

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية



قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الثقافة التنظيمية وأثرها على الاندماج المهني للعمال الجدد  
- دراسة ميدانية بجامعة غرداية -

مذكرة مكّملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في مسار علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

اشراف الدكتور:  
محمد قمانة

اعداد الطالبة:  
أمال سيراج

اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
حميد قرليفة	غرداية	رئيسا
محمد قمانة	غرداية	مشرفا ومقررا
أمال حواطي	غرداية	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 1438-1439هـ/2017-2018

## إهداء



الى الذي كنت آمل أن يشاركني سعادتي وثمره نجاحي أهدي الى روح أبي الطاهرة

اليك يا من يخونني النسيان في كل لحظة، لأنني أذكرك في اللحظة ألف مرة يا أمي

الى أخوي وأخواتي، الى زوجة أخي، الى من ساعدتني في كتابة هذه المذكرة

فاطمة، الى صديقاتي، وزميلاتي وزملائي بالعمل

الى أخواتي التي لم تلدهن أمي وردة، نورة، مفيدة، فاطمة، خولة، فتيحة، عزة

والى كل طلبة وطالبات تخصص علم الاجتماع التنظيم دفعة 2017/2018

الى البراعم التي تنير منزلي، سجي، الطيب، فارس، سلمى، مهدي، عبد القادر

الى هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

## أمال



# شكر وعرfan

الحمد لله ذي العزة والعلاء والجبروت والعظمة والكبرياء والصلاة والسلام على  
من لا نبي بعده" صلى الله عليه وسلم"

اعترافا للحق أهل الحق كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من  
لا يشكر الناس" أتقدم بخالص الشكر الجزيل والعرfan بالجميل والاحترام  
والتقدير لمن غمرني بالفضل واختصني بالنصح وتفضل علي بقبول الاشراف  
على شهادة الماستر أستاذي ومعلمي الفاضل الدكتور/ قمانه محمد أبقاه الله  
ذخرا لطلبة العلم وجعل ذلك في ميزان حسناته وأرضاه بما قسم له، كما أتقدم  
لكل أساتذتي في قسم علم الاجتماع دون استثناء على تعبههم ومساعدتهم لنا  
بكل ما أوتوا من علم ومعرفة، وأشكر لجنة المناقشة على قبولها مناقشة  
مذكرتي.

كما لا أنسى الشكر الجزيل الى مسؤولي المباشر بالعمل الأستاذ/ يحيى بن  
يحيى، ولا أنسى أن أتقدم بالشكر لكل عمال وعاملات جامعة غرداية وأخص  
بالذكر عمال وعاملات المكتبة الجامعة وعمال مصلحة المستخدمين على  
التسهيلات التي قدموها لي خلال فترة البحث

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
	فهرس الجداول	-
	فهرس الأشكال	-
	ملخص الدراسة بالعربية	-
	ملخص الدراسة بالإنجليزية	-
أ-ب-ج	مقدمة	-
	<b>الباب النظري</b>	
	<b>الفصل الأول: الجانب البنائي للموضوع</b>	
06	أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة	I
06	أسباب اختيار الموضوع	1
07	أهمية الدراسة	02
07	أهداف الدراسة	03
08	طرح الاشكالية وتحديد المفاهيم	II
08	تحديد الاشكالية	01
11	تحديد المفاهيم	02
15	المقاربة السوسولوجية والدراسات السابقة	III
16	المقاربة السوسولوجية	01
18	الدراسات السابقة	02
	<b>الفصل الثاني: سوسولوجيا الثقافة التنظيمية</b>	
28	تمهيد	
29	ماهية الثقافة التنظيمية	I
29	مفهوم الثقافة التنظيمية	1
31	مراحل القيم التنظيمية في اثراء أبعاد الثقافة التنظيمية الغربية	2
34	مكونات الثقافة التنظيمية	3

40	أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية	4
47	مستويات و أنواع الثقافة التنظيمية	5
56	أبعاد الثقافة التنظيمية	6
59	نظريات الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة في ظهورها	II
59	نظريات الثقافة التنظيمية	1
63	العوامل التي تؤثر في ظهور الثقافة التنظيمية	2
65	الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية	III
66	الثقافة التنظيمية ما قبل التسيير الاشتراكي للمؤسسات	1
66	الثقافة التنظيمية في ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات	2
67	الثقافة التنظيمية ما بعد التسيير الاشتراكي للمؤسسات	3
	الاندماج المهني رؤية سوسيولوجية	
71	تمهيد	
72	ماهية الاندماج المهني	I
73	المنظور التاريخي للاندماج	1
74	مفاهيم حول الاندماج المهني	2
75	أهمية و أهداف الاندماج المهني	3
78	مظاهر الاندماج المهني	4
79	أنواع و مستويات الاندماج المهني	II
79	أنواع الاندماج المهني	1
80	مستويات الاندماج المهني	2
82	العوامل المساعدة والمؤثرة على عملية الاندماج المهني	III
82	العوامل المساعدة على عملية الاندماج المهني	1
88	العوامل المؤثرة في الاندماج المهني	2
89	مقومات وأبعاد الاندماج المهني	VI
89	مقومات الاندماج المهني	1
91	أبعاد الاندماج المهني	2

الباب الميداني		
الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة		
97	بطاقة تقنية لمجتمع الدراسة	1
108	مجالات الدراسة	2
109	أدوات وتقنيات جمع البيانات	3
111	المنهج المتبع	4
112	كيفية اختيار العينة	5
114	خصائص العينة	6
الفصل الثاني: تطابق محتوى العمل مع مؤهلات العامل يزيد من الاندماج المهني		
123	تحليل بيانات الفرضية الأولى	1
131	الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى	2
لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني		
134	تحليل بيانات الفرضية الثانية	1
148	الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية	2
الفصل الرابع تساهم العلاقات المهنية في تحقيق الاندماج المهني		
151	تحليل بيانات الفرضية الثالثة	1
163	الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة	2
164	الاستنتاج العام للفرضيات	3
167	خاتمة	-
170	قائمة المراجع	-
	الملاحق	-

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	يبين عناصر الثقافة	01
102	يبين أقسام الكليات بالجامعة	02
103	يبين الأساتذة بالجامعة	03
104	يبين الطاقم الاداري للجامعة	04
114	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	05
115	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	06
116	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	07
117	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	08
118	يوضح توزيع المبحوثين حسب المهنة	09
119	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	10
120	يوضح توزيع المبحوثين حسب العمل قبل الالتحاق بالمؤسسة	11
123	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل وعلاقته بالشعور بالإنتماء للمؤسسة	12
124	يوضح توزيع المبحوثين حسب مصدر التوجيه و علاقته بالرضا عن العمل	13
125	يوضح توزيع المبحوثين حسب الرضا عن المهام وعلاقته بالشعور بالندم عن العمل بالمؤسسة	14
126	يوضح توزيع المبحوثين حسب الرضا عن المهام وعلاقته بالشعور نحو الوظيفة	15
128	يوضح توزيع المبحوثين حسب الشعور بالتعب أثناء تأدية المهام وعلاقته بالرضا عن العمل بالمؤسسة	16
129	يوضح توزيع المبحوثين حسب التعب أثناء أداء المهام وعلاقته بالندم من العمل بالمؤسسة.	17
134	يوضح توزيع المبحوثين حسب تطبيق قواعد وقوانين العمل وعلاقته بالشعور بالندم عن العمل بالمؤسسة	18
136	يوضح توزيع المبحوثين حسب القواعد والإجراءات وعلاقته بالشعور نحو الوظيفة.	19

138	يوضح توزيع المبحوثين حسب الرأي في الإجراءات وقواعد المؤسسة وعلاقتها بالرضا عن العمل في المؤسسة	20
139	يوضح توزيع المبحوثين حسب التوجيه أكثر من مرة وعلاقته بالشعور نحو الوظيفة.	21
141	يوضح توزيع المبحوثين حسب مناسبة الأجر وعلاقته بالندم من العمل	22
143	يوضح توزيع المبحوثين حسب عمل القوانين والإجراءات وعلاقته بالإنتماء للمؤسسة.	23
144	يوضح توزيع المبحوثين حسب حل الخلافات في المؤسسة وعلاقته بالشعور بالاحترام والتقدير	24
146	يوضح توزيع المبحوثين حسب تسهيل ظروف العمل لتطبيق العمل بارتياح و علاقتها بالرضا عن العمل في المؤسسة.	25
151	يوضح توزيع المبحوثين حسب العلاقة مع الزملاء وعلاقته بالشعور بالتقدير و الاحترام.	26
152	يوضح توزيع المبحوثين حسب العلاقة مع زملاء المصلحة	27
153	يوضح توزيع المبحوثين حسب الاستعانة بالزملاء وعلاقته بالشعور نحو الوظيفة	28
155	يوضح توزيع المبحوثين حسب تضامن العمال وعلاقته بالإنتماء للمؤسسة	29
157	يوضح توزيع المبحوثين حسب تلقي المعلومات وعلاقته بخلق العمل	30
158	يوضح تواصل العمال بلغة مفهومة وعلاقته بالإنتماء للمؤسسة.	31
160	يوضح توزيع المبحوثين حسب تنظيم المصلحة للقاءات سير العمل وعلاقته بخلق العمل	32
161	يوضح توزيع المبحوثين حسب مراقبة المسؤول وعلاقته بالندم من العمل	33
162	يوضح توزيع المبحوثين حسب من هم محل اهتمام الرؤساء وعلاقته بالرضا عن العمل	34

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	مراحل القيم التنظيمية في اثناء أبعاد الثقافة التنظيمية الغربية	01
35	يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري	02
46	يبين العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة	03
48	"يبين مستويات الثقافة التنظيمية حسب الباحث " Schein "	04
49	يبين مستويات الثقافة التنظيمية حسب الكاتبين "العامري و الغالبي"	05
50	يبين مستويات الثقافة التنظيمية حسب Worley et Cunmings	06
100	يبين كليات جامعة غرداية	07
101	يبين الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية	08
102	يبين أقسام جامعة غرداية	09
103	يبين عدد الأساتذة	10
104	بين الطاقم الإداري	11

## ملخص الدراسة:

ان دراستنا الراهنة تمحورت حول موضوع تناوله العديد من الباحثين وخاصة في علم الاجتماع وذلك في شقه العام أي اسقاطه على العمال بدون استثناء، الا ان تناولنا له في شقه الخاص المنحصر في اسقاطه على العمال الجدد. لقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الاندماج المهني للعمال الجدد بجامعة غرداية وذلك من خلال معالجة الاشكالية التالية :

مأثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاندماج المهني للعمال الجدد؟

وللإجابة عن هذه الاشكالية قمنا بافتراض ثلاث فرضيات رأينا أنها تمس الموضوع وهي:

- تطابق محتوى العمل مع مؤهلات العامل يزيد من الاندماج المهني للفاعلين الجدد.

- لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني للفاعلين الجدد.

- تساهم العلاقات المهنية في تحقيق الاندماج المهني للفاعلين الجدد.

وتضمنت الدراسة عرضاً نظرياً لما كتب على مفهومي الثقافة التنظيمية والاندماج المهني، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، و للتحقق من صحة الفرضيات تم استخدام أداة الاستبيان مقسمة الى خمسة محاور، وزعت على 66 مبحوث تم اختيارهم باستخدام العينة القصدية، وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي:

ان تطابق محتوى العمل مع مؤهلات العامل خاضع الى عمليتي الاختيار والتوجيه الذي من شأنه تحقيق رضا العامل وشعوره بالانسجام في العمل، فكلما كان التطابق قويا من حيث الجوانب العلمية والجسمية و القدراتية، كلما نتج عن ذلك اندماجا مهنيا للعمال الجدد بالمؤسسة.

ان تقبل العامل الجديد لقوانين واجراءات العمل وتطبيقه لها بارتياح دلّ على أن المؤسسة تضع قوانين واجراءات مرنة وواضحة مما سهل للفاعلين الجدد التكيف مع الواقع الذي نتج عنه رضا وبالتالي اندماجا مهنيا للعمال.

وجود علاقة ايجابية بين العلاقات المهنية التي تتميز بها جامعة غرداية الذي حقق الاندماج المهني للعمال، وذلك من خلال العلاقة الموجودة بين العمال وبين العمال ورؤسائهم.

## **Study Summary:**

The current study focused on the subject dealt with by many researchers, especially in sociology, in the apartment of the general any drop on the workers without exception, but that we dealt with him in his private apartment was limited to drop it on the new workers.

The aim of this study is to know the reality of organizational culture and its impact on the professional integration of new workers at Ghardaia University by addressing the following problems:

What is the impact of some elements of organizational culture on the professional integration of new workers?

To answer this problem, we have assumed three hypotheses that we have seen touching on the subject:

- Matching the content of the work with the qualifications of the worker increases the professional integration of the new actors.

- The labor laws and procedures affect the professional integration of new actors.

- Professional relationships contribute to the professional integration of new actors.

The study included a theoretical presentation of what was written on the concepts of organizational culture and professional integration. The analytical descriptive method was adopted. In order to verify the validity of the hypothesis, the questionnaire was divided into five axes. It was distributed to 66 respondents selected using the sample: .

Matching the content of the work with the qualifications of the worker is subject to the selection processes and guidance that will achieve the worker's satisfaction and his sense of harmony in the work, the stronger the match in terms of scientific, physical and capacity, as a result of the professional integration of the new worker in the institution.

The acceptance of the new worker to the laws and procedures of the work and its application to them with satisfaction indicated that the institution establishes laws and procedures flexible and clear, which facilitated the new players to adapt to the reality and the new commitment that resulted in satisfaction and thus the integration of the professional worker.

The existence of a positive relationship between the professional relations characterized by the University of Ghardaia and belonging to the institution that achieved the professional integration of the worker, through the relationship between workers and workers and their bosses



# مقدمة

## مقدمة

تسعى الدول في الوقت الراهن الى تحقيق التنمية والوصول الى النمو الاقتصادي ،وتعتبر المؤسسة السبيل الأمثل لإحداث ذلك ،وتعتبر الجزائر من البلدان التي تصبوا لتحقيق الأفضل من خلال مؤسساتها خاصة بعد ما شهدته من تغيير في نمط اقتصادها ودخولها اقتصاد السوق والمنافسة مع باقي الدول .

وانطلاقا من أن تخصص علم الاجتماع التنظيم يعتبر من العلوم التي تهتم بدراسة مختلف الظواهر الموجودة داخل المؤسسات وذلك من منظور سوسيولوجي ، فقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية منطري الادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات ،خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمؤسسات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والاندماج داخلها.

وحين أصبح هذا الأمر مسلما ومتكررا تولد الاقتناع لدى أغلب الباحثين بقضية التنمية بكل جوانبها بأن السبب الهام والمؤثر على نجاح المؤسسة أو فشلها هو مستوى جودة سياسة المؤسسة وثقافتها في التعامل مع قضايا الموارد البشرية، ويعتبر الاندماج المهني للعامل من بين تلك القضايا التي حظيت اهتماما خاصة في الادارة الحديثة.

مما سبق يتبين أن الاندماج المهني يعبر عن الارتياح لظروف وعوامل بيئية في العمل والذي تشكل السلوك التنظيمي والتي تضم الرضا عن العمل، و الشعور بالانتماء للمؤسسة و غيرها من العوامل التنظيمية الأخرى وبعبارة أخرى، فان الاندماج المهني يحقق السعادة للفرد من خلال احساسه بقيمة نفسه كعضو فعال ،وذلك لما يتميز به العمل من خصائص تدفع العاملين لاستخدام قدراتهم الذاتية

## مقدمة

لإنجازه وما يحققه ذلك من نمو لشخصية الفرد وتأكيد الذات ،ويتضمن الاندماج الكلي للمهنة أو العمل جملة عوامل متفاعلة ذات ارتباط مباشر بالعمل ومدى المنافع التي يحققها والتي نرى أنها تتمثل في الثقافة التنظيمية التي تتبناها المؤسسة والمتمثلة في التوافق المهني الناتج عن تطابق محتوى العمل والمؤهل العلمي، وكذا طبيعة الاجراءات والقوانين التي تتبناها المؤسسة ،بالإضافة الى طبيعة العلاقات المهنية التي تعبر عن ثقافة المؤسسة .

من هذا المنطلق وفي هذا الاطار جاءت الدراسة لمعرفة الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة غرداية ومدى تأثيرها على الاندماج المهني للعامل الجديد، والتي تم تناولها من خلال بابين ،باب نظري ،وباب ميداني، وكل باب قسمناه الى فصول.

فبالنسبة للباب النظري فكان تقسيمه كالاتي:

الفصل الأول: خصصناه للجانب البنائي للموضوع من خلال التطرق الى أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الموضوع، تحديد الاشكالية وطرح الأسئلة الجزئية ثم صياغة الفرضيات، تحديد المفاهيم، المقاربة السوسيولوجية، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: خصصناه لمعرفة سوسيولوجية الثقافة التنظيمية من حيث التطرق الى ما هيتهما والنظريات والعوامل المؤثرة في ظهورها ،بالإضافة الى مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

## مقدمة

الفصل الثالث: سنتناول فيه مفهوم الاندماج المهني برؤية سوسيولوجية من حيث التطرق الى ماهية الاندماج المهني، أنواعه ومستوياته، العوامل المؤثرة والمساعدة على عملية الاندماج المهني، مقوماته وأبعاده.

أما بالنسبة للباب الميداني فقد تم تقسيمه هو الآخر الى فصول :

الفصل الأول: سنتناول فيه الاطار المنهجي للدراسة الذي يحتوي على بطاقة تقنية لمجتمع الدراسة، مجالات الدراسة، أدوات وتقنيات جمع البيانات، المنهج المتبع، وكذا كيفية اختيار العينة وخصائصها.

الفصل الثاني: سنتطرق من خلاله الى عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى والتكلم عن استنتاج جزئي لها.

الفصل الثالث: خاص بعرض بيانات وتحليل الفرضية الثانية والتكلم عن استنتاج جزئي لها  
الفصل الثالث: سنخصصه الى عرض بيانات الفرضية الثالثة والتكلم عن استنتاج جزئي لها  
وفي نهاية البحث سنضع استنتاجا عاما للفرضيات وخاتمة مستخلصة من كامل الدراسة ثم قائمة تحتوي على المراجع المعتمدة وملاحق.



# الباب النظري

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

# الفصل الأول

## الفصل الأول: الجانب البنائي للموضوع

### I- أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة

#### 1- أسباب اختيار الموضوع

2 - أهمية البحث.

3 - أهداف الدراسة.

### II- طرح الاشكالية وتحديد المفاهيم

1- تحديد الإشكالية.

2- تحديد المفاهيم.

### III- المقاربة السوسيولوجية والدراسات السابقة

1 - المقاربة النظرية.

2 - الدراسات السابقة.

## I-أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة:

## 1-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع يعود إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، والتي نحملها فيما يلي:

## 1-1/أسباب ذاتية:

- لقد أثار هذا الموضوع انتباهي من بداية توظيفي في مؤسسة ميدان الدراسة، مما جعلني أحاول دراسة الموضوع والبحث عن أسباب الاندماج المهني، وعدم الاندماج المهني للموظف الجديد،

- نظرا لأني فرد من أفراد مجتمع البحث فمعايشتي للفتة أو العينة المختارة جعلني أرغب في معرفة نوع الثقافة التنظيمية التي تتبعها المؤسسة.

## 1-2/أسباب موضوعية:

- قلة التطرق لمثل هذا الموضوع من الناحية السوسولوجية خاصة من جانب الاندماج المهني للعامل الجديد.  
- محاولة توظيف المعرفة العلمية في مجال السوسولوجي المكتسبة خلال مسار تكويني الجامعي وإسقاطها على الموضوع.

- اهتمامي بدراسة ثقافة المؤسسة، ومحاولة إبراز دورها الكبير في التأثير على اندماج العمال الجدد الذين بدورهم يحققون الأداء الجيد.

- القيمة العلمية للموضوع محل الدراسة، إذ يعتبر من الموضوعات الهامة سواء من الناحية العلمية أو العملية، وذلك لارتباطه بالموظف الجديد واندماجه داخل المؤسسة الذي من شأنه أن يحقق استقراره داخل المؤسسة، وأن الثقافة التنظيمية تعد من إحدى شروط تحقيق هذا الاندماج، هذا بالإضافة إلى ما نراه في الواقع العملي من

الظواهر المتعلقة بهذا الشأن، وذلك بسبب اهتمام الإدارة بالموظف من الجانب المادي وإهمالها بعض الجوانب الإنسانية التي من شأنها التأثير في تلك الظواهر.

## 2- أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من خلال:

### 1-2/الأهمية العلمية:

الكشف عن طبيعة الثقافة التنظيمية المتواجدة في الجامعة التعرف على أبعاد الاندماج المهني للعامل الجديد. محاولة إدراج إضافة نوعية للجانب المعرفي.

### 2-2/الأهمية العملية:

تعتبر دراسة الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي من خلالها تسعى الإدارة للتنبؤ بالسلوك للأفراد في ضوء أبعاد الاندماج المهني للعمال، وتعتبر هذه الدراسة محاولة لتحقيق هذا الهدف من خلال الاستفادة من النتائج المتوصل إليها وكذلك التوصيات المقترحة.

## 3- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالاندماج المهني للعامل الجديد.
- محاولة تزويد الإدارة بمقترحات يفيدها في سياستها المستقبلية.
- محاولة إبراز الآثار التي تسببها العلاقات المهنية بين الرئيس والمرؤوس، وبين المرؤوسين فيما بينهم في الاندماج المهني للعامل الجديد.
- محاولة معرفة أهمية محتوى العمل والإلمام بالجوانب المتعلقة به وعلاقته بالاندماج المهني.
- محاولة تبصير المؤسسة بأهمية الموظف الجديد بالنسبة إليها والآثار السلبية التي قد تتسبب فيها انخفاض روحه المعنوية، وبالتالي إحباطه المهني.

## II- طرح الاشكالية وتحديد المفاهيم

## 1- تحديد الاشكالية وصياغة الفرضيات:

ان مفهوم الثقافة لا ينطبق الا على ما هو انساني، وهذا المفهوم يتيح امكانية فهم وحدة الانسان في تنوع أنماط حياته ومعتقداته، فهي التي تصبغ الأفراد بالسلوكات ليعيشوا معا في جماعات، وتحدد تصرفاتهم، فسلوك الفرد لا يولد من فراغ فكري يعيشه وانما هو نتاج السلوك المجتمعي السليبي والايجابي، فالرموز الفكرية والقيم، والاتجاهات التي يتبناها الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع ومؤسساته.

ويعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للباحثين خاصة الباحثين في علم الاجتماع، وذلك لما لها من تأثير على طبيعة المنظمة وكيفية إنجاز المهام، فهي تبني للمؤسسات قاعدة تجعلها قادرة على أن تتميز بخصائص عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وينطوي تحت مفهوم الثقافة التنظيمية مفاهيم خاصة بالفرد مثل القيم والاتجاهات، والمعتقدات، والتوقعات، والأعراف التنظيمية.

ان التحولات التي مست منظومة العمل في العالم أسهمت في انتاج جملة من التوجهات والآراء السوسيولوجية لعدد من المنظرين المهتمين بالتنظيم الى قراءة الواقع الاجتماعي للعمال، وسنحاول تجسيد هاته الاتجاهات على المؤسسة الجزائرية، حيث عرف المجتمع الجزائري عدة تغيرات أثرت على معتقداته وقيمه وتفكيره حول العمل ومضمون، وذلك بداية من الاستعمار الى ما بعد الاستقلال، وهذا ما جعل المؤسسات الجزائرية تتخلى عن النظرة السلبية للعمل، وما ينجر عنه تسبب ولا مبالاة، والاهتمام بالسلوك الايجابي للعمل الذي يحقق اندماج العمال في المؤسسة واندماج المؤسسة في المجتمع ككل، حيث أنها أدركت أن تحقيق الفعالية في الأداء لم يعد يتوقف على ما لديها من امكانيات وموارد مادية أو بشرية، بل تتحدد الفعالية بدرجة كبيرة على كيفية بناء ثقافة تنظيمية مميزة تستطيع التعامل مع المتغيرات بشكل كبير يمكنها من دمج العامل الجديد في المؤسسة.

وتعتبر المؤسسة جزءاً هاماً من المجتمع، فهي المسؤولة على العملية الادارية بجوانبها المختلفة لتحقيق أهداف المجتمع ويعكس ما يجري بداخلها من تفاعلات وممارسات ادارية على جميع من فيها من رؤساء مرؤوسين، وقدرة المؤسسة تتمثل في فهم الذات الانسانية وحسن توجيهها لها، وبناء أجواء ودية بينها وبين العمال وبين العمال فيما بينهم هي خصائص انسانية وتنظيمية يتطلب على الادارة معرفتها بهدف ايجاد علاقات مهنية متفاعلة بين أعضاء التنظيم والعمل على ايجاد الحوافز التي تقتضيها طبيعة البشر، فتشجيع العمال واشباع رغباتهم ما هو الا ضمان استمرارية الفرد في العمل وكيفية توجيهه الصحيح كل هذه الأمور تجعله فرداً مندمجاً في عمله ، وبالتالي استقراره في المؤسسة.

وقد أصبح مفهوم الاندماج اليوم من أهم المواضيع في المنظمات التي تريد البقاء والتميز في الوقت الراهن، ويكون ذلك من خلال الاهتمام بالعامل وارضائه، فشعور الأفراد بالاندماج في مؤسساتهم وأنهم جزء منها وشعورهم بالولاء لها يحقق نجاحاً بالنسبة للمؤسسة، على أن تقدير أهمية الاندماج المهني على المستوى النظري لا يحقق نجاح العمل بالمنظمات لأن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الاندماج المهني في المؤسسة، ولعل من أهم هذه العوامل الثقافة التنظيمية، حيث تؤثر هذه الثقافة بشكل كبير على كافة أنشطة المؤسسات ومنها الاندماج المهني، ويتمثل هذا التأثير في مدى تحقيق هذه الثقافة للاندماج المهني.

ولأهمية الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك فان من خلال هذه الدراسة سوف نحاول التعرف على تأثير بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاندماج المهني للعمال الجدد في المؤسسة محاولين الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاندماج المهني للعمال الجدد؟

ويتفرع على هذا السؤال الأسئلة الجزئية التالية:

- 1 - ما علاقة محتوى العمل في تحقيق الاندماج المهني للفاعلين الجدد؟
- 2 - هل لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني للفاعلين الجدد؟
- 3 - كيف تساهم العلاقات المهنية في تحقيق على الاندماج المهني للفاعلين الجدد؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

#### الفرضية العامة:

- تؤثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاندماج المهني للعمال الجدد في جامعة غرداية.

#### الفرضيات الجزئية:

- 1 - تطابق محتوى العمل مع مؤهلات العامل يزيد من الاندماج المهني للفاعلين الجدد.
- 2 - لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني للفاعلين الجدد.
- 3 - تساهم العلاقات المهنية في تحقيق الاندماج المهني للفاعلين الجدد.

## 2-تحديد المفاهيم:

سوف نتطرق من خلال هذا العنوان إلى تحديد أهم المفاهيم التي نخدم دراستنا من حيث المفهوم النظري ومن

حيث المفهوم الإجرائي، وهي كالآتي:

**مفهوم الثقافة التنظيمية :** الثقافة لغة هي الفطنة وصقل النفس والمنطق، أما اصطلاحاً فقد عرفها إدوارد

تايلور بأنها المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والعادات، وأية قدرات اكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع<sup>1</sup>.

وهناك من عرف الثقافة بأنها: كل ما صنعتته يد الانسان وعقله من أشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي

كل ما اخترعه الانسان وكان له دور في العملية الاجتماعية، فاللغة، والعادات والتقاليد، والمؤسسات الاجتماعية،

والمفاهيم والأفكار كلها عناصر ثقافية لأنها من صنع الانسان<sup>2</sup>.

أما الثقافة التنظيمية فهي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة

والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة<sup>(3)</sup>.

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها " الترتيبات الموجودة التي تم الاتفاق عليها بين العاملين في المنظمة الواحدة سواء

على المستوى الواحد أو بين الرؤساء والمرؤوسين "<sup>4</sup>.

وقد عرفها شيرماربورن schermarborn بأنها "نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون في التنظيم

بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد "<sup>5</sup>

(1) عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ط2، 1998، ص 77.

(2) الفالح نايف سليمان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، م. في العلوم الإدارية،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2001، ص 06

(3) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 76.

(5) نفس الرجوع، ص 09

**المفهوم الإجرائي:** نقصد بالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والتوقعات والمعايير التي تتميز بها المؤسسة

الجامعية غرداية، وذلك من خلال محتوى العمل، قوانين واجراءات العمل، العلاقات المهنية، والتي لها أثر كبير على سلوك الفرد الجديد الذي يكون في حالة تعرف على هذه القيم والتوقعات والمعايير، والتي تنعكس سلبا أو ايجابا على اندماجه المهني وبالتالي استقراره الوظيفي.

**مفهوم الاندماج:** جاء في قاموس "اميليو ولام" أن الاندماج هو عملية نفسية واجتماعية يتشخص الفرد من خلالها بالقيم والمصالح الجماعية، كما يرتبط مفهوم الاندماج بالتضامن الاجتماعي، أي بقدر ما يزداد التضامن تزداد معه درجة الاندماج<sup>1</sup>.

عرفت "مادلين غرافيتش" الاندماج بـ "أنه مصطلح غامض يراد به جزء أو جماعة تدخل في الكل لكن بدرجات متفاوتة، وبشكل مختلف تبعا للميادين، فالاندماج هو دخول وحدة اجتماعية صغيرة في جماعة اجتماعية أوسع منها وأشمل ودرجته تختلف من وحدة لأخرى ويتخذ أشكال مختلفة تؤدي كلها وظيفة اجتماعية لأن الاندماج يمثل أيضا أحد أهم وظائف النظام الاجتماعي"<sup>2</sup>.

**مفهوم التكيف:** "يقصد بالتكيف تعديل سلوك الفرد وفقا لشروط التنظيم الاجتماعي وتقاليده الجماعة والثقافة"<sup>3</sup>

ويعرف سامر جميل رضوان التكيف على أنه "القدرة على تقبل الجديد والتعامل معه وامتلاك الشجاعة في أن يعيش الانسان خبرات حياتية جديدة غير مألوفة بالنسبة لخبرته الراهنة، وانتقاء المفيد الفاعل بالنسبة له وترك الضار المؤذي له"<sup>4</sup>

(1) عثمان فكار، محمد السويدي، التوطين الصناعي في الريف الجزائري وآثاره الاجتماعية الهجرة الزراعية وعملية الاندماج، دراسة ميدانية فيمنطقة مزغران الصناعية مستغانم، بحث مقدم لدبلوم ماجستير في علم الاجتماع الريفي الحضري، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجزائر، س ج: 1986، ص 04

Grawitz Madeline<sup>(2)</sup>، L'exiquedesscience sociales، p: 225

(3) عثمان فكار، مرجع سابق، ص 04.

(4) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الاداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 332.

ولقد ابرزت دراسات اجتماعية عديدة الاختلاف الموجود بين مفهوم التكيف والاندماج، فمثلا دراسة (آلان

توران-Alain Touraine) تحت عنوان "العمال من أصل زراعي يتعرض فيها لقضية الاندماج والتكيف

ويقول: أن "التكيف لا يعني بالضرورة الاندماج، إذ يستطيع العامل أن يتكيف مع آلة ويحسن أداء عملية انتاجية

معينة دون أن يندمج اندماجا كليا مع جماعات العمل، والتنظيم الصناعي"<sup>1</sup>

**الاندماج المهني:** هو استراتيجية تستعملها المنظمة لحث أفرادها وفق العمل فيها على المشاركة في جميع ما

يتصل بالنشاطات التي يؤديها داخل المنظمة، وذلك من خلال منحهم المزيد من المسؤولية ومسئولتهم عن الأداء

التنظيمي بقصد الوصول إلى مستويات النجاح المنشودة.

**المفهوم الإجرائي:** بعد التطرق لمفهوم الاندماج والتكيف، وتوضيح معنى كلا منهما، سوف نقوم بتحديد

مفهوم الاندماج المهني وفقا لدراستنا.

نقصد بالاندماج المهني هو التزام واهتمام العمال الجدد اتجاه وظائفهم واتجاه المؤسسة ككل، وقدرته على التكيف

والانسجام مع طبيعة العمل وأهداف المؤسسة، ويكون هذا الاتجاه من خلال السياسة أو الاستراتيجية التي

تتمشى بها المؤسسة المستقبلية من حيث عملية التوجيه، ومن خلال طرق التفكير التي يتبناها كلا من المشرف أو

المدير وزملاء العمل.

**العمال الجدد:** تنص المادة الأولى من المرسوم 133\66 المتضمن قانون الوظيفة العمومية على أنه " يعتبر

موظفين عموميين الأشخاص المعنويين في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي

في الإدارات المركزية التابعة للدولة، وفي المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات المركزية وفي الجماعات المحلية، وكذلك

ف المؤسسات والهيئات العامة حسب كفاءات تحديد المرسوم"<sup>(2)</sup>.

(1) عثمان فكار، مرجع سابق، ص 05

(2) محمد الأحسن، النظام القانوني للتأديب في الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة تلمسان، 2015\2016، ص 17.

**المفهوم الإجرائي:** نعرف العامل الجديد هنا على أنه كل فرد من أفراد مؤسسة الدراسة من صنف العمال

الاداريين الذي يمارس عمله ومهامه في إطار قانوني، والذي مر على تثبيته (ترسيمه) أقل من أربع سنوات.

**محتوى العمل:** هو كل ما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة

أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل، إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي كلما يشعر الفرد بأهميته وهو يؤدي

هذا العمل بأهميته وهو يؤدي هذا العمل، وبالتالي يزداد رضاه عنه<sup>(1)</sup>.

**المفهوم الإجرائي:** هو المهام الموكلة للعامل الجديد، والتي يشعر أنه تناسب مع مؤهلاته العلمية وقدراته الفكرية

**العلاقات المهنية:** هي بذل الجهد لإقامة تفاهم متبادل بين أشخاص يشتركون في أداء مهنة يحققون من

خلالها هذا واحدا<sup>(2)</sup>.

**المفهوم الإجرائي:** نقصد بها علاقة العامل الجديد بأعضاء التنظيم سواء كان الرئيس أو المدير والزملاء، المهام أو

المصلحة، والتي من خلالها يمكن له الاندماج في عمله.

<sup>(1)</sup> سهيلة محمد عباس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ب - ط، ص 178.

<sup>(2)</sup> بشير معمري، العلاقات الإنسانية في الحقل التربوي ودور الإدارة المدرسية، مداخلة.

## III-المقاربة السوسولوجية والدراسات السابقة

## 1- المقاربة السوسولوجية:

على الرغم من اتفاق علماء الاجتماع على صعوبة دراسة الظاهرة الاجتماعية لما تتميز به من تعقيدات مختلفة ومتشابكة، لذلك اختلفت الاتجاهات النظرية باختلاف الأطر المرجعية التي يعتمد عليها أي اتجاه، فظهرت لكل اتجاه مشكلات معيقة يهتم بدراستها وأصول وجذور فكرية وكذلك أدواته الأساسية التي يستخدمها، ويستعين بها، لذلك ظهر الاختلاف في مستويات التحليل التي تطبع الدراسات<sup>1</sup>

وقد تم اختيار مقاربتين رأينا أنه يتوجب تبنيها في دراستنا وهي:

## أ- نظرية التبادل الاجتماعي:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي جزءا من النظرية التفاعلية طالما أنها تنظر الى طبيعة التفاعل المتبادل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات، ان النظرية تؤمن بأن الحياة الاجتماعية ماهي الا عملية تفاعلية تبادلية، بمعنى أن أطراف التفاعل تأخذ وتعطي لبعضها البعض، والأخذ بين الطرفين المتفاعلين انما يسبب ديمومة العلاقة التفاعلية وتعميقها، بينما اذا انسد الفرد علاقته التفاعلية على مبدأ الاخذ دون العطاء أو العطاء دون الأخذ فان العلاقة لا بد أن تفتقر بل وتلاشى<sup>2</sup>.

رابح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص155<sup>(1)</sup>

<sup>(2)</sup> احسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل

للنشر، عمان، 2010، ط2، ص183

ويرجع الاهتمام بالنظرية لمجموعة من المنظرين أمثال "هومانز" و "ثيبوت" و "كيللي" بالإضافة الى أن المنظور الجديد الذي قدمه "بلاو" يعد محاولة لإحداث التكامل بين عدة اتجاهات نظرية في منظور سوسولوجي واحد، يجمع بين التحليل على مستوى الوحدات الكبرى والتحليل على مستوى الوحدات الصغرى<sup>1</sup>.

وقد استندت النظرية على عشرة مبادئ أساسية وهي كما يلي:<sup>2</sup>

- 1- العطاء الذي يقدمه الفرد أو الجماعة للفرد الآخر أو الجماعة الأخرى هو الواجبات الملقاة على عاتقه، بينما الأخذ الذي يحصل عليه الفرد من الفرد الآخر هو الحقوق الذي يتمتع بها بعد أدائه للواجبات .
- 2- الحياة الاجتماعية التي نعيشها هي عملية أخذ وعطاء أي تبادل بين شخصين أو فئتين أو جماعتين أو مجتمعين .

3- تتعمق العلاقات وتستمر وتزدهر اذا كان هناك ثمة موازنة بين الأخذ والعطاء أي بين الحقوق والواجبات المناطة بالفرد أو الجماعة.

4- تتوتر العلاقات أو تنقطع أو تتحول الى علاقات هامشية في أحسن الأحوال اذا اختل مبدأ التوازن بين الأخذ والعطاء بين الشخصين المتفاعلين.

5- يمكن تسجيل واجبات الفرد وحقوقه على قائمة ويمكن تحويل الواجبات والحقوق الى بيانات كمية بطريقة لا لبس فيها الموازنة أو عدم الموازنة بين الواجبات والحقوق.

6- اذا تكررت الحقوق أو الامتيازات التي يستلمها الفرد فإنها تصبح أقل أهمية بالنسبة له.

(1) طلعت ابراهيم لطفي، النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2009، ص156.

(2) احسان محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص186.

7-الموازنة بين الواجبات والحقوق لا تتحدد بالمجالات المادية بل تتحدد أيضا بالمجالات القيمية والمعنوية والروحية والاعتبارية.

8-لا تتطابق قوانين التبادل الاجتماعي على التفاعل الذي يحدث بين الأفراد بل تتطابق أيضا على التفاعل الذي يحدث بين الجماعات والمؤسسات والمجتمعات المحلية والكبيرة.

9-ان نظرية التبادل الاجتماعي ليست هي قوانين شمولية كونية تعتمد على المصلحة المتبادلة بين الأفراد وانما هي تعاليم مبدئية وانسانية تستطيع تفسير الظواهر المعقدة للعلاقات الاجتماعية والسلوك الاجتماعي الذي يقوم به الأفراد والجماعات في المجتمع.

10-تعتقد النظرية أن اختلال التوازن بين التكاليف والأرباح بين الأشخاص أو الجماعات لا يسبب قطع العلاقة بل تقويتها، إذ أن الطرف الذي يعطي أكثر مما يأخذ من الطرف الآخر، يجعل الطرف الأخير يشعر انه تحت مسؤولية تقديم التنازلات أو الواجبات تجاه الطرف الآخر، وعندما يقوم الطرف الثاني بتقديم التنازلات للطرف الأول، فهذا يسبب تقوية العلاقات بين الطرفين.

ب-نظرية هيرزبرغ ذات العاملين:

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات انتشارا، فقد اقترح هيرزبرج مجموعتين من عوامل العمل التي تؤثر على سلوك الفرد في التنظيم وهي عوامل وقائية وعوامل دافعة، فالعوامل الوقائية تنتمي الى محتويات العمل وبيئته وتعمل للمحافظة على العامل من عدم الرضا عن عمله، وتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين وشعوره بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب....الخ، فادا شعر العامل أن سياسة التنظيم متوازنة وان الرواتب عادلة مقارنة بالتنظيمات الأخرى وان علاقاته طيبة مع الاخرين فانه لا يصل الى مستوى عدم الرضا، الا أن هذه العوامل ليست كافية لتحوز على رضا العامل وتحفزه الى مستوى أعلى من الانجاز.

ولذلك فإن هناك نوع آخر من العوامل تختص بحفز العامل وتمثل في الانجاز والمسؤولية ، ووجود فرص التقدم... الخ، وهذه عوامل تنتمي الى محتويات العمل أو الوظيفة، فاذا ما توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضيا عن عمله، ويرى هيرزبرج أنه إذا استطاع التنظيم تطعيم العمل بهذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والانجاز وغيرها فإن العامل سيقوم بتأدية مهمته بشكل أفضل<sup>1</sup>.

## 7-الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مجموعة الدراسات والأبحاث التي تناولت الموضوع، الذي يقوم الباحث بدراسته وتلعب دورا كبيرا في إعطاء فكرة عامة للباحث عن البحث الذي يقوم به وعن مراحل تطوره وتمثل الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في البحث حيث كانت إحداها تدرج في الماكرو والأخرى في الميكرو وهي كالاتي:

الدراسة الأولى: دراسة الطالبة منصوره بوحميده بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل بمركز التكوين محمداشريف مساعديه بغرداية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة ورقلة ، س ج، 2012.

وقد كانت اشكالياتها كالاتي: هل للثقافة التنظيمية دور في تشكيل هوية العامل بمراكز التكوين ؟

واندرجت تحت هذا السؤال أسئلة فرعية وهي:

1-هل تساهم مصادر الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل ؟

2-هل تعمل الثقافة التنظيمية للمنظمة في توجيه الأفعال والممارسات اليومية للعامل؟

3-هل للأسلوب القيادي في المنظمة دور في تشكيل وصياغة هوية جديدة للعامل؟

(1) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2004، ص 127

وقد صيغت الفرضيات كالاتي:

- 1- تتأثر هوية العامل من خلال تمثله لقيم وأعراف المنظمة التي يعمل بها .
- 2- يتوقف ارتباط أفعال وممارسات العمال على مدى ولاء واندماج العمال مع مناخ العمل في هذه المنظمة.
- 3- يرتبط تشكيل هوية جديدة للعامل بنمط الاتصال المتبع بين الرؤساء والعمال.

وقد استعمل الباحثة المنهج الوصفي، واستعانت على الأسلوب الكمي، وكانت العينة غير عشوائية وهي القصدية، كما استخدم تقنيات الملاحظة، والمقابلة، الاستبانة

وقد تمحورت النتائج فيما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى تبين أن هناك قيم ومعايير مشتركة بين العمال تساهم في تحديد سلوك العامل داخل المعهد على الرغم من تناسب القواعد والتعليمات المعتمدة مع متطلبات التغيير والتطوير، وعليه اتضح أن العامل داخل المعهد تتأثر هويته بقيم وأعراف المنظمة نتيجة تتبعه لها وتطبيقها.

أما بالنسبة لنتائج الفرضية الثانية التي مفادها أن أفعال وممارسات العمال تتوقف على مدى ولاء واندماج العمال مع مناخ العمل في هذه المنظمة نتيجة اهتمام المسؤولين بالمرؤوسين<sup>1</sup>

،وهذا ما يحفزهم للعمل وبرفع من روحهم المعنوية من خلال إحساسه بأنه جزء من فريق عمل مما يؤدي إلى اهتمام الفرد العامل بقرارات المنظمة.

أما الفرضية الثالثة التي تمثلت في تشكيل هوية جديدة للعامل ترتبط بنمط الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وهذا ما تؤكدته النتائج المتحصل عليها والتي نستنتج من خلالها وجود اتصال دائم بين المدير والعمال من خلال عقد

(<sup>1</sup>) نفس المرجع، ص 130.

الاجتماعات والمشاركة في اتخاذ القرار والزيارات الدائمة من قبل المدير أثناء العمل، هذا ما يقوي العلاقات الانسانية والتواصل بينهم كما يؤثر على هوية العامل وإعادة تشكيلها.

**الدراسة الثانية: للطالبة وافية صحراوي** تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء

التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا- أطروحة

دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، س ج: 2012-2013، وقد تمحورت اشكالياتها في

الكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة لدى إطارات الجامعة الجزائرية وذلك من خلال طرح التساؤل العام وهو:

هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات جامعة الجزائر

؟وتفرعت عنه أسئلة جزئية وهي:

1- ما هي القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية لدى إطارات الجامعة الجزائرية؟

2- ما هو مستوى الضغط المهني لدى إطارات الجامعة الجزائرية؟

3- ما هي أعراض الضغط المهني التي يعاني منها الإطارات ؟

4- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية ؟

5- ما هو مستوى فعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية ؟

6\_ هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والضغط المهني لدى إطارات الجامعة الجزائرية ؟

7- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية؟

8- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية ؟

9- هل توجد علاقة بين الضغط المهني وفعالية الذات والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية ؟

وتمثلت الفرضيات في:

1- تتمثل القيم التنظيمية السائدة في قيمة العدل، المكافأة، قيمة فرق العمل، وهي تحتل المراتب الأولى في سلم

ترتيب القيم التنظيمية لدى إطارات الجامعة الجزائرية

2- مستوى الضغط المهني مرتفع لدى إطارات الجامعة الجزائرية

3- أعراض الضغط المهني مرتفع لدى إطارات الجامعة الجزائرية

4- مستوى الولاء التنظيمي منخفض لدى إطارات الجامعة الجزائرية

5- مستوى فعالية الذات منخفض لدى إطارات الجامعة الجزائرية

6- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والضغط المهني لدى إطارات الجامعة الجزائرية

7- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية

8- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية

9- توجد علاقة بين الضغط المهني وفعالية الذات والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

يبدو من خلال البحث أن الممارسات السائدة في الجامعة الجزائرية مغايرة وغير مستجيبة لطموحات ورغبات

الإطارات، مما جعل الباحثة تستخلص أن الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية لا تؤثر في أعضائها، وبالتالي فهي

ثقافة ضعيفة غير قادرة على إحداث تحولات نفسية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، اقتصادية، ولهذا فهي تتطلب

وضع هيكلية جديدة قادرة على إنتاج وتبليغ المعارف من أجل ضبط وتيرة هذه التحولات

فالثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية كشفت في الدراسة على ضعفها فهي غير قادرة على التكيف مع محيط في تحول متسارع ودائم الاستجابة للتغيير التعلم منه . إن غياب ثقافة تنظيمية فعالة للجامعة الجزائرية قد تعتبر من بين أسباب التي أدت إلى سلوكيات اللامبالاة والتذمر، وأصبحت الجامعة لا تسير وفق معايير وقيم الفاعلية التنظيمية، مما جعل أعضائها يشعرون في كثير من الأحيان بالإحباط والعجز وتناقض في الولاء لهذه المؤسسة ، فالجامعة لم تحقق العدالة لأعضائها والتي جعلتهم يفضلون اغتنام الفرص، وضعف إحساسهم بالمسؤولية وشعور الإطارات بالإحباط وعدم الرضا مما يجعل فعالية الذات لديهم تتجه نحو الانخفاض وعليه تؤدي الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية إلى شعور الإطارات بالإحباط عندما يجبرون للامتثال للقيم والمعايير التنظيمية السائدة التي لا تستجيب لطموحاتهم الأمر الذي ينجر عنه شعور أعضائها بالضغط المهني وبالتالي انخفاض كل فعالية الذات لديهم ولولائهم لهذه المؤسسة

### الدراسة الثالثة: دراسة الطالب محمد حسن مسعود أبو عليا بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على

الاغتراب الوظيفي دراسة ميدانية مقارنة على العاملين في البنك العربي وبنك الإسكان، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، س ج 2010 .

حاول الطالب معالجة هذه الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في البنك العربي وبنك الإسكان ؟

2- ما مستوى الاغتراب الوظيفي المدرك لدى العاملين في البنك العربي وبنك الإسكان؟

وقد تبلورت فرضياته كالاتي :

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية بأبعادها

(القوة، الصفوة، المكافأة، الفعالية، الكفاية، العمل الجماعي، القانون، النظام، الدفاع، التنافس، استغلال الفرص) على

الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنك العربي وبنك الإسكان

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية بين العاملين البنك

العربي وبنك الإسكان

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05$ ) في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى

العاملين في البنك العربي وبنك الإسكان

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في

البنك العربي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي،

الخبرة)

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في

بنك الإسكان تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل

العلمي، الخبرة)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في مستوى الاغتراب الوظيفي السائدة في البنك العربي

تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة)

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05$ ) في مستوى الاغتراب الوظيفي السائدة في

بنك الإسكان تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل

العلمي، الخبرة)

كما اعتمد الباحث في دراسته على أداة الاستبانة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وقد توصل إلى النتائج الآتية:

1- توصلت الدراسة إلى مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في البنك العربي وبنك الإسكان متوسط.

2- لقد احتل بعد الكفاية الرتبة الأولى بالنسبة لتصورات المبحوثين في البنك العربي ثم يليه بعد القوة ثم بعد

المكافأة الذي احتل الرتبة الأخيرة بالنسبة لتصورات المبحوثين في البنك العربي، في حين احتل بعد الصفوة الرتبة

الأخيرة بالنسبة لبنك الإسكان

3- إن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنك العربي وبنك الإسكان متوسط

4- إن بعد الاغتراب عن الذات احتل الرتبة الأولى بالنسبة لتصورات المبحوثين في البنك العربي، في حين احتل

بعد العجز الرتبة الأولى في بنك الإسكان

5- إن البعدين المستقلين للثقافة التنظيمية (الاقتصاد والعدل) لها أثر في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنك

العربي وبنك الإسكان

6- بينت النتائج الإحصائية وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\geq 0.05$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية في بعدي

الكفاية واستغلال الفرص بين البنكين .

7- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\geq 0.05$ ) في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنك العربي

وبنك الإسكان .

## التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد اعتمدنا على هذه الدراسات باعتبارها الأهم والأنسب في نظرنا، من حيث أن احداها تشابهت أحيانا مع دراستنا، واختلفت أحيانا من حيث تطرقها الى زاوية أخرى مما سهل علينا بناء أرضية لدراستنا، فبالنسبة للدراسة الأولى جاءت للبحث في أهم مصادر الثقافة التنظيمية، وأساليب القيادة التي تعمل على تشكيل هوية العامل، و في نفس الاتجاه حاولت دراستنا الكشف عن أهم عناصر الثقافة التنظيمية التي تؤثر على الاندماج المهني للعامل، أما بالنسبة للدراسة الثانية والتي حاولت معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على ابعاد الضغط المهني فقد اعطينا أهم المؤشرات التي قد تؤثر في اندماج العامل ، وقد اعتمدنا على بعض مؤشراتنا في الفرضية الثالثة من دراستنا، أما الدراسة الثالثة والتي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على الاغتراب المهني، فقد اعتمدنا عليها من حيث متغير الاغتراب المهني محاولة منا معرفة أهم أبعاده واسقاطها على المتغير التابع في دراستنا الا وهو الاندماج المهني لمعرفة أهم المؤشرات التي تفيدها في الدراسة.

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

# الفصل الثاني

# الفصل الثاني : سوسولوجي الثقافة التنظيمية

تمهيد

I- ماهية الثقافة التنظيمية

II نظريات الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة في ظهورها

III- الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

## تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية من أهم الموضوعات التي لقيت اهتماما كبيرا في مجال علم الاجتماع التنظيم، باعتبار أن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل أي مؤسسة في تحقيق أهدافها واستقرارها خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة قوية وذلك من خلال تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، والمشاركة في اتخاذ القرار، وكذا شعورهم بالاندماج اتجاه الوظيفة واتجاه المنظمة ككل من شأنه يدفع هؤلاء الأفراد الى تحقيق أهدافهم الفردية وتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وسنحاول في هذا البحث المتواضع من خلال هذا الفصل الامام بالنقاط الأساسية التي تبرز ماهية الثقافة التنظيمية من الناحية السوسيولوجية وذلك بالتطرق الى أهميتها وخصائصها، مكوناتها وأنواعها، أبعادها ونظرياتها، العوامل المؤثرة بها بالإضافة الى التلميح الى بعض المظاهر للثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

## I- ماهية الثقافة التنظيمية:

## 1/ مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن تعريف ادوارد بيرنت تايلور الذي يرى من خلاله أن الثقافة هي: " كل معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفرن والقانون والأخلاق والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع، وعندما نتكلم عن الثقافة في الأنثروبولوجيا فإننا نشير إلى نماذج من السلوك والتطور الموجود في المجتمع والتي تعكس معلومات وأفكارا وقيما وطقوسا لهذا المجتمع".

إننا هنا أمام حالة من حالات التغيير الطبيعية التي يمر بها الإنسان في مختلف مراحل حياته، فإذا قارنا حجم التغيير الذي يحصل لدى العاملين في سلوكهم وطرق تفكيرهم وتناولهم للأمور عندما لتحقون بالعمل إلى منظمة ما خلال فترة زمنية محددة سنجد أن المنظمات تتباين من حيث تأثيرها على العاملين<sup>1</sup>.

لقد تعددت المفاهيم حول مصطلح الثقافة التنظيمية حسب الباحثين كل حسب تصوراته وافتراضاته باعتبار أنها تشكل إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها وإدارتها وجماعاتها من موارد بشرية ومد راعها، حيث يعرفها " كير تلوين" بأنها " مجموعة من الافتراضات ولاعتقادات والقيم والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم"<sup>2</sup>.

عرفها "نعمة عباس الخفاجي" في كتابه ثقافة المنظمة "أنها" التقاليد والطريق التقليدي للتفكير وإنجاز الأعمال والمهام التي يشترك ويتقاسم الأعضاء الحاليين ويتعامل معها الأعضاء الجدد لتكون مقبولة ومواجهة لسلوك المنظمة وأعضائها عند إنجاز عمليات الخدمة"، كما أنه نظر للثقافة كنظام عام وجمعي يقبل معاني أنشطة ومهام الجماعة التي تنجز في توقيت محدد يضم النظام، المصطلحات وعبارات وصيغ وتبويها وتصورات يستعين بها أعضاء المجموعة لتفسير

(1) حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر، عمان، ط1، 2012، ص292.

(2) غني دحام تناي الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر، عمان، ط1، 2015، ص98.

تصرفات في مختلف المواقف التي يتعاملون معها قبولاً وتجنباً... وعرفها "جونسون" بأنها "افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة وعمليات ال لاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها، فهو رأي ينتمي لمنطق التفكير الاستراتيجي لإدارة المنظمة"... وافترض " أن ثقافة المنظمة ماهي إلا حشد مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من أحد العاملين الآخرين<sup>1</sup>.

أما الكاتب "Gibson" وزملاؤه فقد عرفها بأنها تعني " شيئاً متشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافترضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد<sup>2</sup>.

غير أن تعريف الكاتب "غني دحام تناي الزبيدي"، فأشار أن الباحث "Schein" الذي يعتبر أكثر ذكراً في أدبيات الثقافة التنظيمية والذي أكد فيه أن الثقافة التنظيمية تكمن في أعمق مستوى من الافتراضات والعقائد التي يشترك فيها الأعضاء المنظمة والتي تبتكرها وتطورها مجموعة معينة، حيث تعمل بصورة لا واعية، وتحدد بصورة بديهية رؤية المنظمة لذاتها وبيئتها، وتمثل هذه الافتراضات والعقائد استجابة للمشكلات التي توجهها الجماعة مع بيئتها الخارجية ومشاكل البيئة الداخلية التي تعمل على نحو جيد وموثوق به بما يكفي لاعتبارها صحيحة، ومن ثم يتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للفهم والتفكير والإحساس بكل ما يتصل بهذه المشاكل.

نلاحظ من خلال هذه التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية أنها تباينت أحياناً تشابهت أحياناً أخرى، إذ أن البعض قد ركز على إيديولوجيات وفلسفات تسود المنظمة وهناك من ركز على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات

(<sup>1</sup>) نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص23.

(<sup>2</sup>) حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار الحامد للنشر، 2013، ص309.

والمعاني غير الملحوظة واللامرئية والتي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي تظهر من خلال سلوكياتهم وأفعالهم، أما البعض الآخر فقد ركز على المكونات والعناصر المختلفة للثقافة التنظيمية، كما هناك من يركز على عنصر واحد وهي القيم.

كما نلاحظ من خلال هذه التعاريف للثقافة التنظيمية أنها تتكون من ثلاث عناصر أساسية وهي:  
\_القيم والأفكار والمبادئ.

\_القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

\_الخبرة التي يكتسبها الفرد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية<sup>1</sup>.

يمكن أن نلاحظ مما سبق أنه لا يمكن إيجاد تعريف دقيق ومضبوط للثقافة التنظيمية متفق عليه من قبل الباحثين، إلا أنه يمكن أن نلاحظ أن غالبيتهم ركزوا على مكوناتها وعناصرها لتوضيح معانيها.

## 2- مراحل القيم التنظيمية في اثناء أبعاد الثقافة التنظيمية الغربية:

### 1.2. المرحلة العقلانية:

هي المرحلة التي تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحت، بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء المهام، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى العامل نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرية، إلا أن هذه القيم قد تغيرت ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإرادي حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

(<sup>1</sup>) نعيمة بوسوسة، الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 1، 2005، ص 88.

## 2.2. مرحلة المواجهة:

ظهرت من خلال هذه المرحلة قيم تنظيمية جديدة نتيجة ظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.

## 3.2. مرحلة الإجماع في الرأي:

اتسمت هذه المرحلة بتنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات  $X, Y$  لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

## 4.2. المرحلة العاطفية:

كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب "هاوثورن" التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

## 4.2. مرحلة الإدارة بالأهداف:

تركز القيم في هذه المرحلة على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة، ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنمية الادارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص232.

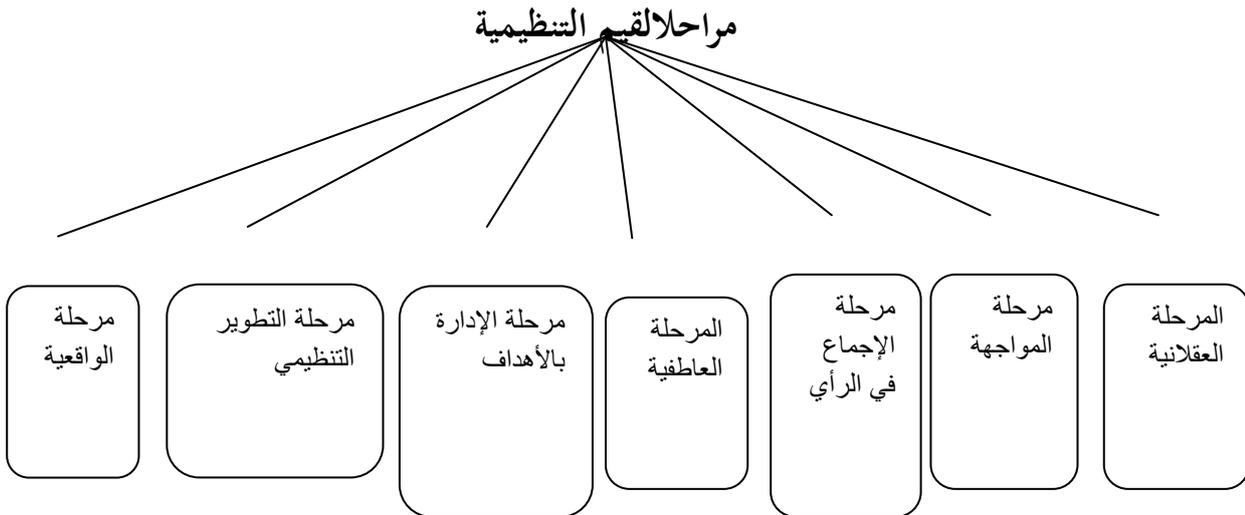
## 6.2. مرحلة التطوير التنظيمي:

تضمنت هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع الخطط الآتية والمستقبلية مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

## 7.2. مرحلة الواقعية:

يمثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة ويمكن توضيح مراحل تطور الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1): يبين - مراحل القيم التنظيمية في اثناء أبعاد الثقافة التنظيمية الغربية:



المصدر: موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 234.

### 3. مكونات الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت التصورات حول مكونات الثقافة التنظيمية حسب الباحثين وسنحددها من خلال عنصرين، حيث يتمثل العنصر الأول في العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية والعنصر الثاني في الأشكال الثقافية:

#### 1.3. عناصر الثقافة التنظيمية:

لقد حدد الكاتب بلال خلف السكارنة عناصر الثقافة التنظيمية كما يلي:<sup>1</sup>

##### 1.1.3. القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيداً أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العمال والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.. الخ.

##### 2.1.3. المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات الأهمية المشتركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان، ط1، 2008، ص358.

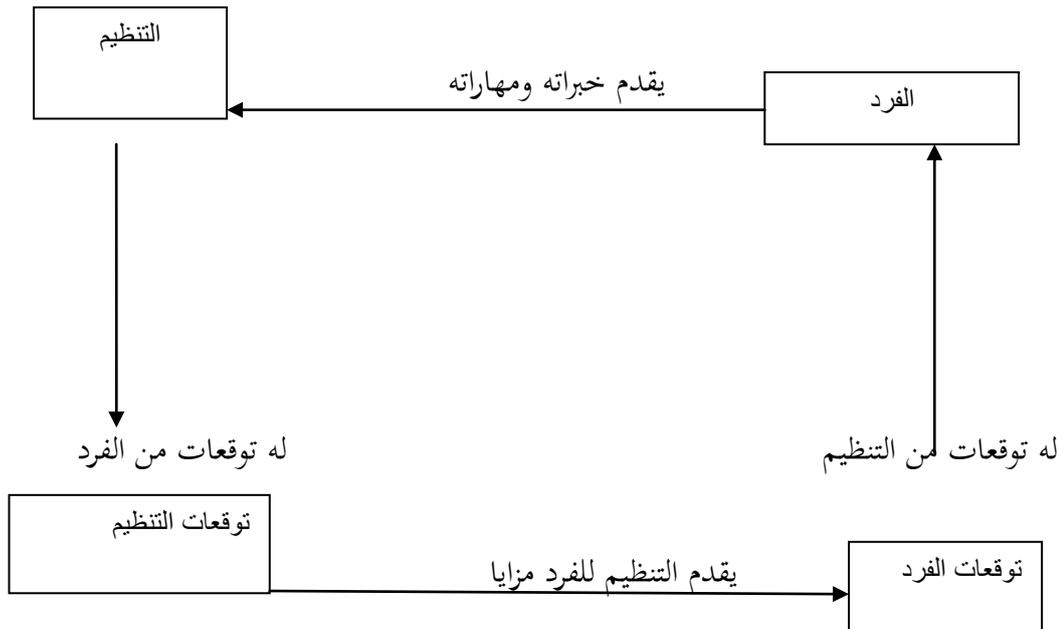
### 3.1.3. الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العمال في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

### 4.1.3. التوقعات التنظيمية:

تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية تساعد على دعم احتياجات الفرد العامل النفسية والشكل الموالي يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والمنظمة.

### الشكل رقم 02: يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري:



المصدر: نفس المرجع، ص. 360.

## 2.3. الأشكال الثقافية:

تعتبر الأشكال الثقافية عن مجموعة من العناصر والتصرفات التي تعكس قيم ومعتقدات المنظمة، حيث يمكن من خلالها التعرف على بعض معالم الثقافة التنظيمية وتمثل في الآتي<sup>(1)</sup>:

## 1.2.3. الممارسات الرسمية:

تمثل الممارسات الرسمية في المنظمة الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، فبالرغم من أهمية القيم المعلنة والمتبناة فإنها عادة ما تكون موجهة للجمهور الخارجي ومصاغة بطرف إنشائية ومثالية، ولا يمكن من خلالها توقع الكيفية التي ستتصرف بها المنظمة فعليا، ولا تتضح تلك الكيفية إلا من خلال الممارسات الرسمية التي تعد بمثابة القيم المطبقة فعلا، إذ يتضح من خلالها طبيعة السلوك السائد والعلني في المنظمة، كما تمثل الممارسات الرسمية مؤشرات ومعايير واضحة للعاملين وذلك من خلال تحفيزها ومكافأتها لبعض السلوكيات واستنكارها ومعاقبتها للبعض الآخر، وتظهر الممارسات الرسمية على سبيل المثال من خلال طرق إدارة الاجتماعات وتنظيمها وسرعتها وكفاءتها في حل المشكلات وطبيعة إجراءات العمل وطرق عرض التقارير وغيرها من الممارسات.

## 2.2.3. الرموز:

هي عبارة عن أشياء أفعال، أحداث ترتبط بمعنى معين لدى الناس، وتعمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها، كما تعمل الرموز كضوابط سلوكية ترشد الفعل في مواقف محددة، فعلى سبيل المثال ترى الناس يتقبلون أوامر رجل الشرطة خارج منظمة الشرطة دون نقاش ما دام أنه يلبس الزي الرسمي، كما تكتسب أهميتها بما توجده من شعور

(1) رميلة لعمور، مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2014، غ.م، ص 22.

خاص بالهوية لدى الأفراد العاملين في المنظمة، وبمرور الوقت تصبح هذه الرموز مألوفة ويتشاركها جميع أعضاء المنظمة لتصبح جزءا من شخصية المنظمة.

### 3.2.3. الطقوس:

تولد الطقوس من الرموز بشكل يجعلها تحقق تطوير الشعور بالانتماء للمنظمة وإعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية وتثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط، والطقوس بشكل عام هي عادات وتصرفات مجتمعية ذات جذور دينية أو خرافية أو قبلية، وتمثل الطقوس في المنظمة عادات وتصرفات يعتاد الأفراد على القيام بها مثل طريقة إعداد الاجتماعات والاحتفالات التي تهيئها المنظمة، الرحلات الجماعية وغيرها من الطقوس التي تهدف إلى تثبيت الثقافة داخل المنظمة.

### 4.2.3. الخرافات أو الأساطير:

هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون جيدا وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وتدور أحداث هذه القصص في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد العاملين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

### 5.2.3. اللغة:

هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء التنظيم يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، والتي قد تعكس ثقافة تلك المنظمة فمثلا وعلى الرغم من أن اللغة العربية هي اللغة الرسمية في الجزائر، إلا أن اللغة السائدة في الإدارات والمعاملات هي اللغة الفرنسية، وتتمارس هذه الازدواجية في اللغة تأثيرا سلبيا في فعالية التسيير، حيث قد نجد الرؤساء يكتبون رسائل إدارية باللغة الفرنسية إلى العمال الذين لا يحسنون قراءة هذه اللغة هذا على سبيل المثال لا الحصر.

والجدول التالي يلخص العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة

جدول رقم (1): يوضح عناصر الثقافة:

العنصر الظاهري	الوصف
المراسم	أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر وطقوس، أساطير في ثقافتهم مثلا: إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف.
الشعائر	مجموعة فعاليات/ أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين، يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة. مثلا: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين
الطقوس	وهي طقوس واحتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثلا فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، والاجتماع السنوي للمساهمين.
القصص والأساطير	القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها. أما الأسطورة/ الخرافة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولا لحدث أو

<p>شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيرا وغامضا، فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.</p>	
<p>الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دورا نموذجيا في الداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.</p>	<p>الأبطال</p>
<p>وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزا للصناعة التي تعمل فيها المنظمة بأكملها.</p>	<p>نجوم غير عاديين</p>
<p>الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعار المؤسسة أو عملها، أو اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي وغيرها وتحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها. اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.</p>	<p>الرموز واللغة</p>
<p>وهي روايات بعضها خرافية ولا أساس لها.</p>	<p>الروايات الشعبية</p>
<p>وهي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة.</p>	<p>القصص البطولية</p>
<p>وهي حركات لأجزاء من الجسم تستخدم للتعبير عن المعاني.</p>	
<p>تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية.</p>	<p>البيئة المادية</p>

المصدر: حسين حريم، مرجع سابق، ص 313، 316

#### 4- أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية:

##### 4-1 أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في<sup>1</sup>:

1. الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

2. هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم.

3. العمال بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى بل في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العمال السلوك الوظيفي المتوقع منهم، كما تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم وبين الجهات الأخرى المتعاملة معهم.

4. هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

5. الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

6. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

(1) محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر، عمان، 2015، ص 197.

7. ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهدف العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المحترفون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

8. تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

9. تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمة إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها، وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وأتباعهم لتعليمها في سلوكهم وعلاقاتهم، ومن جهة أخرى يشير الكاتب بلال خلف السكارنة إلى أن ثقافة المؤسسة تُخدم أربع وظائف هي 1:

\_\_ تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة.

\_\_ تسهل الالتزام الجماعي.

\_\_ تعزيز استقرار النظام الاجتماعي.

\_\_ تشكل السلوك.

#### 4-2. خصائص الثقافة التنظيمية:<sup>2</sup>

انطلق الكاتب نعمة عباس الخفافي من نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير إلى أنها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء بتميز منظماتهم عن المنظمات الأخرى، وشكلت هذه النظرة أساس البحث عن سبعة خصائص أولية تصف الصورة الإجمالية، ويستدل من خلالها على جوهر ثقافة المنظمة وهذه الخصائص هي:

(<sup>1</sup>) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 359.

(<sup>2</sup>) نعمة عباس الخفافي، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

1. الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: أي الدرجة التي يشجع العاملين بها ليكونوا مبدعين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.

2. الاهتمام بالتفاصيل: تصف كخاصية درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل وتحليلها والاهتمام بها.

3. توجه النتيجة: تصف كخاصية درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.

4. توجه الأفراد: أي الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المؤسسة.

5. توجه الفريق: تصف كخاصية الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.

6. العدائية: تصف كخاصية درجة عدائية وتنافسية الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون.

7. الاستقرار: تصف كخاصية الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

أما **Robbins et Cuolter** فقد ألمح لخصائص الثقافة التنظيمية وفق نوع الثقافة منها:

1. خصائص ثقافة الإبداع: والمتمثلة في:

أ. التحدي والارتباط.

ب. الحرية.

ج. الثقة والانفتاح.

د. الوقت المخصص للأفكار الجديدة.

هـ. حل الصراع.

و. القدرة على تحديث الأفكار والانفتاح على الجديد منها.

ز. أسلوب التعامل مع الخطر قبولاً أو رفضاً.

## 2. خصائص الثقافة الروحية للمنظمة: يطرح الباحث هنا خمسة خصائص وهي:

أ. شدة الإحساس بقيمة الغرض ومعناه.

ب. التركيز على تعلم الفرد وقيم العمل وتطوير وعيه.

ج. الثقة والنزاهة والانفتاح على الغير.

د. تمكين العاملين من خلال التعلم نحو المشاركة في القرارات.

هـ. السماح للعاملين التعبير عن مشاعرهم.

أما الكاتب رولا نايف المعاينة، في كتابه "إدارة الموارد البشرية"، فقد أوضح أن الخصائص الأساسية للثقافة

التنظيمية هي<sup>1</sup>:

1. الثقافة تساوي السلوك بمعنى الثقافة كلمة تستخدم لوصف السلوك الذي يمثل القواعد التشغيلية العامة في بيئة

العمل.

(1) رولا نايف المعاينة، إدارة الموارد البشرية، ط1، كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2012، ص 199. 200.

2. الثقافة يتم اكتسابها وتعليمها، حيث أن الموظفون يتعلمون القيام بأداء تصرفات معينة من خلال المكافآت التي يحصلون عليها والعواقب التي تترتب على سلوكياتهم.

3. الثقافة يتم اكتسابها من خلال التفاعل، أي أن الموظفون يتعلمون الثقافة من خلال التفاعل مع غيرهم، وأن المتقدم لشغل وظيفة يشعر بالثقافة المؤسسية وقدرته مع التلاؤم معها بداية من مقابلة التوظيف.

4. إن الثقافات الفرعية تتشكل من خلال المكافآت التي تقدم للموظفين وتشكيل الثقافات الفرعية بناء على هذا الأساس، إذ يتلقى الموظف مكافآت إجتماعية من زملائهم ونظرائهم بعيدا عن الإدارة العليا ضمن فرق العمل.

5. الموظفون يشكلون الثقافة: تخلق شخصيات الموظفين وخبراتهم ثقافة المنظمة مثال إذا كانت أبواب النقاش مفتوحة، وبعض الأبواب مغلقة فقط للإجتماعات فهذا يعني أن الثقافة تتميز بالشفافية.

6. الثقافة قابلة للتفاوض: لا يستطيع فرد واحد تشكيل ثقافة ما بل جميع الموظفين يشكلون اتجاه بيئة العمل من خلال قيامهم بتشكيل الاتجاه الاستراتيجي وتطوير المنظمة.

7. الثقافة المؤسسية صعبة التغيير: أي أن تغيير الثقافة يتطلب تغيير الموظف لسلوكه، وغالبا ما يكون هذا صعبا على الموظف أن يبدأ بسلوك جديد فالمطلوب على الإدارة العليا المثابرة والانضباط، وإدماج الموظفين والتدريب لغاية تغيير الثقافة المؤسسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص201.

أما الكاتب محمود سلمان العميان فيرى أن هناك مجموعة من السمات الرئيسية التي تتصف بها الثقافة، وهي كما يلي<sup>1</sup>:

### 1. تعتبر الثقافة عملية مكتسبة:

أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

### 2. الثقافة عملية إنسانية:

يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون الثقافة.

### 3. الثقافة متغيرة:

أي تتغير بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة لأن الفرد قد تعود على سلوك معين.

### 4. الثقافة لها دور في تحديد نمط حياة الفرد:

تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في الريف ليست مثلها الموجودة في المدينة، ويصل ذلك الاختلاف حتى في سلوك الأفراد في بيئة عمل واحدة.

### 5. الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:

فالثقافة متوازنة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

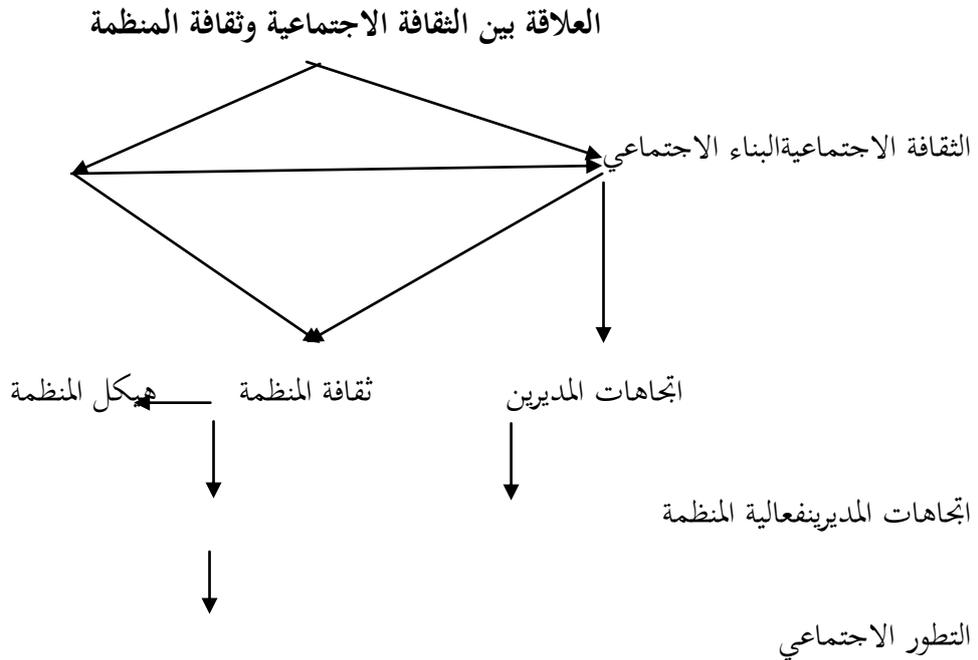
(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص 310.

6. الثقافة عملية رضاء نفسي:

فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.

ويرى الكاتب حسين حریم أن ثقافة المنظمة لها علاقة بالثقافة الاجتماعية، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (03): يبين العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة



المصدر: حسين حریم، مرجع سابق، ص314

(1) حسين حریم، مرجع سبق ذكره، ص 312.

## 5. مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية:

### 1-5 مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة حسب الكاتب مصطفى محمود أبو بكر من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات وهي<sup>1</sup>:

#### 1. ثقافة المجتمع: أي السلوكيات التي ينقلها الأفراد من المجتمع إلى المنظمة وتكون هذه السلوكيات متأثرة بعدد من

القوى الاجتماعية مثل: نظام التعلم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وهذه الثقافة المجتمعية تؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وهدفها لذا عليها أن تكون متناسبة مع كل هذه العوامل حتى تكتسب القبول من ذلك المجتمع لتتمكن من تحقيق رسالتها وهدفها.

#### 2. ثقافة الصناعة (النشاط): يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط الواحد واختلافات في الثقافات بين

النشاطات الأخرى المختلفة، بمعنى أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأفراد...

#### 3. ثقافة المنظمة: عادة ما تختلف الثقافة التنظيمية للمنظمات العامة أو الكبرى على ثقافة المنظمات الصغرى أو

الخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مكان العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية داخل إدارات وأقسام المنظمة باعتبار أن الأفراد يواجهون متغيرات مختلفة وضغوط مما يجعلهم يشكلون مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 90-91.

كما تظهر مجموعة أخرى ليهنيف ثقافة المنظمة وفق مستوياتها نذكر منها حسب الكاتب نعمة عباس الخفاقي ما يلي:

1. فكرة (Schein 1992): لقد قام بتحديد ثلاث مستويات بينها الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يبين مستويات الثقافة التنظيمية حسب الباحث "Schein"

الثقافة التي يمكن النظر إليها كمظهر خارجي للمنظمة:

ظاهرة ترتبط بالجوانب التقنية وبراعتها مثل: العنوان، ترتيب  
المكتب، الرموز. الطقوس، المراسم.

غير ظاهرة.....، القيم الجوهرية الصريحة.  
وضع الافتراضات والاعتقادات العميقة مثل: عناية الأفراد ببعضهم كأفراد  
العائلة.

المصدر: نعمه عباس الخفاقي، مرجع سابق، ص. 33

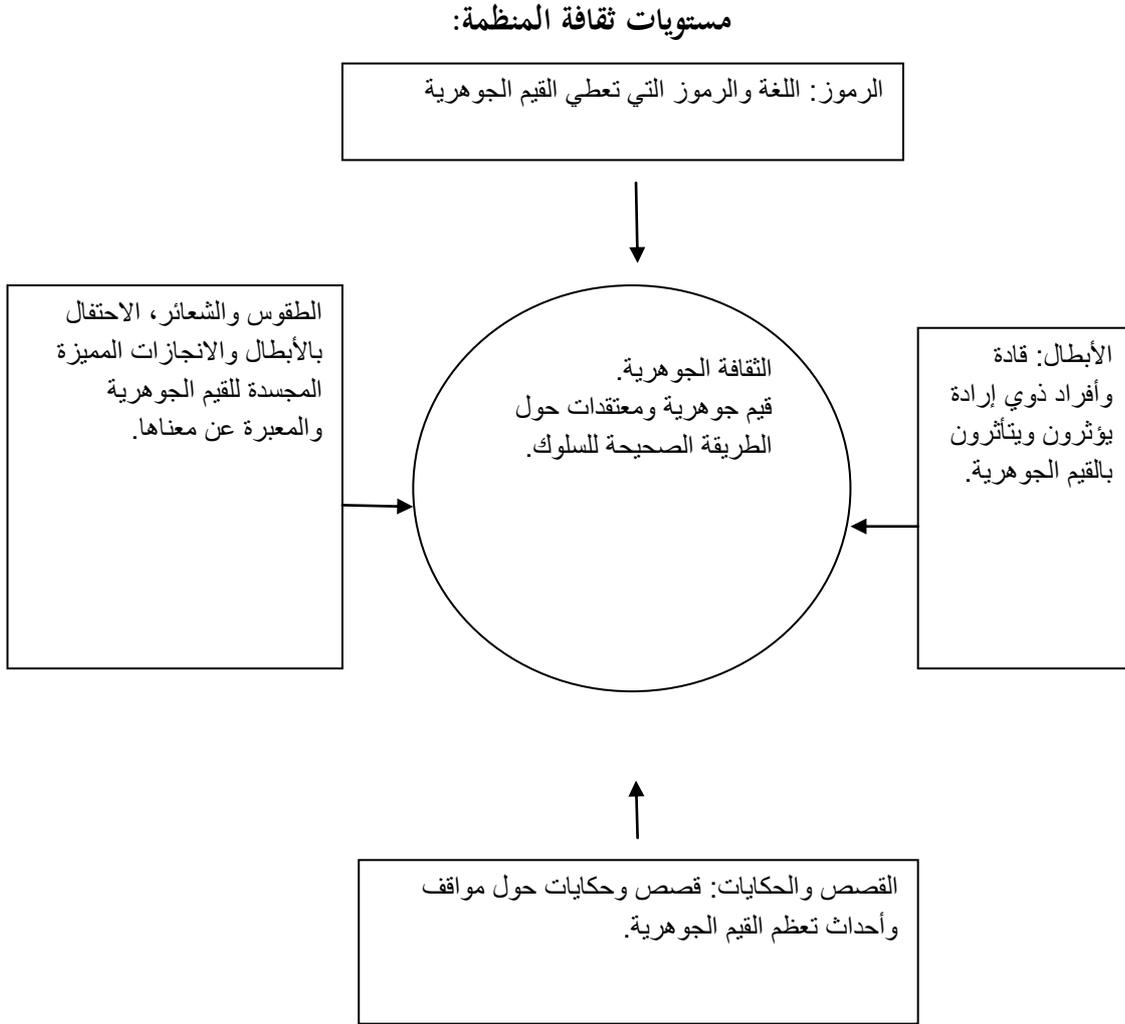
2. فكرة ( العامري والغالبي 2008): ترى هذه الفكرة أن إمكانية فهم مستويات الثقافة التنظيمية تكون من

خلال فهم الثقافة الجوهرية وما تحويه من قيم ومعتقدات حول الطريقة الصحيحة للسلوك من جانب وما يرتبط بها

من مظاهر الثقافة مثلاً: الرموز، الطقوس والقصص، وهذا ما يظهره الشكل الآتي:<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>) نفس المرجع، ص 32.

الشكل رقم 05: يبين مستويات الثقافة التنظيمية حسب الكاتين "العامري والغالبي"



المصدر: نعمة عباس الخفافي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

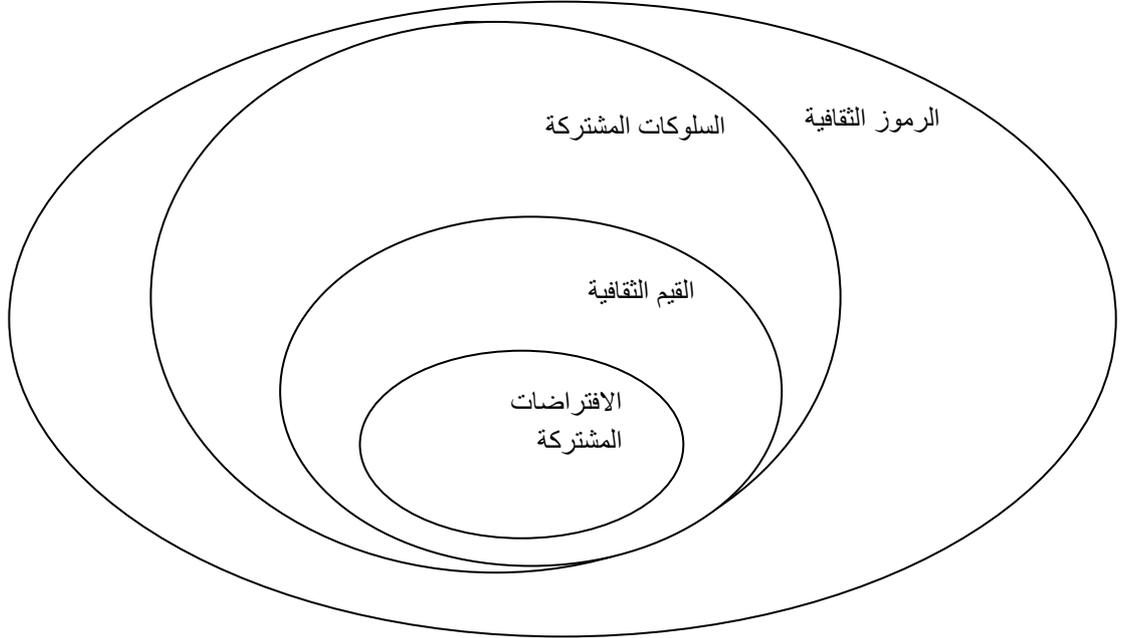
3. فكرة ( Worley et Cummings 1993 ):ضمن أن ثقافة المنظمة هي كل من السلوكات

الروتينية والأعراف والقيم المهنية والفلسفة الموجهة للمنظمة، وقواعد اللعبة وطبيعة المشاعر أو مناخ المنظمة مفترضات

أن هذه العناصر تتفاعل معا لتكون ثقافة المنظمة، وهذه العناصر هي على التوالي: الافتراضات المشتركة، القيم

الثقافية، والسلوكات المشتركة والرموز وهذا ما بينه الشكل الآتي:

الشكل رقم 06: يبين مستويات الثقافة التنظيمية حسب Worley et Cunmings



المصدر: نعمة عباس الحفافي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

أما مستويات الثقافة التنظيمية فأشارت الكاتبة راوية حسن في كتابه **السلوك في المنظمات حسب موريس تيفينات** " أن هناك ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية والمتمثلة في:

**1. الثقافة الخارجية:** ونقصد بها كل الثقافات المحيطة والمؤثرة على صناعة ثقافة المؤسسة والتي تمدها بمجموعة من

العناصر والمكونات وتمثل أساسا هذه الثقافات في الثقافة الوطنية بأبعادها المختلفة الدينية واللغوية، التقاليد،

الثقافات الجهوية المحلية، وثقافة العولمة التي توجب تأقلم مؤسسات الأعمال مع ثقافة تتعدى الحدود الجغرافية، وحتى

التقاليد المحلية إلى ثقافة عالمية تتميز بالتنوع الكبير.

**2. الثقافة الداخلية للمؤسسة:** ويقصد بها العوامل الثقافية المشتركة بين أفراد المؤسسة وجماعات العمل التي

تشكل الخط الثقافي العام للمؤسسة فهي مجموعة التلاقي بين الثقافات الجزئية الخاصة بكل جماعة عمل داخل المؤسسة، هذا التلاقي بين الثقافات للأفراد وجماعات العمل والتعامل والإحتكاك الدائم بينهم من جهة والسياسات والأطر التنظيمية التي تفرضها قيادة المؤسسة من جهة أخرى، كل هذه من شأنها أن توحد المفاهيم الثقافية المتعلقة بالعمل لدى العاملين وتنشئ نمطا تفكيريا يميل إلى التجانس، وهذا ما قد يساعد إدارة المؤسسة على تنفيذ السياسات والقرارات المتعلقة بها.

**3. ثقافة جماعة العمل:** ويقصد بها التقسيمات المختلفة للأفراد داخل المؤسسة، سواء حسب المهنة أو الحرفة:

مهندسون، مسيرون، عمال بسطاء... أو حسب العامل الاجتماعي الديمغرافي: نساء، رجال، كهول، شباب... أو حسب الوحدات الجزئية للمؤسسة: الفرع، المصلحة، الدائرة، الورشة...<sup>(1)</sup>، لكن يجب ملاحظته هو أن هذه الثقافات الجزئية تلعب دورا إيجابيا فيما يتعلق بتحقيق لحة وارتباط قوي بين أفراد جماعة العمل مما قد يؤثر إيجابا على مستويات أدائها، لكن وبالمقابل قد تؤثر سلبا على الثقافة الكلية للمؤسسة عن طريق إنشاء ثقافة مضادة أو صراعا للثقافات داخل المؤسسة، لذلك يتوجب على المديرين إدارة وتوجيه وتنسيق بين الثقافات الجزئية للجماعات المختلفة لكي تتماشى مع المصلحة العامة للمؤسسة وأهدافها<sup>2</sup>.

(1) راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 429.

(2) صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجزائرية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 39.

## 5-2. أنواع الثقافة التنظيمية:

تتباين الثقافات من حيث نوع التأثير الذي تحدثه في قيم ومعتقدات واتجاهات وطرق تفكير العاملين، وسنقوم بعرض تصنيفين شاع تداولهما الأول يصنف المنظمات وفق خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون، والثاني يصنف الفرد وفق قيم ومعتقدات وسلوك الفرد حسب ما تتطلبه خصائص السوق والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة كما يلي:

## 1. تصنيف الثقافة وفق خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون:

يقول الكاتب حسين أحمد الطراونة ان العالم (Carles Handy) ميز بين أربعة أنواع لثقافة التنظيم تقي حسب خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون وهي:

**ثقافة القوة:** هي ثقافة يعمل فيها شخص أو مجموعة أفراد يمتلكون قوة وتأثير كبير ويطبعه جميع العمال، وهذا النوع

أوضح ما يكون في المنظمات صغيرة الحجم والمؤسسات التي حققت نموها في ظل شخص قوي متسلط، لهذا يتم

تنفيذ العمل من منطلق إحترام وحب هذا الشخص، كما نلمس هذه الثقافة في المؤسسة العسكرية التي تتميز

بالانضباط، لذلك يشبه الهيكل التنظيمي نسيج العنكبوت حيث أن هذا الشخص يكون في الوسط كمحور رقابة وقوة.

**ثقافة الفرد:** هي ثقافة تركز على تنفيذ المشروع والمهنة، وتتركز على المرونة والقدرة على التكيف وتهتم بالاتصالات

الجانبية، كما أنها تعطي قيمة لأداء الفرد والجماعة وتهتم بمهاراتهم وتمكينهم للقيام بالأعمال بأكمل وجه وعادة نجد

هذا النموذج من الثقافات في المؤسسات الإبداعية التي تركز على الخبرات والمهارات.

**ثقافة الدور:** هي الثقافة التي تغرس قيم الاحترام وطاعة أصحاب أدوار أو مراكز إدارية محددة في الهيكل التنظيمي،

وهو أوضح ما يكون في المنظمة الكلاسيكية البيروقراطية حيث يكون الخبراء هم مصدر القوة، كما النظرة للمحامي

أو الطبيب حيث أننا نطيعه لدوره وليس لشخصه، ويقوم كل مستوى إداري برفع تقريره إلى المستوى الذي يعلوه، ولكن هذه الثقافة لا تساعد على التكيف مع المتغيرات الجذرية الشاملة<sup>1</sup>.

**ثقافة الفرد:** هي ثقافة تجعل من الفرد محور اهتمام تسعى المنظمة من خلاله إلى خلق حالة حول شخص معين قائد، بحيث تشكل هذه الشخصية مركز جذب وأداة تأثير وهي في المنظمات السياسية أو الفنية، مثال ذلك القادة السياسيون الذين يقودون الأحزاب أو الدول الذين يضعون بصمتهم بقوة في جيل الشباب أو النقابات المهنية، إلا أنها في حدوث مشكلات في علاقات المنظمة الداخلية بين الأفراد أو الوحدات الإدارية سوف تنسحب آثارها على المنظمة ككل.

## 2. تصنيف الثقافة وفق خصائص السوق:

كما يقدم نفس الكاتب حسين أحمد الطراونة تصنيف كل من العالمين Deal et Kennedy حيث تمكنا من تصنيف أربعة أنواع للثقافة وفق خصائص السوق هذا البعدان هما:

1. درجة الخطر والمجازفة التي تجاها المنظمة في قطاعها الذي ينتمي إليه.

2. كفاءة المنظمة في الحصول على التغذية الراجعة حول صحة قراراتها وبرامجها.

أما أنواع الثقافة فهي:

**أ. ثقافة الشجاع (القوي):** هي ثقافة تناسب منظمة تعمل في بيئة خطيرة فهي تتطلب شجاعة وجرأة، وتتميز البيئة بقدر توفير المعلومات المرتدة، وتكون أكثر المنظمات المالية والأجهزة الأمنية والقطاع الصحي.

(1) حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 293-295.

**ب. ثقافة المحب للعمل الشاق:** هي ثقافة تناسب منظمة تعمل في بيئة تنطوي على أعمال وتحديات محدودة،

وتوفر هذه البيئة معلومات سريعة، فهي تغرس في العاملين قيم العمل الجاد والتلذذ بالإنجاز فيتحول أداء الأعمال الشاقة إلى مجال ممتع، وهي موجودة في الأسر التي تغرس في أبنائها قيم البذل والدراسة الجادة طريقاً للنجاح، وتكون هذه الثقافة غالباً في المنظمات التي تنتج سلعا استهلاكية لها سوق كبير ومضمون، فهي تواجه مخاطر محدودة وتحصل على تغذية راجعة بسرعة حول آدائها، لذا تستفيد المنظمات في هذا المجال من غرس قيم وثقافة تجعل العاملين عمال المصنع إلى بذل الجهد الأقصى لأنه كلما زاد الجهد كلما تحققت للمنظمة عوائد أكبر.

**ج. ثقافة المغامر (المقامر):** وهي ثقافة تناسب سوقاً تنطوي على فرص كبيرة ومخاطر كبيرة وتحصل المنظمة على

تغذية راجعة بعد فترة طويلة نسبياً وتكون هذه الثقافة غالباً في الشركات المنقبة على النفط مثلاً أو مؤسسة المناجم، إذ يكون استثمارها عالياً من حيث المال وأن القرار الخاطئ قد يؤدي إلى المنظمة إلى خروجها من السوق وهي لن تتمكن من معرفة مدى دقة قرارها إلا بعد فترة طويلة من الزمن، لذا يلزمها أفراد مستعدون لاتخاذ القرارات.

**د. ثقافة الكفاءة (العمليات):** هي ثقافة تناسب سوقاً تنطوي على مخاطر محسوبة وتوفر تغذية راجعة سريعة،

وغالباً ما تكون هذه الثقافة في البنوك وشركات التأمين عامل النجاح لمثل هذه المنظمات هو إجراءات العمل فيها، لذا عليها أن تهتم بتطوير هذه الإجراءات وتطور من كفاءتها وعملياتها الذي ينعكس على الأداء، وإذا حصل خطأ في هذه الإجراءات فسينكشف بسرعة، ويمكن بالتالي تصحيحه وعليه فإن مثل تلك المنظمات تنمي في الأفراد العاملين الرغبة بتطوير العمليات بشكل مستمر.

أما الكاتب "محمد يوسف القاضي" فيرى أن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من مكان لآخر، وحسب التقسيم الذي يتم استخدامه وهي تختلف من منظمة لأخرى ومن أبرزها ما يلي<sup>1</sup>:

1. **الثقافة البيروقراطية:** وبها تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظما والوحدات يتم بينها تنسيق، وتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم على التحكم والالتزام.
2. **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
3. **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
4. **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصورا في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.
5. **ثقافة المهمة:** وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام المواد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل تكلفة.
6. **ثقافة الدور:** وهي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

(1) محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 198. 199.

كما أن هناك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة ويقسمون الثقافة التنظيمية إلى قسمين<sup>1</sup>:

**1. الثقافة الضعيفة:** هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفتقر

المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها.

**2. الثقافة القوية:** هي التي تنتشر عبر المنظمة وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة ويشترطون في مجموعة

متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المؤسسة، وعندما تنجح

المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فأنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية التي تمثل رابط متين يربط عناصر

المنظمة ببعضها، وتساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق هدفها ورسالتها.

## 6- أبعاد الثقافة التنظيمية:

تختلف أبعاد الثقافة التنظيمية حسب تصورات الباحثين وسنعرض فيما يلي الدراسات التي قدمت أبعاد الثقافة

حيث أشار الكاتب نعمة عباس الخفافي بأن الباحث Schein فقد حدد أبعاد الثقافة التنظيمية فيما يلي<sup>2</sup>:

**1. انتظامات سلوكية:** تعكس أنماط السلوك الملاحظ، فهي تتضمن على لغة المجموعة وطقوس وشعائر مناسبة

لأنماط السلوك تعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 83.

(2) نعمة عباس الخفافي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

**2. القيم المهنية:** وهذه معتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها منها مثلا عندما تخلق المنظمة تصورا عن الجودة يتم تبني عددا من الأهداف والسياسات لإنجازها.

**3. الأعراف والتقاليد:** هذه أنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع أن يلتزم بها جميع أعضاء المجموعة منها مثلا معايير العمل الحاكمة لعلاقة المنظمة مع المتعاملين معها.

**4. القواعد:** وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها وأتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة.

**5. الفلسفة:** تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون بها عقليا كأساس للعمليات المطلوب إنجازها، والفلسفة انعكاس للقيم، وتحدد فلسفة المديرين سياسات المنظمة وممارستها في إطار ثقافتها وعملياتها.

**6. المناخ:** الترتيب المادي للأبنية والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية وأسلوب إدارة وتصميم مجالات عامة تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة التي يحتوي كل بعد من ثقافة المنظمة على فكرة معقدة.

كما يرى نفس الكاتب أن الباحث Konopaske وزملاؤه حدد أبعاد الثقافة على النحو الآتي:

**أولا: مجموعة الوقت (العلاقة):** تضم ما يأتي:

**1. العلاقات:** تركز على أماكن المنظمة ذات أهمية أولية عن التنافس الوظيفي أو تركز الوقت لبناء العلاقات بين الأعمال ذات الصلة.

**2. الوقت:** قياس الدرجة التي يعتقد بها المجتمع والفرد بالتركيز على مهمة أو مجموعة مهام أو تقييم أهمية علاقات الفرد مقارنة مع الالتزام بالجدوليات.

**3. الاتصال:** عنوان طرق الاتصال بالمجتمعات وتشمل استخدام إشارات شفوية.

ثانياً: مجموعة القوة:

**1. الهرمية:** قياس طريق تفاعل الأفراد مع بعضهم داخل الهرم.

**2. إجراءات المنزلة:** قياس أهمية الفرد وإتمام الإحساس العام للإدارة.

**3. الفضاء(المكان):** النظرة الكيفية، استخدام الأفراد لفضاءات مجتمعية لتحديد أنفسهم ومقدار الفضاء الذي يحتاجه في بيئة الأعمال التي تتصف بالحيوية والتجديد.

ثالثاً: مجموعة تتعلق بالاعتمادية المتداخلة بين المجتمعات وهي:

**1. اعتمادية الجماعة:** قياس أهمية الفرد مقابل الجماعة تتجلى في تنوع المواقف الاجتماعية والأعمال.

**2. قبول التنوع:** تعريف الأدوار والقوة والسلطة تتصل بالأنوثة، وكذلك قياس الاتجاه نحو الأفراد اختلاف العرق، الدين، والأصل مثلاً.

**3. التغيير المسموح:** تحديد استجابات المجموعة للتغيير والحاجة للقواعد والقدرة على التعامل مع الأخطار وكذلك قياس إدراك مقدار التحكم الكلي ودرجة تركيزه.

## II- نظريات الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة في ظهورها

## 1- نظريات الثقافة التنظيمية:

وجد أن العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت على الثقافة والسلوك التنظيمي ساهمت في ظهور عدد من النظريات التي تساعد على فهم العلاقة بين الثقافة والأفراد، والجماعات والمنظمات، ومن بين هذه النظريات نذكر:

## 1. نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية نذرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويرى Obler أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية<sup>1</sup>.

## ب. نظرية المؤسس أو الرمز:

تقوم هذه النظرية على أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها والتي تمثل قيمه وفلسفته ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد، وبالتالي يستحدث نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء، وهذا ما يلمس في كبرى الشركات العالمية كثقافة وغيرها، وذلك عن طريق الإدارة الرمزية، فيصبح الرموز قيم ثقافية وأخلاقية وتنظيمية، إذ يقومون بتحويل قيم العاملين وثقافتهم من خلال القيادة التحويلية أو القيادة التبادلية، بمعنى أن تبدل الثقافة السائدة في تلك المنطقة بأخرى جديدة، وعندئذ يعرفون بالقيادة الرموز التحويليين لقيامهم بتغيير النمط الثقافي السائد، أما التغيير بالأنظمة والهيكلة التنظيمية فهو أسلوب يلجأ إليه القادة لتغيير كل

(1) ميلود ربيعي، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية Pipe Gaz، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، ص 59.

الأنظمة (القوة، الرقابة، الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة والمرونة والتكيف والإبداع لتساعد على نجاح المنطقة وتحقيق أهدافها، وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي<sup>1</sup>.

### 3. نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور<sup>2</sup>.

### 4. نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وأسلوب التفكير، وفي الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم في الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة، وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الانسان وعن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاثة خصائص جوهرية هي:

(<sup>1</sup>) رميلة لعمور ، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(<sup>2</sup>) إيمان فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 46.

\_\_عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

\_\_يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.

\_\_العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية

## 5. نظرية التفاعل التنظيمي:

تفيد هذه النظرية بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة والعمليات)، حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا ( كيف يخططون أو يحفزون ويراقبون) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، بعبارة أخرى إن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة.

## 6. نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول حالة الاجتماعية، أو يعبر مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات الأفراد، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتهما لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

## 7. نظرية المسارات:

تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاها بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها وهي:

أ. **مسار السلطة الاستقلالية:** أي من سيقود الجماعة وكلما كان القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

ب. **مسار التآلف وتبادل الأدوار:** ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.

ج. **مسار الابتكار:** ويتعلق بالتكيف مع الطرق الابداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

د. **مسار البقاء والنمو:** وتوضع مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

## 8. نظرية المستويات:

في حقيقة الأمر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول ويتضح هذا من خلال الدين، المعتقدات، الأعراف، اللغة، الطقوس، وأنماط الحياة... وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته، وهذا المستوى الثالث وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد والقائد والمؤسس وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

## 9. نظرية المجالات:

تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل في البعد التطوري، حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل في التحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويكون البعد الداخلي متمثلاً في اتجاهات المنظمة نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة، إذ تكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها مولدة ثقافات فرعية جديدة وهذا من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد<sup>1</sup>.

## 2- العوامل التي تؤثر في ظهور الثقافة التنظيمية:

يتباين تأثير المنظمات حيال الثقافة التنظيمية التي تتبناها، ويرجع هذا الاختلاف إلى عوامل من أهمها:

**1. بيئة المنظمة:** أي أن البيئة التي نشأت فيها المنظمة وطريقة تعامل المنظمة مع هذه البيئة، وتوقعاتها بخصوص هذه البيئة، تشكل البيئة مورداً مهماً لإمداد المنظمة بأفكار جديدة على صعيد تطوير استراتيجياتها، وهو ما يجعلها منظمة ديناميكية تستجيب للعوامل البيئية من خلال مرونتها وتنظيمها العضوي في ظل ثقافة تحث على استمرار المنظمة في ممارستها هذا الحراك البيئي.

**2. الموقع الجغرافي للمنظمة:** لهذا العامل أثر مهم على الثقافة الملائمة، فقد تختلف الثقافة التنظيمية لفرعين

لنفس البنك لموقعيهما، فالأول يقع في مدينة كبيرة تعج بالبشر والآخر في منطقة ريفية هادئة، فالموقع يؤثر على نوع الزبائن والعاملين لكل فرع.

(<sup>1</sup>) لعمور رميلة، مرجع سبق ذكره، ص 46\_47.

- 3. النشاط الرئيسي للمنظمة:** يكتسب هذا العامل أهميته في تحديد نوع وطبيعة الثقافة السائدة في منظمات الأعمال كون المنظمات التي تتشابه في طبيعة أعمالها تكاد تجدها تتبنى ذات الثقافة بغض النظر على بيئاتها الخارجية.
- 4. الأهداف:** تؤثر الأهداف التي تتبناها المنظمات على طبيعة الثقافة السائدة لديها، فالمنظمات الصناعية التي هدفها الربح ستختلف ثقافتها عن تلك التي يمثل الإبداع هو هدفها، إذ أن الأهداف عادة ما تؤثر بشكل مباشر في عملية تحديد معايير الأداء التي تهتم بها المنظمة بناء على منظومة التحكم والرقابة، كما تؤثر في الرموز والقيم والطقوس التي تتبناها المنظمات.
- 5. حجم المنظمة:** يتطلب الحجم الكبير للمنظمة بناء تنظيمًا أكثر رسمية ويؤثر على متطلبات الاتصال والعلاقات بين الوحدات، كما يؤثر على المنافسة والغيرة بين العمال.
- 6. عمر المنظمة الزمني:** إن المنظمات المعمرة يمثل عمرها عاملاً مهماً يؤثر على طبيعة ثقافتها التنظيمية، فمثلاً نجد شركتين في مجال واحد وسوق واحدة، الأولى قديمة والأخرى حديثة العهد، سنجد أن ثقافتهما تختلف حيث نجد أن الشركة الأولى قد مرت على العديد من الثقافات، وما زالت متأثرة بالثقافة القديمة، في حين نجد الشركة الحديثة لم تعان مثل هذه المعاناة، إذ أنها أقامت ثقافتها الخاصة بها شكل أقل تعقيداً.
- 7. خصائص الإدارة والتوظيف:** يلعبان هذان العاملان دوراً مهماً في تحديد ثقافة المنظمة، فأعضاء الإدارة العليا يمارسون التأثير الأكبر ويفرضون قيمهم على المنظمة بطرق عديدة، مثل تحديد الأهداف ومراكز القوة في المنظمة ومنظومة الرقابة والهيكلة التنظيمية ويحددون سياسة التوظيف من خلال الميل إلى من ينسجمون معهم.<sup>1</sup>

(1) حسين أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 300-299<sup>1</sup>

## III- الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية:

تعرف المؤسسات الجزائرية بغياب ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع محيط في تحول مستمر والاستجابة للتغيير والتعلم منه، مما من شأنه يحسن من الأداء والإنتاجية.

إن الصفات البارزة للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية هي محطة تطور ثقافي للمجتمع الجزائري ومؤسساته وهي: أ. مرحلة ما قبل الاستعمار الاستيطاني.

ب. مرحلة الاستعمار الاستيطاني.

ج. مرحلة الاستقلال وما تحويه تشريعات وتنظيمات في مجال تنظيم المؤسسات (التسيير الذاتي، التصحيح الثوري،

التسيير الاشتراكي، وما تضمنته من تشريعات وإصدار قوانين لتسيير المؤسسات ومرحلة إعادة الهيكلة واستقلالية

المؤسسات)، وبما أن هذه المرحلة تعتبر من أهم المراحل فقد ارتأينا التطرق الى أهم المراحل التي جاءت بعد الاستقلال والتي مر بها المجتمع الجزائري وكان لها التأثير على ثقافته وسلوكياته، وهذه المراحل هي:<sup>1</sup>

## 1- الثقافة التنظيمية لما قبل التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

وصف " لعميري" هذه الحقبة بأنها مرحلة للتنمية المخططة والضعف الكبير في تسيير المؤسسات، وتميزت هذه المرحلة

بظهور إرادة قوية للسلطات العمومية باتجاه تغيير ثقافة المؤسسة الجزائرية، حيث أخذت في مجال تنظيم المؤسسات

ابتداء من مارس 63 بالتسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية كخطوة أولى عن الطريق الشامل، ثم جاء ما أطلق عليه

إصلاح التصحيح الثوري 19 جوان 1965 كدليل على تكريس هذا التغيير.

<sup>1</sup> كمال قاسيمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 2000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة المسيلة، رسالة ماجستير تخصص ادارة الأعمال، 2003، ص 32.

أما على المستوى الثقافي الفردية والجماعية للعمال الجزائريين فكانت تتميز بقيم اجتماعية نابعة من الاعتقاد الديني الذي يدعو إلى التعاون والتآزر والأخوة والتضامن الاجتماعي والشورى، وقدم دور هذه القيم نمطي اتخاذ القرارات وإنجاز المشاريع التي تعود على الجماعة بالفائدة، وذلك في إطار ما يسمى بعمل الجماعة، حيث يتم الاتفاق بين رجال القرية مثلا على التطوع بيوم أو أكثر، أما لإصلاح الطرق وحفر قنوات أو إخراج زكاة المحاصيل إلى غير ذلك من الأعمال التي تكون في صالح الجماعة وفائدتها، إلا أن القيم سالفة الذكر خاصة روح العمل الجماعي لم تنتقل على النشاط الصناعي كنسق ثقافي عام، وذلك لأن المؤسسات الصناعية الجزائرية اتخذت تنظيما هرميا للسلطة كأساس وتعبير عن تباين انساق قيم الفئات التي تشكل هذا الهرم، وخاصة مع اختلاف قيم العمال مع قيم الفئة البرجوازية والبيروقراطية التي ظهرت للوجود عشية الاستقلال، واحتكرت كل شيء مثل المعلومات، قنوات الاتصال، اتخاذ القرارات، وفي الواقع فعن التغيير الاجتماعي النوعي الذي حدث في مجتمع محتل إلى مجتمع مستقل لم يصاحبه تغيير نوعي في العلاقات التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية رغم نظام التسيير الذاتي، وذلك راجع بالأساس إلى قوة ونفوذ ما يسمى بالبرجوازية والبيروقراطية في الدولة والاقتصاد، حيث تشكل هذه الفئة حسبما ورد في ميثاق الجزائر 1964 قوة أشد خطورة من أية قوة اجتماعية أخرى موجودة في البلاد بالنسبة للتطوير الاشتراكي والديمقراطي للثورة.

## 2- الثقافة التنظيمية في ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات 88/75:

ما ميز هذه المرحلة هو تقنين إطار ثقافة المؤسسة في الجزائر من خلال التسيير الاشتراكي للمؤسسات والقانون العام للعمال، وبالتالي عرفت المؤسسات الجزائرية تغييرا نوعيا في العلاقات بين العمال والمسيرين، وذلك بهدف التقريب بين مختلف مستويات الإشراف والقاعدة، وإشراك العمال هو محاربة ظاهرة البيروقراطية التي تعرقل نشاط المؤسسات الاقتصادية بما تفرضه من قيود إدارية واحتكار للمعلومات وعرقلة الاتصال، فإن المؤسسات العمومية في هذه المرحلة كانت تشكل مجرد وسيلة لتحقيق قرارات مخططة ومركزة، وبهذا غابت في المؤسسات الاقتصادية آليات التسيير الاستراتيجي المبنية على آليات السوق المعتمدة بالأساس على نظام السعر وآليات العرض والطلب.

وكتيجة لهذه الخيارات المتمثلة والمجسدة في نهج التسيير الاشتراكي والقانون العام للعامل فإن السلوكات المهنية قد تغيرت حيث تقلصت مجالات العلاقات المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة، وجعلت لها أطر محددة مسبقا، كل هذا عجل بمرور إطار ثقافي جديد ذو معالم محددة لا تسمح بظهور خصائص وطباع الفرد لأنها تعتمد على النظرة الشمولية.

### 3. الثقافة التنظيمية ما بعد التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

عرفت مرحلة الثمانينات تحولات كبيرة عن خيار الصناعات المصطنعة المعتمدة على إنشاء مصانع ضخمة تهدف بالأساس إلى المساهمة فيما بعد في تطوير الصناعات الخفيفة، هذه المرحلة سماها العميري إعادة الهيكلة، وذلك لأن التفكيك الذي حصل للمؤسسات الجزائرية لم يبن على قواعد تسييرية علمية صحيحة، وإنما يبنى على ثقافة سادت لدى متخذي القرارات الجزائرية، هذه الثقافة بينت على نقطتين أساسيتين هما:

1. فرضية الأصغر حجما يسهل تسييره، وذلك وفق فكرة سادت في تلك الحقبة مفادها أن الأصغر هو الأفضل بمقتضى هذا الاعتقاد فإن الأسباب الرئيسية لفشل المؤسسات الكبيرة في الجزائر يرفع بالأساس إلى حجمها الذي نتج عنه صعوبة في تسييرها.

2. غياب ما يسمى باقتصاديات الحجم في أغلبية المؤسسات باعتبار أن التكلفة والسعر لم يعط لهما الاعتبار اللازم لتحقيق الوفورات الناجمة عن الزيادة في الكمية المنتجة وتخفيض التكاليف الثابتة، واعتبرت هذه النظرة غير تسييرية نتيجة جملة من الاعتبارات وهي:

كل مسير يعلم أن كفاءة التسيير غير مرتبطة بحجم المؤسسة، بل بإتقان آليات التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، إدارة الموارد البشرية، وأنظمة الرقابة، حيث أنه يمكن أن ننجح في تسيير أكبر المؤسسات إذا اعتمدنا هذه الآليات في حين سنفشل في تسيير مؤسسات بعشرات العمال إذا أغفلناها .

عملية إعادة هيكلة المؤسسات التي حدثت عملت على تقسيم المؤسسات الجزائرية الكبرى إلى وحدات واحتكرت لنشاطات محددة، ولم تعمل على تشجيع المنافسة بينها ملم يدفعها للتحسين والابتقان والتطوير.

عملية التقسيم هذه نتج عنها تضخم وتضاعف لنفقات هذه المؤسسات نتيجة زيادة تكاليف التسير، خاصة إذا علمنا أن هذه المؤسسات كانت تكاليفها مرتفعة مسبقا.

كنتيجة لما سبق ذكره أضف إلى ذلك الأزمة الاقتصادية الحادة التي عرفتها الجزائر نهاية الثمانينات جعلت عملية

التغيير وفرض السياسات تخرج من احتكار الدولة، وكنتيجة حتمية للاختلالات التي مست كل أجهزة الدولة،

وأصبحت تهدد بنية المجتمع وتوازنه، وبعد أحداث أكتوبر 1988 تخلت الجزائر عن الاختيار الاشتراكي والتحول إلى

اقتصاد السوق، ووصفت هذه الإجراءات بالإصلاحات، بمعنى هناك أخطاء ارتكبت ولا بد من إصلاحها، ويفترض

أن يكون التشخيص سليما وعقلانيا، وكذلك العلاج بمعنى أن يكون التصحيح مبنيا على ما وصل إليه هذا

التشخيص، فذهبت الدولة الجزائرية إلى سن قوانين جديدة وهذا ما حدث سنة 1990 من استقلالية المؤسسات

وموجة عارمة الخوصصة المؤسسات الاقتصادية، هذا التسارع الكبير في الأحداث التي مرت المؤسسات الجزائرية في

العشرية الأخيرة خاصة حتى سنة 2000 جعلت قيمها الثقافية لا تعرف ثباتا وخطوطا ثقافية واضحة المعالم من

شأنها أن تساعد الباحثين على التعامل معها لتأهيل ما بقي من هذه المؤسسات لاستخدام أساليب التسيير الحديثة

للتمكن من مجابهة تحديات المحيط الاقتصادي الجديد<sup>1</sup>.

(<sup>1</sup>) نفس المرجع، ص 33-34.

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث:

الاندماج المهني رؤية سوسيولوجية.

تمهيد.

I- ماهية الاندماج المهني

II- أنواع و مستويات الاندماج المهني..

III- العوامل المساعدة والمؤثرة على عملية الاندماج المهني.

VI- مقومات وأبعاد الاندماج المهني

## تمهيد:

إن تصرفات الأفراد العاملين وسلوكياتهم مرتبطة بتحقيق أهدافهم، أو عدم تحقيقها، فتحقيقها يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم، وبالتالي بلوغ الاندماج المهني لهم، والذي يقصد به توفير المناخ المناسب، حيث يكون لدى الأفراد في المنظمة تأثيراً في قراراتهم وسلوكياتهم المتعلقة بوظائفهم.

وباعتبار أن الموظف أقرب إلى ميدان العمل من الإدارة نفسها تظهر أهمية الاندماج المهني من حيث إيجاد الالتزام الداخلي لدى الموظفين اتجاه تحقيق الأهداف التي وضعوها بأنفسهم أو شاركوا في وضعها.

ولأن مسألة الاندماج المهني مرتبطة بموضوع بحثنا ارتأينا تخصيص هذا الفصل للاقتراب النظري للموضوع، وذلك من خلال التطرق إلى مفاهيم حول الاندماج المهني، ومن خلال التحدث عن أهميه وأهدافه بالنسبة للفرد والمؤسسة، كما تطرقنا إلى عرض أنواع الاندماج المهني ومظاهره وأهم مستوياته، وكذا العوامل المساعدة والمؤثرة فيه، بالإضافة إلى التعرف على مقومات الاندماج المهني وأبعاده المختلفة.

## 1/ المنظور التاريخي للاندماج:

تعود بداية مفهوم الاندماج المهني إلى الأبحاث المبكرة في عقد الثلاثينات من القرن المنصرم والتي ركزت على دور القيادة الديمقراطية في منظمات الأعمال، حيث أكدت النتائج أن مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات تمثل صورة من صور الالتزام العالي من قبل المستويات الدنيا في المنظمة تجاه تلك القرارات لأنهم ساهموا في اتخاذها ويرى الكاتب إحسان دهش جلاب<sup>1</sup> " أن الجذور الفكرية لمفهوم اندماج العاملين ترجع لكل من " Cres و Argires et WytBakk اللذان قدما نظرية اندماج وانصهار الأفراد العاملين في المنظمات عام 1958 وهذه النظرية في جوهرها تدعو إلى حشد الموارد البشرية لاسيما التي تتسم بفروقات فردية في الشخصية، مستوى الذكاء، القدرات والاتجاهات ودمج بعضهم مع البعض الآخر في نشاط تعاوني داخل المنظمة على النحو الذي يجعلهم يندفعون عن رغبة وقناعة إلى تحقيق أهدافها ويصرون بأنهم جزء منها.

كما يرى الكاتب أن كلا من "Sunhild et Simona" إلى أن اقتراحات الأفراد العاملين تمثل طريقة تقليدية لاندماج العاملين، وأن ممارسة الاستماع لإقتراحات الأفراد العاملين استعملت أولاً قبل حوالي مائة عام في اسكتلندا عندما طلب أحد أبناء والسفن الاسكتلنديين وهو "William Denny" من عماله اقتراح طرائق جيدة للبناء السفن بكلفة منخفضة، أما "Evan, 2008" فيرى أن مبادرات اندماج العاملين ليست جديدة وإنما هناك العديد من البرامج والتجارب قد طبقت قبل أكثر من مائة عام من قبل المهندسين الصناعيين والخبراء الأخصائيين، وعلماء السلوك وإن الممارسات المبكرة لاندماج العاملين قد أثرت على الممارسات الحديثة إلى حد كبير.

(1) إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013،<sup>1</sup> ص 127\_128.

## 2/ مفاهيم حول الاندماج المهني:

أورد العديد من الباحثين والكتاب مفاهيم عديدة حول الاندماج، حيث يرى " نور الدين بلقاسم " أن<sup>1</sup>:

- الاندماج من وجهة نظر علم النفس الاجتماعي يعني النظر إلى الإنسان كوحدة نفسية جسمية لا تتجزأ.
- الاندماج الفيزيولوجي: ويعبر عنه بالتكامل العضوي وهو تناسق نشاطات عدة أعضاء لتأدية عمل معين.
- الاندماج السيكلولوجي: وهذا النوع من الاندماج يعبر عنه في علم النفس الاجتماعي بالتجاذبات والتفاعلات والميول بين مختلف أعضاء مجموعة معينة، بحيث تبدو هاته المجموعة في تكاملها أو تناسقها كوحدة نفسية جسمية لا تتجزأ.

- الاندماج الاجتماعي: هو الذي يتكافل فيه أعضاء المجموعة الواحدة من حيث الوظائف التي يؤديها لبعضهم البعض مثل تكامل الأعضاء الجسد السليم في أداء وظائفها، ويمكن أن يعرفه بأنه هو التماثل في الفكر والعمل بين الأفراد.

كما أن الكاتب " بدوي أحمد زكي " يعرف الاندماج بأنه: " انضمام جماعات أو زمرة ذات أهداف متجانسة إلى حد ما إلى بعضها البعض، ولكن توجد بينها بعض الفروقات فيما يتعلق بأساليب قاداتها، وقد يكون الاندماج مؤقت لمواجهة حالة طارئة"<sup>2</sup>.

ومن خلال ما تقدم يمكن إعطاء تعريفا للاندماج وهو: تواجد مجموعة من الجماعات تربطها أهداف موحدة لتحقيق هدف معين في المجتمع، ويمكن تعريف الاندماج المهني على أنه في أي مؤسسة يوجد نسيج معقد من العلاقات الاجتماعية يربط بعضهم البعض، فكل منهم مركزه ودوره ومكانه في هذا النسيج الاجتماعي.

(<sup>1</sup>) نور الدين بلقاسم، الإدماج والاندماج المفهوم والدلالات، أعمال الندوة العلمية الدولية، منشورة في الأنترنت، جامعة سوسة، تونس، ص 08.

(<sup>2</sup>) بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية، مكتب لبنان، بيروت، 1978، ص 171.

ويرى الكاتب "حسن منسي" أن اندماج الفرد سواء في المجتمع أو الأسرة أو الشغل أو أي جماعة يفرض عليه إشباع قيمها ومعاييرها وعدم تجاوزها، ومنه كلما زاد تمسه بهذه القواعد زاد تكيفه واندماجه ويظهر الاندماج إما بين:

### 1- فرد وفرد آخر: ويعتمد على السمات الشخصية لكل فرد وتقبل الفرد الآخر، كذلك يعتمد على المدى

الذي يمكن فيه أن تلي هذه العلاقة حاجتها.

### 2- فرد وجماعة: ويتعلق باندماج القائد مع مجموعته ويعتمد على سمات القائد ومدى نجاحه في تحقيق

وإبقاء هذه العلاقة بينه وبين مجموعته، كما يعتمد على خصائص المجموعة ومدى تقبلها لهذا القائد.

### 3- الجماعة والفرد: بعد انضمام الفرد إلى الجماعة والتزامه بقواعدها وقراراتها ومسايرة وخصائصها يتحدد

الاندماج بنوعية الضغوطات والممارسات التي تقوم بها الجماعة على أفرادها منفردين من عقاب أو ثواب وذلك بناء على سلوكياتهم والتزاماتهم<sup>1</sup>.

أما "موريسبايت" فيعرف الاندماج المهني بأنه: اندماج العمال في منصب عملهم وهذا لا يتحقق حسبه إلا بتوصيل أربع متغيرات أساسية وهي<sup>2</sup>:

### 1- ارتباط العمال بعملهم: ويتمثل ذلك في عاملي التعب والرضا بحيث أن الرؤية بدأت تتضح حول الآلات

باعتبارها لم تضع من أجل أن تنتج فقط، ولكن أن تسير من طرف العمال أيضا.

(1) حسن منسي، ديناميات الجماعة والتفاعل الصفي، دار طارق للطباعة والنشر، ط1، عمان، 1998، ص 17.

(2) مداج مسعودة، القوى العاملة الجامعية والاندماج المهني دراسة ميدانية لخريجي الجامعة العاملين بجامعة غرداية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الديناميكا الاجتماعية والمجتمع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة غرداية، 2013-2014، ص 82-83. نقلا عن:

PayetMourice, **L'integration de travailleurs dans l'entreprise**, edition payet, Paris, 1961, P 289.

**2- ارتباط العمال بالقيادة:** بالإضافة إلى مقاومة الأشياء يلقي العمال ضغوطاً من الناس وحرمتهم تصبح

محدودة ومراقبون في عملهم.

**3- ارتباط العمال برهوط العمل:** العلاقات الحسنة هي التي تسمح للعمال في الاحتكاك والاتصال،

والعمال الذين لا يجدون دعماً في احتكاكهم مع أتباعهم فإنهم يشعرون دائماً بصعوبة الاندماج مع الوسط

الاجتماعي وصعوبة التحدث مع الآخرين.

**4- المؤشرات الخارجية عن الوحدة:** تكمن في الحي والأصل الجغرافي الأسري الذي ينتمي إليه العمال،

أي الوسط الاجتماعي، وبالتالي إلى قيمته الثقافية التي تختلف كل مقاييس التصرف التي يتبناها الفرد حيث الجو

العائلي يؤثر على موقف العمال سواء بمظهر ارتدادي أو تعويضي.

فالاندماج هنا يتعلق باندماج الفرد داخل مكان العمل أو مجموعة العمل، أي داخل البيئة المهنية ليصبح عنصر

فعال يؤثر ويتأثر بالمؤسسة التي ينتمي إليها لتحقيق الانسجام والتكيف والاستقرار، وهذا لا يتحقق إلا من خلال

علاقات العمل الجيدة، ومدى ارتباط العامل بعمله وتأثير البيئة الخارجية للعمل.

**3- أهمية وأهداف الاندماج:**

**1-3- أهمية الاندماج المهني:**

للاندماج جوانب عديدة يصعب الإحاطة بها وتلخيصها في وجهة نظر واحدة، ومن هذا المنطلق وردت وجهات

نظر عديدة حول هذا الجانب، وقد أشار الكاتب إحسان دهش جلاب<sup>1</sup> أن الباحث "Yates Etal" وزملائه إلى

أن أحداث التغييرات في فرق العمل والسبيل إلى ذلك يكون من خلال التوسع في عملية الاندماج وزيادة

مستويات التفاعل بين أعضاء تلك الفرق.

<sup>1</sup>(1) إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 130

كما أن نفس الكاتب أشار إلى أن المنظمات عندما تريد خلق بيئة عمل إيجابية تتسم بالثقة العالية وتقديم الخدمات الاستثنائية لزبائنهما، والاحتفاظ بفرق العمل التعاونية والتفوق العملي وحل المشكلات بطرائق إبداعية، فإن النصيحة تكون من خلال إيجاد السياسات والممارسات التي من شأنها تشجيع الأفراد العاملين على دعم بعضهم البعض أثناء أداء وظائفهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتصميم الوظائف على أساس الاعتمادية بين الأفراد العاملين، واستعمال تقنيات تشكيل فرق العمل وبنائها والاستجابة الإيجابية إلى بيئات الأعمال القائمة على أساس العمل الفرقي.

كما يشير الكاتب إلى أن الباحث " Turnipseed " وزملائه<sup>1</sup> يرون أن الاندماج وخاصة في ميادين التنمية والتعلم أصبح من الأمور الملحة نتيجة ارتباطه بالسلوك المهني، ولأنه يحقق نتائج مهمة ومتعددة كالتفاعلية والالتزام والرضا الوظيفي، فسلوكيات المواطنة التنظيمية تتضمن بالضرورة اندماج فرق العمل والمشاركة بالمعلومات، فالدرجة العالية من الاندماج للأفراد العاملين من شأنها التأسيس للسلوك الشخصي الإيجابي، فالجانب الاجتماعي هنا من شأنه تخفيض الضعف التنظيمي وبشكل واضح من خلال الاعتماد على برامج الاندماج.

و أشار الكاتب أيضا إلى أن المهمة الصعبة لإدارة الموارد البشرية تتضمن مسؤولية تهيئة الأفراد العاملين لبلوغ الاندماج في عملية التغيير التنظيمي من أجل تطوير جودة فريدة وتعبئة الأفراد لإنجاح جهود التغيير، لذلك دأبت العديد من المنظمات في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية لاستعمال برامج اندماج العاملين فيها، فالاندماج يصور كامتداد لممارسات العمل الأساسية، حيث أن الأفراد العاملين يتحملون المزيد من المسؤوليات إزاء استعمال قابلياتهم من أجل تحقق المنافع للمنظمة بصورة كلية، فهم يملكون مستوى التدريب المناسب والدافعية لتحمل كامل المسؤوليات مع الاستقلالية في مجالات أعمالهم الخاصة.

(1) نفس المرجع، ص 131.

## 3-2- أهداف الاندماج:

أشار " Dougls " حسب الكاتب " حسن دهش الجلاب " أن الهدف من اندماج الأفراد العاملين هو تحقيق

أمرين هما:

- جعل الأفراد العاملين أكثر إنتاجية وتشجيعا في مواقع العمل.

- إنهاء العلاقات الهدامة بين الأفراد العاملين والإدارة والتأكيد على علاقة الشراكة.

وأضاف نفس الكاتب " أن الهدف من اندماج العاملين هو تنمية المهارات والمعرفة للأفراد العاملين بقصد تحسين

الكفاءة التنظيمية والخدمات المقدمة للزبائن، أما " Evans, 2008 " فأشار من جانبه إلى أن الهدف من

اندماج الأفراد العاملين هو تحسين دافعيتهم.

وأشار الكاتب أن كل من " الطائي وقداده، 2008 " إلى أن الهدف الأساس من اندماج العاملين هو خلف

الولاء والشعور بالانتماء إلى المنظمة وتبني أهدافها الرئيسية أو الفرعية، ولذلك فإن خلف الشعور بالملكية أو ما

يسمى بالملكية النفسية لدى الأفراد العاملين سيؤدي إلى تحقيق أقصى استثمار للطاقات البشرية فضلا عن تحفيز

الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم، وبالتالي يصب إيجابا في زيادة الكفاءة والفاعلية على المستوى الفردي

والتنظيمي، وحديثا يقول الكاتب أن الهدف من اندماج الأفراد العاملين هو تطوير الأفكار الجديدة في المنظمة<sup>1</sup>.

(<sup>1</sup>) نفس المرجع، ص 135.

## 4- مظاهر الاندماج المهني:

تنقسم مظاهر الاندماج المهني إلى قسمين هما<sup>1</sup>:

## 4-1- المظاهر الايجابية للاندماج: وتتمثل في:

- ارتفاع المستويات: يشعر الأفراد في المجتمع باعتزاز النفس، والقوة نتيجة إدراكهم لقيمة العمل وإحساسهم

بأن مجتمعهم برعايتهم ويحميهم من الأخطار التي يمكن أن تعترضهم.

- الشعور بالاستقرار والأمن: يشعر الفرد بهذا الشعور ونتيجة مطالبة وإشباع رغبته، فيشعر بالأمن المادي

والنفسي، فالمهنة تؤمن له عيشته وتبعد عنه الخوف من مستقبله.

- نقص التعب وقلة حوادث العمل: يؤدي اندماج الأفراد في مجتمعهم إلى نقص تغيبتهم عن العمل، وقلة

حوادث العمل، فتزايد إنتاجيتهم فينمو المجتمع وتحقق فيه الرفاهية.

## 4-2- المظاهر السلبية للاندماج المهني: وتتمثل في:

- عدم الاستقرار: إن عدم اندماج الفرد في مجتمعه سواء في عمله أو علاقته الاجتماعية أو المهنية تجعله يعيش

في عدم استقرار دائم مما يعكس سلبا على حياته وحياة عائلته.

- التغييب: يؤدي نقص الاندماج في المجتمع للأفراد العاملين فيه إلى تغييبهم عن أعمالهم كلما أتاحت لهم

الفرصة مما يؤثر سلبا على حياتهم العملية والاجتماعية.

- المشاكل المختلفة: يصاب الفرد بمشاكل جديدة نتيجة عدم اندماجه منها ما هو اقتصادي وما هو مهني.

(1) مداح مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

## II- أنواع و مستويات الاندماج المهني:

## 1- أنواع الاندماج المهني:

للاندماج المهني أربعة أنواع هي<sup>1</sup>:

## 1-1- الاندماج المؤكد: وهو الذي يجمع بين الرضا في العمل والاستقرار والشغل، بمعنى أن العامل

تكيف مع منصبه الجديد وراضيا عليه، بحيث يقوم بواجبه المفروض عليه على أحسن وجه، ويظهر ذلك في انضباطه في العمل، الحفاظ على أوقات العمل مما يدل على تدمره من عمله وبالتالي فهو مندمج فيه.

## 1-2- الاندماج غير المؤكد: هذا العامل يمزج بين الرضا عن العمل والاستقرار في الشغل، يعني أن

هذا العامل يشعر بالرضا بالرغم من عدم حصوله على منصب دائم، لكنه يعمل في ظروف عمل جيدة ولديه علاقات جيدة مع زملائه ومشرفيه ومديره في العمل.

## 1-3- الاندماج الشاق: هو الذي يجمع بين عدم الرضا داخل المؤسسة واستقرار الشغل، ففي هذه

الحالة يشعر العامل بعدم الرضا بالرغم من حصوله على منصب عمل مستقر، ويعود هذا لعدم ملاءمة المنصب مع طموحاته أو تخصصه، وهذا ما يجعله حالة اغتراب عن العمل.

## 1-4- الاندماج المقصي: يجمع بين عدم الرضا وعدم الاستقرار الوظيفي في العمل وهذا راجع بالدرجة

الأولى إلى سوء الاختيار المهني والتعيين.

(<sup>1</sup>)Paugam Serge, **Le Salaire de la precarité**, revue, sociologie du travail, elsevier, Paris, n2, 2001, P43.

**2- مستويات الاندماج المهني:**

لقد تباينت مستويات الاندماج المهني حسب الباحثين كلا حسب رأيه وتوجهه، حيث أشار الكاتب أن كل من "GlinoueSchermerhornetal" أشارا إلى ثلاث مستويات من الاندماج وهي:<sup>1</sup>

**2-1- الاندماج المنخفض أو غير الموجود:** في هذا المستوى من الاندماج يلتزم الأفراد العاملين

بأداء النشاطات المناطة بهم حصرا.

**2-2- الاندماج المعتدل:** يمثل هذا المستوى الافتراضات المتعلقة بالنشاطات التي يؤديها الأفراد العاملين،

كحلقات الجودة التي من شأنها إيجاد طرق مناسبة لإنجاز عملية التحسين المستمر، واعتماد مدخل الإدارة على المكشوف.

**2-3- الاندماج العالي:** يمنح هذا المستوى للأفراد العاملين المسؤولية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأنفسهم

وأعمالهم، وتكون هذه القرارات على تماس مباشر بجميع السمات المتعلقة بالعمل، وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول لها، واختيار أحسن بديل، ومن تم الرقابة على النتائج الخاصة بتلك القرارات.

كما يشير الكاتب الى أن الباحث "Kownatzki" يذهب إلى التمييز بين ثلاث مستويات من الاندماج وهي:

**1- الاندماج من خلال المقترحات:** أي عندما يطلب من الأفراد العاملين إيجاد حلول وإنتاج الأفكار

لتجاوز مشكلة ما من شأنها التأثير على العملية في المنظمة، وهذا المستوى يمثل الاندماج المنخفض.

**2- الاندماج الوظيفي:** ويشمل الإثراء الوظيفي، مجاميع العمل، استراتيجيات الفريق، ويحصل فيه الأفراد هذا

المستوى على نوع من القوة التنظيمية في مجال اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup>(1) إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 136.

### 3- الاندماج العالي : يمنح فيه الأفراد العاملين القوة المعلومات، المعرفة، والمكافآت بالاستناد على مبدأ

مفاده أن الأفراد العاملين قادرين على التأثير في المنظمة ويجب أن يحفزوا كي يرتقوا بأدائهم نحو أفضل المستويات<sup>1</sup>.

كما تتمثل المستويات الأساسية للاندماج المهني في ثلاث مستويات هي<sup>2</sup>:

#### 1-المستوى الفيزيولوجي للاندماج المهني: إن الاشتغال في وظيفة من الوظائف يتطلب جهدا ذهنيا

وفيزيقيا لشاغلها، هذا الجهد يتحدد من خلال طبيعة العمل، فالعامل يجب أن يكيف جسمه مع متطلبات

العمل، وعلى المؤسسة المستخدمة توفير ظروف عمل صحية مناسبة للعمل من أجل تحقيق اتفاقية عالية لأن هاته

الأخيرة متعلقة بالعامل نفسه فكمية ونوعية العمل تتأثر بدرجة أولى بحالته الفيزيقية.

فتعب العامل وعدم تركيزه أثناء أداء عمله يؤدي به في الوقوع في حوادث تضر بصحته وتوقعه في مشاكل داخل

مكان العمل، فالحالة الفيزيولوجية للعامل تترجم لنا إدماج العامل من عدمه.

#### 2- المستوى النفسي للاندماج المهني: إذا تعب العامل نتيجة عدم توفر الشروط الفيزيقية المناسبة

للعمل يؤثر عليه نفسيا وشعور العامل بالملل والقلق والتوتر، تتغير سلوكياته وتصرفاته ويوجه إلى تلبية حاجياته وما

يراه مناسب له أي تحقيق أهدافه على حساب المؤسسة التي يعمل بها ، ومن بين تلك الحاجيات نجد الذي يسعى

العامل إلى تحقيقها هي:

-الحاجة إلى العمل:ونقصد أن العامل يستعد إلى تقديم كل ما لديه في وظيفته لتحقيق الأهداف.

- الحاجة إلى التعبير عن الذات:ويكون ذلك من خلال:

-الحاجة المادية:وتتمثل في الأجرة الخاصة للعمل أي المقابل المادي المبذول والعمل المتقدم.

(<sup>1</sup>) نفس المرجع، ص 137.

(<sup>2</sup>) مداح مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

- الحاجة إلى الأمن: أي الاستقرار في العمل.

- الحاجة إلى الإبداع في العمل: أي إضافة أشياء جديدة في العمل.

- الحاجة الجمالية: أي نوعية العمل وتقديم أفضله.

**3- المستوى الاجتماعي للاندماج المهني:** باعتبار أن الوسط الاجتماعي للعمل يتكون من

مجموعة من الأفراد والجماعات تتكون بينهم علاقات يفرضها العمل والطابع الاجتماعي للعامل كونه اجتماعي، فنوعية العلاقات التي يجمعها بوسطه المهني هي التي تساهم في تحقيق رضاه الاجتماعي المهني.

### III- العوامل المساعدة والمؤثرة على عملية الاندماج المهني

#### 1- العوامل المساعدة على عملية الاندماج المهني:

إن عملية الاندماج المهني مرهونة في حد ذاتها ببعض العوامل الأساسية التي إذ ما توفرت فإن الفرد باستطاعته

الاندماج بسهولة داخل المؤسسة، ويمكن تلخيص تلك العوامل في<sup>1</sup>:

#### 1-1- الاختيار المهني: ويقصد به وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، أو انتقاء أكثر الأفراد

صلاحية وكفاءة من المتقدمين لعمل من الأعمال، فالاختيار المهني يعمل على استبعاد الفرد غير الملائم ولا يهتم بمصير الأفراد المستبعدين، فهذه العملية يمكن إجراؤها بطريقتين هما:

**أولاً:** لا بد من التمييز بين الأفراد الحاصلين على الشروط اللازمة للعمل، وفي هذه الحالة يكون الحصول على بعض

الخصائص المعينة واستيفاء بعض من الشروط الخاصة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يعين في هذا العمل.

(<sup>1</sup>) عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار النهضة العربية، بيروت، 1992، ص 37.

**ثانياً:** يتم فيها ترتيب الأفراد من حيث صلاحية العامل في الترتيب التنازلي، يبتدئ أكثرهم صلاحية وينتهي إلى أقلهم صلاحية ويختار هؤلاء من بين العمال الذين يقعون في أعلى الترتيب، وتكمن أهمية الاختيار في انتقاء أكفأ الأفراد لممارسة مهنة معينة، كما يفيد في ترقية العمال والموظفين في مناصب أعلى ونقلهم من عمل إلى آخر، وتعتمد النتائج على أن الاختيار العلمي يؤدي إلى زيادة في الإنتاج، كما أن الفوارق بين الأفراد يرجع إلى الرغبة في العمل من خلال إثبات فعالية القدرات العقلية واليدوية.

### 1-2- الروح المعنوية: وهذا العمل لا يقل أهمية، حيث من شأنه التأثير في عملية اندماج الأفراد مهنيًا،

فهذا الأخير يعتبر من المجالات الأساسية، فهي محصلة أو مزيج للمشاعر المختلفة للفرد إزاء العمل الذي يقوم به زملائه في العمل بما في ذلك الرؤساء، ومكانته الاجتماعية التي يحظى بها داخل التنظيم وظروف العمل وكذا الأجر الممنوح له وغير ذلك، وقد ترادفت الروح المعنوية الرضا، إلا أنهما غير مرتبطين بالضرورة، فقد يكون الشخص غير راض عن عمله ومع ذلك يتمتع بروح معنوية عالية لأنه مندمج مع زملائه في تحقيق أهداف الجماعة، وعل العكس فحب العمل قد يقابله انخفاض في الروح المعنوية لعدم توحده مع زملائه وعدم اقتناعه بأهداف الجماعة.<sup>1</sup>

### 1-3- التوجيه المهني: إنه العملية الفنية المنظمة التي تهدف إلى مساعدة الفرد على اختيار الحل الملائم

وتقبل صورة لذاته تكون متكاملة في العمل، وكذلك مساعدته على أن يختبر هذه الصورة في العالم الواقعي، وأن يحولها إلى حقيقة واقعية بحيث تكفل السعادة والمنفعة للمجتمع. والواقع أن التوجيه المهني يصبح وفقا لهذا التعريف عملية سيكولوجية يتميز بعد خصائص هي:

(<sup>1</sup>) نفس المرجع، ص36.

- إن التوجيه المهني عملية ترقى إلى مساعدة الفرد على أن ينمي صورة لذاته، هذه الصورة تتميز بأنها متكاملة أي خيالية من التعارض أو الصراع أو الانحلال، ولأنها تتلاءم مع إمكانيات الفرد المختلفة أي مع استعداداته ودوافعه وميوله وقيمه وظروفه الاجتماعية وغير ذلك.

- إن التوجيه المهني عملية ترمي إلى مساعدة الفرد أن ينتمي ويتقبل الدور الذي يقوم به في العمل، وذلك الدور الذي يتفق مع إمكانياته المختلفة.

- إن التوجيه المهني عملية ترمي إلى مساعدة الفرد أن يجرب ويقترّب من الصورة التي كونها لنفسه وعن دوره في العمل، أي أن التوجيه المهني يمنح له فرصة التجريب والاختيار في ظروف ملائمة.

- كما أنه عملية ترمي إلى مساعدة الفرد على تحقيق صورته عن نفسه في ميدان العمل، وأن يكون ذلك بحيث يؤدي إلى كفالة السعادة له وللمجتمع.

والتوجيه المهني لهذا هو عملية مركبة تتألف من سلسلة من العمليات المتصلة والمنفعة للمجتمع لخصها الكاتب فيما يلي:

أ- اختيار مهنة على أساس ما لدى الفرد من ميول وقدرات وسمات.

ب- الإعداد والتدريب على المهنة المختارة، وهذا يقضي المعرفة بنوع التدريب ومدته ومكانه وشروطه.

ج- الالتحاق بمهنة وهذا يتطلب الإحاطة لمجالات العمل المختلفة للمهنة المختارة وبوسائل المعونة الفرد على الالتحاق بها.

د- التقدم في المهنة: ويكون ذلك بدراية الفرد بما يطرأ على مهنته من تقدم وتغيير وتطور وتحديد، أو بتعريفه بالطرق التي تساعد على الترقى في عمله ومهنته، وهذا وعي من التدريب تهتم به البلدان الناهضة، ولا تقتصر

مهمة التوجيه المهني على مساعدة الفرد على اختيار المهنة التي تناسبه، بل تتجاوز ذلك إلى النصح بالابتعاد عن مزاوله مهنة معينة<sup>1</sup>.

#### 1-4- الرضا عن العمل: إذ أنه يتحكم في عملية الاندماج المهني للفرد داخل التنظيم والذي يتوقف

حدوثه على إمكانية ذلك الفرد في منصبه من إبراز قدراته المهنية بصورة تسمح له التكيف بسهولة مع منصب العمل المتواجد فيه، ولهذا فعندما يتمكن هذا الأخير من تحقيق مثل ذلك الهدف وغيرها من الأهداف من خلال تأديته لعمله عندها يمكن للرضا أن يحدث، بحيث يمثل في ذلك الطموح إلى إشباع حاجات كإشباع الحاجة المعرفية على ما يتضمنه المحتوى الوظيفي للعامل، فالعمل هدف أساسي يصبو المجتمع لتحقيقه كونه يعد عاملاً أساسياً من العوامل المؤثرة في الرضا عن العمل، كما أن الرضا عن العمل يستقر بما الفرد في محيط عمله، وهذه المشاعر مرتبطة بإشباع حاجاته الاجتماعية المتنوعة في العمل منها الحاجة إلى التقدير الاجتماعي والمكانة الاجتماعية التي تكون كلها مرتبطة مع بعضها البعض<sup>2</sup>.

#### 1-5- الاتصال: على اعتبار أن الاتصال يخلق التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات من خلال

تحديد لجرى الاستجابة التي قد تتخذ صورة القبول لفكرة معينة أو الأحكام عن القيام بسلوك معين<sup>(3)</sup>.

**الاتصال المهني:** يعني تبادل المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها بأنه يسمح بنشر الأفكار والتوجيهات المرتبطة بإنجاز الأعمال الخاصة بالتنظيم بهدف الوصول إلى النتائج المخطط لها ويتيح إمكانية تقييم الأداء بالنسبة للأفراد والقطاعات الإنتاجية مما يساعد في عملية التخطيط المستقبلية، من هنا كانت مميزات الاتصال المهني يجب الانتباه إلى طريقة صياغة الرسالة... والاختيار المناسب لوسيلة الاتصال بشكل فعال لذلك يجب أن تتميز

(1) نفس المرجع، ص 37-38.

(2) منصور فهمي، إدارة القوى البشرية في المؤسسات الصناعية، دار النهضة، القاهرة، 1978، ص 32.

(3) محمد بومخولوف، انتقال اليد العاملة الريفية إلى الصناعة (الاندماج والاغتراب)، دراسة معمقة في علم الاجتماع الصناعي، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1984، ص 87.

المعلومات التي تتضمنها الرسالة بالدقة والوضوح والشمول والإقناع، وأن تصل هذه المعلومات بالسرعة المناسبة إلى المتصل به مع مراعاة توفير الوسيلة الأسرع، ويجب الأخذ بعين الاعتبار المستوى اللغوي والثقافي المتصل به. ومن هنا جاءت أهداف الاتصال المهني من حيث أن التواصل يؤمن بتبادل المعلومات بين أفراد المنظمة الواحدة للقيام بأعمالها بأفضل صورة.

-الاتصال المهني يساعد على تبليغ العمال بالأعمال الواجب القيام بها، والتخطيط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها.

- يسمح بتحقيق التنسيق والترابط والتعاون بين الوحدات.

- يمكن للمسير والعاملين من الإلمام بما يدور داخل المنظمة من أحداث وبالتالي التعرف على نقاط الضعف لتجنب المشاكل قبل حدوثها.

- يبيح للأفراد الاستعلام عن مختلف المواضيع للحصول على أدق التفاصيل الخاصة بهذا الموضوع مما يؤدي إلى كفاءة عالية في الأداء<sup>1</sup>.

### 1-6- المكانة الاجتماعية: عن المكانة تلعب دورا أساسيا في إشباع الحاجة الاجتماعية التي تعد مسعى

كل الأفراد الذين يبذلون الجهد الكبير من أجل الحصول عليها، ففي المركز أو المرتبة أو الوضع الذي يحتله الفرد داخل الجماعة أو المجتمع، إذ تخصص لكل فرد مكانته أو وضعه في البناء الاجتماعي، وعليه يكون لكل فرد مركزه في المجتمع سواء أكان ذكرا أو أنثى<sup>2</sup>.

(<sup>1</sup>) فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2004، ص 13.

(<sup>2</sup>) Roymond Boudon et Bourricaud, **Dictionnaire critique de la sociologie** puf 4, Edition Paris, 1944, P 25.

فهي في معانيها هي مجموعة التفاعلات والتقديرية التي يحظى بها الفرد من طرف جماعته المنتمي إليها، أي تشير إلى التقدير الاجتماعي، كما أنها مرتبطة بمستوى طموح الفرد وبعده عوامل أخرى.

فالحاجة إلى التقدير الاجتماعي تعتبر من أكثر حاجات الفرد أهمية و يبقى العمل يقوم مقام تلك الوسيلة الأساسية التي يتعين بها أعضاء المجتمع لإكساب مكانة اجتماعية ضمنه، وينطبق ذلك على الأفراد الشباب الذين يطمحون إلى تحقيق أهدافهم وتجسيدها على الواقع بخلق مؤسسات مصغرة وبالتالي مكانة اجتماعية خاصة بهم.

### 1-7- التدريب المهني: يعرف التدريب المهني على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في

الفرد والمنظمة من ناحية المعلومات والخبرات ومعدلات الأداء، وطرق العمل و السلوكيات والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو المنظمة لائقين للقيام بعمل بكفاءة ومقدرا إنتاجيا عالية<sup>1</sup>.

والواقع أن التعريف العلمي للتدريب لا يختلف عن تعريف التعلم الذي يعني تعديل سلوك الفرد، ذلك التعديل الذي ينتج عن الممارسة والخبرة والتدريب الملائم هو الخطوة الرئيسية لتحقيق أهداف التوافق والملائمة على أساس أن التدريب المهني عملية تعلم وتعليم، و يبقى ذا التعلم على الصعيد العلمي هو الاندماج الفعلي للشخص داخل أطار عمله من أجل تحسين مردوديته، أي أن فرص التعليم التي يستغلها الأفراد لسد احتياجاتهم للتعلم والنمو بعد حصول تعليمهم الأسباب والخبرة في العمل<sup>2</sup>.

ويحتاج التدريب إلى جهد فردي متواصل واستعداد ذهني وبصفة خاصة إلى إدراك واضح بأن أية شهادة مهما كانت درجتها لا يمكنها في الوقت الذي تعيش فيه أن يضمن لأي فرد التأهيل الكامل وبالتالي المستقبل المهني المطلوب، وعليه يهدف التدريب إلى الإلمام بمختلف المعلومات والتقنيات، بالإضافة كل الموضوعات التي من شأنها

(1) محمدعساق، المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1987، ص 352.

(2) محمد صلاح الحناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، ب ط، 1999، ص 264.

إثراء شخصيته والإنسان يكسب قيمه من خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية والإنسانية التي يتكون منها مجتمعه.

## 2- العوامل المؤثرة في الاندماج المهني:

**2-1- القواعد الاجتماعية:** وهي عبارة عن سلوك منظم يمارسه المعدل العام من الناس<sup>1</sup>، وهي تتمثل في القواعد العامة التي تنظم سلوك الفرد اتجاه الفرد الآخر والجماعة اتجاه الجماعة الأخرى.

**2-2- العامل الزمني:** إن عملية الاندماج تتطلب وجود فردين أو جماعتين أو فرد مع جماعة يقومان معا بأفعال في وقت واحد، وكلما طالت المدة الزمنية التي تجمع بين هؤلاء أدى ذلك إلى تلبية الحاجيات وبالتالي زيادة درجة التكيف والاندماج والعكس.

**2-3- الحيز المجالي:** إن أي عملية اندماج تحدث في حيز مجالي معين ومعلوم الأبعاد، فالشباب البطال مثلا سيكون مهمش من قبل الأسرة والمجتمع، لكنه بإنشائه لمؤسسة وتوفره على منصب عمل تصبح له مكانة سوسيو مهنية.

**2-4- القيم الاجتماعية:** وهي أحد عناصر الحضارة الإنسانية، يقوم الأفراد بزرعها ويقوم المجتمع بسقيها<sup>2</sup>، أي أنه عندما تصبح هذه القيم معروفة وعامة كلما كان العمل بها سهلا وزاد تقبلها من طرف الجماعة، وبالتالي زادت عملية الاندماج بين الأفراد.

**2-5- التنشئة الاجتماعية:** وهي العملية التي بها انتقال الثقافة من جيل لآخر<sup>1</sup>، أي أنها عملية تساعد الفرد على ربط خبراته السابقة مع خبراته الحالية، وتعلمه رموز المجتمع الذي يعيش فيه، تكسبه معرفة القواعد

(<sup>1</sup>) معن خليل معن، نقد الفكر الاجتماعي المعاصر، دار الأوقاف الجديدة، بيروت، ط1، 1991، ص 181.

(<sup>2</sup>) المرجع نفسه، ص 181.

الاجتماعية والقيم والمعايير السائدة في المجتمع وذلك حتى يستطيع من خلالها تحديدها وممارستها وتطويرها، هذا كله يساهم في تحقيق عملية الاندماج.

## VI- مقومات وأبعاد الاندماج المهني:

### 1- مقومات الاندماج المهني:

بعد أن يكون الفرد بطل فإنه يبدأ حياته المهنية وذلك بالالتحاق بمؤسسة جديدة بعد جهد جهيد من البحث والمراجعات، فهو لا يزال يجهل الكثير من المعلومات عن عالم الشغل الذي التحق به جديداً، كون أن متطلبات التشغيل غير متطلبات الدراسة وقواعد التعامل مع الزملاء في العمل، فهو بتأسيس مشروعه يكون في فترة حرجة يعمل على تحقيق مكاسب أكثر للمؤسسة، حيث يتم من خلالها رصد أدائه وسلوكه ومؤهلاته، وذلك قصد تحقيق ما يرغب فيه والإلمام بما هو ضروري لبناء ما يرغب إليه وتثبيت موقعه في المؤسسة عليه التعرف على أهم مقومات بناء الثقة، وتصنف هذه المقومات كالآتي:

#### 1-1- مقومات خاصة بالأداء في العمل: هنا على الفرد أن يراعي التوجيهات التالية حتى يحض أداءه

لعمله بالقبول، وبالتالي يتقدم في اندماجه المهني بدون مشاكل.

- أن يحرص الفرد على نظافة وترتيب مكتبه ومكان عمله ( الإضاءة، التهوية، السلامة... )، وذلك من أجل

تركيز أفضل وجهد أقل في الأداء.

- أن يتجنب تأجيل الأشغال قدر المستطاع وأن يكون محمداً في مواعيده وتعهداته المتعلقة بالعمل الذي يؤديه.

<sup>1</sup> إبراهيم ناصر، التنشئة الاجتماعية، دار عمان للنشر، عمان، ط1، 2004، ص 13.

ولتحقيق هذا يجب أن يدون المواعيد والواجبات في مفكرة تجنباً للنسيان، كما يجب عليه أن يقوم بعمله بشكل مركز وبكيفية تبرزه كشخص واثق من نفسه، وأن لا يياشر الأشغال التي تتطلب التركيز وهو مشوش الذهن أو منفعلاً.

### 1-2- مقومات خاصة بالسلوك الاجتماعي: على الفرد الجديد أن يتبع جملة من الإرشادات بهدف

كسب احترام محيطه المهني الجديد خصوصاً وأن التصرفات التي تصدر منه في بداية حياته المهنية لها تأثير كبير على مستقبله المهني، ولذلك يجب عليه: " أن يحرص على التحلي بأكبر قدر ممكن من الانضباط في كل أشغاله وأنشطته وأن يخلط الهزل بالجد في العمل، وأن يتجنب التغيب إلا لظروف قاهرة، وأن لا يتخلف عن الاجتماعات، وأن يحاول حل كافة مشاكله، ويحذر أن يستفز ويفقد السيطرة على أعصابه في المكتب، أو في الاجتماعات ويحاول الدفاع عن مواقفه بهدوء ووضوح<sup>1</sup>."

### 1-3- مقومات خاصة بالعلاقات المهنية: إن بناء الفرد لعلاقات مهنية مع زملائه في العمل ضرورة لا

يمكن الاستغناء عنها، ولا شك أن الذي يخفق في هذا المجال سيظل مهدداً في مستقبله الوظيفي، وحتى يحقق علاقات مهنية ناجحة عليه الأخذ بعين الاعتبار التوجيهات التالية:

- أن لا ينعزل عما يجري في المؤسسة ويحاول توسيع دائرة علاقاته المهنية من خلال المشاركة في المناسبات المختلفة، كما عليه أن لا يبخل في طلب النصائح من أصحاب الخبرة متى تبين له كونه على دراية كبيرة بأنسب الأساليب للاندماج في الحياة المهنية وكيفية اكتساب الخبرة مع مرور الوقت.

(<sup>1</sup>) إبراهيم ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 14.

## 2- أبعاد الاندماج المهني:

هناك عدد من وجهات النظر المطروحة بشأن الأبعاد التي ينطوي عليها الاندماج المهني، حيث أشار "

Bounds, 1994 " إلى ثلاث ابعاد لاندماج الأفراد العاملين وهي<sup>1</sup>:

**أولا:** المشاركة بالقوة.

**ثانيا:** المشاركة بالمعرفة.

**ثالثا:** المشاركة بالمعلومات.

وحدد الكاتيلحسان دهش جلاب، حسب الباحث " King " أربعة أبعاد للاندماج المهني للأفراد العاملين وهي:

**أولا:** التدريب.

**ثانيا:** الاتصالات.

**ثالثا:** فرق العمل.

**رابعا:** التمكين.

(<sup>1</sup>) إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 156.

كما أشار الكاتب إحسان دهب جلاب، حسب الباحث "Apostolou" إلى أربعة أبعاد للاندماج الأفراد العاملين هي<sup>1</sup>:

**أولاً:** تحمل المسؤولية من قبل العاملين.

**ثانياً:** تدريب الأفراد العاملين على تحمل المسؤولية.

**ثالثاً:** الاتصالات وتقديم التغذية العكسية.

**رابعاً:** منح المكافآت والتقدير للأفراد العاملين.

وأشار نفس الكاتب أن الباحث "Ouemard" إلى خمسة أبعاد للاندماج المهني للأفراد العاملين وهي<sup>(2)</sup>:

**أولاً:** عملية المشاركة بالمعلومات والاتصالات.

**ثانياً:** عملية اتخاذ القرارات وتحليل المشكلات.

**ثالثاً:** تحسين الأعمال وتطوير المهارات.

**رابعاً:** عمليات إدارة الأداء.

**خامساً:** الحوافز والمكافآت المالية.

(<sup>1</sup>) المرجع نفسه، ص 157.

(<sup>2</sup>) المرجع نفسه، ص 158.

وحدد " عقيلي، حسب ما أشار له الكاتب مجموعة من الأبعاد الهامة لاندماج العاملين هي<sup>1</sup> :

**أولاً: البعد الاجتماعي:** ويشير هذا البعد إلى الحالة التي تسود المجتمع، فالمجتمع الذي يسوده النهج

الديمقراطي وحرية التعبير يفرض على المؤسسة تبني إستراتيجية اندماج العاملين ليتماشى مع غطائها الإداري مع

القيم السائدة فيها، فلا يعقل وجود نمط إداري مستبد مع وجود مجتمع تسوده الديمقراطية.

**ثانياً: البعد المعنوي:** يركز هذا الجانب على الاحترام والتقدير اتجاه العنصر البشري في العمل، وعدم

النظر إليه كأجير يدار حسب ما نرغب بل ينظر إليه بوصفه أساس العمل ونجاح المنظمة وإشعاره بأنه جزءاً منها،

وهذا ما يزيد من دافعيته للعمل، والشعور بالانتماء.

**ثالثاً: بعد القناعة:** يشير هذا البعد إلى وجهة نظر الإدارة لمسألة الاندماج المهني للأفراد العاملين التي يجب

أن تكون قائمة على أساس إدراك مدى أهميتها، فالنجاح يتطلب وجود القناعة بوجود مصلحة تربط الأفراد

العاملين في المنظمة لمدى طويل من الزمن، وبالتالي غرس القيم التي تساعد الأفراد العاملين من إدراكه لنجاح

المنظمة هو نجاح للجميع.

(1) إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 160.



# الباب الميداني



الفصل الأول

# الفصل الأول

## الاطار المنهجي للدراسة

I- بطاقة تقنية لمجتمع الدراسة ومجالاته

II- أدوات جمع البيانات والمنهج المتبع

III- كيفية اختيار العينة وخصائصها

## I- بطاقة تقنية لمجتمع الدراسة ومجالاته

### 1- بطاقة تقنية لمجتمع الدراسة:

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 24/08/2004 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012 ، ونلخص ذلك في المراحل التالية:

**ملحقة غرداية:** افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غرداية في الفروع التالية: الجذع المشترك لعلم الاجتماع والديموغرافيا. ليسانس تاريخ.

**المركز الجامعي لغرداية:** أنشأ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005 ، يتضمن معهدين:

معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية .

معهد العلوم التجارية .

و الفروع المفتوحة هي:

التاريخ

علم الاجتماع.

الأدب العربي.

الحقوق.

علم النفس.

العلوم التجارية.

مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتبلي إلى المركز بيداغوجيا .

تم تعديل مرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق لـ 12-

01-2010 بإضافة معهدين ، حيث أصبح المركز يتكون من :

معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية.

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

معهد الآداب واللغات .

معهد علوم الطبيعة والحياة .

**جامعة غرداية:**

ثم ارتقى المركز الجامعي بغرداية إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433

الموافق لـ 4 يونيو سنة 2012 ، يتضمن إنشاء جامعة غرداية ، تضمن الكليات التالية :

كلية العلوم والتكنولوجيا .

كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض.

كلية الآداب واللغات .

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كلية الحقوق والعلوم السياسية.

تتربع جامعة غرداية على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع لـ 6000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 2000 مقعد بيداغوجي قيد الإنجاز و2000 مقعد ستسلم في الدخول الجامعي المقبل وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة :  
مدرجات.

قاعات للتدريس.

قاعات للأنترنيت.

قاعة محاضرات.

قاعات للاجتماعات.

مكاتب إدارية وبيداغوجية.

مخابر.

مكتبة مركزية وقاعات مطالعة.

ميدياتيك.

نوادي.

قاعة التعليم المتلفز.

المكتبة المركزية:

المكتبة المركزية: نشأت المكتبة المركزية بجامعة غرداية في الموسم الجامعي 2005/2004، استفادت من رصيد

معتبر على سبيل الإهداء من مكتبة جامعة الجزائر، وكذا عن طريق الإقتناء السنوي من مختلف دور النشر الوطنية منها

والدولية. واستمرت في التطور مع مرور السنوات الجامعية إلى يومنا هذا. حيث بلغ الرصيد الوثائقي للمكتبة إلى

23276 عنوانا بالنسبة للكتب، و 2972 عنوانا بالنسبة لمذكرات التخرج ( ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه).

و 1929 عنوانا بالنسبة للمجلات والدوريات، و188 عنوانا بالنسبة للقواميس والموسوعات.

تضم جامعة غرداية ست كليات

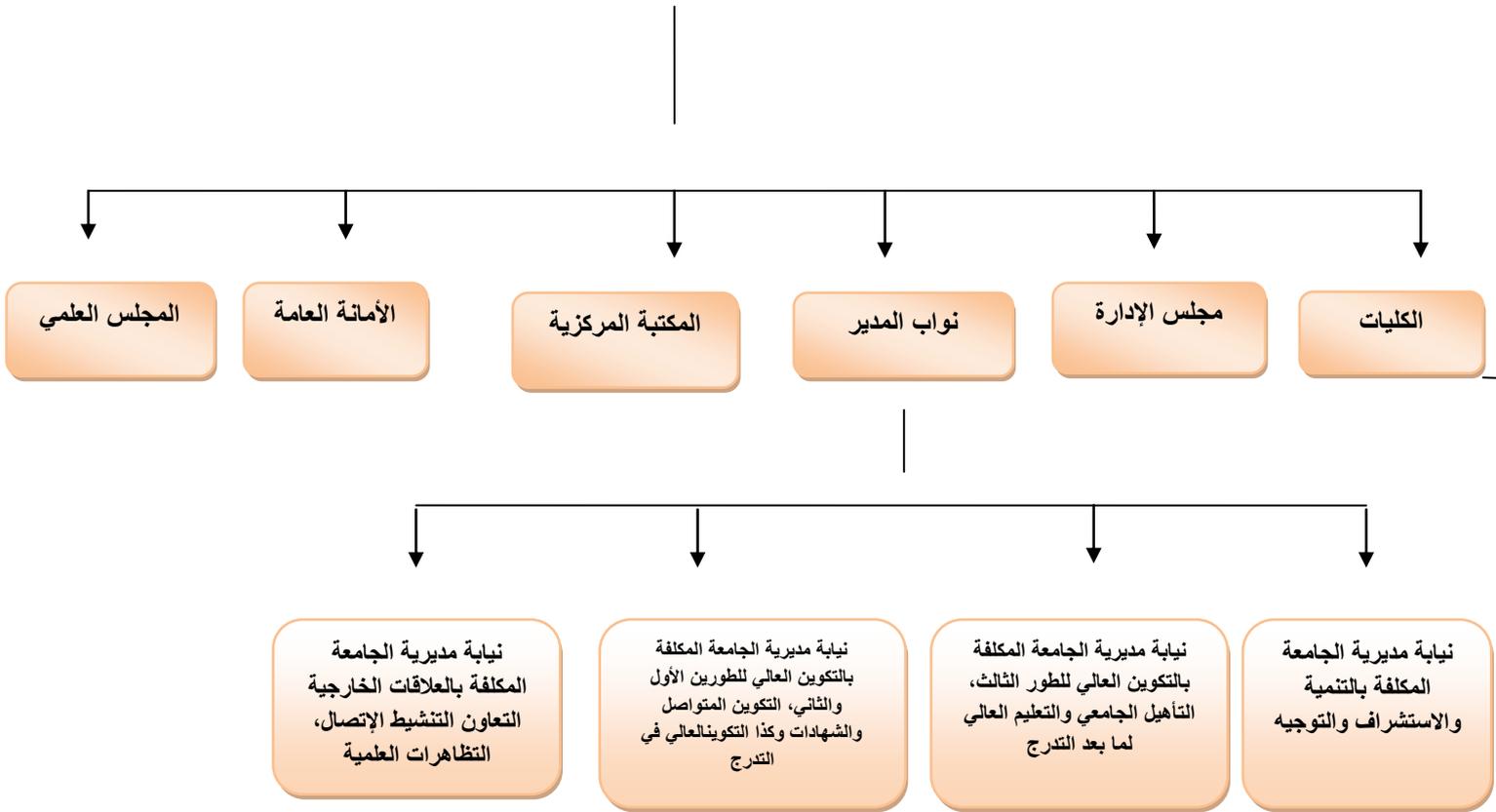
شكل رقم (07) يبين كليات جامعة غرداية



المصدر: مصلحة المستخدمين لجامعة غرداية

شكل رقم (08) يبين الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية

# مديرية الجامعة



المصدر: الأمانة العامة لجامعة غرداية

جدول رقم (02) يبين كليات وأقسام جامعة غرداية من ستة كليات

الأقسام	الكلية
البيولوجيا	علوم الطبيعة والحياة
العلوم الفلاحية	وعلوم الأرض
العلوم والتكنولوجيا	العلوم والتكنولوجيا
الرياضيات والإعلام الآلي	
العلوم الإقتصادية	العلوم الاقتصادية
العلوم التجارية	والتجارية وعلوم التسيير
علوم التسيير	
علوم المالية والمحاسبة	
العلوم الإنسانية: تضم: شعبة تاريخ شعبة علوم الإعلام والاتصال	العلوم الاجتماعية والإنسانية
العلوم الاجتماعية: تضم: شعبة علم النفس شعبة علم الاجتماع	
العلوم الإسلامية: تضم شعبة علوم إسلامية	

اللغة والأدب العربي	الآداب واللغات
اللغة والأدب الانجليزي	
اللغة والأدب الفرنسي	
الحقوق	الحقوق والعلوم السياسية
العلوم السياسية	

جدول رقم (03) يبين الأساتذة

المجموع	أستاذ مساعد		أستاذ محاضر		أستاذ	الكليات
	ب	أ	ب	أ		
74	17	46	3	6	2	كلية العلوم والتكنولوجيا
43	14	24	2	2	1	كلية علوم الطبيعة والحياة
73	15	42	9	9	3	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
41	6	27	5	2	1	كلية الحقوق والعلوم السياسية
96	8	49	18	17	4	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
48	8	22	8	9	1	كلية الآداب واللغات
375	66	208	44	45	12	المجموع

جدول رقم (04) بين الطاقم الإداري:

العدد	اسم المنصب
موظفو التصميم والبحث (الصف 11 فما فوق)	
1	طبيب عام للصحة العمومية
3	متصرف مستشار
12	متصرف رئيسي
1	مهندس رئيسي في السكن والعمران
0	مهندس رئيسي في الإحصائيات
1	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
16	مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي
1	مهندس دولة في السكن والعمران
1	مهندس دولة في الإحصاء
8	مهندس دولة في المخابر

	الجامعية
1	مهندس معماري
1	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
28	متصرف
1	ملحق بالمخابر الجامعية
1	مترجم ترجمان
8	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول
2	وثائقي أمين محفوظات
86	المجموع
موظفو التطبيق (من الصنف 9-10)	
16	ملحق رئيسي للإدارة
28	تقني سام في الإعلام الآلي
1	تقني سام في المخبر والصيانة
3	كاتب مديرية رئيسي
9	تقني سام بالمخابر الجامعية
2	تقني سام في السكن والعمران

14	مساعد المكتبات الجامعية
6	مساعد وثائقي أمين محفوظات
4	محاسب إداري رئيسي
17	ملحق إدارة
100	المجموع
موظفو التحكم (من الصنف 7-8)	
0	كاتب مديرية
3	تقني في الإعلام الآلي
2	محاسب إداري
5	عون إدارة رئيسي
2	معاون تقني في الإعلان الآلي
20	عون إدارة
5	عون تقني للمكتبات الجامعية
37	المجموع
موظفو التنفيذ (من الصنف 1-6)	
1	كاتب
1	عون حفظ البيانات
11	عون مكتب

0	مساعد محاسب إداري
0	عون تقني في الإعلام الآلي
1	عامل مهني من الصنف الأول
1	سائق سيارات من الصنف الأول
11	عامل مهني من الصنف الثاني
26	المجموع
249	المجموع العام

المصدر: مصلحة المستخدمين بجامعة غرداية

**2- مجالات الدراسة:****2-1- المجال المكاني للدراسة:**

ويقصد بها النطاق الميداني لإجراء الدراسة الميدانية، وقد أجريت الدراسة الميدانية في جامعة غرداية، والتي تقع بولاية غرداية وبالضبط في منطقة النوميترات التي تبعد عن مقر الولاية بـ 17.90 كلم.

**2-2- المجال الزمني للدراسة:**

يمكن تقسيم المجال الزمني الى قسمين:

**المجال الزمني الخاص بالدراسة النظرية:** حيث بدأنا بجمع المادة العلمية من كتب ومراجع ومصادر مند شهر ديسمبر 2017 الى غاية شهر مارس 2018.

**المجال الزمني الخاص بالدراسة الميدانية:** لقدت بدأنا الدراسة الاستطلاعية للتحقق من وجود العينة المقصودة مند شهر جانفي 2018، و في شهر أفريل من نفس السنة تم جمع المعلومات حول المؤسسة، بمساعدة الزملاء في مصلحة الأمانة العامة والمستخدمين أما بالنسبة للاستبيان فقد تم توزيعها على المبحوثين في 15 أفريل واسترجاعها بعد خمسة أيام على الأكثر، وبعد استرجاع الاستمارات تم تفريغها وتكميم المعلومات وبنائها في جداول بسيطة وأخرى مركبة، ثم تحليل البيانات واستخلاص النتائج .

**2-3- المجال البشري للدراسة:**

ونقصد به اجمالي عدد العمال بالمؤسسة، والذي تمثل في 249 عاملا، وبما أننا خصصنا موضوع الدراسة بالعمال الجدد ومدى تأثير الثقافة التنظيمية في اندماجهم المهني، وتم حصرهم في العمال الذين كان توظيفهم خلال أربع سنوات على الاكثر، فقد تمثل عددهم في 72 عاملا.

## II - أدوات جمع البيانات والمنهج المتبع: -

### 1- أدوات وتقنيات جمع البيانات:

لقد اعتمدنا في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية على الأدوات المنهجية التالية:

#### 1-1 الاستبيان:

يعرف الاستبيان على أنه "من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات بخاصة في العلوم الاجتماعية، والتي تتطلب الحصول على معلومات أو تصورات أو آراء الأفراد"<sup>1</sup>، كما يعرف الاستبيان على أنه "الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث، وهو الوسيلة التي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث المراد إجراؤه، وعدم الخروج عن أطره العريضة، ومضامينه التفصيلية ومساراته النظرية التطبيقية"<sup>2</sup>.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع تم تصميم أداة الاستبيان الى جزئين جزء خاص بالبيانات الشخصية للتعرف على خصائص المبحوثين، ومعرفة تأثير متغيرات هذه البيانات على النتائج و تمثلت هذه المتغيرات في: (الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، الأقدمية، المهنة)، أما الجزء الثاني فخصصناه الى ثلاث محاور الخاصة بالفرضيات ومدى تأثيرها على النتائج العامة، حيث تمثل المحور الأول في البيانات أو المؤشرات الخاصة بمحتوى العمل، وتمثل المحور الثاني في البيانات الخاصة بقوانين وإجراءات العمل، أما المحور الثالث فقد خصصناه لبيانات العلاقات المهنية .

وقد تم توزيع الاستمارة الأولية على بعض من المبحوثين في 09 أبريل 2018 واسترجاعها في نفس اليوم، وبعد مراجعتها وحذف بعض الأسئلة التي لوحظ عدم جدواها، تم إعادة صياغة الاستمارة وتصميمها في شكلها النهائي بمساعدة المشرف، ثم توزيعها بتاريخ 15 أبريل 2018 واسترجاعها بعد خمسة أيام من نفس التاريخ .

(<sup>1</sup>) - رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، سوريا، ط1، 2000، ص330.

(<sup>2</sup>) - احسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، ط2، 1994، ص65.

## 1-2-الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية، باعتبارها الأداة التي تجعل الباحث متصلا أكثر بالمبحوثين، وتعرف الملاحظة على أنها "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة، وتعتبر الملاحظة اللبنة الأولى في البحث بغية التحقق من صحة فرضياته، ومن أجل ذلك يهتم العلم بالملاحظة كأداة بحث<sup>1</sup>

ولقد استخدمنا أحد أنواع الملاحظة، وهي **الملاحظة بالمشاركة**، "وتستعمل هذه الأداة من طرف الباحثين الاجتماعيين وعلماء الأنثروبولوجيا في بحوثهم الميدانية والتي تتطلب منهم مشاهدة الظروف الاجتماعية والمادية والحضارية للمبحوثين، والمشاركة في نشاطاتهم اليومية، وهذه الطريقة تمكن الباحث من فهم الأفراد والجماعات بشكل عميق، بالإضافة الى أنها تساعد على ملاحظة معالم البيئة والحياة الاجتماعية، وفي نفس الوقت الاحتكاك بالمبحوثين"<sup>2</sup> فباعتراري فرد من أفراد المؤسسة فقد ساعدتني هذه التقنية في التعمق في الموضوع وترصد أفكار وردود المبحوثين، وهذا ما زادنا اصرار على الموضوع، فالملاحظة تفيد كثيرا في معرفة سلوكيات العمال وردود أفعالهم اتجاه المواقف التنظيمية وهذا ما يعزز البحث ويشريه.

(1)- رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث،

الجزائر، 2004، ص119

(2)- عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع الاشكاليات، التقنيات، المقاربات، دار الطليعة، بيروت،

ط1، 2007، ص70.

## 2- المنهج المتبع:

يعرف المنهج حسب رأي "موريس أنجرس" على أنه "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"<sup>1</sup>.

كما يعرف المنهج بأنه "الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة".

وبغرض معالجة المعطيات وفرزها وتحليلها قمنا باستعمال **المنهج الوصفي** الذي رأينا أنه يناسب طبيعة الموضوع الذي يهدف الى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على اندماج العمال الجدد في جامعة غرداية.

ويعرف **المنهج الوصفي** بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة أو

الموضوع محددة من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية"<sup>2</sup>.

وللتحقق من اثبات أو نفي العلاقة بين مختلف المتغيرات قمنا بتحويل البيانات الخام الى جداول بسيطة وأخرى مركبة،

وذلك باستخدام **التحليل الكمي** عن طريق البرنامج الاحصائي "spss" أو ما يسمى بالحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية Statistique Package for Social Sciences.

(3)- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تر: بوزيد صحراوي ، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2،

2010، ص98

(1)- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد، المراحل، والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط2، 1999، ص35.

## III- كيفية اختيار العينة وخصائصها:

## 1- كيفية اختيار العينة:

ان استعمال العينة لدراسة ظاهرة ما دراسة علمية أصبح شائعا في مجال البحث العلمي، ويعتبر اختيارها من الخطوات الهامة للبحث، حيث يقوم الباحث بتحديد مجتمع بحثه حسب الظاهرة التي يختارها، وتتوقف دقة النتائج التي يتوصل اليها الباحث باستخدام العينة على مدى تمثيلها لمجتمع البحث.

وتعرف العينة بأنها "أهم التقنيات المستعملة في معرفة الواقع الاجتماعي، واستعمالها شائع في علم الاجتماع، فهي تهدف للحصول على معلومات ومعطيات عن طريق تمثيل الكل بالجزء، وهي تؤدي في أغلب الأحيان الى اظهار معطيات يمكن استغلالها وتكميمها مباشرة"<sup>1</sup>.

وعلى هذا الأساس تم اختيار العينة حسب طبيعة الموضوع، حيث تمثلت في العينة القصدية باعتبار أن مجتمع البحث متجانس ومعروف، كما يمكن تسميتها بـ "العينة بالخبرة"، وتعرف بأنها "النموذج المختار من السكان بطريقة مقصودة ومتعمدة"<sup>2</sup>، كما يعرفها موريس أنجرس بأنها "سحب عينة من مجتمع البحث حسبما يليق بالباحث، وهي تلك المعاينة غير الاحتمالية التي تواجه صعوبة أقل أثناء انتقاء العناصر، ان اللجوء الى هذا الصنف من المعاينة يتم عندما لا يكون أمامنا أي اختيار، انها الحالة التي لا يستطيع فيها أن نحصى في البداية مجتمع البحث المستهدف ولا اختيار العناصر بطريقة غير عشوائية"<sup>3</sup>.

ففي هذه الدراسة كما ذكرنا سابقا أن العدد الاجمالي لعمال جامعة غرداية قد بلغ 249 عاملا، وبما أننا قصدنا دراسة العمال الاداريين الجدد الذين لم تبلغ مدة توظيفهم أكثر من أربع سنوات أي الذين وظفوا ما بين 2014-2017 والذين شملوا كل مصالح جامعة غرداية بما فيهم مصالح الكليات والمدريات، باستثناء العمال المهنيين فقد بلغ

(1) - عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، مرجع سبق ذكره، ص54.

(2) - رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص60

(3) - موريس أنجرس، مرجع سابق، ص311.

عددهم 72 عاملا أي بنسبة 100% ، الا أننا وفي مرحلة توزيع الاستبيان على أفراد مجتمع البحث وجدنا غياب 06 أفراد كانوا في حالة عطل قانونية .

وبناء على ما سبق ذكره فقد تمثل عدد العينة بـ 66 عاملا جديدا، أي تم توزيع الاستمارة على كل أفراد مجتمع البحث.

## 2- خصائص العينة :

سيتم التطرق الى الخصائص الشخصية للعمال الجدد بجامعة غرداية ، وذلك من خلال متغيرات الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، المهنة، الأقدمية في العمل، العمل قبل الالتحاق للجامعة.

## جدول رقم(05) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	ك	%
ذكر	34	51.50
أنثى	32	48.50
المجموع	66	100

يتضح من خلال الجدول أن توزيع المبحوثين شمل كلا الجنسين ذكر وأنثى ، الا أن نسبة الذكور كانت أكثر حيث قدرت بـ 52,50% وشملت 34 ذكر، بينما نسبة الاناث قدرت بـ 48,50% وشملت 32 أنثى، وما لاحظناه أن الفرق بين القيمتين ضئيل جدا والمتمثل في رقمين فقط ، وقد نرجع هذا التساوي الى وعي المجتمع بعمل المرأة، وخاصة في بيئة الدراسة أي ثقافة المجتمع الغرداوي الذي يعتبر محافظا، اذ لم تكن المرأة سابقا تحضى على مواصلة التعليم ورفع المستوى الذي يمنحها فرصة منصب متميز خاصة في مجال الادارة، اذ كان أغلبهن يتوقفن عن الدراسة في المستوى الثانوي، ولربما أن فتح الجامعة في منطقة غرداية قد كسر حاجزا بالنسبة للمرأة الغرداوية فأصبحت الفتاة تكمل دراستها بالجامعة قرب مسكنها باعتبار أن السبب الكبير من منعها من اكمال دراستها هو بعد الجامعات في ولايات أخرى وعدم تقبل الأولياء أو بالأحرى المجتمع كله على فكرة اقامتها بالإقامة الجامعية، كما نرجع السبب أيضا الى تحدي المرأة العمل واندماجها في جميع المجالات خاصة مجال الادارة، حيث كانت بداية تقبل فكرة العمل للمرأة تقتصر في مجال التعليم والصحة فقط.

## جدول رقم (06) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

السن	ك	%
أقل من 30 سنة	22	33.30
[30 – 35]	25	37.90
[40 – 35]	19	28.80
المجموع	66	100

يتضح من خلال الجدول أن توزيع المبحوثين تركز في الفئة العمرية [30 – 35] بنسبة 37,90%

تليها الفئة العمرية التي هي أقل من 30 سنة وذلك بنسبة 33,30% ، بينما نجد أن أقل نسبة كانت في الفئة

العمرية [49-35] بنسبة 28,80%.

نلاحظ من خلال النتائج الاحصائية أن أغلب المبحوثين هم من فئة الشباب الطموح خاصة مع غلاء المعيشة وعدم

قدرة الأولياء على توفير جميع متطلبات الأبناء، بالإضافة الى تطلع الشاب الذكر الى تحقيق فرصة عمل في اطار

منصب دائم لبناء أسرة مستقبلا، كما لا ننسى أن المؤسسة حديثة النشأة وسياسة التوظيف لها شروط في السن.

## جدول رقم (07) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	ك	%
أعزب	43	65.20
متزوج	23	34.80
المجموع	66	100

يتضح من خلال الجدول أن توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية كان أغلبهم يتمركز في فئة العزاب بنسبة 65,20%، مقارنة بفئة المتزوجين التي قدرت بـ 34,80% .

من خلاص استخلاص النتائج نجد أن أغلب العمال هم عزاب بنسبة كبيرة، وقد لوحظ أن جميع العاملات باستثناء ثلاث عاملات هم عازبات وقد يرجع هذا الى ثقافة المجتمع برفض تقبل عمل المرأة المتزوجة خاصة أن مقر الجامعة بعيد عن وسط الولاية وبلدياتها، في حين نجد نسبة لا بأس بها في فئة المتزوجين يعملون بالجامعة.

جدول رقم (08) يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	ك	%
ثانوي	17	25.80
ليسانس	22	33.30
ماستر	25	37.90
مهندس	02	3
المجموع	66	100

من خلال نتائج الجدول نجد أن توزيع الباحثين تركز في العمال المتحصلين على مستوى الماستر بنسبة 37,90% ،تليها في ذلك نسبة 33,30% من العمال المتحصلين على مستوى الليسانس، بينما نجد نسبة 25,80% من العمال المتحصلين على المستوى الثانوي، في حين نجد أن نسبة 3% فقط من العمال الذين هم متحصلين على شهادة مهندس.

ما يلاحظ من خلال النتائج الاحصائية للجدول أن أغلب الباحثين متحصلون على شهادة الماستر والليسانس لأن المؤسسة تحتاج الى عمال ذو مستوى تعليمي عالي خاصة من حيث التعامل الاداري مع الأساتذة والطلبة ، وحسب الدراسة الاستطلاعية نلاحظ أن أغلب العمال تحصلوا على شهادة الماستر عندما تم توظيفهم بالجامعة، وهذا يعود الى أن المؤسسة اتاحت لهم الفرصة لاستكمال المستوى دون تعسف ودون قيود وهذا ما استشهدنا على تصريح بعض الباحثين في سؤالنا لهم عن الندم بالعمل بالمؤسسة حيث كان إجابة أحد الباحثين كالاتي "كيفاش نندم على العمل في الجامعة وخلاوني نقرا ونكمل الماستر وما جزاء الاحسان الا الاحسان".

كما يلاحظ أن المؤسسة أعطت فرصة للعمال من المستوى الثانوي وهذا ما يؤكد أن سياسة الدولة في التوجه الى رفع المستوى التعليمي للعمال في جميع المجالات والمستويات ومنحهم رتب تناسب مستواهم وذلك قصد ادماجهم في الحياة العملية.

جدول رقم(09) يوضح توزيع الباحثين حسب المهنة

المهنة	ك	%
تقني	03	4.5
تقني سام	17	25.80
عون ادارة	14	21.2
ملحق ادارة	16	24.2
متصرف	13	19.7
مهندس	03	4.5
المجموع	66	100

من خلال نتائج الجدول يتضح أن توزيع الباحثين كان أكبر في مهنة تقني سام بنسبة 25,80%، تليها في ذلك مهنة ملحق ادارة بنسبة 24,20%، بينما نجد أن نسبة 21,20% كانت مهنتهم عون ادارة أما مهنة متصرف اداري فتمثلت بنسبة 19,70% في حين نجد أن مهنتي تقني ومهندس أخذتا نفس النسبة والتي مثلت بـ 04,50%.

من خلال النتائج نستخلص أن الجامعة لديها تنوع في الوظائف وهذا ما يستجبه عليها طابعها العملي، حيث أن النسب لم تكن متفاوتة بشكل كبير بين المهن.

## جدول رقم(10) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	ك	%
أقل من سنتين	02	3
سنتين	18	27.3
ثلاث سنوات	18	27.3
أربع سنوات	28	24.4
المجموع	66	100

من خلال نتائج الجدول يتضح أن توزيع المبحوثين كان أكبر عند العمال الذين كانت أقدميتهم بالمؤسسة سنتين وثلاث سنوات وذلك بنسبة 27,30%، تليها نسبة 24,4% من العمال الذين كانت أقدميتهم أربع سنوات، في حين نجد أن العمال الذين كانت أقدميتهم أقل من سنتين بلغت نسبتهم 3% فقط.

ما يلاحظ من خلال النتائج المستخلصة أن أغلبية العمال كان أقدميتهم خلال أربع سنوات السابقة، ونرجع

تراجع نسبة الأقدمية في العام الماضي بقلّة فتح مناصب الشغل تزامنا مع سياسة الدولة المنتهجة في التقشف.

جدول رقم(11) يوضح توزيع المبحوثين حسب العمل قبل الالتحاق بالمؤسسة

العمل قبل الالتحاق بالمؤسسة	ك	%
نعم	45	68.20
لا	21	31.80
المجموع	66	100

من خلال نتائج الجدول اتضح أن توزيع المبحوثين كان أكبر في العمال الذين سبق لهم العمل بمؤسسات أخرى قبل

الالتحاق للعمل بالجامعة وذلك بنسبة 68.20%، مقارنة مع العمال الذين لم يعملوا بمؤسسات أخرى قبل

التحاقهم بالعمل بالجامعة بنسبة 31.80%.

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني

تطابق محتوى العمل مع المؤهلات يزيد من الاندماج المهني

I- تحليل البيانات الفرضية الأولى

II- الاستنتاج الجزئي للفرضية

تحليل بيانات الفرضية الأولى التي مفادها: تطابق محتوى العمل مع مؤهلات العامل يزيد من الاندماج المهني جدول رقم (12) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل وعلاقته بالشعور بالإنتماء للمؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الشعور بالإنتماء للمؤسسة الأقدمية في العمل
النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة	ك	
100	2	-	-	100	2	أقل من سنتين
100	18	27,8	5	72,20	13	سنتين من العمل
100	18	5,6	1	94,4	17	ثلاث سنوات
100	28	25	7	75	21	أربع سنوات
100	66	19,7	13	80,3	53	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الإتجاه السائد نلاحظ أن نسبة 80,30% من مجموع المبحوثين يشعرون بالإنتماء للمؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 100% من العمال الذين كانت مدة أقدميتهم أقل من سنتين مقابل نسبة 94,4% من العمال الذين كانت مدة أقدميتهم سنتين من العمل ، تليها نسبة 75% و 72,20% من العمال الذين كانت مدة أقدميتهم ثلاث سنوات وأربع سنوات على التوالي.

وهذا مقارنة مع العمال الذين لا يشعرون بالإنتماء للمؤسسة نسبة 19,7%، تدعمها في ذلك نسبة 27,8% من العمال الذين كانت مدة أقدميتهم سنتين من العمل مقابل 25% من العمال الذين كانت مدة أقدميتهم أربع سنوات تليها في ذلك نسبة 5,6% فقط من العمال الذين كانت مدة أقدميتهم ثلاث سنوات من العمل.

وما يمكن الخروج به من نتائج هذا الجدول أن العمال الجدد الذين كانت أقدميتهم أقل من سنتين يشعرون بالانتماء للمؤسسة بنسبة عالية والمتمثلون في مبحوثين فقط وربما يعود هذا الى انهما في مرحلة بداية التثبيت في المنصب التي لم تتجاوز خمسة أشهر أي هما منتقلان من المرحلة التجريبية وما يشعرهما بالانتماء هو تحقيقهما لهدف الاستقرار المهني (الترسيم) وشعورهما بالأمن الوظيفي، هذا من ناحية، وهذا ما عبر عليه هيرزبرج في نظريته ذات العاملين والتي تدخل هنا في العوامل الخارجية حيث أشار أن وجودها أي الأمن يمنع عدم الرضا الوظيفي، ويحقق الانتماء ، ومن ناحية أخرى قد يكونا صرحا بالانتماء خوفا من تأويل اجاباتهم، كما نلاحظ من خلال النتائج أيضا أن العمال الذين كانت أقدميتهم أربع و ثلاث سنوات يشعرون بالانتماء للمؤسسة ويرجع هذا زيادة على تحقيقهم

لهدف الاستقرار الوظيفي الى تقبلهم لسياسة المؤسسة وتعودهم على ثقافتها، وتحقيق أهداف أو جزء من أهدافه التي كان يرغب في تحقيقها عند توظيفه بالمؤسسة، وهذا ما تسعى المؤسسات الى تحقيقه باعتبار أن الانتماء قيمة هامة.

جدول رقم(13) يوضح توزيع المبحوثين حسب مصدر التوجيه و علاقته بالرضا عن العمل.

المجموع		لا		نعم		الرضا عن العمل في المؤسسة مصدر التوجيه
النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة	ك	
100	10	10	1	90	09	الإدارة العليا
100	51	25,5	13	74,5	38	وفق تنظيم المؤسسة
100	05	40	2	60	3	حسب الرغبة الشخصية
100	66	24,2	16	75,8	50	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الإتجاه السائد نلاحظ أن 75,8% من مجموع المبحوثين راضون عن العمل في المؤسسة، تدعمها في ذلك 90% من الأغلبية الساحقة الذين صرحوا بأن توجيههم كان من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، مقابل نسبة 74,5% من العمال الذين صرحوا بأنهم وجهوا وفق تنظيم المؤسسة ، تليها نسبة 60% من العمال الذين صرحوا أنهم وجهوا حسب رغبتهم الشخصية ، وهذا مقارنة مع العمال الذين ليسوا راضين عن عملهم بالمؤسسة والذين مثلوا بنسبة 24,2% وتدعمها في ذلك نسبة 40% من الذين وجهوا حسب رغبتهم الشخصية مقابل 25,5% من العمال الذين صرحوا بأنهم وجهوا وفق تنظيم المؤسسة ، تليها في ذلك نسبة 10% فقط من الذين صرحوا بأن توجيههم كان من قبل الادارة العليا للمؤسسة.

نستنتج من خلال ما سبق أنه باعتبار أن الادارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة أن أغلب المبحوثين الذين وجهوا من قبل الادارة العليا ( المدير) راضون عن العمل بالمؤسسة بدرجة عالية ونرجع ذلك الى التسيير والتنظيم الجيد للمسير من حيث معرفته لمحتويات المنصب ومدى تطابقها مع شاغل الوظيفة الجديد وذلك من خلال عمليتي التخطيط والتوجيه التي تعتبر كإجراء رئيسي لتحقيق التناسب بين النواحي الفكرية ومتطلبات المهنة والوصول بالتالي الى تطابق مستوى الطموح مع درجة الأداء، مما يحفز للنجاح والرضا عن العمل بالمؤسسة ويؤكد العلاقة الموجبة بين مستوى العمل والرضا وذلك وفقا لمبدأ " الشخص المناسب في المكان المناسب"، وتعتبر هذه المرحلة اللحظة الحاسمة لكل من الفاعل الجديد والمؤسسة في حد ذاتها لأن الأول سوف يشغل المنصب لمدة معينة وعادة ما تطول وقد

تتوقف عليها حياته المهنية ومستقبله بشكل عام أي ليستطيع أن يظهر امكانياته المختلفة ويصل الى درجة من الرضا على ما يقدمه للمؤسسة وما يحصل عليه في المقابل وخاصة الجانب المعنوي والنفسي، والثانية (المؤسسة) سوفتوظف الشخص وهي تنتظر منه مردودية وهذا ما جاءت به نظرية التبادل الاجتماعي.

جدول رقم(14) يوضح توزيع المبحوثين حسب الرضا عن المهام وعلاقته بالشعور بالندم عن العمل بالمؤسسة.

المجموع		لست نادم		نادم		الشعور بالندم عن العمل بالمؤسسة
النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة	ك	
100	53	79.20	42	20.80	11	راض
100	13	46.2	6	53.80	07	لست راض
100	66	72.70	48	27.30	18	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه السائد يتبين أن نسبة 72.70% من مجموع المبحوثين لا يشعرون بالندم عن العمل بالمؤسسة، يدعمها في ذلك نسبة 79.20% من العمال الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا عن مهامهم والمسؤوليات التي يقومون بها، مقابل نسبة 46.20% من العمال الذين صرحوا بأنهم ليسوا راضون عن مهامهم والمسؤوليات التي يقومون بها

وهذا مقارنة بنسبة 27.30% من العمال الذين يشعرون بالندم عن العمل بالمؤسسة، يدعمها في ذلك نسبة 53.80% من العمال الذين صرحوا أنهم ليسوا راضون عن المهام والمسؤوليات التي يقومون بها، مقابل نسبة 20.80% من العمال الذين صرحوا أنهم راضون عن المهام والمسؤوليات التي يقومون بها.

وما نستخلصه من هذه النسب أن العمال الذين لا يشعرون بالندم من التحاقهم بالعمل في جامعة غرداية وهم راضون عن المهام والمسؤوليات التي يقومون بها وهذا ما يزيد من اندماجهم المهني وعند طرحنا للسؤال رقم 9-1 لمعرفة أسباب ذلك أجاب 31 مبحوث أن المهام تتطابق مع مؤهلاتهم العلمية في حين أجاب 22 مبحوث أن ذلك يعود بالنسبة لهم الى اكتساب خبة مهنية أكثر، يقومون بها تكسبهم خبرة أكثر وهذا ما يعبر عن تطلعات الفاعلين الجدد ورغبتهم وطموحهم في العمل، فالإحساس بالنجاح (اكتساب الخبرة) يقود الى الطموح والى معرفة الخطأ لتجنبه مستقبلا، وما نفسر انخفاض نسبة عدم الرضا عن المهام والمسؤوليات والشعور بالندم من العمل في الجامعة وحسب تصريحاتهم في السؤال رقم 9-2 أن 07 أفراد من العينة صرحوا أن العمل لا يتطابق مع مؤهلاتهم، في حين

صرح 06 أفراد من العينة أن ذلك يرجع الى المهام تتطلب جهد أكبر من قدراتهم، وهذا ما يفسر عدم تدريب العمال في العمل أو عدم استفادتهم من برامج التدريب ، حيث أنه لا يكفي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حسب المؤهلات كما أشرنا سابقا وانما على المؤسسة تهيئة العامل الجديد وتكوينه للجانب العملي تكويننا سليما لأن ما يحصل عليه من خلال مشواره العلمي يكون صعب التطبيق في الواقع العملي فالعامل الذي لا يملك من المهارة و المعرفة الا القدر الذي يمكنه من أدائه عمله متعة ولا رضا وبذلك تفتر روحه المعنوية، ويمنعه من الاندماج في العمل. ولتدعيم النتائج أردنا اضافة مؤشر الشعور نحو الوظيفة لمعرفة علاقته بالرضا عن المهام والمسؤوليات وهذا ما سنوضحه في الجدول الآتي:

جدول رقم (15) يوضح توزيع المبحوثين حسب الرضا عن المهام وعلاقته بالشعور نحو الوظيفة

المجموع		التهميش		الاغتراب		الارتباك		الاعتزاز		الارتياح		الشعور نحو الوظيفة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الرضا عن المهام
100	53	5.70	03	7.50	04	-	-	15.1	08	71.7	38	نعم
100	13	15.40	02	38.50	05	15.40	02	15.40	02	15.4	02	لا
100	66	7.6	05	13.60	09	3	02	15.2	10	60.6	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه السائد يتبين أن نسبة 60.6% من العمال الذين يشعرون بارتياح نحو وظائفهم، وتدعمها في ذلك نسبة 71.7% من العمال الذين صرحوا بأنهم راضون عن المهام والمسؤوليات التي يقومون بها، مقابل نسبة 15.40% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا عن المهام التي يقومون بها. في حين نجد نسبة 15.2% من العمال الذين يشعرون بالاعتزاز نحو وظائفهم، وتدعمها في ذلك نسبة 15.40% من العمال الذين صرحوا بأنهم ليسوا راضين عن المهام والمسؤوليات التي يقومون بها، مقابل نسبة 15.10% من العمال الذين صرحوا بأنهم راضون عن المهام والمسؤوليات.

كما نجد نسبة 13.60% من العمال الذين يشعرون بالاغتراب نحو وظائفهم، وتدعمها في ذلك نسبة 38.50% من العمال الذين صرحوا بأنهم ليسوا راضين عن المهام والمسؤوليات التي يقومون بها، مقابل نسبة 7.50% من العمال الذين صرحوا بأنهم راضون عن المهام والمسؤوليات.

بينما نجد نسبة 7.60% من العمال الذين يشعرون بالتهميش نحو وظائفهم، وتدعمها في ذلك نسبة 15.40% من العمال الذين صرحوا بأنهم ليسوا راضين عن المهام والمسؤوليات التي يقومون بها، مقابل نسبة 5.70% من العمال الذين صرحوا بأنهم راضون عن المهام والمسؤوليات.

نستنتج من خلال الجدول أن معظم العمال الجدد بجامعة غرداية يشعرون بالارتياح نحو وظائفهم وهذا راجع لأنهم راضون عن المهام والمسؤوليات التي يقومون بها، حيث صرح أغلبهم كما أشرنا سابقا الى أن منا صيهم تتطابق مع مؤهلاتهم، وذلك باعتبار أن الارتياح في العمل هو شعور نفسي تكمن أهميته في رفع الروح المعنوية للعامل، ورضاه عن العمل، فسلوكات العمل بالنسبة للعمال تكون حسب درجة الدعم التي يوفرها لهم ذلك الشعور نحو الوظيفة الذي من شأنه مساعدتهم في تطوير ذاتهم واستكشاف طاقاتهم وتنميتها دون قيود . ، فالعامل الجديد يكون في حالة تخوف من كل سلوك يقوم به أثناء العمل أما اذا ما وجد مناخ يحفز ويخفف عنه التوتر الطبيعي الذي ينتابه في بداية التوظيف فيشعره هذا على الارتياح ويشجعه على السير نحو الاندماج المهني في المؤسسة.

وهو ما جاءت وفقه نتائج الجدول لتبين شعور العاملين بالارتياح وتأثيره على الرضا عن المهام والمسؤوليات التي يقومون بها.

جدول رقم(16) يوضح توزيع المبحوثين حسب الشعور بالتعب أثناء تأدية المهام و الرضا عن العمل بالمؤسسة.

المجموع		لست راض		راض		الرضا عن العمل في المؤسسة التعب أثناء أداء العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
100	44	25	11	75	33	نعم
100	22	12.7	05	77.30	17	لا
100	66	24.2	16	75.80	50	المجموع

خلال نتائج الجدول وحسب الإتجاه السائد نلاحظ أن 75.80% من مجموع أفراد العينة راضون عن العمل بالمؤسسة، تدعمها في ذلك 77.30% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالتعب أثناء تأدية المهام مقابل نسبة 75% من العمال الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالتعب أثناء تأدية المهام.

وهذا مقارنة مع العمال الذين ليسوا راضين عن العمل بالمؤسسة و الذين مثلوا بنسبة 24.20% تدعمها في ذلك نسبة 25% من الذين صرحوا أنهم يشعرون بالتعب أثناء تأدية المهام، مقابل 12.70% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالتعب أثناء تأدية المهام.

استنتجنا أن معظم المبحوثين راضون عن العمل بالمؤسسة وهذا راجع الى أنهم لا يشعرون بالتعب أثناء أداء المهام وقد أدلوا بتصريحاتهم في الاستبيان أن ذلك يعود الى أن مهامهم واضحة ومرنة وهذا يدل الى ثقافة المؤسسة أو سياستها في تسهيل وتبسيط المهام الوظيفية دون تجاوز الاجراءات والتعليمات، ونشر ثقافة المرونة المؤسسية بين الموظفين وهذا ما يزرع الثقة في نفس العامل ويجفزه بالبقاء في المؤسسة، بينما نفسر ادلاءات المبحوثين على شعورهم بالتعب أثناء العمل بعد تقديمنا لاقتراحات سبب الشعور بالتعب في الاستبيان، صرحوا الى أن المهام تتطلب جهد أكبر من قدراتهم، وهذا ما يفسر عدم تدريب العمال في العمل أو عدم استفادتهم من برامج التدريب، حيث أنه لا يكفي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حسب المؤهلات كما أشرنا سابقا وانما على المؤسسة تهيئة العامل الجديد وتكوينه للجانب العملي تكوينا سليما لأن ما يحصل عليه من خلال مشواره العلمي يكون صعب التطبيق في الواقع العملي فالعامل الذي لا يملك من المهارة و المعرفة الا القدر الذي يمكنه من آدائه عمله متعة ولا رضا وبذلك تفتت روحه المعنوية، وهذا ما أكدته لنا مصلحة المستخدمين بالجامعة الى ان البعض من العمال تحصلوا على تكوين

على عكس البعض الآخر وذلك يعود حسبهم الى نوعية المناصب التي تتطلب تكويننا مند دخول العامل للمؤسسة وفقا للتنظيم المعمول به في المؤسسات التابعة للتوظيف العمومي، كما نجد بعض التصريحات التي أدلى بها الباحثون أنهم يشعرون بالتعب و الارهاق عضلي وهذا ما استنتجناه في أن اغلب العمال الذين صرحوا أنهم يشعرون بالتعب هم من العمال الذين يعملون بالمكتبة الجامعية باعتبارهم أن أعمالهم تقتصر على الجهد العضلي أكثر من الجهد الفكري، وقد يرجع التعب الى الملل و الرتابة نتيجة عدم فهم العمل والأعمال الروتينية،فنفس العمل قد يراه عاملا مملا ومتعبا، بينما يراه زميله ملائما ، ومن بين الباحثين الذين عاجلوا ظاهرة التعب الصناعي المهندس الأمريكي "فرانك جيلبرث" ضمن حركة الحركة والزمن حيث اقترح عدة حلول منها: تحديد سرعة العمل، وادخال فترات الراحة، مع تخفيف الثقل.

ولتدعيم الجدول أضفنا مؤشر الندم من الالتحاق بالعمل بالمؤسسة لمعرفة علاقته بشعور التعب، وهذا ما سيوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (17) يوضح توزيع الباحثين حسب التعب أثناء أداء المهام وعلاقته بالندم من العمل بالمؤسسة.

المجموع		لست نادم		نادم		الندم من العمل في المؤسسة التعب أثناء أداء العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
100	44	70.5	31	29.5	13	نعم
100	22	77.30	17	22.70	05	لا
100	66	72.70	48	27.30	18	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام السائد يتبين أن نسبة 72.70% من العمال الذين لا يشعرون بالندم من التحاقهم بالعمل بالمؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 77.30% من العمال الذين صرحوا أنهم لا يشعرون بالتعب أثناء تأدية المهام، مقابل نسبة 70.50% من العمال الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالتعب أثناء تأدية المهام.

وهذا مقارنة مع نسبة 27.30% من العمال الذين يشعرون بالندم من التحاقهم بالعمل بالمؤسسة، وتدعمها في ذلك نسبة 29.50% من العمال الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالتعب أثناء تأدية المهام، مقابل نسبة 22.7% من العمال الذين لا يشعرون بالتعب أثناء تأدية المهام .

ما يمكن ملاحظته من نتائج الجدول أن معظم العمال الجدد بجامعة غرداية الذين لا يشعرون بالندم من التحاقهم بالعمل بالمؤسسة هم الذين لا يشعرون بالتعب أثناء تأدية المهام، ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم بعمالها من حيث عدم اثقالمهم بمهام صعبة وليست من تخصصهم وهذا ما صرح به المبحوثين كما أشرنا في الجدول السابق وهو أن طبيعة العمل واضحة ومرنة لا تستدعي التعب، وبالتالي لا يقودهم للتفكير بالندم من العمل بالمؤسسة .

## استنتاج الفرضية الأولى:

بعد تحليلنا للجداول المتعلقة بالفرضية الأولى والمتمثلة في تطابق محتوى العمل مع مؤهلات العامل وتأثيرها على الاندماج المهني للعمال الجدد توصلنا الى تحقيق هذه العلاقة السببية وذلك أن محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ويرفع ذلك من اندماجه المهني، كما أن اندماجه يتوقف على القدرة والمعرفة، إذ أن اعطاء أعمال ومهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي الى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الاندماج الذي يتحقق لهم جراء ذلك، وهذا ما توصلنا اليه من خلال المؤشرات التي طرحناها في الفرضية من حيث أن الفاعلين الجدد بجامعة غرداية والذين لم تتجاوز مدة عملهم بالمؤسسة أربع سنوات يشعرون بالانتماء للمؤسسة وذلك ما استنتجناه عند ربط مؤشر الانتماء بالأقدمية، وعند اضافتنا لمؤشرات أخرى لإثبات أو نفي الفرضية توصلنا الى أن مصدر التوجيه الذي كان من قبل الادارة العليا حقق رضا عالي من قبل الفاعلين الجدد، كما أن الرضا عن المهام والمسؤوليات التي أعطيت لهم وفق مؤهلاتهم جعلتهم راضون ولا يشعرون بالندم من العمل بالجامعة، كما حققت لهم شعور الارتياح نحو وظائفهم، وعند اضافتنا الى مؤشر التعب لمعرفة حقيقة توافق المنصب حيث ربطناه بمؤشر الرضا عن العمل بالمؤسسة وجدنا أن هذه العلاقة كانت ايجابية، ولتدعيم هذه العلاقة أضفنا مؤشر الندم من العمل بالمؤسسة حيث توضح أن أغلب العمال لا يشعرون بالندم وهم من لا يشعرون بالتعب أثناء أداء المهام.

و من هنا نستطيع القول أن الفرضية الأولى والتي مفادها "تطابق محتوى العمل مع مؤهلات العامل يزيد من الاندماج المهني للفاعلين الجدد"، قد تحققت على مستوى أفراد العينة.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث:

لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني

I- تحليل بيانات الفرضية الثانية

II- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

### الفصل الثالث لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني

تحليل الفرضية الثانية والتي مفادها: لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني للفاعلين الجدد

جدول رقم(18) يوضح توزيع المبحوثين حسب تطبيق قواعد وقوانين العمل وعلاقته بالشعور بالندم من العمل بالمؤسسة

المجموع		لست نادم		نادم		الشعور بالندم عن العمل بالمؤسسة
						تطبيق قواعد وقوانين العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
100	21	76.2	16	23.8	5	كواجب مهني
100	43	72.1	31	27.9	12	بارتياح
100	01	50	01	50	01	بوجود رقابة
100	66	72.70	48	27.30	18	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه السائد يتبين أن نسبة 72.70% من العمال الذين لا يشعرون بالندم من العمل بالمؤسسة، ويدعمها في ذلك نسبة 76.20% من العمال الذين صرحوا أنهم يطبقون ا لقوانين وقواعد العمل بارتياح، مقابل نسبة 72.1% من العمال الذين صرحوا أنهم يطبقون قوانين وقواعد العمل كواجب مهني، تليها نسبة 50% من العمال الذين صرحوا أنهم يطبقون قوانين وقواعد العمل بوجود رقابة.

وهذا مقارنة بنسبة 27.30% من العمال الذين يشعرون بالندم من العمل بالمؤسسة، ويدعمها في ذلك نسبة 50% من العمال الذين صرحوا أنهم يطبقون قوانين وقواعد العمل بوجود رقابة، مقابل نسبة 23.80% من العمال الذين صرحوا أنهم يطبقون قوانين وقواعد العمل كواجب مهني، تليها نسبة 50% من العمال الذين صرحوا أنهم يطبقون قوانين وقواعد العمل بارتياح.

من خلال المعطيات السابقة يتبين تأثير تطبيق قوانين وقواعد العمل على تقوية الالتزام والاندماج المهني للفاعلين الجدد داخل المؤسسة من خلال عدم الندم على الالتحاق بها، انطلاقا من اعتبار تطبيق القواعد الخاصة بالعمل واجبا مهنيا يجب احترامه، بل من الواجب تطبيقه لحماية كل من العامل ، وصاحب العمل ، وحصول كل منهما على حقوقه القانونية ، لذلك يعتبر كل بند من بنود عقود العمل خاضعا ، وملتزما بقانون العمل ، وأي بند لا يتوافق مع أي نص

### الفصل الثالث لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني

من نصوص القانون يعتبر باطلا ، ولا يصلح تطبيقه أو تنفيذه ، وهو ما يسهل تقبل هذه القواعد من قبل الموظف حتى يتسنى له تطبيقها او العمل عبر واقعية هذا القانون للوصول الى درجة الواجب بل والمفروض على العامل تطبيقه في كافة الظروف ، والأماكن ، والأوقات ولا توجد أي عوامل ، أو مؤثرات تمنع من تطبيق بند من بنوده لذلك يتميز قانون العمل بأنه قادر على مراعاة حالات العمال ، وتقدير ظروفهم ، والتميز بين مهاراتهم، وقدراتهم في القيام بالمهن المختلفة، هذا ما يعزز الاندماج داخل الوظيفة ويبعد شعور الندم عن الالتحاق بالعمل. وما نفسره عن تصريح بعض الفاعلين الجدد من تطبيق القواعد والقوانين بوجود رقابة راجع الى الارث الثقافي للفرد الجزائري حيث أن العامل الجزائري بطبعه لا يجب الالتزام ذلك وأنه تعود على نوع من الحرية وهذا ما نلاحظه فقط في قضية عدم احترام مواعيد الدخول والخروج للمؤسسة وعدم الانضباط.

هذا ما توصلنا اليه وفق نتائج الجدول الاحصائيتين تأثير تطبيق القانون والقواعد الخاصة بالعمل على عدم الشعور بالندم من خلال العمل في المؤسسة.

## الفصل الثالث لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني

جدول رقم(19) يوضح توزيع المبحوثين حسب القواعد والإجراءات وعلاقته بالشعور نحو الوظيفة.

المجموع		القلق		التيهان		الغموض		كأنك في أسرتك		تحقيق الذات		الأمان		الشعور نحو الوظيفة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	القواعد والاجراءات
100	48	12.5	6	6.3	3	2.1	1	39.6	19	20.	10	18.8	9	مفهومة
										8		0		
100	18	44.4	8	5.6	1	16.7	3	16.7	3	5.6	1	11.1	2	غير مفهومة
100	66	21.2	1 4	6.1	4	6.1	4	33.3	22	16.	11	16.7	11	المجموع
										7				

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه السائد يتبين أن نسبة 33.30% من مجموع المبحوثين يشعرون نحو

وظائفهم كأنهم في أسرهم ،تدعمها في ذلك نسبة 39.6% من العمال الذين صرحوا أن القواعد والاجراءات

مفهومة ،مقابل نسبة 16.7% من العمال الذين صرحوا أن القواعد والاجراءات غير مفهومة

في حين نجد نسبة 21.20% من العمال الذين يشعرون نحو وظائفهم بالقلق ، ويدعمها في ذلك نسبة 44.4%

من العمال الذين صرحوا أن القواعد والاجراءات غير مفهومة ،مقابل نسبة 12.50% من العمال الذين صرحوا أن

القواعد والاجراءات غير مفهومة.

بينما نجد نفس النسبة 16.70% من العمال الذين يشعرون نحو وظائفهم بتحقيق الذات والأمان، وتدعمها في

ذلك بالنسبة لتحقيق الذات نسبة 20.80% من العمال الذين صرحوا أن القواعد والاجراءات مفهومة، مقابل نسبة

05.60% من العمال الذين صرحوا أن القواعد والاجراءات غير مفهومة، وتدعمها بالنسبة للأمان نسبة

18.80% من العمال الذين صرحوا أن القواعد والاجراءات مفهومة ، مقابل نسبة 11.10% من العمال الذين

صرحوا أن القواعد والاجراءات غير مفهومة.

## الفصل الثالث لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني

كما نجد نفس النسبة 06.1% من العمال الذين يشعرون نحو وظائفهم بالتيهان والغموض ،يدعمها في ذلك بالنسبة للغموض نسبة 16.70% من العمال الذين صرحوا أن القواعد والاجراءات غير مفهومة ،مقابل نسبة هامشية ممن صرحوا أن القواعد والاجراءات مفهومة، أما بالنسبة للشعور بالتيهان نجد نسبة هامشية 6.3% و5.6% من العمال الذين صرحوا أن القواعد مفهومة و غير مفهومة على التوالي.

من خلال المعطيات السابقة يتبين تأثير طبيعة القواعد و الاجراءات المتبعة في المؤسسة على الشعور نحو الوظيفة وهو ما ساهم في الشعور بالراحة اتجاه الوظيفة وانتاب الفاعل الجديد الاحساس انه داخل اسرته بناءا على سهولة الاجراءات ومرونتها وفهمها من قبل جميع العمال ،فالطبيعة الادارية المتغيرة للمؤسسة تفرض وجود مشاكل إدارية وتقنية نتيجة صعوبة وتعقد إجراءات العمل بها، وذلك يرجع في البداية الى إتباع نظم غير صالحة او غير مناسبة للمؤسسة، مما ينتج عنه صعوبة إجراءات العمل وصعوبة الالتزام بها او اتباعها، وفي تلك الحالة تكثر الأخطاء، ولذلك فيجب ان تسعى المؤسسة الى تبسيط إجراءاتها وذلك من خلال دراسة نظام وإجراءات العمل الحالية وتحديد أوجه القصور والضعف بها والاستماع الى مقترحات الموظفين والمسؤولين عن تنفيذ الإجراءات كونهم الاعلم بما يحدث داخل محيط العمل ، عبر البحث عن انظمة اكثر تبسيطاً وسهولة في الاستخدام او البحث عن تكنولوجيا جديدة اكثر تقدما لتسهيل عملية فهم الاجراءات والقواعد التي تسيير العمل وتضبط محتوياته وهذا لا يكون الا من خلال تدريب مستمر للعاملين ومتابعة دورية للمسؤولين المباشرين على العمل من اجل ضمان سهولة وصول المعلومة الى كل الموظفين والحرص على تبنيتها من قبل العاملين وبالتالي تطبيقها بالشكل السليم ، وهذا عبر كتابة اجراءات عمل مبسطة، هذا ما يجعل الموظف يحس بالاهتمام والمتابعة من المسؤولين وهو ما يشعره بأهميته داخل التنظيم وبالتالي انعكاس ذلك على احساسه بأنه ضمن اسرة يهتم افرادها ببعضهم البعض ، وهو ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين اهمية تبسيط القوانين و الاجراءات على الاحساس بالراحة في الوظيفة ومكان العمل وبالتالي زيادة اندماجه فيها خاصة وأنه في مرحلة تعرف مبدئي على هذه الاجراءات.

### الفصل الثالث لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني

جدول رقم (20) يوضح توزيع المبحوثين حسب الرأي في الإجراءات وقواعد المؤسسة وعلاقتها بالرضا عن العمل في المؤسسة .

المجموع		غير راض		راض		الشعور بالرضا عن العمل في المؤسسة الرأي في الإجراءات والقواعد
%	ك	%	ك	%	ك	
100	15	13,3	2	86,7	13	عادلة
100	15	26,7	4	73,3	11	غير عادلة
100	05	20	1	80	4	صارمة
100	18	22,2	4	77,8	14	مرنة
100	10	50	5	50	5	تحد من الاندماج
100	3	-	-	100	3	سلسة
100	66	24,2	16	75,8	50	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الإتجاه السائد يتبين أن نسبة 75,8% من مجموع المبحوثين يشعرون بالرضا عن العمل بالمؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 100% من العمال الذين صرحوا أن الإجراءات و القواعد التي تعمل بها المؤسسة سلسة مقابل 86,7% من العمال الذين صرحوا أن هذه الإجراءات و القواعد هي عادلة، تليها نسبة 80% من العمال الذين صرحوا بأن الإجراءات و القواعد التي تعمل بها المؤسسة هي صارمة، بينما نجد أن نسبة 77,8% من العمال الذين صرحوا أن الإجراءات و القواعد هي مرنة تليها نسبي 73,3% و 50% على التوالي من العمال الذين صرحوا بأن القواعد و الإجراءات التي تعمل بها المؤسسة مرنة وتحد من الإندماج.

وهذا مقارنة مع العمال الذين لا يشعرون بالرضا عن العمل بالمؤسسة نسبة 24,2% تدعمها في ذلك نسبة 50% من العمال الذين صرحوا أن الإجراءات و قواعد العمل تحد من الإندماج مقابل نسبة 26,7% من العمال الذين صرحوا أن هذه الإجراءات والقواعد غير عادلة، تليها في ذلك نسبة 22,2% و 20% على التوالي من الذين صرحوا أن هذه القواعد والإجراءات هي مرنة و صارمة.

بينما نجد أن نسبة 13,3% من العمال الذين صرحوا أن الإجراءات و القواعد التي تعمل بها المؤسسة عادلة.

من خلال المعطيات السابقة كان تأثير نوع الاجراءات وقواعد العمل المتبعة على الشعور بالرضا في العمل بحيث ان التنوع والتكيف الذي تكون عليه البيئة التنظيمية وكذلك القانونية امر مطلوب في نسق مفتوح على تغيرات كثيرة

## الفصل الثالث لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني

تصيب التنظيم ، فالسلاسة والمرونة مطلوبان بشدة لان الجمود يولد الخمول، ويؤدي في نهاية المطاف الى ضعف الأداء والابداع، وفي مناخ قاس كهذا، قد تتمكن المؤسسة من الصمود، لكن احتمال ازدهارها يكاد يكون معدوما، في هذه الحالة يجب تعديل طبيعة عمل الموظفين ومواءمته بما يناسبهم، للحصول على الاداء المطلوب والانسجام في العمل والحفاظ عليهم ، بالإضافة إلى المرونة والتعاون فيما يتعلق بساعات ومكان العمل، وكذلك العدل في تطبيق القانون مما يشعروهم بقيمتهم وسيحفزهم للوصول إلى أعلى مستويات الأداء وبالتالي تحقيق اندماجهم في العمل.

هذا ما جاءت وفقه نتائج الجدول الاحصائية لتبين تأثير سلاسة و مرونة القواعد والاجراءات التي يخضع لها مكان العمل على تحسين الرضا على العمل في المؤسسة.

جدول رقم(21) يوضح توزيع المبحوثين حسب التوجيه أكثر من مرة وعلاقته بالشعور نحو الوظيفة.

المجموع		التهميش		الاغتراب		الارتباك		الاعتزاز		الارتياح		الشعور نحو الوظيفة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	التوجيه
100	28	3,6	1	10,7	3	-	-	7,1	2	78,6	22	نعم
100	38	10,5	4	15,8	6	5,3	2	21,1	8	47,4	18	لا
100	66	7,6	5	13,6	9	3	2	15,2	10	60,6	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه السائد يتبين أن نسبة 60,6% من مجموع المبحوثين سيشعرون بالارتياح نحو وظائفهم، تدعمها في ذلك نسبة 78,6% من العمال الذين صرحوا أنهم وجهوا إلى أكثر من مرة إلى وظائف أخرى منذ توظيفهم في المؤسسة، مقابل نسبة 47,4% من العمال الذين صرحوا أنهم لم يوجهوا إلى وظائف أخرى منذ توظيفهم في المؤسسة.

في حين نجد أن نسبة 15,2% من العمال الذين يشعرون بالإعتزاز نحو وظائفهم، تدعمها في ذلك 21,1% من العمال الذين صرحوا أنهم لم يتم توجيههم إلى وظائف أخرى منذ توظيفهم، مقابل نسبة 7,1% فقط من العمال الذين صرحوا أنهم تم توجيههم إلى وظائف أخرى منذ توظيفهم في المؤسسة.

### الفصل الثالث لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني

بينما نجد أن نسبة 13,6% من العمال الذين يشعرون بالإغتراب نحو وظائفهم، تدعمها في ذلك نسبة 15,8% من العمال الذين صرحوا بأنهم لم يتم توجيههم الى وظائف أخرى منذ توظيفهم، مقابل نسبة 10,7% من العمال الذين صرحوا أنهم تم توجيههم أكثر من مرة منذ توظيفهم في المؤسسة.

كما صرحت نسبة 7,6% من العمال الذين يشعرون بالتهميش نحو وظائفهم، تدعمها في ذلك نسبة 10,5% من العمال الذين صرحوا أنهم لم يتم توجيههم الى وظائف أخرى منذ توظيفهم في المؤسسة، مقابل نسبة 3,6% فقط من العمال الذين صرحوا أنهم تم توجيههم الى وظائف أخرى منذ توظيفهم في المؤسسة.

في حين نجد أن نسبة 03% من العمال الذين يشعرون بالإرتباك نحو وظائفهم، تدعمها في ذلك نسبة 5,3% فقط من العمال الذين لم يتم توجيههم الى وظائف أخرى منذ توظيفهم في المؤسسة.

من خلال المعطيات السابقة يظهر تأثير التوجيه الى وظائف اخرى وتأثيره على الشعور نحو الوظيفة بإعتبار ان التوجيه داخل المؤسسة لم يكن بنسب كبيرة وحتى من شملهم التوجيه كان لأسباب منطقية خاضعة لأسلوب دوران العمل عبر التدوير الوظيفي الذي يمكن من منح الفرص المتساوية للموظفين ، والكشف عن المواهب والقدرات والإبداعات ، خصوصا المؤهلة منها ، وكذلك القضاء على رتابة الأعمال التي تولدها الوظائف التي يمكن فيها أصحابها فترة معينة وهي لا تناسب كفاءته وقدرته ، لأنه كلما طالت تلك الفترة تولدت مشاعر الروتين والتكرار والملل وانعكس ذلك على عمل الفاعلين الجدد، ويعتبر التوجيه من أساسيات الإدارة الحديثة تلجأ إليه المؤسسات لتغطية العجز داخليا بدل الاستعانة بتوظيف خارجي يصعب الاندماج و يأخذ الوقت في اكتساب مزايا الوظيفة و أجواء المنظمة وكذا التعود على الموظفين والمسؤولين ، وهو ما جاءت وفقه نتائج الجدول لتبين شعور العاملين بالراحة رغم التوجيه في الوظائف المختلفة داخليا.

## الفصل الثالث لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني

جدول رقم(22) يوضح توزيع المبحوثين حسب مناسبة الأجر وعلاقته بالندم من العمل بالمؤسسة.

المجموع		لست نادم		نادم		الشعور بالندم من العمل بالمؤسسة الأجر
%	ك	%	ك	%	ك	
100	33	75.8	25	24.2	8	مناسب
100	33	10	22	31.3	10	غير مناسب
100	66	72.3	47	27.7	18	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الإتجاه السائد نلاحظ أن نسبة 72,3% من مجموع المبحوثين الذين لا يشعرون بالندم من العمل بالمؤسسة، ويدعمها في ذلك نسبة 75,8% من العمال الذين صرحوا بأن الأجر الذي يتقاضونه مناسب، مقابل نسبة 10% من العمال الذين صرحوا أن الأجر الذي يتقاضونه غير مناسب

وهذا مقارنة مع العمال الذين يشعرون بالندم من العمل بالمؤسسة بنسبة 27.70% ويدعمها في ذلك نسبة 31,3% من العمال الذين صرحوا بأن الأجر الذي يتقاضونه غير مناسب، مقابل نسبة 24,2% من العمال الذين صرحوا بأن الأجر الذي يتقاضونه مناسب لهم.

## الفصل الثالث لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني

من خلال المعطيات السابقة يتضح اثر الاجر المناسب على الشعور بالندم على الالتحاق بالمؤسسة وهو ما لم يحدث حسب النسب السابقة ، الا ان الاجر يبقى اولوية عند أي عامل على اعتبار ان الاجور من الادوات الفعالة المؤثرة على أداء الفرد ، هذا ما جعل البعض يسمي الاقتصاد المعاصر بإقتصاد الاجور ، لما بلغته من اهمية كعناصر تنمية ، تساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة ، وكعامل استقرار اجتماعي ، وعليه نرى أن للأجور والرواتب التي يتحصل عليها الفرد لقاء الجهد المبذول في المنظمة سواء اكان هذا الجهد فكريا او عضليا دورا مهما وكبيرا في تحقيق الاشباع لحاجاته المادية والنفسية وتحقيق مستوى الرضا المتحقق للفرد وتنعكس آثار هذا الرضا على السلوك العام للفرد و الاداء والمتمثل في الاستقرار بالعمل وتقليل الغيابات والانتظام بالعمل ، ويؤثر نظام الاجور والرواتب على نوعيه العاملين الذين تستقطبهم المؤسسة والرضا الذي يشعرون به تجاه مؤسستهم ، وتأثير كفاية الاجر على الرضا عن الانتماء للمؤسسة وعدم الندم على الالتحاق بها ، وما نفسره عن عدم مناسبة الأجور بعض الفاعلين الجدد والذي أدى بهم للشعور بالندم من الالتحاق بالمؤسسة هو ناتج عن التصريحات التي أدلوا بها في الاستبيان عند طرحنا للسؤال رقم 1-18 عن سبب عدم مناسبة الأجر كانت العبارات المصرحة أغلبها كالآتي:

لا يناسبني الأجر لأني أعمل فوق طاقتي، لأن وظيفتي تتطلب جهد كثير ومسؤولية، الجهد كبير والأجر قليل، الحياة المعيشية تتطلب أكثر، المنصب الذي أعمل به ليس به ترقية وبالتالي سيبقى الأجر الذي أتقاضاه مسقف، أرى أنني أضيع وقتي من أجل أجر زهيد، هذا ما عبر عليه الفاعلين الذين يشعرون بالندم عن العمل بالمؤسسة وبناء على ما سبق تبين لنا تأثير مناسبة الاجر للوظيفة وتحقيق رضا العامل عليها وعدم ندمه على الالتحاق بها رغم رغبته في الزيادة في الاجر .

## الفصل الثالث لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني

جدول رقم(23) يوضح توزيع المبحوثين حسب عمل القوانين والإجراءات وعلاقته بالإنتماء للمؤسسة.

المجموع		لا أنتمي		أنتمي		الشعور الإنتماء الإجراءات والقوانين
%	ك	%	ك	%	ك	
100	35	11,4	04	88,6	31	التنسيق بين المصالح
100	13	23,1	03	76,9	10	توضيح أنواع الوظائف ومستوياتها
100	11	27,3	03	72,7	08	توضيح علاقة الوظائف ببعضها البعض
100	07	42,9	3	57,1	04	تحديد العلاقات الرسمية للأفراد
100	66	19,7	13	80,30	53	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه السائد نلاحظ أن نسبة 80,3% من مجموع المبحوثين يشعرون بالانتماء للمؤسسة، يدعمها في ذلك نسبة 88,6% من العمال الذين صرحوا أن إجراءات وقوانين العمل تعمل على توضيح أنواع الوظائف ومستوياتها، تليها نسبة 72,7% من العمال الذين صرحوا أن إجراءات والقوانين تعمل على توضيح علاقة الوظائف ببعضها البعض، في حين نجد أن نسبة 57,1% من العمال الذين صرحوا أن الإجراءات والقوانين تعمل على تحديد العلاقات الرسمية للأفراد، وهذا مقارنة مع العمال الذين لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة بنسبة 19,70% تدعمها في ذلك نسبة 42,9% من العمال الذين صرحوا أن الإجراءات و القواعد تعمل على تحديد العلاقات الرسمية للأفراد، مقابل نسبة 27,3% من العمال الذين صرحوا بأن اجراءات وقوانين للعمل تعمل على توضيح علاقة الوظائف ببعضها البعض، تليها في ذلك نسبة 23,1% من العمال الذين صرحوا أن الإجراءات وقوانين العمل تعمل على توضيح أنواع الوظائف ومستوياتها، بينما نجد نسبة 11,4% فقط من العمال الذين صرحوا أن اجراءات وقوانين العمل تعمل على التنسيق بين المصالح.

من خلال المعطيات السابقة تتضح اهمية الاجراءات والقوانين في تعزيز انتماء العمال للمؤسسة وما كان غالب على اجابات العينة هو اسلوب التنسيق بين المصالح كأثر الاجراءات المتخذة من قبل الادارة لما له من اثر على تعزيز التواصل بين مختلف مستويات الإدارة ، اذ لا يعتبر التنسيق بين المصالح وظيفة مستقلة بل هو عملية ترافق كافة وظائف الإدارة والأنشطة ، وهو يمثل بالنسبة لوظائف الإدارة جوهر ولب العملي ة الإدارية، فالقيام بالتنسيق يعد

## الفصل الثالث لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني

ضرورة لتأدية الوظائف الأساسية المتمثلة في الرقابة ، التنظيم و التخطيط و التوجيه والتوظيف ، و يعتبر التنسيق عملية تحقيق التناغم والانسجام بين جميع الوظائف الإدارية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها ، وهو ما يحقق الكفاية في التنظيم و يتجلى بربط الأطراف التي تعمل في التنظيم فيما بينها بشكل يحقق الهدف الرئيس للمؤسسة و يساعد التنسيق المديرين على القيام بواجباتهم بطريقة منظمة مما يكسبهم احترام رؤوسهم ، عبر الفعالية في تنمية المهارات والكفاءات عند الأفراد ، وذلك عن طريق ربط الوظا ئف لإدارية مع بعضها البعض ، وتحديد المهام للأفراد ، وهو ما يسهم في زيادة الانتماء للمؤسسة عبر تقريب المصالح من بعضها من خلال توضيح انواع الوظائف ومستوياتها وتوضيح علاقة الوظائف ببعضها من خلال اسلوب التكميل بين الموظفين وهو ما يعزز التساند والتضامن الوظيفي بين افراد المؤسسة الواحدة.

وبناء على ما سبق تبين لنا تأثير الاساليب المتبعة وخصوصا التنسيق بين الوظائف والمستويات في الادارة على تعزيز الانتماء للمؤسسة .

جدول رقم (24) يوضح توزيع المبحوثين حسب حل الخلافات في المؤسسة وعلاقته بالشعور بالاحترام

والتقدير

المجموع		لا		نعم		الشعور بالتقدير و الاحترام حل الخلافات
%	ك	%	ك	%	ك	
100	15	13.3	2	86.7	13	القوانين والاجراءات الصارمة
100	51	03.90	02	96.10	49	فتح مجال النقاش
100	66	6.1	04	93.9	62	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه السائد نلاحظ أن نسبة 93.9% من مجموع المبحوثين يشعرون بالتقدير والاحترام في المؤسسة، يدعمها في ذلك نسبة 96.10% من الذين صرحوا بأن ادارة الجامعة تحل الخلافات بين العمال عن طريق فتح باب النقاش، مقابل نسبة 86.70% من العمال الذين صرحوا بأن ادارة الجامعة تحل الخلافات بين العمال عن طريق القوانين والاجراءات الصارمة.

وهذا مقارنة مع العمال الذين لا يشعرون بالاحترام والتقدير في المؤسسة نسبة 6.1%، يدعمها في ذلك نسبة 13.3% من العمال الذين صرحوا بأن ادارة الجامعة تحل الخلافات بين العمال عن طريق القوانين والاجراءات

### الفصل الثالث لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني

الصارمة، مقابل نسبة 11,6 نسبة هامشية لا تفوق 4% من العمال من الذين صرحوا بأن ادارة الجامعة تحل الخلافات بين العمال عن طريق فتح باب النقاش.

من خلال المعطيات السابقة يتبين اثر الاساليب المتبعة في جامعة غرداية على حل المشكلات وتأثير ذلك على الشعور بالاحترام والتقدير داخل المؤسسة ، اذ تعتبر مهارات التعامل مع مشكلات المرؤوسين على المستوى المهني والشخصي ومعالجتها بشكل فعال من المهارات الأساسية للمسؤول أو القائد الناجح. وتزداد أهمية هذه المهارة مع تعدد الخلافات وتنوعها وتعقيدها حيث يصعب التوصل إلى حلول نمطية لها. وعملية تحليل ومعالجة هذه الخلافات عملية مستمرة ، فالمشكلات يتداخل بعضها مع بعض بحيث لا تكاد تنتهي مشكلة حتى تبدأ مشكلة أخرى ، وفي الغالب تبرز مشكلة جديدة أثناء معالجة مشكلات قائمة أو نتيجة لها ،، ومع ازدياد المشكلات تزداد خبرة المسؤول في التعامل معها ومهارته في التصدي لها ، والمسؤول الفعال ليس هو الذي يوفق في التغلب على مشكلة معينة بعينها، ربما بل هو الذي يطور أسلوبه في تحليل المشكلات وينمي مهاراته في التصدي لها على أسس سليمة عبر فتح مجال النقاش وحسن الاستماع وتقديم الصلح بالطرق البسيطة الخالية من اوامر الجزاء والعقاب او بالخصومات وغيرها ، هذا ما جاءت وفقه نتائج الجدول الاحصائية لتبين اهمية فتح اسلوب الحوار لحل الخلافات واثره على شعور الموظف بالاحترام لشخصه من قبل القائمين على شؤون المؤسسة الادارية الذي من شأنه سهولة تحقيق الاندماج المهني للفاعلين الجدد.

### الفصل الثالث لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني

جدول رقم(25) يوضح توزيع المبحوثين حسب تسهيل ظروف العمل لتطبيق العمل بارتياح و علاقتها بلومضا عن العمل في المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الرضا عن العمل بالمؤسسة ظروف العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
100	43	11,6	5	88,4	38	تسهل
100	23	47,8	11	52,2	12	لا تسهل
100	66	24,2	16	75,8	50	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه السائد نلاحظ أن نسبة 75,8% من مجموع المبحوثين راضون عن عملهم بالمؤسسة، يدعمها في ذلك نسبة 88,4% من الذين صرحوا بأن ظروف العمل تسهل لهم تطبيق العمل بارتياح مقابل 52,2% من العمال الذين صرحوا بأن ظروف العمل لا تسهل لهم تطبيق العمل بارتياح .

وهذا مقارنة مع العمال الذين ليسوا راضون عن العمل بالمؤسسة نسبة 24,2%، يدعمها في ذلك نسبة 47,8% من العمال الذين صرحوا بأن ظروف العمل لا تسهل لهم تطبيق العمل بارتياح، مقابل نسبة 11,6% من العمال الذين صرحوا بأن ظروف العمل تسهل لهم تطبيق العمل بارتياح.

من خلال المعطيات السابقة يظهر تأثير ظروف العمل المناسبة والتي تسهل العمل على تنمية شعور بالرضا عن الانتماء للمؤسسة والتي تدخل ضمن مختلف الظروف الفيزيائية والمكانية وكذا الموقع الذي يتم فيه إنجاز المهام ، مثل مناسبة وجودة المكتب، كما تشمل عوامل أخرى مثل وجود الهواء، ومستوى الضوضاء، ويمكن القول بان ظروف العمل هي البيئة التي تكون فيها المؤسسة بمفردها، ولا تشاركها فيها المؤسسات الأخرى، ومن الأمثلة على هذه البيئة النظام الداخلي للمؤسسة ، وأسلوب الإدارة المطبقة والخاصة بها، ومن الممكن القول بأن بيئة العمل الخاصة هي كافة الأبعاد التعاونية، والطبيعية، والاجتماعية، والمناخية، والاقتصادية، والسياسية التي تساهم في التأثير على التسهيل من مهام المؤسسة بشكل مباشر. مما يؤثر على زيادة الرضا عن الانتماء للمؤسسة ، ونرجع عدم شعور بعض الفاعلين الجدد بالندم من العمل بالمؤسسة الى التصريحات التي أدلوا بها عند طرحنا للسؤال رقم 1-21 عن ذكر الظروف التي

### الفصل الثالث لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني

---

صعبت على المبحوث تطبيق العمل بارتياح كانت العبارات المصرحة كالآتي: موقع الجامعة بعيد، عدم توفر النقل بحيث نركب في حافلات نقل الطلبة، المعايير التي يجب احترامها في الجامعات غير موجودة بجامعة غرداية انعدام النظافة، قلة وجود الماء، قلة عمال الأمن ، هذا ما جاءت وفقه نتائج الجدول وبنسب عالية لتربط بين ظروف العمل المسهلة للعمل في الغالب وتحقيق الرضا عن المؤسسة والانتماء لها.

## الفصل الثالث لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني

### الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

واستنتاجا لما سبق ذكره توصلت النتائج الى الأهمية البالغة في أساليب القوانين والاجراءات التي من شأنها تعزيز وتدعيم العامل الجديد في جامعة غرداية من العمل والاندماج، وهذا راجع الى سياسة المؤسسة في التحكم في قراراتها واجراءاتها اضافة الى سلاسة ومرونة تلك الاجراءات وهذا ما تم التصريح به في نتائج الجداول ، كما نجد أن الفاعلين الجدد الذين هو في مرحلة تعرف على هذه الاجراءات صرحوا بأن الاجراءات والقوانين واضحة ومفهومة وهذا يعود الى تكافؤ مستوى الباحثين مع طبيعة المؤسسة حيث كان أغلبهم من ذوي المستويات العليا مما سهل عليهم فهم الاجراءات بسهولة.

كما توصلنا الى أن معظم الباحثين صرحوا بعدالة الاجراءات وذلك مثلا حسب رأيي من خلال توزيع العلاوات التي أرى من خلال معايشتي وعملي بالمؤسسة أنها تمتح بعدالة ،بالإضافة الى أن القوانين تطبق على الجميع دون استثناء وهو ما سهل للعامل الاندماج والتكيف في العمل .

كما نجد أن للمؤسسة أسلوب راق في التعامل مع الصراعات أو الخلافات التي لا يسلم منها أي تنظيم حيث صرح معظم الباحثين وبنسبة كبيرة جدا بأن المؤسسة تتصرف وفق الحل السلمي والذي تمثل في فتح مجال النقاش لفك الخلاف، و هذا من شأنه يوطد العلاقة بين الفاعلين وبين المؤسسة ذاتها مما يجعلهم يتمسكون بها ويشعرون بالتقدير والاحترام للذات الانسانية التي قد تقع في الخطأ وفق اعطائهم فرصة للصلح وترشيدهم وعقلنتهم اتجاه السلوك السوي ،وهذا ما يزيدهم مستقبلا التزاما ،مما عزز شعور الانتماء و الرضا عن العمل في المؤسسة والذي أثر بالإيجاب في اندماجهم المهني .

ومما لا يمكن الاغفال عنه هو محاولة المؤسسة لتوفير الظروف المناسبة للعمل وهذا حسب ما صرح به الباحثون بأنها تسهل لهم انجاز العمل بأريحية ،أثبتت هذه العلاقة بوجود تأثير على رضاهم عن العمل بالمؤسسة، و بالتالي يزيد من اندماجه المهني، اذ أن العامل الذي يعمل في ظروف سيئة وغير صحية سيؤدي حتما الى تعطيل العمل والتأثير على صحته.

وبناء على ما سبق ذكره فان الفرضية التي تقول أن "لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني للفاعلين الجدد" قد تحققت على مستوى افراد العينة.



الفصل الرابع

## الفصل الرابع

تساهم العلاقات المهنية في تحقيق الاندماج المهني

I- تحليل بيانات الفرضية الثالثة

II- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة

تحليل الفرضية الثالثة والتي مفادها: تساهم العلاقات المهنية في تحقيق الاندماج المهني

جدول رقم(26) يوضح توزيع المبحوثين حسب العلاقة مع الزملاء وعلاقته بالشعور بالتقدير و الاحترام.

المجموع		لا		نعم		التقدير و الاحترام العلاقة من الزملاء
%	ك	%	ك	%	ك	
100	42	4.8	2	95.2	40	جيدة
100	24	8.3	2	91.7	22	عادية
100	-	-	-	-	-	لا توجد علاقة
100	66	6.1	4	93.9	62	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه السائد يتبين أن نسبة 93,9% من مجموع المبحوثين يشعرون بالتقدير والاحترام في المؤسسة، يدعمها في ذلك نسبة 95,2% من العمال الذين صرحوا أن علاقتهم مع زملائهم جيدة مقابل نسبة 91,7% من العمال الذين صرحوا أن علاقتهم بالزملاء عادية.

وهذا مقارنة بنسبة 6,1% من العمال الذين لا يشعرون بالتقدير والاحترام يدعمها في ذلك نسبة 8,3% من العمال الذين صرحوا أن علاقتهم بزملاء العمل عادية مقابل نسبة 4,8% من العمال الذين صرحوا أن علاقتهم بزملاء العمل جيدة.

من خلال عرضنا للنتائج نلاحظ أن أهم شيء يحتاجه العامل في حياته المهنية والذي يرفع من معنوياته وحيوية نشاطه أثناء قيامه بعمله هو عامل التقدير والاحترام خاصة من الفئة أقرب احتكاكا وتعاملا وهي زملاء المصلحة، وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه فالعمال الذين يشعرون بالاحترام والتقدير علاقتهم بزملاء المصلحة جيدة، وهذا ما يحتاجه الفاعل الجديد للرفع من قدراته ومهارته، فالفرد في الجماعة التي يشعر أنها احتوته وأبدته الاحترام تشعره بالأمان الشخصي، ويستطيع من خلالها التعبير عن ذاته وعن قدراته في العمل دون قيود، بالإضافة الى الأهمية التي تقدمها هذه الخاصية للمؤسسة من خلال المحافظة عليها من خلال التشجيع على الانتماء والأمان ويمكن أن يؤدي ذلك الى تقليص أسباب النزاع والاحباط وتشجع الفاعلين الجدد على البقاء وهذا ما يساعد في تشكيل هوية للمؤسسة.

ولتأكيد هذه الفكرة ارتأينا اضافة مؤشر طبيعة العلاقة بين الفاعلين الجدد وزملاء المصلحة من خلال سؤالنا ماهي طبيعة العلاقة التي تنشأ بين العمال في جامعة غرداية .هل هي علاقة صداقة أو عمل؟ وهذا ما سنتوصل اليه في الجدول الآتي:

جدول رقم(27) يوضح توزيع المبحوثين حسب العلاقة مع زملاء المصلحة

العلاقة بزملاء المصلحة	ك	%
صداقة	45	68.18
عمل	21	31.82
المجموع	66	100

من خلال الجدول يتضح أن توزيع المبحوثين حسب طبيعة العلاقة بزملاء المصلحة كان أغلبهم يشعرون بالصداقة بنسبة 68.18%، مقارنة بالشعور بعلاقة عمل فقط بنسبة 31.82%.

وتدعيما لنتائج الجدول السابق ومن خلال نتائج هذا الجدول يتبين أن أغلب العمال تربطهم بزملاء المصلحة علاقة صداقة وهذا راجع الى أن أغلب العمال ينتمون الى نفس الولاية، وهذا ما يثبت تأثير العامل الجهوي على علاقات الأفراد داخل المؤسسة أو ما يمكن أن نسميه بثقافة الحي الذي من شأنه تعزيز الانسجام بين العمال وسرعة التواصل خاصة بالنسبة للعامل الجديد ، وهنا تدخل الثقافة التنظيمية بمفهومها العام، حيث نرى أنه لا يمكن فصل أي تنظيم عن ثقافته وأدائه وعن محيطه الاجتماعي مهما كان تطورها بحيث يساهم التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل في الاحساس بالاندماج لجماعة الأصدقاء ذات الأهداف المشتركة والذي من شأنه يحقق التوازن بين العاملين والتنظيم ، بحيث يعمل كل طرف على تحقيق مطامح الآخر في جو من المشاركة المتبادلة وفي ظل قيم ومعايير المجتمع وبالتالي تشجيع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة، ومن هنا تظهر أهمية حاجة الفرد لتكوين علاقات صداقة داخل المؤسسة لإشباع حاجاته الاجتماعية بعضويته في الجماعة، اذ بدون اندماجه بالآخرين يشعر بالعزلة مما يدفعه بالعمل بمعدل أقل فيؤثر على إنتاجيته ويزداد معدل غيابه، وقد يغادر المؤسسة.

وسنحاول في الجدول الآتي اضافة مؤشر آخر للتعبير أكثر عن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة غرداية وهو الاستعانة بزملاء العمل.

جدول رقم(28) يوضح توزيع المبحوثين حسب الاستعانة بالزملاء وعلاقته بالشعور نحو الوظيفة.

المجموع		القلق		التيهان		الغموض		كأنك في أسرتك		تحقيق الذات		الأمان		الشعور نحو الوظيفة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاستعانة بالزملاء
100	63	19	12	6.3	4	6.3	4	33.	21	17.	11	17.5	11	نعم
								3		5				
100	03	66.	2	-	-	-	6	33.	1	-	-	-	-	لا
		7						3						
100	66	21.	14	6.1	4	6.1	4	33.	22	16.	11	16.7	11	المجموع
		2						3		7				

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه السائد يبين لنا أن نسبة 33.3% من العمال الذين يشعرون وكأنهم في أسرهم تدعمها في ذلك نسبة 33.3% من العمال الذين صرحوا أنهم استعانوا بزملاء المصلحة من أجل غرض يخص العمل، مقابل نفس النسبة أي 33.3% من العمال الذين صرحوا أنهم لم يستعينوا بزملائهم في العمل.

كما نجد نسبة 21.2% من العمال الذين يشعرون بالقلق نحو وظائفهم، تدعمها في ذلك نسبة 66.7% من العمال الذين صرحوا بأنهم لم يستعينوا بزملائهم في العمل، مقابل نسبة 19% من العمال الذين صرحوا استعانوا بزملائهم.

في حين نجد أن نسبة 16.7% من العمال الذين يشعرون بتحقيق الذات والأمان بنفس النسبة، تدعمها في ذلك نسبة 17.5% من العمال الذين صرحوا أنهم استعانوا بزملائهم في العمل.

بينما نجد أن نسبة 6.1% من العمال الذين يشعرون بالتيهان والغموض بنفس النسبة، تدعمهما في ذلك نسبة 6.3% من العمال الذين صرحوا أنهم استعانوا بزملائهم في العمل.

وما نستخلصه مما سبق قوة المؤشر الذي أضفناه وهو مساعدة الزملاء في العمل وهو ما يشير الى أن جامعة غرداية تتميز بتعزيز وغرس قيمة التعاون من خلال امداد الفاعلين الجدد بالمعلومات اللازمة في مجال العمل حيث أنه كلما زادت درجة التعاون بين الأعضاء كلما زاد اندماجهم المهني وهذا ما لوحظ من خلال النسب المتقاربة حيث نجد أن أكبر فئة سوسيو مهنية عبرت عن شعورها وكأنها في أسرتها هي الفئة التي صرحت أنها استعانت بزملائها في العمل بنسبة أكبر وعند طرحنا لسؤال آخر في الاستبيان وهو السؤال رقم 22-1 على ما ان كان الزميل الذي استعنت به قام بمساعدتك، أجاب كل المبحوثين على أن الزميل قدم المساعدة بنسبة 100% وهذا شيء ايجابي، تليها نسبة الفئة التي صرحت أنها تشعر بالأمان وتحقيق الذات مند توظيفها بالمؤسسة وهم من صرحوا أكثر بأنهم يتلقون مساعدات من قبل زملائهم، فمن أجل حفظ وتكامل الأنا يدفع الفرد الى تحقيق امكانياته وطاقته أي يضعها موضع الانجاز، وتحقيق مستوى الطموح الذي وصفه الشخص خلال مفهوم الذات الذي كونه لنفسه، حيث أن الفاعل الجديد عند دخوله للعمل أول مرة يرغب بمعرفة مسار العمل ويعتبر زملاء المصلحة هم الأقرب لتحديد ذلك لذا فتجد العامل الجديد يرغب في الشعور بالأمن ضمن جماعة معينة تقبله كعضو فيها وتقوم بتوجيهه وهذا ما أشارت اليه نظرية التبادل الاجتماعي باعتبار أن الموازنة بين الأخذ والعطاء من شأنها تحقيق العلاقات وتجعلها تتطور وتسمو

وهو ما جاءت وفقه نتائج الجدول لتبين مساعدة الزملاء للعامل وتحقيق شعور تواجهه ضمن الأسرة.

جدول رقم (29) يوضح توزيع المبحوثين حسب تضامن العمال وعلاقته بالانتماء للمؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الانتماء التضامن
%	ك	%	ك	%	ك	
100	50	12	6	88	44	نعم
100	16	43.8	7	56.3	9	لا
100	66	19.7	13	80.3	53	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه السائد يتبين أن نسبة 80,3% من مجموع المبحوثين الذين يشعرون بالانتماء للمؤسسة يدعمها في ذلك نسبة 88% من العمال الذين صرحوا أنه يوجد تضامن بين العمال في المؤسسة، مقابل نسبة 56,3% من العمال الذين صرحوا أنه لا يوجد تضامن بين العمال في المؤسسة.

وهذا مقارنة مع العمال الذين لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة وذلك نسبة 19,7% يدعمها في ذلك نسبة 43,8% من العمال الذين صرحوا بعدم وجود تضامن بين العمال في المؤسسة مقابل نسبة 12% من العمال الذين صرحوا بأنه يوجد تضامن بين العمال في المؤسسة.

وتدعيما للجدول السابق أردنا ابراز مؤشر التضامن ومعرفة مدى تأثيره على الانتماء للمؤسسة ككل، حيث لوحظ أن أغلب الفاعلين الجدد يرون أنهم يشعرون بالانتماء صرحوا بوجود تضامن بين العمال أي ليس هناك اختلاف بين العمال الجدد والعمال القدامى من حيث اقتسام الاهتمامات والأفكار، ولكون الفرد كائن اجتماعي يتضامن مع الآخرين من خلال التعاون وهذا ما شاهدته و أثنيه باعتباري فرد من أفراد مجتمع البحث أن أغلب العمال متضامين من حيث الأعمال في داخل المؤسسة أو التضامن الخارجي ان حدث لأي فرد من الأفراد أزمة أو فرحة اذ يؤدي ذلك الى التماسك الأكثر بين العمال ويساعد المؤسسة على اشاعة أجواء الألفة، وهذا ما أشار اليه اميل دوركايم من خلال مفهوم التضامن الآلي الذي يرى أنه ينشأ نتيجة تماسك أفراد المجتمع وهذا ما يساعد على توحيد وتوجيه سلوك الفاعلين الجدد نحو التعاون ويعزز من الشعور بالانتماء للمؤسسة وبالتالي يزيد من اندماجهم المهني، وفي هذا الصدد يحضرنا حديث للرسول صلى الله عليه وسلم عن التضامن " مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد اذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى "

ولربما نفسر تصريحات بعض المبحوثين الذين لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة ويرون أنه لا يوجد تضامن بين العمال يعود الى عدم احتكاكهم بالعمال لأن ليسوا كل البشر سواسية من حيث الشخصية فبعضهم يستطيع الانسجام وفرض نفسه في الجماعة بينما نجد البعض الآخر منعزل ومنطوي على نفسه خاصة، وأنهم فاعلين جدد عن الميدان . وبناء على ما سبق تبين لنا تأثير عملية التضامن وتحقيق انتماء العامل لمؤسسته.

جدول رقم (30) يوضح توزيع المبحوثين حسب تلقي المعلومات وعلاقته بخلق العمل.

المجموع		استيعاب القواعد و الإجراء		المشاركة في عمليات العمل		جماعة العمل		سرعة اكتساب المهارة		خلق العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	تلقي المعلومات
100	33	24.2	8	18.2	6	21.2	7	36.4	12	الزملاء
100	33	12.1	4	21.2	7	12.1	4	54.5	18	المسؤول
100	66	18.2	12	19.7	13	16.7	11	45.5	30	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الإتجاه السائد يتبين أن نسبة 45,5% من مجموع المبحوثين يعتبرون أن العمل يخلق لهم سرعة اكتساب المهارة، يدعمها في ذلك نسبة 54,5% من العمال الذين صرحوا أنهم يتلقون المعلومات أكثر من المسؤول مقابل نسبة 36,4% من العمال الذين صرحوا أنهم يتلقون المعلومات أكثر من الزملاء.

في حين نجد أن العمال الذين يعتبرون أن العمل يخلق لهم المشاركة في عمليات العمل كانت نسبتهم 19,70%، يدعمها في ذلك نسبة 21,2% من العمال الذين صرحوا أنهم يتلقون المعلومات أكثر من المسؤول مقابل نسبة 18,2% من العمال الذين صرحوا أنهم يتلقون المعلومات أكثر من الزملاء.

كما نجد أن نسبة 18,2% من العمال الذين يعتبرون أن العمل يخلق لهم استيعاب القواعد والإجراءات، يدعمها في ذلك نسبة 24,2% من العمال الذين صرحوا أنهم يتلقون المعلومات أكثر من الزملاء مقابل نسبة 12,1% من العمال الذين صرحوا أنهم يتلقون المعلومات أكثر من المسؤول .

بينما نجد أن نسبة 16,7% من العمال الذين يعتبرون أن العمل يخلق لهم جماعة يدعمها في ذلك نسبة 21,2% من العمال الذين صرحوا أنهم يتلقون المعلومات أكثر من الزملاء مقابل نسبة 12,1% من العمال الذين صرحوا أنهم يتلقون المعلومات أكثر من المسؤول.

واستنتاجا للنتائج المتحصل عليها في الجدول والتي تكشف لنا أن أغلبية الفاعلين الجدد الذين يرون أن العمل في الجامعة يخلق لهم سرعة اكتساب المهارة ويزيدهم المشاركة في عمليات العمل وهم الذين يتلقون معلومات أكثر من طرف المسؤول المباشر وهو ما يفسر طبيعة العلاقة بين الفاعل الجديد ومسؤوله المباشر اذ يشعر العامل بقيمته

وتشجيعه من حيث تبادل المعلومات مع مسؤوله، خاصة وأن الفرد في بداية توظيفه يكون مشتت من ناحية المهارات وخائفاً من أي سلوك قد يبدر منه أو خطأ مهني قد يعرضه للعقوبة وهذه الفترة كما يسميها بعض الكتاب تسمى التهيئة المبدئية من خلال تعريف الموظف الجديد على المهام والأنشطة الخاصة بوظيفته والصلاحيات والمسؤوليات ونوع الاشراف الواقع عليه... الى غير ذلك وهذا ما يسمى بالاتصال النازل، فعندما يجد مسؤوله يوجهه للعمل الصائب والمعلومات الذي من شأنه يجعله مستعد لتحمل المسؤولية ويحافظ على ثقته وحماسه في العمل يكسبه الولاء ويزيد من سرعة اكتساب خبراته ويزيده اشراكا في عمليات العمل بكل تفاني وبالتالي يحقق اندماجه المهني.

أما ما يفسر تصريح بعض الباحثين من أن العمل في الجامعة يخلق لهم جماعة عمل واستيعاب للقواعد والاجراءات وهم الذين يتلقون المعلومات أكثر من زملائهم، يكون راجع الى مرونة الاتصال الأفقي بمعنى سهولة نقل الأوامر والتعليمات والمعلومات بين العمال بعضهم مما يؤدي الى تماسكهم، مما يؤدي الى خلق جو من المودة بينهم، خاصة وأن الاتصال الجيد يساهم في اطلاع العمال على أهداف المؤسسة مع محاولة الاتفاق الدائم على ما يهمهم من قرارات أو قواعد تحكمهم.

جدول رقم(31) يوضح تواصل العمال بلغة مفهومة وعلاقته بالانتماء للمؤسسة.

الإنتماء		لا أنتمي		أنتمي		اللغة
ك	%	ك	%	ك	%	
46	79.3	12	20.7	58	100	مفهومة
4	50	4	50	08	100	ليست مفهومة
50	75.8	16	24.2	66	100	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه السائد نلاحظ أن نسبة 75,8% من مجموع الباحثين الذين يشعرون بالانتماء للمؤسسة، يدعمها في ذلك نسبة 79,3% من العمال الذين صرحوا أن اللغة التي يتواصل بها العمال داخل المؤسسة مفهومة، مقابل نسبة 50% من العمال الذين صرحوا أن اللغة التي يتواصل بها العمال ليست مفهومة.

وهذا مقارنة بنسبة 24,2% من العمال الذين لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة، ويدعمها في ذلك نسبة 50% من العمال الذين صرحوا أن اللغة التي يتواصل بها العمال داخل المؤسسة ليست مفهومة، مقابل نسبة 20,7% من العمال الذين صرحوا بأن اللغة التي يتواصل بها العمال مفهومة.

نستنتج من خلال هذه النسب أن معظم الفاعلين الجدد الذين يشعرون بالانتماء للجامعة يرون أن اللغة التي يتواصلون بها العمال داخل المؤسسة مفهومة، وتعد اللغة الوسيلة التي تميز الانسان عن غيره من الكائنات فهي وسيلة التواصل الأولى بين المتكلمين، وباعتبار أن اللغة خاضعة بالمجتمع تسعى الى ربط العمال فيما بينهم وبين الرؤساء كما يمكن أن نقول بين جميع المستويات من الأعلى الى الأسفل والعكس للتفاهم والتواصل وذلك من خلال الوسائل التي تساعد على التواصل اللغوي سواء كانت هذه الوسائل كتابية أو شفوية لتكون النسيج الأساسي في صياغة ثقافة المؤسسة وواقع قدرات المؤسسة على تأهيل عمالها للاندماج في الحياة العملية وأيضاً تطوير مهارات الموظفين وهذا ما يفسر أن الجامعة بمجموع مصالحها وكلياتها تعتمد على التواصل المفهوم سواء كان تواصل مكتوباً من اعلانات وملصقات أو تواصل شفوي عبر مكالمات هاتفية واجتماعات وهذا ما لاحظته باعتباري فاعل من أفراد المؤسسة، وما نفسر أن بعض العمال لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة وهم لا يرون أن اللغة المستخدمة في المؤسسة مفهومة بنسبة 50% يرجع الى عدم تأقلم العمال الذين يعملون في القطب الثاني والثالث للجامعة على المرحلة الانتقالية التي مست المؤسسة وهي الانتقال من المركزية الى اللامركزية، كما يعود هذا أيضاً الى التسيير والتنظيم الإداري للجامعة، حيث لاحظت أنه بعدما كانت مثلاً الاعلانات والملصقات الخاصة بالإداريين تعلق بالإدارة المركزية في القطب الأول بقيت على نفس التنظيم وأصبح العمال في الأقطاب الأخرى لا يتلقون المعلومات بسرعة وأحياناً لا تصلهم أصلاً، كما أن مشكل التواصل الشفوي عبر الهاتف يكاد يندم مع استعمال الهواتف الشخصية .

ولتدعيم الفكرة ارتأينا اضافة مؤشر احد مؤشرات التواصل وهو تنظيم لقاءات سير العمل (الاجتماعات) بالمؤسسة.

جدول رقم(32) يوضح توزيع المبحوثين حسب تنظيم المصلحة للقاءات سير العمل وعلاقته بخلق العمل

المجموع		استيعاب القواعد و الإجراء		المشاركة في عمليات العمل		جماعة العمل		سرعة اكتساب المهارة		خلق العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	تنظيم لقاءات سير العمل
100	44	18.2	8	20.5	9	11.4	5	50	22	نعم
100	22	18.2	4	18.2	4	27.3	6	36.4	08	لا
100	66	18.2	12	19.7	13	16.7	11	45.5	30	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 45.5% من العمال الذين يرون أن العمل يخلق لهم سرعة اكتساب المهارة، يدعمها في ذلك نسبة 50% من العمال الذين صرحوا أن المصلحة التي يعملون بها تنظم لقاءات لمناقشة سير العمل، مقابل نسبة 36.40% من العمال الذين صرحوا أن المصلحة لا تنظم لقاءات لمناقشة سير العمل.

في حين نجد نسبة 19.7% من العمال الذين يرون أن العمل يخلق لهم المشاركة في عمليات العمل، يدعمها في ذلك نسبة 20.5% من العمال الذين صرحوا أن المصلحة تنظم لقاءات لمناقشة سير العمل، مقابل نسبة 18.2% من العمال الذين صرحوا أن المصلحة لا تنظم لقاءات لسير العمل.

كما نجد نسبة 18.2% من العمال الذين يرون أن العمل يخلق لهم استيعاب القواعد والاجراءات، تدعمها في ذلك نسبة 18.2% من العمال الذين صرحوا أن المصلحة تنظم لقاءات لمناقشة سير العمل، مقابل نفس النسبة من العمال الذين صرحوا أن المصلحة لا تنظم لقاءات لمناقشة سير العمل.

في حين نجد نسبة 16.7% من العمال الذين يرون أن العمل يخلق لهم جماعة عمل، يدعمها في ذلك نسبة 27.3% من العمال الذين صرحوا أن المصلحة لا تنظم لقاءات لمناقشة سير العمل، مقابل نسبة 11.4% من العمال الذين صرحوا أن المصلحة تنظم لقاءات لمناقشة سير العمل.

وما يمكن الخروج به من خلال النسب المستخرجة من الجدول يتضح أن العمال الذين أقرروا أن عملهم يخلق لهم سرعة اكتساب الخبرة صرحوا أن المصلحة تنظم لقاءات لمناقشة سير العمل بنسبة كبيرة وهو ما يفسر التنظيم الجيد لمعظم

مصالح ومديريات الجامعة وحرصها على تتبع واستحداث سيرورة العمل وهذه العملية من شأنها لدمج الفاعلين الجدد في كيفية سير العمل، واكسابهم خبرة أكثر، وعند طرحنا للسؤال رقم 32-1 عن تقدم رأي الفاعل الجديد أثناء هذه اللقاءات أجاب 34 مبحوث بأنه قدّم رأيه في إطار العمل أثناء اللقاء، وهذا ما يفسر اشراك العمال الجدد في اتخاذ القرار والاستفادة من خبراتهم حتى ولو لم يسبق لهم العمل في مؤسسات أخرى، وهذا ما يؤدي الى احساس العامل الجديد بأهميته واسهامه في نشاط التنظيم وعلاقته بعمليات العمل والمشاركة في تسيير المؤسسة، وهذا راجع الى أن مؤسسة الجامعة تقدر جهود الفاعلين الجدد ووجهة نظره وهذا ما يزيد من اندماجه المهني على عكس العمال الذين صرحوا أنهم لم يبدو آراء في إطار سير العمل، وهذا ما تحدث عنه هيرزبرج وسماها عوامل دافعة وهو ما أشرنا له في الفصل الأول، كما أن المبحوثين الذين صرحوا أن العمل يخلق لهم استيعاب للقواعد والاجراءات من خلال شرحها لهم بعد ما كانت مبهمه (مكتوبة فقط) وهذا ما أشرنا له في تحليل الجدول السابق.

وبناء على ما سبق تبين لنا تأثير تنظيم لقاءات سير العمل وخلق سرعة اكتساب مهارات أكثر في العمل.

#### جدول رقم(33) يوضح توزيع المبحوثين حسب مراقبة المسؤول وعلاقته بالندم من العمل.

المجموع		لست نادم		نادم		الشعور بالندم من العمل بالمؤسسة
%	ك	%	ك	%	ك	
						مراقبة المسؤول
100	28	67.90	19	32.10	09	نعم
100	38	76.30	29	23.7	09	لا
100	66	72.70	48	27.3	18	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه السائد يتبين أن نسبة 72.70% من مجموع المبحوثين الذين لا يشعرون بالندم من العمل بالمؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 76,30% من العمال الذين صرحوا أنهم ليسوا مراقبون من قبل المسؤول أثناء تأدية المهام مقابل نسبة 67,9% من العمال الذين صرحوا أنهم مراقبون من قبل المسؤول .

وهذا مقارنة بنسبة 27,30% من العمال الذين يشعرون بالندم من العمل بالمؤسسة، يدعمها في ذلك نسبة 32,10% من العمال الذين صرحوا بأنهم مراقبون من قبل المسؤول أثناء تأدية مهامهم مقابل نسبة 23,70% من العمال الذين صرحوا بأنهم ليسوا مراقبون من قبل المسؤول أثناء تأدية المهام.

تكشف لنا هذه المعطيات ان معظم الفاعلين الجدد يشعرون بالانتماء للمؤسسة وهم من أقروا بعدم مراقبة المسؤول المباشر لهم في العمل وما نفسر هذا الشعور ورغم أن المراقبة عملية ايجابية من حيث التوجيه أثناء وقوع الأخطاء الا أن ثقافة الفرد الجزائري لا تقبل عملية المراقبة بكل أنواعها اذ تشعره بتقزيم شخصيته وتنقص من ثقته بنفسه.

جدول رقم(34) يوضح توزيع المبحوثين حسب من هم محل اهتمام الرؤساء وعلاقته بالرضا عن العمل.

المجموع		لا		نعم		الرضا عن العمل في المؤسسة محل اهتمام
%	ك	%	ك	%	ك	
100	49	26.50	13	73.5	36	العمال ذوي الخبرة الأكبر
100	17	17.6	3	82.4	14	العمال ذوي الخبرة الأقل
100	66	24.2	16	75.8	50	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الإتجاه السائد يتبين أن نسبة 75,8% من مجموع المبحوثين الذين يشعرون بالرضا عن العمل في المؤسسة يدعمها في ذلك نسبة 82,4% من العمال الذين صرحوا أن العمال ذوي الخبرة الأقل هم محل اهتمام الرؤساء مقابل نسبة 73,5% من العمال الذين صرحوا أن العمال ذوي الخبرة الأكبر هم محل اهتمام الرؤساء.

وهذا مقارنة بنسبة 24,2% من العمال الذين لا يشعرون بالرضا عن العمل بالمؤسسة، يدعمها في ذلك نسبة 26,50% من العمال الذين صرحوا أن العمال ذوي الخبرة الأكبر هم محل اهتمام الرؤساء مقابل 17,6% من العمال الذين صرحوا عكس ذلك وهو أن العمال ذوي الخبرة الأقل هم محل اهتمام الرؤساء.

من خلال المعطيات السابقة والتي بينت أن العمال الراضين عن العمل بالمؤسسة يرون أن العمال ذوي الخبرة الأقل هم محل اهتمام الرؤساء، وهذا راجع السياسة المؤسسة في احتواء العامل الجديد باعتباره عنصر جديد عن ميدان العمل، فالاهتمام به وتوجيهه واشعاره بالأمان من شأنه تحقيق الرضا الذي يؤدي الى الاندماج المهني وهذا ما تكلم عليه هيرزبرج عن الشعور بالأمان والذي صنفه ضمن العوامل الوقائية، فالموظف الجديد في الفترة الأولى من توظيفه يأخذ انطبعا عن المؤسسة فان وجد كل شيء كما كان يتوقع بنظرة ايجابية سوف يحاول أداء عمل موازي وبشكل راق والعكس فان وجد أن المؤسسة ليس بها ما كان يتوقع سوف تفتقر ويقل رضاه واندماجه المهني.

## استنتاج الفرضية الثالثة:

استنتجنا لما سبق توصلنا الى أن العمال الجدد بجامعة غرداية أغلبهم يشعرون بالرضا عن العمل في المؤسسة ، كما أنهم يعبرون عن انتماءهم للمؤسسة بدرجة كبيرة ، وذلك لما يسود المؤسسة من علاقات مهنية جيدة بين أفرادها بعضهم البعض وبين الأفراد مسؤوليهم ، وذلك من خلال أن العلاقات المبنية على الثقة والتعاون في المؤسسة عزز الشعور بالرضا عن العمل فيها وحقق الاندماج المهني للفاعل الجديد ، بالإضافة الى طبيعة العلاقة الجيدة التي تربط الفاعلين الجدد بالمرؤوسين ساهمت في خلق بعض السلوكات مثل المشاركة في اتخاذ القرارات ، والاتصال الفعال معهم مما يجعلهم يعبرون بشكل كبير بأنهم يشعرون وكأنهم في أسرهم وبالتالي هذا ما يزيد من اندماجهم المهني ، كما أن سياسة المسؤول من حيث تخفيف عملية المراقبة على العامل الجديد من شأنه رفع الروح المعنوية للموظف الجديد باعتبار أن أي عمل في البداية يسوده نوعا من الارتباك ، لهذا نرى أنه كلما الفاعل الجديد أكثر تواصلًا وانسجامًا مع رؤسائه كلما اقترب من فهم مهامه وبالتالي تكيفه مع عمله .

كما نجد بروز سلوكات إنسانية لأفراد مجتمع البحث أدت لتحقيق الشعور بالرضا للعمال الجدد وهي ظاهرة التضامن ، والمساعدة في العمل أثناء الحاجة ، التي من شأنها اضافة قيم أخلاقية للعمل ، حيث كلما كانت علاقة الفاعلين الجدد مع زملائهم أي علاقة أفراد أو جماعات جيدة ، كلما حقق له تفاعلا و ارتياحا في العمل ، وبالتالي فالفرضية الثالثة والتي مفادها "تساهم العلاقات المهنية في تحقيق الاندماج المهني للفاعلين الجدد " قد تحققت نسبيا على مستوى أفراد العينة .

الاستنتاج العام للدراسة:

انطلاقاً مما سبق ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها للتأكد من مصداقية وصحة الفرضيات الثلاث وذلك في إطار تناول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الاندماج المهني للعمال الجدد، وذلك بجامعة غرداية، يمكن اختصار النتائج المتوصل إليها في نقاط وهي كالآتي:

• لعمليتي الاختيار والتوجيه دور هام في التوظيف فقبل أن تقوم المؤسسة بتعيين أي فاعل في أي وظيفة فإنه من المهم أن تكون لديها فكرة عن متطلبات ومحتوى الوظيفة، وذلك لأنه دون وجود معلومات قد تقع المؤسسة في خطأ يترتب عنه نقص في الأداء، ويكون ذلك من خلال تحديد مواصفات الوظيفة وتحديد مواصفات الأفراد المطلوبين لها ويعتبر هذا مبدأ هام من مبادئ الإدارة الحديثة، وهذا ما لمسنا وجوده من خلال تحليل الفرضية الأولى هو أنه كلما كان محتوى العمل مطابقاً للمؤهل العلمي وللقدرات كلما كان هناك اندماجاً مهنيًا للفاعل الجديد الذي يكون في حالة توقع إيجابي لبذل كل ما عنده من إمكانية لتحقيق ذاته.

• أثرت الإجراءات والقوانين التي تعمل بها المؤسسة على الاندماج المهني للعمال الجدد، بحيث أنها كانت مفهومة وعادلة، ومرنة من حيث التطبيق، كما أثبتت سياسة المؤسسة لحل خلافات العمل قوة الثقافة التنظيمية للمؤسسة في جعل أفرادها ينتمون إليها ويشعرون بالراحة في الالتزام بقوانينها .

• تعتبر العلاقات المهنية مفيدة للمؤسسة سواء كانت بين العمال أو بين العمال ورؤسائهم فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق أداء مرتفع وذلك من خلال ما يسود المؤسسة من روح الجدية والمسؤولية

لأفردھا .بالإضافة الى ما لاحظناه من خلال التصريحات الخاصة بالفرضية الثالثة وهو وجود التقدير والاحترام المتبادل بين العمال والرؤساء مما من شأنه تقوية عزيمة الفرد الجديد ورضاه عن العمل بالمؤسسة، ونجد أيضا حالة احساس الفرد من أن جهده محل اعتبار من خلال اشراكه في عمليات العمل، كما لاحظنا وجود فرق عمل بالمؤسسة توفر جوا من الانتماء والنشاط والرضا ويقل فيه الشعور بالاغتراب والاحباط وكل هذا استنتجناه من المؤشرات التي استعملناها وهي الانتماء، والرضا عن العمل بالمؤسسة، والشعور بالتقدير والاحترام....الى غير ذلك من المؤشرات التي أثبتت وجود علاقة وطيدة بين العلاقات المهنية والاندماج المهني للفاعلين الجدد.

وعليه يمكن القول أن جامعة غرداية لديها ثقافة تنظيمية قوية ساهمت في شعور الاندماج المهني للفاعلين الجدد ومنه نخلص الى أن للثقافة التنظيمية تأثير على الاندماج المهني للعمال الجدد.



لقد حاولنا في هذه الدراسة ابراز أهمية الثقافة التنظيمية ودرجة تأثيرها على الاندماج المهني للعامل الجديد بجامعة غرداية والتي حددناها في مطابقة محتوى العمل مع المؤهل العلمي، القوانين الاجراءات، والعلاقات المهنية .

و لمناقشة مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع وضعنا مؤشرات نخدم بعد الاندماج المهني الخاص بالعمال الجدد و التي تمثلت في التقدير والاحترام، الانتماء للمؤسسة، الرضا عن العمل بالمؤسسة، الشعور نحو الوظيفة، الشعور بالندم من العمل بالمؤسسة، والتي أعطت للموضوع بعدا سوسولوجيا .

بعد المعالجة الاحصائية كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير بين المتغيرين في كل الفرضيات حيث ثبت تحقيق الفرضية الأولى التي تقول أنه كلما تطابق محتوى العمل مع المؤهلات العلمية كلما كان هناك اندماجا مهنيا ، كما أن الفرضية الثانية والتي مفادها أن لقوانين واجراءات العمل تأثير على الاندماج المهني للفاعل الجديد تحققت هي الأخرى على مستوى أفراد العينة ،بالإضافة الى تحقق الفرضية الثالثة والتي تقول بأن العلاقات المهنية تساهم في تحقيق الاندماج المهني للعمال الجدد .

من خلال ما تقدم في هذا البحث ،وعلى ضوء ما تم تناوله في دراستنا النظرية والميدانية نجد أن طبيعة الثقافة التنظيمية الموجودة بجامعة غرداية لها تأثير بالغ على الاندماج المهني للعمال الجدد ،بحيث نجد أن أغلب العمال الذين يعملون في مناصب تتطابق مع مؤهلاتهم العلمية هم مندمجون فعلا في وظائفهم وهذا راجع بالدرجة الأولى الى وعي المسيرين الى عمليتي الاختيار والتوجيه فالفرد الجديد الذي تمنح له صلاحيات تناسب قدراته وكفاءته سوف يقوم بإبراز أقصى أدائه لتحقيق ذاته ، خاصة في المرحلة الأولى من التوظيف، حيث يؤدي به ذلك الى رفع روحه المعنوية ويحقق له السعادة التي تجعله مندجما في وظيفته

## خاتمة

ومؤسسته ، كما أن طبيعة القوانين والاجراءات التي تعمل بها المؤسسة تأثير على اندماجه المهني باعتبار أن المرونة و العدالة في تطبيقها تعتبر ميزة أخلاقية ينجم عنها رضاه بالبقاء بالمؤسسة والشعور بضمان حقوقه بدون تعسف وهذا ما يزيدنا اطمئنانا وأمنا على مستقبله ويحقق له اندماجا عاليا، بالإضافة الى ذلك فباعتبار ان العامل هو كائن بشري يتفاعل مع سلوكيات الآخرين بالأخذ والعطاء ،وجدنا أن العلاقات المهنية ساهمت بشكل كبير في بلورة الوعي التنظيمي من خلال الاهتمام الملحوظ بالعمال الجدد سواء من قبل العمال القدامى أو الرؤساء ،حيث لاحظنا انتشار مبادئ العلاقات الانسانية والتفاعل الاجتماعي التي وطدت العلاقات المهنية بجامعة غرداية وجعلت منها ثقافة تنظيمية قوية. وعلى هذا الأساس توصلت الدراسة الى وجود تأثير للثقافة التنظيمية على الاندماج المهني للعامل الجديد بجامعة غرداية.

وفي الأخير لا يسعنا الا ان نقول أن هذه النتائج لا تعتبر مستقرة بالنسبة للفرد وذلك لأن الثقافة التنظيمية من شأنها أن تضعف أو تقوى وفقا للظروف المحيطة، كما أن العوامل التي حققت الاندماج المهني للعامل اليوم قد تصبح روتينية بالنسبة لعامل آخر مستقبلا وقد لا تحقق له الاندماج.

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

# مراجع و مصادر

المعاجم والقواميس:

1. بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية، مكتب لبنان، بيروت، 1978.
2. الجوهري عبد الهادي، قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ط2، 1998.

الكتب والمراجع:

3. احسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2010.
4. بلقاسم نور الدين، الإدماج والاندماج المفهوم والدلالات، أعمال الندوة العلمية الدولية، منشورة في الأنترنت، جامعة سوسة، تونس.
5. بومخلوف محمد، انتقال اليد العاملة الريفية إلى الصناعة ( الاندماج و الاغتراب)، دراسة معمقة في علم الاجتماع الصناعي، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1984
6. حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، ط4، دار الحامد للنشر، 2013.
7. لحناوي محمد صلاح وآخرون، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، ب ط، 1999.
8. الحفاجي نعمة عباس، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
9. خلف السكارنة بلال ، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر، عمان 2013
10. دحام تناي الزبيدي غني، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر، عمان، 2015 .
11. دهش جلاب إحسان وكمال كاظم طاهر الحسيني، التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013
12. دويدار عبد الفتاح محمد ، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار النهضة العربية، بيروت، 1992.
13. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
14. الطراونة الحسين أحمد وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2012 .

15. طلعت ابراهيم لطفي، النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة، القاهرة.
16. عبد الباقي صلاح، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجزائرية، الاسكندرية، مصر، 2003.
17. عساف عبد المعطي محمد، السلوك الاداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
18. عساف محمد، المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1987.
19. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، 2013
20. فهمي منصور، إدارة القوى البشرية في المؤسسات الصناعية، دار النهضة، القاهرة، 1978
21. القاضي محمد يوسف، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر، ط1، 2005.
22. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2004..
23. كعباش رابع، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006
24. اللوزي موسى، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.
25. محمد عباس سهيلة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ب.ط.
26. مروة فاطمة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2004.
27. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
28. معن خليل معن، نقد الفكر الاجتماعي المعاصر، ط1، دار الأوقاف الجديدة، بيروت، 1991.
29. منسي حسن منسي، ديناميات الجماعة والتفاعل الصيفي، دار طارق للطباعة والنشر، ط1، عمان، 1998
30. ناصر إبراهيم، التنشئة الاجتماعية، ط1، دار عمان للنشر، 2004.
31. نايف المعايطه رولا، إدارة الموارد البشرية، ط1، كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2012

كتب المنهجية:

32. احسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، ط2، 1994.
33. أنجوس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تر: بوزيد صحراوي ، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2010.
34. دويدري رجاء وحيد ، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، سوريا، ط1، 2000.
35. زرواتي رشيد، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
36. عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد، المراحل، والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط2، 1999.
37. عماد عبد الغني ، منهجية البحث في علم الاجتماع الاشكاليات، التقنيات، المقاربات، دار الطليعة، بيروت، ط1، 2000
- الرسائل الجامعية والأطروحات والمدخلات:**
38. أبو عليا محمد حسن مسعود بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي دراسة ميدانية مقارنة على
39. العاملين في البنك العربي وبنك الإسكان، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، س ج 2010
40. الأحسن محمد، النظام القانوني للتأديب في الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة تلمسان، 2015\2016.
41. بوسوسة نعيمة، الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.
42. بوهيدة منصور، دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل بمراكز التكوين محمد الشريف مساعدي بغرداية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة ورقلة، 2012.
43. ربيعي ميلود ، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة الأنابيب ، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، Pipe Gaz2006 الناقل للغاز بغرداية

44. صحراوي وافية، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية ،دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2012-2013.
45. العاجز إيمان فاروق مصباح ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011
46. الفالح نايف سليمان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2001
47. فكار عثمان، محمد السويدي، التوطين الصناعي في الريف الجزائري وآثاره الاجتماعية الهجرة الزراعية وعملية الاندماج، دراسة ميدانية في منطقة مزگران الصناعية مستغانم، ، بحث مقدم لدبلوم ماجستير في علم الاجتماع الريفي الحضري، جامعة الجزائر، س ج: 1986
48. قاسمي كمال، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 2000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة المسيلة، رسالة ماجستير
49. لعمور ريملة، مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2014.
50. معمريه بشير، العلاقات الإنسانية في الحقل التربوي ودور الإدارة المدرسية، مداخلة.

الكتب الأجنبية:

51. Decoster Michel, **Sociologie du travail et gestion de ressources humaines de bock**, Bruxelles, 1999.
52. Paugam Serge, **Le Salaire de la precarité**, revue, sociologie du travail, elsevier, Paris, n2, 2001
53. Roymond Boudon et Bourricaud, **Dictionnaire critique de la sociologie** puf 4, Edition Paris, 1944.



ملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي

جامعة غرداية

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

شعبة علم الاجتماع



الأخ الفاضل.....،الأخت الفاضلة.....،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالا للحصول على شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل بعنوان "الثقافة التنظيمية  
وأثرها على الاندماج المهني للعمال - دراسة ميدانية بجامعة غرداية- "

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة  
اجابتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستمارة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من  
عوامل نجاحها .

كما نحيطكم علما أن جميع اجابتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا جزيلا على تعاونكم.

الموسم الجامعي:2017-2018

**1-البيانات الشخصية**

- 1-الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )  
2- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة ( ) ، 30-35 ( ) ، 35-40 ( )  
3-الحالة الاجتماعية: أعزب ( ) ، متزوج ( )  
4- المستوى الدراسي: ثانوي ( ) ليسانس ( ) ماستر ( ) مهندس ( )  
5-المهنة:.....  
6- الأقدمية في العمل:.....  
7- هل سبق لك العمل قبل التحاقك للعمل في الجامعة؟: نعم ( ) لا ( )  
1-7 في حالة الاجابة بنعم كم كانت  
المدة:.....

**2- بيانات خاصة بمحتوى العمل**

- 8- كيف تم توجيهك في وظيفتك ؟ انطلقا من:  
الادارة العليا(مدير المؤسسة) ( ) وفق تنظيم المؤسسة ( ) حسب رغبتك الشخصية ( )  
9- هل أنت راض عن المهام والمسؤوليات التي تقوم بها؟: نعم ( ) لا ( )  
1-9 في حالة الاجابة بنعم لماذا؟  
- تتطابق مع مؤهلاتك العلمية ( ) ليس بها مجهود كبير ( )- تكسبك خبرة أكثر ( )  
2-9- في حالة الاجابة بلا لماذا؟  
-لا تتطابق مع مؤهلاتك العلمية ( )تتطلب جهد أكبر من قدراتك ( ) لا يناسب جنسك ( )  
10- هل تشعر بالتعب أثناء اداء وظيفتك؟ نعم ( ) لا ( )  
1-10- في حالة الاجابة بنعم. لماذا؟  
(عدم انسجامك مع العمل ( ) العمل يفوق قدرتك ( ) لم تتلقى تكويننا على هذا العمل )  
10-2- في حالة الاجابة بلا لماذا؟  
- العمل سهل ( ) واضح ( ) مرن ( )

**3- بيانات خاصة بإجراءات وقوانين العمل**

- 11- هل تطبق قواعد وقوانين العمل ب: ارتياح ( ) كواجب مهني ( ) بوجود رقابة ( )  
12-هل ترى أن القواعد والاجراءات والأوامر مفهومة بالنسبة لك؟ نعم ( ) لا ( )  
13- هل ترى أن هذه الاجراءات والقواعد تسهل من انجاز العمل داخل المؤسسة؟  
نعم ( ) لا ( )  
14- كيف تبلغ التعليمات والقوانين داخل المؤسسة؟ كتابيا ( ) شفويا ( )

## ملاحق

- 15- ما هو رأيك في اجراءات والقواعد التي تعمل بها المؤسسة ؟ عادلة ( ) غير عادلة ( ) صارمة ( ) مرنة ( ) تحد من الاندماج ( ) سلسة ( )
- 16- هل سبق لك وان تم توجيهك داخل المؤسسة أكثر من مرة الى مصلحة أخرى؟ نعم ( ) لا ( )
- 1-16- في حالة الاجابة بنعم .هل كنت راض على هذا التوجيه؟ نعم ( ) لا ( )
- 1-1-16- في حالة الاجابة بلا لماذا؟
- 17 - هل ترى أن أجرك يناسب وظيفتك؟ نعم ( ) لا ( )
- 1-17- في حالة الاجابة بلا. لماذا؟
- 18- هل ترى أن قوانين واجراءات العمل تعمل على:
- التنسيق بين المصالح داخل المؤسسة ( ) توضيح أنواع الوظائف ومستوياتها ( ) توضيح علاقة الوظائف ببعضها ( ) تحديد العلاقات الرسمية للأفراد.
- 19- كيف تحل الادارة الخلافات مع العمال؟من خلال:
- القوانين والاجراءات الصارمة ( ) فتح مجال النقاش لفهم سبب الخلاف ( )
- 20- هل ترى أن ظروف العمل تسهل لك تطبيق العمل بارتياح نعم ( ) لا ( )
- 1-20- في حالة الاجابة بلا. أذكر أهم الظروف التي صعبت عليك تطبيق العمل؟

### 4- بيانات خاصة بالعلاقات المهنية

- 21- كيف هي علاقتك بزملائك داخل المؤسسة؟جيدة ( ) عادية ( ) لا توجد علاقة ( ) .
- 22- هل سبق لك أن أستعنت بزميلك من أجل غرض ما في مجال العمل؟ نعم ( ) لا ( )
- 1-22- في حالة الاجابة بنعم .هل قام زميلك بـ: مساعدتك ( ) أخفى عنك المعلومة ( )
- 23- هل يتضامن العمال فيما بينهم في المؤسسة؟ نعم ( ) لا ( )
- 1-23- في حالة الاجابة بنعم .هل ترى أن التضامن يحقق:
- مردودية أكثر ( ) استقرار المؤسسة ( ) القضاء على الصراعات ( ) أخرى.....
- 24- هل علاقتك بزملاء المصلحة علاقة: صداقة ( ) عمل ( )
- 25- هل ترى أن العلاقات الشخصية داخل المؤسسة تسهل في عملية العمل نعم ( ) لا ( )
- 26- هل تقوم بتنفيذ تعليمات مسؤولك المباشر ؟ نعم ( ) لا ( )

## ملاحق

- 26-1- في حالة الاجابة بلا. لماذا؟ تعليماته ليست من مهامك ( ) تعليماته تفوق طاقتك ( )  
أخرى.....
- 27- هل تتلقى تعليمات بصفة منتظمة حول طريقة العمل من طرف مسؤولك؟  
نعم ( ) لا ( )
- 28- هل تتلقى المعلومات عن العمل أكثر من طرف؟ زملاؤك ( ) مسؤولك ( )
- 29- هل يتواصل عمال المؤسسة بلغة مفهومة وواضحة؟ نعم ( ) لا ( )
- 30- هل ترى أنك مراقب من قبل مسؤولك المباشر أثناء تأدية مهامك؟ نعم ( ) لا ( )
- 31- هل تنظم المصلحة لقاءات لمناقشة سير العمل؟ نعم ( ) لا ( )
- 31-1- في حالة الاجابة بنعم. هل سبق لك وأن قدمت رأيك في اطار العمل؟  
نعم ( ) لا ( )
- 32- في رأيك من هم محل اهتمام الرؤساء في المؤسسة؟ العمال ذوي الخبرة الأكبر ( )  
العمال ذوي الخبرة الأقل ( )

### 5- بيانات خاصة بالاندماج المهني

- 33- هل تشعر بالتقدير والاحترام داخل المؤسسة؟ نعم ( ) لا ( )
- 34- هل أنت راض على عملك بالمؤسسة؟ نعم ( ) لا ( )
- 35- هل تشعر بالانتماء للمؤسسة؟ نعم ( ) لا ( )
- 36- ما هو شعورك نحوك وظيفتك؟ الارتياح ( ) الاعتزاز ( ) الارتباك ( ) الاغتراب ( )  
التهميش ( )
- 37- هل ترى أن عملك يخلق لك؟  
سرعة اكتساب المهارة ( ) جماعة عمل ( ) المشاركة الفعالة في عمليات العمل ( )  
استيعاب القواعد والاجراءات ( )
- 38- هل ترى أن عملك يحد من؟  
عدم اكتساب المهارة ( ) عدم القدرة على خلق جماعة عمل ( ) عدم المشاركة في  
عمليات العمل ( ) عدم استيعاب القواعد والاجراءات ( )
- 39- مند توظيفك في الجامعة هل تشعر بـ:  
الأمان ( ) تحقيق الذات ( ) كأنك في أسرتك ( ) الغموض ( ) التيهان ( ) القلق ( )
- 40- هل تشعر بالندم من التحاقك بالعمل؟ نعم ( ) لا ( )  
في حالة الاجابة بنعم لماذا؟  
عكس ما كنت تتوقع ( ) ليس له آفاق مهنية كبيرة ( ) غير مرتاح لمستقبلك ( )

