الاندماج المهني ودوره في الانضباط التنظيمي لدي الموظف
دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الوادي

أ.د بوعلام أمينة
جامعة البليدة 2-الجزائر

ملخص:

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، ،قيم جديدة،يجب التكيف معها .

لذا في هذا المقال نلقي الضوء على واقع هذه المحددات البيئية الداخلية التي تواجه الموظف لاندماجه المهني في الإدارة المحلية لولاية الوادي من خلال تكيفه 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 والتأكيد على اعتماد مشروع وتخصيص قسم خاص لتنشيطه والتفعيله.

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

Abstract :

The need to ensure the quality of both private and public institutions is the professional integration and discipline of the employee. Joining an organization is disturbing. The employee is surrounded by an unfamiliar

environment, new relationships, new expectations, facts of action, new values to adapt to. .

Therefore, in this article, we highlight the reality of these internal environmental determinants facing the employee for his professional integration in the local administration of the Wilayat of the valley by adapting and approving it in the work and what is the relationship of professional integration to the job discipline, while also introducing the importance of the program of guidance, training, And the emphasis on the adoption of a draft and the allocation of a special section for its activation and activation.

keywords: Professional integration, labor discipline, Relation professional's, public service.

مقـدمة

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 إلي خصائص العنصر البشرى الذي يخضع للمتغيرات بيئته ،الاجتماعية 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 وشرح الإستراتجيات،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 المتحكمة 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 إلي قوى متحركة في شخصية الموظف والتي نسميها الدوافع التي تحدد تصرفاته سلوكه(الإتقان،والمواظبة,والامتثال) وتوضيح فاعلية الاندماج المهني للموظف في الانضباط الوظيفي ونبحث عن أسباب ومكامن 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 إلي هيكل تنظمي وقوانين وموظفين وإدارة موارد بشرية وحتى تقوم بعملية الخدمة العمومية فيتعين عليها أن تقدم لموظفيها الرعاية المهنية والتأهيل لدمجهم طيلة مسارهم المهني إن هذا المسارهو 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 الاستيداع 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 عديد 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 تنظمي،تفاعل ،توضيح، تعاون ،استيعاب ،تنشئة تنظميه ،مشاركة ...إلخ "يمكن وصفها بأنها ممارسات تسعي إلى تحقيق أهداف تنظيمية؟

وافترضنا **الفرضيات** التالية:

الفرضية 1:تؤدى نوعية العلاقات المهنية التي يقيمها الموظف بزملائه ومسؤولية في الإدارة المحلية إلى تنفيذ المهام المسندة من دون تماطل (تقية محمد حسان.2014،ص.6.)

الفرضية 2:يؤدى 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 المفاهيم 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(أنظرعمر وصفي،2005،ص537).

ويعد هذا الموضوع في الوقت الحاضر من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة التي تلقي الاهتمام في مجال إدارة الجودة الشاملة، وانطلاقا من التجربة اليابانية في مجال إدارة اندماج الموظفين وما حققته من نتائج مذهلة .

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 درا كر 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 غريب تماما من حيث شكلها ولكنها استخدمت لحاويات ، إن جاز التعبير للثقافة اليابانية التقليدية غير

الغربية." (بيتر دراكر، 1995، ص294)،دولفن لكازوسرج بيغوا، delphinlacaze sergeperrot et يتحدث عن الاندماج المهني ويحصره في أربعة جوانبComplaisance+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**: يقصدبه 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 مرتاح ،وإيجابي ،ومشارك في فعاليات المؤسسة،وملتزم ،وهذا يدخل في امتثاله 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 :

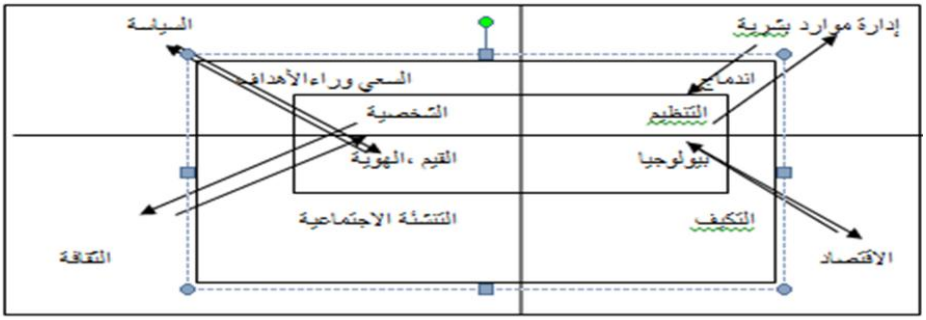
1.المنظمة (المهنة ،التاريخ ،الإستراتجية ،الإنتاج ،الثقافة ،القواعد ،القيم ،البناء).

2.جماعة العمل (الوظيفة ،والثقافة ،والسلطة ،والموظفين).(cf.Lacaze Delphine et Perrot 2010,P,2.)

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 يرتكز على مهام و فوائد التنشئة التنظيمية،ويمكن تعريف الاندماج المهني من حيث بينة نسق الفعل للموظف من خلال هذا الشكل:

الشكل رقم (1) بنية نسق الفعل للموظف والاندماج المهني



المصدر:بويحياوي عبد الكريم ،2007،ص.417.

وهنا نعرف الاندماج المهني بأنه صيرورة من التفاعلات حيث:

النظام البيولوجي حسب احتياجات الاقتصادية للموظف ويمثل وظيفة التكيف.

الشخصية تمثل في احتياجاته السياسية تسعي لتحقيق أهداف.

الإدارة تحقق الاندماج من خلال التنظيم.

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

وهذه ترجمة لمدلول الاندماج المهني حسب نظام الإدارة ونسق فعل الموظف الذي يضبط ويحدد الاحتياجات .(أنظربويحياوي عبد الكريم ، 2007،ص.418).

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 وفيقا 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 ."(ناصر قاسمي ،2011، ص.24.)

ويقول علي بن داهية عن الانضباط المهني :"هو أهمية الطاعة للأوامر الإدارية واحترام أنظمة العمل وتطبيق النظام التأديبي" .(علي بن داهية وآخرون ،1991،ص.71)،إذن الانضباط التنظيمي هو الامتثال واحترام اللوائح التنظيمية وطاعة للأوامر وتقيد التوجيهات التنظيمية،كما يمكن تعريف الانضباط الوظيفي بأنه التزام الموظف بواجباته ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها وبمعني أخر وجود قواعد ولوائح محددة مسبقا يجب على الموظف أن يلتزم بها.

وفي هذا الصدد يذكر إيمرسون أن أساس 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.(أنظر سيد راضية،2011،ص.58.).

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 فلوأدي كل فاعل في المنظمة دوره بفاعلية لمكن إنجاح المنظمة.

3.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 شايبس (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".(رايس وفاء، 2016 ،ص.81.).

ويشير الدكتور ثابت عبد الرحمان إدريس في تعريفه للخدمة العامة إلى أن :" المؤسسة العامة تقوم بإنتاج وتقديم الخدمات المتنوعة لجمهور الموطنين في المجتمع، وذلك لإشباع حاجاتهم الأساسية المختلفة من هذه الخدمات مثل التعليم والثقافة والصحة والكهرباء والمياه وما شابه ذلك ".(رايس وفاء، 2016،ص.103) ،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.

4.مقهوم 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 .(أنظر نظيمة سرحان ،2006،ص.203.).

II.البيئة الداخلية

1.مفهوم البيئة الداخلية هي تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية الفئةالعاملة فيها والأنظمة الرسمية وغير الرسمية والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياقات تنفيذها والتكنولوجيا المستخدمة وأنماط الاتصالات السائدة.(أنظرخليل محمد حسن الشماع وآخرون، 2007،ص. 195.).

وأهم محددات البيئة التنظيمية الداخلية التي سيتم التطرق إليها وهي الثقافة التنظيمية وجماعة العمل والمشرف.

2.محددات البيئة التنظيمية الداخلية

1.2.الثقافة التنظيمية ويعرف أحمد القطامين الثقافة :"مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المنظمة وتشمل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، وتشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكا تهم ،وبالتالي تعبر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها مما ينعكس على سلوك العمال وممارساتهم الإدارية

وأسلوبهم في تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها ."(أحمد قاطمين ،عمان،2002،ص.3.).

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 معا والعمل بروح الفريق.

3.الرؤية المشتركة: حينما يشترك الفاعلين في أهداف وتطلعات ومصالح جماعية فإن هذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة تبادلها 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 سوء فهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية.(أنظر الصرايرة محمد، ومحمد عايش ،1995،ص.115.)

الثقافة التنظيمية الايجابية 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 بالرفض.

وتشكل الثقافة التنظيمية إطار مرجعيا يقوم الموظفين بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوئها وتساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات..(أنظرحريم حسن ،2006،ص.230.)

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

4.السلوكيات الإيجابية

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

تشتمل السلوكيات الإيجابية نوعين هي:

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

2.**الأخلاقيات متعلقة بإطاعة الأوامر الرئاسية** : وردت كلمة الطاعة في اللغة بمعنى (الانقياد) والمقصود بواجب طاعة الرؤساء تنفيذ أوامر الرؤساء واحترام قراراتهم بالتعقيب على أعمال وقرارات المرؤوسين بالتعديل أو الوقف أو الإلغاء.

وهذه السلوكيات تؤدي إلى انضباط الموظف وتحقيقها في المنظمة انضباطه الوظيفي.(أنظرعبد الباري إبراهيم درة ،2010ص.244.)

ومن أهم **الإجراء التي تتخذها المنظمة في تحقيق الاندماج المهني للموظف** وهي :

1.عملية التوجيه: أن نجاح عملية التوظيف يرجع إلى الاختبار والتعيين من خلال هذه العمليةيقصد بها " تقديم الشخص الذي تم تعيينه إلى المنظمة والوظيفة والزملاء 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 كتابا 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 للمنظمة،وثقافة المنظمة،ورؤية المنظمة وسياسة الموارد البشرية و قواعد وإجراءات العمل وهيكل الأجور والمرتبات والامتيازات التي تقدمها المنظمة والأنشطة المختلفة للعاملين.(أنظر عبد الباري إبراهيم ، مرجع سبق اذكره ، ص.245.)

إذن من خلال التوجيه وكأنه اعتماد مشروع ويحدد بتريك سنقولني في كتابه "الاندماج المهني لشباب في الطبقات العاملة cf. Cingolani Patrick i ,L. ('insertion; 2011,p,.35). " .

2.التوجيه في المنظمة فهم ماضي الأجير ،من أجل تكوين المستقبل،عمل تحليل عمل الأجير ووضعه 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 لتنشيط 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 ظرفي" حتى يتسنى اندماج الموظف مع مختلف 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.

2.2.المشرف

يقوم المشرف بدورا رئيسي دور في اندماج الموظف حيث يوضح للموظف الجديد مكانه ويحرص على نظافته وبيئته 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 وتحديدها وتوجد ثلاثة توقعات وحاجات:

1.**المتطلبات المفصح عنها** :التي يطلبها الموظف بنفسه :مثال :يريد أخذ عطلة عمله في وقت العطلة المدرسية لأولاده.

2.**المتطلبات الضمينة**:أي ليست مكتوبة وموثقة رسميا في المؤسسة مثال :الموظف يريد أن يعامل باحترام وإنصاف.

3.**المتطلبات المستقبلية أو الكامنة**:مازال الموظف ليس واعيا بها ولكنها تكون مهمة في المستقبل وتكون مهمة في مساره المهني المستقبلي،مثال :عندما الموظفة تلد طفلا يصبح وقت العمل ثقيلا عليها .(**cf**Thévenet Maurice, 2015., p.,114,115)

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. (**cf**. Thévenet et autre,op,cit; p.42)

3 .2.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 بعدا للإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه المضمرة منها والعلنية.

ومن جهة أخرى تحاول الجماعة تطوير مدركاته ومفاهيمه والتأثير عليه،وذلك من أجل ضمه إليها واكتسابه في صفها.(أنظر رضوان العنبي ،2015 ،ص.332.)

المقاربة النظرية التي تم الاعتماد عليها في تحليل وهي نظرية النضج الإداري التي قدمه لكريس أرجريس وحيث تتوافق النتائج المتحصل عليها فهو يعطي تفسير لسلوك الإنساني في المنظمات كمقدمة للتنبؤ به و التحكم في هو يربط السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة في رأي أرجيرس إنما هو حصيلة جملة من العوامل التي إما يكون تفاعلها تفاعلا منفردا أو تفاعلا مع الغير، وهذه العوامل هي :

1.عوامل فردية متصلة بالشخصية الإنسانية.

2. عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية... و هذا يتطلب دراسة الجماعات.

3 .عوامل تنظيمية رسمية ... التي تتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للتنظيم،ولأهمية هذه العوامل يرى أرجيرس أنه من الضروري التعرض لها بالبحث و الدراسة كأساس لفهم السلوك الإنساني في التنظيم ، كما يوضح أن العنصران الأساسيان في أي تنظيم هما: الإنسان أو الفرد و التنظيم الرسمي،و اعتمد في توضيحه للعلاقة بينهما على أن هناك تناقضا أساسيا بين ما يطلق عليه متطلبات الشخصية الإنسانية النامية و بين خصائص التنظيم الرسمي ، هذا التناقض الذي تزيد حدته كلما

طبقت مبادئ التنظيم الكلاسيكي بحذافيرها ، فأرجيرس يعتقد أن الجو الذي يعمل فيه الإنسان تحت نظام مثل ذاك يتناقض مع الشخصية الإنسانية النامية والمتطورة، كما يطلق عليها.

من هذا المنطلق يرى أرجيرس أن المتنفس الوحيد للأفراد و الجماعات لحماية أنفسهم من الضغوطات التي تفرضها متطلبات النظام الرسمي، هو اللجوء إلى تكوين الجماعات غير الرسمية Informal Orgnanization وفي الوقت نفسه لا يرفض فكرة التنظيم الرسمي كلية و إنما يشترط تعديله بطريقة تخفف من آثاره على الفرد ، مشيرا إلى أن الإنسان يميل إلى التكيف مع تلك الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي باستعمال أساليب مختلفة على مستوى الفرد و على مستوى الجماعات كما يلي :

على مستوى الفرد :

1. يسعى الفرد إلى ترك التنظيم كلية.(أنظر ملحم يحي ،2006،ص.24.)
2. يحاول أن يتسلق السلم التنظيمي، أي أن يصل إلى مركز إداري أعلى حيث يتخلص من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمي الذي يتركز عبئها على المستويات الدنيا في التنظيم.
3. أن يستخدم أيا من الوسائل الدفاعية التي في حوزته : كالعداونية ... و غيرها.
4. أن يصبح مستهترا و غير عابئ بشيء ـ متكاسل و لا يهتم بالتنظيم و أهدافه.
5. الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمي.

على مستوى جماعات العمل:

1. تقييد الإنتاج و تخفيض الجهود المبذولة في العمل.

2. إعطاء الطابع الرسمي للجماعات الصغيرة وذلك بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمي بتنظيم رسمي مماثل.

التركيز في معاملاتهم مع التنظيم على الأجور و المزايا الاقتصادية الأخرى، أي أن الإنسان ذو الشخصية النامية حين تعترضه خصائص و متطلبات العمل في التنظيم الرسمي غير (أنظر ملحم يحي ،2006،ص.24.)

3. الملائمة، ويرى أن مجمل الممارسات الإدارية أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر (ملحم بركات ،2006،ص.25.)

4. **II.الجانب الميداني**

نبدأ بالمنهج المستخدم وهو. ومنهج دراسة حالة :"أو البحث المونوغرافي يعتمد على التحليل المعمق لحالة محددة أو عدد قليل من الحالات من حيث المكان والزمان والموضوع بغرض التعرف الشامل والدقيق عليها وتحليل كل ما يتعلق بالظاهرة من جوانب وخصائص واتجاهات"(مرتضى لمياء 2016 ص.51.) .

1.الأدوات المنهجية: حيث تم استخدام الملاحظة حيث تم استخدام **الملاحظة** من خلال متابعة سلوكاتهم أثناء حضورهم لعملهم في المظاهر المفترضة التي لا علاقة بعلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد المجتمع وبينهم وبين الإدارة .

المقابلة مع الموظفين والتي سمحت بالاتصال والتفاعل اللفظي والشفوى بالمبحوثين وملاحظتهم وإقامة علاقة ثقة ومودة بيني وبينهم مما سمح باستشارتهم حول كافة المعلومات المراد معرفتها وصفيحة **استبيان** حيث احتوت على واجهة الأولى التي فيها عرض الموضوع تم صياغة 39 سؤال واحتوت على ثلاثة محاور المحور الأول تضمن

بيانات تعريفية ،المحور الثاني حول واقعهم الوظيفي ،الدور ،حسن الخدمة ،تقبل،:القواعد ،قيم ،قوانين ،المحور الثالث حول تقبل الهوية التنظيمية.

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 عينتنا وهي **العينة الحصصية** وهي من العينات غير الاحتمالية ،وتبدوا العينة المختارة بطريقة الحصة مماثلة لعينة طبقة المجتمع الأصلي،تختلف عن العينة العشوائية الطبقية في أن الأفراد يتم اختيارهم ليس بطريفة عشوائية إنما بطريقة قصدي، يتم اختيار هذا النوع من العينات على أساس تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات طبقا للخصائص التي ترتبط بالظاهرة محل البحث، ثم يختار الباحث عينة من كل طبقة من هذه الطبقات بحيث تتكون من عدد من المفردات يتناسب مع حجم الطبقة في المجتمع. مثال، قد يسأل باحث المارة في أحد الشوارع عن رأيهم حول موضوع معين، ولكنة يختار من المارة أشخاصا من أعمار مختلف لكي يمثل كل الفئات العمرية في مجتمع البحث..

4. 1.المجال البشري

بذلك تكون العينة قد اختيرت بطريقة عشوائية ،و بالتالي 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،طبقنا نسبة 27% على أفراد العينة من حيث العدد ، ومن حيث الفئة المهنية وكذلك الجنس،المستوى التعليمي ، الأقدمية في المؤسسة ، الأقدمية في المنصب ، الراتب الشهري ، الأصل الجغرافي ، والحالة العائلية.

وسنشرح الأمر بالتفصيل عند تعرضنا لاختيار العينة ، عندئذ يمكن نطرح مشكلة الوزن النسبي من المجموع الأصلي و27 % لكل فئة من الفئات.

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:

2.0.كيفية استخراج عينة الدراسة ومجتمع البحث 4

ينقسم الأجراء في هذه الإدارة المحلية المجتمع الكلي وعددهم1052

أولا :الأجراء الغير ثابتين

-- فئة العامل المتعاقد وعددهم260.

- فئة عامل الإدماج المهني وعددهم 220.

- فئة العامل المنتد ب وعددهم60.

ثانيا: الأجراء الثابتين

- فئة الموظف الثابتين وعددهم 592 .

وهم موزعين على كل من الدوائر والبلديات .

أما في هذه الدراسة فسيتم دراسة فئة الموظفين حيث اقتصرت على عينة من موظفي إدارة بولاية الوادي تم اختيارها على أساس أهداف البحث هذه الأهداف منها أن يكون الموظف مرسما .

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

رؤساء المصالح والمكاتب : 41.

105موظف تقني.

446 مرؤسين أي موظفين إداريين تنفيذيين.

5.المجال المكاني

التعريف 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 والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة.

تعتبر الإدارة المحلية بولاية الوادي من بين أهم المؤسسات الخدماتية بالولاية لأنها تسعى إلى تقديم خدمات هامة إلى مواطني الولاية .

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 أحدى 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 في09 المؤرخ في جمادى الأولى 1404ه 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 الموظفات،عدم مشاركة الموظفين في تقارير الاجتماعات خاصة في أدني السلم الهرمي ،نقص الإعلام،عدم قدرة الإدارة على التميز بين المجهودات المبذولة بين الموظفين،ولاحظنا في بداية الاستطلاع بأن المواطن يتهم الإدارة بالتقصير،والموظف يتهم الإدارة والمواطنين بعدم تسهيل مهامه،والمسئول يتهم المحيط الخارجي ويتهم الموظفين بأنهم حاجياتهم وطلباتهم لا تتوقف،وبالتالي صحة الفرضية الأولي تؤدى نوعية العلاقات المهنية التي يقيمها الموظف بزملائه ومسؤولية في الإدارة المحلية إلى تنفيذ المهام المسندة من دون تماطل أو تعطيل حيث بالرغم من قبولا الموظف في بداية مشواره المهني أي منصب يقدم له خاصة أن الموظف الجزائري يعلم معني 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 يتذمرويتما طل في المهام المسندة إليه ، وكذالك يجد نفسه محاطا بكم من أساليب اللاعقلانية تمييز واحتكار ،وهذا ما يجعل العامل يتذمر ،وكذالك 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 المسئولين 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 لغموضها وسريتها فيعرضه لكل أنواع الإرتبكات النفسية والاجتماعية هذا كله يؤدي إلى عدم توازن الموظف والإحباط و يؤدي إلى عدم اندماجه لأنه قد اختزنا الكثير من التجارب الفاشلة (أنظر بويحياوى عبد كريم، 200،ص.558.)،هذا كله يؤدي إلى عدم توازن الموظف والإحباط وعدم اندماجه بل إن ممارسات الإدارة المتساهلة وعدم جدية المسئولون وتواطؤهم ،حيث هم عاجزين عن اتخاذ قرارات ردعية وعقابية صارمة تساعد على تفشي 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 كشف أن طبيعة القواعد الرسمية بالإدارة محل الدراسة تعكس فعلا مدى تمسك الموظفين بهاو 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 يؤدى 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.

وبالتالي نتج أن الاندماج المهني عند للموظف في الإدارة المحلية:

أولا:يكون ذو قاعدة اقتصادية أي مادية بحته 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 لدية انضباط ذاتي لتحقيق أهدافه.

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

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

ثانيا: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، أيضا 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.

خـاتـمة

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 للأخر 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 تأثر 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 ، وبالتالى يعمل الموظف في إطار روتيني هذا ما يجعله مغتربا.

وكذالك 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 و اتضح عند الموظفين روابط نابعة 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 .

الهوامـش والمراجع

1.تقية محمدحسان،"الانضباط الذاتي للأفراد كأداة لموجهة لظاهرة الفساد الإداري "،الجزائر،الأكاديمية للدراسات الاجتماعية جامعة حسيبة بن بوعلي،رابطة www.univ-chlef.dz/eds/wp-content/uploads/2016/06/article-7-N1.pdf.

2.عمر وصفي، ، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ، ط1،الأردن ، دار وائل ،2005.

3.بيتر دراكر، الإدارة للمستقبل التسعينات وما بعد، ترجمة صليب بطرس، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع،1995.

4.Delphin lacaze et serge perrot ,l'intégrations des nouveaux collaborateur ,Édition format kindle ;2010.

5.بويحياوي عبد الكريم ،الحواء الاجتماعي دراسة نظرية وميدانية تحليلية لظاهرة اللانظام المنظم ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة ،جامعة الجزائر أبوالقاسم سعدالله ،قسم علم الاجتماع ،2007..

6.ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل،ديوان المطبوعات الجامعية ،2011.

7.علي بن داهية وآخرون،"القاموس المدرسي"ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر، 1991 ص.71.

8.سيد راضية،"الانضباط التنظيمي ومحدداته الداخلية والخارجية، رسالة ماجستير،جامعة الجزائر2، قسم علم الاجتماع ،2011.ص.58.

.9 رايس وفاء، ، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة ، عمان ،الأردن ، دار اليازوني 2016.

10..نظيمة سرحان ،الخدمة الإجتماعية المعاصرة ،القاهرة ،دار أجيال المستقبل 2006.،

11.خليل محمد حسن الشماع وآخرون، نظرية المنظمة،ط3،دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن.2007.

12.أحمد قاطمين ،الإدارة الإستراتجية مفاهيم وحالات تنظيمية ،دار مجدلاوى للنشر والتوزيع ،عمان،2002.

13.الصرايرة محمد، ومحمد عايش ، الاتصال التنظيمي إطار نظري،عمان ،جامعة اليارموك ،1995.

14. حريم حسن ورشادالساعد،"الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية"، دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،عمان،المجلد2،العدد22،عمان،.دار حامد،.2006

15.عبد الباري إبراهيم درة وآخرون،إدارة الموارد البشرية في القرن والواحد والعشرين منحني نظمى ،ط2،دار وائل ،2010.

16.Cingolani Patrick i ,L 'insertion Professionnelle des Jeunes De Milieu Populaire, paris ,Edition L'harmattan,2011.

.17.Thévenet Maurice, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines, , 4e édition, paris , édition Pearson , 2015.

18.رضوان العنبي "البيروقراطية الإدارية ومسألة التقويم التنظيمي ومسألة التقويم التنظيمي " 2015 المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أطروحة دكتور،2015.

19. ملحم يحي بركات،التمكين مفهوم إداري معاصر ،القاهرة ،المنظمة العربية لتنمية ،2006.

20. . مرتاض لمياء-نفوسين،ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية،ط2،الجزائر ،دار هومة،2016.