

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -



كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

الموضوع:

أثر الأساليب الإدارية المسترجة خلال فترة إعادة الهيكلة الوظيفية على اندماج
العاملين بالمؤسسات الرقصادية الجزائرية
دراسة حالة ميدانية: مديرية الصيانة الأغواط DML (2008-2024)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم اجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:
د. بن عيسى الأزهاري.

إعداد الطالبتين:
- بن سليمة صفاء
- بن دومة العيفة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
		رئيسا
د. بن عيسى الأزهاري		مشرفا ومقررا
		مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وعرفان

مصدقاً لقوله تعالى ﴿إِنَّهُ كَانَ عَبْدًا شَكُورًا﴾ صدق الله العظيم
أولاً الحمد والشكر لله عز وجل اصطفانا بخير دين نبيه محمد صلى الله عليه وسلم ووفقنا
لإنهاء هذا العمل تتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل.
-نوجه خالص عبارات التحية والتقدير للمشرف الدكتور بن عيسى لزهاري على توجيهاته
القيمة ومتابعته لنا في إنجاز بحثنا وكل ما قدمه لنا من نصائح قيمة جزاه الله كل خير
كما نتقدم بشكر إلى كل أساتذة علم اجتماع وأساتذة علم اجتماع تنظيم وعمل كل باسمه
ومقامه ونخص بذكر الأستاذ الكريم جوزة عبد الله-والأستاذ الفاضل سويبي أحمد
والى كل عمال سوناطراك فرع مديرية الصيانة بالأغواط وعلى رأسهم السيد خضرون محمد
وجعفرورة.

كما نتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة سلفاً لتكرمهم بمناقشة وتقييم هذا العمل لكم
من جميعاً جزيل الشكر والامتنان

صفاء بن سليمة / لعيفة بن دومة

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ صدق الله العظيم.

نشكر الله سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى فلك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك العظيم، فله الحمد من قبل ومن بعد على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل أهدي ثمرة جهدي ونجاحي إلى أعز الناس على قلبي أُمي الغالية حفظها الله التي أوقدت في داخلي شعاع الأمل كلما أخذ ينطفئ وأحاطتني بجدها والذي العزيز حفظه الله ورعاه وإلى أخواتي وإخوتي وسندي في الحياة وإلى التي لا توفى لا الكلمات ولا عبارات حقها في التعبير عنها رفيقتي وصديقتي الغالية التي شاركتني هذا العمل المتواضع صفاء دون أن أنسى كل الزملاء الذين عرفتهم طيلة خمس سنوات الدراسة. كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إتمام هذا البحث لنيل شهادة الماستر وشكر الموصول أيضاً للجنة المناقشة على قبولهم هذه المذكرة.

لعيفة

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم ﴿قُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ صدق الله

العظيم

أهدي ثمرة عملي هذا.

إلى من كله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل
عزة وافتخار إلى من أراهن به ولم أخسر الرهان يوما أبي الغالي قرة عيني ملجئي بعد الله

أرجو من الله أن يمد في عمرك لك التجلي والاحترام

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها إلى من كان دعاؤها سر نجاحي
وحنانها بلسم جراحي إلى معنى الحب والحنان إلى صاحبة القلب الطيب الحنون يا ضلعي

الثابت الذي لا يميل يا أغلى الحبايب أُمي الغالية دمتي لي سنداً

إلى من عرفت معهم معنى الحياة إلى من تقرأ العين لرؤياهم ويطيب القلب بلقائهم إلى

اخوتي وأخواتي وإلى توأمي مروة وإلى كل براعم العائلة

إلى من تقاسمت معها أولاً خطوات الدرب الحياة كانت سندي وفوتي طيلة مشواري

الدراسي رفيقة دربي لعيفة بن دومة

وإلى من جمعتني بهم الأخوة والمحبة والصدقة دفعة 2024/2019 كل باسمه

صفاء

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة أساليب إعادة الهيكلة الوظيفية في تحقيق الاندماج المهني، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى تساهم أساليب إعادة الهيكلة الوظيفية في تحقيق اندماج الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

- هل هناك علاقة بين مشاركة العاملين في عمليات إعادة الهيكلة الوظيفية وانتمائهم الوظيفي؟

- هل هناك علاقة بين بين إستراتيجية التدريب على المهام الجديدة ورضا العاملين على أدائهم الوظيفي؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم استخدام المنهج الوصفي، بالاستعانة بأداة الاستبيان المكون من 36 سؤال، والموزع على عينة قدرها 59 فرد من عمال مديرية الصيانة الأغواط سوناطراك DML الذين اختيروا بطريقة عشوائية.

لنتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- توفر أسلوب المشاركة وإن كانت نسبية مع فئة معينة من العمال.

- اهتمام المؤسسة بعملية التدريب، وهذا حسب رأي العمال، وخاصة التدريب الميداني لما له أهمية في أداء العمال ومروديتهم.

الكلمات المفتاحية: أساليب، إعادة الهيكلة، الهيكلة الوظيفية، الاندماج الوظيفي.

Abstract:

This study aims to explore the contribution of functional restructuring techniques in achieving professional integration by answering the following questions:

- To what extent do functional restructuring strategies contribute to achieving job integration in economic institutions?
- Is there a relationship between employees' participation in functional restructuring processes and their job satisfaction?
- Is there a relationship between the strategy of training on new tasks and employees' satisfaction with their job performance? To answer these questions, a descriptive approach was used, utilizing a questionnaire consisting of 36 questions distributed to a sample of 59 workers from the Maintenance Directorate of Sonatrach DML in El Oued, who were selected randomly. Finally, the following results were obtained:
 - The participation strategy is available, albeit relatively, to a certain category of workers.
 - The institution's focus on the training process, according to the workers' opinions, especially field training, is important for workers' performance and productivity.

Keywords: techniques, restructuring, functional restructuring, job integration.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

صفحة	
	ملخص
	الشكر والعرفان
	الإهداء
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
4	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
4	ثانياً: أهمية الدراسة
5	ثالثاً: أهداف الدراسة
5	رابعاً: الاشكالية
7	خامساً: الفرضيات
7	سادساً: تحديد المفاهيم
12	سابعاً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها
19	ثامناً: نموذج الدراسة
الفصل الثاني: أساليب إعادة الهيكلة الوظيفية	
21	تمهيد
22	أولاً: تطور مفهوم إعادة الهيكلة الوظيفية
23	ثانياً: تعريف إعادة الهيكلة الوظيفية
26	ثالثاً: أهمية وأهداف إعادة الهيكلة الوظيفية
28	رابعاً: الأبعاد إعادة الهيكلة الوظيفية
30	خامساً: مقومات إعادة الهيكلة الوظيفية
30	سادساً: اتجاهات إعادة الهيكلة الوظيفية
31	سابعاً: إجراءات إعادة الهيكلة الوظيفية
34	ثامناً: أساليب إعادة الهيكلة الوظيفية
43	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الاندماج الوظيفي	
45	تمهيد
46	أولاً: تعريف الاندماج الوظيفي
47	ثانياً: خصائص ومميزات الاندماج الوظيفي
48	ثالثاً: أهمية وأهداف الاندماج الوظيفي
51	رابعاً: مظاهر وصفات الموظف المندمج
53	خامساً: أنواع وعوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي
56	سادساً: مستويات وأبعاد الاندماج الوظيفي
58	سابعاً: إستراتيجيات تعزيز الاندماج الوظيفي
59	ثامناً: نظريات المفسرة في الاندماج الوظيفي
64	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
66	تمهيد:
67	أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:
67	1-مجالات الدراسة:
73	2- منهج وتقنيات جمع بيانات الدراسة:
75	3-عينة الدراسة:
77	ثانياً-عرض وتحليل نتائج الدراسة:
77	1-عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية:
82	2-عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى:
93	3-عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية:
102	ثالثاً-الاستنتاج العام
104	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	19
02	تحليل الوظيفة	32
03	ترابط عملية تخطيط البشرية مع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى	34
04	مكونات نظرية التكامل	60
05	توزيع العينة حسب الجنس	77
06	توزيع العينة حسب السن	78
07	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	79
08	توزيع العينة حسب الفئة المهنية	80
09	توزيع العينة حسب الأقدمية	81

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نموذج فروم وبتون لقيادة:	41
02	توزيع العينة حسب الجنس:	77
03	توزيع العينة حسب السن:	78
04	توزيع العينة حسب الحالة العائلية:	79
05	توزيع العينة حسب الفئة المهنية :	80
06	توزيع العينة حسب الفئة الأقدمية :	81
07	علاقة إعادة المؤسسة لهيكلتها بتحقيق أهدافها وتطورها:	82
08	مشاركة المبحوثين في عملية التغيير وعلاقته بتمثلاتهم حول المؤسسة:	83
09	علاقة وضوح مواصفات الوظيفة مع الحضور إلى المؤسسة:	84
10	مشاركة المبحوثين في إعادة التصميم وعلاقته مع مساعي التطوير التي تقوم بها المؤسسة	85
11	علاقة الفئة المهنية مع إعادة تصميم العمل الداخلي والخارجي	86
12	إحاطة المؤسسة بجوانب الوظيفة على التزام حضور العاملين:	87
13	علاقة إمام الموظف بمهامه ومسؤولياته مع رفض عرض تغيير المؤسسة أو قبوله:	89
14	عملية المشاركة فيما يخص عملية التغيير :	90
15	ماذا تمثل المؤسسة للعاملين؟ :	91
16	علاقة ملائمة وسائل التدريب مع أسلوب إنجاز المهام:	93
17	تأثير دورات التدريب في التحكم في الأداء:	94
18	اهتمام المؤسسة بعملية التدريب مع الرضا عن المهام:	95
19	ملائمة الدورات التدريبية وعلاقته مع التغيرات التي تطرأ على المؤسسة:	96
20	محتوى التدريب وعلاقته بتحسين الأداء:	97
21	علاقة أنماط التدريب بإنجاز المهام:	98
22	دور محتوى التدريب على تقليص أعباء الوظيفة:	99
23	علاقة الفئة السوسيو مهنية مع الحاجة إلى دورات تدريبية:	100

مقدمة

مما لاشك فيه أن المؤسسات والمنظمات تنشط في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيرات المستمرة وهذا ما يوجب على المنظمات إحداث وإجراء تعديلات في هيكلها ووظائفها وبما يناسبها وكلما اقتضت الضرورة وذلك لتأقلم والحفاظ على بقائها وكما شهدت الجزائر عدّة الإصلاحات من بينها التسيير الذاتي إلى الاشتراكية وصولاً إلى مرحلة الهيكلية التي كانت قد تبلورت في عدة إصلاحات من بينها إعادة الهيكلة العضوية والمالية التي طبقت في المخطط الخماسي الأول 1984/1980 إلا أن هذه الأخيرة لم تحقق النتائج المطلوبة. وهذا ما أدى إلى ظهور أو الاستحداث خطة لإعادة الهيكلة الوظيفية إلى معالجة التعثرات التي وقد ظهرت في مطلع الألفية الثالثة كفكرة مشروع استغراق بلورتها قرابة الخمس سنوات من التجارب الميدانية لتشكل بعد ذلك فريق البحث حول الهندسة الوظيفية وتطوير الكفاءات يسعى إلى إحداث نظام إداري يركز على مهن والوظائف باعتبارها أرضية انطلاق السياسات وبرامج التطوير التنظيمي وهذا ما يعرف بالإعادة الهيكلة الوظيفية بأنها نظام مندمج من المناهج والأدوات المستخدمة في مجال تحليل وتصميم وتصنيف والإشراف الوظائف والمهن بهدف تنمية الكفاءات وتطوير الأداء التنظيمي.

وذلك استخدام عدة أساليب لتحقيق هدفها استخدام أيضاً أساليب لتوافق المورد البشري مع التغيرات الجديدة لأنه يبقى الهدف الأسمى التي تسعى وتهدف إليه أي مؤسسة هو المورد البشري الذي يعد أساس نجاح المنظمة وتطورها ولذلك لابد من التركيز على محاولة التكيف والتلاؤم بين المنظمة وموظفيها وهذا ما يساعد على تحقيق الاندماج الوظيفي في المؤسسة ومنه التحدي الكبير أمام المؤسسة وهو كيفية استخدام أساليب إعادة الهيكلة الوظيفية لتحقيق واندماج العاملين وولائهم إلى المؤسسة وعليه لمعالجة الموضوع والإجابة على تساؤلات الدراسة تم وضع خطة بحثية مقسمة إلى أربعة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: وهو **الفصل المنهجي** ولقد تطرقنا إلى أسباب اختيار الموضوع أهمية وأهداف الموضوع مع تحديد الإشكالية وطرح الأسئلة الجزئية ثم صياغة الفرضيات وتحديد المفاهيم الدراسة وأخير التطرق إلى بعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: وهو **أساليب إعادة الهيكلة الوظيفية:** وقد تطرقنا إلى تطور إعادة الهيكلة الوظيفية مع تعريفها وذكر أهميتها وأهدافها مع ذكر أهم الأبعاد ومقومات وتوضيح أهم اتجاهات إعادة الهيكلة الوظيفية وختامنا مع إجراءات وأهم الأساليب المستخدمة.

الفصل الثالث: وهو **الاندماج الوظيفي:** وتم تناول مفهوم الاندماج الوظيفي وأهميته وأهدافه مع ذكر أهم الخصائص ومميزات مع إيضاح مظاهر وصفات الموظف المندمج وكذا أنواع وعوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي بالإضافة إلى مستوياته وأبعاده ختامنا مع أهم أساليب والنظريات المفسرة له.

الفصل الرابع: تم عرض الإطار المنهجي لدراسة وذلك بتحديد مجالات دراسة والمنهج المتبع لدراسة وأدوات المستخدمة في جمع البيانات ومع تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة وختامنا بتطرق لمختلف نتائج المتوصل عليه بتحليل الإحصائيات والسوسيولوجيا وتفسير نتائج الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: الاشكالية

خامساً: الفرضيات

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

ثامناً: نموذج الدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

لكل طالب أسباب تدفعه إلى اختيار ودراسة موضوع ما دراسته علمياً وفقاً لمنهج معين ويمكن حضر الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع في أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:

الأسباب الذاتية:

* الرغبة الشخصية في محاولة تفكيك مصطلح إعادة الهيكلة ومعرفة أبعادها ودورها وتأثيرها في المؤسسة

* محاولة الغوص في الموضوع لإزالة الفضول نحو الموضوع

* اهتمامات سابقة بالموضوع

الأسباب الموضوعية:

* موضوع الدراسة يدخل في نطاق تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل

* إمكانية إجراء الدراسة نظراً لتوفر المادة العلمية والجانب الميداني

* تناول السوسيولوجي لموضوع إعادة الهيكلة

* حيوية الموضوع مما أدى بنا إلى محاولة إبراز أهمية الموضوع ودوره في تطوير وتغيير حال

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

* أهمية موضوع إعادة الهيكلة كأحد مظاهر التغير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

ثانياً: أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

* محاولة التعرف على مدى مساهمة أساليب إعادة الهيكلة الوظيفية في تحقيق اندماج المهني

* الوقوف على دور التدريب في تطوير كفاءات وتحسين مستوى العاملين مع التغيرات الحاصلة

* محاولة معرفة أثر مشاركة العمال في إعادة تنظيم الوظائف على انتمائهم الوظيفي للمؤسسة

* محاولة معرفة دور عملية تحليل الوظيفة على رضا العاملين

* محاولة التعرف على أثر تحليل الوظائف على رضا العاملين

- * محاولة فهم ما هي أهم العوامل والظروف التي تؤدي إلى اندماج العاملين في المؤسسة
- * تحديد ما مدى تطابق النصوص القانونية مع الواقع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

ثالثا: أهمية الدراسة:

- * يبرز أهمية هذا الموضوع حيث يعد موضوعا حيويا وفعالا في كل مؤسسات.
- * تسعى إلى التوصل إلى نتائج التي من شأنها أن تكون نقطة بداية لعمل جديد في نفس التخصص.
- * تسليط الضوء على الجانب مهم في مؤسسات من شأنه أن يساهم في مواكبة التغير الحاصل والمساهمة في تطورها.
- * محاولة تقديم دراسة جديدة لتصبح كمرجع يستفيد منه الطلبة في مجال تخصص وإثراء البحث

العلمي

رابعا الإشكالية:

- تسعى المؤسسات من حين إلى آخر إلى مواكبة التغيرات في مختلف المجالات وذلك من أجل الحفاظ على بقائها واستمراريتها قصد محاولة إجراء تعديل وتغيير في إدارتها ولهذا يجب على المؤسسات اللجوء إلى إعادة هيكلتها كإستراتيجية لمواجهة تغيرات الراهنة مما يظهر أنها محاولة تجديد وتعديل في طريقة العمل المعمول بها في مؤسسة الاقتصادية وهي عملية تغيير مدروسة من أجل الوصول إلى هدف معين أو هي مجموعة من الأساليب والخطط التي تضعها الإدارة من أجل تحسين كفاءة الإنتاج.

- ومن شروط إعادة الهيكلة الوظيفية الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر الفاعل الأساسي في نجاح المنظمة وتطورها لذلك لابد من التركيز على محاولة تحقيق التناغم بين المنظمة وموظفيها ومن شروط نجاح إعادة الهيكلة خلق مناصب شغل جديدة وفتح مجالات لتوظيف ولدخول كفاءات جديدة وتحويل وتغيير في الوظائف كما يستوجب الفصل بين مختلف الوظائف منها المالية والوظيفية بحيث أن لا يكون التغيير كلي بل يستوجب تخصيص جزء واحد أي وظيفية واحدة التي تعاني من صعوبات التي تتطلب التغيير والتحسين.

- ومن بين المؤسسات التي تسعى إلى مواكبة التطور وإعادة هيكلتها واهتمامها باندماج العمال نجد مؤسسة سوناطراك ومن بينها الفرع الولائي في الأغواط الذي يعتمد على عدة الأساليب لتحقيق ذلك وهي أولاً تحليل وتوصيف الوظائف داخلي وخارجي مع العلم أن المؤسسة تزيد احتياجاتها وبذلك بتغير هيكلها ثانياً توجد إعادة هيكلة جزئية في بعض الوظائف هناك بعض الوظائف نستغني عنها وهناك بعض الوظائف نستحدثها كل خمس سنوات على حسب احتياج المؤسسة ومن أساليب نجد التكوين ومن أنواعها نجد التدريب والاستقطاب، التكوين الاتقان، تدريب في الخارج، التطوير.
- وبعد الاستحداث وتغيير في وظائف المنظمة تسعى المؤسسة إلى تحقيق¹ إعادة الهيكلة الوظيفية بما يناسب الموظفين وذلك عن طريق تحليل وتوصيف الوظائف وبعد ذلك قيام برامج التدريب الجديدة لتلائم مع متطلبات الوظيفة الجديدة وذلك لقياس تطور أدائهم.
- إن توفير الظروف التي تجعل الموظف قادر على إنجاز مهامه وتحقيق وظيفية تسمح بشعور الفرد بالاندماج في وظيفي ضمن بيئة عمله² مما تسمح له بإثبات وجوده كعضو فعال في المنظمة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي وتظهر أهميته على مستوى الفرد من خلال تحسين جودة حياة العاملين ويزيد في رغبتهم والاستمرار والبقاء في المنظمة وله دور في إنتاجية وكفاءة وجدارة الموظفين كما يعتبر دافع ومحفزاً للأفراد في المنظمة مما يشعرهم بالرضا الوظيفي وزيادة الروح المعنوية لدى العاملين أما بالنسبة للمنظمة وتظهر من خلال كسب ولاء العملاء والاحتفاظ بهم مما يساهم في رفع ولائهم الوظيفي ونقص معدلات الغياب ودوران العمل واستناد إلى ما قدمناه سابقاً سنحاول طرق التساؤل، الرئيس التالي المتمثل في:
- إلى أي مدى تساهم الأساليب الإدارية المنتهجة خلال فترة إعادة الهيكلة الوظيفية في تحقيق اندماج الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية؟

ولتسهيل الدراسة ومحاولة الإجابة على الاشكالية قمنا بتقسيمها الى أسئلة فرعية:

¹ جعفرورة محمد الأمين، إطار في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة وسوناطراك الأغواط، 2023/12/31- 1.30

² مرزوق سارة بوعشة مبارك، دراسة أثر تمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، ديسمبر 2017، مجمع، بسكرة، ص 173

1- هل هناك علاقة بين أسلوب مشاركة العاملين في عمليات إعادة الهيكلة الوظيفية وانتمائهم الوظيفي؟

2- هل هناك علاقة بين أسلوب التدريب على المهام الجديدة ورضا العاملين على أدائهم الوظيفي؟

خامسا: فرضيات الدراسة:

1- اهتمام المؤسسة بمشاركة العاملين في عمليات إعادة الهيكلة الوظيفية يساهم في تنمية انتمائهم نحو المؤسسة.

2- اهتمام المؤسسة بالتدريب على متطلبات المهام الجديدة يساهم في رضا العاملين على أدائهم الوظيفي.

سادسا: تحديد المفاهيم:

وهي مجموعة من الرموز التي يستعين بها الفرد لتوصيل ما يريد من معاني لغيره من الناس ومن المهم التعبير عن المفاهيم الملموسة ومن الصعب التعبير عن بعض المفاهيم التي تحتاج كثير من التحديد¹

1- الأساليب الإدارية: هي مجموعة الطرق والاستراتيجيات التي يستخدمها المسؤولون لتنظيم وتوجيه المورد البشري لتحقيق أهداف التغير التنظيمي وتشتمل هذه الأساليب إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم ومسارهم المهني وكذا تقديم برامج تدريبية لتحسين مهاراتهم من أجل ضمان تحقيق أعلى درجات التحكم في مهامهم الجديدة.

2- تعريف إعادة الهيكلة: تعريف الاصطلاحي: هي تلك العملية الهادفة إلى إجراء التصحيح اللازم للهياكل التنظيمية الفنية والمالية لمؤسسة اقتصادية بما يساعدها على بقاء الاستمرار والنمو.

من خلال هذا التعريف يمكن اعتبار إعادة الهيكلة كوسيلة علاجية تلجأ إليها المؤسسة الاقتصادية قصد تحسين أدائها ورفع فعاليته، كما يمكن تعريف إعادة الهيكلة على أنها إعادة تفاوض أن تقوم

¹ ربيعي رابح، القيم التنظيمية وعلاقتها برضا العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية توزيع الكهرباء والغاز. ماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، 2016، 2017، ص5.

المؤسسة الاقتصادية بتغيير وتكييف شروط عقودها مع مختلف الأطراف أصحاب المصالح [المساهمون، المقرضون، المسكرون، الموظفون، الزبائن...الخ]

أما للجزراوي فيرى أن إعادة الهيكلة هي إحداث تغيير في أسلوب العمل المتبع في المؤسسة الاقتصادية وإتباع أسلوب عمل جديد يتضمن تعديل هيكل المسؤولية وقنوات الاتصال وهذا باستخدام العنصر الشبائي وتكنولوجيا المعلومات قصد تسريع وتسهيل العملية وتطبيق أفكار جديدة ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إعادة الهيكلة كما يلي:

إعادة الهيكلة هي مجموعة من الإجراءات والتدابير المخططة تقوم بتصحيح الهياكل التنظيمية والبشرية المالية الفنية والتسويق للمؤسسة الاقتصادية بهدف تحسين الأداء رفع الفعالية والقدرة التنافسية.¹

التعريف الاجرائي: تعد عملية إعادة هيكلة الوظيفية هي جوهر تطور المؤسسة وارتقاءها ومع مشاركة العامل في عملية إعادة الهيكلة وهذا المشاركة تساهم في تعزيز انتمائهم إلى المؤسسة.

3- الهندسة الوظيفية: تعريف الاصطلاحي: هي عبارة على مفهومين الهندسة الوظيفية واللذان يعتبران كجناحين لهذا النظام إذ ينظر هذا الأخيرة إلى الوظيفة بنظرة جديدة أكثر اتساعا وشمولية عن الطرح التقليدي لها معتمدا مفهوم المهنة القابلة للتطور والتقييم حيث تعبر المهنة عن مجموعة النشاطات المسارات أو مناصب العمل تتكون من مجموعة نشاطات متصلة ببعضها قد تكون رسمية أو غير رسمية ما يشكل مجال كبير لكفاءات قابلة للتجديد في المؤسسة أما مصطلح الهندسة يستخدم لتعبير عن مجموعة مندمجة من المناهج والتقنيات الهادفة لدراسة وتصميم وتنفيذ ومراقبة منجزات أو أعمال أو مشروعات معينة وقد ارتبط هذا المصطلح تاريخيا بالمجالات التقنية المحضة ليتسع بعد ذلك استخدامه في العقود الأخيرة إلى مجالات إنسانية واجتماعية ويمكن تعريف الهندسة

¹ إيمان نايلي دواودة، محفزات تطبيق إعادة الهيكلة المالية في مؤسسة عمومية، مذكرة لنيل ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2015/2014، ص ص48/49.

الوظيفة على أنها نظام مندمج من مناهج والأدوات المستخدمة في مجال تحليل وتصميم وتصنيف الوظائف والمهن بهدف تنمية الكفاءات وتطوير الأداء التنظيمي.¹

4- المشاركة: ينبغي تشجيع العاملين من جميع الفئات والمستويات أن يشاركوا بفعالية من بداية إعداد الخطة، لتناول قبولهم والتزامهم وبالتالي المساعدة في تنفيذ الخطة بنجاح وفعالية وتتم المشاركة من خلال وسائل عديدة من بينها الاجتماعات واللقاءات وفرق العمل والمسوحات والنقاش غير الرسمي وغيرها. كما أن من المفيد أن يتاح للأطراف ذات المصلحة المشاركة في جهود التخطيط²، فالمشاركة المباشرة للموظفين لمساعدة المنظمة على تحقيق مهمتها وتحقيق أهدافها من خلال تطبيق أفكارهم وخبراتهم وجهودهم اتجاه حل المشكلات³

- **تعريف الإجمالي** إن قيام المؤسسة بإشراك العمال في عملية التغيير وذلك بأخذ اقتراحات العمال في تصميم بعض الوظائف أو دمج بعضها تكون بمثابة تحفيز وتشجيع لهم وهذا ما ينعكس على أدائهم الوظيفي الجيد

5- التدريب: هو عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالهم الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم وقد عرفه SEKIOU على أنه مجمل النشاطات الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد.⁴

تعريف الإجمالي: يعد التدريب هو عملية تطوير العامل مع متطلبات الأدوار الجديدة بغية الحصول على عامل لديه تحكم في أدائه وتأقلمه مع التغيرات الجديدة.

¹ حسين بوتلجة وآخرون، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية، مجلة تنظيم وعمل، المجلد 6، العدد 2، الجزائر، 2017، ص ص 20، 21.

² د. حسينا حريم، إدارة الموارد البشرية اطار متكامل، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع-عمان-الأردن-ط1، 2013م-1434هـ- ص ص 124-125.

³ عبد العزيز أحمد الموكلي، أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي، مجلة العربية للإدارة، مجلد 43، المملكة العربية السعودية، 2023 ص 84.

⁴ سميرة دصعة، دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز الأغواط، مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، السنة الجامعية 2021-2022 ص 21.

6- تعريف الاندماج الوظيفي: يصف الاندماج الوظيفي مستوى الحماس والتفاني والإخلاص الذي يشعر به الموظف اتجاه الوظيفة والمؤسسة التي يعمل بها وبذل الجهود المتميزة لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها وتقديمها واستثماراتها والممارسة والمشاركة الفعالة التي تحدد محفزات الاندماج من داخل نفسية الموظف والتركيز على الإجراءات والاستثمارات المؤسسة التي تساهم في دعمه للمشاركة الاندماج الوظيفي هو جملة من السلوكيات الدالة على قبول العامل لها يتلقاه من رب العمل الصادرة عن العمل نتيجة وجوده في التنظيم حيث أنه يعبر عن مستوى الإشباع الذي ينتج عن درجة من مشاكل الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله.¹

-التعريف الإجرائي: عند اكتساب الفرد ميزة اندماجه إلى المؤسسة هذا يرفع من مستوى انتمائه إليها وبالتالي يتحكم في أدائه الوظيفي

7-تعريف الرضا الوظيفي: هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل.²

يعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم³

ويعرف أيضا بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساس بقبول الفرد ذلك العمل بالارتياح ورضا نفس والفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.⁴

¹ خلفه هدى، العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر علم الاجتماع التنظيم وعمل، السنة الجامعية-2019/2020، ص.60.

² د. فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية- مصر-ط الأولى-2011، ص39

³ د. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيد لنا للنشر والتوزيع والتدريب، مدينة النصر- القاهرة-مصر-ط.1، 2015، ص11

⁴ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط الأولى، 2018، عمان، الأردن، ص11.

8- الانتماء الوظيفي: تعريف الانتماء الوظيفي لغة: إن الانتماء في اللغة مأخوذ من النماء بمعنى الزيادة والعلو والارتقاء ويقال: انتمى فلان إلى فلان بمعنى ارتفع في النسب.

تعريف الانتماء الوظيفي: في الاصطلاح: يعرف بأنه عبارة عن الانسجام والإحساس الإيجابي المتكون عند الموظف إزاء منظمته والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على عدم تركها والبقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها، وخلق التوافق والتفاعل بين أهدافه وأهدافها.¹

9- الأداء الوظيفي: فعرفوا الأداء بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن القيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام نواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية.²

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه الأفعال والسلوكيات الفردية المبذولة من أجل تحقيق أهداف التنظيمية.³

تعريف الإجرائي: يعد الرضا الوظيفي محصلة اهتمام المؤسسة بتطوير أدائهم الوظيفي وهذا ما ينعكس على تحكمهم في أدائهم الوظيفي.

سابعاً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

1-الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل

الدراسة الأولى: مجلة العلوم البيئية معهد الدراسات والبحوث البيئية جامعة عين الشمس: لـ عمر أحمد عواد، توفيق أحمد شحاتة، أيمن محمد عبد الرزاق أحمد: بعنوان: تأثير إعادة الهيكلة على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية في مصر سنة 2016.

¹ خليل على خليل أبو جراد، الانتماء والوظيفي وعلاقتهما بدافعية الانجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية التربية- جامعة الأزهر- غزة، 1436هـ-2015 ص11-12

² عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الاداء الوظيفي، بدون ط. دار جليس الزمان، 2011، ص49.

³ باسم مصطفى على هلى البساطي، أثر التدريب الإداري على الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببور سعيد، رسالة الماجستير المهني في إدارة الاعمال، كلية التجارة-جامعة المنصورة، مصر-(2021)،

اعتمد على أسئلة ما متطلبات إعادة هيكلة وقد تطرق لكل الناحية إعادة الهيكلة .

-الرضا الوظيفي على إعادة الهيكلة حيث أن هناك وضعاً غير مرغوب فيه ضمن الأجهزة الإدارية العامة في مصر يعكس انخفاضاً في الأداء الكمي والنوعي وانحسار في القدرة على التصدير والضعف في التأقلم مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية الشيء الذي قاده إلى السؤال الجوهرى وهو مدى تأثير المادة الهيكلية على الرضا الوظيفي في بيئة العمل والأجهزة الادارية في

مصر

- اعتمد على المنهج الوصفي استخدام المسح الدراسة الاستطلاعية لتحديد الموضوع بدقة

- اعتمد على تقنية المقابلة الشخصية

- قام بتصميم استمارة استقصاء استخدام اسلوب ليكرت في استماراته

استنتاج: أن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإعادة الهيكلة على الرضا الوظيفي بمعنى إعادة الهيكلة للعاملين ووضع كل عامل في مكانه المناسب حسب قدراته ومهاراته وذلك حسب

تدريبية.¹

-الدراسة السابقة: الدراسة الأولى

من إعداد الباحثة إيمان نايلي داوودة -تحت عنوان محفزات تطبيق إعادة الهيكلة المالية في مؤسسة عمومية اقتصادية- حالة مؤسستين جزائريتين-مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع مالية المؤسسات، سنة 2014/2015.

-اعتمدت على الإشكالية:

-ما حقيقة الأسباب التي تدفع بالمؤسسة العمومية الاقتصادية إلى اللجوء لإعادة الهيكلة المالية وما مدى فعالية الحلول المتاحة لديها؟

¹ عمر ومحمد أحمد عواد وأخرون، تأثير إعادة الهيكلة على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية، مجلة العلوم البيئية معهد الدراسات والبحوث، البيئية المجلد الخامس والثلاثون، الجزء الأول ديسمبر، 2016، مصر.

-فرضيات دراسة:

- إعادة الهيكلة المالية هي مختلف الإجراءات والتدابير المالية المتخذة من قبل المؤسسة الاقتصادية بهدف إعادة توازنها وضمان بقائها.

- يعتبر التشخيص أداة فعالة في تحديد وضعية المؤسسة الاقتصادية.

- منهج دراسة: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

- أداة دراسة: دراسة حالة

-نتائج دراسة:

- تطبيق إجراءات كل من إعادة الهيكلة البشرية والتنشغيلية كفيلة بتعديل الهيكلة المالية للمؤسسة العمومية الاقتصادية وتحسينها دون اللجوء إلى إجراءات تتعلق بإعادة الهيكلة المالية.

الدراسة الثانية: دراسة حسن بوثلجة وآخرون مجلة لتنظيم والعمل بعنوان تحليل وتوصيف الوظائف

كأحد آليات الهندسة الوظيفية أجريت بالجزائر سنة 2017 المجلد 8 العدد 2

انطلق الباحث من الإشكالية كيف تساهم الهندسة الوظيفية في تحسين عملية توصيف الوظائف في الإدارات العمومية الجزائرية¹

خصص في دراسته إجراء محاولة توصيف لوظيفتي محاسب رئيسي، ومهندس دولي في الإعلام الآلي العينة البحث هي في العديد من المؤسسات والإدارات العمومية بمعسكر اعتمد على منهجية التحليل الذاتي باستخدام المنهج الوصفي مع استخدام تقنية المقابلة ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي عدم تطابق التوصيف المنصوص عليه قانونيا مع النشاط الفعلي للموظفين بالإضافة إلى غياب منطق الكفاءة في إدارة أفرادها

-الدراسة الثالثة: دراسة: Kalinina Darydyuk, Harudezy مجلة عملية الأمن العام والنظام العام

بعنوان:

Human Resources reengineering ASA Direction of the strategy-crisis development of corporate structures

¹ حسين بوثلجة وآخرون، مرجع سابق.

-العنوان: إعادة هندسة المورد البشري اتجاه لاستراتيجية تطوير هياكل الشركات لمكافحة الأزمات.
أجريت في أوكرانيا 2020، في شركة دونيسكستال/ مصنع المعادن.

-**منهج الدراسة:** المنهج النوعي الاستقرائي.

-هدف هذا المقال إلى التعرف على أدوات إعادة هندسية المورد البشري لاتجاه المركزي لتنفيذ إستراتيجية التنمية المضادة للأزمات للشركات

نتائج الدراسة:

-توصلت هذه الدراسة إلى التأكد من النتائج المتوقعة من نظام إدارة الموارد البشرية (على هذا المستوى هو مهمة لتحقيق الأهداف والأساليب من حيث حجم ونوعية الأموال المتاحة أو المقترضة) وينبغي الاعتراف بالأولوية بين ما سبق على المستوى الإستراتيجي، وهو في مواجهة الأزمة يتضمن السياق إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية اعتمادا على مرحلة تطور الهيكل.

الدراسة الرابعة: رسالة الماجستير لمحمد عدنان سالم الدعجة في إدارة الأعمال بعنوان أثر إعادة هندسة المورد البشري على إعادة الإحياء المنظمي أجريت في عمان سنة 2021 انطلق الباحث من الإشكالية هل تؤثر إعادة الهندسة المورد البشري على إعادة إحياء المنظمي واعتمد على الفرضيات ومنها: لا يوجد أثر لإعادة هندسة المورد البشري (إعادة هندسة ثقافة العمل-إعادة هندسة التدريب والتطوير-إعادة عمليات الأعمال العينة كانت عشوائية طبقية تناسبية وبحجم مقداره (260) فردا من شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان يشكلون كافة المستويات الإدارية [العليا الوسطى الإشرافية]

إجراء تقنية الاستبيان ومع استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة: أكد الباحث على وجود مستوى مرتفع من الأهمية للنسبة لمتغيرات الدراسة وأوصى الباحث بضرورة محافظة شركات السياحة والأسفار على استمرارية الاهتمام بإعادة هندسة المورد البشرية بمختلف أبعادها واستخدام أدوات تضمن عدم تراجع أو تدني مستوى الاهتمام بها كتشجيع العاملين على الابتكار والتوعية المستمرة بأهميته وتقديم الدعم المالي لأنشطة البحث والتطوير للوصول الى الابتكارات في الخدمات التي تقدمها تلك الشركات.

الدراسة الخامسة: دراسة لحمر سلمى ودهان محمد

مجلة الاقتصاد المال والأعمال المجلد 6- العدد 1- بعنوان إعادة الهندسة الوظيفية كمدخل للتغيير سنة 1 أبريل 2022 أجريت بجيجل انطلق من الإشكالية إبراز أهمية إعادة الهندسة الوظيفية كمدخل لإحداث التغيير من أهداف الدراسة هي إبراز كيفية التغيير من خلال تطبيق إعادة الهندسة الوظيفية من فرضيات الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر عن تطبيقها إعادة الهندسة الوظيفية تراعي الجوانب العلمية النظرية الضرورية لنجاح العملية العينة كانت مع المسؤولية من قسم الموارد البشرية بالوحدة العملية لولاية جيجل إجراء المقارنة مع تقنية المقابلة استخدم المنهج الوصفي

نتائج الدراسة إلى أن إعادة الهندسة الوظيفية عملية لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تصحيح الأخطاء ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة ومحاولة إيجاد حلول الفعالة من خلال صياغة أنظمة وسياسات جديدة وفعالة تسعى إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية لبلوغ أعلى مستويات الأداء وتحقيق التوازن.¹

2-الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع:

الدراسة الأولى: دراسة لطالبة شنانى فاطمة وعفون جميلة: بعنوان دور المؤسسة المصغرة في تحقيق الاندماج المهني لدى الشباب البطال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل-السنة الجامعية 2014/2015.

-إشكالية دراسة: ما هي خصائصه التي يجب أن يتصف بها هذا الشباب حتى يحقق ذلك الاندماج؟

***فرضيات دراسة:**

- أهمية المؤسسة في تنمية صفات وخصائص الشباب البطال

***المنهج المعتمد:** المنهج كمي الوصفي.

***عينة البحث:** اعتماد على عينة غير عشوائية (كرة ثلجية).

***أداة الدراسة:** الاستبيان

¹ لحمر سلمى، دهان محمد، إعادة الهندسة الوظيفية كمدخل للتغيير، مجلة الاقتصاد المال والأعمال، العدد 1، المجلد 6، أبريل 2022 جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، ص ص 159، 178.

*نتائج الدراسة:

توصلت دراسة أن هناك علاقة وطيدة بين وضعية البطالة وتبنى مشروع المصغرة من الشباب المقاول.

الدراسة الثانية: دراسة مرزوق سارة باحثة وبوعشة مبارك كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2. بعنوان: دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مجمع عموري بسكرة-المجلد 4-العدد 3-ديسمبر 2017.

*انطلقت من إشكالية: ما مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى إدماجهم في الوظيفة

* فرضيات الدراسة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده المقترحة على مستوى الاندماج الوظيفي للموظفين بمجمع عموري ببسكرة مستوى دلالة $(=0.05\alpha)$

*تم اعتماد عن أداة البحث: استخدام الأداة الاستبيان كأداة للبحث.

*تم استخدام مقياس: ليكارت.

*نتائج الدراسة: توصلت في دراسة النتائج التالية

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية معنوية بين التمكين واندماج الموظفين في المجمع المبحوث، مما يؤكد على توجه المجتمع على نحو تطبيق المحاور التي يتضمنها التمكين¹

-**الدراسة الثالثة:** دراسة للطالبة خلفه هدى، بعنوان: العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي في المؤسسة الجزائرية: مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة الجامعية 2020/2019.

*انطلقت من إشكالية: ما هي العوامل التي تؤثر في الاندماج الموظف داخل المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

- يتأثر اندماج الموظف داخل المؤسسة بعدة عوامل فيزيقية وتنظيمية ونفسية واجتماعية

***المنهج المستخدم:** منهج دراسة حالة.

***أدوات البحث:** المستخدمة: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة

¹ مرزوق سارة، مرجع سابق.

*نتائج الدراسة: توصلت دراسة النظرية لعملية الاندماج الوظيفي للموظف في المؤسسة ويمكن أن القول أن تحقق اندماج الموظف في المؤسسة يحوله إلى مصدر للميزة التنافسية للتنمية، ويساعده في تنفيذ التغيير المطلوب بسهولة

-الدراسة الرابعة: دراسة للطلبة عبدلي محمن أمين وفارس محمد، بعنوان: ضغوط العمل وأثرها على اندماج العاملين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، السنة الجامعية 2022/2021

*إشكالية البحث: كيف تؤثر ضغوط العمل على الاندماج العاملين داخل المؤسسة؟
*فرضيات الدراسة:

- كلما زاد عبء العمل كلما قل الاندماج السلوكي للعاملين
- هناك علاقة عكسية بين صراع الدور والاندماج للعاملين داخل المؤسسة
- المنهج المعتمد: المنهج الوصفي
- أداة البحث: استمارة الاستبيان كأداة لجمع بيانات عمال المؤسسة.
- اعتماد على العينة الطبقية.
- نتائج الدراسة: توصلت نتائج الى كشف عن تأثير ضغوط العمل بالنسبة للاندماج المهني للعاملين من خلال اعتماد على المنهج الوصفي.

3-التعقيب على الدراسات:

لقد تم الاعتماد على مجموعة من دراسات السابقة التي اعتمدنا عليها والتي كانت فترتها ما بين 2014 إلى 2022 وعلى اختلاف تصنيفاتها سواء كانت أجنبية أو عربية محلية والتي قد اشتركت بموضوع دراستنا سواء ما تعلق منها بمتغير إعادة الهيكلة الوظيفية أو ما تعلق باندماج المهني في حين سنهتم في دراستنا على إبراز العلاقة بين المفهومين وبذلك سنوضح أوجه التشابه والاختلاف. أوجه التشابه: تشترك دراستنا مع دراسات السابقة في اعتمادهم على:

1/ **المنهج الوصفي** بحيث أن ستة دراسات استخدمت المنهج الوصفي باستثناء دراسة الطالبة خلفه هدى ومرزوق سارة التي استخدمت دراسة حالة ودراسة الأجنبية التي استخدمت المنهج النوعي الاستقرائي.

2/ أيضا من خلال أنها استخدمت نفس التقنية بحيث نجد ستة دراسات استخدمت الاستبيان باستثناء ثلاثة دراسة وهي دراسة لحرر سلمى ودراسة حسين بوتلجة ودراسة عمر أحمد عواد التي استخدمت تقنية المقابلة.

أوجه الاختلاف:

* يظهر الاختلاف في البيئة والاختلاف في المؤسسات وبالتالي الاختلاف في طريقة وأسلوب العمل السائد في المؤسسة.

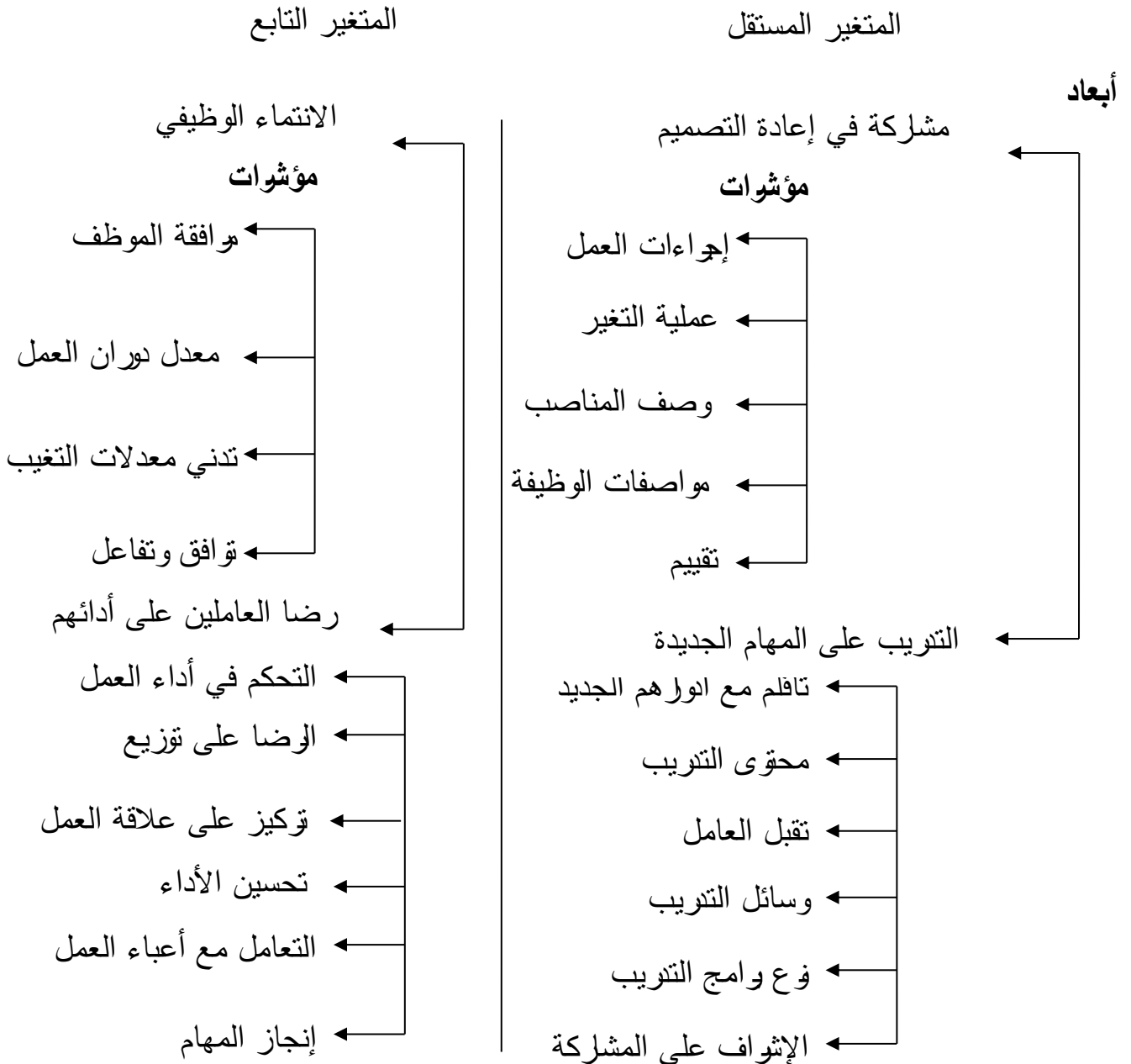
* تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها من حيث الربط بين المتغيرات بحيث لم نجد دراسة تشاركنا نفس الربط بين متغير المادة الهيكلية والاندماج.

ثامنا- نموذج الدراسة:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة

أساليب إعادة الهيكلة الوظيفي تحقيق الاندماج

الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الثاني

أساليب إعادة الهيكلة الوظيفية

تمهيد

أولاً: تطور مفهوم إعادة الهيكلة الوظيفية

ثانياً: تعريف إعادة الهيكلة الوظيفية

ثالثاً: أهمية وأهداف إعادة الهيكلة الوظيفية

رابعاً: الأبعاد إعادة الهيكلة الوظيفية

خامساً: مقومات إعادة الهيكلة الوظيفية

سادساً: اتجاهات إعادة الهيكلة الوظيفية

سابعاً: إجراءات إعادة الهيكلة الوظيفية

ثامناً: أساليب إعادة الهيكلة الوظيفية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيق الاستمرار والبقاء في سوق يتسم بالتغير المستمر ولذلك تعتبر إعادة الهيكلة الوظيفية إحدى هذا المناهج لمواكبة التغير الحاصل وتصحيح الأخطاء وذلك باهتمامها بالموارد البشري وإعادة تصميم الوظائف وذلك لتحقيق التوازن بين أهداف كل من المورد البشري والمنظمة في آن واحد ولا يحدث ذلك إلا باعتمادها على عدة أساليب للوصول إلى الأهداف المرجوة ومن أهم الأساليب التي قمنا بدراستها في هذا الفصل هي أسلوب المشاركة في إعادة التصميم والتدريب وارتأينا تخصيص هذا الفصل للاقترب النظري بالموضوع وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم إعادة الهيكلة وأهميتها وأهدافها وأهم أبعادها ومقوماتها واتجاهاتها وصول إلى أهم الإجراءات المتبعة وأهم أساليب لتحقيق الأهداف المسطرة.

أولاً- تعريف إعادة الهيكلة :

قبل التطرق إلى تعريف إعادة الهيكلة الوظيفية لابد من تسليط الضوء على مصطلح إعادة الهيكلة:

- توجد العديد من التعريفات التي تناولت مدخل إعادة الهيكلة ومنها ما يلي:

- 1- تعريف كل من Hammer and Champy لإعادة الهيكلة: حيث عرف إعادة الهيكلة بأنها "عملية إعادة تفكير في الجوانب الأساسية للتنظيم الهيكل التنظيمي لتحقيق تحسن جوهري في أداء المنظمة من حيث تكلفة وجودة وسرعة أداء العمل بين الإدارات والأقسام.
- 2- وهناك تعريف آخر لإعادة الهيكلة:

حيث عرفها بعض الباحثين بأنها "إعادة ترتيب أو تغيير الوحدات التنظيمية خاصة الكبيرة منها سواء بالتوسع أو الانكماش (أي دمج، تفكك، إلغاء) وغالبا ما يصاحبها تقليص حجم العمالة وبما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة نظرا لانخفاض التكلفة

- كما أن هناك تعريف ثالثا لإعادة الهيكلة وهو: إعادة الهيكلة هي تلك العملية الهادفة إلى إجراء التصحيح اللازم للهيكل التنظيمية والفنية والمالية للمنظمة بما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو.¹

وكذلك هناك من يربط إعادة الهيكلة بتبسيط الإجراءات الإدارية السائدة بالمؤسسة² ومن خلال هذه التعريفات نرى أن إعادة الهيكلة هي نهج التي تنتهجه المؤسسة وفق لاحتياجاتها وبما يناسبها من أجل المحافظة على الاستمرارية وتطور المؤسسة ويظهر أن الجزائر وككل دول العالم قد قامت بإعادة هيكلة.

ودخلت أول عملية لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية حيز التنفيذ بموجب المرسوم 80-242 الصادر في 04 أكتوبر 1980 وتتمثل في التحكم أكثر في الأدوات الإنتاجية والاستغلال

¹ عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، علم التحليل وتصميم منظمات الأعمال مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007، ص219.

² محمد محمد إبراهيم، إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010، ص424.

العقلاني للطاقت في المؤسسات الصناعية بهدف التحسين والنهوض بالقطاع الصناعي أكثر¹. ومن أهداف إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية هي حسب المرسوم رقم 80-242، في 4 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة الهيكلة في المادة رقم 2 لها كهدف نهائي تلبية حاجات الاقتصاد والسكان المتزايد بواسطة

- تحسين شروط عمل الاقتصاد.

- تحكم أكبر في الإنتاج²

ومن خلال هذه التعريفات يمكن القول أن إعادة الهيكلة هي تغيير عقلاني تنظيم وسائل المؤسسات الاقتصادية بغية القضاء على تلك مشاكل الهيكلية والتنظيمية المتولدة عن الهيكل التنظيمي القديم.³

وفق لما سبق من التعريفات يمكن القول أن المنظمة قد تلجأ إلى إعادة الهيكلة، كإجراء وقائي تقوم به بمحض إرادتها لتفادي الوقوع في مشكلات مستقبلية. أو قد يكون دفاعياً تضطر إليه المنظمة لمواجهة مشكلات وقعت بالفعل وتؤثر سلباً عليها. كما أن "إعادة الهيكلة" هي عملية كلية تشمل مختلف المنظمة وليس. فقط محفظة أعمالها أو هيكل رأس مالية أو تكون جزئية تركز على جانب من جوانب المنظمة.⁴

ثانياً-تعريف إعادة الهيكلة الوظيفية:

وهي عبارة عن إعادة تصميم هيكل العاملين بالمنظمة وإعادة النظر في الممارسات والأنظمة الخاصة بالموارد البشرية بالمنظمة. من أمثلة هذه الممارسات: تصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة والتدريب، والرواتب والأجور والحوافز ومزايا وخدمات العاملين والمسار الوظيفي وتقييم

¹ فرفار سامية، المسار التنموي للمؤسسة الصناعية في الجزائر، دراسة جزائرية، 2020، جامعة الشلف، ص5.
² درامشية لمياء، بلقاسمي فاطمة، دراسة المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر-دراسة تأصيلية، 2016، الجزائر، صص5-6.
³ طيب داوري، تقييم إعادة الهيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثالث، الجزائر، ص136.
⁴ سمير محمد عبد الوهاب، إعادة الهيكلة كمدخل لإصلاح قطاع الأعمال العام في الخبرات الدولية، المجلة العربية للإدارة، مج45، ع4، ديسمبر(كانون الأول) 2022، القاهرة، ص5.

أداء العاملين وهذا ولقد ارتبط مفهوم إعادة هيكلة الموارد البشرية بصورة كبيرة بمفهوم تقليل العمالة والذي يمكن تحقيقه ببعض الأساليب التالية:

- * الاستغناء عن مستوى وظيفي كامل
- * الاستغناء عن العملية في أقسام بكاملها
- * الاستغناء عن نسبة مئوية محددة من العاملين بكل الأقسام
- * الاستغناء عن نوعية معينة من العاملين (مثل ذوي الأداء المنخفض)
- * التسريح المؤقت
- * التقاعد المبكر
- * إنهاء خدمة العمالة غير الدائمة
- * تخفيض العمل الخاصة بالوقت الإضافي
- * إعادة تدريب العاملين وإعادة توزيعهم على الأقسام والوظائف
- * عدم التجديد لذوي العقود المؤقتة
- * تقييد التعيينات الجديدة
- * تقليل أيام العمل (من 6 أيام إلى خمسة وإلى أربعة أيام عمل)
- * التوظيف لجزء من الوقت.¹

وقد أوردنا في قاموس الموارد البشرية تعريفا مفاده على أنها نظام مندمج من المناهج والأدوات المستخدمة في مجال تحليل وتصميم وتصنيفه، واستشراف الوظائف والمهن بهدف تنمية الكفاءات وتطوير الأداء التنظيمي.²

كما تعرف على أنها محاولة مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية فلا تقتصر على إعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدى رأس المال البشري وتفعيل استخدامه

¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات- الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغير، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2007، ص562.

² بندي عبد الله عبد السلام وآخرون، مدخل إلى الهندسة الوظيفية سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر، ب ط، 2017، ص37.

لصالح المؤسسة وتحويله إلى رأس مال فكري قادر على تدعيم قدرة المؤسسة التنافسية وإنما تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم الأدوات والأساليب التي يتم بها إعادة تصميم وتكوين رأس مال البشري في المنظمة.¹

كما تعرف على أنها مجموعة الأنشطة والعمليات التي تصمم لزيادة الكفاءة التنظيم ورفع وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تقليل عدد العاملين.²

ويرى kurgan أنها علم الوظائف وتصميم بيئات العمل لتحقيق الكفاءة المثلى والسلامة من خلال مراعاة الجوانب الفسيولوجية والنفسية والهندسة عند التصميم الوظيفة بشكل يحد من التعرض للإرهاق ويحافظ على بيئة عمل آمنة.

-ولخص thatcher. Waterson Todd. Moray بأنها كيفية جعل المكان المخصص للعمل آمناً ومنتجاً من خلال إحداث التغيير السلوكي لدى الأفراد وجعلهم ملتزمين بالقواعد والمبادئ التي تخص الصحة والسلامة المهنية في أداء المهمات.³

كما يمكن تعريف إعادة الهندسة الوظيفية على أنها إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة وتقليص إجراءات العمل ذات قيمة الأقل وتسمح لهم بالتركيز اهتمامهم حول ما هو مهم لدى الزبون وعلى القرارات التي تخص طريقة خدمته.⁴

-أشاد ول ونيومان بأنها تعني العملية التي تهدف الوصول للموائمة بين الهدف الاقتصادي والهدف الاجتماعي من خلال معرفة التفاعل بين قدرات الإنسان ونظام العمل.⁵

¹ أحلام خان وآخرون، إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية دعم لنظم عمل الأداء العالي بالمنظمات، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 6، العدد 1- الجزائر، 2019 ص 153.

² عمرو محمد وأحمد عواد وآخرون، المرجع السابق، ص 497.

³ قرنة نجلاء بن النوي رابح، أثر الهندسة على طاقة التنظيمية، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد البشير الابراهيمي، الجزائر، 2021/2020، ص 6-7.

⁴ لحرر سلمى، دهان محمد، مرجع سابق، ص 166.

⁵ هایل فلاح السرحان وآخرون، أثر الهندسة البشرية على الأمن والسلامة المهنية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2021، ص 288.

ولذلك تعد عمليات إعادة الهيكلة الوظيفية من أعقد وأصعبا جوانب إعادة الهيكلة ويقصد بها: تعديل تركيبة القوى العاملة داخل المؤسسة نوعيا، مهنيا، عمريا ووظيفيا لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة، وما قد يستلزمه ذلك من الاستغناء من بعض الموظفين لأسباب اقتصادية، هيكلية، أو فنية وتهدف إعادة الهيكلة البشرية الى ما يلي:

- تحقيق وتعظيم الكفاءة والفعالية التنظيمية.

- رفع فعالية الموظفين.

- تطوير المهارات الفنية للموظفين.

- تطوير ومهارات اتخاذ القرارات وطرق التواصل وتبادل المعلومات.

- تحقيق الانضباط والالتزام في العمل.¹

ومن خلال هذه التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن إعادة الهيكلة الوظيفية هي مفهوم مقترن بإعادة تصميم نظام الموارد البشرية من خلال إحداث تغييرات جزئية أو تغييرات في إجراءات العمل ووصف المناصب.

ثالثا: أهمية وأهداف إعادة هيكلة الوظيفية:

1- أهمية إعادة هيكلة الوظيفية:

يتفق أغلب الباحثين والكتاب على أهمية الهيكلة باعتبارها أحد المداخل الهادفة إلى تحسين أداء الإدارات وتطويرها وتحقيق إعادة الهيكلة الأهمية من خلال النقاط التالية:

- أن إعادة الهيكلة تكمن بأنها تضيف قيمة من خلال اكتشاف مصادر جديدة عبر وحدات الأعمال

- أن إعادة الهيكلة تتعلق بالتغيير بالنواحي الهيكلية منه على وجه التحديد ذلك لأن بقاء أي منظمة يعتمد على قدرتها على التكيف من ناحية وأحداث التغيير المطلوب من ناحية أخرى.

¹ إيمان نايلي دودة، المرجع السابق ص55.

- كما أنها إحدى الأدوات والأساليب التي يلجأ إليها المدراء للتكيف مع الظروف المستجدة التي تواجهها المنظمة من البيئة الخارجية والداخلية وامتصاص التأثيرات السلبية للتغيرات غير المتوقعة المحيطة بالمنظمة.¹

كما يمكن أن تتلخص أهمية نظام الهندسة الوظيفية في تأهيل المنظمات على اختلاف أشكالها وأنشطتها لمواجهة مختلف التحديات التنظيمية والمهنية الجديدة من خلال اكتساب الميزة التنافسية الدائمة بفعل التحكم الفعلي في أداء أفرادها والقدرة على ترقية وتطوير كفاءاتهم وفق المتطلبات المحيط الخارجي بغية التكيف السريع والفعال مع مختلف المستجدات.²

2- أهداف إعادة الهيكلة الوظيفية:

أن لكل عمل أو وظيفة أهداف تسعى إليها المنظمة وتحقيق إعادة الهيكلة العديد من الأهداف ولا بد ربط هذه الأهداف بالأهداف الأسلوب للإدارة وأن إعادة الهيكلة بشكل علمي وسليم سوف يمكن المنظمات من تحقيق الأهداف الآتية:

- تهدف إعادة الهيكلة الى زيادة الإنتاجية وتحقيق كفاءة الإدارات وتمكينها من الاستمرار بنجاح في الأمد المتوسط والطويل. تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب واحتياجات ورغبات الزبائن والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

- استعمال طرق غير تقليدية وأكثر كفاءة وبالتالي خلق قنوات وتوزيع بديلة بشكل أسرع وبأقل تكلفة بين المنظمة والمستهلكين

- زيادة الكفاءة التنظيمية من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمي جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل.³

- تعزيز فعالية أداء العمل والنشاطات الإنسانية الأخرى

¹ أحمد كريم جاسم، جنان مكي فرهود، إعادة هيكلة الإدارات المحلية وفق القانون 21 الفقرة الخاصة بمنح الصلاحيات، بحث تطبيقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 42، العدد 118/2019، نشر بتاريخ 2016/10/26، ص ص 118، 119.

² د. حسين بولجعة، المرجع السابق، ص 21.

³ د. أحمد كريم جاسم، المرجع السابق، ص 119.

- الحفاظ أو تعزيز بعض القيم الإنسانية المحبذة في عمليات الإنتاج مثل الرضا عن العمل، الأمن، الصحة
- تحقيق الكفاءة الإنتاجية وانخفاض تكلفة التجريب
- الشعور بالأمان لدى العاملين وزيادة الشعور بالولاء
- الحد من التكاليف الناتجة عن الإصابة
- تقليل الوقت الضائع والغيابات والإجازات
- التقليل من الإجهاد البشري وتحسين الأداء
- المحافظة على مقدار استهلاك الطاقة البشرية¹

رابعاً: أبعاد إعادة الهيكلة الوظيفية:

في هذه الدراسة سيتم اعتماد أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (إعادة هندسة ثقافة العمل، إعادة هندسة التدريب والتطوير).

1/ إعادة هندسة ثقافة العمل:

حيث عرفها (Kpakol, Aman2014) بأنها إعادة تشكيل شخصية الشركة والتي تتجسد في الفهم المشترك لرسالة الشركة، القيم، اتخاذ القرار، الأنشطة في جميع مستوياتها، علاقة المرؤوسين مع مدراءهم وبالعكس، العلاقات مع الشركاء والعملاء وكيفية تنفيذ الشركة لأنشطتها اليومية، والذي تطلب وقتاً لحدوثه، بحيث يتم دمج إطار من المكونات مثل الإحساس المشترك بالتاريخ، والوحدة والتوافق السلوكي، والشعور بالعضوية والانتماء وتبادل الأفكار داخل الشركة، ويجب أن يمكن هذا التغيير العاملين أن يرتبطوا به ويفهموا ضرورته ولا يقاومونه ويتعاونون بشكل فعال لإدارة الشركة واستدامتها.

وخلصت الدراسة إلى أنه من الممكن عن طريق إعادة هندسة ثقافة الشركة التي تتطوي على تحول كامل لقيمتها ومعايير من النظام آمن صارم ومفترض إلى عمليات مرنة وقابلة للتغيير،

¹ قرنة نجلاء بن النوي الربيع، المرجع السابق ص8.

وأوصلت الدراسة بضرورة تبني الشركات أنظمة ثقافية تتناول مشاركة الموظفين وانخراطهم في القرارات. وأن التغيير عنصراً ضرورياً للنجاة والبقاء على قيد الحياة بالنسبة لها لذلك يجب على شركات توصيل التغيير للموظفين من خلال قيادة وهياكل وعمليات واضحة وإيجابية لا تدعم فقط المواقف المبتكرة والإبداعية للموظفين ولكن أيضاً تعترف بجهود الموظفين فيما يتعلق بتقبل التغيير.¹

2/ إعادة هندسة التدريب والتطوير: وهي إعادة تأهيل وصقل خبرات الموارد البشرية العاملة وتعزيز إمكانياتها ومؤهلاتها لتكون قادرة على مواجهة احتياجات العمل. وعرفت بأنها عملية تحسين وإضافة قيمة للموارد البشرية غير المكتملة من أجل أداء أدوارهم الجديدة، بحيث يتم توفير التعلم للموظفين وهم على رأس عملهم لتعزيز مستويات المعرفة والمهارات لديهم، ويتقاسم هذه المهمة ومسؤولياتها كل من التدريب والتطوير والمديرين المباشرين والموارد البشرية، وتشارك الموارد البشرية بشكل كبير في برامج التدريب بينما تكون مسؤولية المدراء المباشرين هي تحديد المتدربين والإشراف على المشاركة، وتتم هذه العملية بمساعدة وحلول تكنولوجيا المعلومات المتطورة.

ووصف Rodriguez/walters التدريب والتطوير كأداة حيوية لتعزيز أداء الموظفين ومساعدتهم في أن يصبحوا أكثر كفاءة وإنتاجية ورضا وتحفيزاً وابتكاراً في مكان العمل، ومن دون فرص التدريب والتطوير المناسبة، لن يتمكنوا من إنجاز مهامهم بكامل إمكانياتهم في ظل التنافس الكبير الذي تشهده السوق العالمية. ومن خلال هذه الفرص سيكون الموظفون قادرين على مساعدة الشركة في تحديد وضعها التنافسي في العمل.

ومن الضروري أن يدرك القادة التنظيميون أهمية التدريب والتطوير في أداء وتقييم الموظفين والقدرات والمعرفة والمهارات المحسنة هي أساس الميزة التنافسية.²

¹ محمد عدنان سالم الدعجة، أثر إعادة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمة التعليم الريادي مشغل معدل، شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، عمان، 2021/2020، ص27.

² نفس المرجع، ص ص28-29.

ويتضح مما سبق. بأنَّ عملية التدريب والتطوير يجب أن تتجاوز كونها عملية روتينية مدرجة على البرامج، أو أنها إجازة مدفوعة الأجر بعيداً عن المكاتب وضغط العمل اليومي، أو بوصفها عملية تعليم وتعلم للموظفين المبتدئين، بل أن التدريب والتطوير يعني به جميع موظفي الشركة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، ويهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإبداع والتميز وتعزيز المنافسة في السوق.¹

خامساً: مقومات إعادة الهيكلة الوظيفية:

- تتمثل أهم مقومات نجاح إعادة الهيكلة الوظيفية في:
- ضرورة إعادة النظر في البعد الاجتماعي في ممارسة إدارة الموارد البشرية، وتسطير برامج الرعاية الاجتماعية والصحية لفائدة المورد البشري.
 - إعادة تصميم ونظم آليات التدريب للتوافق مع باقي عناصر منظومة الموارد البشرية، والعمل على التحول إلى أسلوب تعلم من خلال تفعيل مشاركات الأفراد في تقصي مشاكل العمل وتحفيزهم على المبادرة بالاقتراح والابتكار والتطوير
 - إشراك المورد البشري في التخطيط النظم والبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي
 - تصميم آليات فعالة لتحسين وتطوير مناخ إيجابي داخل المنظمة، يسهم في تحفيز الموارد البشري للمشاركة في تحقيق أهدافها وتنمية العلاقات الانسانية فيما بينها.²

سادساً: اتجاهات إعادة الهيكلة الوظيفية:

يمكن أن تأخذ إعادة الهيكلة كل أو بعض للاتجاهات التالية:

- * تغيير نمط الملكية
- * تحويل وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمل.
- * تحويل الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة

¹ مرجع السابق، ص30.

² لحمر سلمى، المرجع السابق، ص ص167-168.

* تغيير نظم المكافآت والترقية وكذلك سياسات التعيين من والمهارات والنتائج والمواصفات إلى مفاهيم التوافق مع قيمة المنظمة.

* إتباع أساليب تمكين العاملين ومنحهم مزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات. وتحمل المسؤولية.

* تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي.

* تخفيض مراحل الرقابة وإجراءاتها والجهات القائمة بها

* التوسع في إدخال الأساليب الفنية والتكنولوجية في العمل وتغيير الأهداف التشغيلية.¹

سابعاً: إجراءات إعادة هيكلة وظيفية:

تتمثل إجراءات من بين أهم الوظائف التي تعتمد عليها إدارة موارد البشرية عند تطبيق إعادة هيكلة وظيفية وتتمثل فيما يلي:

1- تحليل الوظائف وتوصيفها: يقصد بالتحليل الوظيفي هو عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال²، ولهذه العملية أهمية كبيرة فهي الحجر الأساسي في العملية الشاملة لتحليل الوظائف ولذا يجب الإحاطة بميزانية الوظائف وبالتنظيم القائم وبمكونات كل وظيفة وأن هذه المعلومات سيتم الاعتماد عليها لدى إجراء تقويم الوظائف.³

ويتضمن تحليل الوظيفة نشاطين هما:

1-1- الوصف الوظيفي: وهو وصف وتعريف للوظيفة على الأقل بمهام التي تتضمنها الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة.

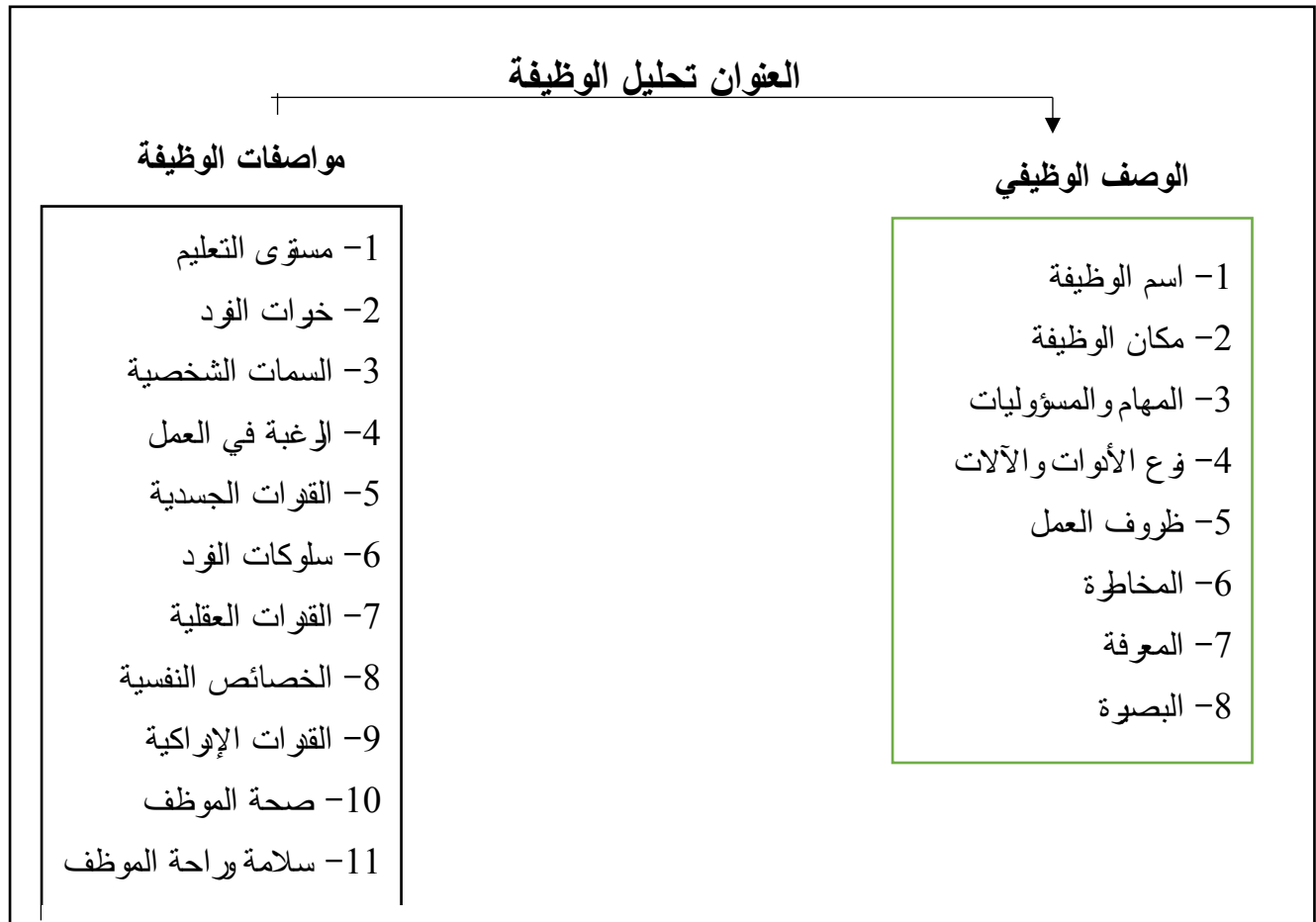
¹ علي عبد الهادي مسلم، أيمن على عمر، المرجع السابق، ص227

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص25.

³ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2 ، 2013/1434، ص73.

1-2- مواصفات الوظيفة: وهو "عبارة عن قائمة توضح الحد الأدنى لمؤهلات الأفراد العاملين لغرض أداء الوظيفة وفقا لمتطلبات الأداء أو هي محاولة لتحديد مستوى المؤهلات الرئيسية المطلوبة لشغل الوظيفة والتي هي محاولة لتحديد مستوى المؤهلات الرئيسية المطلوبة لشاغل الوظيفة واعتمادا فإن تحليل الوظيفة.¹ يظهر كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يوضح تحليل الوظيفة:



المصدر: يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1436هـ/2015، ص 62.

2- تصنيف وتصميم: تعد هذه الخطوة أيضا من أهم الخطوات وتتمثل فيما يلي:

1-2- تصنيف الوظائف: ينتج عن عملية التحليل الوظيفي اكتشاف تشابه بين كل من الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لبعض الوظائف مما يتطلب معها ووضعها في (فئة)

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1436هـ/2015، ص 61.60

واحدة على أساس التشابه في واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات المطلوبة بحيث تضم كل فئة مجموعة من الوظائف على سبيل المثال هناك فئة الوظائف الإدارية والمالية والهندسة...الخ ويمكن استخدام تصنيف الوظائف في عدة مجالات ومن هذه الاستخدامات فقيمتها الوظائف " أن تحديد قيمتها المالية ووضع هيكل الأجور والرواتب للوظائف في الفئة الواحدة.¹

2-2- جميع الوظائف: ويعرف تصميم الوظائف مهام العمل معينة التي يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد فيجب تصميم العمل وفقاً للأسئلة التالية كيف يؤدي العمل، الذي يقوم به، أين يؤدي العمل.²

كما يمكن القول أن بعد الانتهاء من التحليل الوظيفي والانتها من وضع وصف وظيفي ومواصفات وظيفي دقيقة وبنوعية مميزة من الممكن أن تقوم المنظمة بالاستفادة من هذه المعلومات بحيث يتم إعادة تشكيل الوظائف³ وما يمكن استخلاصه من عملية إعادة التصميم "أن تصميم الوظائف يهدف في النهاية لتحقيق أفضل مواءمة بين الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف وبالتالي تحقيق المواءمة ما بين الفرد ووظيفته والمنظمة والوظيفة والفرد والمنظمة وأن تصميم الوظيفة يعنى تحديد مضمون العمل ومستواه ووضع حدود العمل وبدايته ونهايته.⁴

3- التخطيط الموارد البشرية: ويقوم هذا النشاط بتقديم حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها نوعيتها ويحرى ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل⁵ كما يمكن تعريفه على أنه تحديد احتياجات المستقبلية. في الموارد البشرية كما ونوعاً من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية وعرض الموارد البشرية الداخلية والخارجية⁶ ويمكن

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق ص29

² صلاح الدين عبد الباقي، على عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، الاسكندرية، 2007، ب ط، ص126.

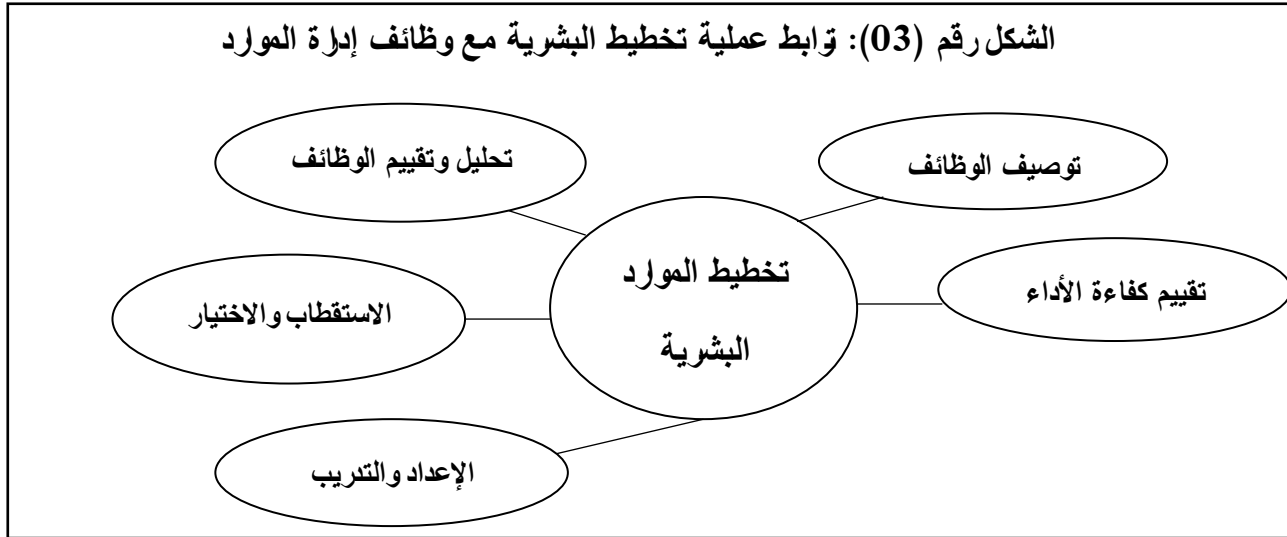
³ فيصل حسونة، المرجع السابق ص29.

⁴ حليم الطائي، المرجع السابق، ص63.

⁵ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2010، ص29.

⁶ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الوائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص44.

القول أن للإجابة على هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة "تصل إلى سنتين" متوسطة تتراوح بين سنتين إلى خمس سنوات أو طويلة المدى، خمس سنوات.¹ وهذا المخطط يوضحه:



المصدر: علي السلمي، إدارة موارد بشرية، دار الغريب لطباعة والنشر، القاهرة، ب. ط، 1997، ص155. وما يمكن استخلاصه في الأخير أن هناك ترابط بين التحليل والتصميم والتخطيط وكل عملية تخدم العملية الأخرى لتستطيع المؤسسة إعادة تصميم الوظائف ويتبع ذلك العمليات الأخرى وهي كل من الاستقطاب والاختيار والتعيين قياس الأداء العاملين وتدريبهم وتنميتهم كما هو موضح في المخطط.

ثامنا: أساليب إدارة الموارد البشرية:

تعد الأساليب إدارة الموارد البشرية هي أساس الوصول الى الهدف وتتمثل في عدة أساليب:

1- أسلوب التدريب: وهناك عدة تعاريف نذكر منها:

* التدريب عبارة نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.

¹ نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون، تيارت، السنة الجامعية 2017/2018، ص83.

* التدريب عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه.

* التدريب والتطوير يقصد به كافة الجهود المخططة والمنفذة للتنمية (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة

* التدريب عملية مخططة للتغيير الاتجاهات أو المعارف أو المهارات السلوكية من خلال خبرة تعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين. والغرض من التدريب في محيط العمل هو تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.¹

2- أهمية التدريب: من الضروري أن يتلقى تدريباً منظماً ودورياً. سواء كانوا عمالاً جدد أم قدامى، وخصوصاً إذا كانوا سيقرون إلى مستوى وظيفي أعلى مما هم عليه، إذ يزيد هذا التدريب من مهاراتهم الأدائية وكفاءتهم الإنتاجية، ويسهم في زيادة مواءمة الفرد مع عمله، ويقلل من احتمالات تورطه في الحوادث، ويفتح الباب أمامه للتقدم، مما يزيد إحساسه بالأمان في العمل، وتقل بالتالي احتمالات تغيبه أو تركه للعمل. وكل هذا يساعد على استمرار المؤسسة ويزيد قدرتها التنافسية. لذلك تهتم الشركات جميعها بالتدريب، وترصد له الميزانيات الكافية² وهدف الرئيسي للتدريب أن معظم المنظمات تركز جزء كبيراً من مواردها للتطوير مهارات وقدرات الأفراد من خلال التدريب، لإكساب الأفراد السلوك الصحيح.³

3- أهداف التدريب:

- تعزيز مكانة القوة عند الأفراد (مثال ذلك. البناء على المهارات التحليلية).
- التغلب على عقبات شخصية (مثال ذلك معالجة الخوف من إلقاء خطاب أمام الجمهور

¹ د. مدحت محمد أبو النصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ب ط، 2017، صص 23-24.

² طريف شوقي فرج، د. عبد المنعم شحاته محود. د. ابراهيم شوقي عبد الحميد، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (القاهرة)، مصر، ب ط، 1997، ص 111.

³ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية-جامعة الاسكندرية، مصر، ب ط، 2004، ص 100.

- بناء مهارات واختصاصات جديدة لكي يصبحوا أكثر فاعلية (مثال ذلك: تعلم استخدام الانترنت في بحوث الأعمال).

- إعدادهم لمسؤوليات جديدة (مثال ذلك اكتساب مهارة قيادية

- إدارة أنفسهم (مثال ذلك: اكتشاف الوسائل لتحسين طريقة استخدام الوقت).

- توضيح أهداف الأداء والعمل في السبيل (مثال: تعلم كيفية وضع أهداف واقعية).

- رفع سوية الرضا بالعمل والتحفيز.

- تطوير فرق عمل أكثر إنتاجية.¹

4- أنماط التدريب: تصنيف التدريب: هناك عدة أسس لتصنيف التدريب منها:

4-1- التصنيف التدريب: حسب مكان التدريب:

- التدريب الداخلي: هو تدريب الشخص داخل المكان العمل

- التدريب الخارجي: يتم بواسطة مكان آخر أو شخص من خارج المنظمة التي يعمل بها الموظف.

4-2- التصنيف حسب المرحلة:

- تدريب ما قبل الخدمة: وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً، أو لتأهيل أشخاص تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى.

- تدريب أثناء الخدمة: وهو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة.

4-3- التصنيف حسب مستوى التدريب:

- تدريب تنويري

- تدريب تشغيلي

- تدريب تطبيقي.

¹ ولید شحادة، تدريب الأفراد حلول من الخبراء لتحديات يومية، شركة العبيكان للأبحاث والتطوير، ط1-، 1429هـ/2008م. صص-21-22.

5- أساليب التدريب المختلفة أثناء العمل:

- قضاء فترة تسمى تحت التمرين تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً عن عمله.

- الدوران بين عدة وظائف أو أنشطة يتعرض فيها المتدرب بالرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها أو هذا نوع بالذات يصلح في التدريب الإداري يتعرض المترشح للمنصب الإداري لشغل عدة وظائف حيث يلم بمحتوياتها وحتى تتكون لديه رؤية أشمل للوظائف التي ستكون تحت إشرافه فيما بعد.

- المكتب المجاور أسلوب آخر للتدريب يتم وضع مكتب الموظف الجديد مباشرة بجوار مكتب رئيسه أو موظف قديم، ذلك حتى يقوم بتدريبه ويلاحظ سلوكه وتصرفاته وأعماله وقراراته ويسند إليه المدرب بعض مهام ومسؤوليات لتنفيذها.¹

المراحل الأساسية للبرنامج التدريب:

* **تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية:** في أبسط العبارات يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوبة إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج، وهناك من يعرفها بأنها مرحلة التخطيط لتصميم البرامج التدريبية بهدف تنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين، وذلك لمواجهة التغيرات الحالية المتوقعة في مجال الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.

* **تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية:** ويقصد بهذه العملية تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي حيث يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الاحتياجات التدريبية.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، التدريب المؤثر في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2012، القاهرة، مصر، صص 20-21.

* **تنفيذ البرنامج التدريبي:** في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدرسين ونوعية المتدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج وكذلك نوع البرنامج.

* **تقييم التدريب:** كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم يحدد قيمته، أما مفهوم تقييم التدريب فقد وردت له عدة تعريفات في ثنايا أو أدبيات التدريب والإدارة، وأجمعت على أن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عاملها، ومن بين التعريفات ما أشار إليه "كير كباتريك" بأنه عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها، وهناك من يعرفه: الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها ومدى تغير المتدربين من حيث ما أحدثه التدريب وأيضاً كفاءة المدرسين.¹

7- أمثلة عن أنشطة التدريب:

- توضيح وشرح مهمة ما، ثم ترك المتعلمين يقومون بالمحاولة بينما تقف أنت لملاحظاتهم.
- تشجيع المتعلمين على التحدث مع الآخرين عن تجربتهم بعد قيام بالمحاولة.
- ملاحظة المتعلمين وهم يقومون بعملهم ثم مناقشة مناطق القوة والمناطق التي تحتاج لتقويم.
- توكيل بعض المهام أو تجارب الجديدة للمتعلمين ثم مناقشة كيفية القيام بهذه المهام معهم ومساندتهم أثناء أدائها هذه المهام.
- توجيه أسئلة للمتعلمين عن النقاط التي تتسبب في المشاكل لاكتشاف السبب في هذه مشاكل ثم مساعدتهم على إيجاد الحلول ومساعدتهم أثناء تطبيقهم لحلول المشكلة.
- تحليل الأخطاء: يؤدي كل خطأ إلى تعلم درس جديد. لذا يجب عليك ألا تتسرع في إصدار الأحكام. أن نناقش كيفية التقليل من آثار الخطأ والعمل على عدم تكرار وقوعه مرة أخرى.
- يمكن أن يتم تعديل جلسات التدريب لتلائم المهام الأخرى التي يجب عليك أدائها.²

¹ د. عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص ص19-20.
² د. عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، دار الجامعية، ب ط، الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص694-695.

2-1/ أسلوب المشاركة:

تعد أسلوب مشاركة من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة للوصول إلى أهدافها يعرفها "فرانس" أنها عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في آخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات واتخاذ قرارات.

وتعرف على أنها مشاركة العمالية. هي مشاركة العامل ذهنياً وجسدياً في عمله وفي نشاطاته والمساهمة في أهدافه، وتحمله المسؤولية إزاء أنشطة وأهداف المؤسسة.¹

تعتبر المشاركة الحقيقية في عملية صنع القرارات في المؤسسة، عاملاً أساسياً في دفع العمال إلى إنجاز أعمالهم وواجباتهم بإتقان دون أي كلال أو إهماله الشيء الذي يساهم في تحقيق الانضباط الوظيفي والالتزام به.²

نستنتج من التعريفات: مشاركة العامل في اتخاذ القرار في العمل. بحيث هي نتاج المجهودات مشتركة بين العاملين. وجعلهم أكثر قدرة لتحمل المسؤولية مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المؤسسة.³

2- أهداف المشاركة:

- تهدف المشاركة أن يصبح العامل في المنظمة ليس مجرد أداة يخضع لعمليات إدارية تقليدية يجهل نتائجها. ولا يستفيد من الإمتيازات التي تحقيقها مادية أو معنوية بل مصدراً من مصادر المؤسسة قابلة للتطوير والتحسين ليصبح أكثر تأهيلاً وجاهزية لدعم الإدارة وكذلك المقاربة بين أهداف العاملين -أو جزئياً- وأهداف المؤسسة التي يعملون بها على الرغم من وجود اختلاف وتباين بين أهداف الطرفين

¹ بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 16، سبتمبر 2014، الجزائر، ص 173.

² فازية خلفوني، الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي، قراءة في نموذج الإدارة اليابانية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، مجلد 03، العدد 16، ص 248.

³ دھية شاطبي، كوثر فاش، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الروح معنوية للعاملين، "مذكرة ماستر"، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح الجزائر، 2020/2019، ص 13.

- بمعنى أن اعتبار العامل أن الموظف رأس مال أي منظمة أو مؤسسة، وجعله يشعر بمكانة هامة في إبداء رأيه، أي عنصر مهم وفعال داخل الإدارة ودمج الأهداف الموظف مع المنظمة وربطها مع بعض مما يبعث هذا الأخير روح التأهيل والمثابرة والعمل على تحقيق أهداف الخاصة به وأهداف المنظمة.¹

3- شروط المشاركة: هناك شروط مسبقة معينة ضرورية لمشاركة في النجاح أي منظمة هي كما يلي:

- أن يكون هناك وقت كاف للمشاركة قبل أن يكون الإجراء المطلوب للمشاركة (غير مناسب في حالات الطوارئ).

- يكون لدى المشاركين القدرة مثل الذكاء والمعرفة للمشاركة

- يكون موضوع المشاركة وثيق الصلة ببيئة الموظف وإلا فإن سوف ينظرون إليه على أنه مجرد عمل مزدحم.

- يكون المشاركون قادرين بشكل متبادل على التواصل حتى يتمكنوا من تبادل الأفكار

- يجب ألا يكون شعور بالتهديد لأي الطرفين إذا اعتقد العمال أن وضعهم سيتأثر سلباً فلن يشاركوا بالمثل إذا شعر المديرون أن السلطة مهددة فلن يسمحوا بالمشاركة.

- تكون الفائدة المحتملة للمشاركة أكبر من تكلفتها فلا ينبغي أن تكون المشاركة على حساب عمل المنظمة.

- تتم المشاركة في مجال حرية العمل فالحرية الوظيفية لفرد أو قسم هو مجال تقديره بعد تطبيق جميع القيود وتشمل القيود في هذا السياق الإطار الذي تتخذ فيه المجموعة القرارات.² عند قيام المؤسسة بعملية مشاركة العاملين عليها أخذ احتياطاتها وهذا بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد

¹ عجالي رتيبة، بلكاوي سارة، استراتيجية الإدارة بالمشاركة ودورها في تحقيق الحوكمة في الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية جامعة ابن خلدون، الجزائر، 2020/2019، صص 19-20..
² عبد العزيز أحمد الموكلي، مرجع سابق، ص 66.

* إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

* تهيئة المناخ والملائم من الصراحة والتفاهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

* وأخيراً إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة والأخذ بالآراء التي يدلى بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية.¹

مستويات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار: نظر لأن عملية اتخاذ القرار أصبحت عملية شديدة التعقيد في بيئة متغيرة باستمرار فإن درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تختلف من قائد ومن حالة لأخرى ويضم نموذج فروم ويتون بالجدول ملخصاً لمستويات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

جدول رقم (01): نموذج فروم ويتون لقيادة:²

AI حل المشكلة أو اتخاذ القرار بشكل فردي باستخدام المعلومات المتاحة في الوقت الحالي
AII الحصول على أي معلومات ضرورية من المرؤوسين: تم حل المشكلة بشكل فردي ويمكن اطلاع على أو عدم اطلاع على الغرض من الأسئلة أو إعطاء معلومات حول المشكلة حيث أن المعلومات المقدمة من قبلهم تكون في شكل استجابة محددة لطلب ولا يلعبون دوراً في تحديد المشكلة أو في إنشاء وتقييم حلول بديلة
CI مشاركة المشكلة مع المرؤوسين ذوي الصلة بشكل فردي والحصول على أفكارهم واقتراحاتهم دون تجميع كمجموعة ثم اتخاذ القرار هذا القرار قد يعكس أولاً بعكس تأثير المرؤوسين

¹ د. إبراهيم بكر، أساليب المشاركة في اتخاذ القرار، مختبر المهارات الابتكارية في تشخيص المشكلات واتخاذ القرار، منعقد بمنار، مصر، 2013/3/17 إلى 2013/3/21، ب. ط، ص 48.

² - عبد العزيز أحمد الموكلي، أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي، مجلة العربية للإدارة، مجلد 43، المملكة العربية السعودية، 2023، ص 67.

CII مشاركة المشكلة مع المرؤوسين في اجتماع جماعي في هذا الاجتماع تؤخذ أفكارهم واقتراحاتهم تم يتم اتخاذ القرار الذي قد يعكس أو لا يعكس تأثير المرؤوسين

GH مشاركة المشكلة مع المرؤوسين كمجموعة حيث يتم توليد البدائل وتقييمها أو محاولة التوصل إلى اتفاق جماعي على الحل إذ يقوم دور القائد على التنسيق والمناقشة وإبقاء التركيز على المشكلة والتأكد من مناقشة القضايا الحرجة حيث يزود للمجموعة بالمعلومات أو الأفكار التي لديه ولكن دون الضغط عليها لتبني حل خاص به ثم قبول وتنفيذ أي حل يحظى بدعم المجموعة بأكملها

ويظهر من خلال هذا الجدول أن هناك عدة مستويات لمشاركة وأنها تختلف من مؤسسة إلى آخر.

وأخيرا لابد من توضيح مزايا المشاركة وهي كالتالي:

- * تساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولا لدى العاملين فيعملون على تنفيذ بحماس شديد ورغبة صادقة.
- * كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- * للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمه لأهداف التنظيم وتجعلهم أكثر استعداد لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.¹

¹ د. نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر، ب ط، 2015، ص9.

خلاصة الفصل:

وما يمكن القول في الأخير أن عملية إعادة الهيكلة الوظيفية تعتبر جوهر تطور المؤسسة وبقائها وارتقاءها وذلك لدورها الكبير في تصحيح الأخطاء وإعادة تصميم كلما اقتضت الضرورة لمواكبة التغير وتحقق إعادة هيكلة وظيفية ناجحة إذا تم دراسة المؤسسة ومعرفة النقائص وإعادة التصميم ومشاركة العمال فيه ووصول إلى تدريبهم مع التغيرات الجديدة لتأقلم العمال من جهة وبذلك يتحقق عندهم الرضا واندماجهم إلى المؤسسة ومن جهة أخرى تحقق المؤسسة تطورها بقاءها.

الفصل الثالث

الاندماج الوظيفي

تمهيد

أولاً: تعريف الاندماج الوظيفي

ثانياً: خصائص ومميزات الاندماج الوظيفي

ثالثاً: أهمية وأهداف الاندماج الوظيفي

رابعاً: مظاهر وصفات الموظف المندمج

خامساً: أنواع وعوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي

سادساً: مستويات وأبعاد الاندماج الوظيفي

سابعاً: إستراتيجيات تعزيز الاندماج الوظيفي

ثامناً: نظريات المفسرة في الاندماج الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الاندماج الوظيفي أحد المفاهيم الحديثة المتعارف عليها من قبل الباحثين. فقد أخذ أهمية كبيرة لفهم علاقة الأفراد بعملهم ومن خلاله يمكن للمؤسسة معرفة مدى هذه العلاقة، فهو يعتبر من المواضيع المهمة لفهم طبيعة السلوك التنظيمي في العمل. وذلك من خلال توفير الظروف التي تجعل الموظف قادر على الإنجاز لمهام ولتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة حيث يكون لدى الأفراد في المنظمة تأثيراً في قرارات وسلوكياتهم المتعلقة بوظائفهم.

ولأن مسألة الاندماج الوظيفي مرتبطة بموضوع بحثنا ارتأينا تخصيص هذا الفصل للإقتراب النظري بالموضوع وذلك من خلال التطرق إلى مفاهيم حول الاندماج الوظيفي من خلال التحدث عن أهمية وأهدافه بالنسبة للفرد والمؤسسة، كما تطرقنا إلى خصائص مميزات الاندماج الوظيفي ومظاهره وصفات الموظف المندمج وذلك أنواع وعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى إستراتيجيات تعزيز الاندماج الوظيفي ونظرياته.

أولاً: تعريف الاندماج الوظيفي:

- **تعريف الاندماج لغة:** تعرف المعاجم العربية الاندماج بأنه مصدر من الفعل اندمج وأصله الفعل الثلاثي دمج، قال وفي القاموس المحيط: دمج دموجا: دخل في الشيء ويظهر للباحث مما تقدم من كلام علماء اللغة أن الاندماج مأخوذ من دخول الشيء في الشيء، وهو المعنى الأكثر ملاءمة للاصطلاح للاندماج.¹

- **تعريف الاندماج الوظيفي اصطلاحاً:** يعرف الاندماج الوظيفي على أنه خلق البيئة التي تتيح للموظف بالتأثير على القرارات والتصرفات التي تصيغ وظيفته، وهو ليس هدف بقدر ما هو أداة تمارس في مؤسسات كثيرة، بل أكثر من ذلك إنه إدارة وفلسفة قيادة عن كيفية تمكين الأشخاص من المشاركة في استمرارية التحسن والنجاح في مؤسسة عملهم.²

تعريف الاندماج الوظيفي: ويصف "كول" ووالتر وبديان وأوبلي سلوك الاندماج في العمل بأنه مستوى مرتفع من نشاط المبادرة والمسؤولية.³

ويعرف اندماج الموظف في عمل: اندماج الموظفين يعبر عن اتجاه إيجابي يحمله الأفراد نحو وظائفهم ومنظماتهم وقيمها وإدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية. ومدى ولائهم لعملهم بالمنظمة، وهذا ما ينعكس عليهم من خلال.

- أن هؤلاء الموظفين "يقولون" أشياء إيجابية عن منظماتهم للآخرين.
- أن هؤلاء الموظفون يتوافر لديهم الرغبة في البقاء في منظماتهم
- يعتمد هؤلاء الموظفون إلى خدمة منظماتهم وتقديم النفع لها وبذل الجهود لصالح خدمتها.⁴
- *- كما يعرف على أنه حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل تتسم بالحيوية والتفاني والاستغراق، ويمكن تعريفه بأنه: حالة دافعية وجدانية إيجابية متعلقة بالعمل. ويمكن اعتبارها نقيضاً للإرهاق

¹ عبد العزيز بن سعد اللدغيث، اندماج الشركات المفهوم والأشكال والآثار، ب ط، 2016، ص4.
² يارا عابدين، تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية، درجة الإجازة في علوم الإدارة، 2022/2023، ص14.
³ شعبان، عرفان صلاح، القلق الوظيفي وعلاقته بالاندماج في العمل لدي عينة من عمال المصانع، مجلة المصرية للدراسات النفسية مج24، ع822، دار المنظومة، ص160.
⁴ مرزوق بسارة، المرجع السابق، ص174.

الوظيفي إلى أن الاندماج في العمل يتحقق عندما يشعر الفرد العامل بالنشاط والمشاركة والسعادة في مكان العمل، وعندما تكون لديه مدركات إيجابية من مناخ وبيئة العمل.¹ فالأفراد المندمجون في عملهم يتمتعون يستمتعون بمستويات مرتفعة من الطاقة علاوة على الحماس تجاه العمل، وينغمسون بشكل كامل في أنشطة عملهم مما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم وابتكارياتهم وانتمائهم للعمل، كما يتسمون بأنهم أكثر ميلاً لمساعدة زملائهم في العمل.² وعندما نتحدث عن موضوع الاندماج الوظيفي 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.³

وفي مجمل ما سبق يمكن القول بأن مفهوم الاندماج الوظيفي هو ذوبان الفرد في مجموعة داخل المؤسسة. ليصبح عنصراً فعالاً يتأثر ويؤثر في المؤسسة الإنتاجية.⁴

ثانياً: خصائص ومميزات الاندماج الوظيفي:

يشير الاندماج الوظيفي إلى جملة السلوكيات الدالة على قبول العامل لما يتلقاه من رب العمل والصادرة عن العامل نتيجة وجوده في التنظيم حيث أنه يعبر عن مستوى الإشباع الذي ينتج عن درجة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله.⁵

هو علاقة ذات طبيعة نفسية تتسم بالحيوية والعلاقة الجدلية وذلك من خلال عمل الفرد وتعبيره عن تفضيلات الشخصية في سلوكيات العمل التي تعزز التواصل في العمل من خلال حضوره الشخّصي المادي والمعرفي والعاطفي ونشاطه الفعال في الأداء داخل المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة من خلال جهد وعمل دؤوب من طرفي المعادلة وهما الموظف والمؤسسة

¹ أحمد عباس منشأوي عباس، بنية اندماج العمل لدى المعلمين، مجلة مصرية للدراسات النفسية، ع121، مج33، أكتوبر2023، ص9.

² أسماء عبد المنعم أحمد عرفان، الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض التغيرات الديموغرافية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، العدد110، مج31، 2021، ص118.

³ بوعلام أمينة، الاندماج المهني ودوره في الانضباط التنظيمي لدى موظف دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الوادي، ص17.

⁴ تواتي طارق، ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين بالمؤسسة إطار الشراكة الأجنبية-دارسة ميدانية بمؤسسة أناد هنكل وحدة الرغبة، الجزائر العاصمة، ص143.

⁵ خلفه هدي، المرجع السابق، ص59.

فإن اختل طرف فإن المعادلة لن تتحقق لأن الاندماج الوظيفي يحصل عندما يكون أفراد المؤسسة أنفسهم مهيوون لأدوار العمل وذلك من خلال توظيف طاقاتهم والقدرة على التعبير عن أنفسهم جسديا ومعرفيا وعاطفيا أثناء أداء أدوارهم.

- الاندماج الوظيفي هو بمثابة الطاقة الجسدية التي يبذلها الموظفون للإندماج في قيم المؤسسة وسلوكياتهم ويتعامل الجانب العاطفي مع كيف يشعر الموظفون اتجاه عملهم والطاقة العاطفية اللازمة في العمل.¹

- يوصف بأنه العاطفة والتعلق بالمؤسسة والفخر والرغبة في أن يكون المرء هو المتحدث باسم المؤسسة والداعي لها وكذلك فهم أهدافها والعمل على تنفيذ إستراتيجياتها والمحافظة على قيمتها والكيفية التي يتوافق فيها الموظف مع التحفيز والرغبة واستثمار الجهد التقديري والذهاب إلى أبعد الحدود من ذلك.²

ثالثا: أهمية وأهداف الاندماج الوظيفي:

تكمن أهمية الاندماج الوظيفي في جانبين الأول وهي الأهمية تنعكس على المؤسسة التنظيمية نفسها والثانية الأهمية التي تنعكس على الفرد نفسه ومن أهمها

3- أهمية الاندماج الوظيفي:

3-1- الأهمية التنظيمية:

- **ولاء العملاء:** إن الموظفين السعداء في عملهم هم أكثر كفاءة لخلق عملاء مخلصين فالموظفين المندمجون يميلون إلى فهم أفضل لكيفية تلبية احتياجات العملاء، ونتجه لذلك يميل ولاء العملاء إلى أن يكون أفضل من المؤسسات التي يعمل فيها هذه النوعية من الموظفين.

- **الاحتفاظ بالموظفين:** أن الموظفين الذين هم سعداء في عملهم هم أكثر عرضة للبقاء في المؤسسة فإن الاندماج بالعمل يرتبط ارتباطا إيجابيا بالالتزام التنظيمي

¹ مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص146.

² خلفه هدي، نفس المرجع، ص60.

- الإنتاجية بالموظفين: يؤثر الاندماج الوظيفي على أداء الموظفين إن الاندماج يحفز الفرد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء.
- الدعوة والدفاع عن المؤسسة: من المرجح أن يدافع الموظفون المندمجون عن المؤسسة كمكان للعمل ويعملون نشاط على الترويج لمنتجاتها وخدماتها.
- الأداء التنظيمي: تشير بعض الأدبيات إلى أن أفضل الأداء هو عادة ما يكون ناتج على أعلى درجات الاندماج لخصت هذه الأدبيات إلى أن زيادة اندماج الموظفين وبناء بيئة لدعم ذلك يمكن أن يزيد بشكل كبير من احتمالية نجاح الأعمال
- نجاح التغيير التنظيمي: يلعب الاندماج الوظيفي دورا مهما في المساعدة على التغيير التنظيمي بنجاح خاصة تمكن المؤسسة من التكيف مع حركة السوق.

3-2- الأهمية الفردية:

- توضيح التوقعات: تشير الدراسات إلى أن البيئات التي تتميز بسرعة التغيير في مكان العمل فقد جلبت معها نهجا ذو تفاعل أكبر للعلاقات بين المسؤول وموظفيه فأينما يتوقع الموظف العمل من أجل تنفيذ أماله وأحلامه مقابل ولائه والتزامه فهو يتوقع من صاحب عمله أن يقدم له راتب أعلى
- الصحة والرفاهية: أشارت البحوث إلى أن الاندماج يؤدي إلى آثار صحية ومشاعر إيجابية تجاه العمل والتنظيم ولقد يؤدي الاندماج إلى تطوير الذات في عمل المرء إلى اليقظة والدافع الذاتي والإبداع والسلوك الأخلاقي وزيادة الجهد ومشاركة عموما فإن الموظف يكون أكثر إنتاجية وسعادة.¹

4- أهداف الاندماج الوظيفي:

- يحقق الاندماج الوظيفي في أي مؤسسة عدة أهداف وتمثل في نفس الوقت العناصر الضرورية والمساعدة على رفع مستوى اندماج الموظف في عمله والأبعاد الضرورية لتحقيقه أهمها.

¹ فشيخة سعاد. تركة أمال، أثر مناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2020/2019، ص ص11-12.

- تحقيق المساواة الاجتماعية: بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتشجيعهم على العمل في فرق وتحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة نقل الفوارق بينها مع ضمان نظام أجور ومكافآت عادلة هذا ما يعزز المساواة الاجتماعية ويعطي دلالة عن قوة العلاقة والانسجام الداخلي بالمنظمة وهذا ما يدعم اندماج الموظف أكثر فأكثر ضمن عمله ومنظمته ككل.
- بث روح التعاون: من خلال دفع الرغبة داخل الموظف ومساعدة زملائهم المشاركة من أجل تحسين سير العمل من خلال السلوك الحضاري ووعي الضمير وذلك بدعم الأنشطة التعاونية وبث روح الفريق في العمل وتشجيع الفرد على مبادرة في خدمة المنظمة وكلها مبادئ تسمح بذوبان الموظف ضمن متطلبات وأهداف العمل.¹
- الشعور بالانتماء: نقصد به شعور الفرد بانتمائه لوظيفته ولفريقه وللمنظمة ويتحقق ذلك من خلال مرافقة الموظف من أجل تكييفه مع عوامل ومتغيرات أخرى لبيئة العمل ووظيفته وينتج عن ذلك أيضا تحسن في مستويات الإنتاجية وتدني معدلات التغيب ودوران العمل وكلها عوامل ضرورية دالة على مستوى اندماج الموظفين في العمل.²
- تطوير الأداء: حين يمنح للموظفين فرصة تحسين مهاراتهم واكتساب المعرفة للاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية وذلك بفضل دوران التدريب والندوات وورشات العمل والمؤتمرات التي توفرها استراتيجية المنظمة المدعومة للاندماج الوظيفي.
- الشعور بأهمية العمل: اندماج الموظفين يمنحهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر ويزودهم بالمعرفة لأداء الوظيفة وفهم الموظف وظيفته وموقعها وارتباطها بغيرها من الوظائف ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة مما يساهم في تحقيق الذات والتميز.
- المشاركة الفاعلة: من خلال فتح مجال لمساهمة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة والآراء المختلفة التي يمكن أن تسهم في تطور المنظمة.³

¹ مليكة عر عور، سوسيولوجية علاقات العمل، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014/2015، ب ط، ص 102.

² أحمد زكريا بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985، ص 81.

³ نفس المرجع، ص 89.

- تحقيق الرضا الوظيفي: من خلال منح الموظفين الاستقلالية وتنويع المهام وتحديد لها بدقة وتوفير التغذية العكسية والتركيز على علاقات العمل وعلى الربط بين هذه العناصر الخمس التي تعتبر الأساس لتحقيق الرضا الوظيفي كما يساعد في منح الأفراد القدرة على السيطرة على مجريات العمل والتقليل من ضغوط العمل وزيادة شعورهم بالرضا والاندماج وبالتالي الوصول إلى التكيف والاستقرار في العمل فالفرد داخل التنظيم له مشاعر وأحاسيس فإذا كان مستقر ويشعر بالراحة داخل بيئة عمله أو داخل التنظيم بصفة خاصة فإذا يؤدي كل ما يملك من طاقة ومعرفة للوصول بالمنظمة أو العمل الذي يعمل به أحسن المراتب العليا

- الروح المعنوية: تؤسس الروح المعنوية عند العامل على أهم عناصر المنظمة وهي نمط تسيير أو القيادة في المنظمة أو المؤسسة ذلك أن الروح المعنوية تشير إلى الشعور بالانتماء والارتباط في المشاعر مع الجماعة إلى درجة وضع الفرد مصلحة الجماعة أولاً أو فوق مصلحته.¹

رابعاً: مظاهر الاندماج الوظيفي:

تظهر آثار الاندماج في أفعال وتصرفات الفرد وسلوكاته ومردوده الإنتاجي ومن هذه المظاهر نجد المظاهر الإيجابية وكذا المظاهر السلبية والتي تتمثل فيما يلي:

4-1- مظاهر الاندماج الإيجابية: للاندماج مظاهر إيجابية تتجلى في سلوك المندمجين والأعمال التي يقومون بها وعلاقاتهم مع بعضهم أو غيرهم وفيها يلي نذكر هذه المظاهر:

- الانضباط في العمل: وهذا بدوره يؤدي إلى نقص التغيب وقلة حوادث العمل أي أن اندماج الفرد في مجتمعه ووظيفته يؤدي إلى نقص تغيباتهم عن أعمالهم وقلة حوادث العمل، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم ونمو المجتمع وتحقيق الرفاهية.

- ارتفاع روح المعنوية: يشعر الأفراد في المجتمع باعتزاز النفس والقوة والتفاؤل ونتيجة لإدراكهم لقيمة العمل وإحساسهم أن مجتمعهم يراعيهم ويحميهم من كل الأخطار والمشاكل

¹ خلفه هدي، المرجع السابق، ص ص 67-68.

التي من الممكن أن تعترضهم وهذا ما يشجعهم على ممارسة العمل على أحسن وجه والعمل على تنمية قدراتهم وكفاءتهم من أجل تلبية حاجيات المجتمع. وبالتالي حتى لا ينتابهم عندها الشعور بالظلم والحرمان ضعف ويتسبب ذلك في انخفاض من معنوياتهم

- **الشعور بالأمن والاستقرار:** فالأفراد يشعرون بالأمن المادي والاجتماعي وحتى النفسي، نتيجة تلبية مطالبهم وإشباع رغباتهم وحتى رغبات الآخرين في بعض الأحيان، فالمهنة تؤمن لهم عيشهم وعيشا أسرهم وبذلك تبعد عنهم الخوض من المستقبل.¹

4-2- المظاهر السلبية: بالإضافة إلى المظاهر الإيجابية هناك مظاهر سلبية نوضحها فيما يلي:

- **عدم الاستقرار:** إن عدم اندماج الفرد في مجتمعه، سواء كان ذلك في عمله أو في علاقاته الاجتماعية أو المهنية، يجعله في عدم الاستقرار الدائم مما ينعكس سلبا على حياته وحياة عائلته.

- **التغيب:** إن نقص الاندماج في المجتمع والمهنة، ويؤدي بالأفراد إلى زيادة تغيبهم عن أعمالهم كلما أتاحت لهم الفرصة للقيام بذلك وهذا ما يؤثر سلبا على حياتهم الاجتماعية والمهنية، مما يؤدي إلى تدني دخلهم.

- **المشاكل المختلفة:** للمجتمع دور كبير في اندماج الفرد حيث تلعب دور السيف ذو الحدين، أي أنها تؤدي بالفرد إلى الاندماج في أسرته وحتى في مجتمعه، مما يتفادى لبعض المشاكل التي يصادفها من مشاكل اجتماعية واقتصادية.²

صفات الموظف المندمج:

- * - إيمانه بالمؤسسة التي يعمل بها
- * رغبته بالعمل لجعل الأشياء أفضل
- * متعاون ومحترم لزملائه ومسؤوليته

¹ شنافي فاطمة، عقون جميلة، دور المؤسسة المصغرة في تحقيق الاندماج المهني لدى الشباب البطال، مذكرة ماستر علم اجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة البويرة الجزائر، 2014/2015، صص 66-67.

² نفس المرجع، صص 67-68.

- * له موقف إيجابي تجاه المؤسسة ويعتز ويفتخر بها
- * اعتقاده الجازم بجودة منتجات وخدمات المؤسسة.
- * لديه تصور أن المؤسسة تمكن الموظف من الأداء الجيد.
- * يكون تصرفه خالياً من الأنانية ويحرص عن أن يكون عضواً جيداً في الفريق.
- * استعداده للعمل ما هو أبعداً أو أكثر من متطلبات الوظيفة.¹

خامساً: أنواع وعوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي:

5-1- أنواع الاندماج الوظيفي: هناك أربعة أنواع وهي كالتالي:

1- الاندماج المؤكد: وهو الذي يجمع بين الرضا في العمل والاستقرار الشغل بمعنى أن العامل تكيف مع منصبه الجديد، وراضياً على ذلك يقوم بواجبه المفروض عليه على أحسن وجه. وكل هذا يأتي بنتيجة الاستقرار المهني وتقادي دوران العمل والتحركات المهنية والشكاوي مستمرة.

2- الاندماج غير مؤكد: يمزج بين الاستقرار في الشغل والرضا في العمل، ويعني هذا أن العامل يشعر بالرضا بالرغم من عدم حصوله على منصب دائم مثلاً أو دائم التنقل الوظيفي.

3- الاندماج الصعب: وهو الذي يجمع بين عدم الرضا داخل المؤسسة واستقرار الشغل، ففي هذه الحالة يشعر بعدم الرضا بالرغم من حصوله على منصب دائم، ويعود هذا لعدم ملائمة المنصب مع طموحاته أو تخصصه مثلاً وهذا ما يجعل يعيش حالة الاغتراب عن العمل.

4- الاندماج المقصى: عدم الرضا وعدم الاستقرار الوظيفي في العمل وهذا يرجع بالدرجة الأولى لسوء التخطيط وكذا في الاختيار والتعيين وبطبيعة الحال يتم فيها التوظيف العشوائي أين يتم وضع العامل في مكان الغير المؤهل إليه.

¹ زكريا خنجي، الاندماج الوظيفي المفاهيم والأهمية، جريدة أخبار الخليج بتاريخ 28 يناير 2018، ص4.

وينتج عن هذه العملية عدم التكيف مع المنصب وكذا عدم رضاه ولهذا يكون عدم التقدم ونتيجة لعدم الاستقرار الوظيفي¹.

يجمع بين عدم الرضا وعدم الاستقرار الوظيفي في العمل وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى سوء الاختيار المهني والتغيب².

5-2- عوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي:

توجد العديد من العوامل التي من شأنها التأثير سلبا أو إيجابا على مستوى اندماج الموظف في عمل، ولعل أهم هذه العوامل ما يلي:

- محتوى العمل (تنوع المهام): إن محتوى العمل أهمية كبيرة في مدى تأثيره على الاندماج العامل في عمله، كون أن العامل الذي توكل له أعمال توازي قدراته، يعتبر نفسه وكأنه لا يقوم بأي شيء وأن وجوده في المؤسسة غير ضروري فالعامل بحاجة ماسة إلى شعوره بالمسؤولية. واستخدام كل طاقته في عمله، ما يساعد في خلق ارتياح لديه، بحيث أن أنشطة العمل هي المتغيرات التي تؤثر كثيراً في مستوى اندماج الموظف في عمله، حيث كلما كانت المهام الموكلة للموظف متنوعة كلما ابتعد عن الملل الذي يسبب الروتين الوظيفي.

- الأجر: يعتبر الأجر كمقابل للجهود المبذولة من قبل الموظفين سواء هذه الجهود ذهنية أو بدنية، والأجر في حد ذاته لا يؤدي إلى اندماج الموظف، إنما هو عامل يساعد على تجنب عدم الاندماج حسب بعض الآخر فيعتبر أن الأجر قد تجاوز الحاجات الأولية، وصار يعبر عن إشباع الحاجات الثانوية. كونه يرمز إلى المكانة الاجتماعية وبالتالي تقدير وتحقيق الذات.

- ساعات العمل: لقد أثبتت الدراسات أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة، بالقدر الذي يزيد اندماج الفرد في عمله، والعكس صحيح حيث كلما كانت منافع وقت الراحة قليلة، كان أثرها على الاندماج محدود كلما تؤثر ساعات العمل

¹ طيب أحمد صالح، الاندماج والاندماج المهني للطلبة الجزائريين المهاجرين بفرنسا، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2020/2019، صص 75-76.

² أمال سراج، الثقافة التنظيمية وأثرها على الاندماج المهني للعمال الجدد، مذكرة ماستر تخصص بتنظيم وعمل، جامعة غرداية، الجزائر، 2018/2017، ص 79.

الطويلة أو في حالة العمل الليلي على إجهاد الموظف، وهو ما ينعكس على حالته النفسية اتجاه عمله وبالتالي على مستوى اندماجه في عمله.¹

- جماعة العمل: إن للجماعة دور كبير في التأثير على أعضائها من ناحية السلبية أو الإيجابية. فكلما زاد انسجام الفرد مع أعضاء الجماعة كلما الاندماج بين أعضائها، وعلى عكس ذلك فكلما كان تفاعل الفرد مع الجماعة يعيق إشباع حاجاته وتتحقق اندماج الفرد مع الجماعة في مستو اندماجه ويتحقق اندماج الفرد مع الجماعة في الشروط التالية:

* تقارب درجات ثقافة العمل

* الانسجام الشخصي بين العمال

* المشاركة في نفس النشاطات المهنية

- فرص الترقية والنمو الوظيفي: تعتبر الترقية عن انتقال الموظف إلى رتبة أعلى تصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات والمهارات الملقاة على عاتقه، وزيادة في الراتب وتحسين المركز الاجتماعي وهو ما يزيد عن رضا العامل في عمله، ما يساعد على اندماجه، أما في حالة السياسة المتبعة من قبل المؤسسة في مجال الترقيات الغامضة وغير واضحة، ما يجعل الموظف يشعر بالملل واللامبالاة، وعدم المحاولة لإعطاء أفضل ما لديه. وهو ما ينعكس سلبي على اندماجه

- نمط الإشراف: أشارت الدراسات التي أجريت على نوع الإشراف المتبع من قبل رئيس ومروؤسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف مستوى اندماج العمال في العمل، فالمدير الذي يجعل من موظفيه محورا لإهتمامه ويكسب ولاءهم، يكون الاندماج الوظيفي للعمال لديه عال، وعلى العكس، فالمدير الذي لا يهتم إلا بالإنتاج وأهدافه والجوانب الفنية فقط، ويتميز بالتسلط وعدم فتح باب الحوار يخلق ومشاعر عدم الرضا والأشياء.

¹ محمد بالرابح، التكيف المهني، ديوان المطبوعات الجهوية المطبعة الجهوية، وهران، الجزائر، 2010، ص173.

- ظروف العمل المادية: أشارت الدراسات إلى مدى تأثير هذه الظروف على مستوى اندماج الفرد ومدى تأثيرها على الحالة النفسية. ورضاهم عن عملهم. فهي تؤثر على قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل.¹

سادسا: مستويات الاندماج الوظيفي وأبعاد الاندماج الوظيفي:

6-1- مستويات الاندماج الوظيفي:

توجد ثلاث مستويات الاندماج المهني وهي:

1- الانغماس أو الاندماج في الاقتراح: يمثل الانغماس في الاقتراح تغييراً طفيف مقارنة مع التوجه نحو الرقابة، إذ يشجع القادة على تقديم الأفكار هادفة لتطوير الطريقة التي تؤدي بموجبها العمل. كما يكافئون في ذلك. فعن الرقابة تبقى بيد الإدارة في قبول أو عدم قبول تلك الأفكار.

2- الانغماس الوظيفي أو الاندماج المهني: يمثل الاندماج في الوظيفة تغييراً أكثر أهمية، حيث يستطيع القادة تطوير المهارات واستعمالها كما يملك القادة استقلالية كبيرة في عملهم على تغذية العكسية عن العمل الذي يقومون به، وهنا يقتصر دور المشرفين على التركيز في الدعم بدل التوجيه.

3- الانغماس العالي أو الاندماج المرتفع: يحدث عندما تمنح الإدارة العليا القادة إحساساً بالمشاركة في الأداء الإجمالي.²

6-2- أبعاد الاندماج الوظيفي:

أظهرت العديد من الدراسات الأهمية العلمية لأبعاد مفهوم الاندماج الوظيفي، وتجمع الدراسات على وجود ثلاث أبعاد رئيسية له. وهي على النحو التالي: الاندماج الشعوري.(شعوري)، الاندماج المعرفي(الإدراكي)الاندماج الجسدي(الأدائي)³.

¹ قشيرة سعاد تراكة أمال، المرجع السابق، صص 15-16.
² عبدلي محمد أمين، فارس محمد، ضغوط العمل وأثرها على اندماج العاملين- دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2021/2022، صص 68.
³ يارا عابدين، المرجع السابق صص 22.

ومن أبعاد الاندماج الوظيفي نجد:

- **ضرورة تحقيق المساواة الاجتماعية:** وذلك من خلال تشجيع الموظفين على العمل وتحسين الاتصال بين المستويات الإدارية، وتقليل الفوارق بينها، وضمان العدالة والإنصاف في الأجور والمكافآت، هذا ما يقوي الانسجام الداخلي للمؤسسة ويدعم اندماج الموظف.
- **بث روح المواطنة:** دفع الرغبة داخل الموظف نحو مساعدة زملائه ومشاركة من أجل تحسين سير العمل، من خلال الإيثار والكراسة والسلوك الحضاري، وبث روح الفريق وحب المبادرة كلها مبادئ تسمح بذوبان الموظف ضمن متطلبات وأهداف العمل.
- **الشعور بالانتماء:** إن مقتضيات الإدارة الحديثة تتطلب تطويرها ورفقها توافر مبدأ الانتماء لدى الموظف. والقاضي بتكريس الفكر الوظيفي والمؤسسي في عقول المنتسبين للوظائف على اختلاف درجاتهم ومواقعهم الوظيفية.¹
- **مشاركة الفاعلة:** تتمثل المشاركة الفاعلة للموظفين في ارتباط قوي بالعمل والمؤسسة والمهنة وحتى الزملاء، ويحظى الموظفون الذين يتمتعون بمشاركة فعالة بارتباط شخصي بالعمل حيث يمنحهم شعوراً بالفخر إلى جانب ذلك يكون الموظفون الذين يتمتعون بمستوى عال من المشاركة الفعالة أكثر ميلاً لتقديم ما هو أكثر من حد الأدنى لعملهم.
- **تطوير الأداء:** حيث يمنح الدمج للعاملين فرصة تحسين مهاراتهم. واكتساب المعرفة وللاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية. وذلك بفضل دورات التدريب والندوات وورشات العمل والمؤتمرات التي توفرها إستراتيجيات المؤسسة في هذا الشأن.
- **الشعور بأهمية العمل:** اندماج الموظفين يمنحهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر، وبالتالي معروفة أوسع بالوظيفة التي يشغلونها وفهم أكبر لأهميتها وموقعها وارتباطها بغيرها من الوظائف ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة مما يساهم في تحقيق الذات والتميز.²

¹ عبد القادر بن سعدة، مديحة بخوش، حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج11، ع01، 2020، ص105.

² نفس المرجع، ص150..

سابعاً: إستراتيجيات تعزيز الاندماج الوظيفي:

تطور استراتيجيات الانغماس أو الاندماج في ضوء العوامل التي تؤثر فيه وهذه الإستراتيجيات هي العمل نفسه the work it sell تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف والتي تحفز الدوافع الذاتية نحو العمل وقد ميزوا بين ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت أن تكون حافزاً جوهرياً يجب أن يتلقى القادة ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم ويفضل من خلال تقييم أدائهم وتحديد هذه التعليقات وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكامل كعملية أو كخدمة أو كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل كلي

- استخدام القدرات: يجب أن ينظر القادة إلى الوظيفة باعتبارها تتطلب منهم استخدام القدرات - التحكم الذاتي أو الاستقلالية: يجب أن يشعر القادة أن لديهم درجة عالية ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف

- بيئة العمل the work environment : تهتم هذه الإستراتيجية بزيادة الانغماس من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك بتطوير الثقافة التي الموافق الإيجابية للعمل وتعزيز الاهتمام والاثارة في الوظائف

- القيادة Leader ship: ينبغي لإستراتيجية القيادة أن تركز على ما يجب القادة القيام به من أجل أداء أدوارهم الحيوية والمباشرة في زيادة مستويات الاندماج وسيشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها وتشمل البرمجيات التدريب الرسمي.¹

ولكن التأثير الأكبر سيكون من قبل منح أساليب متنوعة من التعلم مثل إعادة التعلم التدريب والتوجيه.

¹ يارا عابدين، المرجع السابق، ص24.

- فرص النمو الشخصي opportunities for personal growth يعني أن يستند وضع إستراتيجية توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة التعلم الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين والقادة عموماً كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها وينهضون فيها.¹

ثامناً: نظريات المفسرة للاندماج الوظيفي:

هناك عدد من النظريات التي تفسر الاندماج الوظيفي وسنتطرق إلى البعض منها والنظريات هي: -النظرية الوظيفية -نظرية العلاقات الإنسانية -نظرية التكيف الوظيفي -النظرية التكامل -النظرية التوقع -نظرية الانجاز لـ"ماكلياند" - المدخل التحفيزي -نظرية الإدارة العلمية -نظرية الإدارة العامة.² ومن أهمها:

1- نظرية التكيف: اهتمت هذه النظرية بدراسة سلوك العاملين لمعرفة مدى تكيفهم واستقرارهم في الوظيفة التي يزاولون العمل فيها بحيث تركز على سلوك العامل بشكل أساسي وذلك من خلال تطابق شخصية الموظف وبيئة العمل الذي يشغل فيها بحيث هذه النظرية بضرورة اهتمام المدراء بالأبعاد الشخصية للعامل من كونها عامل أساسي في تحديد نوع استجابات العاملين داخل تنظيماتهم سواء كان التفاعل سلبياً أو إيجابياً ونقصد هنا بالأبعاد الشخصية كميولات الفرد والحاجات الإنسانية والقدرات كالذكاء أو المواهب وكذلك المواقف والقيم وهذا من سبل القناعة والاستقرار في الوظيفة من أجل بلوغ أعلى درجات الاندماج الوظيفي.³ وما يمكن استخلاصه في الأخير أن الاندماج الوظيفي اهتم بدراسة سلوك العاملين وتكيف العامل مع بيئته وهذا ما اهتمت به النظرية التكيف فإن ما تم تطبيق مبادئ نظرية التكيف يحصل اندماج العاملين في المؤسسة.

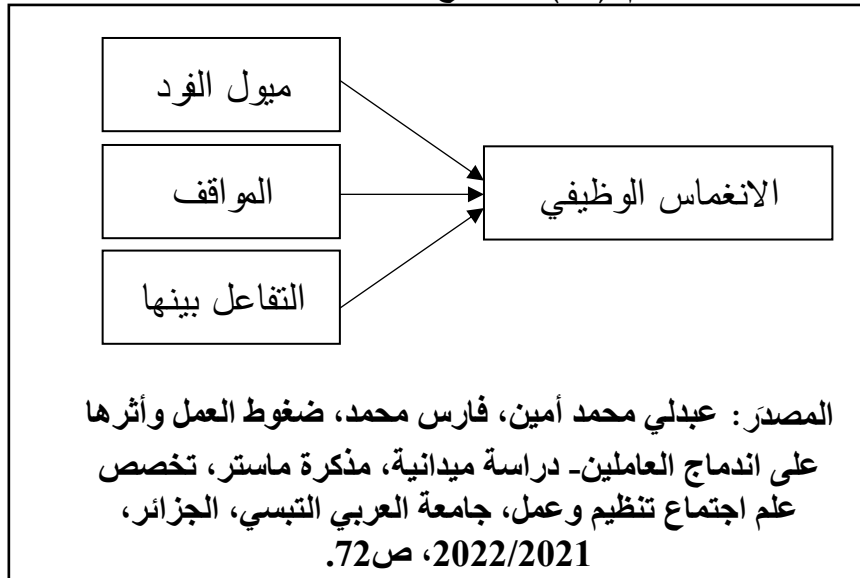
¹ يارا عابدين، المرجع السابق، ص25.

² منتهى جاسم عيد، الاندماج الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي بغداد والعراقية في محافظة بغداد، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ج26، ع1، س1444/2023، ص447.

³ عبدلي محمد أمين، فارس محمد، المرجع السابق، ص ص71-72.

2- **نظرية التكامل:** قدم كل من نموذج يوضح أن الاستغراق الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي موقف الموظف ميوله والتفاعل بينهما، حيث أن تلك العناصر الثلاثة متساوية من حيث الأهمية في شرح وتفسير الاستغراق الوظيفي.

الشكل رقم (04): يوضح مكونات نظرية التكامل



وعلى صعيد ميول الفرد فإن الاستغراق الوظيفي يعتمد على الصفات الشخصية للفرد ويظهر تأثيره في بعض الخصائص كالعمر والجنس والحالة الاجتماعية ومركز الرقابة الداخلي والخارجي، وموقع السكن والاستغراق الوظيفي هو ميزة شخصية، لذلك لا يمكن تغييره بسهولة من خلال المنظمة، وفي المدخل الموقفي يظهر الاستغراق الوظيفي على أنه الاتجاهات الشخصية تجاه خصائص الوظيفي، ويتأثر بنمط القيادة وفرص العمل ومشاركته في اتخاذ القرارات، وبعض العوامل الاجتماعية، ومزايا الوظيفية وأيضا قيم المنظمة وفي التفاعل بين ميول الفرد والموقف توضح الخصائص الشخصية والبيئة اتجاهات العمل والسلوكيات وعندما تتسجم الخصائص الشخصية للفرد مع موقف سينتج عنه بالطبع درجة عالية من الاستغراق الوظيفي.¹

¹ عبدلي محمد أمين، فارس محمد، مرجع سابق، ص72.

3- نظرية العاملين (فريد هارزبورغ):

حيث تقدم هذه النظرية تصنيفاً للحاجات مكون من مجموعتين الأولى وقائية وتتمثل في استبعاد الأشياء لدى العمال وسخطهم بسبب الأجور والظروف الفيزيائية للعمل، أما المجموعة الثانية فهي دافعية وهي مسؤولة عن رضى العمال واندماجهم وتكون مرتبطة بمحتوى العمل وإشباع هاذين العاملين من شأنه أن الوصول بالعمال لمستوى أعلى من الاستغراق الوظيفي.¹ حيث قاتم فريد هارزبورغ بتطوير نظرية مقدمة في الدافعية بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات والتأثير الدفعي لذلك الإشباع لدى الدافعية بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات والتأثير دافعي لذلك الإشباع لدى مجموعة من المهندسين والمحاسبين (حوالي 200 شخص) في عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا في أمريكا واستخدم في دراسة أسلوب الحادث الحرج بتوجيه السؤالين التاليين للأشخاص.

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟

- متى شعرت بأعلى وصف الظروف التي شبيتها هذين الشعورين لديك؟

وكانت الإجابات مثيرة ومتوافقة وقد صنف العوامل إلى مجموعتين.²

* **عوامل صيانة ووقاية:** ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف لكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل وقد أطلق على هذه العوامل عوامل صيانة، وقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات وقد حدد عشرة عوامل وقاية:

- سياسات الشركات وإدارتها، العلاقات مع الرؤوسيين، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء، الحياة الشخصية، العلاقات التبادلية مع المشرف، الاستقرار في العمل، الإشراف الفني، الراتب، المركز والمكانة.

¹ رعد حسن الصرف، نظريات الإدارة والأعمال دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارسات ووظائفها، ط. الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، ط1، 2004، ص ص 281-282.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، عمان، الأردن، ص 116.

* **عوامل دافعية:** هناك بعض العوامل المرتبطة بجوهر العمل وأطلق عليها العوامل الدافعية إذا توافرت تؤدي إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل ومن أهم هذه العوامل:

- الإنجاز في العمل، التقدير والترقي في العمل، إمكانية النمو والتطور الشخصي، الاعتراف بالإنجاز، طبيعة العامل نفسه ومستواه.¹

8-4- نظرية العلاقات الإنسانية: العلاقات الإنسانية تنظر إلى المنظمة كمجتمع إنساني وأن الإدارة المسؤولة عن تحقيق نتائج معينة تعتمد على العلاقات الإنسانية كأسلوب في كيفية التنسيق بين جهود الأفراد وخلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني بناء يحقق أهداف التنظيم من ناحية ويشبع رغبات الأفراد المتنوعة من جانب آخر. ونخلص إلى القول بأن العلاقات الإنسانية تهدف إلى ما يلي:

- حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة
- حفز الأفراد على التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة
- إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية ويعتبر البروفيسور ألتون مايو الرائد الأساسي لهذه الحركة فقد قاد فريق من علماء جامعة هارفارد في دراسات هوثورن الميدانية الشهيرة في مصنع "هورثون" فرع شركة وسترن الكتريك الأمريكية الشهيرة والتي استمرت حوالي ثماني سنوات (1924-1932) بدأ العلماء أبحاثهم انطلاقاً من افتراض بأن هناك وثيقة إنتاجية العامل والعوامل البيئية المحيطة به. وقد اختار الباحثون مجموعتين من الفتيات العاملات فوضعوا المجموعة الأولى في غرفة الاختبار والمجموعة الثانية في غرفة الضبط التي لا تتغير فيها العوامل البيئية وقد عملت إحدى هذه التجارب على التأكد فيها إن كانت هناك علاقة بين كمية ضوء الحجرة ونوعية من ناحية وكفاية العامل الإنتاجية من ناحية أخرى.²

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 116-117.
² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط3، 2004، عمان الأردن، ص 51-52.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية:

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين
- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية الروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرضي للعاملين به
- يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية
- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين على أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين¹.

¹ احمد ماهر، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، طبع ونشر وتوزيع، ط7، 2000، ص35.

خلاصة الفصل:

وما يمكن القول أن عملية الاندماج الوظيفي من أهم الروابط الاجتماعية التي تتشكل وتتحقق بين الموظف ووظيفته وبين الموظف وجماعة العمل وبين الموظف التي يعمل فيها حيث يساعده في تنفيذ المهام المطلوبة بسهولة، ولهذا يجب أن تحرص المؤسسة على تعزيز سبل ومجالات المشاركة داخل المنظمة، وخصوصا مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرارات المرتبطة بهم بما يسهل اندماجهم في العمل وتحقيق متطلباتهم، وبالتالي يضمن الموظف استقراره داخل منظمة وهذا ما يؤدي إلى زيادة في مستوى الحرص والالتزام ويضمن الاستمرارية الفعالة لأنشطة المؤسسة.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد:

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

1-مجالات الدراسة:

2- منهج وتقنيات جمع بيانات الدراسة:

3-عينة الدراسة:

ثانياً-عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1-عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية:

2-عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

3-عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

ثالثاً-الاستنتاج العام

تمهيد:

العمل الميداني للبحث العلمي السوسيولوجي ضروري للتأكد من صحة الفرضيات والنظريات ومدى تطابقها مع واقع، حيث في هذا الفصل يتم عرض الإطار العلمي للدراسة الميدانية التي أجريناها في مديرية الصيانة بالأغواط سوناطراك، حيث تهدف دراسة إلى مدى اهتمام المؤسسة بمشاركة العاملين في عمليات إعادة الهيكلة الوظيفية ومدى انتمائهم نحو المؤسسة، ولمعرفة ذلك قمنا بإتباع الإجراءات المنهجية المتمثلة في المنهج المستخدم في دراسة ومجالات دراسة والعينة التي قمنا باختيارها ومجالات دراسة وأدوت جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي استخدمها في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية التي إجرائها على عينة من عمال في مديرية الصيانة بالأغواط سوناطراك مع تحليل هذا البيانات الإحصائية تحليل سوسيولوجيا والتأكد من صحة الفرضيات.

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال الزمني:

لقد تم اختيارنا لموضوع المذكرة هو أثر الأساليب الإدارية المهنية المنتهجة خلال فترة إعادة الهيكلة الوظيفية على اندماج العاملين بالمؤسسات الاقتصادية بعد قبول إجراء الترتيب بالمديرية وإتمام إجراءات تم إنجاز الدراسة الميدانية في المدة الممتدة من 31 ديسمبر 2023 إلى غاية 7 ماي 2024 وذلك عبر عدة مراحل وهي كالتالي

مرحلة 1: بهدف القيام بمقابلة الأولوية الاستطلاعية وذلك يوم 2023/12/31

مرحلة 2: وذلك بأخذ الاستبيان لمؤسسة وتوزيعه على عينة البحث وذلك يوم 2024/04/24

مرحلة 3: تم استرجاع جزء من الاستثمارات وذلك يوم 2024/04/30

مرحلة 4: كانت نهاية الدراسة وذلك باسترجاع الجزء الباقي من الاستثمارات وذلك يوم

2024/05/07

1-2- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشرية مجتمع الدراسة حيث تمثل هذه الدراسة في أحد عينة من مجموع العاملين المتكون من 295 عامل وذلك بما فيهم 162 إطار و 133 عون تحكم وذلك بأخذ عينة تكون ممثلة لمجتمع البحث والمتمثلة في 20% من كل طبقة.

1-3- المجال المكاني:

اعتبار موضوع إعادة الهيكلة الوظيفية من أكثر المواضيع اهتمام في الوقت الحالي بحيث نرى أن أغلب المؤسسات الاقتصادية قد أولت اهتمام بالغ بمشاركة المورد البشري الذي يعد هو أساس تنمية الاقتصادية وارتأينا أن نحدد المجال المكاني لدراسة بمديرية الصيانة بالأغواط باعتبارها المؤسسة الاقتصادية التي تهتم بإعادة هيكلتها من فترة إلى أخرى ومن خلال هذا إذن ربطنا الاندماج الوظيفي باعتباره أحد أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

1-3-1- الإطار التنظيمي لمديرية الصيانة لولاية الأغواط:

في هذا العنصر نحاول صورة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة ما هي مهامها، تنظيمها... الخ
أ/ تعريف المؤسسة الأم سوناطراك:¹

هي الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات

Société Nationale de transport/ Commercia livraison des Hydrocarbures
Sonatrach

هذا فيما يخص أصل التسمية، أما التعريف المضبوط لهذه الشركة فهو كما يلي كما جاء في موقعها على الشبكة. "إن سوناطراك هي الشركة الجزائرية للبحث والتنقيب (الاستغلال)، والنقل بالأنابيب وتحويل، وتسويق المحروقات ومشتقاتها.

نشأت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 491/63 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22 حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات 1971/02/24، ونظراً للتطور الاقتصادي والتكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها وتتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية حيث وزعت إلى 04 مؤسسات صناعية، 03 مؤسسات إنجاز 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات أما من حيث توزيعها جغرافيا عبر التراب الوطني فهي حسب النسب التالية: 53% في الجنوب 21% الوسط في الغرب 79% في الشرق في سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي والذي يقضي بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأورومتوسطية في مجال المحروقات، وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب، والتي تساعد على تطوير المعارف في مجال عمل هذه الشركة الاقتصادية.

تعمل سوناطراك على التسويق ونقل أربع أساسية هي:

تعتبر سوناطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الإفريقي والعربي والعالمي في هذا المجال (أي إنتاج المحروقات ومشتقاتها وتسويقها). إذا تحتل المرتبة الأولى على مستوى الإفريقي.

¹ -محمد الأمين جعفر، إطار في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة سوناطراك DML ، الأغواط، 2023/12/31 على الساعة: 13:00.

والمرتبة 12 عالمياً، وثاني مصدر CPL/GNiJ. وثالثاً مصدر للغاز طبيعي تساهم سوناطراك بحصة الأسد في الدخل الوطني الخام كما تشغل سوناطراك حوالي 120.000 شخص.

ب- مهام شركة سوناطراك:

طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 66-292 المؤرخ في 1966/12/22 فإن سوناطراك تضطلع بالمهام التالية:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها.
- تطوير شبكة نقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلال هذه الشبكات وتسييرها
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجة وتقويم المحروقات الغازية
- تحويل المحروقات وتكريرها
- تسويق المحروقات.¹
- إنهاء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر والخارج مع الشركات الجزائرية والأجنبية. واكتساب حقية الأسهم.
- التمويل الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط والطويل
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن أن تنترب منه فائدة لسوناطراك

ج-التنظيم العام لسوناطراك: تتبع سوناطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي، حيث تقسم هيكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها الأساسية:

* الأنشطة الأمامية (Amont/AMT): وهي تهتم بأنشطة البحث والتنقيب عن البترول.

¹ -محمد الأمين جعفر، إطار في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة سوناطراك DML ، الأغواط، 2023/12/31 على الساعة: 13:00.

* أنشطة النقل بالأنابيب (Transport par canalisation): وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات. وهي التي تتبثق منها مديرية الصيانة بالأغواط DML

* الأنشطة التسويق (Commerclalistic/Com): تهتم بتسويق منتجات الشركة.

*الأنشطة الخلفية ويقع على عاتقها أنشطة التجميع وتحضير المنتج.

1-3-2- التعريف مديرية الصيانة الأغواط:

تتتمي مديرية الصيانة بالأغواط الى فرع النقل بالأنابيب والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء والذين يكونون عادة دولاً أجنبية. أنشئت مديرية الصيانة بالأغواط سنة 1989 وهي مختصة في صيانة عتاد وقنوات النقل الأنابيب على مستوى محطات الضخ SP6-SP1 ومحطات الضغط SCS-SC1 بالنسبة للبترول والغاز الطبيعي على التوالي.

أ-مهام مديرية الصيانة الأغواط:

* التكفل بصيانة العتاد والأجهزة بصفة دورية لفرع نقل بالأنابيب لشركة سوناطراك على المستويات التالية:

- المستوى الثالث: تمثل المراجعة الجزئية للآليات

- المستوى الرابع: تمثل المراجعة العامة للآليات.¹

- المستوى الخامس: تمثل تحديد الأجهزة وتكون الصيانة حسب طاقتها التشغيلية

* الصيانة الوقائية وهي مراجعة منتظمة تتبع حسب المخطط السنوي تعده دائرة المنهجية والتي تشمل أساسا المضخات، آلات الضغط، مولدات الكهرباء

* الصيانة الاستعجالية، وهي التي تكون في الحالات غير المتوقعة أي الحوادث المفاجئة (صيانة غير مبرمجة)

¹ -محمد الأمين جعفر، إطار في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة سوناطراك DML ، الأغواط، 2023/12/31 على الساعة: 13:00.

كما تهتم هذه المديرية كذلك

- * تصليح قطع الغيار وتركيبها على مستوى الورشات
- * وضع السياسات العامة والمتعلقة بالصيانة
- * المساعدة التقنية في الإنجاز والتطوير
- * القيام بعمليات الصيانة والرقابة (المستوى 1-2) والذي يضم صيانة أولية وتشحيم مراقبة تقنية...الخ.

- * تطوير وتصميم قطع الغيار لسد الاحتياج
- * القيام بالعمليات الخاصة والتي تضم أساس القيام بعمليات الصيانة أو تزويد متعامل جديد [وطني أو أجنبي] بمنتجات الشركة وذلك دون توقف عملية التصدير للمتعاملين الآخرين
- تعتبر وحدات العمليات الخاصة بهذه المديرية الوحيدة على المستوى الوطني والإقليمي وهذا إما من شأنه إعطاء هذه الوحدة ميزة تنافسية مقارنة مع المديرية الأخرى.¹

ب-تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط:

تتبع هذه المديرية هي الأخرى في تنظيمها الداخلي النمط حيث نلاحظ من خلال هيكلها التنظيمي التالي: أنها مقسمة إلى الجزئين هما: الدوائر التقنية الدوائر الادارية كما نذكر المصالح التي تتكون منها:

أولاً: الدوائر الإدارية:

- * دائرة المالية والمنازعات: وتتكون من 3 مصالح
 - مصلحة المنازعات
 - مصلحة الميزانية
 - مصلحة المحاسبة العامة وتتكون من عدة أقسام وهي قسم المخزونات قسم الخزينة وقسم التموين وقسم الفوترة وقسم العمليات المختلفة

¹ -محمد الأمين جعفر، إطار في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة سوناطراك DML ، الأغواط، 2023/12/31 على الساعة: 13:00.

- أيضا المهام من خلال التطرق لمصالح وأقسام المكونة لها
- مصلحة المستخدمين: وتوكل هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بإدارة ملفات المستخدمين ومتابعاتهم وتتكون من قسمين
 - * قسم تحركات العمال
 - * قسم التسيير
- مصلحة الأجور
- مصلحة الخدمات الاجتماعية
- مصلحة تنمية الموارد البشرية
- ثانيا: الدوائر التقنية: يقع على عاتق هذه الدوائر مختلفة المهام والتقنية للمديرية وهي بذلك تعتبر القلب النابض داخل المديرية
- * دائرة المنهجية والتنسيق: وتتكون من 3 مصالح.¹
 - مصلحة التحضير
 - مصلحة التخطيط
 - مصلحة الدراسات والمتابعة
- * دائرة الميكانيك الصناعية
 - مصلحة التدخلات
 - مصلحة الورشات
- * دائرة الكهرباء والآليات
 - مصلحة الآليات
 - مصلحة الكهرباء
- * دائرة العمليات الخاصة

¹ -محمد الأمين جعفرورة، إطار في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة سوناطراك DML ، الأغواط، 2023/12/31 على الساعة: 13:00.

* دائرة تموين والنقل

- مصلحة تسيير المخزونات

- مصلحة المشتريات

-مصلحة النقل.¹

2- المنهج وتقنيات جمع بيانات الدراسة:

2-1-منهج الدراسة:

تعددت المناهج العلمية تبعاً لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق بطريقة عملية ودقيقة يتم تحديد طبيعة المناهج وفق أهداف الدراسة. وكذا طبيعة البحث، ويعرف المنهج على أنه جملة المبادئ والقواعد والارشادات التي يجب على الباحث إتباعها من بداية البحث إلى نهايته بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة.²

حيث تم استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة لموضوع "أساليب إعادة الهيكلة الوظيفية في تحقيق الاندماج الوظيفي"

حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه يقوم المنهج الوصف على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره. إن المنهج الوصفي لا يتمثل فقط في جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها بل أنه يشمل كذلك على تحليل دقيق لهذه البيانات والمعلومات وتفسير

¹ -محمد الأمين جعفرورة، إطار في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة سوناطراك DML ، الأغواط، 2023/12/31 على الساعة: 13:00.

² بوحوش عمار، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، ب ط، 2009، ص14.

عميق لها وسبر لأغوارها من أجل استخلاص الحقائق والتعميمات الجديدة التي تساهم في تراكم وتقدم المعرفة الإنسانية.¹

2-2: الأدوات والوسائل المستخدمة في تجميع بيانات الدراسة:

يعتمد المنهج البحثي على أدوات ووسائل لجمع البيانات والمعلومات التي يستعين بها الباحث ويستخدمه في الإجابة على ما أثاره من تساؤلات والتحقق من الفروض المصاغة وصولاً إلى نتائج متعلقة بمشكلة الدراسة وللإجابة على الأسئلة التي تحدت بها إشكالية البحث تكمن قيمة البحث ودرجة علميته في النتائج المتواصل إليها ويتم تحديدها وفق ما تم تجميعه من مادة علمية تتضمن عناصر الموضوع الذي تناوله.²

أي يتحدد نوع الوسائل والأدوات التي تتلائم طبعة الموضوع ولذلك قد اخترنا المقابلة والاستمارة كأدوات لدراستنا ولذلك لتناسبها مع طبيعة موضوعنا.

أ- **المقابلة:** يمكن تعريف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين يهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعريفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومن الأهداف الأساسية للمقابلة: الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى تعرف ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة³ فإن مناهج المقابلة تتميز باحتكاك مباشر بين الباحث ومحدثيه⁴، وقد تطرقنا في دراستنا هذا إلى المقابلة الشخصية هي مقابلة وجها لوجه حيث يقوم من يجرى المقابلة بتوجيه الأسئلة للمستجوبين بقصد استخلاص إجابات ذات صلة بفروض البحث⁵، وعليه من خلال زيارتنا

¹ رابحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 1431هـ/2013م، ص ص، 72-73.

² محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ب ط، 2001، ص112.

³ محمد عبيدات وآخرون، منهجية للبحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 1999، عمان، ص55.

⁴ تأليف ريمون كفي، لوك قان كمبنهود، تعريب يوسف الجبائي، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية المكتبة العصرية، بيروت، اعتمد على ط2، 1990، ص229.

⁵ شاقا فرانكفورت-ناشمار، ترجمة الدكتورة ليلي طويل، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، دار للنشر والتوزيع، ص236.

الاستطلاعية للمديرية وقيامنا بمقابلة مع إطار في إدارة الموارد البشرية حيث وضح لنا أن توجد اعادة هيكلة وظيفية على حسب احتياج المؤسسة ويوجد تغيرات جزئية في هيكل كل 5 سنوات وأيضا يوجد توفر أسلوب التدريب¹.

ب- **الاستمارة:** تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية وذلك بسبب ما تحققه هذه الأداة من مزايا على مستوى الجهد والوقت والتكلفة وأيضا سهولة معالجة بياناتها إحصائيا² وتستعمل الاستمارة كذلك لمعرفة بعض الخصائص الأشخاص موضوع البحث³ وقد استخدمنا في استمارة بحثنا في محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية ويحتوي على 5 أسئلة:

المحور الثاني: متعلق بالفرضية الأولى والمتمثلة في أساليب إعادة هيكلة وظيفية تحتوي على 15 سؤال.

المحور الثالث: متعلق بالفرضية الثانية والمتمثلة في الاندماج الوظيفي وتحتوي على 16 سؤال.

3- تحديد عينة البحث:

إن اختيار عينة البحث يعتبر من الإجراءات الأساسية والمهمة للقيام وإنجاز أي الدراسة علمية حيث يقوم الباحث باختيار جزء من الكل وذلك لاختبار الفرضيات وتعميم النتائج وتعرف العينة على أنها هي من مجتمع البحث أو الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي "تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع

¹ محمد الأمين جعفرورة، إطار في الموارد البشرية، مؤسسة سوناظراك D.M.L الأغواط 2023/12/31، 1:30

² نادية سعيد عاشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، ب ط، 2017، ص351.

³ موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيدي صحراوي وآخرون، دار القصب للنشر الجزائر، ط2، 2004، ص272.

البحث فالعينة هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي¹ في بحثنا هذا قمنا باختيار العينة العشوائية الطبقية.

العينة الطبقية هي عملية اختيار عينة بحيث تحدد تلك العينة المجموعة الفرعية أو جزءاً من المجموعة الممثلة في مجتمع الدراسة² نعتبر العينة العشوائية الطبقية من العينات شائعة الاستخدام، ويتم تقسيم المجتمع إلى مجتمعات جزئية تسمى طبقات. بحيث تكون المفردات كل طبقة متجانسة بالنسبة للخصائص المطلوب دراستها. وباختيار عينة عشوائية بسيطة من طبقة من هذه الطبقات يتم أخذ العينة الطبقية³.

$$\text{حجم العينة} = (\text{العدد الكلي للمجتمع} \times \text{النسبة المختارة}) / 100$$

$$\text{حجم العينة} = 100 / (20 \times 295) = 59$$

ومنه العينة المتمثلة لبحثنا هي 59 عامل موزعة عبر العينة الطبقية كالتالي:

$$\text{الإطارات:} = 100 / (20 \times 162) = 32$$

$$\text{التحكم} = 100 / (20 \times 133) = 27$$

وأعوان التنفيذ وعددهم قليل جدا 4، وعدم استكمال اجاباتهم مما تم الاستغناء عنهم مع عدم قدرة إعادة توزيع استبيانات جديدة وعلى ذلك تم توزيع 59 استبيان.

¹ نادية سعيد عاشور، المرجع السابق، ص228

² أحمد محمود الخطيب، البحث العلمي، دار عالم الكتب الحديث، ط1، 1430/2009، الأردن، ص50.

³ أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات، إدارية واقتصادية، ط5، 2007، دار وائل للنشر والتوزيع، ص149.

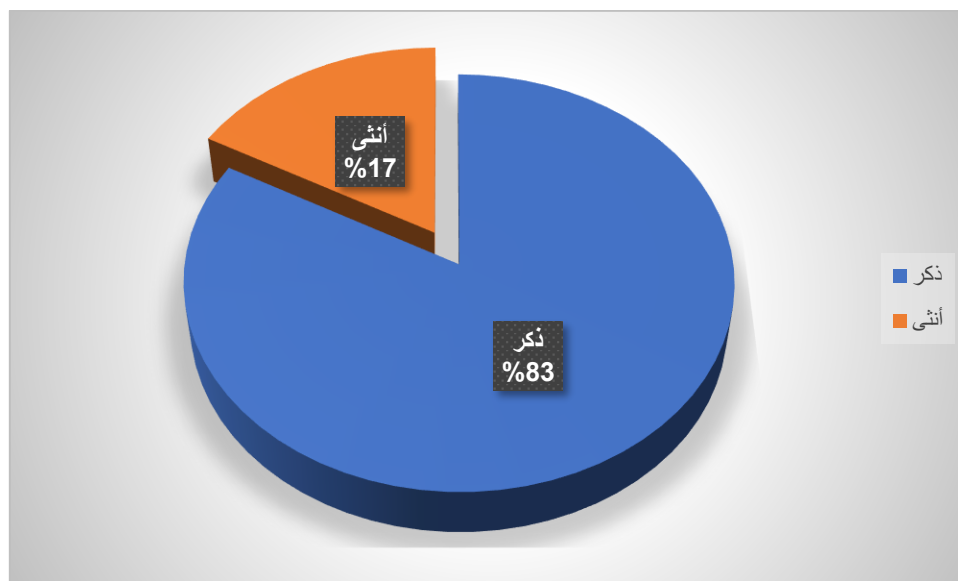
ثانيا- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1- عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	49	%83,1
أنثى	10	%16,9
المجموع	59	%100,0

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 83.1% أي ما يمثل 49 فرد من أفراد العينة من فئة الذكور تليها نسبة 16.9% أي ما يمثل 10 من العدد الإجمالي تمثلها الإناث ويتضح من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث وذلك راجع إلى نشاط المؤسسة.



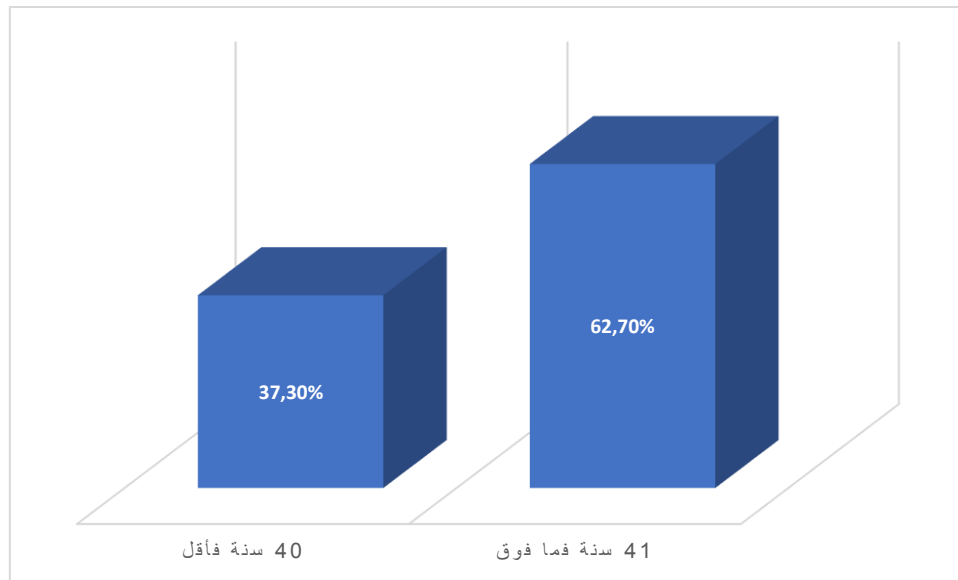
الشكل رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة
40 سنة فأقل	22	37,3%
41 سنة فما فوق	37	62,7%
المجموع	59	100,0%

نلاحظ في الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة هي نسبة 62.7% أي ما يمثل 37 فرد من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 41 سنة فما فوق تليها سنة 37.3% أي ما يمثل 22 فرد من أفراد العينة تكون أعمارهم أقل من 40 سنة.

*وهذا يدل على أن الفئة الغالبة هي فئة الكهول وذلك يعود إلى أن مديرية الصيانة بالأغواط لديها عدد كبير من الإطارات أي ما يمثل نسبة 62% إطار وهذا ما يوضح نسبة تقدم في أعمارهم يعود ذلك إلى مسيرتهم المهنية، أما باقي أفراد العينة هم الشباب وذلك يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة.



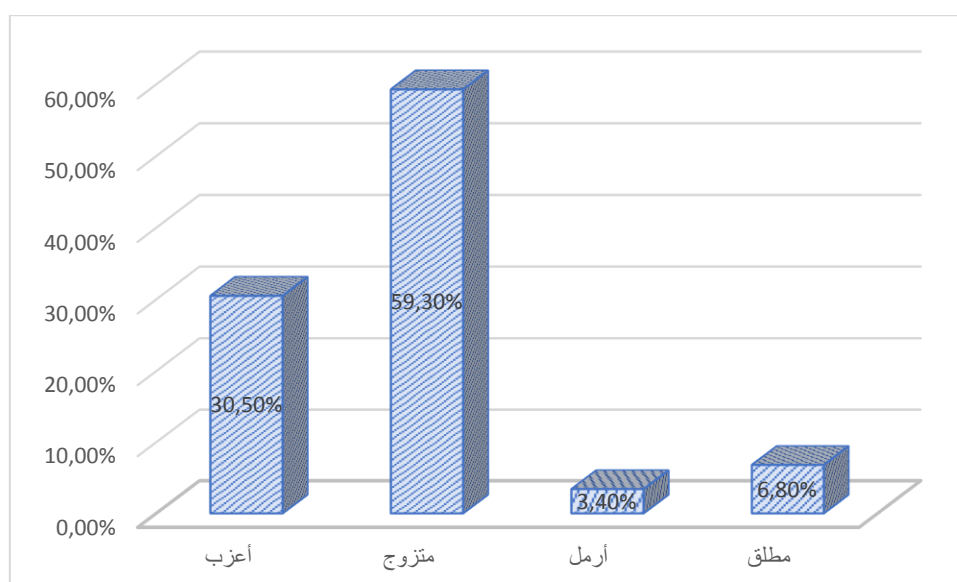
الشكل رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب السن:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية:

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
30,5%	18	أعزب
59,3%	35	متزوج
3,4%	2	أرمل
6,8%	4	مطلق
100,0%	59	المجموع

بالنسبة للمعطيات التي تخص الحالة العائلية لأفراد العينة وتضم أربعة متغيرات العزوبية، الزواج، الطلاق، الترميل فنجد أن نسبة 59.3% متزوجين تليها 30.5% عزاب ثم فئة المطلقين 6.8% وفي الأخير نسبة الأرامل 3.4%.

*أظهرت النتائج أن نسبة الزواج هي سمة الغالب على أفراد العينة ربما تعود الى الدخل العالي الذي سهل عملية الزواج لكن هذا لا يستثني أن هناك فئة من العزاب ربما يعود ذلك إلى أسباب ذاتية يعني لكل واحد منهم تصور خاص به ومقياس يقيس به وضعيته.

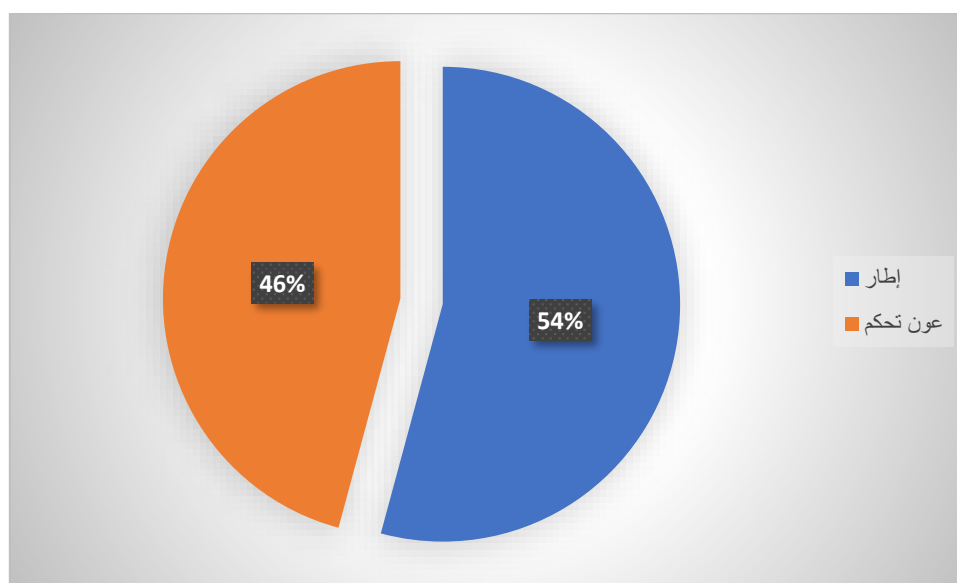


الشكل رقم (07): يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب الفئة المهنية :

الفئة المهنية	التكرار	النسبة
إطار	32	54,2%
عون تحكم	27	45,8%
المجموع	59	100,0%

بالنسبة للمعطيات الفئة المهنية تلاحظ أن نسبة 54.2% أي ما يمثل 32 فرد من أفراد العينة يمثلها الإطارات تليها 45.8% أي ما يمثل 27 فرد من أفراد العينة أعوان التحكم *أظهرت النتائج أن عدد الإطارات أعلى نسبة وذلك راجع إلى خبرتهم ومتابعتهم في إنجاز المهام وسير العمل بشكل صحيح ونلاحظ وجود نسبة للأعوان التحكم باعتبارهم المكلفون بالمهام المختصة.



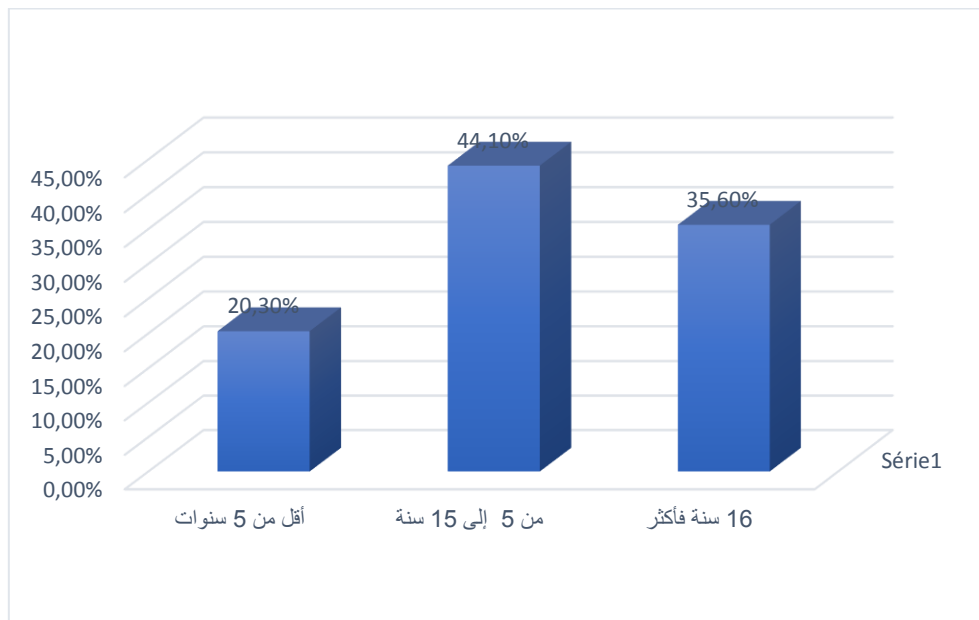
الشكل رقم (08): يوضح توزيع العينة حسب الفئة المهنية :

الجدول رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية :

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	20,3%
من 5 إلى 15 سنة	26	44,1%
16 سنة فأكثر	21	35,6%
المجموع	59	100,0%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الغالبية هي فئة ما بين 5 إلى 15 سنة حيث مثلت نسبة 44.1% تليها نسبة 35.6% تمثلها فئة 16 سنة فأكثر ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 20.3%

يتبين لنا من خلال هذه المعطيات أن نسبة كبيرة من لديهم خبرة جديدة نوعا ما وهذا يدل على انتماءهم بالمؤسسة كما يوجد نسبة متوسطة من لديهم خبرة تفوق 18 سنة وهذا ما يعكس أن العمال لديه إلمام بالمهام والمسؤوليات في مختلف العمليات الإدارية.



الشكل رقم (08): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية :

2- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم (07): رأي المبحوثين حول ضرورة إعادة المؤسسة لهيكلتها الوظيفية وعلاقته بموافقة حول نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها:

إعادة الهيكلة		نعم		لا		المجموع	
تحقيق الاهداف	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
أمر يهمني	47	92,2%	8	100,0%	55	93,2%	
أمر لا يهمني	4	7,8%	0	0,0%	4	6,8%	
المجموع	51	100,0%	8	100,0%	59	100,0%	

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل مدى علاقته إعادة المؤسسة لهيكلتها بتحقيق أهدافها وتطورها نلاحظ أن نسبة 93.2% من المبحوثين يهتمها أمر تحقيق وتطور المؤسسة لأهدافها مدعمة بنسبة 92.2% من أفراد العينة وضحو أنها نعم إعادة المؤسسة لهيكلتها تساهم في تحقيق أهدافها وتطورها تليها نسبة 100% من أفراد العينة الذين يرون أن أمر تحقيق المؤسسة لأهدافها يهتمها لكن لا يوجد علاقة مع إعادة المؤسسة لهيكلتها.

*حين قدرت نسبة 6.8% من أفراد العينة مدعمة بنسبة 7.8% لا يهتمهم تطور المؤسسة يرون من ضروري إعادة مؤسسة لهيكلتها.

اتضح من خلال القراءات الإحصائية للجدول يتبين أن معظم العمال يهتمها أمر تطور المؤسسة وتحقيق أهدافها ويؤكدون على ضرورة إعادة المؤسسة لهيكلتها ويرون أن هناك ترابط بين إعادة هيكلة المؤسسة وتطورها وتحقيقها لأهدافها.

*كما يمكن توضيح أن هناك نسبة وإن كانت قليلة ترفض إعادة لهيكلتها ربما يعود الأمر إلى فكرة رفض تغيير أسلوب العمل القديم.

الجدول رقم (08): مدى مشاركة المبحوثين في عملية التغيير وعلاقته بتمثلاتهم حول المؤسسة:

المشاركة		نعم		لا		المجموع	
التمثلات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
عائلتي الثانية	8	34,8%	16	44,4%	24	40,7%	
مكان للحصول على الأجر	15	65,2%	20	55,6%	35	59,3%	
المجموع	23	100,0%	36	100,0%	59	100,0%	

ومن خلال الجدول المبين أعلاه الذي يوضح مدى مشاركة المبحوثين في عملية التغيير وعلاقته بتمثلاتهم حول المؤسسة أن نسبة أكثر تمثيلاً 59.3% من الذين صرحوا أن المؤسسة هي مكان للحصول على الأجر مدعمة بنسبة 65.2% أفراد العينة الذين صرحوا بأنها نعم توجد مشاركة لكنهم يرون أن المؤسسة هي مكان الحصول على الأجر وتليها نسبة 55.6% الذين يرون أنها لا توجد مشاركة في عملية التغيير

*في حيث قدرت نسبة 40.7% من الذين صرحوا أن المؤسسة تمثل عائلتهم الثانية مدعمة بنسبة 44% من أفراد العينة الذين أكدوا أنها لا توجد مشاركة في عملية التغيير تليها نسبة 34.8% الذين أكدوا أنها نعم توجد مشاركة في عملية التغيير

يتضح من خلال القراءات الإحصائية للجدول حيث أن نسبة كبيرة أكدت من خلال تمثلاتهم إلى مؤسستهم أكدوا أن المؤسسة تمثل لهم مكان للحصول على الأجر رغم أنهم تتم مشاركتهم في المؤسسة ربما يعود وذلك للجانب المادي بأنه يعتبر أحد أهم المحفزات للعمل لأن ذلك يعود إلى التزامهم الاسري والاجتماعي

*كما يوجد نسبة معتبر من المبحوثين الذي لا يتم مشاركتهم في عملية التغيير ويرون أنها مكان للحصول على الأجر ولذلك نرى أنها لا توجد علاقة تطابقية بين مشاركة في عملية التغيير واعتبار المبحوثين أن المؤسسة عائلة ثانية

الجدول رقم (09): يمثل علاقة وضوح مواصفات الوظيفة مع الحضور إلى المؤسسة:

الوضوح الحضور	واضحة		واضحة نوعاً ما		غير واضحة		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	83,3%	20	74,2%	23	100,0%	4	79,7%	47
البعض فقط	16,7%	4	25,8%	8	0,0%	0	20,3%	12
المجموع	100,0%	24	100,0%	31	100,0%	4	100,0%	59

جدول يمثل علاقة وضوح مواصفات الوظيفة مع الحضور إلى المؤسسة أن نسبة أكثر تمثيل 79.7% أفراد العينة الذين أكدوا حضورهم إلى المؤسسة مدعمة بنسبة 83.3% من أفراد العينة الذين أكد وضوح مواصفات الوظيفة مع الحضور إلى المؤسسة تليها 74.2% أي 23 فرد من أفراد العينة الذين أكدوا أنها واضحة نوعاً ما و 4 أفراد أكدوا أنها غير واضحة.

*في حين قدرت نسبة 20.3% العينة الذين صرحوا حضور البعض فقط مدعمة بنسبة 25.8% أفراد من العينة الذين صرحوا أن حضور البعض فقط وأن المواصفات الوظيفة واضحة نوعاً ما تليها نسبة 16.7% الذين صرحوا أن حضور البعض فقط وأن مواصفات الوظيفة واضحة. يتضح من خلال القراءات الإحصائية للجدول حيث أن النسبة الكبيرة أكدت على حضورها إلى المؤسسة مع وضوح مواصفات الوظيفة ربما يعود ذلك إلى خبرتهم في العمل حيث يرى العمال أن لديهم فهم لوظيفتهم ولذلك يعود ربما إلى ممارستهم إلى العمل مع ذلك يكتسبون فهم الوظيفة من كل جوانب وإذا شعر العمال بعدم وجود الصعاب ذلك يلزمهم على الحضور من جهة أو إذا نظرنا إليها من جهة أخرى بما أن العمال يحضرون إلى العمل خوف من خصم الرواتب.

كما يوجد نسبة متوسطة من أكدوا أن جوانب الوظيفة واضحة نوعاً ما، ربما يعود إلى أن هذا النوع من العمال ما زال في طريقه إلى فهم وظيفته.

الجدول رقم (10): يمثل مدى مشاركة المبحوثين في إعادة التصميم وعلاقته برأيهم بمساعي التطوير التي تقوم بها المؤسسة

المشاركة مساعي التطوير	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
في المستوى	12	44,4%	12	37,5%	24	40,7%
شكلية فقط	15	55,6%	20	62,5%	35	59,3%
المجموع	27	100,0%	32	100,0%	59	100,0%

الجدول يمثل مدى مشاركة المبحوثين في إعادة التصميم وعلاقته مع مساعي التطوير التي تقوم بهما المؤسسة أن نسبة أكثر تمثيل 59.3% من المبحوثين ما تمثل 35 فرد من أفراد العينة من صرحوا أنها تشكليه فقط مدعمة بنسبة 62.5% من أفراد العينة من صرحوا أن مساعي التطوير شكلية فقط وأنها لا توجد مشاركة المبحوثين في إعادة التصميم تليها نسبة 55.6% أي 15 فرد من أفراد العينة الذين صرحوا أنها يوجد مشاركة في إعادة التصميم وأن مساعي التطوير شكلية فقط.

*في حين قدرت نسبة 40.7% أكدوا أن مساعي التطوير في المستوي مدعمة بنسبة 44.4% من أفراد العينة أن مساعي التطوير في مستوى ويوجد مشاركة في إعادة التصميم تليها نسبة 37.5% من أفراد العينة أكدوا أنها لا توجد مشاركة وأن مساعي تطوير في مستوي.

يتضح من خلال القراءات الإحصائية للجدول حيث أن نسبة كبيرة أكدت لا توجد مشاركة في إعادة التصميم وأنها شكلية فقط يعود ذلك بأن المؤسسة لها تحفظ على بعض أمور الوظيفة التي لها علاقة مع الشركات الأم، وربما لالتزامها ببعض المواثيق التي تربطهم مع المؤسسة الأم، والمواثيق دولية وبذلك يرى العمال أنها لا توجد مشاركة في إعادة التصميم وأنها شكلية فقط.

دون أن ننسى نسبة الذي أكدت على أن هناك مشاركة في إعادة التصميم وأنها في مستوى وربما راجع إلى عملية الترتيب الصحيح لهذه المهام والمسؤوليات لمواءمتها مع واقع العمل وهذا ما يؤدي بالعمال إلى النظر إلى المؤسسة أنها في المستوى.

إن مشاركة الموظفين في عملية إعادة تصميم الوظائف وإعادة هيكلتها له تأثير كبير على اتجاهاتهم نحو تبني أهداف المنظمة من خلال التزامهم بتحقيقها، وكذا الإيمان بأهميتها مما يجعلهم على استعداد تام للمساهمة في تحقيقها وكذا الدفاع عنها عكس ما تراه في واقع بعض المؤسسات نجد تدمير كبير ومقاومة لكل مساعي التغيير التنظيمي المنشودة.

الجدول رقم (11): رأي المبحوثين حول وجود تصميم للعمل بما يتناسب مع كل وظيفة حسب الفئة المهنية:

الفئة		إطار		عون تحكم		المجموع	
إعادة التصميم		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم		30	93,8%	22	81,5%	52	88,1%
لا		2	6,3%	5	18,5%	7	11,9%
المجموع		32	100,0%	27	100,0%	59	100,0%

جدول يمثل علاقة الفئة المهنية مع إعادة تصميم العمل الداخلي والخارجي 88.1% من أفراد العينة الذين صرحوا نعم إعادة تصميم العمل داخلي والخارجي مدعمة بالنسبة 93.8% من أفراد العينة من الإطارات وضحو أنها نعم توجد مشاركة في إعادة تصميم العمل الداخلي والخارجي تليها نسبة 81.5% أي بنسبة 22 من أعوان التحكم الذين صرحوا نعم توجد مشاركة في إعادة التصميم

*في حين قدرت نسبة 11.9% العينة الذين صرحوا أنها لا توجد إعادة تصميم العمل الداخلي والخارجي مدعمة بالنسبة 18.5% أفراد العينة من أعوان التحكم الذين أكدوا أنها لا توجد إعادة تصميم العمل الداخلي والخارجي تليها نسبة 6.3% من الإطارات أنها لا بوجود إعادة تصميم ثم تليها نسبة 18.5% 5 من أعوان التحكم، أنها لا توجد إعادة تصميم.

يتضح من خلال القراءات الإحصائية للجدول يتبين أن نسبة كبيرة من الإطارات أكدت أنها يتم مشاركتهم في إعادة تصميم العمل ربما يعود ذلك إلى مناصبهم المرموقة وخبرتهم في العمل فمن الطبيعي أن تتم مشاركتهم كأنهم لهم دراية بالعمل بحيث يستطيع تحديد ما هو قديم ويحتاج إلى تحديث وما هو غير مستفيد منه بحيث يتم الاستغناء عنه.

الجدول رقم (12): يوضح إحاطة المؤسسة بجوانب الوظيفة على التزام حضور العاملين:

الإحاطة		نعم		لا		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الالتزام							
نعم		74,2%	23	85,7%	24	79,7%	47
البعض فقط		25,8%	8	14,3%	4	20,3%	12
المجموع		100,0%	31	100,0%	28	100,0%	59

*ومن خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه السائد يوضح إحاطة المؤسسة بجوانب الوظيفي على التزام حضور العاملين بحيث نلاحظ أن 79.7% ما يمثل 47 فرد من أفراد العينة صرحوا بأنه نعم يوجد التزام مدعمة بنسبة 85.7% من أفراد العينة الذي صرحوا أنه يوجد التزام بالحضور لكن لا يوجد إحاطة بجوانب المؤسسة تليها 74% صرحوا أن نعم يوجد التزام ويوجد إحاطة بجوانب الوظيفة من طرف المؤسسة.

*في حين قدرت نسبة 20.3% هي ما يمثل 12 فرد من أفراد العينة الذي صرحوا أن التزام البعض فقط مدعمة بنسبة 25.8% من أفراد العينة صرحوا أنه يوجد التزام البعض فقط هي الذي قالوا أن نعم المؤسسة لها إحاطة بجوانب الوظيفة تليها نسبة 14.3% من العينة البعض فقط الملتزمين ولا يوجد إحاطة المؤسسة بجواب الوظيفة.

يتضح من خلال القراءات الإحصائية للجدول حيث أن نسبة كبيرة أكدت أنه نعم يوجد التزام لكن لا يوجد إحاطة مؤسسة الجوانب الوظيفة ربما يعود ذلك إلى أن العمال يرون أنها لا توجد دراسة لمتطلبات الوظيفة ولا يوجد تطابق بين الوظيفة وأسلوب العمل الخاصة بكل وظيفة.

كما دون أن تهمل وجود نسبة كبيرة ما أكدوا أن نعم يوجد التزام وأن المؤسسة لها إحاطة بجوانب الوظيفة وهذا راجع إلى سياسة المتبعة في إحاطة المؤسسة بجوانب الوظيفة لعمال مما يخلق لهم توازن في الأداء الوظيفي ومعرفة متطلبات العمل وبالتالي يؤثر عليهم إيجابيا في التزامهم الوظيفي في العمل لابد من توضيح أن الفارق بين الذين ذكر أنه يوجد التزام ويوجد إحاطة مقارنة مع الذين ذكروا أنه يوجد التزام ويوجد إحاطة فرق بنسبة قليلة أي فرد واحد من أفراد العينة.

*نستنتج أن الالتزام من مبادئ سانسوليو بحيث يظهر أن الهوية المهنية عند سان سوليو سمات وبصمات البعد الثقافي بمعنى أننا أمام مجتمع مؤسسة بحيث يكون الفاعل ملتزم بقواعد وضوابط هذا المجتمع أي أن سلوكاته تعكس امتثاله وهذا ما ينطبق على دراستنا بأن 47 عامل لديهم التزام.

إن الإحاطة بكل جوانب الوظيفة تشير إلى مشاركة المعلومات داخل المؤسسة مما يعزز الانتماء لدى الموظفين في اطلاعهم على كل ما يتعلق بالمؤسسة يجعلهم يدركون أنهم جزء فيها مما ينعكس على التزامهم بالحضور للمؤسسة عكس أولئك الذين يعانون من نقص تدفق المعلومات الأمر الذي يكون له عواقب تظهر في سلوكياتهم على رأسها عدم التقيد بمواقيت الدخول والخروج.

الجدول رقم (13): يوضح علاقة إمام الموظف بمهامه ومسؤولياته بموقفه حول البقاء بالمؤسسة:

المجموع		لا		نعم		الإمام بالمسؤوليات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تغيير المؤسسة
47,5%	28	40,0%	8	51,3%	20	تفكر في العرض
25,4%	15	20,0%	4	28,2%	11	تتجاهله
27,1%	16	40,0%	8	20,5%	8	تقبل بالعرض مباشرة
100,0%	59	100,0%	20	100,0%	39	المجموع

جدول يمثل علاقة إمام الموظف بمهامه ومسؤولياته مع رفض عرض تغيير المؤسسة أو قبوله وأن النسبة أكبر تمثلت في 47.5% من أفراد العينة الذين يفكرون في عرض تغيير المؤسسة مدعمة بالنسبة 51.3% من أفراد العينة الذي صرحوا أنهم عندهم إمام بمهام الوظيفة ولكن يفكر في عرض تغيير المؤسسة تليها نسبة 40% الذين صرحوا أنه لا يوجد إمام بالوظيفة ويفكر في عرض تغيير المؤسسة.

*في حين قدرت نسبة 27.1% الذين أصرحوا أنها تقبل بالعرض مباشرة مدعمة بنسبة 40% الذين صرحوا أنها تقبل بالعرض مباشرة وأنهم لا يوجد إمام بمهام ومسؤولياته تليها نسبة 20.5% الذين صرحوا أنها تقبل بالعرض مباشرة وأنهم لديهم إمام بمهام ومسؤولياته في حين قدرت نسبة 25.4% الذين صرحوا أنهم يتجاهلون العرض مدعمة بالنسبة 28.2% أفراد العينة لديهم إمام بمهام ومسؤولياته تتجاهل العرض تليها نسبة 20% إلى 4 أفراد من أفراد العينة ليس لديهم إمام بمهام والوظائف ولا تفكر في تغيير المؤسسة.

إن الإمام الموظف بمهامه ومسؤولياته تمثل عاملا حاسما في ارتباطه بالمؤسسة بحيث يؤثر بشكل مباشر على قرار البقاء في المؤسسة أو مغادرتها وتبرير ذلك، أن الإمام يساهم في رفع مستوى ثقة وتمكين الأفراد نتيجة الكفاءة والقدرة على أداء مهامه دون عناء وغموض، كما أن المعرفة الجيدة بالمهام تمكن الموظف من أداء عمله بكل فعالية، عكس الموظف الذي يعاني

من عدم إلمام بكل حيثيات مهامه والتي تنعكس سلبيا على اتجاهاته وعلى رأسها التفكير بمغادرة المؤسسة، في حالة وصول العرض المناسب.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح أن نسبة كبيرة من المبحوثين صرحوا أنهم يفكرون في عرض تغيير المؤسسة رغم أنهم عندهم إلمام بمهامهم ربما يعود ذلك إلى الموظف يطمح إلى الأفضل دائماً لذلك نجده يفكر في الأمر إما من ناحية زيادة في الأجر أو تقليص ساعات العمل أو ارتقاء في المنصب هذا من جهة ومن جهة آخر ربما إلى أن العامل ليس لديه رضا تام في العمل وذلك كأنه لم يقوم بتجاهل العرض مباشرة.

الجدول رقم (14): يوضح عملية المشاركة فيما يخص عملية التغيير:

المشاركة	التكرار	النسبة
مشاركة جماعية	15	25,4%
بعض العمال فقط	44	74,6%
المجموع	59	100,0%

من خلال الجدول المبين أعلاه الذي يوضح عملية المشاركة فيما يخص عملية التغيير أين صرح المبحوثين بأنهم يتم مشاركة بعض العمال فقط بنسبة 74.6% أي ما يمثل 44 فرد من أفراد العينة ثم تليها 25.4% أي ما يمثل 15 فرد من أفراد العينة صرحوا أن توجد مشاركة الجماعية.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح أن نسبة كبيرة من المبحوثين أكدوا أنه يتم مشاركة البعض فقط ربما يعود ذلك إلى أن الإدارة تشارك أصحاب الاختصاص أو نوع معين من العمال الذين يكون لهم دراية بأمور المؤسسة أو ربما يعود ذلك إلى أنهم من أصحاب المناصب المرموقة التي تعرض على الإدارة أن يتم مشاركتهم.

الجدول رقم (15): يوضح ماذا تمثل المؤسسة للعاملين:

النسبة	التكرار	المؤسسة
40,7%	24	عائلي الثانية
59,3%	35	مكان للحصول على الأجر
100,0%	59	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح عملية المشاركة فيما يخص تمثل المؤسسة العاملين أين طرح المبحوثين أن مؤسسة تمثل مكان للحصول على الأجر أن نسبة 59.3% أي ما يمثل 35 فرد من أفراد العينة تليها نسبة 40.7% أي ما يمثل 24 فرد من أفراد العينة ما الذين أكدوا على أنها تمثل عائلتهم الثانية.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح أن نسبة كبيرة من العمال ترى المؤسسة على أنها مكان للأجر ربما يعود ذلك إلى أن في الوقت الحالي يعتبر العمل من أهم ضروري الحياة الذي نرى أن عدد كبير من العمال أكدوا على الأجر وذلك يعود إلى اهتمام العمال بسد حاجياتهم الذاتية والاجتماعية.

*إذن أن ننسى أنه يمكن إرجاعها إلى أن العمال لا يسعون بأن المؤسسة تمثل العائلة وذلك يعود إلى عدة أسباب منها أسباب موضوعية يعني مشاكل في العمل أو عدم إحساس العامل بالرضا أو إلى جانب ذاتي بحيث يرى أن العامل أن الأجر من أولويته.

*استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة مديرية الصيانة بالأغواط وحسب الفرضية الأولى:

اهتمام المؤسسة بمشاركة العاملين في عمليات إعادة الهيكلة الوظيفية يساهم في تنمية انتمائهم نحو المؤسسة.

وتوصلنا الى النتائج التالية:

- أن جل العمال يهتمهم أمر تطور المؤسسة وتحقيق أهدافها ويؤكدون على موافقتهم على إعادة الهيكلة المؤسسة جدول رقم 7 يوضح ذلك.
- كشفت الدراسة أنها لا يوجد مشاركة لكل العمال جدول رقم 8 يوضح ذلك.
- كما تبين أن جل العمال يرون أن المؤسسة تمثل مكان لحصول على أجر جدول رقم 8 يوضح ذلك.
- كما نجد تطابقية بين الحضور ووضوح مواصفات الوظيفة جدول رقم 9 يوضح ذلك.
- توصلنا أنها لا توجد مشاركة إلى كل العمال وأنها شكلية فقط كما وجود نسبة مقاربة لها نوعا ما يؤكدون على وجود مشاركة وأن مساعي التطوير في المستوى جدول 10 ويوضح ذلك.
- كشفت الدراسة أن وجود مشاركة للإطارات بنسبة كبيرة جدول 11 يوضح ذلك.
- كما نجد أنه يوجد التزام حضور العاملين ولا يوجد إحاطة تامة من طرف المؤسسة أي أن هناك إحاطة نوعا ما جدول 12 يوضح ذلك.
- توصلنا إلى أنه نم يوجد إلمام وأن العمال يفكرون في عرض تغيير المؤسسة جدول 13 يوضح ذلك.
- مشاركة لبعض العمال فقط جدول 14 يوضح ذلك.

3- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم (16): يوضح علاقة ملائمة وسائل التدريب مع أسلوب إنجاز المهام:

ملائمة الوسائل		ملائمة		غير ملائمة		المجموع	
أسلوب إنجاز المهام		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
حديث وملائم		59,0%	23	0,0%	0	39,0%	23
قديم يحتاج إلى التطوير		41,0%	16	100,0%	20	61,0%	36
المجموع		100,0%	39	100,0%	20	100,0%	59

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل علاقة ملائمة وسائل التدريب مع أسلوب إنجاز المهام نلاحظ أن نسبة 61% من أفراد العينة صرحوا أن أسلوب إنجاز العمل قديم يحتاج إلى تطوير مدعمة بنسبة 100% أ من أفراد العينة ممن صرحوا أنه غير ملائم ويحتاج إلى تطوير تليها نسبة 1% من أفراد العينة صرحوا بأنه ملائم لكن يحتاج إلى تطوير.

*في حين قدرت نسبة 39% من الذين صرحوا أنه حديث وملائم مدعمة بالنسبة 59% من أفراد العينة الذين صرحوا أنه أسلوب إنجاز مهام حديث وملائم وأن الوسائل ملائمة.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح أن عدد من العمال وضحو أن أسلوب إنجاز المهام حديث وملائم وأنه هناك ملائمة مع الوسائل وهناك فئة أظهرت أن أسلوب إنجاز المهام يحتاج إلى تطوير ربما يعود ذلك إلى آراء العمال المختلفة ولكل واحد منهما وجهة نظر أو ربما أن تحديث أسلوب إنجاز المهام يخص فئة معينة من العمال.

الجدول رقم (17): يوضح تأثير دورات التدريب في التحكم في الأداء:

دورات التحكم	لم أستخدم		مرة واحدة		أكثر من مرة		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	0,0%	0	36,4%	4	54,5%	24	47,5%	28
نوعا ما	100,0%	4	63,6%	7	45,5%	20	52,5%	31
المجموع	100,0%	4	100,0%	11	100,0%	44	100,0%	59

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل تأثير عدد دورات التدريب في التحكم في الأداء حيث نلاحظ أن أكبر نسبة متمثلة 52.5% من أفراد العينة الذين صرحوا أنهم يتحكمون في أدائهم نوعا ما مدعمة بنسبة 63.6% من أفراد العينة الذين صرحوا أنهم استفادوا مرة واحدة من دورات التدريبية وأنهم يتحكمون في أدائهم نوعا ما تليها نسبة 45.5% من أفراد العينة استفادوا أكثر من مرة من برامج التدريب وأن تحكم في الأداء نوعا ما

*في حين نجد نسبة 47.5% من أفراد العينة الذين صرحوا أنهم يتحكمون في أدائهم مدعمة بنسبة 54.5% من أفراد العينة الذين استفادوا أكثر من مرة وهم يتحكمون في أدائهم تليها نسبة 36.4% من أفراد العينة الذين صرحوا نعم يوجد تحكم في الأداء وأنهم استفادوا مرة واحدة من برامج التدريب.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح أن جل العمال استفادوا من دورات تدريبية وأن نسبة كبيرة طرحت إلى أن التحكم في الأداء نوعا ما بتقاطع مع حصولهم على دورة تدريبية واحد ربما يعود عدم التحكم في الأداء بصورة تامة في أنه العمال استفادوا من دورة تدريبية واحد بعض مع مرور الوقت في المؤسسة ومع استفادة أكثر من الدورات التدريبية يستطيع العمال تحكم في أدائهم، لأن هناك أيضا نسبة 24 فرد من أفراد العينة الذين استفادوا أكثر من مرة من الدورات التدريبية أكد على التحكم في أدائهم هذا يدل أن لدورات التدريبية دور في التحكم في الأداء.

الجدول رقم (18): علاقة اهتمام المؤسسة بعملية التدريب بالرضا عن المهام:

المجموع		لا		نعم		الاهتمام بالتدريب الرضا عن المهام
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
47,5%	28	0,0%	0	59,6%	28	راض
39,0%	23	66,7%	8	31,9%	15	نوعا ما
13,6%	8	33,3%	4	8,5%	4	غير راض
100,0%	59	100,0%	12	100,0%	47	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 47.5% من أفراد العينة الذين صرحوا

أنه يوجد اهتمام بالتدريب وأنه هناك رضا في العمل

*في حين قدرت نسبة 39% من أفراد العينة الذين صرحوا أن نسبة الرضا عن المهام نوعا

ما مدعمة بالنسبة 66.7% من أفراد العينة الذين صرحوا أن لا يوجد اهتمام بعملية التدريب

من طرف المؤسسة وأن نسبة الرضا نوعاً ما تليها نسبة 31.9% أي 15 فرد من أفراد العينة

الذين صرحوا أن المؤسسة لديها اهتمام بعملية التدريب

*في حين قررت نسبة 13.6% من أفراد العينة الذين غير راضين عن المهام مدعمة بالنسبة

33.3% من أفراد العينة الذين صرحوا أنهم لا يوجد اهتمام المؤسسة بعملية التدريب وأنهم

غير راضين تليها نسبة 8.5% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تهتم بعملية التدريب رغم

أنه لا يوجد عندهم رضا عن العمل.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح أن عدد كبير من العمال يرون أن المؤسسة لها اهتمام

بعملية التدريب وأن هناك عدد معتبر من العمال الذين صرحوا على أن تطابق اهتمام بالتدريب

مع الرضا عن المهام ونستنتج من ذلك بأن كل ما كان اهتمام المؤسسة بعملية التدريب يؤثر

ذلك على رضا العاملين عن المهام، يعني عندما يكون هناك تدريب على متطلبات الوظيفة

الجديدة أو على التعديلات التي تطرأ بذلك يستطيع العامل تدارك الأمر وتحسين أداء القديم

والتأقلم مع الأدوار، والوسائل الجديدة مما يزيد ذلك من انتماء الى المؤسسة ورفع مستوى الرضا عن العمل.

يوضح أن نسبة كبيرة من العمال ممن وضحو أن اهتمام المؤسسة وهذا أحد مبادئ الأربعة لسان سيلو في نظرية الهوية المهنية.

وهذا ما يمكن اسقاطه على دراستنا بأن لديها اهتمام بعملية التدريب كما وضح جل العمال وهذا في نظرنا يساهم في تحقيق الاندماج الجماعي.

الجدول رقم (19): ملائمة الدورات التدريبية وعلاقته مع التغيرات التي تطرأ على المؤسسة:

المجموع		نوعاً ما		ملائمة		دورات التدريب الرضا عن المهام
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
40,7%	24	31,4%	16	100,0%	8	راض
32,2%	19	37,3%	19	0,0%	0	نوعاً ما
27,1%	16	31,4%	16	0,0%	0	غير راض
100,0%	59	100,0%	51	100,0%	8	المجموع

نلاحظ أن الجدول أعلاه أن نسبة 40.7% أي من أفراد العينة الذين صرحوا أنهم راضين عن التغيرات التي تحدث مدعاه بنسبة 100% من أفراد العينة أن الدورات التدريبية ملائمة وأن عندهم رضا تليها بنسبة 31.4% من أفراد العينة يرون أن الدورات التدريبية نوعاً ما ملائمة. *في حين قررت نسبة 32.2% أي من أفراد العينة الذين صرحوا أنه نوعاً ما مدعاه بالنسبة 37.3% من أفراد العينة حيث صرحوا أن هناك رضا نوعاً ما عن التغيرات التي تطرأ يقابلها أن الدورات التدريبية ملائمة نوعاً ما.

*في حين نجد نسبة 27.1% من أفراد العينة صرحوا أنهم غير راضين عن التغيرات التي تطرأ بحيث أكدوا على أنه لا يوجد ملائمة بين التغيرات التي تطرأ وبين الدورات التدريبية. من خلال القراءات الإحصائية للجدول 18 يتضح لنا أن نسبة كبيرة من العمال لديهم رضا على التغيرات على المؤسسة ربما يعود ذلك إلى أن العمال يرون أن التغيرات مناسبة لهم.

في حين ربطها مع ملائمة الدورات التدريبية يكون أن الرضا عن التغيرات التي تطرأ على المؤسسة مع الدورات التدريبية لم يكن هناك رضا تام ربما يعود ذلك إلى أسلوب المتبع في الدورات التدريبية النظري فقط.

الجدول رقم (20): يوضح محتوى التدريب وعلاقته بتحسين الأداء:

المحتوى الأداء	مفيد		نوعا ما		غير مفيد		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
تحسين كثيرا	62,5%	20	52,2%	12	0,0%	0	54,2%	32
نوعا ما	37,5%	12	47,8%	11	100,0%	4	45,8%	27
المجموع	100,0%	32	100,0%	23	100,0%	4	100,0%	59

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه سائر يوضح محتوى التدريب وعلاقته بتحسين الأداء، حيث نلاحظ أن 54.2% من أفراد العينة صرحوا أن معدل تحسين الأداء الوظيفي للعمل تحسين كثيرا مدعمة بنسبة 62.5% يمثل 20 فرد من أفراد العينة الذين صرحوا أن محتوى التدريب معين وله علاقة بتحسين الأداء الوظيفي، وتليها نسبة 52.2% من أفراد العينة صرحوا وأن محتوى التدريب مفيدا نوعا ما.

في حين قدرت نسبة 45.8% من أفراد العينة الذي صرحوا أن تحسين الأداء الوظيفي للعمال تحسين نوعا ما فقط مدعمة بنسبة 47.8% من أفراد العينة صرحوا أن محتوى تدريب مفيد نوع ما تليها نسبة 37.5% من أفراد العينة الذين صرحوا أن محتوى التدريب مفيد.

من خلال القراءات الإحصائية للجدول (19) تبين لنا أن نسبة كبيرة من العمال أكدوا أن محتوى التدريب مفيد وأن له علاقة بتحسين أداء العمال بحيث أنهم صرحوا أن تحسين أداء العاملين تحس كثيرا بحيث هذا راجع على أن التدريب يساعد على تحفيز الموظفين ويسمح التدريب المستمر بتحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم بمرور الوقت يؤدي تحسين أداء أيضا إلى خلق بيئة عمل أكثر إنتاجية.

كما يوجد نسبة متوسطة من الذين صرحوا أن محتوى التدريب وعلاقة بتحسين الأداء الوظيفي مفيد نوعاً وأن تحسين الأداء حسن نوعاً، وهذا راجع إلى نقص في عمليات التدريب الموظفين وبالتالي لا يكون مفيد كثيراً.

الجدول رقم (21): يوضح علاقة أنماط التدريب بإنجاز المهام:

النمط المهام	نظري		تطبيقي		الاثنتين معا		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
بطريقة سلسلة	22,2%	8	36,4%	4	66,7%	8	33,9%	20
أُتقِنَ مشاكل	77,8%	28	63,6%	7	33,3%	4	66,1%	39
المجموع	100,0%	36	100,0%	11	100,0%	12	100,0%	59

الجدول رقم (20) يوضح علاقة أنماط التدريب بإنجاز المهام ومن خلال وحسب الاتجاه السائد يوضح علاقة أنماط التدريب بإنجاز المهام. بحيث نلاحظ أن نسبة 66.1% من أفراد العينة الذين صرحوا أنهم يتلقون مشاكل في إنجاز المهام الموكلة لهم مدعمة بنسبة 77.8% من أفراد العينة أنهم يتلقون مشاكل وأن أنماط التدريب بإنجاز المهام تكون نظرية تليها نسبة 63.6% من أفراد العينة صرحوا أن أنماط التدريب تطبيقي وأنهم يلغون مشاكل.

في حين قدرت نسبة 33.9% من أفراد العينة صرحوا أن إنجاز المهام لدى العمال يكون بطريقة سلسلة مدعمة بنسبة 66.7% من أفراد العينة من صرحوا أن أنماط التدريب نظري وتطبيقي أن الاثنتين معا نسبة 36.4% من العينة أن أنماط التدريب تكون تطبيقية وطريقة المهام تكون بطريقة سلسلة.

من خلال معطيات السابقة والتي يتبين أن العمال يتلقون مشاكل أثناء إنجاز المهام الموكلة إليهم وأن علاقة أنماط التدريب بإنجاز المهام نظري ونستنتج من ذلك أن سبب عدم قدرة الموظفين عن إنجاز المهام بطريقة سلسلة يعود ذلك إلى نمط التدريب النظري وبذلك يكون فيها نوع من الجمود والملل وما يثبت كلامنا هو وجود نسبة قليلة من العمال الذين يتلقون نمط التدريب نظري وتطبيقي معا وأكدوا على إنجاز المهام بطريقة سلسلة وهذا إلى القدرة على

تكيف بمرونة لتطوير مهارات التواصل والعمل بروح الفريق تحديد نقاط القوة والضعف مما يجعل العمال يتحكمون في أدائهم بطريقة سلسلة.

نستنتج من خلال ذلك أن عندما يكون نمط التدريب نظري وتطبيقي معا يكون انجاز مهام بطريقة سلسلة.

الجدول رقم (22): يوضح دور محتوى التدريب على تقليل أعباء الوظيفة:

محتوى الأعباء	مفيد		نوعا ما		غير مفيد		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
تقلصت كثيرا	75,0%	24	0,0%	0	100,0%	4	47,5%	28
زادت نوعا ما	25,0%	8	100,0%	23	0,0%	0	52,5%	31
المجموع	100,0%	32	100,0%	23	100,0%	4	100,0%	59

من خلال الجدول المبين أعلاه الذي يوضح دور محتوى التدريب على تقليل أعباء الوظيفة أن النسبة الأخيرة تمثلت 52.5% من أفراد العينة الذين صرحوا أن أعباء الوظيفة زادت نوعا ما مدعمة بعدد 23 فرد من أفراد العينة الذين أكدوا أن محتوى التدريب نوعا ما مقيّدو أن الأعباء الوظيفة زادت تليها 8 من العمال يرون أن محتوى التدريب مفيد وأن الأعباء زادت نوعا ما.

*في حين قدرت نسبة 47.5% من أفراد العينة الذين صرحوا أن أعباء الوظيفة تقلصت كثيرا مدعمة بنسبة 75.0% من أفراد العينة ممن وضّحوا أن أعباء تقلصت كثير وأن محتوى تدريب مفيد تليها نسبة ما تمثل 4 أفراد من أفراد العينة يرون أن أعباء الوظيفة تقلصت كثيرا أن محتوى التدريب غير مفيد.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن النسبة الأكبر وضحت عن أعباء الوظيفة زادت نوعا ما لكن عند ربطها مع محتوى التدريب أظهرت النتائج أن محتوى التدريب مفيد وأن الأعباء تقلصت كثيرا وما هذا نستنتج أن محتوى التدريب عندما يكون مفيد ومدرّس يكون عنده تأثير ايجابي وبذلك تتقلص الأعباء ويتحسن أداء الأفراد.

الجدول رقم (23): حاجة المبحوثين للدورات التدريبية حسب الفئة المهنية:

الفئة السوسيو مهنية		إطار		عون تحكم		المجموع	
حاجة دورات تدريبية	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	18	56,3%	21	77,8%	39	66,1%	
لا	14	43,8%	6	22,2%	20	33,9%	
المجموع	32	100,0%	27	100,0%	59	100,0%	

من خلال الجدول المبين أعلاه الذي يوضح علاقة الفئة السوسيو مهنية مع الحاجة إلى دورات التدريبية وأن النسبة الأكبر تمثلت بنسبة 66.1% من أفراد العينة الذين وضحو إجاباتهم إلى دورات التدريبية مدعمة بنسبة 77.8% من أعوان التحكم الذي أوضحو حاجاتهم إلى دورات التدريبية تليها نسبة 56.3% الذي أوضحو أيضا حاجتهم إلى التدريب.

*في حين قدرت نسبة 33.9% من أفراد العينة الذين أكدوا لا يوجد الحاجة، في دوران التدريبية مدعمة بنسبة 43.8% الذي أكدوا عدم حاجتهم إلى دورات التدريبية تليها نسبة 22.2% الذي أكدوا عدم حاجتهم إلى دورات التدريبية.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن النسبة الأكبر من العمال أكدت حاجتهم إلى دورات التدريبية ونستنتج أن أعوان التحكم هم أكثر فئة احتياج إلى دورات التدريبية ربما يعود ذلك إلى أن مهاراتهم ليست العالية وبذلك يحتاجون إلى دورات تدريبية لتدارك الأخطاء ولتطوير أدائهم الوظيفي.

استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة مديرية الصيانة بالأغواط وحسب افتراضنا (2) بأن:

اهتمام المؤسسة بالتدريب على متطلبات المهام الجديدة يساهم في رضا العاملين على أدائهم الوظيفي.

توصلنا الى نتائج التالية:

* يظهر أن هناك نسبة كبيرة من الذين أكدوا أن هناك ترابط بين أسلوب إنجاز المهام وتلائم وسائل التدريب جدول رقم 16 يوضح ذلك.

* كشفت دراسة أن جل العمال استفادوا من الدورات التدريبية وأن درجة التحكم في الأداء جيدة نوعا ما جدول رقم 17 يوضح ذلك.

* توصلنا إلى وجود رضا العمال عن المهام الموكلة لهم واهتمام المؤسسة بعملية التدريب جدول رقم 18 يوضح ذلك.

* كما أن هناك وجود رضا على التغيرات التي تطرأ على المؤسسة جدول رقم 19 يوضح ذلك
* كشفت دراسة أن نسبة كبيرة من العمال أكدوا أن الدورات التدريبية مناسبة نوعا ما جدول 19 يوضح ذلك.

* كما يظهر من النتائج محتوى التدريب مفيد ويساهم في تحسن أداء العاملين جدول 20 يوضح ذلك.

* تبين لنا أن هناك نسبة من العمال تتلقى مشاكل في إنجاز المهام وذلك يعود له أنماط التدريب النظري جدول 21 يوضح ذلك.

* محتوى التدريب مقيد ويساهم في تقليص الأعباء جدول 22 يوضح ذلك.

* كشفت الدراسة على زيادة الأعباء لكن عند الخضوع إلى التدريب تنقص كثير جدول 22 يوضح ذلك.

* حاجة أعوان التحكم إلى دورات أكثر من الإطارات جدول 23 يوضح ذلك.

ثالثا-الاستنتاج العام

تهدف دراستنا إلى إبراز أهمية أساليب إعادة الهيكلة الوظيفية على تحقيق الاندماج الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مما لا يخفى عنا أن الإدارات الحديثة أصبحت تحتاج لإعادة هيكلة من فترة إلى أخرى وذلك حسب الحاجة إلى موائمة التغيير وحسب افتراضات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن إعادة الهيكلة الوظيفية تهدف إلى تصحيح الأخطاء الموجودة ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة في محاولة إيجاد الحلول وبذلك تستخدم عدة أساليب ومن بين هذه الأساليب التي تطرقنا إليها في الفرضيات هي أسلوب المشاركة التي تعد هي من أهم الدعامات التي تساهم في نجاح إلى مساعي التغيير التنظيمي وبذلك أصبحت أسلوب مشاركة العاملين تلعب دوراً فعالاً في برامج التغيير فتوجه الإدارات إلى مشاركة العاملين أصبح أمر حتمياً لأن العمال هم من يستطيعون تحديد أهداف العمل وتحديد أسلوب العمل ووسائل المستخدمة وأين يكمن النقص.

- وعليه نستنتج أن مكان الدراسة مديرية الصيانة بالأغواط تستخدم أسلوب المشاركة وإن كانت نسبية وليس مع كل العمال فهي تستخدم مشاركة مع الإطارات فقط ربما يعود ذلك إلى نهج أو أسلوب تستخدمه المؤسسة وبذلك تساهم في انتمائهم الوظيفي- وأيضاً يوجد أسلوب التدريب التي تعد من أهم الأساليب التي تنتهجها المؤسسة وذلك لأهميتها إما في الترقية أو التحكم في الأداء والتأقلم على الأدوار والوسائل الجديدة هذا من جهة ومن جهة أخرى على المؤسسة من حيث يساعد على استمرار المؤسسة ويزيد قدرتها التنافسية لذلك نرى أن كل المؤسسات تهتم بالتدريب وترصد له ميزانيات الكافية وذلك لتأثيره على الأداء الجيد للأفراد وتطور المؤسسة كما نجد أن مديرية الصيانة بالأغواط تهتم بالتدريب وذلك لمساعدة العمال لتحكم في أدائهم ومن هنا نرى أن قيمة التدريب له علاقة برضا العاملين داخل المؤسسة.

خاتمة

ومن خلال معالجتنا لموضوع استراتيجيات إعادة الهيكلة الوظيفية في تحقيق الاندماج الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث تطرقنا في الجانب النظري من الدراسة إلى التعرف على إعادة الهيكلة الوظيفية من جميع جوانبها، كما تم التطرق إلى نوعين من الاستراتيجيات، استراتيجية قبلية وهي المشاركة، وتم التطرق فيها إلى أهم عناصرها، وأيضاً استراتيجية بعد القيام بإعادة الهيكلة الوظيفية وهي التدريب، وتم التوضيح فيها عدة جوانب مهمة، وذلك للتحقق من الفرضيات المصاغة.

وللتحقق منها ومحاولة معرفة تأثيرها على الاندماج الوظيفي تم التطرق إلى أهم مرتكزاته الأساسية في الجانب النظري، أما الجانب الميداني فقد حاولنا فيه اسقاط هذا الموضوع على إحدى المؤسسات الاقتصادية وذلك بمديرية الصيانة الأغواط، حيث قمنا باستخدام المقابلة والاستبيان، فتوصلنا إلى النتائج التالية أنه يوجد مشاركة نسبية في المؤسسة وتخص فئة معينة من العمال.

كما توصلنا إلى وجود اهتمام المؤسسة بعملية التدريب وهذا استناداً على آراء العمال، كما توصلنا إلى نتائج بحثية جزئية قد تكون بداية اهتمام لدراسات أخرى في المستقبل.

قائمة المراجع

-قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

- 1- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1343هـ/2013م
- 2- فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، الناشر دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2011
- 3- عصام عبد اللطيف، عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيوليناك للنشر والتوزيع والتدريب، مدينة النصر، القاهرة، مصر، ط1، 2015
- 4- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، 2018، عمان، الأردن
- 5- عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، بدون ط، دار جليس الزمان، 2011
- 6- عبد الهادي مسلم، أيمن على عمر، علم التحليل وتصميم منظمات الأعمال مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، دار جامعة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007
- 7- محمد محمد إبراهيم، إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010
- 8- أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2007
- 9- بندي عبد الله عبد السلام وآخرون مدخل إلى الهندسة الوظيفية، سلسلة، إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة الجزائر3، معسكر، ب ط، 2017.
- 10- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011
- 11- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشري، إطار نظري وحالات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 1434هـ/2013م

- 12- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء لنشر وتوزيع، عمان ط1، 1436هـ/2015م
- 13- صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية قسم إدارة الأعمال، الإسكندرية، ب ط، 2007
- 14- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب ط، 2010
- 15- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2003
- 16- علي سلمى، إدارة الموارد بشرية، دار الغريب لطباعة والنشر، القاهرة، ب ط، 1997
- 17- مدحت محمد أبو النصر، التدريب عن بعد بواباتك لمستقبل، أفضل المجموعة العربية لنشر والتوزيع، ب ط، 2007
- 18- طريق شوقي فرج، عبد المنعم شحاته محمود، علم النفس ومشكلاته الصناعية، دار ريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ب، ط
- 19- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، ب ط، 2004
- 20- وليد شحادة، تدريب الأفراد حلول من الخبراء لتحديات يومية، شركة العبيكان للأبحاث والتطوير، ط1، 1429هـ/2008م
- 21- محمد عبد الفتاح رضوان، التدريب في المؤثر في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012
- 22- عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، 2016
- 23- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، دار الجامعية، ب ط، الإسكندرية، مصر، 2009

- 24- براهيم بكر، أساليب المشاركة في اتخاذ القرار، مختبر المهارات الابتكارية في تشخيص المشكلات واتخاذ القرار، منعقد بمنار، مصر، 17-3-2013 إلى 21-3-2013، ب ط
- 25- نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها مراحلها، دار أمجد للنشر، ب ط، 2015
- 26- عبد العزيز بن سعد الدغيثر، اندماج الشركات المفهوم والأشكال والآثار، ب ط
- 27- مجدى أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
- 28- مليكة عرعور، سوسيولوجيا علاقات العمل، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ب ط
- 29- أحمد زكريا بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985
- 30- محمد بالراح، التكيف المهني، ديوان المطبوعات الجهوية المطبعة الجهوية وهران، ب ط، 2010
- 31- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارسات الوظائف، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004
- 32- حسن حريم، سلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
- 33- كامل محمد المغربي، سلوك التنظيمي مفاهيم رأس سلوك الفرد والجماعة التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط3، 1425هـ/2004م
- 34- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، دار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، ط7، 2000
- 35- بوحوش عمار، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسة، برلين، ألمانيا، ب ط، 2009

36- رابحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط5/ 2013

37- محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2001

38- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي وقواعد المراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة ونشر، ط2، عمان، 1999

39- ريمون كفي، لوك قان كمنهو د، تعريب يوسف الحباقي، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، المكتبة العصرية، بيروت، اعتمد على ط2/ 1990

40- شاق فرانكفوت-ناشميز ترجمة الدكتوراه ليلي طويل، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، دار البشر للنشر والتوزيع

41- أحمد محمود الخطيب، البحث العلمي، دار عالم الكتب الحديثة، ط1، الأردن، 1430هـ/2009م

42- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، 2007

43- نادية سعيد عاشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسب رأس الحيل لنشر والتوزيع، الجزائر، ب ط، 2017

44- مورس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيدي وآخرون، دار القضية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2004

2-المجلات:

45- مرزوق ستارة، بوعشة مبارك، دراسة أثر تمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات الاقتصادية، المجلد4، العدد3، ديسمبر 2017، مجمع عموري، بسكرة.

46- حسين بوتلجة وآخرون، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية، مجلة تنظيم وعمل، المجلد6، العدد2. الجزائر، 2017.

47- عبد العزيز أحمد الموكلي، أثر استخدام إستراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغير على الرضا الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، مجلد43، المملكة العربية السعودية، 2023.

48- عمر ومحمد أمد عواد وآخرون، تأثير إعادة الهيكلة على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية، مجلة العلوم البيئة معهد الدراسات والبحوث البيئية، المجلد35، الجزء الأول، مصر، ديسمبر 2016.

49- لحمر سلمى دهان محمد، إعادة هندسة الوظيفية كمدخل للتغيير، مجلة الاقتصاد المال والأعمال، العدد1، المجلد6، أبريل 2022، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة.

50- طيب داوري، تقييم إعادة الهيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية، الجزائر، المجلة المفكر، العدد الثالث، الجزائر.

51- سهيل حمد عبد الوهاب، إعادة الهيكلة كمدخل لإصلاح قطاع الأعمال العام في الخبرات الدولية، المجلة العربية للإدارة، مجلد45، العدد4، ديسمبر كانون الأول 2021، القاهرة

52- أحلام خان وآخرون، إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية دعم لنظم عمل الأداء العالي بالمنظمات، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال المجلد6، العدد1، الجزائر، 2019

53- هائل فلاح السرحان وآخرون، أثر الهندسة البشرية على الأمن والسلامة المهنية في الشركات الصناعية، الأردنية، المجلة العربية للإدارة، قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2021

54- أحمد كريم جاسم، جنان مكي، إعادة الهيكلة الإدارات المحلية وفق القانون 21 الفقرة الخاصة بمنح الإصلاحات، بحث تطبيقي، محله الإدارة والاقتصاد، المجلد42، العدد118، 2019، نشر بتاريخ 2016/10/26

55- بن داود العربي، مشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، المجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد16، سبتمبر 2014

56- فايزة خلفوني، الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي، قراءة في نموذج الإدارة اليابانية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، مجلد03، العدد16

57- شعبان، عرفان صلاح، القلق الوظيفي وعلاقته بالاندماج في العمل لدى عينة من

عمال المصانع، مجلة المصرية للدراسات النفسية، مجلد 24، عدد 82، دار المنظومة

58- أحمد عباس، منشاوي عباس، بنية اندماج العمل لدى المعلمين، مجلة المصرية لدراسات

النفسية، مجلد 33، العدد 121، أكتوبر 2023

59- أسماء عبد المنعم أحمد عرفان، الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا

الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة مصرية للدراسات

النفسية، مجلد 31، العدد 110، 2021

60- عبد القادر بن سعدة، مديحة بحوش، حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الاندماج

الوظيفي، مجلة دراسات للعدد الاقتصادي، مجلد 11، عدد 01، 2020

61- منتهى جاسم، الاندماج الوظيفي لدى رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء

الهيئة التدريسية في جامعتي بغداد والعراقية، محافظة بغداد، مجلة العلوم الإنسانية

والاجتماعية، مجلد 26، العدد 1، 1444هـ/2023م.

3-الدراسات:

62- فرفار سامية، المسار التنموي للمؤسسة الصناعية في الجزائر، دراسة جزائرية، جامعة

البويرة.

63- درماشية لمياء بلقاسمي فاطمة، دراسة المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر،

دراسة تأصيلية، الجزائر.

64- بوعلام أمينة، الاندماج المهني ودور في الانضباط التنظيمي لدى الموظف، دراسة

ميدانية لإدارة محلية لولاية الوادي.

65- تواتي طارق، ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين بالمؤسسة إطار

الشركة الأجنبية، دراسة ميدانية بمؤسسة أناد هندل، وحدة الرغبة الجزائر العاصمة.

4-مذكرات:

66- ربيعي رابح، القيم التنظيمية وعلاقتها برضا العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية،

دراسة ميدانية توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماستر، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر،

2017/2016

67- إيمان نايلي دواودة، محفزات تطبيق إعادة الهيكلة المالية في مؤسسة عمومية، مذكرة

ماجستير، تخصص علوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2015/2014.

68- سميرة دصعة، دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز

الأغواط، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، السنة الجامعية 2022/2021.

69- خلفه هدى، العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي في المؤسسة، الجزائر، مذكرة ماستر،

علم الاجتماع التنظيم وعمل السنة الجامعية، 2020/2019

70- خليل علي خليل أبو جراد، الانتماء الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المرشدين

التربويين بمحافظات غزة، رسالة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 1436هـ/2015م

71- باسم مصطفى علي علي البسطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي لدراسة

التطبيقية على العاملين، درجة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة

المنصورة، مصر، 2021.

72- قرنة نجلاء، بن نوي رابح، أثر الهندسة على طاقة التنظيمية تخصص إدارة أعمال،

جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر، 2021/2020

73- محمد عدنان سالم الدعبة، أثر إعادة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي

التعليم الريادي مستغل معدل، شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، عمان، 2021/2020

74- دهمية شاطبي، كوثر فاشي، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الروح معنوية

للعاملين، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي رابح، الجزائر،

2020/2019

75- عجالي رتيبة بلكاوي سارة، إستراتيجية الإدارة بالمشاركة ودورها في تدقيق الحوكمة في الإدارة محلية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة ابن خلدون، الجزائر، 2020/2019

76- يارا عابدين، تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية، درجة الإجازة، علوم الإدارة، 2023/2022

77- قشيرة سعاد، تراكه أمال، أثر مناخ التنظيمي على الاندماج الوظيفي للعالمين، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2020/2019

78- شافي فاطمة عفون جميلة، دور المؤسسة المصغرة في تحقيق الاندماج المهني لدى الشباب البطال، مذكرة ماستر، علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة البويرة، الجزائر، 2015/2014

79- طيب أحمد صالح، الاندماج والاندماج المهني للطلبة الجزائريين المهاجرين بفرنسا، أطروحة دكتوراة في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2020/2019

80- أمال سراج، الثقافة التنظيمية وأثرها على الاندماج المهني للعمال الجدد، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة غرداية، الجزائر، 2018/2017.

81- عبدلي محمد أمين، فارس محمد، ضغوط العمل وأثرها على اندماج العاملين، دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2022/2021

5- محاضرات

82- نجاح عائشة، محاضرات في مقياس الكفاءات، السنة الثانية ماستر، تخصص اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون، تيارت، السنة الجامعية، 2018/2017.

6- الجريدة:

83- زكريا جنحي، الاندماج الوظيفي المفاهيم وأهمية، نشر في جريدة أخبار بتاريخ 28

يناير 2018

7- الدراسة الأجنبية:

84- Svitlana Kalinina, Human Resources reengineering AS A Direction of the strategy-crisis development of corporate structures, Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka (24). ISSN 2029-1701, 2020, T. 24, 2020.

الملاحق

جامعة عمار ثليجي الأغواط



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

استبيان

في إطار البحث العلمي:

نحن بصدد اعداد مذكرة تخرج ماستر علم الاجتماع التخصص تنظيم وعمل تحت عنوان أثر الأساليب الإدارية المنتهجة خلال فترة إعادة الهيكلة الوظيفية على اندماج العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لإعادة الهيكلة الوظيفية بمديرية الصيانة الأغواط DML "2008-2024" " نرجو من سيادتكم المحترمة ملء هذا الاستبيان ونحيطكم علما ان هذه المعلومات للأغراض العلمية فقط

تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير

تحت اشراف الدكتور:

د. بن عيسى الأزهاري

من إعداد الطالبتين:

- بن سليمة صفاء

- بن دومة لعيفة

السنة الجامعية 2023 - 2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى ☐
- 2-السن:
- 3-الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐
- 4-الفئة المهنية: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐
- 5-الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات ☐ 5-15 ☐ 16 فأكثر ☐

المحور الثاني: استراتيجيات إعادة الهيكلة الوظيفية

- 6-هل ترى من الضروري على المؤسسة أن تعيد هيكلتها من فترة الى أخرى؟
☐ نعم ☐ لا ☐
- 7-هل تتم مشاركتك كمورد بشري في عملية التغيير التي تقوم بها المؤسسة؟
☐ نعم ☐ لا ☐
- 8-كيف تتم عملية مشاركة العمال فيما يخص عملية التغيير؟
مشاركة جماعية ☐ بعض العمال فقط ☐
- 9-هل رتبك في المؤسسة تسمح لك بالمشاركة في إعادة تصميم أسلوب العمل؟
☐ نعم ☐ لا ☐
- 10- هل ترى أن مواصفات وظيفتك واضحة بالنسبة لك؟
واضحة ☐ واضحة نوعا ما ☐ غير واضحة ☐

11- من وجهة نظرك هل ترى أن المؤسسة لها إحاطة كاملة الجوانب وظيفتك؟

نعم ☐ لا ☐

12- هل عندك إلمام كامل حول مهامك ومسؤولياتك في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

13- هل ترى أن هناك دراسة لتصميم العمل الداخلي بما يناسب كل وظيفة؟

نعم ☐ لا ☐

14- مدى اهتمام المؤسسة بعملية التدريب؟

نعم ☐ لا ☐

15- ما هو عدد الدورات التدريبية التي استقدت منها في مسارك المهني؟

لم استقد ☐ مرة واحدة ☐ أكثر من مرة ☐

16- هل تتلاءم الدورات التدريبية مع احتياجات العمل الفعلية؟

ملائمة ☐ نوعا ما ☐

17- ما هو تقييمك لمحتوي التدريب؟

مفيد ☐ نوعا ما ☐ غير مفيد ☐

18- ما هي أنماط التدريب السائدة في المؤسسة

نظري ☐ تطبيقي ☐ الاثنين معا ☐

19- كيف ترى الوسائل المستخدمة في عملية التدريب؟

ملائمة ☐ غير ملائمة ☐

20- في الوقت الحالي هل أنت بحاجة إلى دورة تدريبية؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: الاندماج الوظيفي

21- ماذا تمثل لك المؤسسة؟

عائلي الثانية ☐ مكان للحصول على الاجر ☐

22- إذا ما عرض عليك عمل في مؤسسة أخرى مقابل أجر يساوي أو

أكبر مما تتقاضاه في مؤسستك الحالية:

تفكر في العرض ☐

تجاهله ☐

تقبل بالعرض مباشرة ☐

23- هل تشعر بالفخر لانتمائك لهذه المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

24- هل يهملك نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها؟

أمر يهمني ☐ أمر لا يهمني ☐

25- هل يلتزم العمال بالحضور الي المؤسسة؟

نعم ☐ البعض فقط ☐

26- هل يلتزم العمال بأوقات الدخول والخروج؟

نعم ☐ البعض فقط ☐

27- كيف ترى مساعي التطوير التي تقوم بها المؤسسة؟

في المستوى ☐ شكلية فقط ☐

28- هل انت راض عن المهام التي تقوم بها في المؤسسة؟

راض ☐ نوعا ما ☐ غير راض ☐

- 29- هل انت راض عن التغييرات التي تطرأ على مهامك؟
☐ راض ☐ نوعا ما ☐ غير راض ☐
- 30- كيف تنجز مهامك؟
☐ بطريقة سلسلة ☐ غالبا ما ائلقى مشاكل ☐
- 31- كيف ترى أسلوب انجاز المهام؟
☐ حديث وملائم ☐ قديم يحتاج الى تطوير ☐
- 32- هل انت راض عن مهامك من حيث كثرة الأعباء
☐ نعم ☐ لا ☐
- 33- كيف ترى الأعباء الوظيفية مقارنة بالسابق؟
☐ تقلصت كثيرا ☐ زادت نوعا ما ☐
- 34- ما هو تقييمك لأدائك مقارنة بالسابق؟
☐ تحسن كثيرا ☐ تحسن نوعا ما ☐
- 35- هل تتحكم في اداء مهامك؟
☐ نعم ☐ نوعا ما ☐
- 36- هل تقع في الأخطاء اثناء اداء مهامك؟
☐ نعم ☐ أحيانا ☐ ابدا ☐

دليل المقابلة

- 1- هل يوجد إعادة هيكلة في المؤسسة وما هي المدة الزمنية التي تقوم المؤسسة بإعادة هيكلتها؟
- 2- نوعيتها؟ هل هي هيكلة وظيفية؟
- 3- أسباب اللجوء إلى إعادة الهيكلة
- 4- ما هي الوسائل المنتهجة لتطبيق إعادة الهيكلة الوظيفية؟
- 5- الأشخاص الذين يقومون بالتدريب على أي أساس يتم اختيارهم؟

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	49	83,1	83,1	83,1
Valid أنثى	10	16,9	16,9	100,0
Total	59	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة فأقل 40	22	37,3	37,3	37,3
Valid سنة فما فوق 41	37	62,7	62,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أعزب	18	30,5	30,5	30,5
متزوج	35	59,3	59,3	89,8
Valid أرمل	2	3,4	3,4	93,2
مطلق	4	6,8	6,8	100,0
Total	59	100,0	100,0	

الفئة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار	32	54,2	54,2	54,2
Valid عون تحكم	27	45,8	45,8	100,0
Total	59	100,0	100,0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	12	20,3	20,3	20,3
من 5 إلى 15 سنة	26	44,1	44,1	64,4
سنة فأكثر 16	21	35,6	35,6	100,0
Total	59	100,0	100,0	

س 24 * 6 Crosstabulation

		س 6		Total
		نعم	لا	
س 24	Count أمر يهمني	47	8	55
	% within س 6	92,2%	100,0%	93,2%
	Count أمر لا يهمني	4	0	4
	% within س 6	7,8%	0,0%	6,8%
Total	Count	51	8	59
	% within س 6	100,0%	100,0%	100,0%

س 21 * 7 Crosstabulation

		س 7		Total
		نعم	لا	
س 21	Count عائلتي الثانية	8	16	24
	% within س 7	34,8%	44,4%	40,7%
	Count مكان للحصول على الأجر	15	20	35
	% within س 7	65,2%	55,6%	59,3%
Total	Count	23	36	59
	% within س 7	100,0%	100,0%	100,0%

س25 * س10 Crosstabulation

		س10			Total	
		واضحة	واضحة نوعا ما	غير واضحة		
س25	نعم	Count	20	23	4	47
		% within س10	83,3%	74,2%	100,0%	79,7%
	البعض فقط	Count	4	8	0	12
		% within س10	16,7%	25,8%	0,0%	20,3%
Total		Count	24	31	4	59
		% within س10	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

س27 * س9 Crosstabulation

س9 - 27 Crossstabulation					
		س9		Total	
		نعم	لا		
س27	في المستوى	Count	12	12	24
		% within س9	44,4%	37,5%	40,7%
	شكالية فقط	Count	15	20	35
		% within س9	55,6%	62,5%	59,3%
Total		Count	27	32	59
		% within س9	100.0%	100.0%	100.0%

س23 * الفئة Crosstabulation

		الفئة		Total	
		إطار	عون تحكم		
س23	نعم	Count	30	22	52
		% within الفئة	93,8%	81,5%	88,1%
	لا	Count	2	5	7
		% within الفئة	6,3%	18,5%	11,9%
Total		Count	32	27	59
		% within الفئة	100.0%	100.0%	100.0%

س25 * 11 Crosstabulation

		س11		Total
		نعم	لا	
س25	نعم			
	Count	23	24	47
	% within س11	74,2%	85,7%	79,7%
	البعض فقط			
	Count	8	4	12
	% within س11	25,8%	14,3%	20,3%
Total	Count	31	28	59
	% within س11	100,0%	100,0%	100,0%

س22 * 12 Crosstabulation

		س12		Total	
		نعم	لا		
س22	تفكر في العرض	Count	20	8	28
		% within س12	51,3%	40,0%	47,5%
	تتجاهله	Count	11	4	15
		% within س12	28,2%	20,0%	25,4%
	تقبل بالعرض مباشرة	Count	8	8	16
		% within س12	20,5%	40,0%	27,1%
Total		Count	39	20	59
		% within س12	100,0%	100,0%	100,0%

س8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مشاركة جماعية	15	25,4	25,4	25,4
Valid بعض العمال فقط	44	74,6	74,6	100,0
Total	59	100,0	100,0	

س21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عائلتي الثانية	24	40,7	40,7	40,7
Valid مكان للحصول على الأجر	35	59,3	59,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

19س 31س Crosstabulation

		س19		Total	
		ملائمة	غير ملائمة		
س31	حديث وملام	Count	23	0	23
		% within س19	59,0%	0,0%	39,0%
	قديم يحتاج إلى التطوير	Count	16	20	36
		% within س19	41,0%	100,0%	61,0%
Total		Count	39	20	59
		% within س19	100,0%	100,0%	100,0%

15س 35س Crosstabulation

		س15			Total	
		لم أستفد	مرة واحدة	أكثر من مرة		
س35	نعم	Count	0	4	24	28
		% within س15	0,0%	36,4%	54,5%	47,5%
	نوعا ما	Count	4	7	20	31
		% within س15	100,0%	63,6%	45,5%	52,5%
Total		Count	4	11	44	59
		% within س15	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

14س 28س Crosstabulation

		س14		Total	
		نعم	لا		
س28	راض	Count	28	0	28
		% within س14	59,6%	0,0%	47,5%
	نوعا ما	Count	15	8	23
		% within س14	31,9%	66,7%	39,0%
غير راض	Count	4	4	8	
	% within س14	8,5%	33,3%	13,6%	
Total	Count	47	12	59	
	% within س14	100.0%	100.0%	100.0%	

س29 * س16 Crosstabulation

16س Crossstabulation					
		16س		Total	
		ملائمة	نوعا ما		
29س	راض	Count	8	16	24
		% within 16س	100,0%	31,4%	40,7%
	نوعا ما	Count	0	19	19
		% within 16س	0,0%	37,3%	32,2%
	غير راض	Count	0	16	16
		% within 16س	0,0%	31,4%	27,1%
Total		Count	8	51	59
		% within 16س	100,0%	100,0%	100,0%

س30 * س17 Crosstabulation

		س17			Total	
		مفيد	نوعا ما	غير مفيد		
س30	بطريقة سليمة	Count	16	4	0	20
		% within س17	50,0%	17,4%	0,0%	33,9%
	غالبا ما أتلقى المشاكل	Count	16	19	4	39
		% within س17	50,0%	82,6%	100,0%	66,1%
Total		Count	32	23	4	59
		% within س17	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

س34 * س17 Crosstabulation

		س17			Total	
		مفيد	نوعا ما	غير مفيد		
س34	تحسن كثيرا	Count	20	12	0	32
		% within س17	62,5%	52,2%	0,0%	54,2%
	تحسن نوعا ما	Count	12	11	4	27
		% within س17	37,5%	47,8%	100,0%	45,8%
Total		Count	32	23	4	59
		% within س17	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

18س 30س Crosstabulation

		18س			Total
		نظري	تطبيقي	الاثنين معا	
30س	بطريقة سلسة	Count	8	4	8
		% within 18س	22,2%	36,4%	66,7%
	غالبًا ما أتلقى المشاكل	Count	28	7	4
		% within 18س	77,8%	63,6%	33,3%
Total		Count	36	11	12
		% within 18س	100,0%	100,0%	100,0%

20س الفئة Crosstabulation

		الفئة		Total
		إطار	عون تحكم	
20س	نعم	Count	18	21
		% within الفئة	56,3%	77,8%
	لا	Count	14	6
		% within الفئة	43,8%	22,2%
Total		Count	32	27
		% within الفئة	100,0%	100,0%