

تأثير الدعم التنظيمي الاجتماعي في الاندماج التنظيمي للعاملات في المؤسسات الجزائرية

الطيب ابن عون*، ريم عمام**

الإرسال: 2019/08/31

القبول: 2019/10/22

النشر: 2019/11/20

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الدعم الاجتماعي التنظيمي على الاندماج التنظيمي للعاملات، مع التركيز خصوصا على فئة العاملات الجدد، في العمل في بيئة المؤسسات الجزائرية. شملت العينة المبحوثة 212 امرأة عاملة. طُبق نموذج مكون من متغير مستقل الدعم الاجتماعي مقاسا ببعدين هما دعم الرئيس أو المسؤول المباشر ودعم زملاء العمل؛ ومتغير تابع هو الاندماج التنظيمي وقد تم قياسه بخمسة أبعاد هي: التحكم في الوظيفة ومعرفة ثقافة المنظمة والتعلم الفردي والعمل داخل الفريق ووضوح الدور. بعد تحليل الاستبيانات واختبار الفرضيات، أسفرت النتائج على وجود تأثير للدعم الاجتماعي على الاندماج التنظيمي للمرأة العاملة حديثة التوظيف. إلى جانب ذلك، تم التوصل إلى وجود فروق معنوية بين النساء العاملات في اندماجهن الوظيفي باختلاف حالتهم العائلية وخبرتهن الوظيفية. تقترح الدراسة كذلك مجموعة خطوات تهدف إلى تنظيم الاندماج التنظيمي في العمل خصوصا للعاملات الجدد.

الكلمات المفتاحية: الدعم الاجتماعي التنظيمي، دعم الرئيس، دعم زملاء العمل، الاندماج التنظيمي، النساء العاملات.

تصنيف JEL: M, M1, M14

The impact of organizational social support on the socialization of women workers in Algerian organizations

Abstract: this study aims to determine the effect of organizational social support on the socialization and integration into the work environment of working women in general, and particularly newcomers. The sample interviewed has attained 212 women. The applied model for this study is composed of a predictable variable that is social support, it involves two dimensions: supervisor support and colleagues' support. However, the dependent variable is measured using five dimensions: mastery of the function, working within a group, knowledge of culture, individual learning and lastly the clarity of role (content socialization approach). After analyzing questionnaires and testing hypotheses, the results gave rise to the effect of social support on socialization and integration of working women. Besides, the study offers a guideline to operationalize the socialization of women workers in organizations.

Keywords: organizational social support, supervisor support, colleagues support, organizational socialization, women workers (newcomers).

JEL Classification : M, M1, M14

* أستاذ محاضر (أ)، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، t.benaoun@mail.lagh-univ.dz.....(المؤلف المرسل)

** طالبة دكتوراه، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، rim.teteri@gmail.com.

1. مقدمة :

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على جانب مهم من الجوانب المتعلقة بالاندماج التنظيمي للمرأة العاملة في المنظمات الجزائرية. يتوقف نجاح اندماج المرأة العاملة على عدة عوامل إضافة إلى التكوين القاعدي الجيد والكفاءات المكتسبة وسمات الشخصية، على مدى مساندة المحيط الاجتماعي للمرأة في بيئة عملها كذلك.

يتحدد دور الدعم الاجتماعي إزاء المرأة العاملة في تأمين بيئة ديناميكية تساعد على العمل والتحكم في المحيط وتسهيل اندماجها الاجتماعي والوظيفي. كما يشكل تأثير الدعم الاجتماعي في اندماج المرأة في الحياة العملية محطة رئيسية لتجاوز بعض المشاكل من خلال التفاعل مع الزملاء والمشرفين، وخوض خبرات معرفية متنوعة. يعود جزء من مسؤولية مهمة تسهيل الاندماج التنظيمي إلى التجاوب مع متطلبات العمل إلى البيئة الاجتماعية والثقافية القريبة.

على ضوء ما سبق تبلور معالم إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي الآتي: ما تأثير الدعم الاجتماعي التنظيمي أي دعم رؤساء العمل ودعم الزملاء على الاندماج التنظيمي والوظيفي للمرأة في العمل خصوصا المرأة العاملة حديثة التوظيف؟

يدفعنا هذا التساؤل إلى طرح جملة من الأسئلة على النحو الآتي:

- ما هو مفهوم الدعم الاجتماعي؟
- ما هو مفهوم الاندماج التنظيمي والوظيفي للمرأة العاملة في العمل؟
- ما هو سياق عمل المرأة؟ هل تتمتع المرأة بنفس المزايا والفرص التي يتمتع بها الرجل بالنظر إلى الالتزامات الأسرية التي تثقل كاهل المرأة؟

على هذا، تتبع أهمية الدراسة من كون المرأة العاملة التي تتعرض لضغوط كبيرة من قبل الأسرة ومن قبل بيئة عملها لتأدية واجبات مختلفة وأحيانا متضاربة، يبرز دور المساندة الاجتماعية كمتنفس طبيعي ونفسي وعملي للتخفيف من حدة التناقضات والضغوط. كما تم التركيز على فئة عمرية في الغالب هي فئة جديدة تقتحم مجال الشغل وتضطدم بمعوقات تنظيمية ونفسية والاجتماعية تحول بينها وبين تأقلمها واندماجها السريع في المنظمات التي تتوظف فيها. كما تأتي أهمية الدراسة الحالية من كونها تتعامل مع بيئة عمل تفتقر إلى الخبرة التنظيمية في مجال التعامل مع القضايا النفسية والاجتماعية على اعتبار حداثة المنظمات الجزائرية.

لهذا الغرض تصبو الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- معرفة طبيعة العلاقة بين الدعم الاجتماعي كما تدركها المرأة العاملة خصوصا العاملة الجديدة منها.
- التعرف على تأثير الدعم الاجتماعي التنظيمي في تسهيل اندماج الوظيفي للمرأة العاملة.
- طرح إطار بحثي يتضمن متغيرات الدراسة يمكن من ربط متغير الدعم الاجتماعي التنظيمي بالمتغير التابع وهو الاندماج التنظيمي للمرأة العاملة.
- معرفة مدى تأثير الدعم الاجتماعي على الاندماج التنظيمي لفئة العاملات، واقتراح توصيات تساعد إدارة الموارد البشرية على تسهيل اندماج هذه الفئة من العمال مما يساهم في تطوير وزيادة الإنتاجية والأداء للمنظمات.

1. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.1 مفهوم الدعم الاجتماعي التنظيمي (Organizational Social Support)

يعرف الدعم الاجتماعي على أنه: "العمليات التي يوفرها مجموعة من زملاء العمل والمشرفين وأفراد العائلة والأصدقاء وآخرون والتي تتضمن المساندة العاطفية والمعلوماتية التي تخفف من العوامل الضاغطة التي يعيشها فرد ما" (McShane and Von Glinow, 2018, p. 115). كما تعتبر باحثة كندية أنّ الدعم الاجتماعي بالمعلومات التي تقود الشخص للشعور بأنه يحظى بالتقدير والحب، هو جزء من شبكة الاتصالات والالتزامات المتبادلة (Duchesne, 2005, p. 30). كما عرف الدعم الاجتماعي على أنه: "مورد يوفره الآخرون أو مساعدة مناسبة أو تبادل لموارد معينة يدركها المتلقي للدعم، ويُتوقع منها أن تطور من رفاهيته (Locke, 2009, p. 503).

يقسم الباحثون مصادر الدعم الاجتماعي إلى نوعين (Ruiler, 2008, p. 93): يتمثل المصدر الأول في الدعم الاجتماعي داخل العمل والمتمثل في دعم رؤساء العمل، ودعم زملاء العمل المحيطين ببيئة العمل؛ أما البعد الثاني فيتمثل في البيئة خارج العمل وهي دعم أفراد الأسرة، دعم الأقارب، دعم الأصدقاء، دعم الجيران. من ناحية أخرى، يقسم بعض الباحثين الدعم الاجتماعي إلى عدة أنواع منها: الدعم الوظيفي والمادي الذي يقدم فيه المساند مساعدة على حل مشكلة أو مساعدة مادية ملموسة؛ والدعم المعلوماتي الذي يقدم في شكل نصيحة؛ وأخيراً الدعم العاطفي والذي يعيد بناء الثقة وتقدير الذات بين الآخرين (Locke, 2009, p. 503).

وفق بعض الدراسات، يشجع الدعم الاجتماعي الأفراد على الالتزام التنظيمي ويرفع من الأداء الوظيفي ويقلل من مظاهر التغيب ويخفض من معدلات ترك الخدمة (Herrbach et al, 2009, p. 188)؛ ويعتبره آخرون استراتيجية تساعد على التأقلم مع مختلف الضغوط التنظيمية ويخفف من حدتها وآثارها (Luthans, 2011, p. 300).

1.2 مفهوم الاندماج التنظيمي Socialization

تختلف الروايات التي تعرف الاندماج في العمل ولعلّ أبرز هذه المفاهيم هو الاندماج في سوق العمل والذي يتأتى من خلال مطابقة أو تكييف مدخلات التعليم والتكوين مع احتياجات سوق العمل. كما يتوسع هذا المفهوم إلى التراكم المعرفي والعملية عن طريق تعزيز التكوين والتدريب وتطوير مؤهلات المورد البشري ليتأقلم بسرعة مع منصب عمله أو وظيفته. لكن في هذه الدراسة سنركز على الاندماج التنظيمي أو الوظيفي socialization المرتبط بالتنظيم أو بالوظيفة أو منصب العمل أو الاندماج التنظيمي حسب (Deschamps, 2006, p. 13).

في معظم أدبيات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية أتى الاندماج التنظيمي ليكون جزءاً مهماً لفهم التنشئة الاجتماعية القائمة على هضم واستيعاب الثقافة التنظيمية لمنظمة ما من قبل الوافدين الجدد عليها. فعلى سبيل المثال عرف الباحث Van Maanen (1976) الاندماج التنظيمي على النحو الآتي: "هي العملية التي يتعلم الأفراد من خلالها القيم، السلوكيات المتوقعة، والمعرفة الاجتماعية اللازمة لتولي أدوارهم في المنظمة." (McShane and Von Glinow, 2018, p. 404). في حين عرفه Robbins and Judge (2017, p. 576) بأنه: "عملية أقلمة العاملين مع ثقافة المنظمة." كما عرف أيضاً على أنه: "الآلية التي يتمكن من خلالها فرد ما تم توظيفه حديثاً من الهضم التدريجي لثقافة

المنظمة، ومكان عمله، تعلم التحكم في دوره داخل التنظيم والانخراط في فرق العمل وأن يصبح جزءاً لا يتجزأ من المنظمة" (Herrbach et al, 2009, p. 187). كما يقصد بعملية الاندماج أيضاً الإجراء القائم على مساعدة الموظف الجديد في أن يصبح عضواً منتجاً ضمن القوى العاملة في منظمة ما (الشامي، 2008، ص 15).

من بين الدراسات المهمة التي تناولت الاندماج التنظيمي هي دراسة Van Maanen و Schein (1979) والتي قاما فيها بتطوير التكتيكات التي تمارس على الوافدين الجدد للمنظمة لكي يندمج اجتماعياً. عدد هذه التكتيكات ستة: التكتيك الجماعي مقابل التكتيك الفردي والمقصود بذلك هو تجميع الوافدين الجدد و إخضاعهم إلى مجموعة من التجارب المشتركة عوض ترك الموظف الجديد يتعرض لتجربة خاصة به. التكتيك الثاني هو الرسمية مقابل الارسمية وهي ممارسة تميز الوافدين الجدد عن بقية أعضاء المنظمة لمدة معينة مقابل عدم تمييزه عن بقية الأعضاء ذوي الخبرة. التكتيك الثالث هو تكتيك الخطوات المنظمة مقابل العشوائية التي تؤدي إلى فهم وهضم دور الوظيفة الجديدة مقابل خطوات غامضة أو خطوات متغيرة. التكتيك الرابع هو تكتيك الاندماج الثابت مقابل الاندماج المتغير وهو توفير جدول محدد لفهم وهضم الدور الوظيفي الجديد مقابل عدم تحديد جدول زمني معين لذلك. التكتيك الخامس هو تكتيك الاشراف مقابل الاشراف أي العملية التي تجعل الوافدين الجدد بمعية عضو من المنظمة يمرر له الدور الوظيفي الجديد مقابل تركه بدون مشرف. التكتيك الأخير هو تكتيك تأكيد الهوية والخصائص الشخصية مقابل نكرانها والتخلي عنها جانباً.

في دراسة أخرى تناولت محتوى الاندماج التنظيمي، ذكر الباحثان Anakwe و Greenhaus (1999) خمس أبعاد أو مؤشرات تقيس فعالية الاندماج التنظيمي هي: التحكم في الوظيفة (المهام) ويقصد بها الوصول إلى مستوى مقبول من الأداء والثقة في النفس وتعلم متطلبات الوظيفة الجديدة. البعد الثاني هو العمل داخل فريق عمل عند وصول الوافدين الجدد إلى المنظمة يقتضي ذلك منه تعلم وفهم كيف يسير العمل داخل الوحدة التي ينتمي لها أو المجموعات التي يؤدي لها العمل. البعد الثالث هو معرفة وتقبل ثقافة المنظمة. تعني المعرفة فهم الموظف الجديد لثقافة المنظمة؛ بينما يعني قبول الثقافة المدى الذي يكون فيه الوافدين الجدد مرتبطين ومنخرطين في قيمها ومعاييرها. البعد الرابع هو التعلم الفردي ويعنيان به القدرة على التأقلم مع متطلبات العمل الجديدة وإسقاط الكفاءات المكتسبة على الاحتياجات الحقيقية لبيئة العمل الجديدة. البعد الخامس هو وضوح الدور؛ تم معالجة غموض الدور على أساس أنه واحد من مخرجات تقويم الوافدين الجدد في المنظمة وبلوغ وضوح الدور يقتضي من الوافدين الجدد معرفته وتوقعه لمجموعة الأدوار المنوطة به ومجال مسؤولياته في الوظيفة الجديدة.

من جهة أخرى يذكر الباحثون أنّ بعض المظاهر السلبية للاندماج السيء مثل عدم القدرة على ضبط النفس سينجر عنها علاقات سيئة في العمل وتخلق صراعات مع الزملاء والمشرفين خصوصاً عند قيامهم بالإحاح على المزيد من العمل والسطوة (آرجايل، 1990). بالإضافة إلى عدم الرضا والارتياح والتغيب عن العمل وعدم ملائمة القدرات البدنية مع نوع العمل أو سوء معاملة الرؤساء والزملاء أو رداءة بيئة العمل.

تقوم المنظمات في الغالب بعدة ممارسات في إدارة الموارد البشرية تهدف إلى عملية أقلمة الوافدين الجدد على المنظمة مع وظائفهم واكتساب معارف جديدة، وذلك من خلال مطبوعات أو كتيبات صغيرة تحوي مجمل التعليمات والقواعد

واللوائح الأساسية التي يتوجب على العامل احترامها والتقيدها بها. إضافة إلى ذلك، تقوم المنظمة بتنظيم زيارة عمل تشرح فيها للوافدين مسارات الهيكل التنظيمي وقواعد ممارسة وظائفهم واحترام السلم الوظيفي وتكليف بعض العاملين ذوي الخبرة بالمرافقة والإشراف على اندماج هؤلاء العمال الجدد. بعض المنظمات الأخرى تقوم برصد تكوينين خاص لتسريع وتيرة اندماج العمال الجدد. بالرغم من أنّ عملية دمج واستقبال العاملين تعتبر آخر عملية من عمليات التوظيف إلى أنّها ذات أهمية كبيرة في عملية الاندماج التنظيمي (Herrbach et al, 2009, p. 121).

1. 3. سياق الدراسة: مفهوم العاملات الجدد

تعرف كاميليا (1983، ص 55) المرأة العاملة: "بأنها المرأة التي تعمل خارج المنزل وتحصل على أجر مقابل عملها وهي التي تقوم بدورين أساسيين في الحياة دور ربة البيت ودور الموظفة." أما العاملات الجدد: "فهن تلك الفئة من العاملات اللواتي يلتحق حديثا بالمؤسسة، لا تتوفر لديهن بعض المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بكفاءة فيحتاجن للتدريب (رضوان، 2013، ص 37).

تعرض المرأة العاملة لعدة ضغوط مقارنة بنظيرها الرجل كون المرأة في غالب الأحيان تقوم بدورين مختلفين واحد اتجاه المنظمة وهو الدور المهني ودور آخر اتجاه الأسرة هو الدور الأسري. لذا قد تكون موازنة المتطلبات المهنية مع المتطلبات الأسرية أمر غاية في الصعوبة (Stone, 2008; Colquitt, Lepine and Wesson, 2015). يتسبب عدم توازن هذان الدوران في إحداث صراع يدعى صراع الأدوار يكون مصدرا من مصادر الضغوط الشديدة. لذا تشير بعض الدراسات إلى ضرورة إحاطة المرأة بالمساندة والدعم الاجتماعي الضروري الذي يجعلها تتجاوز المشاكل بشتى أنواعها خصوصا تلك المرتبطة بالعمل أو بالتوفيق بين واجباتها المتعددة. ففي دراسة لـ Webster, Benson and Lee Spray (1994) تختلف طبيعة الدعم الاجتماعي المقدم للمرأة عن الرجل، فالمرأة تنتظره أكثر من المحيط الاجتماعي الأسري (الأقارب) والزوج على عكس الرجل الذي يميل أكثر للبحث عن الدعم من قبل الأصدقاء والزملاء وبدرجة أقل من الأقارب؛ وينسب ذلك إلى طبيعة الاختلافات الجوهرية في مفهوم التنشئة الاجتماعية. لقد بينت العديد من الدراسات أنّ النساء يملن إلى إقامة علاقات إجتماعية يتقاسمن فيها القضايا الخاصة والعلاقات العاطفية والعلاقات الحميمية؛ على عكس الرجال الذين يتقاسمون القضايا المتعلقة بالوضع الاجتماعي والقوة والنشاطات المشتركة ذات البعد المادي. تنعكس وجهة نظر كل من النساء والرجال لطبيعة العلاقات ووظائفها على مصدر وطبيعة الدعم الاجتماعي الذي ينتظرونه.

وفي إحدى الدراسات التي قامت بالمقارنة بين الرجال والنساء في ما يخص الرفاهية (*well-being*) وتأثير ظروف العمل (متطلبات العمل، المكافآت، البيئة المادية المحيطة وطبيعة الدعم المرتبط بالعمل) وتأثير الدعم الاجتماعي (دعم الزملاء، دعم المشرفين ودعم برامج المنظمة) على العلاقة بين ظروف العمل والرفاهية؛ تبين أنّ كل الظروف المذكورة لها تأثير على الرفاهية لكن لا وجود للاختلافات بين الجنسين؛ أي أنّ كلا الجنسين يحتاجان إلى دعم اجتماعي من قبل الزملاء والمشرفين لتجاوز مشاكل العمل والتخفيف من حدة الضغوط الناجمة عن صراع الأدوار.

1. 4. بعض الدراسات السابقة :

دراسة لـ **Beverly Myers (2010)** بعنوان: "الدعم التنظيمي، الدعم الاجتماعي المدرك، والنية في ترك العمل بين ممرضات الأمراض العقلية: دراسة متعددة الطرائق." وهي أطروحة دكتوراه في الفلسفة نوقشت في جامعة بيرمنغهام في آلباما. حاول الباحث معرفة تأثير عوامل الدعم التنظيمي والاجتماعي الأسري والزملاء على النية في ترك الخدمة لدى ممرضات مصحات الأمراض العقلية إضافة إلى عوامل أخرى مثل العمر وخصائص الشخصية وسنوات الخدمة وعبء العمل. من خلال العينة التي بلغت 321 ممرضة، تم التوصل إلى أنّ العوامل المنبئة ذات الدلالة والتي تؤثر على النية في ترك الخدمة هي الدعم المدرك من قبل المنظمة والدعم الاجتماعي من قبل الأسرة والعمر والجنس وسنوات تعلم التمريض، والمستوى التعليمي والخبرة وساعات العمل خلال الأسبوع. بالإضافة إلى ذلك، أوضح التحليل الكيفي للبيانات أنّ الممرضات يكن في حالة عالية من خطر النية في ترك الخدمة إذا تجاوزت المتطلبات الفيزيائية للعمل قدراتهن الذاتية؛ وعندما تتداخل متطلبات العمل مع التزامهن الأسرية.

دراسة لـ **Nurmi J-E و Jokisaari M. (2009)** بعنوان: "التغيير في دعم المشرف لدى الوافدون الجدد ومخرجات الاندماج التنظيمي بعد الدخول إلى المنظمة." وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة *The Academy of Management Journal* اعتمدت الدراسة على استقصاء طولي زمنيا في أربعة مراحل وتم استخدام نموذج التغيير في دعم المشرفين لدى الفئة المذكورة من خلال مخرجات عملية الاندماج التنظيمي في الأبعاد الآتية: وضوح الدور، التحكم في الوظيفة، الرضا الوظيفي والأجر. تم فحص دور دعم المشرف في عملية الاندماج التنظيمي وإجمالا يرى الموظفون الجدد أنّ دعم الرؤساء يتناقص تدريجيا مع مرور الوقت (خلال الفترة 6-21 شهرا) بعد الالتحاق بالمنظمة. كما بينت النتائج كذلك أنّ تناقص دعم الرؤساء يسرع من معدلات غموض الدور ويدفع نحو الشعور بعدم الرضا الوظيفي ويبطئ من ارتفاع حجم المكافآت والأجر.

دراسة لـ **Saks A. و Ashforth B. (1996)** بعنوان: "تكتيكات الاندماج التنظيمي: الآثار الطولية على تقويم (الاندماج) الوافد الجديد"، وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة *The Academy of Management Journal* يتناول الباحثان فيه التقييم الذاتي لطلبة الطور الثاني من خريجي مدارس إدارة الأعمال لمدة أربعة عشر شهرا من حصولهم على وظيفة وقيمون فيه: 1. التكتيكات الستة التي طورها الباحثان Schein, Van Maanen (1979) التي سبق ذكرها؛ 2. وجود تطور لمعايير تكتيك الـ "investiture" أو كما طرح مفهومها الباحثان على أنها تأكيد الهوية والخصائص الشخصية مقابل نكرانها والتخلي عنها جانبا، بالإضافة إلى دور الابداع. أظهرت النتائج أنّ التكتيكات قد أخذت شكل المقاربة المؤسسية مقابل الشكل الفردي (الذاتي) وقد ارتبطت سلبا بدور الابداع، وبغموض الدور وبصراع الدور وبأعراض الضغوط وبالنية في ترك العمل؛ بينما ارتبطت إيجابا بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما ارتبط التقييم الذاتي للأداء بالاندماج التنظيمي ذو شكل المقاربة الفردية (الذاتية).

دراسة لـ **Quick و Nelson (1991)** بعنوان: "الدعم الاجتماعي وتقويم (اندماج) الوافد الجديد على المنظمة: نظرية الارتباط بالعمل؟" وهي مقال منشور في مجلة *Journal of Organizational Behavior*. قام الباحثان بدراسة طولية

على 91 موظفاً جديداً في ثلاث منظمات مختلفة. تبين أنّ حضور المشرف عند الحاجة والمساعدة تعتبر ذات أهمية كبيرة للوفاء الجديد على الجوانب الآتية: الضيق النفسي (الاكتئاب، القلق، النفرة،...) الرضا والنية في ترك العمل (الخدمة) وعلى تقييم الرؤساء لأداءهم الوظيفي. كما ناقش الباحثان مجمل النتائج على ضوء الارتباط الموجود بين نظرية الارتباط بالعمل ومفهوم الدعم الاجتماعي في مكان العمل.

يجب لفت الانتباه إلى أنّ الدراسات السابقة سواء المذكورة في متن هذا المقال أو بعض الدراسات التي إطلع عليها الباحثان لم تؤكد وجود علاقات بين الدعم الاجتماعي داخل المنظمات واندماج المرأة العاملة بصفة مباشرة وخاصة. على الرغم من ذلك، تطرقت بعض الدراسات التي تم الاطلاع عليها إلى موضوع الاندماج التنظيمي من زاوية ثقافية على الوافدين الجدد للمنظمة. فقد تم دراسة موضوع الاندماج التنظيمي في العديد من الأبحاث في بيئة عربية على غرار الولايات المتحدة وكندا وإنجلترا مثلاً، لكن بالكاد يمكن الحصول على دراسات أجريت في بيئة عربية على غرار الجزائر. ونعتقد أنّ هذا الفارق جدير بالاهتمام. الأمر الثاني، يجب في اعتقادنا التركيز على معالجة القصور في الاهتمام بالفروقات الجنسية أكثر فأكثر عند دراسة الظواهر المتعلقة بالسلوك التنظيمي على اعتبار أنّ علم النفس التنظيمي يولي أهمية لتلك الدراسات التي تهتم بتحديد الاحتياجات والدوافع والرغبات ومن ثمّ المواقف والقرارات لدى كل جنس. عملياً، يجد المدراء نوعاً من الصعوبة في تحديد أوليات المراحل التي يندمج بها العامل أو العاملة الجديدة. تتطرق الورقة الحالية إلى جملة من الإجراءات المبسطة التي تمكن المدراء من مباشرة عملية دمج المرأة العاملة الجديدة.

2. الدراسة الميدانية: المعاينة والمنهجية

2. 1. المعاينة :

تم إجراء الدراسة على عينة من فئة النساء العاملات. تم توزيع الاستبيانات عليهن في عدد من المؤسسات بلغت 23 مؤسسة. بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 216 استبياناً، واسترجع منها 212 صالحة للمعالجة الإحصائية، أي ما نسبته 98.14% من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

بعد التحليل الوصفي لأفراد العينة والتي اشتملت على المتغيرات الديمغرافية الآتية: العمر والخبرة الوظيفية والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي (المهمي) والحالة العائلية؛ تبين أنّ أغلبية أفراد العينة تتمركز في فئة (31-40) سنة بنسبة 43.9% ثم تليها فئة (26-30) سنة بنسبة 35.4%، أما فئة (20-25) سنة فتمثل 20.8%. كما تبين أيضاً أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي حيث بنسبة 55.2%؛ تليها النساء بمستوى متوسط وثانوي بنسبة 30.7%. فيما بلغت فئة النساء ما بعد التدرج (دراسات عليا) نسبة 14.2%. كما لوحظ أنّ أغلبية النساء العاملات لديهن خبرة (4-6) سنة ومثلن بذلك نسبة 50%؛ وأما النساء العاملات اللواتي لديهن خبرة (3-4) سنة فنسبتهم 27.4%، أما العاملات اللواتي لديهن خبرة (0-2) سنة فمثلن نسبة 22.6%.

كما لوحظ أنّ أغلبية النساء العاملات ينتمين إلى الإدارة التنفيذية حيث مثلن نسبة 49.1%، تليها نسبة نساء الإدارة الوسطى بنسبة 42%. أما فئة نساء الإدارة العليا فتمثل نسبة 9%. أما الحالة العائلية فقد تم معاينة ما نسبته 58% من العازبات والباقي من المتزوجات (42%).

2.2. المقاييس المستعملة ووصف الاستبيان

اشتمل الاستبيان على ما يلي: جزء يشمل البيانات الشخصية مسمى مكان العمل والقطاع التابع له العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، الانتماء الوظيفي، الحالة العائلية. أما الجزء الثاني فيشمل متغيرات الدراسة (المقياس) التي من خلالها تم استطلاع آراء أفراد الدراسة، وتكونت العبارات من 35 عبارة موزعة على 07 أبعاد رئيسية كما يلي:

2.2.1. متغير الدعم الاجتماعي

تضم 16 عبارة (مؤشرا) مقسمة إلى بعد دعم الرئيس وبعد دعم الزملاء. تقيس العبارات من 01 إلى غاية العبارة 09 دعم الرئيس. بينما تقيس العبارات من 10 إلى غاية العبارة 16 الدعم الاجتماعي المقدم للمرأة العاملة من قبل زملاء العمل. استلهم هذا المقياس من دراسات عديدة على رأسها مقياس (Feij et al, 1995) ودراسة عبير الصبان (2013) ومقياس الدعم الاجتماعي المدرك المطور من قبل (Zimet, Dahlem, Zimet, and Farley, 1988)، والذي جاء ذكره واستعماله في دراسة الباحث Beverly J. Myers.

2.2.2. متغير الاندماج التنظيمي

تضمن متغير الاندماج التنظيمي خمس أبعاد وتضم 19 عبارة. تم ذكر هذه الأبعاد في دراسة الباحثين Greenhaus و Anakwe (1999). من العبارة 01 إلى غاية العبارة 04 تقيس مدى تحكم المرأة العاملة في وظيفتها وهو مستمد من مقياس (Dallner et al, 2000) مع بعض التصرف. من العبارة 05 إلى غاية العبارة 08 تقيس عمل المرأة داخل الفريق وانسجامها مع أعضاءه. من العبارة 09 إلى غاية العبارة 12 تقيس مدى معرفة وتقبل ثقافة المنظمة من قبل المرأة العاملة. أما العبارات 13 إلى غاية العبارة 16 فتقيس مدى قدرة المرأة على التعلم الفردي. البعد السابع والأخير من العبارة 17 إلى غاية العبارة 19 فيقيس وضوح الدور للمرأة العاملة مأخوذ من مقياس غموض الدور (Rizzo et al, 1970) ولكن تم تكييفه ليقاس وضوح الدور بعكس صياغة العبارات (سيكاران، 2006، ص 304). يمكن الاطلاع على الاستبيان كاملا في ملحق هذه الدراسة.

2.3. ثبات وصلاحيه مقياس الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة، قدرة الأداة على البقاء ثابتة عبر الزمن بالنسبة لنفس المستجوب (المستقصى منه) أو قياس سمة أو مفهوم معين قياسا متسقا في ظروف متباينة (أبو سريع، 2004، ص 185). من أشهر أدوات قياس الثبات هو معامل "ألفا كرونباخ" (Sekaran and Bougie, 2016). بعد التحليل تم التوصل إلى قيم المعاملات لكل بعد والمقياس ككل على النحو الآتي:

جدول (01): نتائج كرونباخ ألفا لأداة الدراسة (كل العبارات)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	212	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	212	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha		N of Items	
,914		35	

المصدر: مخرجات الـ SPSS

الجدول (02): معاملات الثبات لكل أبعاد أداة القياس

Item-Total Statistics					
أبعاد المتغيرات (المستقل والتابع)	الارتباط الكلي المصحح	تباين المقياس عند حذف العبارة	متوسط المقياس عند حذف العبارة	معامل كرونباخ ألفا عند حذف العبارة	صدق أبعاد المقياس (مربع معامل الثبات)
دعم الرئيس	,739	19,404	31,5861	,863	0.744
دعم الزملاء	,641	18,540	31,8231	,873	0.762
التحكم في الوظيفة	,668	19,673	31,7358	,869	0.755
العمل في الفريق	,614	20,345	31,3703	,873	0.762
معرفة وتقبل ثقافة المنظمة	,336	22,151	31,6851	,893	0.797
التعلم الفردي	,770	19,338	31,8697	,861	0.741
وضوح الدور	,921	19,646	31,6377	,855	0.731
متغير الدعم التنظيمي	,620	18,965	32,0153	,874	0.763
متغير الاندماج التنظيمي	,528	20,333	31,6824	,881	0.776
عدد الأبعاد 09			نتائج كرونباخ ألفا لأداة الدراسة (كل الأبعاد)	,884	0.781

المصدر: مخرجات الـ SPSS.

عند ملاحظة المعاملات المبينة في الجدول أعلاه، كرونباخ ألفا لكل المقياس (35 عبارة) تساوي 0.914 وهو معامل جيد جدا يعكس اتساق المقياس وثباته. كما تراوحت المعاملات لكل الأبعاد ما بين 0.855 و 0.893 وهو

دلالة كذلك على أنّ الأبعاد تتصف بالاتساق والثبات منفردة، مشكلة بذلك أداة جيدة يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها في دراسة تأثير الدعم الاجتماعي التنظيمي في الاندماج التنظيمي.

بالنسبة لصلاحية المحتوى فهي مدى قدرة المقياس أو الأداة على قياس ما صممت لأجله. كما هو موضح في الجدول (03) قيم معاملات صدق المقياس كانت هي كذلك جيدة ومعامل صدق المقياس بكل أبعاده (مع احتساب المتغيرين المستقل والتابع) بلغ 0.781 مما يدل على أنّ المقياس، إحصائياً، يتمتع بصلاحية المحتوى اللازمة لإنجاز الدراسة. للتأكد من ذلك قمنا باختبار الاتساق الداخلي للمقياس وذلك بحساب مصفوفة الارتباطات بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، والتي كانت كلها دالة وقوية تفوق 0.55 (أصغر معامل بين الفقرة 33 وبعد وضوح الدور)، من خلال الجدول (04) المبين أسفله:

الجدول (03): صلاحية الاتساق الداخلي للمقياس (ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه)

العبارات	1	2	3	4	5	6	7	8	9
دعم الرئيس	,784**	,752**	,732**	,696**	,719**	,745**	,623**	,683**	,740**
العبارات	10	11	12	13	14	15	16		
دعم الزملاء	,756**	,740**	,697**	,757**	,732**	,758**	,664**		
العبارات	17	18	19	20					
التحكم في الوظيفة	,739**	,732**	,741**	,787**					
العبارات	21	22	23	24					
العمل في الفريق	,749**	,854**	,789**	,730**					
العبارات	25	26	27	28					
معرفة وتقبل ثقافة المنظمة	,714**	,622**	,715**	,776**					
العبارات	29	30	31	32					
التعلم الفردي	,722**	,802**	,798**	,731**					
العبارات	33	34	35						
وضوح الدور	,550**	,647**	,598**						

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات الـ spss

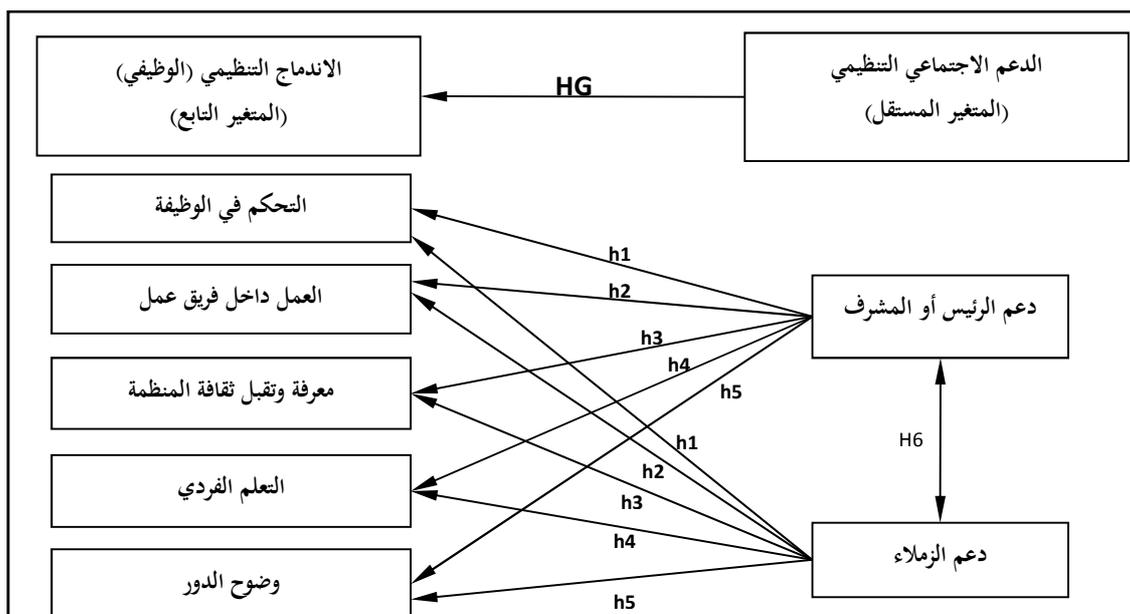
3. تطوير الفروض والاطار النظري للبحث

في العديد من الدراسات السابقة تم التأكيد على ضرورة وجود دعم اجتماعي يواكب ويرافق الوافد أو الوافدة الجديدة على المنظمة للتأقلم والتكيف والاندماج في البيئة الجديدة. فقد جاء مثلا في نموذج موسع للعلاقة بين انماط الشخصية والضغوط التنظيمية وانواع الشد والتوتر (توتر نفسي، توتر فيزيولوجي، توتر سلوكي) الذي قد يصيب الفرد العامل أو العاملة وجود متغير وسيط معدل هو الدعم الاجتماعي الذي يخفف من حدة هذه التوترات (Colquitt et al, 2015, p. 146). في دراسة أخرى، شدد الباحثان Nelson و Quick (1991) على دور الدعم الاجتماعي في تطوير الاندماج التنظيمي من خلال تعزيز تحكم الفرد في مهامه وتوضيح الأدوار التي يجب القيام بها والعلاقات التي يتوجب بناءها في المنظمة للوصول إلى اندماج فعال يتيح للوافد الجديد الحصول على جزء من الالتزام وتحسين الأداء. بينما جاء في دراسة Nurmi, و Jokisaari (2009, p. 527) أنه كلما انخفض مستوى الدعم الذي يقدمه الرئيس للعمال الجدد كلما انخفض مستوى وضوح الدور وانخفض معها الرضا الوظيفي.

وجاء في دراسة Loscocco و Spitze (1990) أن الدعم الذي يقدمه الرئيس والزملاء وبرامج الإدارة كفيلة بتعديل العلاقة بين ظروف العمل المتمثلة في متطلبات العمل والحوافز والظروف المادية والدعم المقدم في البيئة المرتبطة بالعمل من جهة، والرفاهية كمتغير تابع من جهة أخرى. يصب هذا التعديل في صالح رفع هذه الرفاهية وترقيتها؛ وذلك على الرغم من عدم وجود فروق دالة بين الجنسين في طبيعة العلاقة وتعديلها.

كذلك جاء في دراسة Greenhaus و Anakwe (1999) أن الزملاء قد يلعبون الدور النموذجي أو المثالي بالنسبة لهؤلاء الوافدين أو الوافدات الجدد للمنظمة ويعتبرون أكثر ارتباطا بالتكتيكات المؤسسية (*institutionalized*) بدلا من التكتيكات المرتكزة على الفرد (*individualized*) والمعنى أنه يُنظر إلى المدى الذي يقر فيه هؤلاء العمال الجدد إلى أن رؤساءهم وزملاءهم القدامى يعتبرون نماذجاً في أداء المهام ووضوح أدوارهم.

وعند دراسته لتأثير الدعم الاجتماعي التنظيمي وتأثير الدعم الاجتماعي المدرك على النية في ترك العمل لدى عينة من 321 من الممرضات الأمريكيات، توصل الباحث Myers (2010) إلى أن ضعف الدعمين سواء الأسري أو التنظيمي (دعم الزملاء ودعم الرئيس) سيؤدي إلى رفع معدلات ترك الخدمة خصوصا إذا اقترن هذا الضعف مع عوامل البيئة الخطرة كعدم الاعتراف بالمستوى التعليمي وضعف التقدير وزيادة الأعباء المهنية وتداخل الواجبات الأسرية مع الواجبات المهنية.



المصدر: النموذج مستلهم من دراسة (Feih et al, 1995) ودراسة (Greenhaus and Anakwe, 1999)

الشكل (1): الاطار النظري لتأثير الدعم الاجتماعي التنظيمي على الاندماج التنظيمي للمرأة العاملة

عند النظر إلى مجمل الدراسات السابقة والنظر إلى واقع الدراسة التي قمنا بها، سنطرح الفرضيات الآتية للإجابة

على تساؤلات الدراسة:

الفرضية العامة HG: هناك تأثير إيجابي للدعم الاجتماعي التنظيمي على الاندماج التنظيمي والوظيفي للمرأة العاملة خصوصاً المرأة حديثة التوظيف لدى عينة العاملات محل الدراسة.

وتنبثق من الفرضية العامة للدراسة الفرضيات الجزئية الآتية:

h1: هناك تأثير إيجابي لدعم الرئيس أو المشرف ودعم الزملاء على تحكم العاملة بصفة عامة والعاملة الجديدة على وجه الخصوص في وظيفتها عند مستوى دلالة 5%.

h2: هناك تأثير إيجابي لدعم الرئيس أو المشرف ودعم الزملاء على اندماج العاملة بصفة عامة والعاملة الجديدة على وجه الخصوص في فريق عملها عند مستوى دلالة 5%.

h3: هناك تأثير إيجابي لدعم الرئيس أو المشرف ودعم الزملاء على معرفة وتقبل العاملة بصفة عامة والعاملة الجديدة على وجه الخصوص لثقافة وقيم المنظمة عند مستوى دلالة 5%.

h4: هناك تأثير إيجابي لدعم الرئيس أو المشرف ودعم الزملاء على التعلم الفردي للعاملة بصفة عامة والعاملة الجديدة على وجه الخصوص عند مستوى دلالة 5%.

h5: هناك تأثير إيجابي لدعم الرئيس أو المشرف ودعم الزملاء على وضوح الدور للعاملة بصفة عامة والعاملة الجديدة على وجه الخصوص في وظيفتها عند مستوى دلالة 5%.

بالإضافة إلى هذه الفرضيات هناك فرضية العلاقة بين دعم الرئيس ودعم الزملاء، فلا شك أنّ الوافدة الجديدة إلى المنظمة ستكون محط أنظار أعضاء التنظيم، فيقع على عاتق الرئيس إعطاء التوجيهات لزملاء العاملة لكي يقدموا لها

الدعم الضروري لإنجاز مهامها والتواصل بشكل فعال مع بقية أعضاء التنظيم. في المقابل، يجب أن لا يتقاعس أعضاء الفريق في إخطار الرئيس بكل تطورات إندماج العاملة الجديدة؛ وعليه فمن المنطقي أن يكون الدعمان يتبادلان علاقة تأثير تعزز المحصلة النهائية للدعم الاجتماعي التنظيمي. لذا قد يكون من الضروري أن نفترض وجود علاقة متبادلة بين دعم الرئيس ودعم الزملاء على النحو الآتي:

h6: هناك علاقة تبادل إيجابية بين دعم الرئيس ودعم زملاء العمل.

4. نتائج الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة سنعرض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشة جزء من هذه النتائج على ضوء بعض الدراسات السابقة وكذلك على ضوء بعض الوقائع والمقابلات من المنظمات محل الدراسة.

4. 1. اختبار فرضيات الدراسة

استخدم في هذه الدراسة اختبار الانحدار الخطي المتعدد للتأكد من صحة الفرضيات 1، 2، 3، 4 و5؛ بينما استعمل معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية السادسة. سنأخذ الفرضية الأولى كنموذج نبين فيه التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج SPSS. V21. أما بقية الفرضيات فسنلخص أهم القيم الإحصائية فقط. الفرضية h1: هناك تأثير لدعم الرئيس ودعم الزملاء على تحكم المرأة العاملة في عملها عند مستوى دلالة 5%.

الجدول (04): اختبار الانحدار الخطي للفرضية الأولى (نموذج)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,593 ^a	,351	,345	,59455

a. Predictors: (Constant), دعم الزملاء دعم الرئيس,

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	40,043	2	20,022	56,640	,000 ^b
1 Residual	73,879	209	,353		
Total	113,922	211			

a. Dependent Variable: التحكم في الوظيفة

b. Predictors: (Constant), دعم الزملاء , دعم الرئيس,

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,837	,230		7,982	,000
1 دعم الرئيس	,365	,048	,454	7,545	,000
دعم الزملاء	,229	,056	,247	4,110	,000

a. Dependent Variable: التحكم في الوظيفة

المصدر: مخرجات الـ SPSS

تبين من خلال الاختبار الاحصائي أنّ الفرضية محققة عند مستوى الدلالة α يساوي 0.05، وأنّ معامل التحديد R^2 يساوي 0.351 أي أنّ البعدين دعم الرئيس ودعم الزملاء قد فسرا مجتمعين ما مقداره 35.1% من التباين الموجود في بعد التحكم في الوظيفة. كذلك نلاحظ أنّ القيم المعنوية لنموذج الانحدار كلها أقل من قيمة α مما يعني تحقق الفرضية الأولى؛ ويعطى نموذج الانحدار لها في الصيغة الآتية:

$$Y = 1.837 + 0.365X_1 + 0.229X_2$$

بحيث يمثل Y بعد التحكم في الوظيفة، و X_1 بعد دعم الرئيس و X_2 بعد دعم الزملاء. بينما تمثل القيمة (1.837) ثابت هذه المعادلة.

الجدول (05): ملخص أهم قيم الاختبارات الإحصائية للفرضيات h2، h3، h4 و h5

صيغة المعادلة	Sig.	معامل التحديد R	
$Y = 1.126 + 0.298 X_1 + 0.409 X_2$	0.000	0.269	الفرضية h2
$Y = 2.168 + 0.266 X_1 + 0.2 X_2$	0.000	0.197	الفرضية h3
$Y = 3.002 + 0.175 X_1 + 0.166 X_2$	0.000	0.119	الفرضية h4
$Y = 3.36 + 0.163 X_1 + 0.009 X_2$	0.004	0.051	الفرضية h5

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً على مخرجات الـ SPSS

بالرغم من تحقق كل فرضيات النموذج عند مستوى الدلالة المفترض وهو 5% إلا أنّ الفرضية الأخيرة (h5) وهي فرضية تأثير الدعمين (الرئيس والزملاء) على وضوح الدور تبقى الأقل تأثيراً مقارنة ببقية أبعاد الاندماج التنظيمي. من خلال اختبار الانحدار التدريجي تبين كذلك أنّ دعم الزملاء ليس له تأثير وليس ذو دلالة إحصائية (Sig.=0.889) وبلغ الارتباط الجزئي لدعم الزملاء بوضوح الدور ($r=0.01$) بينما كان الارتباط الجزئي لدعم الرئيس يساوي 0.225. هذا يعني أنّ العوامل يتأثرن أكثر بتوجيهات ومرافقة الرئيس في عملية إندماجهن أكثر من تأثرهن بدعم زملاء العمل.

بخصوص الفرضية السادسة h6 والتي تفترض وجود ارتباط دال معنويًا بين بعدي الدعم الاجتماعي التنظيمي عند مستوى الدلالة 5%، فقد أسفر الاختبار الاحصائي عن الآتي:

الجدول (06): اختبار بيرسون للفرضية h6

Correlations

	الرئيس دعم	الزملاء دعم
دعم الرئيس	Pearson Correlation	,377**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	212
	Pearson Correlation	,377**
دعم الزملاء	Sig. (2-tailed)	,000
	N	212
	Pearson Correlation	,377**
	Sig. (2-tailed)	,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات الـ SPSS

مما يلاحظ من الجدول (07) هو وجود ارتباط متوسط بين دعم الرئيس ودعم الزملاء وذلك تأكيدًا لما سبق ذكره في تأصيل هذه الفرضية.

على الرغم من تحقق الفرضيات المشكلة لنموذج الدراسة مما يعني تحقق الفرضية العامة HG إلا أنّ الاختبار الاحصائي ضروري للتأكد من النتائج السابقة؛ وعليه سنقوم بعرض نتيجة القيم الإحصائية لاختبار الفرضية العامة HG على النحو الآتي:

صيغة المعادلة	Sig.	معامل التحديد R	الفرضية HG
$Y = 2.243 + 0.258 X_1 + 0.213 X_2$	0.000	%33.7	

المصدر: مخرجات الـ SPSS

لكن عند إجراء الاختبار التدريجي لمعرفة أي الدعمين أكثر تأثيرًا على عملية الاندماج التنظيمي، تبين أنّ القيم الإحصائية تصب في صالح دعم الرئيس بحيث كانت قيمة معامل ارتباط دعم الرئيس بالاندماج التنظيمي تساوي 0.515 بينما كان معامل ارتباط دعم الزملاء بالاندماج يساوي 0.313 وبلغ معامل التحديد الكلي للنموذج %33.7 أيّ الدعمين معًا، وبلغ معامل التحديد دعم الرئيس %26.5 من مجموع هذا المعامل أيّ أنّ دعم الزملاء لم يفسر سوى %7.2 من قيمة التباين الحاصل في متغير الاندماج التنظيمي والوظيفي.

4. 2. تفسير ومناقشة النتائج

أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة ارتباط إيجابية وتأثير مباشر للدعم الاجتماعي التنظيمي على مختلف أبعاد الاندماج المذكورة في الدراسة وهي: التحكم في الوظيفة والاندماج في فريق العمل ومعرفة وتقبل ثقافة المنظمة والتعلم الفردي ووضوح الدور، على الرغم من تباين مفهوم الدعم الاجتماعي وطبيعته وأبعاده وسياقاته.

تتعزز النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة بنتائج سابقة تم التوصل إليها في دراسة Nelson and Quick (1991) بحيث تمكن الباحثان من الوصول إلى نتيجة مهمة وهي أنّ خصائص دعم الرئيس المتمثلة في التواجد الفعلي (الحضور) وخاصة المساعدة تؤدي إلى التخفيف من الأعراض النفسية السلبية التي تصاحب عملية الاندماج التنظيمي. كما ترتبط المساعدة في كل الدعم المقدم (زملاء أو رئيس) باندماج جيد وسلس للوافد الجديد للمنظمة. بينما لا تتفق النتائج مع بعض النتائج التي توصلت إليها دراسة بن زيان (2004)، حول عمل الزوجة وإنعكاساته على العلاقة الأسرية، والتي توصلت إلى أن 29% من المبحوثات يجدن أن تحكمن في الوظيفة يعود إلى عامل الطموح الشخصي، إلى جانب عوامل أخرى. غير أن هناك بعض الدراسات أشارت إلى أن بعض النساء تميل إلى السلبية إذ يعتقدن أن تحكمن في الوظيفة يزيد من مسؤوليات العمل (القريطي، 1998، ص 473).

كما يعتبر الاندماج التنظيمي لفريق العمل مسألة مهمة للغاية تحدد مصير نجاح فريق العمل. لعلّ الأهم في هذا المفهوم هو مفهوم الانسجام والتطابق والذي لا يتأتى إلا إذا كانت قيم وأهداف الوافد الجديد على فريق العمل تنسجم مع تلك التي يتبناها الفريق. تعتبر مختلف أوجه الدعم الاجتماعي التي يبحث عنها الفرد الجديد وسائل للانسجام في الفريق الجديد وآلية من آليات الارتباط وفق نظرية سلوك التعلق أو الارتباط ل Bowlby (1973، 1982) فالفرد يحاول قدر المستطاع الانسجام وفق آليات الدعم المقدمة له من محيطه في العمل (Nelson and Quick, 1991).

من بين الخصائص الخمسة التي يتمتع بها الفرد وفق نظرية التعلم الاجتماعي (Social Cognitive Theory) التي طورها عالم الاجتماع Albert Bandura (1976) هي قدرة "الملاحظة" والتي تعني أنّ الفرد يتعلم من خلال مشاهدة زملاءه أو رؤسائه في العمل "المرجعيين" ويحاول القيام بما يقومون به (Luthans, 2011, p. 24)؛ وقد يشكل هذا صورة من صور التعلم والتكوين وتبادل المعارف في المنظمة. هذه النتيجة توصلت لها دراسة الديداموني (2009) التي أفادت فيها أنّ الدعم وتوفير مناخ إيجابي يعمل على استثارة الدوافع المعرفية للتعلم والاستكشاف والتزود بمعرفة إستراتيجيات التعلم والمساعدة على تبني أسلوب تعلم أفضل. كما توصلت دراسة Stanford et al. (2003) إلى أنّ الدعم الاجتماعي المقدم من قبل الأصدقاء هو بمثابة مجموعة من الأساليب المساعدة المتمثلة في الوصول إلى الإستقلالية والإعتماد على النفس ومنه الرضا الوظيفي وجودة العمل.

عند الرجوع إلى نتائج الفرضية الخامسة المتعلقة بتأثير دعم الرئيس ودعم الزملاء على وضوح دور المرأة العاملة، تبين أنّ دعم الزملاء ليس ذو دلالة إحصائية مقارنة بدعم الرئيس وكان الارتباط الجزئي لدعم الزملاء ضعيفا جدا. نعتقد أنّ تفسير ذلك مرده إلى كون المرأة العاملة مرتبطة بالالتزامات الأسرية أكثر من إرتباطها بالعمل مما يخلق لها العديد من الصراعات مع الزملاء كون عبء العمل سيقع على عاتق هؤلاء. ضف إلى ذلك، ارتباط وضوح الدور بتوجيهات وأوامر

الرؤساء قد يجعل من دعم الزملاء ليس ذو أهمية مقارنة بدعم الرئيس الذي يقع على عاتقه توضيح وتوزيع المهام على موظفيه. أشارت دراسة بن عمارة (2009)، أنّ ما نسبته 73% من أفراد عينة دراسته من النساء العاملات يعانين جراء التزامهن المتعددة وإحساسهن بالمسؤولية إتجاه واجباتهن وعملهن وميل الكفة إلى إلتزامهن الأسرية. نفس النتيجة توصل إليها الباحثان Nelson and Quick (1991, p. 551) عند قيامهما بدراسة الفروق في الدعم بين النساء والرجال فوجدوا أنّ النساء أوفر حظا من الرجال في تلقي الدعم من قبل الرؤساء من الرجال وقد أوعزا ذلك إلى أنّ النساء الوافدات أكثر تقبلا لمساعدة الغير وانفتاحا من الرجال.

إجمالا، توافقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة عبير الصبان (2003) إلى أن الدعم الاجتماعي للمرأة السعودية المتزوجة العاملة خاصة من طرف الأسر وجماعات الرفاق وزميلات العمل تؤثر إيجابا على نواحي عديدة نفسية واجتماعية مقللة بذلك الضغوط الناجمة عن العمل. كما أكدت الباحثة على أنّ العاملات اللواتي فقدن الدعم الاجتماعي من زملائهن إتسمن بفقدان الأمن الوظيفي بإنخفاض الثقة والشعور بالقلق الدائم. عطفًا على ما تطرقت إليه الدراسات السابقة، نعتقد أنّ المرأة العاملة الجديدة قد يعترض اندماجها التنظيمي ثلاث عوامل هي:

أولاً. تعدد وتداخل الأدوار: يشكل هذا العامل أحد أكثر العوامل التي تؤثر بشكل واضح على حياة المرأة العاملة سواء فيما تعلق بالتزاماتها الأسرية أو تلك المتعلقة بالعمل بحسب (Gutek, Nakamura and Nieva, 1981). لذا من الأجدر للمدراء الإحاطة بأربع عوامل ضاغطة ناتجة عن تعدد وتداخل الأدوار تؤثر بشكل جلي على اندماج المرأة العاملة وهي: ضغوط الأدوار، عدد ساعات العمل، عدد الأطفال الذين يتم رعايتهم من الأم العاملة وأخيرا الأدوار الأخرى الاجتماعية وتلك المتعلقة بالعمل (Bhagat and Chassie, 1981, P 19). بحسب نفس الكاتبين، فقد يكون هذا العائق أمام انخراط والتزام المرأة العاملة أكثر في منظماتها ومنه أقل إندماجًا تنظيميًا خصوصًا من ناحية تقبل الثقافة ووضوح الدور داخل المنظمة.

ثانياً. ظروف العمل: فيما تجد المرأة العاملة مثقلة بالعديد من الأدوار كما جاء سابقا، يصبح لجوء المرأة العاملة إلى توفير ظروف عمل جيدة أكثر من ضرورة. على سبيل المثال، يعتبر غموض الدور وعبء العمل الزائد من أهم ظروف العمل المرتبطة مباشرة بالوظيفة وهنا على المنظمة أن تبين بوضوح متطلبات الوظيفة وتوفر كل متاحات التحكم في الوظيفة وإزالة الغموض عنها. من جانب آخر، يجب ان تتضمن سياسات الموارد البشرية الاجتماعية داخل المنظمات المزيد من الخدمات الاجتماعية كدور رعاية الأطفال أو تسهيل الحصول على هذه الخدمات. بالإضافة إلى ذلك، قد تساعد العديد من الممارسات الإدارية بخصوص مرونة العمل كضبط رزنامة نشاطات تتلاءم مع إمكانيات المرأة العاملة أو جدول توقيت خاص يتيح للمرأة تنظيم عملها بما يتطابق وعدم تعارضه مع التزامات أسرية أو اجتماعية أخرى. كما تتيح بعض الممارسات الأخرى مثل تقييم الأداء الفعلي بغض النظر عن عملي الزمن والمكان أي عدم اشتراط الحضور الفيزيائي مقابل إنجاز المهام بفعالية ووجوده عالياً.

ثالثا. ضعف الدعم الاجتماعي: يوفر الدعم والمساندة الاجتماعية المزيد من الثقة والطمأنينة للمرأة العاملة وتكون المرأة العاملة الجديدة أحوج إلى هذا الدعم من نظيرتها ذات الأقدمية أو الخبرة في مجال عملها. ذلك أنّ دعم الرئيس أو دعم الزملاء يساعد في فهم المهام والوظيفة والتحكم فيها من جهة، ومن جهة أخرى يتيح للمرأة العاملة المزيد من فرص النجاح في الوفاء بالتزاماتها اتجاه العمل وعليه التخفيف من ضغوط تداخل وتعارض الأدوار (Loscocco and Spitze, 1990).

5. الخلاصة

تحتاج المرأة العاملة الوافدة على المنظمة إلى الدعم الاجتماعي التنظيمي من قبل الرؤساء والزملاء كمصدر مهم من مصادر الأمن الوظيفي والاستقرار النفسي والاجتماعي ودرعا لمجابهة الضغوط التنظيمية والأسرية. كما قد يساعد المرأة العاملة على تحسين مخرجات إندماجها من خلال تحسين أداءها الوظيفي وتحكمها في مهامها، وكذا شعورها بالرضا الوظيفي والتقليل من التفكير في المغادرة وترك العمل. عمليا، تقوم المنظمات عادة بتكوينات تدعى تكوينات ادماج العامل الجديد تهدف إلى التقليل من توقعات الوافد الجديد بخصوص بيئة العمل المثالية وعبء العمل والعلاقات المترابطة بينه وبين الزملاء، بالإضافة إلى التعريف باللوائح والقوانين. يبقى أمر مهم تغفل عنه المنظمات ونعني بذلك منظمات الأعمال في البيئة محل الدراسة (الجزائر مثلا) هو كيفية إدارة الاندماج التنظيمي بحيث يصبح أكثر فعالية ويمكن إدارته بشكل ناجح. على ذلك تقترح الدراسة الحالية صيرورة عملية خلال فترة إندماج العامل الجديد تتوافق ومحتوى الاندماج التنظيمي التي جاء ذكره في الجزء النظري (التحكم في الوظيفة، الاندماج داخل فريق عمل، معرفة وتقبل ثقافة المنظمة، التعلم الفردي وأخيرا إزالة غموض الدور)؛ وذلك من خلال اقتراح تشكيل لجنة أو خلية تدعى خلية الاندماج مهمتها الأساسية هي الوقوف على تنفيذ رزنامة عملية موزعة على فترات زمنية متماثلة يقيم فيها مدى هضم الوافد الجديد لمحتوى الاندماج على النحو الآتي:

الجدول (07): نموذج مقترح للعمليات والاجراءات المناسبة للاندماج الاجتماعي

الفترة	العمليات والاجراءات المناسبة لإدماج العاملة الجديدة
الشهر الأول: الاستقبال	<ul style="list-style-type: none"> ● إتاحة الوقت لتقديم الموظفة الجديدة للزملاء وغيرهم من الموظفين، ● شرح المهام البسيطة قبل المعقدة.
الشهر الثاني: التحكم في الوظيفة	<ul style="list-style-type: none"> ● تقديم الأدوات والوثائق التي تحتاجها الموظفة لإنجاز مهامها، ● إعطاءها مجال للتعامل مع المشاكل المتعلقة بعملها، ● دعمها في إنجاز المهام بالجودة المطلوبة، ● دعمها في إبراز كفاءتها المطلوبة في العمل.
الشهر الثالث: العمل في فريق	<ul style="list-style-type: none"> ● تركز على تجنب الفردية من خلال العمل على تكتيف الاتصال وحل المشاكل والمناقشة الجماعية ومهارات التعامل مع الآخرين وإقامة العلاقات الانسانية الاجابية.
الشهر الرابع: وضوح الدور	<ul style="list-style-type: none"> ● من خلال توفير المعلومات اللازمة لأداء العمل مثل المعلومات الخاصة بأهداف وإجراءات العمل وحدود السلطات وحجم المسؤوليات نطاق الاشراف والمسؤولين

المباشرين الذين تتعامل معهم الموظفة الجديدة.	
<ul style="list-style-type: none"> ● التعرف على قدرات الموظفة الجديدة ومهاراتها وكفاءتها في مجال عملها، ● تعليمها التكيف السريع والمرونة الوظيفية (كيفية تحديد الأهداف)، ● الاشراف الاداري على الموظفة الجديدة وتحفيزها على ابراز مؤهلاتها وكفاءتها. 	الشهر الخامس: التعلم الفردي
<ul style="list-style-type: none"> ● العمل على ارساء الاندماج الثقافي للموظفة الجديدة وتعليمها وتفسير كل رموز وقيم المنظمة ورموز وكل ما يتعلق بثقافة المنظمة. 	الشهر السادس: معرفة وتقبل ثقافة المنظمة

المصدر: من إعداد الباحثان

في الغالب كما ذكرنا سالفا، تقدم المنظمات تكوينات هدفها هو التعريف بنظم ولوائح وقوانين المنظمة والتركيز على التحكم في الوظيفة الجديدة ومنه أتوماتيكيا معرفة الدور وتوضيحه للمندمج الجديد داخل المنظمة وأثناء هذه العمليات طبعا سيتمكن الوافد الجديد من التعلم واكتساب المهارات بالتدريب. طبعا يعتبر التسلسل المطروح اجتهادا خاصا، وقد يكون للمنظمات رأي آخر بتكليف هذا المحتوى مع مقتضيات العمل وسياساتها اتجاه الموارد البشرية.

المراجع العربية

- أبو سريع، رضا عبد الله. (2004). *تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS*، عمان: دار الفكر.
- أرجايل، مايكل. (1990). *سيكولوجية السعادة*، ترجمة: فيصل عبد القادر يوسف، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- بن زيان، مليكة. (2004). "عمل الزوجة وانعكاساته على العلاقات الأسرية"، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، قسنطينة.
- بن عمارة، سمية. (2009). "صراع الأدوار لدى الأمهات العاملات وعلاقته بتوافقها الزوجي"، *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، العدد 05، جامعة غرداية، الجزائر.
- الديداموني، شيماء. (2009). "المساندة الاجتماعية وعلاقتها بالموهبة الابتكارية للمراهقين"، رسالة ماجستير في التربية تخصص الصحة النفسية، جامعة الزقازيق، مصر.
- رضوان، محمود أحمد. (2013). *نظرية التدريب*، القاهرة: دار الكتب المصرية.
- الشامي، سوزان. (2008). *إدارة ديناميكية العمل*، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- عبير الصبان، بنت محمد حسن. (2013). "المساندة الاجتماعية وعلاقتها بالضغط النفسية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى عينة من النساء السعوديات المتزوجات العاملات في مدينتي مكة المكرمة وجدة"، أطروحة دكتوراه فلسفة في علم النفس تخصص صحة نفسية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- القرطي، أمين عبد المطلب. (1998). *الصحة النفسية*، القاهرة: دار الفكر العربي.
- كاميليا، عبد الفتاح. (1983). *سيكولوجيا المرأة العاملة*، القاهرة: دار الثقافة العربية للنشر.

المراجع الأجنبية

- Anakwe, U. and Greenhaus, J. (1999). 'Effective Socialization of Employees: Socialization Content Perspective'. *Journal of Managerial Issues*, 11 (3), 315-329.
- Ashforth, B. and Saks, A. (1996). 'Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment'. *The Academy of Management Journal*, 39 (1), 149-178
- Bhagat, R. and Chassie, M. (1981). 'determinants of organizational commitment in working women: some implications for organizational integration'. *Journal of occupational behaviour*, 2 (1), 17-30
- Colquitt, J., Lepine, J. and Wesson, M. (2015). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace*, 4th edn, New York: McGraw-Hill.
- Deschamps, O. (2006). 'Le parcours d'intégration des nouveaux professionnels à l'hôpital', Thèse de doctorat, l'école nationale de la santé publique, Uni-Henne, France.
- Duchesne, K. (2005). 'la perception du soutien social et engagement affectif organisationnel'. Thèse de doctorat en Sciences de psychoéducation, Univ-Québec, Canada.
- Gutek, B., Nakamura, C. and Nieva, V. (1981). 'the interdependence of work and family roles'. *Journal of Occupational Behaviour*, 2 (1), 1-16
- Herrbach, O., Mignonac, K., and Richebé, N. (2009). *Les ressources humaines de A à Z: 400 mots pour comprendre*. Paris : Dunod.
- Jokisaari, M. and Nurmi, J-E. (2009). 'Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry'. *The Academy of Management Journal*, 52 (3), 527-544
- Loscocco, K. and Spitze, G. (1990). 'Working conditions, social support, and the well-being of female and male factory workers'. *Journal of Health and Social Behavior*, 31 (4), 313-327
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th edn, New York: McGraw-Hill.
- McShane, S. and Von Glinow, M-A. (2018). *Organizational behavior: emerging knowledge, global reality*, 8th edn. New York: McGraw-Hill.
- Myers, B. (2010). 'Organizational support, perceived social support, and intent to turnover among psychiatric nurses: a mixed methods study'. Ph.D dissertation, Birmingham, Alabama, USA.
- Nelson, D. and Quick, J. (1991). 'Social support and newcomer adjustment in organizations: attachment theory at work?' *Journal of Organizational Behavior*, 12, 543-554

- Robbins, S. and Judge, T. (2017). *Organizational behavior: global edition*, 17th edn. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Ruiler, C. (2008). 'Le soutien social au travail : conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement Professionnel et l'implication organisationnelle'. Thèse de doctorat, Univ-Renne-France.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 7th edn, West Sussex, UK: John Wiley and Sons Ltd.
- Stanford, R., Fong, S. and Deborah, T. (2003). 'Assessing Changes in life skills and Quality of life resulting from *rehabilitation services*'. ***Journal of Rehabilitation***. 69 (3), 124-142
- Stone, R. (2008). *Human resource management*, 6th edn Milton, Australia: John Wiley and Sons Australia Ltd.
- Webster, S., Benson, D. and Lee Spray, S. (1994). 'Gender, marital status and social support'. *Sociological Focus*, 27 (2), 131-146