

الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف
دراسة ميدانية في الإدارة المحلية لولاية الوادي

الأستاذة: بوعلام أمينة ، جامعة البليدة
علي لونسي - الجزائر -

ملخص المقال

يعتبر من دواعي الحاجة إلى ضمان جودة المؤسسات سواء الخاصة أو العامة هو الاندماج المهني للموظف وانضباطه الوظيفي ،فالانضمام للعمل في منظمة يكون أمرا مثيرا للقلق فيجد الموظف نفسه محاطا ببيئة غير مألوفة علاقات جديدة وتكون لديه توقعات جديدة ،حقائق ،إجراءات ،توقعات ،قيم جديدة،يجب التكيف معها .

لذا في هذا المقال نلقي الضوء على واقع هذه المحددات البيئية الداخلية التي تواجه الموظف لاندماج المهني في الإدارة المحلية لولاية الوادي من خلال اندماجه وتوافقه في العمل وما هي علاقة الاندماج المهني بالانضباط الوظيفي، مع التعريف بأهمية برنامج التوجيه والتكوين والتدريب والمتابعة للموظف الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية بالمنظمة والتأكيد على اعتماد مشروع وتخصيص قسم خاص للنشطة والتفعيل.

الكلمات المفتاحية: الاندماج المهني، الانضباط الوظيفي، العلاقات المهنية، الخدمة العمومية .

Summary

Is one of the reasons of the need to ensure the quality of institutions, whether private or public is the professional integration of employee career and discipline; Join in the to work in the organization is something worrying finds himself employee surrounded by an environment unfamiliar new relationships, facts, procedures, expectations, new values, we must adapt to them. So in this article shed light on the environmental determinants facing employee professional integration, and through the integration and compatibility of work and what are the career professional integration discipline relations, with the definition of the importance of mentoring program for employees of Human Resources Management Organization.

Key Words : integration of vocational , career discipline, Public service.

مقدمة

يعتبر دور مصلحة الموارد البشرية من أهم الأدوار التي تعتمد عليها المنظمة اليوم ، لما لها من أثر بالغ الأهمية والمباشر في نشاط المورد البشري باعتبارها التي تسيره ،حيث تحدد وظيفته وتطور مهاراته وكفاءاته .

ونظر إلى خصائص العصر البشري الذي يخضع للمتغيرات بيئته والاجتماعية والنفسية والاقتصادية والسياسية وتأثره بكل ما هو محيط به ،إذن هنا يكمن دور مصلحة الموارد البشرية في تحقيق توافقه وتكيفه واندماجه ضمن أهداف المنظمة واحتياجاتها ومتطلباتها حيث أن الموظف الجديد أو الذي أو انتقل أو ترقى إلى منصب جديد يحتاج إلى مفاتيح الفهم أو مفاتيح الاندماج المهني حتى يندمج مع مهمته ونذكر منها :

(شرح القواعد، والدفع من خلال التكوين والتدريب، والتطوير التنظيمي، وتزويد المهام، والشفافية، وتوضيح وشرح الإستراتيجيات، وإزالة الغموض، والتعاون، وتحميل المسؤولية، والمشاركة) من أجل الوصول إلى وفاء الموظف وتطوير مساره المهني على حسب حاجته، تأتي هذه الدراسة لفهم واقع الاندماج المهني من خلال توضيح العوامل المتحركة في هذا المتغير: هل تعود للموظف في حد ذاته في مدى قدرته على فرض وجوده وإبراز كل إمكانياته في ميدان العمل؟ أم إلى المسيرين؟ من خلال ما يتعلق بعملية التخطيط والبرامج التي ترسمها مصلحة الموارد البشرية؟ نحاول في بحثنا هذا معرفة مدى تأثير الاندماج المهني في الانضباط الوظيفي الذي هو مظهر من مظاهره حيث يرجع الانضباط الوظيفي إلى قوى متحركة في شخصية الموظف والتي نسميها **الدوافع** التي تحدد تصرفاته سلوكه (لإتقان، والمواظبة، والامتثال) وتوضح فاعلية الاندماج المهني للموظف في الانضباط الوظيفي ونبحث عن أسباب ومكان عدم الاندماج المهني للموظف ونحاول حصر مختلف العوائق والفجوات التنظيمية الشخصية للموظف التي تعترضه في مساره، وكذلك دور هذا الاندماج المهني في الانضباط الوظيفي للموظف.

الإشكالية: تعتبر المؤسسة العمومية الخدماتية الجزائرية نظاما اجتماعيا ضمن النظام الاجتماعي الأكبر الذي يحكم المجتمع، تستند هذه المؤسسات إلى هيكل تنظيمي وقوانين وموظفين وإدارة موارد بشرية وحتى تقوم بعملية الخدمة العمومية فيتعين عليها أن تقدم لموظفيها الرعاية المهنية والتأهيل لدفعهم طيلة مسارهم المهني إن هذا المسار هو من بين أهم مميزات المؤسسات العمومية الخدماتية في الجزائر، ويعبر عن مختلف المراحل التي يقطعها الموظف بداية من التحاقه بالوظيفة، التوظيف والتعيين إلى غاية مغادرته، وانتهاء العلاقة المهنية سواء بالتقاعد أو بالاستقالة أو الإقالة... وما يتلقاه من تدريب وتكوين وترقية... وما يتقلده من وظائف له في مختلف الوضعيات القانونية من وضعية القيام بالخدمة، والانتداب، والإحالة على الاستبداد وغيرها، وهو مسار يسمح له باكتساب خبرة، وتجربة مهنية ومهارة تسمح له بالتقدم والنمو، وتقلد المناصب والتدرج إلى أعلى المستويات، ويقابل هذا المسار المهني ركود وثبات ينخفض فيه الأداء والكفاءة وهذا يرجع لأسباب عديدة أو كما أكد ميرتون عوامل كامنة في التنظيم نذكر منها (عدم اندماجه مع بيئة عمله، خلفيات اجتماعية، عدم فهم الدور، عدم تقبل الجماعة، خصائص الموظف فيحد ذاته، أسباب تنظيمية، سياسات إدارة المورد البشرية)، من هذه المنطلقات حيث بلورنا هذا الانشغال المعرفي في هذا **التساؤل العلمي**: كيف تساهم العلاقات المهنية بين الموظفين وطبيعة العلاقة بين الموظفين والعوامل التنظيمية "ثقافة وقيم وسياسات ولوائح وقواعد... الخ" داخل مصالح المنظمة الخدماتية المحلية في بلورة ممارسات نذكر منها: وعي مهني، وعي تنظيمي، تفاعل، توضيح، تعاون، استيعاب، تنشئة تنظيمية، مشاركة... إلخ "يمكن وصفها بأنها ممارسات تسعى إلى تحقيق أهداف تنظيمية؟

وافترضنا **الفرضيات** التالية:

الفرضية 1: تؤدي نوعية العلاقات المهنية التي يقيمها الموظف بزملائه ومسؤوليه في الإدارة المحلية إلى تنفيذ المهام المسندة من دون

تماطل (1)

الفرضية 2: يؤدي الالتزام بالقانون و الامتثال للقواعد الداخلية والإجراءات المهنية لسير المهام من طرف الموظف في الإدارة المحلية

إلى أداء متميز وإلى الوفاء للمنصب وإلى الجودة في نوعية الخدمة.

I. الجانب المفاهيمي والمصطلحات

1. مفهوم الاندماج المهني

عندما نتحدث عن موضوع الاندماج المهني للموظف له أبعاد عديدة ودلالات متباينة هذا يقودنا إلى موضوع دمج العمال في المنظمة أي مشاركتهم في إدارة المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية ومجالات العمل بها .

وكذلك تطبيعهم بثقافتها وسلوك موحد أي سلوك جماعي تعاوني يحقق أهداف المنظمة بالتوازي مع أهداف العمال.

وبعد هذا الموضوع في الوقت الحاضر من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة التي تلقي الاهتمام في مجال إدارة الجودة الشاملة، وانطلاقاً من التجربة اليابانية في مجال إدارة اندماج الموظفين وما حققته من نتائج مذهلة (2).

من خلال التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه حتى أن يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك، بيتر دراكر يقول أن: "مصلحي اليابان أقاموا منذ مائة عام مضت، عن وعي بالثقافة الجديدة المصطبغة بالسلوك الغربي الجديد، على قيم يابانية تقليدية وثقافة يابانية تقليدية، فالشركة والجامعة اليابانية الحديثة غريبة

تماماً من حيث شكلها ولكنها استخدمت كحاويات ، إن جاز التعبير للثقافة اليابانية التقليدية غير الغربية " (3).

دولفن لكازوسرج بيغوا، delphin lacaze et serge perrot يتحدث عن الاندماج المهني ويحصره في أربعة جوانب
Complaisance+clarification+ culture+ connections: c4 وهي

الصلة + الثقافة + الإيضاح + الامتثال ويحدد مفاتيح الاندماج المهني وهي التدخيل على حسب درجة تقبل الموظف والتوضيح والاستيعاب لكل من (القيم، الثقافة، القواعد، المعايير، القوانين... إلخ) والامتثال: يعني أن الموظف يبرز الطاعة والخضوع لكل القوانين والمعايير والقواعد والسياسات والقيم والانضباط في المنظمة .

وعند تحليل هذه أربعة محاور إلى متغيرات :

المتغير الأول: وهو يرجع مفهوم الاندماج المهني إلى التنشئة التنظيمية من خلال التوضيح ويعبر عنها ب"سلسلة التعلم" بمعنى تعلم المهنة ومحتوى المؤسسة، الموظف يدخل غريب يتحول إلى عنصر فعال ،هذه التنشئة تسمح بتوضيح القيم ،القدرات ، والتوقعات ، والسلوكيات المنتظرة .

المتغير الثاني: مرافقة الموظف في براعته في مختلف أشكال التقنية من خلال الاتصال، وفهم الدور

في الوسط الثقافي والاجتماعي الخاص بالمؤسسة، وهو طريقة تعين في وجهة نظره للوصول إلى الوفاء الموظف على المدى الطويل، الفاعلية في المهمة والمهنة على المدى القصير.

المتغير الثالث: نعرف الاندماج المهني للموظف حسب النتائج المنتظرة في اندماج مهني ناجح، حيث أن الاندماج المهني الناجح أو الموظف المندمج يكون مرثاح، وإيجابي، ومشارك في فعاليات المؤسسة، وملتزم، وهذا يدخل في امثاله ومتحرك وعندما يكون مستوى الاندماج ضعيف في مهمة الانطلاق يكون التغيب، الدوران، صراع الدور، غموض الدور كل هذه المتغيرات مرتبطة حسب نوع الاندماج ومستواه وتتشكل لدينا هذه المؤشرات .

المتغير الرابع: ويعرف بالتحديد حول طبيعة وعوامل ومجالات التنشئة التنظيمية ويدخل هذا ضمن ثقافة المنظمة نأخذ ثلاثة مستويات :

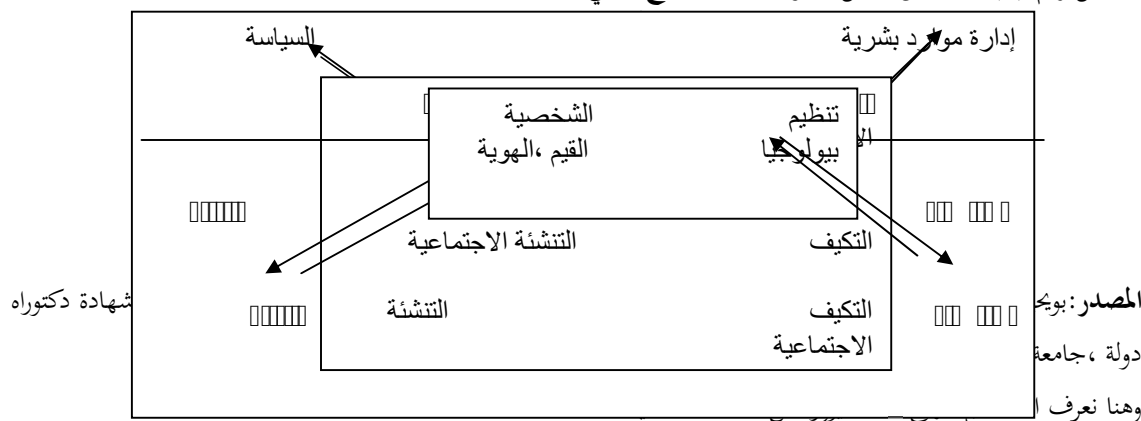
1. المنظمة (المهنة، التاريخ، الإستراتيجية، الإنتاج، الثقافة، القواعد، القيم، البناء...) (4).

2. جماعة العمل (الوظيفة، والثقافة، والسلطة، والموظفين).

3. محتوى العمل (الطريقة، وأشكال التقنيات، والدور، والمسؤولية).

وهنا نحرك المستوى الشخصي لأن وصول موظف جديد يعنى التعلم على المستوى الشخصي أي تطور الهوية ثم بعد ذلك التغيير يتركز على مهام و فوائد التنشئة التنظيمية. ويمكن تعريف الاندماج المهني من حيث بيئة نسق الفعل للموظف من خلال هذا الشكل

الشكل رقم (1) بنية نسق الفعل للموظف والاندماج المهني



النظام البيولوجي حسب احتياجات الاقتصادية للموظف ويمثل وظيفة التكيف.

الشخصية تمثل في احتياجاته السياسية تسعى لتحقيق أهداف .

الإدارة تحقق الاندماج من خلال التنظيم .

الثقافة تلعب دور في الحفاظ على نظام الأفعال الاجتماعية من حيث القيم والهوية.

وهذه ترجمة لمذلول الاندماج المهني حسب نظام الإدارة ونسق فعل الموظف الذي يضبط ويحدد الاحتياجات.

إذن مفهوم الاندماج المهني فيتضمن معاني عديدة تدل على التكامل والتوحد والانصهار وهي معاني تناقض العزلة والصراع والانقسام والتناقض، التي هي نتائج عدم الاندماج المهني .

2. مفهوم الانضباط الوظيفي

يعتبر الانضباط الوظيفي من العوامل المهمة التي ترغب المنظمات الفاعلة لكسبها من العاملين فيها فلانضباط في العمل يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الأداء الفعال، لذلك نجد أن الانضباط الوظيفي من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق و الاندماج المهني بين الفاعلين في المنظمة إذ أنه كلما زاد الاندماج والتوافق حققت المنظمة تطلعاتها و أهدافها .

يعرف ناصر قاسمي الانضباط الوظيفي : "هو سلوك تنظيمي يقوم به أعضاء التنظيم بغرض إظهار الطاعة والسلوك الودي اتجاه القيادة واتجاه التنظيم وإظهار نية التعاون الفعلي واحترام الأوامر والقوانين الرسمية للتنظيم". (5)

ويقول علي بن داهية عن الانضباط المهني : "هو أهمية الطاعة للأوامر الإدارية واحترام أنظمة العمل وتطبيق النظام التأديبي" (6)، إذن الانضباط التنظيمي هو الامتثال واحترام اللوائح التنظيمية وطاعة للأوامر وتقييد التوجيهات التنظيمية، كما يمكن تعريف الانضباط الوظيفي بأنه التزام الموظف بواجباته ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها وبمعنى آخر وجود قواعد ولوائح محددة مسبقا يجب على الموظف أن يلتزم بها .

وفي هذا الصدد يذكر إيمرسون أن أسس الانضباط في العمل يمكن اكتسابه من خلية النحل أفضل مما يؤخذ مطبوع، ولا يبدو أن نحلة تطيع أوامر نحلة أخرى ولكن روح خلية النحل عظيمة إلى حد أن كل نحلة تبذل طاقتها بإخلاص ومراعاة بالآخرين من أجل خير الخلية ،وعندما تكف الذكور عن أن تكون ذات فائدة فإن الشغالة أو العاملة تتخلص منها.(7)

لقد أعجب إيمرسون بانضباط النحل في العمل لإنجاح روح الخلية الذي يبرز مدى تفاني منقطع النظير من أجل الخلية أو المنظمة واعتبر أن روح الخلية لو وجد في المنظمات لكانت مهمة الإدارة أسهل بكثير وأكثر إتباعا فلو أدي الكل فاعل في المنظمة دوره بفاعلية لمكن لإنجاح المنظمة .

3. مفهوم العلاقة المهنية : في معناها العام هي حالة من الارتباط بين شخصين أو أكثر حول موضوع معين وتعد أهم عنصر العلاقات الإنسانية، تبدأ عملية تكوين العلاقة المهنية مع الموظف منذ اللحظات الأولى التي يتم فيها استقباله والتعرف على وظيفته، وهذه الخطوة هي أمر في غاية الأهمية إذ عادة ما يكون فهم الموظف المبتدأ يحتاج لمساعدة من وسطه المهني (مشرف، زملاء) لعدم تمكنه من الدور الذي يؤديه في وظيفته، وتقوم العلاقات المهنية على مبدأ، التقبل، الاحترام، السرية، والموضوعية (8).

4. مفهوم الخدمة في المؤسسات العمومية الخدمة العمومية هي حاجات ضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساس لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين .

يقول شايس (1993) : "الخدمة العامة هي الإدارة لأن المؤسسات الخاصة يمكنها أن تكون مسئولة عن أداء الخدمات الأساسية حينما تأذن لها الدولة بذلك، لذلك الخدمة العامة تعبر عن خدمة الشعب". (9) ويشير الدكتور ثابت عبد الرحمان إدريس في تعريفه للخدمة العامة إلى أن : " المؤسسة العامة تقوم بإنتاج وتقديم الخدمات المتنوعة لجمهور المواطنين في المجتمع، وذلك لإشباع حاجاتهم الأساسية المختلفة من هذه الخدمات مثل التعليم والثقافة والصحة والكهرباء والمياه وما شابه ذلك " (10)، إذ بمفهوم الدكتور ثابت مصطلح الخدمة العامة أو الخدمات المدنية تجمع بين الإدارة العامة الحكومية (مركزية ومحلية)، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، بالتعاون مع القطاع الخاص عن طريق عقد الامتياز .

II. المسئلة الداخلية

1. مفهوم البيئة الداخلية هي تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية الفئة العاملة فيها والأنظمة الرسمية وغير الرسمية والهيكل التنظيمية وإجراءات وسياقات تنفيذها والتكنولوجيا المستخدمة وأنماط الاتصالات السائدة(11).

وأهم محددات البيئة التنظيمية الداخلية التي سيتم التطرق إليها وهي الثقافة التنظيمية وجماعة العمل والقيادة وعلاقتها بالأجور.

2. محددات البيئة التنظيمية الداخلية

2. الثقافة التنظيمية ويعرف أحمد القطامين الثقافة: "مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المنظمة وتشمل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، وتشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم، وبالتالي تعبر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها مما ينعكس على سلوك العمال وممارساتهم الإدارية وأسلوبهم في تحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها. (12)

1.2 أبعاد الثقافة التنظيمية

ومن أهم محاور الثقافة التنظيمية ضمن مؤثراتها على أنماط السلوك داخل المنظمة:

1.الثقة: الاعتماد على طرف آخر بناءا على معطيات علمية وخبرة وتجارب، وكلما زادت هذه المعطيات زادت معها الثقة أو كلما قلت الثقة.

2. ثقافة العمل الجماعي: توجه سلوك الموظف بحيث يخضع أهدافه ومصالحه لأهداف الجماعة وأعمالها، ويتطلب بناء معرفة تنظيمية التآزر والعمل معاً والعمل بروح الفريق.

3. الرؤية المشتركة: حينما يشترك الفاعلين في أهداف وتطلعات ومصالح جماعية فإن هذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادلها وضم مواردهم ويمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وضم الموارد، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة تساعد الأفراد على تجنب سواء فهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بجرية (13).

الثقافة التنظيمية الإيجابية تلعب دور مهما في الاندماج المهني للموظف وتؤدي بذلك إلى سلوك انضباطي أو اكتساب الموظف قيم الانضباط.

لأن الثقافة التنظيمية الايجابية لها خصائصها مثل: قوانين، لوائح، أنماط اتصال أي أن الموظف إذ لم يتقبل هذه البنود الثقافية التنظيمية ويعمل بعكسها سيواجه بالفرض .

وتشكل الثقافة التنظيمية إطار مرجعيا يقوم الموظفين بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءها وتساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات .

وبالتالي الموظف الواعي بهذه الثقافة ومتقبل لهذه الثقافة هذا يدل على اندماجه. (14)

تعريف السلوكيات الإيجابية:

يمكن تعريف السلوكيات الإيجابية بأنها مجموعة القواعد والقيم والمبادئ والمعايير التي يجب على الموظف الالتزام بها والتقيدها .

السلوكيات الإيجابية للموظف العام :

تتضمن السلوكيات الإيجابية نوعين هي :

1. الأخلاقيات الوظيفية : هي تلك التي تتعلق بتأدية الواجبات الوظيفية وإتقان العمل بكل أمانه وإخلاص .

2. الأخلاقيات المتعلقة بإطاعة الأوامر الرئاسية : وردت كلمة الطاعة في اللغة بمعنى (الانقياد) والمقصود بإوجب طاعة الرؤساء

تنفيذ أوامر الرؤساء واحترام قراراتهم بالتعقيب على أعمال وقرارات المسؤولين بالتعديل أو الوقف أو الإلغاء.

وهذه السلوكيات تؤدي إلى انضباط الموظف وتحقيقها في المنظمة انضباطه الوظيفي .

ومن أهم الإجراءات التي تتخذها المنظمة في تحقيق الاندماج المهني للموظف وهو:

1. عملية التوجيه: أن نجاح عملية التوظيف يرجع إلى الاختبار والتعيين من خلال هذه العملية

يقصد بها " تقديم الشخص الذي تم تعيينه إلى المنظمة والوظيفة والزلاء والعاملين، وذلك عن طريق إمداده بمعلومات كتابية أو شفوية عن المنظمة والوظيفة والعاملين بها، فمن الأفضل أن يقوم المشرف المباشر للموظف بإمداده بتلك المعلومات أما من خلال إعطائه كتابيا يحتوي معلومات أساسية، مثل سياسة وإجراءات المنظمة الخاصة بالعاملين أو شفويا ومن الممكن أن يشتمل تلك المعلومات ما يلي: تاريخ وتطور المنظمة وإنتاج المنظمة من سلع وخدمات والهيكل التنظيمي ثقافة المنظمة، رؤية المنظمة وسياسة الموارد البشرية، (15) وقواعد وإجراءات العمل وهيكل الأجور والمرتبات والامتيازات التي تقدمها المنظمة والأنشطة المختلفة للعاملين. (16)

إذن من خلال التوجيه وكأنه اعتماد مشروع ويحدد بتريك سنقول في كتابه "الاندماج المهني لشباب في الطبقات العاملة" (17).

التوجيه في المنظمة: فهم ماضي الأجير، من أجل تكوين المستقبل، عمل تحليل الأجير والعمل ووضع و اعتماد مشروع وقرار المواجهة وخطة عمل، ويتضح هنا أنه عمل جماعي، ومن الأفضل أن يسجل كل شيء في ملف خاص بالأجير، ويكون هناك قسم خاص لتنشط هذه العملية كيف يندمج الموظف مع ثقافة المنظمة؟ من خلال التوجيه والاجتماعات حتى يتعرف على "روح الفريق" ويعرف المهمة، والرؤية وأهم القيم السائدة هذا يدفعه لتقبل هذه التوجيهات ويسير وفقا لها.

تقوم المنظمة في هذه الحالة "بتسيير ظريفي" حتى يتسنى اندماج الموظف بمختلف القيم والمعايير ويتقيد بها ويتوافق معها ويصبح يفكر بشكل جيد ويفهم ويعمل حسب الظروف المتواجدة، ولكي ينجح هذا الاندماج يجب نقل الأوامر بشكل كتابي،
رسمي (18).

2.2.المشرف

ويلعب المشرف دورا رئيسي دور في اندماج الموظف حيث يوضح للموظف الجديد مكانه ويحرص على نظافته ويمنحه أو كيفية اتصال بمكتبه ويخبر زملائه في العمل ، لا يهمل فترة الاندماج المهني للموظف في المؤسسة وكيفية استيعابه داخل فريق العمل من خلال فهم أن تعيين الموظف يتطلب فهم توقعات الموظف وتحديدتها وتوجد ثلاثة توقعات وحاجات:

1. المتطلبات المفصح عنها: التي يطلبها الموظف بنفسه: مثال: يريد أخذ عطلة عمله في وقت العطلة المدرسية لأولاده .
 2. المتطلبات الضمنية: أي ليست مكتوبة وموثقة رسمياً في المؤسسة مثال: الموظف يريد أن يعامل باحترام وإنصاف .
 3. المتطلبات المستقبلية أو الكامنة: مازال الموظف ليس واعياً بها ولكنها تكون مهمة في المستقبل وتكون مهمة في مساره المهني المستقبلي، مثال: عندما الموظفة تلد طفلاً يصبح وقت العمل ثقيلاً عليها (19).
- بالإضافة أن المسير هو الذي يشخص حالة الموظف من خلال اللوائح القانونية وعلاقته مع زملاء العمل ثم بعد ذلك إصلاح والنصح للموظف ويساعده على الاندماج المهني (20) .

2. 3. جماعة العمل

يتصل الأجير بزملاء له بمحيط العمل ويدخل في علاقات معهم وهم من ناحيتهم يسعون إليه ويبادرونه بالتفاعل معه وخلال هذه الاتصالات والتفاعلات الاجتماعية يعد بعداً للإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه المضمرّة منها والعينية. ومن جهة أخرى تحاول الجماعة تطوير مدركات ومفاهيم وسلوك الفرد والتأثير عليها، وذلك من أجل ضمه إليها واكتسابه في صفها (21) .

II. الجانب الميداني

1. الأدوات المنهجية: حيث تم استخدام الملاحظة، المنهج الوصفي، والمقابلة، وصحيفة الاستبيان.
 2. وحدة التحليل المعتمدة: ركزت الباحثة على التنظيم، غير أنه يتكلم بصفة عامة حول اندماج الموظفين داخل الإدارة المحلية للولاية الوادي وتم عمل هذه الدراسة 2016.
 3. أساليب المعالجة: استخدمت الباحثة الجداول البسيطة مع التكرارات والتقاطعية و النسب المئوية.
 4. العينة ومجتمع الدراسة
- تختلف طريقة اختيار العينة من بحث لآخر ، فطبيعة الموضوع والظروف المحيطة به هي التي تفرض على الباحث عينة بحثه ، وبما أنّ موضوع دراستنا يتناول موضوع الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي ، فلقد اخترنا عينة وفق الطريقة والعينة الحصصية: هي من العينات غير الاحتمالية ، وتبدوا العينة المختارة بطريقة الحصص ماثلة لعينة طبقة المجتمع الأصلي، تختلف عن العينة العشوائية الطبقية في أن الأفراد يتم اختيارهم ليس بطريقة عشوائية إنما بطريقة قصديه.

4. 2. المجال البشري

بذلك تكون العينة قد اختيرت بطريقة عشوائية ، وبالتالي تحقق التكافؤ بين الأفراد ، والحياد في الاختيار ، بحيث نقوم من خلالها بالمرور على المكاتب في مختلف المصالح الإدارية و تسليم استمارات الاستبيان إلى الموظفين بصفة مباشرة و ذلك عن طريق أشخاص مفاتيح ساعدونا على ذلك و أحيانا أخرى دون مساعدتهم.

طبقتنا نسبة 27% على أفراد العينة من حيث العدد ، ومن حيث الفئة المهنية ، وسنشرح الأمر بالتفصيل عند تعرضنا لاختيار العينة ، عندئذ يمكن طرح مشكلة الوزن النسبي من المجموع الأصلي و 27 % لكل فئة من الفئات أو الطبقات التي سيوضحها الجدول.

والطبقات التي أنشئت في دراستنا نجدها ممثلة في الفئات المهنية من الموظف إلى رؤساء المصالح إلى الإطار وكذلك الجنس ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في المؤسسة ، الأقدمية في المنصب ، الراتب الشهري ، الأصل الجغرافي ، والحالة العائلية. وعليه وجب أن تكون العينة بكيفية أن يكون لكل طبقة (أو فئة) نفس الوزن المساوي لوزنها في مجتمع البحث وبالتالي يجب أن تكون مساوية لتلك التي تمّ حسابها في مجتمع البحث وهذا ما سيتضح في الخطوات التالية:

4. 3. كيفية استخراج عينة الدراسة ومجتمع البحث

ينقسم الأجراء في هذه الإدارة المحلية المجتمع الكلي وعددهم 1052

أولا :الأجراء الغير ثابتين

-- فئة العامل المتعاقد وعددهم 260.

- فئة عامل الإدماج المهني وعددهم 220.

- فئة العامل المنتدب وعددهم 60.

ثانيا: الأجراء الثابتين

- فئة الموظف الثابتين وعددهم 592 .

وهم موزعين على كل من الدوائر والبلديات .

أما في هذه الدراسة فسيتم دراسة فئة الموظفين حيث اقتضرت على عينة من موظفين الثابتين إدارة بولاية الوادي تم اختيارها على

أساس أهداف البحث هذه الأهداف منها أن يكون الموظف مرصفا .

تمّ اختيار 160 موظفا وفق قاعدة السير 27% العدد الإجمالي للموظفين 592.

رؤساء المصالح والمكاتب : 41.

105موظف تقني.

446 رؤساء أي موظفين إداريين تنفيذيين

5. المجال المكاني

5. 1. التعريف بمديرية الإدارة المحلية بولاية الوادي تعريف الجهاز الإداري للولاية ولاية الوادي كباقي ولايات الوطن هي جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وهي أيضا وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ سياسات العمومية التضامنية والتشارورية بين الجماعات الإقليمية والدولة .

تعتبر الإدارة المحلية بولاية الوادي من بين أهم المؤسسات الخدمية بالولاية لأنها تسعى إلى تقديم خدمات هامة إلى مواطني الولاية، وسنحاول في هذا المبحث التعريف بالولاية ودراسة هيكلها التنظيمي، كما سنتطرق إلى أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها . تعتبر ولاية الوادي من الولايات الجديدة التي انبثقت عن التقسيم الإداري، كانت منطقة وادي سوف أحد بلديات ولاية الواحات (ورقلة) وهذا سنة 1975 وبعد هذا التاريخ أصبحت هذه المنطقة إحدى الدوائر الإدارية لولاية بسكرة وهذا بموجب التقسيم الإداري عام 1978، ومع زيادة النمو السكاني لهذه المنطقة تم ترقية هذه الأخيرة إلى ولاية ومؤسسة إدارية منبثقة عن التقسيم الإداري لسنة 1984 وهذا بمقتضى القانون رقم 09/84 المؤرخ في 09 جمارى الأولى 1404 الموافق 1984/02/24.

النتائج التي تم التوصل لها: يظهر من خلال تحليل المؤشرات الفرضية الأولى جاءت إيجابية في ظاهرها من حيث العلاقة التي تربط بين أعضاء الجماعة من حيث التضامن والتلاحم الموظفين وسلبية في مضمونها حيث لم نصل حقيقة إلى مفهوم الاندماج المهني تبينا أن هناك تأثير كبير لبيئة العمل من حيث مركزيتها الشديدة على الاندماج المهني للموظفين من حيث علاقة العمل فيها والتي اتضح من خلال تحليل مؤشرات هذه الفرضية حيث الإدارة تفتقد إلى عامل المرونة بدرجة أثرت على تكيف الموظفين مع متطلبات العمل التنظيمي وقواعده بطريقة فعالة، ومن أهم هذه المشكلات تهميش الموظفين، عدم مشاركة الموظفين في تقارير الاجتماعات خاصة في أدنى السلم الهرمي، نقص الإعلام، عدم قدرة الإدارة على التمييز بين المجهودات المبذولة بين الموظفين، ولا حظنا في بداية الاستطلاع بأن المواطن يتهم الإدارة بالتقصير، و الموظف يتهم الإدارة و المواطن بعدم تسهيل مهامه، والمسئول يتهم المحيط الخارجي ويتهم الموظفين بأنهم حاجياتهم وطلباتهم لا تتوقف، وبالتالي صحة الفرضية الأولى تؤدي نوعية العلاقات المهنية التي يقيمها الموظف بزملائه ومسؤولية في الإدارة المحلية إلى تنفيذ المهام المسندة من دون تماطل أو تعطيل حيث بالرغم من قبول الموظف في بداية مشواره المهني أي منصب يقدم له خاصة أن الموظف الجزائري يعلم معنى البطالة، إلا أنه مع مرور الوقت خاصة إذا زادت المسؤوليات الاجتماعية للموظف (زواج، أولاد) وهو لا يزال في المنصب نفسه يشعر بالملل لأن هناك عملية الروتين في العمل، يصبح كافيا لتغطية احتياجاته (الأجر) والجمود الإداري وهذا ما يجعله العامل يتدمر، ويتما طل، في المهام المسندة إليه، وكذلك يجد نفسه محاطا بكم من أساليب اللاعقلانية وتمييز واحتكار، وهذا ما يجعل العامل يتدمر، وكذلك الموظف يعطي تفسير لواقعه التنظيمي ويجعل لنفسه حسابات خاصة فيقارن بين ما قدمه لتنظيم من مجهود وبذل ولكن يجد عدم توازن بينما قدمه التنظيم له، عدم عدالة المسؤولين لا توجد مشاركة وعدم تحفيز حتى تحفيز شفوي والحرمان من الترقية أي يجد نفسه محصور بين تجاهل الآخرين لنظم وللمعايير الفعلية الغائبة من جهة وجهله لقواعد لعبة الجماعات التي لا يمكن أن يدركها لغموها وسريتها فيعرضه لكل أنواع الإرتبكات النفسية والاجتماعية هذا كله يؤدي إلى عدم توازن الموظف والإحباط و يؤدي إلى عدم اندماجه بل إن ممارسات الإدارة المتساهلة وعدم جدية المسؤولين وتواطؤهم، حيث هم عاجزين عن اتخاذ قرارات

ردعية وعقابية صارمة تساعد على تفشى مظاهر التهاون وعدم الانضباط فيصبح الموظف يتحمل برغم من عدم تكيفه مع العديد من هذه العوامل في الإدارة.

أما بالنسبة للفرضية الثانية فإن دراسة معطيتها كشفت أن طبيعة القواعد الرسمية بالإدارة محل الدراسة تعكس فعلا مدى تمسك الموظفين بمحاو قبولهم لها وبما أن هذه القواعد تتسم بالصرامة النابعة عن المركزية الشديدة فإن ذلك أنتج عدد من المعوقات التنظيمية التي لا تخدم مصلحة الإدارة وأهدافها بوجه علني ذلك أن الصرامة التنظيمية ولدت انضباط عمالي شديد لقواعدها غير أن ذلك لا يعمل على تفعيل الإدارة وبعثها بقدر ما يزيد من التعقيدات الإدارية والتنظيمية من خلال بلورة العديد من السلبيات ضمن بيئة العمل ككل كالروتين والرتابة والجمود والتصلب حيث هنا نؤكد عدم تحقق **الفرضية الثانية** يؤدي الالتزام بالقانون و الامتثال القواعد الداخلية والإجراءات المهنية لسير المهام من طرف الموظف في الإدارة المحلية إلى أداء متميز وإلى الوفاء للمنصب وإلى الجودة في نوعية الخدمة.

نتج أن الاندماج المهني عند للموظف في الإدارة المحلية:

أولاً: يكون ذو قاعدة اقتصادية أي مادية بحثه حيث أي شيء يقوم به الموظف على أساس مادي تبعا مكانة المنصب الذي يحدد مكانته الاجتماعية وهذا يجعله يفكر في الترقية، العلاوات تطوير مستواه العلمي ويضع الأولوية لأجر من أجل تحقيق انتماء أكثر للمؤسسة ويكون لديه انضباط ذاتي لتحقيق أهدافه .

ثانيا: اندماج مهني للموظف ذو قاعدة اجتماعية أو تقليدي حيث أي شيء يقوم به الموظف على أساس اجتماعي، أخلاقي ويكون لديه انضباط اجتماعي تابع من ضبط الجماعة التي يعمل معها الموظف وهي بدورها تستمد قيمها من الثقافة المحلية حيث تكون الدوافع متقاربة يزيد في اندماجهم خاصة في مواقفهم المطلوبة وحقوقهم الوظيفة .

هناك اختلاف بين اندماج المهني للموظف الخضوع والتقبل واندماج رؤساء المصالح حيث أن رئيس المصلحة اندماجه من حيث سلطته على مرؤوسيه تكون عنده سلطتين سلطة من مبدأ تشريعي باحترام النصوص القانونية والتنظيمية والقدرة والمهارة في بلورتها في الواقع التنظيمي حتى يصل إلى تقديم قدوة للموظفين في الانضباط في الإدارة ، وسلطته من مبدأ الملائمة ، احترام الهدف الأساسي المرجو من الإدارة وتكون لديه علاقات تحاور وتساوّر لا علاقة أوامر ونواهي في مقابل الخضوع من المرؤوسين حتى يحققوا الاندماج المهني، ولكن ما نتج قدرة الرئيس في التحكم في القانون والسيطرة .

بالنسبة لانضباط الوظيفي للموظفين يتأثر في غالبية الأحيان بعدد من العوامل الاجتماعية الثقافية وهذا من حيث السمات الشخصية وفي مقدمتها المستوى التعليمي وقيم العمل وأخلاقياته وكذا مستوى الخبرة الفنية والمهنية ويمكن حصره:

أولاً: انضباط ردعي تفرضه المنظمة والمسير، الرقابة، القوانين، الثقافة داخل الإدارة، وهو انضباط يحمل في طياته فكرة الحضور الجسدي ويقوم الموظف بتطوير منهجية فردانية تفترض عقله بين الأخذ والعطاء في تبادل مع مراعاة نسبة المنفعة بالمقابل مع الاستثمار.

ثانياً: انضباط اجتماعي نتيجة ضبط سلوك الموظف بشكل كامل ضمن الأعمال الميدانية، فهي تخضع لمدى التزام وأمانة الموظف مع واجباته الوظيفية الداخلية، في هذه الحالة يكون الرقيب على الشخص هو ضميره وأمانته. لأنه هناك أعمال لا يمكن أن يتم فيها ضبط، أيضاً ضبط من طرف أفراد جماعة العمل و المسير القدوة حيث التفاعل الاجتماعي بين الموظفين يمكنهم من التكيف مع الأدوار الوظيفية وبالتالي تفعيل عناصر التنظيمية الأخرى وقواعد تنظيمية في سياق منضبط .

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة حاولنا جاهدين لتوصل إلى مفهوم الاندماج المهني والانضباط الوظيفي لتوصل إلى دور الاندماج المهني في الانضباط الوظيفي .

توصلنا من خلال هذه الدراسة أن عملية الاندماج المهني مرتبط بمجموعة من العوامل ودرجة تأثير تلك العوامل تختلف من موظف لآخر وذلك حسب إمكانيات كل موظف وقدراته المهنية وكذلك مستواه المهني التعليمي وكذلك عن طريق الظروف الاجتماعية المتعلقة بالموظف نفسه وكذلك الخصائص السلوكية وتعدد أنماط الشخصية كلها متغيرات تؤثر في اندماج الموظف حيث يسعى الموظف لتوفير عوامل كالتعاون والتضامن مع جماعته وهذا يدفعه لاستمرار وتحقيق الانضباط.

حيث أن التنظيمات الإدارية تتسم بالانغلاق والمركزية الشديدة في القرارات وهذا يجعلنا نطرح أين الاندماج المهني للموظف حيث تؤدي هذه العوامل إلى عزل وتهميش الفئات السلمية الدنيا هذا ما جعل عامل المشاركة ضعيف ، حيث يعمل الموظف في إطار روتيني هذا ما يجعله مغتربا.

وكذلك إن التكامل والاندماج بين الموظفين من خلال العلاقات غير الرسمية والرسمية مجسدة في الإدارة ، حيث أن مفهوم الاندماج يتمثل في درجة تفاعل الموظف مع أعضاء النسق الاجتماعي داخل الإدارة حيث اتضح عند الموظفين روابط تابعة من الثقافة المحلية وتنطلق من قاعدة اجتماعية أخلاقية إذن علاقات العمل محدد تنظيمي هام لاندماج المهني وهو ما ينعكس بالإيجاب على تكيف السريع وفق متطلبات وقواعد العمل لتصبح الإدارة كمكان هام لإكساب الموظفين هوية الانضباط التنظيمي .

قائمة المراجع

1. تقيّة مُجّدحسان، "الانضباط الذاتي للأفراد كأداة لمواجهة لظاهرة الفساد الإداري"، الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية جامعة حسيبة بن بوعلي، رابطته www.univ-chlef.dz/eds/wp-content/uploads/2016/06/article-7-N1.pdf.
2. عمر وصفي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط1، الأردن، دار وائل، 2005، ص537.
3. بيتر دراكر، الإدارة للمستقبل التسعينات وما بعد، ترجمة صليب بطرس، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995، ص294.
- 3.cf. Delphin lacaze et serge perrot, l'intégrations des nouveaux collaborateurs, Édition format kindle ; 2010. ; p2,3.
4. بويحيوي عبد الكريم، الخواء الاجتماعي دراسة نظرية وميدانية تحليلية لظاهرة الانظام المنظم، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر
- أبوالقاسم سعد الله، قسم علم الاجتماع، 2007، ص417.
5. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص24.
6. علي بن داهية وآخرون، "القاموس المدرسي" ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
7. سيد راضية، "الانضباط التنظيمي ومحدداته الداخلية والخارجية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر2، قسم علم الاجتماع، 2011.
8. نظيمة سرحان، الخدمة الاجتماعية المعاصرة، القاهرة، دار أجيال المستقبل، 2006، ص203.
9. رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة، عمان، الأردن، دار اليازوني، 2016، ص81.
10. أنظر ثابت عبد الرحمن إدريس، مدخل الحديث في الإدارة العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2011، ص450.
11. www.univ-chlef.dz/eds/wp-content/uploads/2016/06/article-7-N1.pdf. شوهدة يوم 07-03-2017.

