

## ممارسات التنشئة التنظيمية المستخدمة من طرف المؤسسات الجزائرية لإدماج العمال الجدد

ميلاد بوحفص  
قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا  
جامعة الجزائر 2

تجد الكثير من المؤسسات صعوبات في جذب والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها لتنفيذ مشاريعها وتحقيق أهدافها وقد يعود ذلك الى افتقار سوق العمل الى الطلب أو الى التناقص المستمر للكفاءات والتخصصات التي تبحث عنها المؤسسة كما قد تكون صورة المؤسسة وثقافتها وتنظيمها ومجال تدخلاتها سببا في ذلك. تساهم الدراسات في مجال التنشئة التنظيمية للموظفين الجدد في البحث في حدود هذه المشكلة إذ تشمل عملية التنشئة التنظيمية كل اجراءات تعليم وتكيف الموظف الجديد وتعديل أنماط سلوكه بهدف تحقيق انتمائه الى جماعات وفرق عمل واندماجه فيها وإنشاء علاقات اجتماعية قصد رفع اداء الموظف والتزامه التنظيمي وتماسك الجماعة وبالتالي المحافظة التنظيم أو تطويره خاصة وأن دراسات سابقة بينت أن الاستقرار المهني وولاء الفرد من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة. Baker' H' and Feldman' D. (1991) وهذا الاستقرار يعد نتاج عملية التنشئة التنظيمية وقد تجلت هذه الأهمية أكثر من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة إضافة إلى بداية نقشي ظاهرة عدم الاستقرار وتضخم التقاعد المبكر وتزايد المنافسة.

باعتبارها عملية تعلم حيك وطرق العمل كما يعرفها شيين (Schein) أحد أقطاب موضوع التنشئة التنظيمية نقلا عن Gruman' J' A.' Saks' A.' M and Zweig' D' I. (2006) فإن للتنشئة التنظيمية عدة تأثيرات على المنظمة والفرد فمن خلالها تبرز القيم والمعارف والمهارات حتى تضمن المؤسسة استمرارها ونموها كما أن هيكلية عملية التنشئة التنظيمية وتنظيمها يتم من خلال الممارسات التنظيمية خاصة خلال الأشهر الأولى من بداية العمل.

### 1. الاشكالية

تواجه المؤسسات اليوم التغيرات الاجتماعية والديمغرافية والاقتصادية التي تتحكم إلى حد بعيد في سوق العمل ولهذا فهي تبذل جهدا في تسيير التنشئة التنظيمية للموظفين الجدد من أجل المحافظة عليهم على المدى الطويل وهذه الاستراتيجية موجهة بشكل خاص إلى فئة الشباب متعدد المهارات والكفاءات في ظل التقاعد المتزايد وندرة اليد العاملة المؤهلة على مستوى الشباب والاستقلالات المبكرة وتكاليف الخروج المبكر وهي تكاليف مادية باهظة مثل تكاليف الإحلال وهو البحث وتوظيف عمال جدد بدلا من المغادرين.

يعتبر إن انتقال الفرد إلى وسط مهني جديد مرحلة حاسمة في مساره المهني إذ تصبح التنشئة الاجتماعية التي قدمتها له الاسرة وبعض الوكلاء الاجتماعيين كالمدرسة والنوادي الثقافية والرياضية غير كافية أو غير ملائمة للموقع

او المحيط الذي يعمل فيه وهذا قد يسبب له مشاكل في المراحل الاولى من بداية عمله عند التقدم الى المنظمة تتكون لدى الفرد انطباعات مسبقة حول بنية العمل والسلطة ونوعية العلاقة بين رئيس ومرؤوس وقد تستمر هذه الانطباعات عبر الزمن وتؤثر على اتجاهات والسلوك في العمل وهي التي تحدد قرار البقاء أو الخروج من المنظمة. من هنا تعمل بعض المؤسسة على تكملة عملية تنشئة الراشدين وبناء هويتهم التنظيمية من خلال تقوية التفاعل مع بعضهم البعض وبالتالي اكتساب مهارات جديدة وقيم تسهل لهم الحياة المهنية من جهة وتستفيد المنظمة من تكاليف التوظيف والدوران في العمل من جهة أخرى. وتظهر أهمية عملية التنشئة التنظيمية من خلال انطلاق العديد من البحوث والدراسات التي اكدت على ضرورة متابعة الموظفين الجدد في المنظمة من اجل تطوير شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة والبقاء فيها (Guerfel – Hend’ S.’ El abboudi’ M et El kandoussi R’ F’ 2012; Bargues – Bourlier’ E. 2009; Lacaze’ D’ 2009 ; Perrot 2008’ 2005) حيث كان انطلاق أول دراسة في مجال التنشئة التنظيمية في الولايات المتحدة الامريكية ثم انتشرت في أوروبا ولم يتم التطرق اليها بعد في الدول العربية باستثناء بعض الدراسات المحدودة (Guerfel – Hend’ S.’ El abboudi’ M et El kandoussi R’ F.) (2012; Guerfel – Hend’ S. 2005) في المغرب التي كانت باللغة الفرنسية وعليه فإننا نسعى إلى الرجوع إلى الكتابات الغربية ومحاولة وضع أطر نظرية لهذه الظاهرة باللغة العربية حيث سنحاول تعريب بعض المفاهيم وشرح هذه الممارسات باللغة العربية كون هذا لم يتم من طرف الباحثين العرب.

أما في المؤسسات الجزائرية فالدراسات في موضوع التنشئة التنظيمية منعدمة بالرغم من أن المؤسسات الجزائرية أصبحت اليوم تنشط في محيط اقتصادي متغير يسوده ارتفاع نسب دوران العمل والخروج المبكر خلال الاشهر الاولى من بداية العمل. وحتى تتمكن المؤسسات الجزائرية من المحافظة على مواردها البشرية خاصة الجديدة منها فهي بحاجة الى ممارسة استراتيجيات ووضع سياسات حقيقية بهدف تحقيق الإدماج السريع لهذه الفئة في المنظمة وخلف لديها الشعور بالانتماء وتحسين صورة ثقافة المؤسسة ليس فقط بالاستقبال وتنظيم مقابلة مع مسؤول تسيير الموارد البشرية أو مسؤول الدائرة التي سيعمل بها العامل الجديد، فكما تشير اليه فطيمة بوسنة (2006) لم تعد عمليات التوظيف تصنف استقرار الموظف الجديد في منصبه خاصة وان ممارسات التنشئة التنظيمية لا تأخذ محمل الجد في المؤسسات الجزائرية التي تستخدم التكوين والطرق الاخرى بغير وعي من حيث اهميتها في عملية التنشئة وحتى في الدول الغربية فبالرغم من تعدد البحوث والدراسات إلا انها لم تحدد بعد الممارسات الأكثر فاعلية وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الحالية تهدف للإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي الممارسات التنظيمية في تنشئة الموظفين الجدد في المؤسسات الجزائرية؟
- ماهي الممارسات الأكثر استخداما في عملية التنشئة التنظيمية؟

لقد اخترنا استخدام مصطلح ممارسات عوض استراتيجيات أو اجراءات لأنه الأكثر تلاؤما للتعرف على مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وأعضاؤها من أجل هيكلية عملية التنشئة التنظيمية سواء كانت هذه النشاطات مقصودة أو غير مقصودة حيث أن مصطلح استراتيجيات أو إجراء يعني عملية رسمية ومخططة وإهمال الجانب غير الرسمي.

### 2. تطور البحث في موضوع التنشئة التنظيمية

تعتبر أعمال كل من Van Maanen و Schein (1979) كما يشير إلى ذلك الكثير من الباحثين (Mortazavi’ S.’ Nazemi’ S and Karimi Mazidi’ A’ R. 2013; Lacaze’ D’)

2005 ; Lacaze' D et Fabre' C. (2001) منطلق الدراسات التي تناولت موضوع ممارسات التنشئة التنظيمية للموظفين الجدد فهما أول من استعمل مصطلح ممارسات التنشئة التنظيمية (pratiques de socialisation organisationnelle)، حيث قاما بتحديد مضمون الممارسات ثم صنفت على شكل نموذج. عن E' Bargues-Bourlier (2009) بين Schein أن التفاعل بين الفرد والمؤسسة ينتج عنه عمليتين عملية تأثير المؤسسة على الفرد من خلال التنشئة التنظيمية وعملية تأثير الفرد على المؤسسة من خلال عملية الإبداع. وقد ركز Van Maanen (1979) نقلا عن P. Roussel' S et Perrot' (2009) على تأثير التنظيم على الفرد وطور مصطلح ممارسات التنشئة التنظيمية كما أنه قلل من دور الموظفين الجدد في عملية التنشئة التنظيمية وقد اشترك كل من Schein و Van Maanen سنة 1979 في دراسة اهتمتا فيها أكثر بتأثير التنشئة التنظيمية على عملية الإبداع وليس العكس. ومن أهم النتائج التي تحسلا عليها وضع نموذج تصنيف ممارسات التنشئة التنظيمية معتمدين بذلك على دراسات وبحوث أخرى في نفس الميدان (Brim 1966 و Wheeler - Strauss 1979 و Glasser - Schein 1968' 1971 و Van Maanen - Schein 1968' 1968). وكذلك استعانا ببحوثهم التجريبية في ميدان الشرطة والخدمة الوطنية (Schein 1963' 1968 و Van Maanen 1973' 1974 - 1964' 1968 و كان التصنيف كالتالي:

✓ ممارسات رسمية/غير رسمية

✓ ممارسات فردية/جماعية

✓ ممارسات متسلسلة/عشوائية

✓ ممارسات ثابتة/متغيرة

✓ ممارسات متتابعة/مستقلة

✓ ممارسات استثمارية/غير استثمارية

كما أكد نفس الباحثين أن هذه الأصناف من الممارسات ليست متناقضة وإنما هي متكاملة وأن اختيار أي نوع من الممارسات يمكن أن يتم بطريقة حرة أو متعمدة وهذا الاختيار مرتبط بالنظام الوظيفي والاقتصادي والتقني والبشري وقد يكون هادفاً. إضافة الى ذلك قام هذان الباحثان بوضع سلسلة من الافتراضات حول تأثير كل نوع من الممارسات على الدور الإبداعي للموظف الجديد وبمعنى آخر قاموا بتحديد الممارسات التي تعرقل أو تشجع إبداع الموظف حسب وظيفته.

يشير Jones' M' A' J' et Coyle-Shapiro' T' Dulac' (2006) أن الباحثة Jones (1986) اقترحت إعادة تصنيف ممارسات التنشئة التنظيمية حسب تأثيرها على السلوك الامتثالي أو الإبداعي للموظفين الجدد وبينت أن كل من الممارسات الرسمية والثابتة والمتسلسلة والمتتابعة وغير استثمارية تؤدي الى السلوك الامتثال ووصفها بالممارسات المؤسساتية عكس الممارسات الأخرى كالممارسات غير الرسمية والعشوائية والمتغيرة والمنفصلة والاستثمارية التي تؤدي حسب نفس الباحثة الى السلوك الابداعي وأطلقت على هذه الممارسات الأخيرة اسم الممارسات الفردية.

يظهر من خلال هذا التقسيم رفض الباحثة Jones اقتراح للباحثين Schein و Van Maanen ويتعلق الأمر بالتأثير الإيجابي للممارسات الثابتة والممارسات غير استثمارية على السلوك الابداعي، غير أنها لم تدخل ضمن تصنيفه تأثير الممارسات الفردية والجماعية وهي بذلك تهمل دور الجماعات وخاصة المظهر غير الرسمي في التنشئة التنظيمية. كما اختبرت Jones العلاقة بين مختلف الممارسات التنظيمية وكذلك تأثير هذه الممارسات على نتائج

أخرى للتنشئة التنظيمية كالنزاعات وغموض الدور والرضا في العمل والالتزام التنظيمي والرغبة في ترك المنظمة وكانت النتائج المتحصل عليها تشير إلى أن الممارسات الفردية للتنشئة التنظيمية ترتبط ارتباطاً دالاً بالنزاعات وغموض الدور في حين ارتبطت الممارسات المؤسسية بشكل دال بالرضا المهني والالتزام التنظيمي وبدرجة أقل بالرغبة في ترك المنظمة.

استعانت الكثير من البحوث والدراسات بأعمال Jones (1986) من حيث تأثير الممارسات المؤسسية والفردية على الدور الإبداعي وأضافت لها طرق جديدة لقياس هذه المتغيرات وقد قامت E. Bargues-Bourlier (2009) بجمع هذه الدراسات وتلخيصها فقد تبين للباحث Baker (1989) أن الممارسات المؤسسية ترتبط ارتباطاً سالباً بالرغبة في ترك العمل وترتبط ارتباطاً موجباً بالرضا في العمل والالتزام التنظيمي. كما وجد كل من الباحثين Tosti و Zahrlly (1989) أن الممارسات الفردية والمؤسسية تؤثر على بعض المتغيرات كالرضا في العمل والصراع بين الحياة الخاصة والحياة المهنية لكنها لا تؤثر بصورة واضحة على متغيرات أخرى كصراع الأدوار وغموض الدور وتماسك جماعات العمل.

أعاد Meyer و Allen (1990) النظر في دراسات Jones وأكدوا النتائج المتحصل عليها وبينوا أن تأثير الممارسات على الدور الإبداعي يكون تنازلياً بمرور الوقت. وفي دراسة أخرى للباحثين Feldman و Baker (1991) تبين وجود علاقة موجبة بين التنشئة المؤسسية وكل من ثقة الموظفين نحو الإدارة والرضا المهني والدافعية والالتزام في العمل. من جهتهما اختبر كل من Saks و Ashforth (1996) نموذج Schein و Van maanen أي تأثير ممارسات التنشئة التنظيمية على الدور الإبداعي وصراع الأدوار والرضا في العمل والنية في ترك المنظمة بعد أن أدخلت متغيرات جديدة كأعراض القلق والهوية التنظيمية وأداء الموظفين. وقد بينت النتائج المحصل عليها أن 5 من 6 ممارسات مؤسسية (ماعدا غير الاستثمارية) ترتبط ارتباطاً سالباً بالدور الإبداعي وقد فسر الباحثان ذلك بأن تطبيق الممارسات المؤسسية تدفع بالموظف الجديد إلى تقليد الأدوار وبالتالي لن يكون هناك إبداع في الوظيفة. كما بينت نتائج نفس الدراسة أن هذا النوع من الممارسات يرتبط ارتباطاً سالباً بكل من الرضا الوظيفي والالتزام والهوية التنظيمية وبدرجة أقل بالتقييم الذاتي للأداء. كما كانت هناك دراسات حول تأثير ممارسات التنشئة التنظيمية على تماسك ثقافة المنظمة ومن بين هذه الدراسات نذكر تلك التي قام بها الباحثان Grant و Bush (2001) حول تأثير ممارسات التنشئة التنظيمية على تماسك الثقافة الفرعية للتنظيم المرتبطة بأحد جماعات العمل (رجال المبيعات) وبينت النتائج المتحصل عليها أن بعض الممارسات المؤسسية تميل للمحافظة على الامتثال لثقافة قوة المبيعات خاصة الممارسات المتسلسلة والممارسات المتتابعة التي كانت أكثر فعالية.

كما ذهبت بعض الدراسات إلى تحليل تأثير ممارسات التنشئة التنظيمية على توافق الفرد مع التنظيم ودوره في هذه العملية مؤكداً على الاختلاف بين تلاءم الفرد مع التنظيم وتلاءم الفرد مع الجماعة وكذلك تلاءم الفرد مع العمل بحد ذاته معتبرين بأن كل وحدة تمثل توافقاً بين الأفراد ومختلف مظاهر محيطهم. ومن بين هذه الدراسات نذكر تلك التي أجراها Perrot (2009) والتي اختبر فيها العلاقة بين ممارسات التنشئة التنظيمية وتلاءم الفرد مع جماعة العمل. وقد وجد Perrot علاقة موجبة بين مستوى هذا التلاءم ودرجة الممارسات المؤسسية. ومن النتائج الأخرى لهذه الدراسة وجود ارتباط موجب بين تلاءم الفرد مع التنظيم والممارسات التي تؤثر على إطار العمل والجوانب الاجتماعية للتنشئة التنظيمية. كما تبين أيضاً من خلال هذه الدراسة وجود ارتباط موجب بين تلاءم الفرد مع العمل والممارسات المؤثرة على العلاقات الاجتماعية ومضمون

المعلومات المتناقلة وأخيرا وجود ارتباط موجب بين تلاؤم الفرد مع الجماعة والممارسات التي تؤثر على الجوانب الاجتماعية للتنشئة التنظيمية.

توسعت الدراسات لتشمل دور الفرد في عملية التنشئة التنظيمية وظهرت عدة دراسات حديثة (Mortazavi' 2010; Hulin' A. 2010; S.' et al' 2013) إضافة الى دراسة للباحثة Lacaze (2001) حول دور الفرد في عملية التنشئة التنظيمية والتي حددت من خلالها الباحثة 7 تكتيكات فردية لعملية الاندماج كما قامت بتحليل تطور عينة من العمال في الاشهر الثلاثة الاولى داخل المنظمة فتبين أن الدور الحيوي للموظفين الجدد خلال عملية التنشئة التنظيمية يطور من أداءهم. كما توصلت إلى ان بعض الاجراءات التنظيمية وخصائص العمل كعدد ساعات العمل وأوقات الراحة لها أثر على التكتيكات المستخدمة من طرف الفرد وكذلك نوع الإشراف وإستراتيجية تسيير الموارد البشرية وثقافة المؤسسة وقطاع وحجم المؤسسة كلها متغيرات يمكن أن تكون من محددات التكتيكات الفردية لاندماج داخل المؤسسة.

نلاحظ من خلال هذا العرض أن الدراسات العالمية قد قطعت شوطا كبيرا في دراسة موضوع التنشئة التنظيمية من حيث الممارسات وتأثيرها على الفرد والجماعة والتنظيم في الوقت الذي تكاد فيه الدراسات العربية في الموضوع منعدمة بل وأن الدراسات باللغة العربية منعدمة فعلا ولهذا فإننا نجد أنفسنا مضطرين إلى تعريب كل ما يتعلق بهذا الموضوع من حيث مفهوم التنشئة التنظيمية والممارسات التنظيمية خاصة.

### 3. تحديد المفاهيم

التنشئة التنظيمية: هي العملية التي يكتسب من خلالها الفرد معارف ومهارات وكفاءات وقيم هو مطالب باحترامها حتى يصبح عضوا في المؤسسة وقادرا على ممارسة دوره الوظيفي ويحاول التكيف مع ثلاثة ابعاد اساسية هي العمل وجماعة العمل والتنظيم ككل الذي يتكون من مجموعة من الأشخاص لهم خصائص فردية يعملون معا ويتمسكون بقيم مشتركة من أجل المشاركة في أداء المنظمة لتشكك هذه القيم والعادات وأنماط السلوك كما اصطلح على تسميته ثقافة المنظمة. تمثل الثقافة مجموعة القيم والمعايير والطقوس التي توحد سلوك أعضاء الجماعة وهي عبارة عن قواعد يجب احترامها من طرف الفرد حتى يحقق اندماجه في الجماعة والتنظيم. في بداية الأمر يلتحق الفرد بمنظمة ذات ثقافة شاملة ومتناسكة قد تتماشى مع خصائصه الفردية وقد يكون هناك بعض الاختلافات ومن هنا يسعى هذا الموظف الجديد الى المزج بينهما حتى يستطيع التكيف داخل المنظمة فأحد نتائج التفاعل بين الفرد والتنظيم هو عملية تأثير المؤسسة على الفرد وهو ما يعرف بالتنشئة التنظيمية.

### تعريف التنشئة التنظيمية

عن Lacaze (2001) يرى Feldman (1976) أن التنشئة التنظيمية هي العملية التي ينتقل من خلالها العمال من حالة شخص غريب الى عضو مشارك وفعال، في حين يرى Shein و Van Maanen (1976) أنها العملية التي نعلم ويتعلم من خلالها الفرد الجديد حيل أو طرق الدور التنظيمي وبمعنى آخر هي العملية التي عن طريقها يكتسب الفرد معارف اجتماعية وكفاءات ضرورية لتولي وظيفته في المؤسسة. يعطى هذا التعريف صورة واضحة لأثر التنشئة التنظيمية يتمثل الأول في ذلك الجهد المبذول من طرف المنظمة وأعضاؤها ويتمثل الثاني في الجهد الذي يبذله الموظف الجديد من أجل الاندماج، كما يشير هذا التعريف الى بعدين أو مجالين أساسيين تتضمنهما عملية التنشئة التنظيمية هما المعارف الاجتماعية والكفاءات.

وعن Lacaze' D et Fabre' C. (2005) أشارت Louis (1980) إلى أن التنشئة التنظيمية هي تلك

العملية التي يتنبأ الفرد بواسطتها بالقيم والقدرات وأنماط السلوك المنتظرة والمعارف الاجتماعية الضرورية لتولي دوره والمشاركة كعضو في المنظمة. وعن Dufour-Bourlier (2009) عرف كل من Dufour و Lacaze (2007) عملية التنشئة التنظيمية بعملية التكيف المتبادل وبصفة خاصة عملية التكيف بين مجالات الهوية الفردية والامتثال للمنظمة. وقد ميز الباحثون عدة مراحل لهذه العملية سوف نعرضها باختصار شديد.

### مراحل التنشئة التنظيمية

التنشئة التنظيمية عملية تفاعلية مستمرة يتحول من خلالها الفرد من شخص مبتدئ وغريب الى عضو مهني وفعال في المؤسسة وتظهر هذه العملية جليا خلال السنوات الاولى للموظف الجديد وبصفة أدق خلال الأشهر الستة الاولى. حسب (Dufour' L. et Perreti' J' M. (2008) يرى Feldman (1981) أن التنشئة التنظيمية تنقسم الى 3 مراحل هي تنشئة مسبقة والدخول الفعلي في المؤسسة ومرحلة حل الصراعات غير أن مرحلة الدخول الفعلي في المؤسسة تعتبر حرجة بالنسبة للموظف الجديد ويتوقف تخطي هذه المرحلة على قدرته على مواجهة وقبول القيم التنظيمية ودمجها مع قيمه الخاصة. تدوم هذه المرحلة حوالي 6 أشهر يحاول الموظف خلالها اكتساب ثقافة المنظمة وتعلم الدور والكفاءات المتوقعة في العمل وطريقة عمل الجماعة ذلك أن التمكن من هذه العناصر يعتبر شرط أساسي لنجاح عملية الاندماج حسب Lacaze (2005). أما المرحلة الثانية وتسمى أيضا ادارة الادوار عند Feldman (1976) والتقبّل المتبادل عند Schein (1978) والتكيف عند Louis (1980) فتدوم 12 شهرا يكتسب خلالها الموظف الجديد هوية تنظيمية واتجاهات وقيم وأنماط سلوك مقبولة ومتماشية مع ثقافة المؤسسة ما يسمح له بتسيير صراع الدور الذي يواجهه في هذه المرحلة التي إن تمت بسلام يمكن القول أن مضمون التنشئة التنظيمية قد تم هضمه من قبل الموظف الجديد وبالتالي هو مجبر على ايجاد حلول للمشاكل المرتبطة بوظيفته أو تلك التي لها علاقة مع الأعضاء الآخرين في المؤسسة. بعد معرفة أهم الخطوات التي تمر بها عملية التنشئة التنظيمية تظهر مسألة كيفية الانتقال من مرحلة الى أخرى وأنواع الممارسات التنظيمية لضمان التنشئة الجيدة للموظف الجديد.

ممارسات التنشئة التنظيمية: هي مجموعة الطرق والوسائل والنشاطات والأعمال والجهود التي تقوم بها المؤسسة أو أعضائها من اجل التنشئة التنظيمية للموظفين الجدد سواء كان ذلك عن قصد أو عن غير قصد من أجل إكساب الموظف الجديد القيم والثقافة والمعارف وكل العناصر التي تعتبرها ضرورية لاندماجه. يذكر 'Dalmas' M. ' Fabre et Roussel' P. ' Durrieu' F. (2006) أن Schein و Van Maanen (1979) قاما

بدراسة الممارسات التي تمت ملاحظتها في مختلف التنظيمات وتم تصنيفها في 6 أبعاد تتمثل فيما يلي:

ممارسات فردية أو جماعية: تكون الممارسات جماعية عندما تقوم المؤسسات بتوظيف عدد كبير من العمال كل سنة حيث يميل أعضاء الجماعة الجدد الى فكرة - الكل في نفس الزورق- ويتم البحث عن الحلول جماعيا تكون هوية الموظف الجديد. بالمقابل تكون الممارسات فردية عندما يتم ادماج موظف وحده هنا يستعين هذا الموظف بشخص ذو خبرة وكفاءة يعتمد عليه في حل مشاكله.

ممارسات رسمية أو غير رسمية: يعزل الموظف عن الأعضاء الآخرين في حالة الممارسات الرسمية حتى تظهر قدرته على أن يكون جزءا منهم والتفاعل معهم فتبذل المؤسسة جهودها للتأثير في اتجاهاته وقيمه ويكون تعلمه مبرمجا بصفة واضحة ورسمية. أما في الممارسات غير الرسمية فإن الموظف الجديد ينخرط مباشرة في جماعة العمل حيث يكون اكتساب المعارف عن طريق الخبرة والممارسة والتفاعل مع أعضاء الجماعة. تشمل الممارسات الرسمية متابعة الموظف الجديد دورات تكوينية يفهم من خلالها وظيفته وبصفة منفصلة عن الآخرين بينما في حالة

الممارسات غير رسمية يتكون الموظف في مركز عمله من طرف أعضاء ذو خبرة طويلة في الميدان. ممارسات متسلسلة أو عشوائية: تكون الممارسات متسلسلة لما يمر الموظف الجديد بسلسلة من المراحل المحددة فتقترح عليه عمليات التكوين دورات ذات درجات صعوبة متزايدة ينتقل فيها من مرحلة الى اخرى أكثر صعوبة من السابقة وهذا بعكس التنشئة التنظيمية العشوائية التي لا نجد فيها منطلق تسلسل الخطوات حيث تكون للقائم على عملية التكوين في بعض الحالات نظرة مختلفة حول الميدان الذي سيعمل فيه الموظف وقد يجد المتكون بعض الصعوبات في بعض الاختلافات في الميدان مقارنة مع ما تم تعلمه خلال التكوين.

ممارسات ثابتة أو متغيرة: تختلف الممارسات حسب كثافة ودقة المعلومات التي يتلقاها الموظف من خلال المراحل الاولى التي يمر بها ففي حالة الممارسات الثابتة تضع المؤسسة مخطط دقيق لمراحل التنشئة يتم تطبيقه مع كل الموظفين المعينين في نفس الفترة أي أن الممارسات الثابتة تسمح للموظفين الذين تم تعيينهم في نفس الفترة بإتباع نفس الطريقة وفي نفس الوقت وهذا عكس الممارسات المتغيرة التي تختلف من موظف الى آخر ومن فترة إلى أخرى فيكون نتيجة ذلك تفاعل وتبادل المعلومات التبادل الأشخاص ذو الخبرات المختلفة.

ممارسات متتابعة أو متقطعة: يتم خلال الممارسات المتتابعة توجيه الموظفين الجدد من قبل أشخاص شغلوا نفس المنصب من قبل وبالتالي تتكون لدى الموظف الجديد نظرة حول مستقبله الوظيفي قد تكون ايجابية أو سلبية فتكون هذه النظرة سلبية إذا رأى أن الوظيفة التي يشغلها الآخري والتي تمثل مستقبله الوظيفي غير ملائمة له والعكس صحيح وحسب Lacaze (2001) فإن هذا النوع من الممارسات قد يثبط الابداع لدى الفرد باعتماده فقط على تجارب الآخريين. تكون الممارسات متقطعة عندما يشغل الموظف الجديد منصبا حديثا لم يتم شغله من قبل أو من شغله ترك المنظمة. تكون عملية التنشئة في هذه الحالة معقدة بالنسبة للموظف الجديد الذي يجد صعوبة في أداء عمله دون الاستعانة بشخص ذو خبرة عميقة في الميدان فيعتمد على أعضاء آخريين ذوي معارف عامة وغير دقيقة وهذا ما ينمّي لديه روح المبادرة والإبداع.

ممارسات استثمارية أو غير استثمارية: تركز الممارسات الاستثمارية على التعرف على الهوية الشخصية للموظف وهي تمارس خاصة بعد توظيف أشخاص لمناصب الادارة العليا قصد دفعهم إلى بذل كل جهدهم واستخدام معارفهم الخاصة مباشرة بعد التحاقهم بالمؤسسة فالمؤسسة في هذه الحالة لا تريد تغيير في شخصيتهم أو اتجاهاتهم بل تتقبلهم كما هم. أما في الممارسات غير الاستثمارية فالمؤسسة تعمل على ترسيخ قيم وأنماط سلوك جديدة خاصة بالمنظمة وترفض شخصية الموظف الذي يصبح ملزما بتغيير بعض جوانب شخصيته حتى يتمكن من التفاعل مع الجماعة وإتباع أنماط سلوك السلوك والتعاليم المفروضة عليه. نجد هذا النوع من الممارسات في المناصب الحكومية كالوزراء مثلا وكذلك التدريب والخدمة العسكرية والرياضة. تعتبر برامج التكوين الداخلي من بين الأساليب الأكثر فعالية في اندماجه في المؤسسة، و المقصود بالتكوين الداخلي هو تعلم الفرد وهو يقوم بعمله. كما أن مفهوم التكوين توسع أكثر فأكثر فبعدهما كان سابقا لا يشمل سوى دورات التكوين الرسمية امتد إلى أشكال التعلم الذاتي والارشاد الفردي كالموايا والتدريب والتوجيه ورغم هذا التطور فإن دراسات قليلة حاولت تحديد مساهمة أساليب التكوين في عملية التنشئة التنظيمية.

#### 4. الإجراءات المنهجية

كان الهدف من الدراسة معرفة طبيعة الممارسات المطبقة في المؤسسات الجزائرية وأيها الأكثر استعمالا لذا فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي المسحي الذي سمح لنا بالتعرف على الممارسات ومدى انتشارها.

مجتمع الدراسة وعينة البحث

يعتبر كل موظف جديد في مؤسسة وحدة إحصائية في الدراسة الحالية ونظرا لقلّة هؤلاء وتناثرهم في مؤسسات

## ممارسات التنشئة التنظيمية المستخدمة من طرف المؤسسات الجزائرية

عديدة كان من الصعب اتباع تقنية معينة من تقنيات المعاينة العشوائية لذا لجأنا الى طريقة العينة القصدية (العرضية) وهي طريقة من طرق المعاينة غير الاحتمالية لاختيار أفراد عينة البحث والمؤسسات التي وزعت فيها الاستمارة. لقد تم الحصول على المعلومات من موظفي ثمانية مؤسسات جزائرية عامة وخاصة وكان اجمالي الموظفين الجدد الذين أمكن تطبيق المقياس عليهم 41 موظفا جديدا منهم 21 ذكرا بنسبة 51'2 و 20 أنثى بنسبة 48'8. معظم أفراد العينة يعملون بعقد محدد المدة (CDD) وعددهم 30 فردا بما يمثل بنسبة 73'2 من أفراد العينة. ومن الخصائص الأخرى لعينة البحث أن متوسط سن أفرادها بلغ 26'95 سنة بانحراف معياري قدره 3'40 ومتوسط أقدمية بلغ 13'29 شهرا بانحراف معياري قدره 4'24.

أداة جمع البيانات

استعانة الباحثة بالاستمارة المقترحة من طرف Lacaze (2001) والتي تتكون من 3 أقسام تتمثل المعلومات الشخصية والعوامل الوظيفية والتكتيكات الفردية للاندماج وممارسات التنشئة التنظيمية غير أنها احتفظت بقسمين فقط من الاستمارة هما المعلومات الشخصية وممارسات التنشئة التنظيمية وعددها ستة ممارسات موزعة على 22 بندا منها ثمانية بنود معكوسة كما هو موضح في الجدول رقم 1 من هذه البنود: «اشتركت في برامج تكوين خاصة بهذا المنصب مباشرة بعد التحاقني بالمؤسسة» و «تلقيت مساعدة من طرف الموظفين الأكثر خبرة مني عند قدومي إلى هذه المؤسسة».

الجدول رقم 1: الأبعاد الخاصة بممارسات التنشئة التنظيمية

| الممارسات                        | البنود                    |
|----------------------------------|---------------------------|
| جماعية (+)، فردية (-)            | 1، 2، 3، (4-)             |
| رسمية (+)، غير رسمية (-)         | 5، (6-)، (7-)، (8-)، (9-) |
| متتالية (+)، متقطعة (-)          | 11، 12، 13                |
| ثابتة (+)، متغيرة (-)            | 14، 15، (17-)             |
| موجهة (+)، غير موجهة (-)         | 18، 19، (20-)             |
| استثمارية (+)، غير استثمارية (-) | (10-)، (16-)، 21، 22      |

تكون الإجابة عن بنود المقياس على سلم من نوع ليكرت لله Likert المتدرج بخمس اقتراحات تتراوح بين لا أوافق أبدا التي تقابلها الدرجة 1 وموافق بشدة وتقابلها الدرجة 5. طبقت الاستمارة بشكل فردي في مكان العمل نفسه حيث طلب من أفراد العينة الإجابة على بنود الاستمارة وعددها 22 بندا إضافة إلى الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية. بعد استرجاع كل الاستمارات تمت مراجعتها للتأكد من شمولية الإجابة على كل بنود، ونتيجة لذلك تخلت الباحثة عن الاستمارات الناقصة وشرعت في تحليل البيانات قصد تحليل الخصائص السيكومترية.

تم التأكد من صدق المقياس في الدراسة الحالية بطريقة الصدق الداخلي بحيث تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس ودرجات أبعاده الستة كما هو مبين في الجدول رقم 2 حيث يظهر بأن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس ودرجات أبعاده الستة تراوحت بين 0'353 و 0'753 وكانت موجبة ودالة عند مستوى الخطأ  $\alpha = 0'05$  على الأقل ما عدا بالنسبة لبعده الممارسات المتسلسلة أو المتقطعة الذي جاءت نتيجته سلبية غير أن هذه النتيجة لا تنقص من الصدق الداخلي للمقياس.

الجدول رقم 2: الارتباطات بين أبعاد المقياس والدرجة الكلية

## ممارسات التنشئة التنظيمية المستخدمة من طرف المؤسسات الجزائرية

| الممارسات                | فردية<br>جماعية | رسمي<br>غير رسمي | منظم<br>عشوائي | ثابت<br>متغير | متابعة<br>متقطعة | استثماري<br>غير استثماري |
|--------------------------|-----------------|------------------|----------------|---------------|------------------|--------------------------|
| معامل الارتباط<br>بيرسون | '353*           | '582**           | '713**         | '428**        | -'011            | '753**                   |
| الدلالة الإحصائية        | '024            | '000             | '000           | '005          | '945             | '000                     |
| ن                        | 41              | 41               | 41             | 41            | 41               | 41                       |

كما تم التأكد من ثبات مقياس في الدراسة الحالية بطريقة معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0'667 وهي قيمة مقبولة.

### 5. عرض وتحليل ومناقشة النتائج

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في معرفة ممارسات التنشئة التنظيمية المستخدمة من طرف المؤسسات الجزائرية وللإجابة عن هذا السؤال اعتمدنا تصنيف الممارسات التنظيمية المقترح في التراث العلمي المتضمن ستة ممارسات بقطبين لكل منها فالممارسة يمكن أن تكون فردية أو جماعية ورسمية أو غير رسمية وهكذا. لتحديد اتجاه كل ممارسة من الممارسات الستة عمدنا إلى حساب كاي مربع للمطابقة c الذي تظهر نتائجه في الجدول رقم 3. يتبين من الجدول رقم 3 أن أفراد العينة الذين يقرون بأن الممارسات كانت فردية بلغ عددهم 26 فردا في حين يقر 15 فردا بأن الممارسات كانت جماعية وعليه فإن قيمة كاي مربع بلغت  $c = 2'951$  بمستوى خطأ قدره  $a = 0'086$  وهذا المستوى من الدلالة المقبول يبين بأن ممارسات التنشئة التنظيمية تكاد تكون فردية بمعنى أن المؤسسات لا بتوظيف عدد كبير من العمال دفعة واحدة بل يتم إدماج عامل أو عاملين حيث يميل هذا العامل الجديد إلى الاستعانة بعامل ذو خبرة وكفاءة يعتمد عليه في حل مشاكله. ومما يؤكد هذه النتيجة أن الممارسات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية تتم بشكل عشوائي حيث بلغ عدد الأفراد الذين يعتبرون أن تنشئتهم التنظيمية تمت بشكل رسمي 13 فردا في حين بلغ عدد العمال الذين يعتبرون أن تنشئتهم التنظيمية تمت بشكل غير رسمي 28 فردا وهذا الفرق تؤكد قيمة كاي مربع بلغت  $c = 5'488$  بمستوى ثقة قدره  $0'019$  وهو مستوى دال إحصائيا.

### الجدول رقم 3: نتائج اختبار كاي مربع لحسن المطابقة

| الممارسات             | فردية<br>جماعية | رسمي<br>غير رسمي | منظم<br>عشوائي | ثابت<br>متغير |        | متتالية<br>متقطعة |        | استثماري<br>غير استثماري |         |
|-----------------------|-----------------|------------------|----------------|---------------|--------|-------------------|--------|--------------------------|---------|
|                       |                 |                  |                | ثابت          | متغير  | متتالية           | متقطعة | غير استثماري             | استثمار |
| التكرارات<br>الملاحظة | 26              | 13               | 12             | 15            | 26     | 34                | 7      | 29                       | 12      |
| التكرارات<br>المتوقعة | 20'5            | 20'5             | 20'5           | 20'5          | 20'5   | 20'5              | 20'5   | 20'5                     | 20'5    |
| $\chi^2$              | 2'951           | 5'488            | 7'049          | 2'951         | 17'780 | 7'049             |        |                          |         |
| الدلالة<br>الإحصائية  | '086            | '019             | '008           | '086          | '000   | '008              |        |                          |         |

كما تظهر نتائج التحليل الإحصائي بأن تطبيق هذه الممارسات الفردية وغير الرسمية يتم بشكل غير منظم بل عشوائي ذلك أن 29 فرد من أفراد العينة يعتبرون أن تنشئتهم التنظيمية تمت بشكل عشوائي في حين بلغ

## ممارسات التنشئة التنظيمية المستخدمة من طرف المؤسسات الجزائرية

عدد العمال الذين يعتبرون أن تنشئتهم التنظيمية تمت بشك منظم 12 فردا وهذا الفرق تؤكد قيمة كاي مربع بلغت  $c = 7'049$  بمستوى ثقة قدره  $a = 0'008$  وهو مستوى دال إحصائيا. أما في ما يخص ثبات الممارسات وفق تخطيط واضح فإن النتائج ترجه كفت عدم ثبات هذه الممارسات حيث بلغ عدد الأفراد الذين يعتبرون أن تنشئتهم التنظيمية تمت بشك غير منظم وكانت الممارسات فيها غير ثابتة 26 فردا في حين بلغ عدد العمال الذين يعتبرون أن تنشئتهم التنظيمية بتطبيق ممارسات ثابتة 15 فردا وهذا الفرق تؤكد قيمة كاي مربع بلغت  $c = 2'951$  بمستوى ثقة قدره  $a = 0'086$  وهو مستوى دال مقبول إحصائيا.

يبقى وأن ذكرنا بأن التنشئة التنظيمية ترتبط بالتوظيف وما يؤكد هذا الكلام كون الممارسات التنظيمية كما أقر بها أفراد عينة الدراسة الحالية جاءت في أغلبها لتعويض عامل منقطع حيث أقر 34 منهم بأن الممارسات كانت متصلة بمعنى تم توجيههم وتكوينهم من قبل عمال شغلوا نفس المنصب من قبل، في حين يقر 7 أفراد بأن توجيههم لم يتم من طرف عمال شغلوا نفس المنصب من قبل وهذا الفرق تؤكد قيمة كاي مربع إذ بلغت  $c = 17'780$  بمستوى ثقة قدره  $a = 0'001$  وهو مستوى دال إحصائيا يدل على أن الموظفين القدامى هم الذين يتكفلون بتنشئة الموظفين الجدد. أخيرا وبالرغم من أن هدف ممارسات التنشئة التنظيمية هو تغيير اتجاهات وأنماط سلوك العمل فإن 29 فرد من العينة يعتبرون أن الممارسات لم تمس شخصيتهم ولا قيمهم في حين يرى 12 فرد بأن ممارسات التنشئة التنظيمية المطبقة عليهم هدفت تغيير اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم وهذا الفرق بين المجموعتين تؤكد قيمة كاي مربع التي بلغت  $c = 7'049$  بمستوى ثقة قدره  $a = 0'008$  وهو مستوى دال إحصائيا.

بعد تحديد قطب كل ممارسة تنظيمية في التنشئة كان يجب تحديد أي الممارسات أكثر استخداما ولهذا الغرض لجأنا إلى حساب اختبار فريدمان للرتب Test de Friedman لترتيب هذه الممارسات. تظهر نتائج التحليل الإحصائي لهذا الاختبار والمعروضة في الجدول رقم 4 أن ممارسات التنشئة التنظيمية كانت متتالية بمتوسط رتب قدره  $4'56$  وبمتوسط حسابي يساوي  $6'04$  في حين احتلت الممارسات الاستثمارية الرتبة الثانية بمتوسط رتب قدره  $4'33$  وبمتوسط حسابي يساوي  $6'21$  غير أن هذه الممارسات كانت غير رسمية بمتوسط رتب قدره  $3'96$  وبمتوسط حسابي يساوي  $6'06$  وجاءت الممارسات فردية في الرتبة الرابعة بمتوسط رتب قدره  $3'55$  وبمتوسط حسابي يساوي  $5'12$ . أخيرا فإن الممارسات التنظيمية في التنشئة جاءت متغيرة وعشوائية.

الجدول رقم 4: نتائج اختبار فريدمان للرتب Test de Friedman

| الممارسات | ن  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | متوسط الرتب | الرتبة | كاي مربع | درجات الحرية | الدالة الإحصائية |
|-----------|----|-----------------|-------------------|-------------|--------|----------|--------------|------------------|
| فردية     | 41 | 5'1261          | 1'49919           | 3'55        | 4      | 80'104   | 5            | '000             |
| غير رسمية | 41 | 6'0671          | 2'04559           | 3'96        | 3      |          |              |                  |
| عشوائية   | 41 | 2'2441          | 1'37894           | 1'37        | 6      |          |              |                  |
| متغيرة    | 41 | 4'7561          | 1'61292           | 3'23        | 5      |          |              |                  |
| متتالية   | 41 | 6'0488          | 2'19888           | 4'56        | 1      |          |              |                  |
| استثمارية | 41 | 6'2195          | 1'71773           | 4'33        | 2      |          |              |                  |

يظهر أن لهذا الترتيب دلالة إحصائية حيث يتبين من الجدول رقم 4 بأن معامل كاي المربع لفريدمان قد بلغ 80'104 وأن هذه القيمة دالة عند مستوى الخطأ  $a = 0'001$ .

يمكن استنتاج مما سبق أن الممارسات التنظيمية المطبقة في المؤسسات الجزائرية هي ممارسات متتالية أو متتابعة يتم من خلالها توجيه الموظفين الجدد من قبل أشخاص شغلوا نفس المنصب من قبل في شكل وصاية أو توجيه. وحسب Lacaze (2001) فإن هذا النوع من الممارسات قد يثبط الابداع لدى الفرد باعتداده فقط على تجارب الآخرين. ولكون الموظف الجديد شغل منصب شاغر فإن التركيز يكون على الأداء ولهذا فإن الممارسات المطبقة استثمارية ودفع الموظفين الجدد إلى بذل كل جهدهم واستخدام معارفهم الخاصة مباشرة بعد التحاقهم بالمؤسسة. يظهر من خلال الممارستين السابقتين عدم تورط الإدارة في عملية التنشئة بديل أن هذه الممارسات تتم بشكل غير رسمي حيث ينخرط الموظف الجديد مباشرة في جماعة العمل ويتم اكتساب المعارف عن طريق الخبرة والممارسة والتفاعل مع أعضاء الجماعة فيكون الموظف في مركز عمله من طرف أعضاء ذو خبرة طويلة في الميدان يعتمد عليهم في حل مشاكله مما يجعل الممارسات فردية أكثر منها جماعية خاصة عند توظيف عمال جدد فرادا. وتأسيسا لما سبق فإن ممارسات التنشئة لا تتبع منطقا محدد بل تكون عشوائية ومتغيرة فيكون تأثيرها مختلفا من موظف إلى آخر ومن فترة إلى أخرى حسب نوع وشدة تفاعل وتبادل المعلومات وعلى كثافة ودقة المعلومات التي يتلقاها الموظف من خلال المراحل الأولى لمساره المهني.

تؤكد هذه النتائج حقيقة ما توصلت إليه بوسنة فطيمة (2006) من أن بعض المؤسسات الجزائرية تستخدم بطريقة غير مدروسة بعض الممارسات لدمج العامل الجديد حيث يتم تعريف الموظف الجديد بزملائه وبمحيط عمله ويتوقف الأمر عند هذا الحد خاصة إذا كان العامل يربطه بالمؤسسة عقد عمل محدد المدة وأن عمليات التوظيف لم تعد تضمن استقرار الموظف الجديد في منصبه في ظل ممارسات تنشئة تنظيمية لا تؤخذ محمل الجد في المؤسسات الجزائرية التي تستخدم التكوين والطرق الأخرى بغير وعي من حيث أهميتها في عملية التنشئة وبالتالي فإن عملية التنشئة وتعلم حيل الوظيفة تسند مباشرة وبصفة غير رسمية لزملاء العمل الأكثر خبرة وعليه فإن حول الهوية التي يكتسبها الموظف الجديد تعكس هوية مجموعة العمل التي ينتمي إليها وحتى المنطقة الجغرافية التي تتواجد بها المؤسسة كما أكدت ذلك نادية أمينة كاري (2012). تشير Lacaze (2001) في هذا الصدد إلى أن ظروف التحاق الموظفين الجدد بالمؤسسة تحدد إلى درجة كبيرة التزامهم التنظيمي ورضاهم وأدائهم في العمل ورغبتهم في البقاء أو ترك التنظيم فإذا لم يتلقى الموظف الجديد الدعم المناسب في محيط عمله الجديد فقد يترك المؤسسة مما يتوجب على هذه الأخيرة توظيف عمال جدد ويكلفها ذلك أموال إضافية هي في غنى عن صرفها.

رغم اهتمام المسيرين بالموارد البشرية للتنظيم واعتبارها استثمارا فإن على هؤلاء أخذ بعين مجموعة من العوامل حين توظيف العمال الجدد خاصة منهم الشباب كما يؤكد على ذلك مجموعة من الباحثين (Dufour' L. et al. 2007 ; Perreti' J' M. 2008) ، من ذلك أن أنماط سلوك الأجيال الجديدة وتوقعاتهم قد تغيرت عبر الزمن فالشباب اليوم يولون أهمية كبيرة للتوازن بين الحياة المهنية والحياة الاجتماعية وينتظرون تغذية راجعة مباشرة مقابل التزامهم الوظيفي أو التنظيمي وعليه فإنه أصبح من الضروري التكفل بالعمال الجدد عند التحاقه بالمؤسسة والعمل على تسهيل اندماجه بإتباع ممارسات تنشئة جماعية ورسمية ومنتسلسلة ووضع مخطط للمسار المهني للموظف الجديد.

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. بوسنة فطيمة (2006). سيرورة عملية التوظيف والاختيار المهني في المؤسسات الجزائرية- دراسة مقارنة بين القطاع العمومي والخاص. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة. جامعة الجزائر.
2. كاري نادية أمينة (2012). العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع. رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة. جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان.

المراجع باللغات الأجنبية

3. Allen' N.J' and Meyer J.P. (1990). Organizational socialization tactics : a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. Academy of Management Journal' vol.33' pp.847-858.
4. Ashforth' B. E.' and Saks' A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. Academy of Management Journal' 39: pp149-178.
5. Baker' H.(1989). A control perspective of organizational socialization. 4th Annual Meeting of the Academy of Management' Washington DC.' 13-16 August.
6. Baker' H' and Feldman' D.(1991). Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies. Human Resource Management Review' Vol. 1' N°3' 1991' pp.193-202.
7. Bargues - Bourlier' E. (2009). Vers une approche contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle. Le cas des petites entreprises. Thèse Doctorat en Sciences de Gestion. Université de la méditerranée. Aix - Marseille II faculté des sciences économiques et de gestion.
8. Dalmas' M.' Durrieu' F.' Fabre et Roussel' P. (2006). A gestion de l'entrée organisationnelle des jeunes diplômés : une typologie des pratiques d'entreprises Françaises. XVIIe Congrès de l'AGRH - Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School.
9. Dufour' L. et Frimousse' S. (2006). La socialisation organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire. Revue Management et Avenir' n°10' octobre' pp. 145-160.
10. Dufour' L. et Lacaze' D. (2007). L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire : un processus d'ajustement mutuel. Communication au XVIIIème Congrès de l'AGRH' Fribourg' Suisse.

11. Dufour' L. et Perreti' J' M. (2008). Comportement organisationnel et conception du travail des jeunes à faible capital scolaire: proposition d'une typologie. Communication au XIXème Congrès de l'AGRH' A quoi sert la GRH' Dakar' 26p.
12. Dulac' T et Coyle-Shapiro' J' A' M. (2006). The Role of Socialization Tactics and Information Seeking in Newcomers' Psychological Contracts. Paper presented at AOM meeting in Atlanta' GA.
13. Grant' E.' and Bush' A. (2001). Sales forces socialization tactics: building organizational value congruence. Journal of Personal Selling and Sales Management' Vol. 16' n°3' pp.17-32.
14. Gruman' J' A.' Saks' A.' M and Zweig' D' I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: an integrative study. Journal of vocational behavior. Vol 69' Issue 1' pp 90 - 104.
15. Guerfel - Hend' S.' El abboudi' Manal et El kandoussi rimhe' F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme. n°4 - NE - Les Jeunes et le Travail. pp. 57 - 73.
16. Guerfel-Henda S. (2005). La gestion des âges et les effets sur la GRH. XVIème congrès de l'AGRH' Paris' 15-16 septembre.
17. Hulin' A. (2010). Les pratiques de transmission du métier : de l'individu au collectif' une application au compagnonnage. Thèse de doctorat' Université François - Rabelais de Tours. France.
18. Lacase' D. (2001). Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : le cas des employés dans les services de grande distribution et de restauration rapide. Thèse de doctorat en sciences de gestion' IAE d'Aix en Provence' Université Aix-Marseille II.
19. Lacase' D. (2005). Vers une meilleure compréhension du processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés. Revue de Gestion des Ressources Humaines. No 56' Avril-Mai-Juin' pp. 19-35.
20. Lacaze' D et Fabre' C. (2005). Présentation du concept de socialisation organisationnelle. in : Delobbe N.' Herrbach O.' Lacaze D.' Mignonac K.'

Comportement organisationnel : Contrat psychologique' émotions au travail' socialisation organisationnelle' Volume 1' Bruxelles' De Boeck.

21. Mortazavi' S.' Nazemi' S and Karimi Mazidi' A' R. (2013). How Institutional Socialization Tactics Affects the Drivers of Socialization; Newcomers' Proactivity and Socialization Outcomes. Research Journal of Recent Sciences Vol. 2(6)' 11-16.
22. Perrot' S. (2008). Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise. M@n@gement' Vol. 11' No. 3' pp' 231-258.
23. Perrot' S. (2009). Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues. Revue de Gestion des Ressources Humaines. N°72' pp. 13-30.
24. Perrot' S et Roussel' P. (2009). La socialisation par l'organisation : entre tactiques et pratiques. Revue de Gestion des Ressources Humaines' 73' pp. 2-18.
25. Zahrly' J.' Tosi' H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. Journal of Organizational Behavior. Vol 10' n°1' January' pp. 59-74.