

جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



الموظف الجديد وتكيفه مع المناخ التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بغرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في مسار علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

أ. حاجي بوغالي.

إعداد الطالب:

✓ حمزة أولاد العربي

الموسم الجامعي:

1437 – 1438 هـ / 2016 – 2017 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إليك يا ربّ الشكر والثناء، يا من وهبني القوة والقدرة على العطاء...

إلى المعلم الأول والمرابي الأمين، إلى خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلوات وأزكى التسليم.

إلى التي أكن لها من الحب ما يعجز عن قوله اللسان، إلى من في حضنها الأمان، وفي صدرها الحنان، وفي قلبها الإيمان، أُمي الحنون حفظها الله ورعاها.

إلى من علمني حروف الحياة والحياء، وأرشدني إلى العلم والنجاح، ونسج من الليل والنهار عباءة الفخر والاعتزاز، أبي الكريم بارك الله في عمره..

إلى الماس الذي لا ينكسر، إلى من أستند عليهم وأعشق حرصهم وخوفهم عليّ، إلى من هم نور عيني، إخوتي وأخواتي، الذين طالما ساندوني وكانوا عونًا لي في مشواري الجامعي.

إلى من عشت معهم أجمل أيام حياتي، إلى من تتلأأً الابتسامة على محياهم مرحا حين تلتقي عيني بأعينهم، إلى جميع أصدقائي وزملائي التي لا تقدر صداقتهم بثمن، كل باسمه .

إلى كل طلبة الدفعة العلوم الاجتماعية 2017م

إلى من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي، إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد، إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضع ، الذي أتمناه أن يكون بداية خير وثمره جهد مباركة، وينفع به المسلمين إن شاء الله .

حمزة...

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد، ومنحنا الرشد والثبات، وأعاننا على كتابة هذا البحث وإنجازه على نحوه، ونرجو منه أن يجعله ذخرا لنا يوم القيامة، والصلاة والسلام على حبيبنا المصطفى وعلى آله وصحبه الكرام، وإعترافا بالفضل والجميل، وشكرا لأهله، متعظين بقوله ﷺ: "لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ، تتوجه بخالص الشكر وعميق التقدير والامتنان للأستاذ:

بوغالي حاجي

لإشرافه على هذا العمل وتعهدته بالتصويب في جميع مراحلہ وتزويهي بالنصائح والإرشادات التي أضاءت سبيلي وزينت فلتوي وأثرت ثقافتني

فجزاه الله عنا خير ما جزي أستاذًا عن طلبته.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى من تشرق من وجوههم شمس المعرفة، إلى من عرفت فيهم البشاشة والصدق والنزاهة والوفاء، إلى جميع أساتذتنا الذين شرفت بتلقي العلم على أيديهم في شعبة علم الاجتماع، أسأل الله أن يحفظهم ويرعاهم ويسدد على طريق الخير خطاهم، وأن يبارك لهم في المال والولد، وأن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

حمزة...

فهرس المحتويات

الإهداء

شكر وتقدير

مقدمة

أ.....

الفصل الأول : الجانب المنهجي و النظري للدراسة

5.....

1- أسباب إختيار الموضوع

5.....

2- أهمية الدراسة

6.....

3- أهداف الدراسة

7.....

4- الإشكالية و الفرضيات

..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.

5- تحديد المفاهيم

14.....

6- الدراسات السابقة و التعقيب عليها

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.

1- التطور السوسيو تاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي

19.....

2- مفهوم المناخ التنظيمي

22.....

3- أهمية المناخ التنظيمي

25.....

4- عناصر المناخ التنظيمي

..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.

5- أنواع المناخ التنظيمي

27.....

6- أهداف المناخ التنظيمي

28.....

7- خصائص المناخ التنظيمي

29.....

8- أبعاد المناخ التنظيمي

.....33.....	<u>أ : جماعة العمل</u>
.....39.....	<u>ب : ظروف العمل</u>
<u>الفصل الثالث : تكيف الموظف الجديد</u>	
<u>الجزء الأول:التكيف المهني</u>	
.....44.....	<u>1 مفهوم التكيف</u>
.....48.....	<u>2- بعض المفاهيم التي لها علاقة بالتكيف</u>
.....49.....	<u>3-أنواع التكيف</u>
.....50.....	<u>4- أهمية التكيف</u>
.....51.....	<u>5- مظاهر التكيف المهني</u>
.....53.....	<u>6- مظاهر عدم التكيف المهني</u>
.....55.....	<u>7- أبعاد التكيف المهني</u>
<u>الجزء الثاني : الموظف الجديد</u>	
.....56.....	<u>1- تعريف الموظف العام</u>
.....58.....	<u>2- بعض المفاهيم التي لها علاقة بالموظف</u>
.....60.....	<u>3- شروط تولي الوظيفة</u>
.....62.....	<u>4- الموظف الجديد</u>
.....64.....	<u>5-أهمية إستقبال الموظفين الجديد</u>
.....65.....	<u>6-الإعداد لإستقبال الموظفين الجدد</u>
.....66.....	<u>7- حقوق وواجبات الموظف</u>
.....66.....	<u>7-1 حقوق الموظف</u>
.....68.....	<u>7-2 واجبات الموظف</u>

الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة

الجزء الأول

.....73.....	<u>1- مجالات الدراسة</u>
.....77.....	<u>2- الأسس المنهجية للدراسة الميدانية</u>
.....88.....	<u>3- خصائص العينة</u>

الجزء الثاني

.....87.....	<u>1- تحليل و مناقشة الفرضية الأولى</u>
.....100.....	<u>2- تحليل و مناقشة الفرضية الثانية</u>
.....113.....	<u>3- الإستنتاج الخاص بالفرضية الاولى</u>
.....115.....	<u>4- الإستنتاج الخاص بالفرضية الثانية</u>
.....117.....	<u>5- الإستنتاج العام</u>

الخاتمة

المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
81	توزيع أفراد العينة حسب السن	01
82	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
83	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	03
84	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	04
85	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05
86	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية	06
87	العلاقة بين تبادل المعلومات و الصعوبات التي يعاني منها الموظف أثناء أدائه مهامه	07
89	العلاقة بين تبادل المعلومات بين الزملاء أثناء العمل و وضوح الإجراءات و القوانين	08
90	العلاقة بين طبيعة العلاقة وتقبل الزملاء للاقتراحات	09
92	العلاقة بين طبيعة العلاقة بين الزملاء ووجود تبادل للمعلومات	10
93	العلاقة بين تلقي الإشادة و التشجيع و طريقة التواصل مع الرئيس	11
95	العلاقة بين كيف تجدد جماعة العمل و تقبل اقتراحات من طرف الزملاء	12
96	العلاقة بين وصف الباحثين لعلاقتهم مع زملائهم في العمل و كم مرة تشاجروا مع زملائهم	13
98	العلاقة بين نوع الصعوبات التي يواجهها الموظف الجديد وتلقي الإشادة والتشجيع	14
100	العلاقة بين توفر وسائل الأمن و الوقاية و الصعوبات التي يواجهها الموظف الجديد في لعمل	15
101	علاقة بين توفر مكتب عمل مريح و بين تفضيل البقاء في العمل عن تركه أو تغييره	16
103	العلاقة بين وجود أنظمة اتصال متطورة و صعوبة الحصول على المعلومات	17
104	العلاقة بين توفر الأدوات و الإمكانيات ووجود الصعوبات أثناء أداء العمل	18
106	العلاقة بين هل تسعى المؤسسة لتطوير نظم العمل والصعوبات أثناء أداء المهام	19
107	العلاقة بين توفر أجهزة إعلام التي تساعد على أداء جيد وتغيير أوترك العمل إذا ما أتاحت الفرصة لك	20

109	العلاقة بين مكان العمل وترك أو البقاء في العمل إذا ما أتيحت لك الفرصة	21
111	العلاقة بين الحرية في أداء المهام وصعوبة الحصول على المعلومات	22

مقدمة

مقدمة:

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم ، ومن أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها كما يتصورها العاملون فيها ، ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي، فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

وتزداد أهمية وجود المناخ التنظيمي الصحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة، ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل، لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد بالمناخ التنظيمي السائد، فإما أن يكون مشجعاً لتكيف الأفراد مع مهامهم أو معوقاً لهم ، بحيث يؤثر على العاملين في المؤسسة سلباً أو إيجاباً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، بحيث يتأثر الأداء المنظمي من خلال أخذ أبعاد المناخ التنظيمي بعين الاهتمام والمتمثلة بالهيكل التنظيمي المرن وديمقراطية الإدارة، والعمل الجماعي والمسؤولية الجماعية، ووضوح المسؤوليات والصلاحيات، وكذا السياسات الإدارية ومدى مرونتها وإمكانية تطبيقها، وتكنولوجيا المعلومات، مع توفر نظم معلومات إدارية ووسائل اتصال حديثة، والاهتمام بظروف العمل من خلال التأكيد على التوفير الوسائل والأدوات التي تتناسب مع نوعية العمل، فضلاً عن الحوافز المعنوية ، وتوفير الفرص لتحسين المهارات وإكساب العاملين مهارات جديدة وتطويرها من أجل تقدمهم المهني وتمييزهم لبنوء مراكز إدارية عليا.

إن سعي المنظمة واهتمامها بالمناخ التنظيمي يؤدي بها إلى تكيف الموظف مع عمله الذي يمثل أهمية كبيرة في حياته، فهو مكان يقضي فيه معظم أوقات عمله ويُشبع من خلاله حاجاته المادية أو النفسية، خاصة وأن العديد من الدراسات اهتمت بتكيف الموظفين ومدى توافقهم مع بيئتهم في العديد من المؤسسات.



إلا أن دراستنا هذه اهتمت بتكيف المهني للموظف الجديد بصفة خاصة ومحاولة معرفة ما هي العوامل والظروف التي من الممكن أن تساعد وتسهل من عملية تكيفه مع منصب عمله الجديد وتقبله له، وكيفية التعديل من سلوكياته وفق ما يتناسب مع بيئة عمله خاصة من ناحية جماعة العمل وظروف العمل، بحيث يمكن أن يتعرض الموظف الجديد إلى العديد من المواقف التي تثير سلوكه، وتتطلب منه إشباعا لحاجياته وفقا للظروف التي يجد نفسه يعمل ضمنها، ومن هنا يمكن النظر إلى مظاهر التكيف أو سوءه التي تظهر على الموظف.

الفصل الأول : لإطار المنهجي و النظري لدراسة

- أولا : أسباب إختيار الموضوع.
- ثانيا : أهمية الدراسة.
- ثالثا : أهداف الدراسة.
- رابعا : الإشكالية و الفرضيات.
- خامسا : تحديد المفاهيم.
- سادسا : الدراسات السابقة .

1- أسباب إختيار الموضوع .

- التعرف على المناخ التنظيمي وتأثيره على تكيف الموارد البشرية باعتباره موضوع جدير بالدراسة.
- كذلك قلة الدراسات في هذا الموضوع .
- الرغبة الشخصية في كشف عن كيفية تكيف الموظف الجديد داخل المؤسسة وطريقة تعامله مع مختلف الأوضاع المهنية التي يعيشها خاصة في مؤسسة سونلغاز .
- غموض العلاقة بين متغيري تكيف الموظف الجديد والمناخ التنظيمي .
- إن أغلب الرؤساء في أغلب المنظمات يسعون إلى رفع مردود الإنتاج، وذلك من خلال رفع درجت التناغم والتوافق بين الأفراد ولذلك وجب تبيان أسس تكوين مناخ تنظيمي جيد .

2- أهمية الدراسة.

- تأتي القيمة والأهمية العلمية لهذا البحث من كونه يركز على المجالات الرئيسية التالية :
- إثراء البحث العلمي السوسيولوجي ذلك كون موضوع تكيف الموظفين الجدد يستحق الدراسة والمعالجة السوسيولوجية .
 - يمكن أن تكون هذه الدراسة بمثابة دراسة سابقة لبحوث مستقبلية وإضافة علمية لمختلف البحوث.
 - وتكمن أيضًا أهمية هذه الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي، وكذا علاقته بالأداء الوظيفي للموارد البشرية، حيث أولى العديد من الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي أهمية بالغة لهذا الموضوع لكونه ذو صلة بالأفراد من خلال تحسين أدائهم.

- لما للمناخ التنظيمي من أهمية بالغة إذ يعتبر من أهم المتغيرات التي اهتم بها الكتاب والباحثون في مجال السلوك التنظيمي، ولدوره الحيوي في التأثير على العديد من المتغيرات الأخرى داخل المنظمة ذات الصلة بالأفراد مثل الدافعية والأداء والرضا الوظيفي وبما ينعكس على مدى مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف المؤسسة.
- إضافة إلى هذا المجال الحيوي من مجالات البحوث حيث إنه من المجالات المهمة التي تناولت مفهوم أداء الموارد البشرية ولأهمية تطويره في الوقت الحاضر، وذلك نتيجة للتطورات الهائلة في مختلف المجالات سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو السياسية أو الاجتماعية أو الثقافية ، بالإضافة لمواجهة حاجة المنظمات من الكفاءات البشرية، التي تساعد على حل المشاكل التي تعترضها في سبيل تحقيق أهدافها والغايات التي قامت من أجلها .

3- أهداف الدراسة .

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز على تكيف الموارد البشرية.
- تقييم المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز.
- التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية .
- إعطاء فكرة عن مدى تأثير المناخ التنظيمي على العنصر البشري داخل المنظمة.
- التطرق إلى المناخ التنظيمي بمختلف عناصره وأبعاده وكذلك أنواعه .
- توفير دراسة ميدانية توضح المناخ التنظيمي وتأثيره على تكيف الموظف الجديد.
- التعرف على أهم الإيجابيات والسلبيات التي يعكسها المناخ التنظيمي على معنويات العاملين ورضاهم الوظيفي.

- تحديد مدى قدرة أبعاد المناخ التنظيمي على تسهيل عملية تكيف الموظف الجديد .

- تقديم توصيات التي من شأنها اعتماد أبعاد نموذجية للمناخ التنظيمي في المؤسسات الجزائرية .

4- الإشكالية:

يعد المناخ التنظيمي أحد أهم المتغيرات اللازمة لنجاح المنظمات لما له من أثر كبير في تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي أجريت حوله، ومثل ذلك ما جاءت به دراسة (ناصر مُحمَّد إبراهيم السكران 2004)، كما تظهر دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين البيئة، وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، وخاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام، والتي اتفق العديد من الباحثين أنه يحددها كل من خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبراته وتجاربه التعليمية والثقافية، وبيئة العمل الداخلية، والتي تصنف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، والتي تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي مثل ظروف العمل وجماعة العمل والهيكلة التنظيمي وغيرها، وهذا ما أوضحتها دراسة (فروج مُحمَّد، 2011/2012).

وفي المقابل تجر الإشارة إلى ماهية المناخ التنظيمي وأهميته وطبيعته السائدة بعناصره المختلفة في أي منظمة عامة أو خاصة، كما يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تصف المنظمة وتميزنا عن غيرها من المنظمات من حيث بيئة العمل وانعكاس ذلك كعامل مؤثر في سلوك العاملين، وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، فإن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام والارتقاء به من حيث المستوى وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء، حتى يكون متكيف مع ميولهم ورغباتهم، بهدف تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم من جهة وتحقيق رضاهم وولائهم من جهة أخرى، ويعد المناخ التنظيمي الإيجابي أرض خصبة

لتكيف الموظفين وتوفير بيئة مناسبة تزدهر فيها شخصياتهم وتنمو وتتطور، لأن الاهتمام بالأهداف الخاصة للموارد البشرية المستقطبة والإسهام في حل مشكلاتهم يساعد على خلق شعور لديهم بالأمن والارتياح ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي وتتشكل لديهم اتجاهات إيجابية نحو المنظمة التي يعملون بها.

من جهة أخرى، نجد أن الجو الداخلي للمنظمة يؤثر على توازن العامل في عمله وعلى توافقه وأدائه المهني، وهذا يدل على أن التوافق المهني يتأثر بالمناخ التنظيمي مثل ما جاء به دراسة (زروقي صباح. 2015/2014).

إن مختلف الباحثين في مجال الإدارة يُجمعون على أهمية التكيف المهني لأنه يعد أمرًا أساسيًا في البناء النفسي الداخلي للمؤسسات ليضمن التقليل من سوء استغلال القدرات، أو سرعة استهلاك الأداة البشرية، ومن ثم فإن دراسة تكيف المهني لعمال شركة توزيع الكهرباء والغاز يعتبر من بين الأمور المهمة التي يجب دراستها لتحقيق فعالية وتوافق أكبر، ولمعرفة مدى قدرة الموظف الجزائري على التكيف مع جماعة العمل والتوافق مع المهنة في إطار تأثير البيئة الاجتماعية على بيئة العمل، فمنذ اللحظات الأولى التي يأتي فيها الموظف الجديد إلى المنظمة يبدأ بالمحاولة للتعرف على ذاته ومكان عمله وعلى الظواهر المحيطة به، ومثل هذه المعرفة ضرورية لأنها تساعد على امتلاك رؤية حسنة عن المنظمة والعاملين بها، وليقرر مواصلة عمله على أن يحدد موقعه بين الآخرين.

و تتجلى جملة العوامل التي تزيد من درجة التكيف المهني في مساعدة الفرد على التكيف والتأقلم مع جميع الأوضاع في المؤسسة، كتوجيه والرقابة المستمرة دون إهمال الدور الكبير لجماعة العمل مع الموظفين الجدد، بهدف التفادي الوقوع في الأخطاء المهنية وحوادث العمل وغيرها، حيث لا بد أن يكون الفرد متكيفا مع المهنة التي يعمل بها والتي توفر له مصدر للعيش وبناء أسرة واستقرارا نفسيا، أما إذا كانت هناك إشكالات في إطار العمل ولا تشبع حاجة الفرد ولا تحقق طموحاته وتؤثر على صحته فإن علاقته مع مرؤوسيه وزملائه سوف تسوء، كما تنخفض طاقته النفسية وتؤثر على إنتاجيته داخل المؤسسة وبالتالي على تكيفه الاجتماعي بشكل عام.

و هذا ما تتميز به المؤسسة التي هي محل الدراسة، حيث يشكل الأفراد العاملون في مؤسسة سونلغاز بولاية غرداية الدعامة الأساسية لها فمن دونهم لا يمكن تحقيق أهدافها ومهامها الإدارية والفنية و الخدماتية وقد يكون التكيف المهني للأفراد العاملون بها من بين أهم المؤشرات المهمة لنجاحهم في أداء مهامهم وواجباتهم.

و تمثل شركة سونلغاز أهم الشركات في الجزائر التي استطاعت الاستمرار والتأقلم مع المعطيات البيئية الجديدة، والتي تميزت في كثير من الأحيان بمرونتها وزيادة حجم الإنتاج، برغم العديد من الأزمات التي مست البلاد، حيث تميزت هذه المنظمة خلال السنوات الأخيرة بإعادة التنظيم من أجل نمو أفضل، وكان الرهان يتمثل في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن، ويبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز من وراء هذا التطور وذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة .

و بناءً على ما سبق تبرز إشكالية البحث من خلال السؤال التالي :

- ما هو أثر المناخ التنظيمي في تكيف الموظف الجديد في مؤسسة سونلغاز ؟

وعليه تتفرع الأسئلة الجزئية التالية:

- ما هو دور جماعة العمل في تكيف الموظف الجديد داخل المؤسسة ؟

- هل تؤثر ظروف العمل الداخلية على تحقيق التوافق المهني للموظفين الجدد ؟

5- الفرضية :

الفرضية الرئيسية : المناخ التنظيمي له أثر كبير في تسهيل عملية التكيف المهني للموظف الجديد.

الفرضيتان الجزئيتان :

- جماعة العمل تساعد على تكيف الموظف الجديد داخل المنظمة.
- ظروف العمل لها تأثير كبير على تكيف الموظف الجديد.

6- تحديد المفاهيم :

1-المناخ التنظيمي :

يشير المناخ التنظيمي إلى القيم السائدة في التنظيم وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد وكذلك إلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي ومستويات العمل ونمط القيادة والقوانين ومجموعة الخصائص المميزة ذات التأثير على سلوك الإداري¹.

¹ حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية لنشر، عمان، ط1، 2001، ص141 .

التعريف الإجرائي:

يمكن تعريف المناخ التنظيمي إجرائيًا بأنه: "مجموعة العناصر والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة الداخلية والمميزة لها، والتي تتميز بثبات نسبي وبقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم، والتي يمكن إدراكها من خلال تفاعل الأفراد والجماعات على حد سواء مع المتغيرات التنظيمية والظروف البيئية للعمل".

2- التكيف :

"يقصد به تحقيق التوازن والتوافق بين الفرد ومنظّمته أو بيئته أو بين العمليات والوظائف النفسية للفرد والناشئة عن خفض أو إزالة التوتر والقلق الناتج عن الحاجة أو الدافع دون وقوع في صراع.

و السلوك التكيفي هو سلوك يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات أو العوائق التي تقف حيل تحقيق حاجة أو دافع، ويمكن القول أن التكيف يعتمد على طريقة ودرجة إشباع دوافع واحتياجات الأفراد"¹.

2-3- إجرائيا :

التكيف هو قابلية الإنسان للانسجام والتوافق مع بيئته والوسط الذي يعمل فيه، أو هو خطوة تمثل تغييراً في السلوك لمواجهة متطلبات البيئة وفق حاجيات ورغبات الفرد.

3- الموظف الجديد :

3-1- يستمد تعريف الموظف من القانون الإداري، وتحديدًا من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وهو النص الذي صدر في الجزائر بتاريخ 1966/6/2 بموجب الأمر رقم 66-133 وألغى بموجب القانون رقم 78-12

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار حامد لنشر، الأردن، ط1، 2010، ص75

المؤرخ في 5 أوت 1978 المتعلق بالقانون الأساسي للعامل، الذي ألغي بدوره في مجمل أحكامه بموجب القانون 90-11 المؤرخ في 21-4-1990 المتعلق بعلاقات العمل .

غير أن مختلف النصوص التي عقت قانون 66-133 لم تعرف الموظف تعريفًا شافيًا كما فعل القانون الأساسي للتوظيف العمومية. وبالرجوع إلى القانون المذكور نجد أن المادة الأولى منه تعرف الموظفين كالآتي " هم أشخاص معينون في عمل دائم والمصنفون في درجة بحسب السلم الإداري المركزي للدولة سواء في المصالح الخارجية التابعة لها، أو في الهيئات المحلية وكذلك المؤسسات والهيئات العامة بموجب نماذج محددة بمرسوم " وهذا التعريف يبقى صالحًا للوقت الراهن¹ .

3-2- التعريف الإجرائي للموظف الجديد :

هو كل شخص يشغل منصب عمل في مؤسسة محل الدراسة بحيث لم تتجاوز مدة التحاقه بالمؤسسة أكثر من 3 سنين على الأكثر

4- جماعة العمل :

تعتبر الجماعة من أهم المفاهيم الحديثة نسبيًا والتي تناولها علم النفس الاجتماعي. والمتصفح لأدب الجماعة يجد تعريفات كثيرة حسب وجهة نظر كل عالم.

¹ أحسن بوسقيعة: الوجيز في القانون الجنائي الخاص، الجزء الثاني، دار هومة للنشر، الجزائر، 2003، ب ط، ص 6 .

و يمكننا تعريف الجماعة كونها " مكونة من شخصين أو أكثر بينهما تفاعل اجتماعي معين يهدف إلى تحقيق غاية محددة، ويكون الهدف - في العادة - مرتبطا بغايات العمل في مواقع العمل نفسها، مثل إنتاج سلعة أو تحقيق خدمة معينة ".¹

5- ظروف العمل :

5-1- لغويا : الظروف : هي وضع الخارجي الذي يرتبط بالشخص أو الشيء.

5-2- الظرف : هو مجموعة أحداث ترافق حادثة وضعية أو مناسبة و تتمثل الظروف المحيطة بالعامل في الظروف الفيزيائية المادية والمتمثلة في الإضاءة، والإضاءة والتهوية، الضوضاء، ترتيب الآلات، إتساع الغرف، النظافة، وتوفير المياه.

ويضاف إلى ذلك الظروف البيئية الإدارية وهي الاتصالات وتوفر المعلومات عن أحداث العمل وإجراءات التدريب .

كل ما يحيط بالعاملين في التنظيم من المتغيرات مادية ومعنوية واجتماعية، رسمية وغير رسمية، والتي يمكن أن تؤثر في معنوياتهم وفي أداهم إيجاباً أو سلباً.²

¹ فارس حلمي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق لنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، ط1، 2013، ص355.
² ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011، ص87.

6- الدراسات السابقة :

6-1- دراسة المكناسي مُجَّد، تحت عنوان " التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدي موظفي

المؤسسات العقابية". رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007

وهدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على درجة التوافق المهني لدى أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة، وكذا التعرف على درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها لدي أعوان السجن، حيث اعتمد على متغيرات كل من السن وسنوات الخبرة.

وكانت إشكالية التي أعتمد عليها هي هل يتمتع أعوان السجون بدرجة مقبولة من التوافق المهني ؟ وما مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها أعوان السجون من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية الناتجة عنها؟ حيث كانت الفرضية الأولى أنه توجد هناك علاقة إرتباطية بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية التي يعاني منها أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة، ولقد لجأ الباحث إلى استعمال المنهج الوصفي التحليلي والذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كما توجد في الواقع كمياً وكيفياً، والذي لا يتوقف فقط عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة، من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، وإنما كذلك تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه، ومن أجل ذلك فقد تم توزيع 141 إستمارة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أوضحت النتائج أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد التوافق المهني ومتغير ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية، وأن جميع هذه العلاقات عكسية، وقد أشارت هذه النتائج إلى أن مستوى ضغوط العمل يزداد بانخفاض درجة التوافق المهني . وأن للتوافق المنهجي علاقة ارتباط دالة إحصائياً مع كل من العمر وسنوات الخبرة، عند مستوى دلالة أقل من، 0.01 وكانت كلها موجبة وطردية، مما يعني بأن درجة التوافق المهني تتأثر

بمتغيري العمر وسنوات الخبرة، من جهة أخرى أوضحت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 مما يشير إلى أن مستوى ضغوط العمل لا يتأثر بكل من العمر وسنوات الخبرة.

6-2- شامي صليحة: " المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " جامعة أحمد بوقرة ،
بومرداس، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية، 2010/2009.

وتم الإعتماد في هذه الدراسة على الإشكالية التالية: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لأفراد العاملين؟ وكانت الفرضية هي أن المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جداً على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين، حيث هدف البحث إلى التعرف على مناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة، و على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على أداء الوظيفي للعاملين، و بعد تحديد المجتمع الأصلي للدراسة والمتكون من جميع الأساتذة الدائمين والموظفين الإداريين والعاملين والتقنيين وأعاون المصالح الدائمين بجامعة بومرداس، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث المختارة بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة فيه، و من بين النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الإتصال، التكنولوجي، المشاركة في صنع القرار والحوافز) والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين.

6-3- عادل أمين عبد الواسع المنيفي: "التكيف المهني لدى عمال النظافة " دراسة ميدانية بأمانة العاصمة- اليمن.رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير،جامعة الجزائر 02،2010/2009.

حيث انطلقت من إشكالية رئيسية وهي هل عمال النظافة متكيفين مهنيا ؟ وتم الاعتماد على مجموعة من التساؤلات ارتكزت على المنظور الاجتماعي والمستوي الاقتصادي والتعليمي، وافترض الباحث أن هناك تداخل لجملة من العوامل في التأثير على تكيف العمال في المهنة التي يشغلونها، ولقد اتبع في هذا البحث المنهج الوصفي كونه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها

وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة، وتم استخدام عدد من الوسائل جمع البيانات من بينها الملاحظة المباشرة والمقابلة والاستبيان، واشتملت العينة على عمال النظافة بالعاصمة صنعاء والبالغ عددهم 3650 عاملاً وعاملة، ومن بين الاستنتاجات التي توصل إليها صاحب الدراسة أن هناك علاقة عكسية بين تكيف العمال وسنهم بحيث كلما كان سن العامل كبيراً كان أكثر تكيفاً، كما أنه توجد علاقة عكسية بين المستوى التعليمي لعمال النظافة وتكيفهم المهني وأن العمال المتزوجين هم أكثر تكيفاً من العمال العزاب وما يؤكد ذلك هو وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تكيف عمال النظافة بالعاصمة صنعاء حسب الحالة العائلية.

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة نجد أن الدراسات التي تناولت التوافق المهني تناولته من جوانب مختلفة فقد ركزت على التكيف المهني وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية مثل العمر، مدة الخبرة، المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، كما اهتمت بقياس أبعاد المناخ التنظيمي من خلال أبعاده مثل نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجي وتم إغفال دور جماعة العمل، وهل لها علاقة بتكيف الموظف أم لا، ولهذا سوف نتناول في هذه الدراسة التكيف المهني و دور كل من ظروف العمل وجماعة العمل ، وقد استفاد الباحث من إطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية كما استفاد من نتائج الدراسات السابقة في التوصل إلى تحديد أداة الدراسة، لذا فلن الباحث يأمل أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية تسهم في تقديم بعض المقترحات والحلول لتحقيق التكيف المهني وزيادة معدلاته لدى العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤوليات وأعباء كثيرة ، مما يساعدهم في حسن مواجهة الضغوط وإدارتها بالوجه الصحيح.

الفصل الثاني المناخ التنظيمي

أولا - التطور السوسيو تاريخي لمفهوم المناخ
التنظيمي

ثانيا - مفهوم المناخ التنظيمي

ثالثا - أهمية المناخ التنظيمي

رابعا - عناصر المناخ التنظيمي

خامسا - أنواع المناخ التنظيمي

سادسا - أهداف المناخ التنظيمي

سابعا - خصائص المناخ التنظيمي

ثامنا - أبعاد المناخ التنظيمي

أ : جماعة العمل

ب : ظروف العمل

أولاً- التطور السوسيو تاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي :

1 1 خلال الخمسينيات:

أخذت فكرة مناخ العمل جذورها من تجارب الباحث " لوين " (Lewin 1951) الذي أصطنع مناخات اجتماعية الشهيرة وهي: الأوتوقراطية، والديمقراطية حيث قام بتجربة سجل من خلالها بإتقان السلوكيات الناتجة عن هذه التجربة أكدت صحة الصيغة : $C = F (P \times E)$ ، علماً أن (C) يمثل سلوك الإنسان، و (P) يمثل شخص معين أما (E) فهو بيئة أو المحيط والتي من خلالها السلوك (C) هو دالة للشخص (P) بالتفاعل مع المحيط أو البيئة (E) الموجودة فيها، وبالتالي فإن سلوك الإنسان هو دالة للشخص المعين ومحيطه، وبتعديل (E) يمكن نظرياً الحصول على سلوكيات معظم الأفراد الذين هم في حقيقة تحت تأثير (E)، هذه المعادلة تتضح كأداة تحليلية قوية لفهم تغير تصرفات الأفراد داخل الأنظمة الاجتماعية، حيث أن المحيط يستطيع التأثير على الشخص وليس الشخص على المحيط.¹

1-2- في الستينيات :

في سنة 1960 رأى " جيليرمان " أن هذا المفهوم أي مناخ العمل يرجع إلى شروط الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية أما من ناحية الاجتماعية فيشير إلا الجو الذي يسود وسط معين.

و في 1967 نظراً للأعمال التي قام بها " رنيسيليكرت " خلال مدة تقدر بربع قرن نشر عملاً له الذي يشكل علمياً من خلاله مفهومه، قياس أدوار وتأثير مناخ العمل، وفي سنة 1968 حسب لأعمال " تاجيري وليتوين " حيث اعتبر مناخ العمل كمجموعة من الشروط الهيكلية التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الممثلين.

¹ Lars Putter, 'Organizational Climate and Performance', Graduation the sis Master of Science in Management of Technology, Delft, March 2010, P(130-135)

1-3- خلال السبعينات :

تميزت هذه المرحلة بسيطرة مقارنة الإدراك الحسي التنظيمي وانتشارها، حيث توصل " بروني " إلى استبيان يحوي عدد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل تتراوح بين 4 و15 (حرية العمل، اعتبار واحترام العمل، جودة العلاقات بين الجماعات ...).

1-4- خلال الثمانينات : خلال هذه الفترة ظهر مصطلح الثقافة التنظيمية

1-5- خلال التسعينيات : استعمالا لإستراتيجيات والتقنيات المستعملة في قياس المناخ والثقافة التنظيمية.¹

ثانيا : مفهوم المناخ التنظيمي :

يمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو " البيئة الداخلية المادية والغير مادية التي يعمل في إطارها " كما يعرف بأنه "عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في تنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية طرق العمل المختلف التي تؤثر على فعاليات والأنشطة الإنسانية الاقتصادية داخل المنظمة " ².

¹ Lars Putter، 'The same reference'، ص131

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط6، 2013، ص 305.

حيث أن العاملون يفضلون المناخ الذي يسهل لهم إشباع حاجياتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى تحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.¹

يمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه و إجهاته وإدراكاته وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، والجماعة العمل، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال ووسائله، وظروف العمل ... الخ، فالسلوك التنظيمي هو أحد أبعاد المجال الأكبر المعروف بالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في مشروع ويؤدي إلى الإحباط أو التحفيز لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.²

و يصف المناخ التنظيمي بقوله أنه يشبه الشخصية، فالإدراك الذي يطرره الذي يطرره أعضاء المنظمات عن هذا المناخ يؤثر تأثيرا كبيرا في طابع البناء التنظيمي، كأن يكون هذا الطابع رسميا أو إنسانيا أو أوتوقراطي.....
و هناك بعض الصعوبات المنهجية مرتبطة بقياس هذا المتغير، إذ طالما أنه مرتبط بمشاعر واتجاهات الأفراد فإنه من العسير تحديد تعريف قابل لقياس له، وإن كان التعريف السائد في التراث يتمثل في التعرف على وجهات النظر أو تقويم الأعضاء للبناء التنظيمي وبيئة العمل ككل.³

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق ، ص 305 .

² كامل مجد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان، ط2004، ص3، ص303.

³ مجد عبي مجد، علم اجتماع التنظيم، دار معرفة الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2006، ص 305.

و نظر "ليكرت" إلى المناخ التنظيمي بأنه " مناخ أية منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين للنظام, وهذا المناخ يؤثر على أداء كل التابعين, وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل التنظيمي "

ويمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على انه نوعية البيئة الداخلية التي تسود منظمة معينة ويتم تعرف الأفراد على مناخ نظامهم من خلال تجاربهم وعبر سبل التعايش بينهم داخل النظام إذ يؤثر ذلك كله في سلوكهم وفي طريقة أدائهم لمتطلبات أدوارهم, وفي ضوء ذلك فقد عرفه " احمد " بأنه " مجموعة الخصائص الداخلية التي تميز إحدى المؤسسات عن غيرها والتي تؤثر على سلوك الأفراد ".

في حين عرفه " العميان " بأنه " البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد, وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية و الاقتصادية داخل المنظمة ".¹

و لقد عرف " ديفز " المناخ التنظيمي بأنه " البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفو المؤسسة بعملهم، وهو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة ويتأثر بأي فعل يحدث في المؤسسة ".

أما " سلوكيم " و " هيلرايجل " فقد عرفا المناخ التنظيمي بأنه " مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين أو أنظمتها الفرعية والتي تتولد من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم مع أعضائه ومع البيئة المحيطة "، وقد اعتبر " أرجريس " المناخ التنظيمي بأنه " البيئة النفسية للمؤسسة ".

¹ وأصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2006، ص25.

أما " اوينز " فقد عرفه بأنه: " دراسة إدراك الأفراد للمظاهر المتعددة للبيئة في منظماتهم "، وعرفه " العمري " بأنه: " مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ولهذه الخصائص سمة الاستقرار النسبي في بيئة عمل المنظمة، وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا، وممارساتها، وبالإضافة إلى النظم وسياسات العمل في المنظمة، وتمثل هذه الخصائص الأساس لتفسير القرارات، كما تعمل على توجيه الأداء وتحديد معدلاته".¹

ولقد عرفه **كورنل** بأنه: " نتاج إدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة " أما **أرجريس فيري** أنه " النمط المتكامل الناجم عن التفاعل بين المتغيرات الرسمية ضمن المنظومة الحية للمؤسسة".² و أوضح " **ليكوت** " أن سلوك الإدارة له أثر تراكمي في المناخ التنظيمي في كل المستويات وهذه العوامل الرئيسية والأساسية يمكن أن تصنف على أنها: عرضية، متداخلة، ومخرجات نهائية.³

ثالثاً: أهمية المناخ التنظيمي .

لقد استحوذ موضوع المناخ التنظيمي على أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات نظراً لأهميته المباشرة وغير مباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمة، وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلفة أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائه للأعمال وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة .

1- إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين واتجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة، وتوصل

¹ أحمد مجد عوض بني أحمد، الإحتراف النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص44.

² مجد حسن مجد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، الأردن، ط1، 2008، ص16.

³ واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 27.

الباحثون إلى أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تتم من خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية إبداعية.

2- مهما كانت طبيعة المنظمات، والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان إلى بيئة عمل

يسودها مناخ تنظيمي جيد، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل في الأداء الجيد ورضا العاملين بالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية، ومناخ تنظيمي مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء، وإنما تبدي قدرة مستمرة على إبداع، وبكفاية مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاما متطورًا ومتجددًا.¹

3- كما يعبر المناخ التنظيمي عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير على الأفراد، حيث يدعم ويساند الأفراد على تحسين أدائهم الوظيفي.

4- التأثير على الأفراد وتحفيزهم وبلورة أهدافهم واستكشاف طاقاتهم كما يعتبر داعما لاستمرارية وكفاءة العاملين وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة.

5- كما تبرز أهمية المناخ التنظيمي في كونه عنصرا لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وإسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، و تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال.

6- مساهمته في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الرضا الوظيفي، كما يساعد في عملية التطوير الذاتي للأفراد لأن فيه نوعاً من التحدي وتنمية التفكير الإبتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع.

7- إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تكون حسب درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، حيث يتأثر الأفراد بمناخ التنظيمي السائد من ناحية مواقفهم واتجاهاتهم، وتوصل الباحثون إلى أن الأداء

¹ واصل جميل المومني، نفس المرجع، ص 30.

العالي والإنتاجية المرتفعة تمت من خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية إبداعية وتسمح بحركية أكبر¹.

8- ولقد حدد " عطا الله " (1966) أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الإيجابي وهي:

1. إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه .
2. معرفة الفروق الفردية وحاجيات الأفراد وتوقعاتهم .
3. التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
4. وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة.
5. إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني .
6. العدالة في المعاملة وتوافر وعلاقات جيدة مع الموظفين .
7. المشاركة في اتخاذ القرارات .

9- إن المناخ التنظيمي يهيئ بيئة ملائمة للإبداع من خلال العمل المشترك إذ يتكاتف العاملون لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام مثل الاعتماد على نظام اتصالات المعتمد في المنظمة ، حيث أن المنظمات التي تسعى لتحقيق أهدافها عليها إسعاد وإرضاء العاملين فيها.

10- إن المناخ الضعيف لا يشجع على الإبداع وأن العاملين لا يشعرون بقيمة الإبداع ولا يستطيعون تقديم فكرة جديدة، على عكس المناخ القوي يمكن الإدارة من تنبيه العاملين وتشجيعهم على تقديم منتجات جديدة أو

¹شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمّجد بوقرة بومرداس، 2010/2009، ص4.

تطوير العمليات أو المنتجات وبالتالي يقلل من حالة الملل والميل إلى الروتين لدى الأفراد، وبهذا ستزداد قدرة العاملين على تحديد المشكلات مباشرة والعمل على حلها بسرعة.¹

11- المناخ التنظيمي غير الصحي يقتل الأفكار الإبداعية في حين أن المناخ التنظيمي الصحي والملائم يعد محفزاً لتبني السلوك الإبداعي من خلل ما يقدمه من المرونة والاستقلالية في بلوره واختيار الأفكار ومن خلال إعطاء المبدع مجالاً أوسع للإتصالات وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود والبطء من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع.²

رابعاً : عناصر المناخ التنظيمي :

4-1- الهيكل التنظيمي : وهو إحداث الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات الإدارية التي تكون المشروع، فالهيكل التنظيمي المرن عادة ما يتيح للعاملين المشاركة والإبداع، عكس الهيكل الغير مرن الذي لا يتيح فرصة المشاركة ولا يعترف بالتنظيمات غير رسمية .

4-2- نمط القيادة : يعتبر نمط الإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة مناخ التنظيمي فالإشراف التسلسلي يجد من مبادرات ومساهمة العاملين .

4-3- نمط الاتصالات: الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور.³

¹ - واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 32.

² -أثير حسو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد رقم 8، العدد 26، كلية التقنية الإدارية، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص 98.

³ كامل مجّد مغربي، مرجع سابق، ص 30.

4-4- نوعية العمل : كلما كان العمل يميل إلى الروتين كلما أدى إلى فقدان العامل لإحساس بأهمية هذا العمل

حيث يؤدي خلق جو من الاكتئاب والملل الذي يكون مؤشرا للمناخ التنظيمي الغير صحي والعكس صحيح.

4-5- تكنولوجيا العمل : كلما كانت وسائل التكنولوجيا غير متقدمة والتي من شأنها أن تقلل من الإبداع

وبالتالي خلق مناخ تنظيمي غير صحي أما إذا كانت التكنولوجيا متقدمة فإنها ستسهم في زيادة النشاط وزيادة

البحث الأمر الذي يبعد العاملين عن الاهتمام بالمشاكل الضيقة والشخصية وبالتالي خلق جو إيجابي للعمل.¹

خامسا: أنواع المناخ التنظيمي:

1 -المناخ المفتوح : يتميز فيه العاملون بروح معنوية مرتفعة وبدرجة من التلاؤم فيما بينهم .

2 -المناخ المستقل : يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم

وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر .

3 -المناخ المنضبط: يتميز بالعمل الجاد على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، أي يتميزون بالرتابة

وكثرة الأعمال الورقية وضعف العلاقات الشخصية بينهم مع سيطرة المباشرة من قبل المسؤول.

المناخ العائلي : يشير إلى سيادة علاقات إجتماعية أصيلة بينهم ولكنها تؤثر على سيرورة الإنجاز والأداء،

فالعاملون هنا يشيرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام .

المناخ الأبوي : يسود مناخ يؤكد على بعد الإنتاجية ولكن وبالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الاهتمام

بالعاملين إلى أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام.

¹ حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا لنشر والتوزيع ، عمان، ط1 ، 2001 ، ص 145.

4 - المناخ المغلق :

يتميز بأن العاملين منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين وتنهكهم الأعمال الرتيبة وبالتالي روح معنوية منخفضة ويكون مسؤول في عزلة دون أن يولي العاملين أي اهتمام أو اعتبار¹ .

5 - المناخ الذاتي:

يشبه المناخ المفتوح إلا أنه يختلف في أن إنجاز العمل في المرتبة الثانية بعد إشباع الحاجات الاجتماعية، ولا يمارس المدير سلطته هنا إلا قدرًا بسيطًا على العاملين² .

ومنه يتضح لدينا إن المناخ التنظيمي هو انطباع عام لدى الأفراد ومتغير عبر الزمن ولذلك نجد أن المناخ التنظيمي يمتاز بخصائص غير ثابتة لأنه ناتج تفاعل تبادلي بين الفرد والمنظمة، كما أن أسلوب المدير يني و طريقة معاملتهم لمروسيهم وفلسفة الإدارة العليا ونوعية ظروف العمل والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها كلها تؤثر في المناخ التنظيمي، وبشكل عام يمكن تشبيه المناخ التنظيمي للنظام ببعد الشخصية بالنسبة لإنسان حتى إن بعض اقترح تسمية المناخ التنظيمي بشخصية النظام، لذلك إن المعرفة بالمناخ التنظيمي قد تكون ذات قيمة عظيمة للمدير الناجح الذي تقع عليه مسؤولية الممارسات الإدارية الداعية لتحقيق الفعالية التنظيمية.

سادسا: أهداف المناخ التنظيمي

1- تميز المنظمات المختلفة بعضها عن البعض.

2- تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة.

¹ محمد احمد حمادات، مرجع سابق، ص 24

² -سلطان بن حسن عبد الرحمن الشهري، المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعالقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مذكرة لنيل درجة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 1428/1429، ص 40.

- 3- تسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى والعامّة لي منظمة .
- 4- تحقيق استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة .
- 5- تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة .
- 6- تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها .
- 7- تعريف المنظمة بكيفية تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضا .
- 8- تعزيز قدرة المنظمة لتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها¹ .

سابعاً- خصائص المناخ التنظيمي :

- 6-1- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة بحيث تتعلق البيئة بما يدور في خارج وداخل التنظيم، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط .
 - 6-2- يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تدخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك .
 - 6-3- تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المؤسسة سلبيا أو إيجابيا، لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، وليس بأي حال هو الرضا الوظيفي، لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي² .
- ولقد قام " القربوتي " باستقراء التعريفات المختلفة للمناخ التنظيمي واستخلص منها الخصائص التالية :

¹- أثير حسو إسحق ، مرجع سبق ذكره ، ص 98

²الود حبيب، أثر المناخ التنظيمي على ممارسة مرونة العمل لدى فئة شبه طبي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2011/2012، ص76.

أ - يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين مميزات الشخصية التنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين.

ب - يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن غيرها.

ت - تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة من الثبات النسبي.

ث - تؤثر خصائص المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة .

أما " جحلان " فقد أضاف الخصائص التالية :

1 -إننا نتعامل مع عالم إدراكي بمعنى أن مناخ منظمة معينة كما يراها الموظفون فيها لإدراكهم الخاص وليس

بالضرورة ما هو كائن فعلا فإدراك الموظف لهذه الخصائص البيئية تولد لديه حالة نفسية لها تأثير مباشر في اتجاهات ودوافع الأفراد وبالتالي سلوكهم.

2 -إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك

فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.¹

ثامنا- أبعاد المناخ لتنظيمي :

7-1- مرونة التنظيم : و يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع المتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

7-2- طبيعة العمل : أن الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدي الأفراد وتدفعه إلى التجربة والتفكير والخلق والابتكار.

¹ بوجمة نقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التربية تخصص إدارة وتسير تربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة2008/2009، ص29.

7-3- التركيز على الإنجاز : تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية كأسس للمكافأة المادية والمعنوية.

7-4- أهمية التنمية الإدارية والتدريب : و هو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين،

فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمار، وذلك لما يسببه من ثقة في نفس المتدرب لتحقيق

أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي إلى استقرار العمالة في المشروع.

7-5- أنماط السلطة :

إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار ولا

المشاركة فيه وهذا عكس اللامركزية التي تتيح للعاملين فرص التجريب والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة.¹

7-6- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين :

إن الإدارة التي تعتمد على الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين

وضمن الولاء التنظيمي لهم والحرص على مصلحة المنظمة والعكس صحيح.

7-7 أنماط الثواب والعقاب :

إن الهدف من المكافأة هو إعادة تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تمنح للفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء مهام

ووظيفته وأوامر رؤسائه بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج وغير الملتزم بما هو مطلوب منه.

7-8- الأمن الوظيفي :

و يعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة وتنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي، مما يؤدي إلى

تحسين الأداء وضمن الولاء.²

¹ كامل مجد مغربي ، مرجع سابق ، ص 303.

² كامل مجد المغربي ، مرجع سابق ، 304 .

و على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا أن هناك تباينات بشأن تحديد العناصر أو الأبعاد التي تدخل ضمن هذا الإطار، فقد تباين الباحثون في تصوراتهم، واختلاف بيئة العمل، واختلاف المداخل العديدة لدراسة تلك الظواهر الإدارية، وقد حدد " المغربي " 1955 أبعاد المناخ التنظيمي :

- 1 - مرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- 2 - متطلبات العمل من حيث طبيعتها إما أن تحد من الإبداع أو تثير التحدي .
- 3 - التركيز على الإنتاج كأساس للمكافأة أو الترقية.
- 4 - أهمية التدريب وتطوير العاملين.
- 5- أنماط السلطة.
- 6 -الأمن الوظيفي للعاملين.
- 7- أنماط الثواب والعقاب.
- 8 - أسلوب التعامل مع العاملين والإدارة¹.

أما دراسة " جوردن " (gordon1979) التي أجراها لمنظمة (Hay Associate) في الولايات المتحدة الأمريكية فقد توصلت إلى وجود ثمانية أبعاد للمناخ التنظيمي وهي :

- 1 - وضوح المنظمة .
- 2- صنع القرارات.
- 3- توجيه الأداء.
- 4- حيوية الجهاز .
- 5- تكامل الوحدات وأقسام الجهاز.
- 6- التعويضات والمكافآت .

¹ واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 32

7- أسلوب الإدارة. 8- تنمية العنصر الإنساني .

أما " ليكرت " (Likrt) فقد حدد أبعاد المناخ التنظيمي بسبعة أبعاد هي :

- | | |
|--------------------|------------------------------|
| 1 -عملية القيادة . | 4- عمليات التعامل والتأثير . |
| 2 -طريقة التحفيز . | 5- اتخاذ القرارات . |
| 3 -صنع القرارات . | 6- وضع وتحديد الأهداف . |

ولو تفحصنا الأبعاد السبعة التي حددها " ليكرت " لوجدنا أنها تقيس مدي توجيه المنظمة نحو المناخ الاستبدادي والتسلطي أو نحو المناخ التنظيمي المهتم بالجانب الإنساني .

أما " ليتون " و " سترنجر " فقد أشار إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي تشمل :

- | | | |
|----------------------|-------------------|-----------------------------------|
| 1 -البيئة التنظيمية. | 4- المودة والدفع. | 7 - المعايير . |
| 2 -المسؤولية . | 5- الدعم. | 8- الصراع. |
| 3-المكافآت. | 6- المخاطرة. | 9-الإلتناء والهوية ¹ . |

وتمتاز هذه الآراء بالتجانس والاستقلالية عن بعضها البعض، ويمكن اعتمادها كمقياس أساسي للمناخ التنظيمي، و في تصور " ليتون " و " وسترينجر " فإن نمط القيادة لا يعد من أبعاد المناخ التنظيمي، وإنما يعد عاملاً مهماً في تحديد نمط المناخ التنظيمي، إنما في الحقيقة يعبر عن انعكاس للأساليب والأنماط الإدارية التي تسود المؤسسات مما يجعل لكل مؤسسة بيئتها ومناخها الخاصة والذي يميزها عن غيرها من المؤسسات.²

¹ فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2005، ص296.

² احمد محمد عوض بني أحمد، مرجع سابق، ص45

و لقد تمكن " كامبل " (Kambel) بتقديم مقاييس مستقلة نسبيا لأبعاد تنظيمية متعددة، من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وتمثل في :

- 1 - الهيكل أو بناء المهمة .
- 2 - المركزية في القرارات .
- 3 - تأكيد التدريب والتطوير
- 4 - الصراحة والصدق .
- 5 - التميز والتشجيع .
- 6 - المكافأة والتشجيع .
- 7 - تأكيد الإنجاز .
- 8 - المخاطرة والأمان .
- 9 - المعنوية والمكانة .
- 10 - كفاءة المرونة المنظمة بشكل عام.¹

أ- جماعة العمل:

تعتبر الجماعات من المكونات الأساسية لتنظيم، لذلك فإن دراسة الجماعة وآلية الانضمام إليها على درجة عالية من الأهمية لأن السلوك الأفراد في المنظمات المختلفة يتم في الغالب في إطار جماعات، و المعروف أن سلوك الفرد يختلف عن سلوكه كعضو في الجماعة ولذلك من المهم معرف ماهية الجماعة وخصائصها وأنواعها .

1- مفهوم عام للجماعة وتعريفها:

يطلق لفظ الجماعة على الأفراد المجتمعين والمتفاعلين فيما بينهم والساعين إلى تحقيق هدف متفق عليه، ويختلف عدد أفراد الجماعة تبعا لنوع العلاقة والهدف والرغبة، إلى أن العدد هو فردين ويزداد إلى أكثر من ذلك

¹-مزياني الوناس، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي وإستراتيجيات تفعيلهم رسالة لنيل شهادة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة بوزريعة، سنة 2010/2009، ص21.

وقد يصل إلى مئات الأفراد، و الهدف الذي تسعى إليه الجماعة قد يكون ظاهرا وواضحا، وقد يكون مخفيا، ويشترط أن يكون مفهوما وفي غير تصريح¹.

و تعرف الجماعة بأنها "عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو تعرف عليها"، وتعرف أيضا "أنها اجتماع صغير نسبيا من أفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية الجماعة واحدة"، أو "مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بجرية ويشتركون في أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة".²

و يمكن القول بأن الجماعة هي "عبارة عن تجمع من الأفراد الذي يتصل فيه الأفراد مع بعضهم في ظروف معينة أكثر من اتصالهم مع أفراد آخرين"³

2- خصائص الجماعة :

1-2 - محدودية الحجم لتماسك ولسهولة التفاعل.

2-2 - تربطهم عوامل مشتركة (تخصص، اهتمامات).

3-2 - كيان مستقل.

4-2 - اعتراف متبادل بأهمية الدور.

5-2 - القيادة وبروز شخصية معينة.

6-2 - إطار معين من السلوك يفرض من قبل الجماعة.¹

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص195.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط6، 2013، ص187.

³ أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي ومنظمات الأعمال، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2011، ص183.

2-7- أن العلاقات التي تنشأ بين أفراد جماعات العمل تأخذ صفة الدوام والاستمرار والانتظام والقابلية للزيادة والتطور .

2-8 - أن للجماعة أهداف تسعى إلى تحقيقها منها أهداف خاصة بمستويات أداء العمل في المنظمة وأهداف خاصة بإشباع رغبات الأفراد.

2-9- أن لكل فرد في جماعة العمل دور يلعبه بصفته الوظيفية، وهذه الأدوار عادة تتوقف على عدد من العوامل كالسن والخبرة والمؤهل والاستعداد والقدرات وبناء الشخصية.

2-10 - باعتبار جماعة العمل ما هي إلا جماع مصغرة من المجتمع الكبير فقد تسود بينهم نفس المشاعر والأحاسيس من سرور وحزن وحب وكره

2-11 - وجود تنسيق بين جهود أفراد الجماعة حتى لا يحدث تعارض أو ازدواجية في هذه الجهود، لتحكم سلوك الأفراد داخل الجماعة.²

كما يمكن أن تظهر خصائص الجماعة أيضا من خلال :

- التفاعل أو الاتصال المتبادل :الاتصال المتبادل بين أفراد الجماعة عنصر حيوي في فعالية الجماعة والاتصال قد يكون بالكلام أو بالإشارة أو بالصورة.

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص109.

² فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار مسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2004، ص99.

- أهداف مشتركة :

لأبداً من وجود هدف لكل عضو من أعضاء الجماعة من انضمامه لهذه المجموعة وتلتقي أهداف الأفراد مع بعضها لتشكيل وحدة في العمل والتوجه يساعد على التفاعل بينها .

وجود معايير :

كل مجموعة لديها معايير تحكم سلوك أفراد المجموعة وعلى الأفراد الالتزام بهذه المعايير، فهناك معايير تتعلق بكمية الإنتاج وجودته في إدارته الإنتاج في المنظمة على سبيل المثال ، وكذلك هناك معايير بخصوص أوقات الراحة وسرعة العمل ومعايير التعامل بين الأفراد .

المعرفة بالعضوية : لأبد لكل عضو في الجماعة أن يشعر بهذا الانتماء ويحرص على تنمية حرصاً على تقويته وتفعيله لزيادة أثره في العمل وفعاليتها .¹

3- أهمية الجماعة :

تتضح أهمية جماعة العمل من كون الإنسان ينفق جزءاً كبيراً من وقته معها في علاقات مباشرة، وعلى هذا الأساس نجد أن الأفراد يميلون إلى السلوك بطرق تتفق وأهداف الجماعة وتقاليدها رغبة في الحصول على اعترافها بهم كأعضاء، وبالتالي فهم يحصلون على تأييدهم لهم وتدعيمها لمواقفهم، وقد أوضحت الدراسات المختلفة التي قام بها "ليكرت" أن الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في جماعة العمل الذي ينتمي إليها يكون :

1- . أكثر استعداداً لقبول أهداف وقرارات الجماعة .

2- . يحاول التأثير على أهداف وقرارات الجماعة لجعلها أكثر انسجاماً .

¹أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص186.

4- أكثر ترحيبا واستجابة لاتصالات الأعضاء به .

5- . أكثر استعدادا للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات الهامة بالنسبة للجماعة .

6- . يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد واستحسان أعضاء الجماعة¹.

كما تبرز أهمية الجماعة أيضا من خلال:

1- مصدر معلومات لفرد. 3- مقارنة الإنجاز مع الآخرين.

2- الحصول على مساعدة من أصحاب الخبرة. 4- توفر العائد النفسي.

5- تحقق للفرد أهداف يصعب عليه تحقيقها بمفرده.²

6- التأثير المباشر لسلوك الشخص على سلوك الآخرين وإن لم يكن مقتنعا بما يحدثه من تصرف، فالجماعة تتميز

بنمط خاص من العلاقات يربط أعضائها وينمو على مراحل، وبالتالي فإن سلوك الفردي لعضو الجماعة يتم في

إطار هذه العلاقات ويتشكل إلى حد كبير بما تفرضه من قيود أو توفره من فرص.³

4- أنواع الجماعات حسب طبيعة العمل في المنظمة :

و تمثل مختلف الجماعات التي يتم تكوينها وفقا لطبيعة الأداء المادي للعمل داخل المنظمة وتضم مايلي:

1- جماعة الرسمية:

تجمع تعاوني واع لأكثر من فردين بغرض تحقيق أهداف محددة بناء على تعاقد مسبق على طرق العقل والتعامل

القائمة على أسس قانونية تضبط سلوك الأفراد في علاقتهم مع التنظيم وعلاقتهم فيما بينهم.

أو هي تلك الجماعة التي تكونها المنظمات بناء على الأهداف مسبقا، وتستند إلى قواعد تنظيمية أو قوانين

تضبط سلوك الأعضاء وعلاقتهم فيما بينهم.¹

¹ شطي أمينة ، مرجع سابق ، ص85.

² عامر عوض، مرجع سابق، ص110.

³ رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي ، دار غيداء لنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2009، ص115.

ويمكن تصنيف هذا النوع من الجماعات إلى:

1-1- الجماعات الوظيفية: وتتكون كل جماعة من جميع الأفراد الذين يخضعون لإشراف وتوجيه رئيس

واحد، ويمكن أن تسمى دائرة أو قسم أو شعبة وغيرها².

2-1- لجان العمل: إلى جانب عملهم الرسمي الأساسي في المنظمة تطلب منهم الإدارة إنجاز مهام مؤقتة

لدراسة مواضيع معينة ضمن فرق بشكل مؤقت مثال لجنة لوضع مشروع.

3-1- فرق العمل: تتكون هذه المجموعة من أفراد ينتمون إلى أقسام وتخصصات مختلفة تتكون من أجل إنجاز

مهمة أو مشروع أو برنامج محدد مثال: فرقة لتطبيق برنامج نظام معلومات للمؤسسة.

2- جماعات العمل غير الرسمية: تتكون هذه الجماعات بصورة تلقائية ولا ترتبط في أدائها بضرورة تحقيق أهداف

المنظمة.³

"و يمكن أن تنشأ من خلال تعاون عدد كبير من الأفراد الموجودين في مكان معين، ويمكن أن يخلق بينهم علاقات

اجتماعية قوية غير مقصودة أو معتمدة، وأن هذه العلاقات يمكن أن تكون من القوة بحيث تمثل لهم حافزا اجتماعيا

لبذل الجهد " ⁴

ويمكن تصنيف هذا النوع من الجماعات إلى:

2-1- مجموعات الصداقة : إن الاحتكاك بين العمال والأفراد في أنشطة معينة قد يولد صداقات بسبب الميول

والاهتمامات المشتركة بينهم، وقد تختلف في أهدافها عن الجماعة الرسمية.

2-2- جماعات المصالح : تتشكل لتنظيم مساعدة الأعضاء الذين يتعرضون لأزمات أو تهتم بالنشاطات

الاجتماعية الخاصة بها.¹

¹ ناصرقاسيمي، دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، ط1، 2005 ، ص54.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد لنشر والتوزيع ط3، 2009، ص154.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية لنشر والتوزيع،الإسكندرية، ط8، 2013، ص244.

⁴ محمد محمود الجوهري، علم الإجتماع الصناعي والتنظيم، دار مسيرة لنشر والتوزيع،عمان، ط1 ، 2009 ، ص142.

ب- ظروف العمل :

يتمنى الكثير من العاملين بالعمل في مكتب عمل مريح وهادئ، ومزود بأحدث المعدات التقنية المتطورة، لكن العمل في عظم الأحيان يتم في ظروف أقل مثالية، وربما يجري في ظروف ضارة بصحة العاملين ويتعرضون فيها لعوامل مناخية قاسية، كما يمكن أن يتعاملون مع آلات خطيرة، بحيث تعرقل هذه الظروف العمل بكفاءة عالية وتحول دون نجاحه وتكيفه مع عمله.²

و تعد مهارات التكيف مع ظروف العمل من المهارات الهامة جدا لصناعة مستقبل وظيفي ناجح لأي فرد قبل دخوله مجال العمل، أو لأي موظف يريد أن يصحح مساره الوظيفي سواء في المنظمة أو غيرها.³

تشتمل ظروف العمل البيئية، مختلف الشروط والعناصر الفيزيائية والسيكولوجية والصحية، من أمراض مهنية ونظافة وغيرها بإضافة إلى وسائل الوقاية المتعلقة بالعمل، من حرارة وتحوية وإضاءة ورطوبة وضوء ومدة العمل وفترات الراحة وعمل الدوريات وغيرها، كما تعتبر ظروف العمل شروطا بيئية ضرورية لتحقيق الرضا، حيث تشكل قوة طرد أو جذب نحو العمل، لارتباطها بمستوى الروح المعنوية وتأثيرها على التكيف المهني ومستوى الإنتاج، مما يفسح مجال أمام مظاهر سلوكية غير مرغوبة، مثل ارتفاع معدل دوران العمل وتعدد الغيابات وغيرها، ويرعى ضمناً لتحسين ظروف العمل اتخاذ التدابير اللازمة بتوفير الوسائل الصحية وتغيير طبيعة الأعمال المضنية، مع حسن استخدام الآلات والأجهزة والأدوات تجنباً لحدوث إصابات وتوفير الراحة الجسمية والنفسية اللازمين للعاملين كعلاج الإضطرابات، الإنفعالية، وتجدد الإشارة إلى اختلاف فئات العاملين في تقدير أهمية ظروف العمل،

¹ حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا لنشر، ط1، 2001، ص96.

² فارس حلمي، مرجع سابق، ص577.

³ محمود عبد الفاتح رضوان، مهارات التكيف مع ظروف العمل، دار الكتب المصرية للنشر، القاهرة، ط2012، ص1، ص9.

وخاصة بين عمال المكاتب والورشات وكذلك بين الذكور والإناث، بحسب تحمل كل منهم الأعباء العمل وشروطه.¹

2-1- مفهوم ظروف العمل :

كما يقصد بظروف العمل " تلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه في عمله وتنقسم إلى عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية. فهي إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال، بمعنى مجموعة العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعاقة وتيرة العمل"².

كما تعرف ظروف العمل بأنها "كل ما يحيط بالعاملين في التنظيم في التنظيم من المتغيرات مادية ومعنوية واجتماعية رسمية وغير رسمية والتي يمكن أن تؤثر في معنوياتهم وفي أداهم إيجابيا أو سلبيا".³

2-2- أهمية ظروف العمل :

- تحمل المؤسسات تكلفة غياب العاملين وانخفاض الدافعية وتركهم للعمل، وفقدان الرغبة في الإبداع والالتزام بالعمل، ذلك إلى جانب خطرها على العاملين الذي يتمثل في عدم الرضا المهني.
- ضعف الدافعية للعمل، والشعور بالإرهاك النفسي مما يؤثر على جودة الأداء المطلوب بالإضافة إلى قيمة العمل وآثره في حياة الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة وآثرها على نفسية الإنسان.

- كذلك ما تسببه الآثار السلبية لظروف العمل التي لا تمس الموظف فقط في حد ذاته وإنما تمتد لتمثل تحديات المؤسسات التي يعمل بها أيضا ،وتعيق مسيرتها الوظيفية الحالية والمستقبلية عن العمل والتطوير.¹

¹ محمد بالرابح، الرضا عن العمل ، مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر لدى جامعة وهران، بدون طبعة، 2011، ص112

² سلمى لحمير، تحليل أثر ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي -جيجل-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قسنطينة، 2012/2013، ص23.

³ ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص87.

3- أهداف دراسة ظروف العمل :

- 3-1- تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف إلى نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها.
- 3-2- مساعدة إدارة المؤسسة على الارتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل، والكشف عن الإمكانيات وقدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة، وإعطاؤها أبعاد جديدة لسياسة التطوير الإداري في بيئة العمل يوضع فيها اعتبارا لظروف العاملين الاجتماعية والنفسية.
- 3-3- المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية بالكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم، والقيمة الحقيقية للبرامج التدريبية التي يلقونها، وقدرتها على تطوير مهاراتهم في أعمالهم التي لا يؤدونها، مع تصميم برامج مناسبة لاحتياجاتهم الفعلية.
- 3-4- إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين غير ظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للمرؤوسين، وفاعليه أسلوبهم في إيجاد مستوى العلاقات الإنسانية في العمل والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- 3-5- العمل على التزويد بمعلومات من شأنها دعم الخطط التطويرية بالمؤسسة بالكشف عن عوامل الضعف التي تؤثر في أداء العاملين في المؤسسة بشكل عام، وعدم ملائمة المناخ الوظيفي للعمل، وضعف المعلومات لأداء الأعمال، وعدم إشباع الحاجات.
- 3-6- زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم المهام والمسؤوليات التي توكل لهم مما يسهم في الأداء الفعال وتفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة والكياسة في التعامل مع الجمهور من المستفيدين.²

¹ مسكين خيرة، تحسين ظروف العمل والأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، 2015/2016، ص 15.

² مسكين خيرة، نفس المرجع، ص 15.

الفصل الثالث

تكيف الموظف الجديد

الجزء الأول :التكيف المهني

1. مفهوم التكيف.
2. بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتكيف.
3. أنواع التكيف.
4. أهمية التكيف.
5. مظاهر التكيف المهني .
6. مظاهر عدم التكيف المهني .
7. أبعاد التكيف المهني .

الجزء الثاني : الموظف الجديد

1. تعريف الموظف العام
2. بعض المفاهيم التي لها علاقة بالموظف.
3. شروط تولي الوظيفة.
4. الموظف الجديد.
5. أهمية استقبال موظفين جدد.
6. الإعداد لاستقبال الموظفين الجدد.
7. حقوق الموظف.
8. واجبات الموظف

الجزء الأول: التكيف المهني:

1 - مفهوم التكيف :

التكيف من المصطلحات والمفاهيم التي كثر تناولها في عدة ميادين علمية، لكن معظم كتب علم النفس تتفق على أن أصل نشأته كمفهوم يعود إلى علم الأحياء، واستعار علماء النفس ذلك المفهوم البيولوجي "التكيف" و أعادوا تسميته بالتوافق أو الملائمة وسنعرض أولاً التعريف البيولوجي للتكيف لأنه الأصل الذي أخذ منه في علم الاجتماع.

1-1- في علم البيولوجي :

التكيف مفهوم مستمد أساساً من علم البيولوجيا على نحو ما حددته نظرية "تشارلس دارون" المعروفة بنظرية النشوء والارتقاء (1859) ويشير هذا المفهوم إلى أن الكائن الحي يحاول أن يتكيف مع العالم الطبيعي الذي يعيش فيه من أجل البقاء .

ثم أصبح هذا المفهوم يصف سلوك الإنسان كردود أفعال لعدد من المطالب والضغوط البيئية التي يعيش فيها كالمناخ وغيره من عناصر البيئة الطبيعية، وقد استعار علم النفس المفهوم البيولوجي للتكيف في المجال النفسي الاجتماعي تحت مصطلح التوافق، حيث من الطبيعي أن يركز علم النفس اهتمامه على البقاء السيكولوجي والاجتماعي للفرد أكثر مما يهتم بالبقاء الطبيعي والبيولوجي .

نلاحظ أن هذا التعريف حدد لنا طرفاً عملية التكيف وهما: الكائن الحي والبيئة وأخيراً صرح بالهدف منها ألا

وهو الاستمرار والبقاء والحفاظ على النوع.¹

¹ عبد الحميد محمد الشادلي، التوافق النفسي للمسنين، المكتبة الجامعية، إسكندرية، بدون طبعة، 2001، ص 23

1-2- في العلوم الاجتماعية:

نجد أن هناك اختلاف بين العلماء في تحديد مفهومه، فأصحاب الاتجاه النفسي ركزوا على الفرد ومتطلباته وأصحاب الاتجاه الاجتماعي ركزوا على مطالب البيئة وأهملوا الفرد، ليأتي أصحاب الاتجاه التكاملي ويوقفوا بين مطالب كل من الفرد والمجتمع، حيث يعرفون التكيف على أنه:" يتضمن تفاعلا بين الشخص وبيئته، وكل منهما يؤثر على الآخر"، ويفرض عليه مطالب، وفي معظم الحالات يكون التكيف توافيقا بين هذين الموقفين المتقابلين."

و بناء على ذلك يمكن تعريف التكيف بأنه " عملية أو نتائج تغيرات عضوية في التنظيم الاجتماعي والجماعة أو الثقافة التي تسهم في تحقيق البقاء أو استمرارية الوظيفة"، ويتميز الاستخدام الحالي لهذا المصطلح بالاتساع الشديد حتى أصبح من العسر التمييز بين المعاني المختلفة التي يتضمنها، ومن الجدير بالذكر هنا أن المحاولات التي تبذل الآن لتحديده تستعين بالمضمون البيولوجي الأصلي له، ذلك أن التكيف يتوافق مع البيئة الفيزيائية والعضوية والنتائج النهائي لهذه العملية يتمثل في البقاء البيولوجي للمكان العضوي أو الأنواع أو تجمعات السكان¹

ونظرا لتعدد التعاريف حول التكيف، فكل تعريف يبرز فيه ميدان تخصص صاحبه فالعلماء الاجتماعيين ينظرون إليه بنظرة خاصة، وعلماء النفس ينظرون إليه بنظرة أخرى وسنتطرق للتعريفات التالية :

¹ زعوب سامية، التكيف المهني لمستشاري التوجه في ظل الإصلاحات التربوية الجديدة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع التربية ،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2010/2011، ص 13.

1-3- تعريف التكيف :

تكيف : "يقصد به تحقيق التوازن والتوافق بين الفرد ومنظّمته أو بيئته أو بين العمليات والوظائف النفسية للفرد والناشئة عن خفض أو إزالة التوتر والقلق الناتج عن الحاجة أو الدافع دون وقوع في صراع.

و السلوك التكيفي هو أي سلوك يحاول به الفرد التغلب على صعوبات أو العوائق التي تقف حياء تحقيق حاجة أو دافع ويمكن القول أن التكيف يعتمد على طريقة ودرجة إشباع دوافع واحتياجات الأفراد.¹

و يعرف التوافق المهني بأنه " توافق الفرد لنديا عمله، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل وتوافقته للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على مر فترات الزمن، وتوافقته لخصائصه الذاتية وهكذا فإن توافق الفرد مع مرؤوسه، ومع المشرف عليه ومع زملاءه وكذلك مع مطالب العمل نفسه، وظروف السوق المتغيرة والحاضر بالعمل وتوافقته مع قدراته الخاصة ومع ميوله ومزاجه يعتبر جميعا متضمنا في مفهوم التوافق المهني".²

كما يمكن أن نعرف التوافق المهني بالنسبة لنتائجه " واحدي هذه النتائج هي الرضا المهني فهناك رضا الإجمالي عن العمل كما هناك الرضا عن الجوانب معينة من بيئة العمل ، ومقياس الرضا الإجمالي عن العمل يسمح للعامل بأن يقيم كل جانب للعمل في ما يتعلق بأهمية النسبية لرضائه عنه".³

و يرجع (Sellamy) ذلك إلى أن المسيرة الحياتية تتعرض باستمرار إلى اختلال الاتزان وتحتاج لإعادة إحكامه إلى تواصل سلسلة من التغيرات التي تحدث بين الشخص ومحيطه، يؤثر من خلالها الشخص في المحيط في

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار حامد لنشر، الأردن، ط2010، 1، ص75.

² فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، عين للدراسات و البحوث الإنسانية و الإجتماعية الطبعة 8، 1998. ص68.

³ نفس المرجع، ص 68

الشخص فيدفعه إلى تعديل سلوكه، ويعمل هذا التأثير المتبادل على محافظة على استقرار وتحديد عمليات التكيف.¹

و يعتبر "التكيف إيجاد علاقة متوازنة ومرضية بين جماعة العمل وبين البيئة الداخلية للعمل أو الخارجية، ويكون ذلك بإشباع الكافي للحاجات الأساسية للأفراد، و التغلب على الظروف التي تدفعه إلى الاضطراب وتعديل سلوكه ليتفاعل بشكل مناسب مع الواقع الذي يعمل فيه، كالوسائل والإمكانيات المادية".²

و تتمثل عملية التكيف في سعي الفرد للتوفيق بين مطالبه وحاجاته والظروف البيئية المحيطة به، فالفرد قد يجد نفسه في بيئة تستجيب لمطالبه وحاجاته وتقوم بإشباعها، وأحيانا لا يجد هذا الإشباع من البيئة، بل قد يكون مصدر إعاقة في تلبية متطلباته، وهذا ما يجعل الفرد يبذل قصارى جهده لمواجهة المشاكل والصعوبات ومحاوله حلها لكي يشبع رغباته ويتكيف معها .

وكما يتواءم الفرد مع هذه المطالب ، فإنه يتواءم مع الضغوط الاجتماعي التي تفرض نفسها عليه بحكم المعيشة مع أفراد المجتمع والتفاعل معهم واعتمادهم بعضهم على بعض.

ويعرف " سامر جميل رضوان " التكيف بأنه " القدرة على تقبل الجديد والتعامل معه وامتلاك الشجاعة في أن يعيش الإنسان خبرات حياته جديدة، غير مألوفة بالنسبة لخبرته الراهنة ، وانتقاء المفيد الفاعل بالنسبة له وترك الضار المؤذي له "

¹ سعيد زرقاق، إعادة التكيف النفسي و الاجتماعي و المهني لدى العمال ذوي الإعاقة الحركية المكتسبة بسبب حوادث العمل، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، سنة 2014، 2015، ص 120.

² عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، ب ط، 1999، ص 338.

و يعرف " فوزي جبل " التكيف بأنه " قدرة الفرد على التوفيق بين دوافعه وأدواره الاجتماعية المتصارعة مع هذه الدوافع لإرضاء الجميع إرضاء مناسباً في وقت واحد يخلو من الصراع الداخلي، وكذا تكيف الفرد مع بيئته الخارجية والمادية والاجتماعية "

كما يعرفه " سيد عبد الحميد مرسي " بأنه " عملية ديناميكية مستمرة يستهدف بها الشخص تعديل سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقاً مع بيئته، ويمكن القول بأن التكيف هو القدرة على إيجاد العلاقات المشبعة بين الفرد وبيئته، سواء كانت هذه البيئة طبيعية أو ثقافية أو اجتماعية "

وقد عرف " عبد الله الرشدان " التكيف بأنه " التفاعل الذي يهدف إلى التوفيق بين الأفراد والجماعات بحيث يتفهم كل طرف من الأطراف أفكار ومشاعر واتجاهات الطرف الآخر ليحدث بينهما تقارب يؤدي إلى تحقيق مصلحة مشتركة ".¹

2- بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتكيف:

التكيف مصطلح مركب وغامض لأنه يرتبط بالتصور النظري للطبيعة الإنسانية وبتعدد النظريات والأطر

الثقافية المتباينة، فنجد كلمات مثل : التوافق، التلاؤم، التكيف، مسايرة... إلخ.

التلاؤم : مصطلح اجتماعي يعني يستخدم باعتباره عملية اجتماعية ووظيفتها تقليل أو تجنب الصراع بين

الجماعات.

المسايرة : مصطلح اجتماعي يعني الامتثال للمعايير والتوقعات الشائعة في الجماعة.²

¹ عادل أمين عبد الواسع المنيفي، التكيف المهني لدى عمال النظافة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، سنة 2009/2010 ص 44

² عبد الحميد محمد الشادلي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

التوافق : يقصد به التكيف السليم ببيئته المادية والاجتماعية في شتى صورها : البيئية والأسرية والدراسية والثقافية والدينية .

و التوافق المهني أحد فروع التوافق العام المنخفضة والمتعلقة بمجال العمل، ولا شك أن مجال العمل يعد من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد أكبر قدر من التوافق، وقدرة الفرد على التكيف مع ظروف العمل ومطالبه تعني توافقه لكل العوامل المحيطة به في مكان العمل، ولكل التغيرات التي تحدث نتيجة هذه العوامل، كما يتضمن توافقه مع صاحب العمل أو رئيسه في العمل وكذا مع زملائه، وكذا استعداداته الذاتية .

و التوافق مصطلح نفسي اجتماعي يشتمل على عدة عوامل جسمية ونفسية واجتماعية مثل التحاق موظف جديد بالعمل في مؤسسة ما عليه أن يتكيف مع نظام العمل الجديد ومواعيد العمل والظروف الفيزيائية المحيطة بالمعمل ومع مقدراته المستمرة على أن يواجه كافة الظروف والمتغيرات المتوقعة والغير المتوقعة .¹

3:أنواع التكيف:

يتخذ التكيف المهني شكلان: شكل ايجابي و آخر سلبي وذلك حسب شخصية الفرد وكيفية تعامله مع المواقف التي تصادفه في حياته المهنية.

3-1- الشكل الايجابي:

و هو التكيف الذي يؤثر فيه الفرد على البيئة وبالتالي فهو يعتبر موقفا ايجابيا بالنسبة إليه، هذا مما يدفعه إلى أن يجد حريته في تطبيق آراءه وأفكاره.

3-2- التكيف السلبي:

و هو التكيف الذي تلعب فيه البيئة أو الوسط الطبيعي تأثيرا كبيرا على الفرد وهذا ما يؤدي بالفرد إلى ضرورة

¹عبد الحميد مُجد الشاذلي، مرجع سابق ذكره،ص165.

الامتثال لأوامر البيئة ونواهيها حتى وإن كانت تتنافى مع آراءه وأفكاره ورضاه .

فالتكيف الايجابي هو الذي يكون فيه الفرد راضيا ومرضيا عنه في مهنته، بينما يكون في الحالة الثانية مرضيا عنه فقط، لكنه غير راض على أمور معينة، لكنه يستمر في عمله ويتعايش مع مختلف المواقف التي تصادفه بذلك .¹

4- أهمية التكيف :

يستهدف التكيف الرضا عن النفس وراحة البال والاطمئنان نتيجة الشعور بالقدرة الذاتية على التكيف مع البيئة والتفاعل مع الآخرين ولا يحتاج ذلك لأكثر من التعرف على حاجات النفس، ومعرفة إمكانيات البيئة، وأهمية التكيف تظهر من خلال مساعدة الإنسان على إشباع حاجاته وإرضاء دوافعه بالطرق المشروعة التي حددها المجتمع مع مراعاة إمكانيات البيئة .

فالتكيف كوسيلة هو عملية إشباع حاجات الفرد التي تثير دوافعه بما يحقق الرضا عن النفس والارتياح لتخفيف التوتر الناشئ عن الشعور بالحاجة ويكون الفرد متكيفا إذا ما أحسن التعامل مع الآخرين بشأن هذه الحاجات وأجاد تناول ما يحقق رغباته بما يرضيه ويرضي الغير أيضا ويمكن حصر أهمية التكيف فيما يلي:

1- بناء الثقة بنفوس العاملين في المنظمات وبين الرضا الوظيفي، وجودة القرارات والانتماء للمنظمة ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي .²

2- قدرة الفرد على مواجهة مشاكله بمعرفة الأسباب ومحاولته التغلب عليها .

3- قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه الانفعالي .

4- تمكن الفرد من إزالة توتراته عن طريق الإشباع للحاجات المختلفة بالطرق المشروعة والتي تساهم في سعادته وسعادة الآخرين .

¹ زعوب سامية، مرجع سبق ذكره، ص94

² بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار مسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 2009، ص179.

- 5- إقامة علاقات اجتماعية إيجابية مع باقي أفراد المجتمع يسودها الود والاحترام المتبادل.
- 6- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكنه من استغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية.
- 7- تمتع الفرد بالصحة والتوافق النفسي والاجتماعي مما يساهم في زيادة إنتاجيته.¹

5-مظاهر التوافق المهني:

إن الحكم على توافق الفرد من عدمه يمكن حصره من خلال المظاهر السلوكية العديدة التي يتخذها التوافق

المهني فيما يلي:

- 1- القدرة على الحفاظ على العلاقات الاجتماعية مع الآخرين وتنميتها.
- 2- القدرة على التعامل بذكاء مع المشكلات التي يواجهها العامل في مهنته.
- 3- القدرة على تقبل الذات والآخرين مع إدراك جوانب القوة والضعف فيهم.
- 4- القدرة على اتخاذ قرارات عملية.
- 5- القدرة على الالتزام بمواعيد العمل والاهتمام والاجتهاد في العمل.
- 6- القيام بالأداء الوظيفي على الشكل الجيد.
- 7- الاستقرار والتوازن الانفعالي.²

كما يشمل الرضا عن العمل والرضا عن المهنة أو إرضاء للآخرين، ويشتمل على اختيار مناسب للمهنة عملاً وتدريباً والدخول فيها والانجاز والتقدم فيها، وكذا العلاقات الطيبة مع الرؤساء والزملاء ولا ينبغي أن نفهم أن التوافق المهني هو توافق الفرد لواجبات عمله المحدودة، ويعني أن التوافق المهني أيضاً توافق الفرد مع بيئة العمل .

¹ مكناسي مُجدد، التوافق المهني و علاقته بضغط العمل لدي موظفي المؤسسات العقابية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة 2006/2007، ص 44.

² المصدر والمرجع نفسه ص 61.

و يشير الانسجام بين العامل وعمله أيا كان هذا العمل، ويتحقق ذلك بعدة طرق، أهمها ؛ حسن اختيار المهنة الملائمة، والتدرب على أدائها بشكل جيد، وتقبلها ورضا الفرد عنها والاقتناع بها، ومحاولة الابتكار فيها، مع علاقات إنسانية راضية ومرضية مع الزملاء والرؤساء¹.

و من بين مظاهر التكيف مهني نجد أيضا:

5-1- الانضباط في العمل:

للانضباط في العمل مؤشرات تدل عليه، ومن جملة هذه المؤشرات عدم التغيب، والحضور في الوقت إلى المؤسسة. احترام مبادئ وقوانين المؤسسة وعدم تجاوزها. بالإضافة إلى القيام بالأدوار التي تطلب منه من دون تغيير أو إهمال. وتعتبر المواظبة من الدلالات التي تشير إلى ارتفاع دافعية الفرد في العمل وتكيفه، حيث يصبح الفرد راغبا في الحضور في الأوقات الرسمية . ويقصد بالانضباط مدى تخصيص العامل وقت العمل لأدائه، فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضور والانصراف، ولكنه قد لا يكرس من وقته لأداء العمل، أي امتلاك العامل لروح المبادرة.

5-2- ارتفاع الروح المعنوية :

من علامات التكيف المهني ارتفاع الروح المعنوية للعامل. هذه الوضعية الايجابية تكون بشعور العامل بالتقدير والاحترام في المؤسسة. أي أن العامل يجد المشرف الذي يقدر مجهوداته ويساعده على تنمية قدراته ومهاراته الإبداعية.

¹- بن سعيد عفاف، التكيف الإجتماعي لدى تلاميذ البدناء في حصة التربية البدنية و الرياضية و تأثيره على التحصيل الدراسي، رسالة لنيل شهادة ماستر في التربية البدنية و الرياضية، تخصص التربية البدنية و الرياضية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2011/2012، ص22.

5-3- قلة المظاهر السلبية في مجال العمل: وتتمثل هذه المظاهر في الشكاوي، الاحتجاجات، الإضرابات،

وتخريب المؤسسة كإتلاف الآلات والمعدات الخاصة بالعمل.¹

5-4- الشعور بالأمن في العمل: يكون العامل آمنا ومطمئنا في عمله إذا كان العمل يوفر له أسباب الراحة

كالأجر والخدمات الاجتماعية الحسنة، فهي تجعل العامل يتكيف بسهولة مع محيط العمل.

5-5- قلة معدلات التغيب: يعبر العمال عن تأقلمهم مع منصب العمل بالانتظام والحضور الدائم. كما أن

كثرة الغيابات من دون أي ضرورة دليل على أن العامل غير مرتاح وغير راغب في عمله، أي انه لم يستطع

التكيف مع الظروف المهنية التي تحيط به في عمله.²

6: مظاهر عدم التكيف المهني:

إن المظاهر المختلفة لسوء التوافق المهني عادة ما يرتبط بعضها ببعض الآخر، وفي ذلك يرى " كاي "

أن سوء التوافق ينعكس في أكثر من طريقة من جانب نفس الفرد.

و هكذا فإن العامل سيء التوافق قد لا يحدد مظاهر سوء توافقه في الغياب، أو الشكاوي، أو غيرها -

فقط- من السلوك الغير مرغوب في العمل، بل إنه قد يمارس الكثير منه أو كله، وقد أتضح من الدراسات أن

هناك علاقة بين بعض جوانب السلوك في العمل، والتي تعتبر مظاهر لسوء التوافق، فالشخص سيء التوافق لا

يغيب كثيرا فقط، لكن يبدو - أيضا- أنه تكون له إصابات أكثر، ومشاكل أكثر تتعلق بمخالفة النظام، وبصفة

عامة، فإنه يخلق مشكلات تؤثر على انتظام العمل.³

¹- شرع الله إبراهيم، تأثير العوامل السوسيو ثقافية على التكيف المهني للعمال، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم إجتماع تنظيم و العمل، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر 2012، 2013/02، ص22.

²- شرع الله إبراهيم، نفس المرجع، ص23

³فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص71

كما تشير العديد من الدراسات إلى أن مصادر الأساسية لضغوط العمل تتمثل في : الخصائص الوظيفية وطبيعة الدور والعلاقات الشخصية وكذا خصائص البيئة.¹

و تنطبق في ما يلي إلى مظاهر سوء التوافق المهني لدي الموظفين :

1 سموم الإنتاج من ناحية الكيف، وقلته من ناحية الكم .

2 للإكثار من الأخطاء الفنية والإدارية أثناء العمل .

3 اللامبالاة والتكاسل، والإسراف في الشكوى والتمرد، واضطراب العالقة مع زملاء العمل

والرؤساء، وعدم الانصياع أو الالتزام بالتعليمات المتعلقة بالعمل .

4 - الأمراض النفسية : فالمرض النفسي هو اضطراب في الشخصية، حيث يبدو في صورة أعراض نفسية

وجسدية مختلفة، منها القلق والوسواس والشكوك، وذلك ينتج من الشخصيات تتميز بالكبت والصراعات النفسية والتعب السريع، والمخاوف الشاذة، فالشخص العصبي يسوء عمله وإنتاجه، وتزداد حالته اضطراباً.²

5- كثرة الحوادث التي يتعرض لها العامل بالإضافة إلى وقوعه في أخطاء فنية أثناء عمله .

5 - السلوك العدواني والتخريبي للعامل وتحريض زملائه من العمال على الشكوى والتمرد ضد اللوائح ونظم

العمل.³

¹ عبد الغفار حنفي و آخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، ط 2، 2002، ص 158.

² بدرية مُجّد يوسف الرواحية، التوافق المهني وعلاقته بالفعالية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية و التعليم بمحافظة الداخيلية، رسالة ماجستير في الإرشاد و التوجيه، كلية العلوم و الآداب، جامعة نزوي، عمان، 2016، ص 18.

³ كامل مُجّد عُويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، لبنان، ط 1، 1996، ص 167.

7- أبعاد التكيف :

1-7 البعد الشخصي :

ونقصد به البعد السلوكي للفرد الواحد وهو عبارة عن مجموعة الدوافع والحاجات والانفعالات والعواطف والعقد النفسية التي الفرد على القيام بنشاط اجتماعي معين قوامه التوافق مع الذات ومظهره وحدة الشخصية ويقتضي تقبل الذات بكل ما فيها تقبلا غير مضطرب ودون صراع ويتميز بقلة التوترات أو انعدامها وذلك بسبب الخلو من الصراع الداخلي وينجح في إشباع الدوافع الشخصية وإحراز التفاهم مع الذات

2-7 البعد البيئي :

ويتضمن الظروف التي يعيش فيها الفرد ظروف الأسرة وظروف المدرسة وظروف لعمل .

3-7 ابعاد المعرفي العقلي :

ويتضمن مجموعة القيم والاتجاهات والعادات الاجتماعية والمثل المسيطرة ومواجهة للجماعة الموحد لأهدافها ولا شك أن هذا البعد هو خلاصة العمليات التعليم والاكْتساب والتقليد الذي يمارسها الفرد من خلال تفاعله مع جماعة التي يعيش بين أفرادها .

4-7 البعد الاجتماعي :

قوامه التوافق مع الناس والمؤسسات الاجتماعية و يقتضي تقبل الآخرين بكل ما فيهم وتقبل قواعد الحياة الاجتماعية ويتميز بأدنى حد من صراع وينجح في إحراز التقدم الاجتماعي دون اضطراب إلى إيذاء احد .

5-7 البعد الإنساني :

وتمثل في طريقة الاتصال بين أفراد الجماعة المختلفين كما يتمثل بطريقة القيادة والأسلوب الذي يستعمله مع أفراد

الجماعة وهل ترجع هذه الأساليب وتعتمد أساسا على قاعدة سليمة من العلاقات الإنسانية أم تعتمد قسوة وضبط الشديد القاسي وعبث والإحباط.¹

الجزء الثاني : الموظف الجديد

1-تعريف الموظف العام :

حسب الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حدد مفهوم الموظف في الفصل الثاني تحت عنوان العلاقات القانونية الأساسية في المادة 04: " يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة السلم الإداري"².

تعريف "ميسوم صبيح" : " يضمن سير الإدارة العامة أعوان لهم أنظمة قانونية مختلفة ولا يخضع منها للقانون

العام للوظيفة العمومي سوى الذين لهم صفة الموظف، ولا يعرف بهذه الصفة إلا الأشخاص الذين رسموا بعد تعيينهم في مناصب دائمة وثبتوا فيها نهائيا "

تعريف "عبد الرحمن الرميلى" : " الموظفون العموميون هم الأشخاص الذين ارتبطوا بالإدارة بموجب عمل

قانوني وحيد الطرف أعدته الإدارة لأجلهم وحددت فيه حقوقهم وواجباتهم، ودون أن يشاركوا مباشرة بصفتهم الشخصية "³.

و يعرف الموظف العمومي بأنه : " كل شخص يتولى ولو مؤقتا، وظيفة أو وكالة بأجر أو بدون أجر، ويساهم

بهذه الصفة في خدمة هيئة عمومية أو مؤسسة عمومية أو أية مؤسسة أخرى تملك الدولة كل أو بعض رأسمالها، أو

أية مؤسسة أخرى تقدم خدمة عمومية "¹.

¹ فاطمة بن فراح و لخضر بساس، معوقات التكيف الإجتماعي للنازحين في الوسط الحضري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة عمار تلجي، الأغواط، 2015/2016، ص 22.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 46، 20 جمادي الثانية عام 1427هـ، 16 يوليو سنة 2006م، ص 4.

³ تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارة العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2009/2006، ص 49.

ويعرف الموظف أيضا : " هو شخص عين بصفة دائمة في رتبة مخصصة لإدارة وفق نظام وإجراءات معينة،

ويعرف قانون " بكل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في رتب السلم الإداري " .²

و يستمد تعريف الموظف من القانون الإداري، وتحديدًا من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وهو النص

الذي صدر في الجزائر بتاريخ 1966/6/2 بموجب الأمر رقم 66-133 وألغي بموجب القانون رقم 78-12

المؤرخ في 5 أوت 1978 المتعلق بالقانون الأساسي للعامل، الذي ألغي بدوره في مجمل أحكامه بموجب القانون

90-11 المؤرخ في 21-4-1990 المتعلق بعلاقات العمل .

غير أن مختلف النصوص التي عقت قانون 66-133 لم تعرف الموظف تعريفًا شافيًا كما فعل القانون

الأساسي للوظيفة العمومية. وبالرجوع إلى القانون المذكور نجد أن المادة الأولى منه تعرف الموظفين كالأتي " هم

أشخاص معينون في عمل دائم والمصنفون في درجة بحسب السلم الإداري المركزي للدولة سواء في مصالح الخارج يتي

التابعة لها، أو في الهيئات المحلية وكذلك المؤسسات والهيئات العامة بموجب نماذج محددة بمرسوم " وهذا التعريف

يبقى صالحًا للوقت الراهن.³

و انطلاقًا من هذا التعريف يمكن استخلاص العناصر الأساسية التي يقوم عليها تعريف الموظف وهي ثلاث :

1- صدور أداة قانونية يلحق بمقتضاها الشخص في الخدمة، وقد تكون هذه الأداة في شكل مرسوم رئاسي أو

تنفيذي أو في شكل قرار وزاري أو ولائي أو في شكل مقرر صادر عن سلطة إدارية.

2- القيام بعمل دائم، بمعنى يشغل الشخص وظيفته على وجه الاستمرار بحيث لا تنفك عنه إلى بالوفاة أو

الاستقالة أو العزل أو التقاعد .

- القانون رقم 06-01 يتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته، ط2006، ص1، ص4.¹

² النقابة الوطنية لعمال التربية، sante، دليل الموظف الجزائري، 2017، ص2.

³ أحسن بوسقيعة، الوجيز في القانون الجنائي الخاص، طبع بمطبعة دار هومه، الجزء الثاني، 2015، ص6 .

3- المساهمة بالعمل في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد الأشخاص التابعين للقانون العام.

الموظف " كل من يعهد إليه بعمل دائم في مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الأخرى

بطريقة مباشرة"¹

2- بعض المفاهيم التي لها علاقة بالموظف :

2-1-التوظيف :

لغة : " التوظيف إسم من فعل وظف ، يوظف، توظيفاً، ويراد به استخدام شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة

جديدة منه، وهكذا التوظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج

سلع وخدمات جديدة " .

إصطلاحاً : " هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل

بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات

وواجبات محددة في منظمة، أما مصطلح التشغيل فيراد به مليء أو سد منصب كان شاغراً"² .

2-2-الوظيفة :

" هي مجموعة القاعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العام، منذ دخوله للخدمة وحتى خروجه منها

" وعليه فإن مناط تعريف الوظيفة العامة يرتبط بالنظام القانوني للموظف العام ."³

هي مجموعة من الأعمال والمهام والواجبات التي يحددها النظام ليقوم بها موظف بصفة دائمة خدمة لمصلحة

العامة وفق شروط معينة يحددها القانون لقاء راتب شهري ،محدد سابقاً على شبكة أجور حسب درجة العمل

والمسؤولية.¹

¹ محمد رفعت عبد الوهاب، القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة لنشر، الجزء الأول، 2009، ص 212.

² - تيشات سلوى، مرجع سابق، ص 10.

³ سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس لنشر و التوزيع، القاهرة، ب ط، 2004، ص 296.

يعتبر مصطلح الوظيفة العمومية حديث الاستعمال في أدبيات الإدارة العمومية باللغة العربية، تقابله

عبارة، "Fonction publique".

و يمكن القول بأن الوظيفة العمومية هي المركز قانوني يشغله الموظف وهي توجد عادة قبل أن يشغلها أحد، لذلك فهي تستقل في وجودها بحقوقها وواجباتها عن من يشغلها، فهي تبقى قائمة ولا تنتهي بوفاة أو استقالة أو إقالة الموظف الذي يشغلها والقاعدة أن الوظيفة العمومية تنشأ بالأداة القانونية التي يحددها المشرع "و الوظيفة بمعناها الواسع تعني مجموعة الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية، وبهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية، أما بمفهومها الضيق فلا يقصد بها إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية أي موظفون العموميون"²

2-3-التعيين : هو شغل وظيفة عمومية شاغرة بصفة قانونية بعد استيفاء متطلبات وشروط التوظيف،

ويكون التعيين بقرار أو مقرر حسب الحالة يصدر عن الإدارة صاحبة سلطة التعيين والتسيير.

بعد أن يتقدم الترشح لشغل وظيفة عمومية إلى الإدارة، بعد نجاحه أو إتمامه للتكوين حسب الحالة تقدم له مصلحة تسيير الموارد البشرية محضر تنصيب لإمضاء من طرف المعني ويحتفظ المعني بنسخة منه، وتقوم هذه الأخيرة بإعداد مشروع قرار أو مقرر تعيين وتقدمه للمراقبة المالية وفي بعض الحالات للمصالح الوظيفة العمومية لتأشير عليه، بعدها تتم المصادقة على قرار بإمضائه من طرف السلطة التي لها سلطة التعيين والتسيير.³

¹- النقابة الوطنية لعمال التربية sante، دليل الموظف الجزائري، 2017، ص 2.

² تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ النقابة الوطنية لعمال التربية sante، مرجع سبق ذكره ص 6.

3- شروط تولي الوظيفة :

من المسلم به أن كل التنظيمات الإدارية على اختلاف أنواعها وفي مختلف الدول لا يمكن أن تفي بمهامها وأهدافها إلى إذا اعتمدت على جهاز بشري كفاء مزود بأحدث الوسائل وفقاً لمتطلبات التنظيم، وفي ضوء المفاهيم والأسس الحديثة لإدارة العامة.

هذه الحتمية تقضي إلى عدة ضروريات، أولها العمل على توافر الدقة في تعيين هذا الجهاز البشري بغض النظر عن أسلوب التعيين في الوظائف العامة والحرص في اختيار الموظفين من حيث القدرات والتخصصات وفقاً لشروط التأهيل التي تضعها نظم العاملين في الجهاز الإداري الحكومي .

و تلي هذه الضروريات الاهتمام بالتدريب العاملين لضمان رفع معدلات الأداء والكفاءة بأعمال الوظيفية الإدارية، أما الهدف الثالث هي وضع نظام دقيق لحقوق وواجبات الموظف العام .¹

من المسلم أن كفاءة الأداء في الجهاز الإداري للدولة وفعاليتها في تحقيق أهداف بنجاح، تتوقف على مدى قدرة هذا الجهاز في جلب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف العامة به، في ضوء ما تحدده الخطة العامة للقوى العاملة في الجهاز الإداري للمؤسسة، والتي تبين حاجات الجهاز للموظفين العموميين من حيث عددهم ومستوياتهم الوظيفية والمواصفات اللازم توفره فيهم .

و يمكن أن نستخلص العناصر الرئيسية فيمن يشرح لشغل الوظائف العامة في تشريعات الخدمة المدنية على النحو التالي :

¹ سامي جمال الدين /مرجع سابق، ص. 418.

3-1- الصلاحية العلمية والعملية :

و تعتبر من أهم العناصر شغل الوظيفة العامة، والمفروض أن ترتبط هذه الصلاحية بنظام ترتيب وتصنيف الوظائف في الدولة أو المؤسسة، حيث تختلف هذه الشروط باختلاف طبيعة ونوعية الوظيفة ذاتها، أي بحسب المهام التي يتولها شاغلها .

3-2- الصلاحية الأخلاقية للموظف :

و تعتبر من الشروط الأساسية، لأن الموظف يمثل الدولة أو المؤسسة التي يعمل بها، والذي يمارس السلطة باسمها ويطلع بحكم عمله على أسرار الناس، وقد يتحكم في مصائرهم، وبالتالي لا يجوز أن يتولي الوظيفة إلا من كان على قدر كبير من الأخلاق يكون بمثابة المانع الطبيعي من التعسف في استخدام السلطة أو استغلالها .

3-3- الانتماء والولاء لدولة :

و يشترط في المتقدم لشغل الوظيفة التمتع بالجنسية الوطنية، وذلك من اجل الحفاظ على أسرار وأمن المؤسسة، ولعدم حرمان أبناء الوطن من الاستفادة من فرص التوظيف القائمة ببلادهم، علاوة على توفير الأجور الباهظة التي يطلبها الوافدين الجدد من الأجانب.¹

هذا بإضافة إلى العديد من الشروط الأخرى التي تشترطها تشريعات الخدمة المدنية، مثل السن والجنس والصلاحية الجسمانية واللياقة البدنية مع ملاحظة ضرورة عدم الإخلال بمبدأ المساواة من خلال شرط الجنس .

¹ سامي جمال الدين، الإدارة و التنظيم الإداري، مؤسسة حوري لنشر و التوزيع ن القاهرة، ب ط ن 2004، ص 420

و هناك من الشروط التي قد تضعها التشريعات، ما يثير الجدل حول مشروعيتها مثل شروط المركز الاجتماعي أو الحالة المالية والعائلية، والشروط المتصلة بالعقيدة الدينية أو السياسية، وما يتعلق بأصل المواطن ولغتها ولهجته وزواجه من أجنبية أو تمتعه بالجنسية الأجنبية بالإضافة على جنسيته الأصلية وهي أمور قانونية في معظم جوانبها¹.

3-4- اختيار الموظفين :

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه من خلال الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات مناسبة له، فعملية التعيين في نهاية الأمر تعني إختيار أفراد الذين يتفوقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها والتي يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم .

و تحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترات تجربة تتراوح ما بين 3 أشهر إلى سنتين وذلك أسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته وقدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة، وبين الواقع العملي والذي هو في جزء هام كنه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة فإذا لم يكن التوافق موجودا بين الطرفين فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق وبحث كل منهما على الطرف الأنسب له.²

4- الموظف الجديد :

الموظف الجديد الذي يبدأ خدمته لوطنه سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، حيث يدخل للعمل وهو مندفع ومتهلف للخدمة وتفهم إجراءاتها وتعليماتها إلا أن عدم الاهتمام به من طرف رؤسائه وزملائه قد يولد لديه الإحباط، وبالتالي لن يتاح للجهة التي التحق بها هذا الموظف فرصة اختباره في سنة التجربة وضرورة اجتيازه لها

¹ نفس المرجع، ص 422.

² محمد قاسم القريوبي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل لطباعة و النشر، رام الله، فلسطين، ط2000، ص1، ص292.

بنجاح وهي الفترة التي تهدف إلى تهيئة الموظف الجديد من الناحية العملية لممارسة مهام الوظيفة التي عين بها، وترسيخ المفاهيم الأساسية للخدمة لديه وهو ما يؤدي بالتالي للكشف عن قدراته وميوله والتحقق من مدى صلاحيته..¹

لذلك فإنه من أجل الوصول إلى فترة تجرية حقيقية تكون معياراً للموظف الكفاء الجديد بالاستمرار في الخدمة فإن هناك العديد من الإجراءات والواجبات المطلوبة من الإدارة المسؤولة ومنها:

1. تعيين مستشار.

2.- التخطيط لعملية التعريف بالعمل وإشراك وإعلام الآخرين.

3. إعداد منطقة العمل .

4. التأكيد على أهمية إجراءات وسياسات المؤسسة .

5. التخطيط لمقدمة متوازنة للعمل .

6. توضيح مستويات الأداء.

7. المراجعة المنتظمة لتقدم الذي يتم إحرازه.²

كما أن على الموظف الجديد لكي يتجاوز فترة التجربة بنجاح وبالتالي استمراره في الخدمة العديد من

الواجبات منها.

¹-جريدة الرياض ، <http://www.alriyadh.com/18989> -الأربعاء 18 جمادى الأولى 1438 هـ - 15 فبراير

AM.11:46م2017

²- جامعة النجاح الوطنية، وحدة النجاح للخريجين، <https://career.najah.edu/node/9300> ، AM 9:30 / 2017/02/27. نقلا عن مركز التميز للمنظمات غير الحكومية.

1- الاطلاع على الأنظمة التي تحدد حقوقه وواجباته.

1 - أن يطلع على ملفات وأساسات الأعمال التابعة لإدارته لكي يتعرف على أساليب وإجراءات العمل ولكي تتوفر لديه الخلفية عن مهام ونشاط الإدارة التي يعمل بها.

2 - أن يتعاون مع زملائه وأن يكون دائماً على اتصال بهم فيما يخص كل شيء عن عمله.

3 - أن يحترم رؤساءه ويقدرهم وينفذ تعليماتهم.

4 - أن يحسن التعامل مع المراجعين وأن يكون معياره في ذلك العدل والمساواة بينهم.

5 - أن يتفرغ لأعمال وظيفته وأن لا يجمع بينها وبين عمل آخر في مجال التجارة أو نحوها.

6 - أن يتحلى بالأخلاق الفاضلة كالحلم والصدق والصبر والترفع عن الأعمال المشينة.

7 - أن يحرص على الانضباط في العمل حضوراً وتواجداً وانصرافاً في بداية حياته الوظيفية لكي يكون ذلك

عادة مترسخة لديه خلال مدة خدماته.¹

5-أهمية استقبال الموظفين الجدد:

قد يظن البعض أن استقبال الموظفين الجدد هو أمرٌ لا يحتاج أي استعداد فالموظف هو الذي عليه أن يستعد،

وقد يظن البعض الآخر أن هذا أمر بسيط بجوار مسؤولياته الكبيرة، وينسى هؤلاء انطباعاتهم عن كيفية استقبالهم في

أي يوم في العمل وكيف أثر ذلك على أدائهم وعلى تحفيزهم لأداء العمل وفي النهاية على أداء العمل نفسه، إن

طريقة استقبالنا في العمل هي من الأمور التي نتذكرها لمدة طويلة خاصة إذا كنا في بداية مشوارنا العملي. فما يحدث

في الأيام والأسابيع الأولى يؤثر فينا من عدة أوجه:

4-1-الانطباع عن المؤسسة: قد يأخذ الموظف انطباعاً جيداً عن المؤسسة وبالتالي يحاول أداء عمل يوازي

ما رآه فإن وجد كل شيء مُعد ووجد اهتمام بتدريبه فإنه من الطبيعي أن يحاول أن يؤدي عمله بشكل راقٍ .

¹-جريدة الرياض، مرجع سبق ذكره.

4-2- الحافز: عندما تجد الموظف الجديد اهتماما من مديره وزملائه في الفترة الأولى فإنه يتشجع على فهم العمل وتأدية عمل يوازي الدعم الذي وجده.

4-3- تأدية العمل: عندما يجد الموظف التوجيه الكافي فإنه هذا يساعده على أداء عمله ولكن عندما يُترك ليفهم العمل بنفسه ويكلف بأعمال لا يعرفها فإن أخطائه تكون كثيرة وهو ما يؤدي إلى إحباطه.

4-5- التعاون مع الزملاء والرؤساء: تترك هذه التجربة دافعا للتعاون أو لعدم التعاون مع الزملاء والمرؤوسين. فالموظف الذي وجد من يدربه ووجد المساعدة من الزملاء في بداية عمله يكون لديه دافعا لأن يتعاون معهم في العمل في المستقبل وأما من لم يجد هذا العون في البداية فإنه لا يشعر بالانتماء للمجموعة.

4-6- المواقف الصعبة: يتعرض الموظف الذي لم يجد التوجيه والتدريب الكافيين لمواقف صعبة كثيرة في بداية علمه. فقد يستخف به الزملاء بل والمرؤوسين ويستغلون عدم علمه بأنظمة المؤسسة وبيع بعض تفاصيل العمل.¹

6- الإعداد لإستقبال الموظفين الجدد :

6-1 التدريب التوجيهي:

1 - في بداية التحاق الموظف بالمؤسسة فإنه يمر بفترة التدريب التوجيهي، هذا التدريب قد يطول لعدة أشهر أو يكون قصيرا لعدة أسابيع أو أيام بحسب خبرة الموظف الجديد وعمله في مجال مشابه من قبل وحسب حجم المؤسسة. ولكن في جميع الأحوال فإن التدريب التوجيهي مطلوب. يمكن تقسيم التدريب التوجيهي إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

¹مدونة تناقش مواضيع الإدارة و الهندسة الصناعية ، كيف نستقبل موظفين جدد

، <https://samehar.wordpress.com/2007/12/08/a251107/>، 2017/03/11 - ديسمبر 8، 2007 بواسطة

سامح، 14:00pm

أولاً- مواضيع إدارية : مثل حقوق العامل والتزاماته، مواعيد العمل، لائحة الجزاءات، الرواتب والمكافآت والبدلات، خدمات المؤسسة مثل العلاج، مكافآت التقاعد، أماكن الخدمات المختلفة وكيفية الحصول عليها.

أ- شرح عام للمؤسسة:

يتم الترتيب لكي يقوم شخص مسئول أو مجموعة من المسؤولين في كل إدارة من إدارات المؤسسة بتوضيح مهام تلك الإدارة، وبالتالي فإن الموظف يتفهم بذلك ما يجري حوله وهو ما يساعده.¹

ب- تدريب متخصص على العمل:

هذا التدريب يؤهل الموظف للقيام بمهامه التي تم توظيفه من أجلها، وتختلف مدة التدريب حسب نوع العمل وحدائته بالنسبة للموظف، ويتم هذا التدريب غالباً في مكان العمل ويكون جزء كبير منه عبارة عن تمرين عملي على أداء العمل تحت الإشراف والتوجيه.

ج- الفترة الأولى في العمل: .التدريب التوجيهي يبدأ في بداية التحاق الموظف بالعمل ويستمر الجزء الأول والثاني منه لمدة تتراوح بين يوم إلى عدة أسابيع ثم يأتي بعد ذلك التدريب المتخصص على العمل.²

7- حقوق وواجبات الموظف :

7-1- الضمانات وحقوق الموظف :

نجد أن قانون الوظيفة العمومي حقوق الموظف العام كالتالي :

المادة 26 : حرية الرأي مضمونه للموظف في حدود احترام واجب التحفظ المفروض عليه .

المادة 27 : لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو سبب أي ظرف من ظروفهم

الشخصية أو الاجتماعية .

¹الإعداد-لاستقبال-الموظفين الجدد، الأكاديمية البريطانية لتدريب و التطوير،/https://batdacademy.com/إدارة-الموارد-البشرية/690 - د .، 2017/03/14،am12:14.

²نفس المرجع.

المادة 28 : لا يمكن أن يترتب على الانتماء إلى تنظيم نقابي أو جمعية أي تأثير على حياة المهنية للموظف .

مع مراعاة حالات المنع المنصوص عليها في التشريع المعمول به، لا يمكن بأي حال أن يؤثر انتماء أو عدم

انتماء الموظف إلى حزب سياسي على حياته المهنية .

المادة 29 : لا يمكن بأية حال أن تتأثر الحياة المهنية للموظف المترشح إلى عهدة إنتخابية سياسية أو نقابية

بالآراء التي يعبر عنها قبل أو أثناء تلك العهدة .

المادة 29 : لا يمكن بأية حال أن تتأثر الحياة المهنية للموظف المترشح إلى عهدة إنتخابية سياسية أو نقابية،

بالآراء التي يعبر عنها قبل أو أثناء تلك العهدة .¹

المادة 30 : يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو إعتداء،

من أي طبيعة كانت، أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبةها، ويجب عليها ضمان تعويض لفائدته عن ضرر الذي قد

يلحق به .

المادة 31 : إذا تعرض الموظف لمتابعة قضائية من الغير، بسبب خطأ في الخدمة، ويجب على الإدارة العمومية أو

المؤسسة التي ينتمي إليها أن تحميه من العقوبات المدنية التي تسلط عليه ما لم ينسب إلى هذا الموظف خطأ

شخصي يعتبر منفصلا عن المهام الموكلة له .

المادة 32 : للموظف الحق، بعد أداء الخدمة، في راتب .

المادة 33 : للموظف الحق في الحماية الاجتماعية والتقاعد في إطار التشريع المعمول به.

المادة 34 : يستفيد الموظف من الخدمات الاجتماعية في إطار التشريع المعمول به .

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق، ص5.

المادة 35 : يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به .

المادة 36 : يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع والتنظيم المعمول به .

المادة 37 : للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية

والمعنوية.

المادة 38 : للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية .¹

7-2- واجبات الموظف:

يوضح قانون الوظيفة العمومي واجبات الموظف العام حسب المواد التالية :

المادة 40 : يجب على الموظف، في إطار تأدية مهامه، احترام سلطة الإدارية وفرض إحترامها وفقا للقوانين

والتنظيمات المعمول به .

المادة 41 : يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز .

المادة 42 : يجب على الموظف تجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ولو كان ذلك خارج الخدمة .

كما يجب عليه أن يتسم في كل الأحوال بسلوك لائق ومحترم .

المادة 43 : يخصص كل الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي اسندت إليهم، ولا يمكنهم ممارسة نشاط

مربح في إطار خاص مهما كان نوعه .

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سبق ذكره ص ص، 7.6 .

غير أنه يرخص للموظفين بممارسة مهام تكوين أو تعليم أو البحث كنشاط ثانوي ضمن شروط ووفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.

كما يمكنهم أيضا إنتاج الأعمال العلمية أو الأدبية أو الفنية .

وفي هذه الحالة، لا يمكن الموظف ذكر صفته أو رتبته الإدارية بمناسبة نشر هذه الأعمال، إلا بعد موافقة السلطة التي لها صلاحيات التعيين .¹

المادة 44 : بغض النظر عن أحكام الفقرة الأولى من المادة 43 أعلاه، يمكن الموظفين المنتمين إلى أسلاك أساتذة التعليم العالي والباحثين وكذا أسلاك الممارسة الطبية المتخصصين، ممارسة نشاط مربح في إطار خاص يوافق تخصصهم.

تسهر السلطة المؤهلة على ضمان مصلحة الخدمة وتتخذ أي إجراء مناسب إذا اقتضت الحاجة ذلك .

المادة 45 : يمنع على كل موظف، مهما كانت وضعيته في السلم الإداري، أن يمتلك داخل التراب الوطني أو خارجه، مباشرة أو بواسطة شخص آخر، بأية صفة من الصفات مصالح من طبيعتها أن تؤثر على استقلالية أو تشكل عائقا للقيام بمهمته بصفته عادية في مؤسسة تخضع إلى رقابة الإدارة التي ينتمي إليها أو لها صلة مع هذه الإدارة، وذلك تحت طائلة تعرضه للعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي .

المادة 46 : إذا كان زوج الموظف يمارس، بصفة مهنية، نشاطا خاصا مربحا، وجب على موظف التصريح بذلك لإدارة التي ينتمي إليها وتتخذ السلطة المختصة، إذا اقتضت الضرورة وذلك، التدابير الكفيلة بالمحافظة على مصلحة الخدمة . يعد عدم التصريح خطأ مهنيا يعرض مرتكبه إلى عقوبات التأديبية المنصوص عليها في المادة 163 من هذا الأمر.

¹ أحمد تجاني بالعروسي / رشيد وابل، قانون الوظيف العمومي، دار هومة لطباع و النشر و التوزيع، الجزائر، ط 2008، 4، ص 10، ص 12

المادة 47 : كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه .

لا يعفي الموظف من المسؤولية المنوطة بسبب المسؤولية الخاصة بمروسيه.¹

المادة 48 : يجب على الموظف الالتزام بالسر المهني، ويمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة مجوزته أو أي

حدث خبر أو عام به أو أطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه ماعدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة ولا يتحرر الموظف من واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب السلطة المؤهلة .

المادة 49: على الموظف أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية وعلى أمنها .

يمنع كل إخفاء أو تحويل أو إتلاف الملفات أو المستندات أو الوثائق الإدارية ويتعرض مرتكبها إلى عقوبات دون المساس بالمتابعات الجزائية.

المادة 50: يتعين الموظف أن يحافظ على ممتلكات الإدارة في أيطار ممارسة مهامه .

المادة 51 : يتوجب على الموظف، الا يستعمل بأية حال لأغراض شخصية أو لإغراض خارجة عن مصلحة المحلات والتجهيزات ووسائل الإدارة .

المادة 52 : يجب على الموظف التعامل بأدب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومروسيه .

المادة 53 : يجب على الموظف التعامل مع مستعملي المرفق العام بلباقة ودون مفاطلة

¹ أحمد تجاني بالعروسي / رشيد وابل، مرجع سابق، ص13.

مادة 54 : يمنع على الموظف تحت طائلة المتابعات الجزائية طلب أو اشتراط أو استلام الهدايا أو الهبات أو امتيازات من إي نوع كانت بالطريقة مباشرة أو بواسطة شخص آخر مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه¹ .

¹ - أحمد تجاني بالعروسي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الجزء الأول

1. مجالات الدراسة.
 2. التعريف بالمؤسسة.
 3. المجال الزمني.
 4. الأسس المنهجية لدراسة الميدانية
 5. أدوات جمع البيانات .
 6. كيفية إختيار العينة.
- خصائص العينة.

الجزء الثاني

1. تحليل بيانات الفرضية الأولى
2. تحليل بيانات الفرضية الثانية
3. إستنتاج الخاص بالفرضية الأولى
4. الإستنتاج الخاص بالفرضية الثانية
5. الإستنتاج العام

تمهيد:

لا شك أن الإطار النظري للدراسة الراهنة كان مجالاً لطرح إشكالية الدراسة وافترضاها، من خلال مجموعة من التصورات والأطر النظرية والميدانية التي تناولت موضوع الموظف الجديد وتكيفه مع المناخ التنظيمي، كما حاولنا من خلال الإطار النظري التطرق إلى مجموعة من الدراسات الميدانية القريبة من موضوع دراستنا الحالية، بغرض الاطلاع على النتائج المتوصل إليها، والوقوف على القضايا المختلفة التي تربط بطريقة أو بأخرى بحال هذه الدراسة حتى تتمكن من اختبار الفروض التي انطلقت منها.

جاء هذا الفصل لمحاولة اختبار صحة الفرضيات وذلك بوضع الإجراءات المنهجية المتبعة والتي تتضمن تحديد مجالات الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والنتائج، ثم عينة الدراسة وخصائصها.

1- مجال الدراسة :

يتميز أي بحث علمي إمبريقي بمجال بحثي تدور حوله تفاصيل الدراسة، ولكي تكون الصورة أوضح فإن الباحث يلجأ إلى تعريف مجال دراسته تعريفاً كافياً، يستطيع من خلاله أن يوضح الصيرورة الإمبريقية لدراسة وأبعادها .

1-1- المجال المكاني :

تدور تفاصيل الدراسة حول تكيف الموظف الجديد مع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز في ولاية غارداية .

1-2-1- التعريف بالمؤسسة :

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (م و ك غ) هي مؤسسات خدمات عمومية ، حيث إن المسار الصعب لهذه المؤسسة يعكس مسار الشعب الجزائري، إذ سعت جاهدة إلى تحويل كل قواتها من أجل تنظيم الاقتصاد وتلبية الحاجيات الاجتماعية للمواطنين في نمو متواصل ومستمر للبلاد .

أ- نبذة تاريخية :

من كهرباء وغاز الجزائر إلى سونلغاز اليوم : أكثر من نصف قرن من الوجود

- في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية " كهرباء وغاز الجزائر " المعروفة إختصارًا بالحروف الرامزة

EGA التي أسند إليها إحتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك توزيع الغاز، تضم EGA المؤسسات

السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص لوبون LEBON وشركائه SAE (الشركة

الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم خضعت لقانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946 .

- سنة 1946 تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة EGA وما إن أنقضت سنوات قليلة وبفضل بدل

جهود معتبرة في سبيل التكوين سمح التأطير والعاملون من تولي تسيير المؤسسة .¹

- سنة 1969 تحولت EGA إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبث أن أصبحت مؤسسة ذات

حجم معتبر حيث بلغ عدد العاملين فيها نحو 600 عون وكانت تلبى حاجيات 7000 زبون .

كان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها

مرافقة ومساندة التنمية الإقتصادية للبلاد، والمقصود با وجه خاص هو التنمية الصناعية، والحصول عدد كبير من

السكان على طاقة كهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج ضمن مخطط التنمية الذي أعدته السلطات

العمومية.

- شركات فرعية للأشغال تابعة لشركة المساهم SPA

- تزودت المؤسسة سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة :

* KAHRIF كهريف للإنارة وإيصال الكهرباء .

* KAHRAKIB كهركيب - للتركيبات والنشآت الكهربائية .

* KANAGAZ فنا غاز - لإنجاز شبكات نقل الغاز .

¹ مصلحة المورد البشرية للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بغارداية.

*ETTERKIB التركيب – للتركيب الصناعي .

بفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سون لغاز تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد .

- سنة 1991 قانون جديد خاص بسونلغاز :

في سنة 1991 تحولت إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) المرسوم التنفيذي رقم 95-

280 ل 17 سبتمبر يؤكد طبيعة سونلغاز كهيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية وزارة الطاقة .

- في سنة 2002 أصبحت مؤسسة شركة مساهمة، هذه الترقية منحها إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين

أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود جزائر، وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين

عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية إمتلاك أسهم في شركة أخرى .

- سنة 2004 تطورت سونلغاز حيث أصبحت مجمع أو شركة قابضة (هولدينغ) HOLDING DE

SOCIETES وذلك بإعادة هيكلة نفسها في شكر شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية :

- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE

- مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE

- مسير شبكة نقل الغاز GRTE

- في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة للتوزيع في أربع شركات فرعية

1- الجزائر العاصمة CDA منطقة الوسط CDC

3- منطقة الشرق CDE

4- منطقة الغرب CDO

- 2008/2007 نهاية هيكلة التجديد :

تميزت سونلغاز خلال السنوات الأخيرة بإعادة التنظيم من أجل نمو أفضل، حيث كان الرهان يتمثل في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن .

من وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي مهمة الجوهرية لسونلغاز وذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في مقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة

تمثل مهامها الرئيسية في الإنتاج وتوزيع الكهرباء بإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز عبر القنوات . قوانينها الجديدة تسمح لها بالتدخل في نشاطات أخرى تعود لها بالفائدة خاصة في ميدان بيع الكهرباء والغاز إلى الخارج .

مند إصدار قانون الكهرباء وتوزيع

عبر قنوات، تمهيكلت سونلغاز لكي تتلاءم مع هذه القوانين التشريعية الجديدة وهي اليوم مجموعة صناعية مكونة من 31 فرع و9 شركات.

سونلغاز تلعب دورا رائدا في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية هو مقياس لأهم برامج إنجاز تمديدات الكهربائية الريفية والتوزيع العمومي للغاز .

حيث بلغ عدد زبائن الكهرباء إلى غاية 2017 = 2228121 زبون .

بينما بلغ عدد زبائن الغاز : 1083157 زبون .

و بلغ طول شبكة الكهرباء : 81838 كلم .

بينما بلغ طول شبكة الغاز : 25179 كلم .

MDA.73.174 :CHIFFRE D AFFAIRE

MDA. 36.696:Lnvestissement

Effectif:8351.

5- الأسس المنهجية لدراسة الميدانية :

بالنسبة لهذه الدراسة قد تم الاعتماد على المنهج التالي :

5-1- المنهج المتبع في الدراسة :

يجب على أي باحث يريد إجراء دراسة علمية، أن يختار منهجا معيناً يسير وفق خطواته حتى لا يقع في الأخطاء،

والمنهج هو " الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلته والوصول إلى حلول لها أو إلى

بعض النتائج " ¹.

و يعرف أيضا بأنه " هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة التي

تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة" ².

و لقد كان " رنيه ديكرت " في قواعد اتجاه العقل يقصد بمصطلح المنهجية قواعد أكيدة وسهلة، وبفضلها لا

يخلط من يراقبها بدقة بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، ويتوصل دون جهد، وإنما بزيادة معارفه بانتظام، إلى

المعرفة الدقيقة لما يمكنه بلوغه باعتماده " تصميمها حكيماً ومحددت مسبقاً " وقادراً " على الإشارة إلى الأخطاء

التي ينبغي تفاديها بغية بلوغ الهدف المحدد" ³

¹ عبد الفتاح محمد العيسوي، مناهج البحث العلمي، دار راتب الجامعية، ب ط، الاسكندرية، 1997، ص. 13.

² عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات شارع فهد سالم، الكويت، ط1988، ص3، ص3.

³ جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار ومكتبة الهلال نبيروت، ط، 2011، ص116.

أ- المنهج الوصفي:

أ- المنهج الوصفي : " هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة أو الموضوع محددة من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية"¹

تقنيات البحث :

إن على الباحث أن يستعمل مجموعة من التقنيات لجمع البيانات والمعطيات حول الظاهرة للوصول إلى نتائج وبناء على طبيعة الدراسة وفروضها، اعتمدنا على الاستبيان بصفة أساسية كأداة بحثية في الحصول على البيانات اللازمة للبحث

لقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية التي رأينا أنها أكثر ملائمة لطبيعة الموضوع حيث تعتبر عملية جمع البيانات خطوة مهمة في إجراء البحوث، ولكي يجمع الباحث البيانات المتعلقة بموضوع بحثه على نحو علمي منظم فإنه يدقق في اختيار أدوات بحثه أو يعدها بنفسه لتناسب مشكلة بحثه وهدفه والطريقة البحثية التي اختارها لتنفيذ هذا البحث، وذلك ليتمكن من إثبات فروضه ومن ثم تفسير نتائجه.

-الاستبيان: يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها ن ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها مفيدة لبحثه وتساعد بالتالي على اختبار فرضياته².

كما عرف على " أنه الأداة الأكثر استخداما في الحصول على المعلومات من المبحوثين مباشرة، وهو مجموعة أسئلة محددة الإجابات مرتبطة بعضها البعض من حيث الموضوع، وبصورة تكفل الوصول إلى المعلومات التي يهدف الباحث للوصول إليها"¹

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد، المراحل والتطبيقات، دار وائل،الأردن، ط2، 1999، ص35

² عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع (الإشكاليات، التقنيات، المقاربات)، دار طليعة لطباعة والنشر-بيروت، ط2008، ص1، ص61.

وقد قسمنا الاستبيان إلى 4 محاور :

المحور الأول : البيانات الشخصية

المحور الثاني : ويضم أسئلة الخاصة بالفرضية الرئيسية وتتعلق بتكيف الموظف الجديد .

المحور الثالث : ويضم أسئلة الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى وتتعلق بجماعة العمل .

المحور الرابع : ويحتوي على أسئلة الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية والتي تتعلق بالوسائل وإمكانيات العمل .

المقابلة : تعرف المقابلة على أنها " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة

أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين على بعض البيانات الموضوعية " .²

و تعرف أيضا بأنها " المحادثة التي تتم بين القائم بالمقابلة والمبحوث بغرض جمع البيانات التي يحتاج إليها الباحث،

ولذلك فهي تختلف عن الحديث العادي الذي قد لا يهدف إلى تحقيق غرض معين، والمقابلة من أكثر الوسائل

استخداما في جمع البيانات في الكثير من العلوم الإنسانية، نظرا لميزتها المتعددة و مرونتها".³

مجتمع البحث والعينة :

تعريف العينة :

هي مجتمع الدراسة الذي يجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من الأفراد

المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة، فالعينة إذن جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع

الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما يمكن أن تكون أحياء

أو شوارع أو مدن أو غير ذلك.⁴

¹ مهدي حسن زويلف وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، عمان، 1998، ص 79.

² رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، بدون طبعة، 2004، ص 143.

³ أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص 128.

⁴ رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 181.

العينة القصدية : وهي بناء على اسمها تخضع لاختيار مقصود تبعا لطبيعة الموضوع أهداف البحث، إذ تشكل مفردات العينة ممن تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقا، وبالتالي فهي تخضع لاختيار كفي من طرف الباحث ولهذا فإن أي إختيار عشوائي من مجتمع البحث قد ينتقي مفردات لا تحمل أية مواصفات يتطلبها الباحث، فيضيع الوقت وتتأثر النتائج.¹

و بعد الزيارة الميدانية وإجراء مقابلات مع مسؤول الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة تبين أن عدد العمال الكلي للمؤسسة على مستوى الولاية يبلغ عددهم 500 عامل وموظف، بينما عدد الموظفين الذين وظفوا خلال ثلاث سنوات الأخيرة أي ما بين 2013 و 2016 بلغ عددهم 147 حيث قمنا بإختيار 50 موظف لأننا نعتقد أنها تمثل المجتمع الكلي، بالنسبة 34% من المجتمع الكلي، كذلك لصعوبة الوصول لباقي أفراد العينة نظرا لبعده باقي الفروع الموزعة على بقية البلديات، حيث تم توزيع الإستمارات على المبحوثين في المديرية ومختلف الفروع ما بين 10 و 12 أبريل 2017، و تم إسترجاعها بالكامل يوم 18 أبريل 2017.

¹ على غربي، أمجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مخبر علم إجتماعا لإتصال، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، ط2، 2009، ص 137.

1- البيانات العامة لعينة الدراسة :

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	سن المبحوثين
4	2	أقل من 25 سنة
54	27	30-25
30	15	35-30
12	6	40-35
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 30 سنة يمثلون الأغلبية بنسبة تمثل

54% بينما تمثل نسبة 30% الأفراد الذين أعمارهم ما بين 30 و 35 سنة، وهذا يدل على أن المؤسسة تركز

اهتمامها في عملية التوظيف على الفئة الشبانية خصوصا الأفراد الذين يتجاوز عمرهم 25 سنة، وهذا راجع لنوعية

وطبيعة الأشغال.

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
96	48	الذكور
4	2	الإناث
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الأغلبية العظمى للمبحوثين هي ذكور بالنسبة 96% بينما تكاد نسبة الإناث في حدود 4% وهذا طبيعي بالنسبة لمؤسسة سونلغاز حيث أن طبيعة المهام و صعوبتها لا يمكن للإناث القيام بها كإصلاح الكهرباء بالأعمدة وتسجيل الفواتير بالمنازل والمؤسسات وغيرها من المهام التي تتطلب تنقل وتعامل مع ظروف صعبة ومختلفة وخاصة أنها تتميز بالخطورة في أغلب الأحيان.

الجدول رقم (3): جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة المدنية
72	36	أعزب
28	14	متزوج
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الغالبة من بين المبحوثين هي فئة العزاب بالنسبة تقدر 72% تليها نسبة المتزوجين بالنسبة 28%، ويمكن إرجاع هذه النسب إلى أن أغلبية الموظفين الجدد تتراوح أعمارهم ما بين 25 و30 وتمثل هذه المرحلة بناء والاستعداد لزواج بالنسبة للمجتمع الذي نعيش فيه وهذا مباشرة بعد الانتهاء من الدراسة والالتحاق بالمنصب عمل جديد، في حين لا يوجد أفراد مطلّقين أو أرمال .

جدول (4) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
46	23	عام
22	11	عامين
36	16	3 سنوات
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 46% من أفراد العينة لديهم أقدمية تقدر بسنة خدمة، تليها مباشرة نسبة 36% وهي تمثل عدد الأفراد الذين لديهم 3 سنوات عمل، بينما يمثل الأفراد الذين لديهم عامين خدمة نسبة 22%، وهذا حسب الإحتياجات وسياسة التوظيف الخاصة بالنسبة لسونلغاز خصوصا في السنوات الأخيرة ما بين 2016/2014، حيث شهدت المنطقة عدة مشاريع لتوصيل خطوط الكهرباء والغاز في عدة مناطق من الولاية، إضافة لزيادة المعتبرة توزيع السكنات والمشاريع .

الجدول رقم 5 : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
18	9	تقني
54	27	تقني سامي
28	14	إطار
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الأفراد الذين يحملون شهادة تقني سامي هي فئة الكبرى بالنسبة 54% بينما تأتي نسب كل من تقني وإطار متقاربة ب 18% و 24% على التوالي، بينما تأتي شهادات ليسانس بالنسبة ضئيلة في حدود 6%، وهذا راجع لأن الفئة العمالية الغالبة في مؤسسة سونلغاز هم من يزاولون مهامه خارج المؤسسة في أغلب الأوقات فيما يخص تركيب وإصلاح وتسجيل الفواتير في مختلف المناطق وتعتبر فئة التي تحمل شهادة تقني وتقني سامي الأمثل لتنفيذ هذه المهام .

جدول (6) : جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
تقني (R7)	9	18
تقني سامي (R8)	27	54
(إطار R11)	14	28
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الرتبة (R8) والتي تعبر عن تقني سامي تمثل 54 % تليها مباشرة نسبة 28%

والتي تمثل أصحاب الرتبة (R11) والتي تعبر عن رتبة إطار بينما تأتي نسبة تقني في الكهرباء

18%، وهذا راجع لطبيعة الهيكل التنظيمي وكذلك لطبيعة توزيع المهام بحيث أن الإطار يمكن أن يتحكم في

مجموعة من الأفراد من أصحاب رتبة تقني سامي .

تحليل ومناقشة الفرضية الأولى : " جماعة العمل تساعد على تكيف الموظف الجديد داخل المنظمة " .

جدول رقم (7) : " العلاقة بين تبادل المعلومات والصعوبات التي يعاني منها الموظف أثناء أدائه مهامه "

المجموع		لا		نعم		صعوبات العمل
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
100	46	60.9	28	39,1	18	نعم
100	4	0	0	100	4	لا
100	50	56	28	44	22	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن ما يقدر بنسبة 56 % لا يجدون صعوبات أثناء أدائهم للعمل تدعمها في ذلك نسبة

60.9 % ممن صرحوا بأنهم يتبادلون المعلومات داخل مكان العمل، في المقابل نجد أن 44 % ممن قالوا أنهم يجدون

صعوبات أثناء أدائهم لمهامهم تدعمها في ذلك نسبة 100 % ممن أجابوا بأنهم لا يتبادلون المعلومات مع زملائهم

و39.1 % ممن يتبادلون المعلومات خلال أدائهم لأدوارهم المهنية .

و نستنتج من ذلك أن تبادل المعلومات يقلل ويدلل من صعوبات التي يمكن أن تعيق الموظف الجديد أثناء أدائه لمهامه،

حيث يكمن للموظف الجديد الاستفادة من الأفراد الذين لهم أقديمة في المؤسسة ويكتسبون خبرة معتبرة في تسيير وتنفيذ

المهام والتعرض لمختلف الحالات التي من الممكن أن يتعرض لها أي موظف يعمل في مؤسسة سونلغاز، حيث يبرز في

مثل هذه الحالات دور عناصر الخبرة بصفة خاصة ودور جماعة العمل بصفة عامة في مساعدة الموظف الجديد في التكيف

مع مختلف الأوضاع والحالات المهنية.

جدول (8) : العلاقة بين تبادل المعلومات بين الزملاء أثناء العمل ووضوح الإجراءات والقوانين

المجموع		غير واضحة		واضحة		تبادل المعلومات
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	وضوح الإجراءات و القوانين
46	100	15	32,6	31	67,4	نعم
4	100	4	100	0	0	لا
50	100	19	38	31	62	المجموع

من نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام نلاحظ أن مايقدر بنسبة 62 % ممن أجابوا بأن الإجراءات و القوانين واضحة بالنسبة لهم، يدعمها في ذلك نسبة 67.4 % ممن قالوا بأنهم يتبادلون المعلومات مع زملائهم أثناء العمل، في المقابل نجد 38 % صرحوا بأن الإجراءات والقوانين الخاصة بالمؤسسة التي يعملون ضمنها لا زالت غير واضحة ومفهومة بالنسبة لهم تدعمها في ذلك نسبة 100 % ممن لا يتبادلون المعلومات مع زملائهم، وتليها 32.6 % ممن قالوا أنهم يقومون بتبادل المعلومات مع بقية الأفراد.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن أغلبية المبحوثين الذين توصلوا لفهم إجراءات وقوانين العمل هم من قاموا بتبادل المعلومات مع الأفراد الذين لهم أقديمة في تواجدهم في مؤسسة، وهذا يوضح أكثر أهمية ضرورة الإندماج والتكيف السريع مع جماعة العمل حيث تساعد بشكل كبير الموظف الجديد في تسهيل عملية التكيف مع متغيرات وإجراءات وقوانين العمل .

الجدول (9) : العلاقة بين طبيعة العلاقة وتقبل الزملاء للإقتراحات

المجموع		لا تقبل		تقبل		تقبل الإقتراحات طبيعة العلاقة بين الزملاء
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
100	36	13.9	5	86.1	31	جيدة
100	14	14,3	2	85,7	12	حسنة
100	50	14	7	86	43	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن زملائهم في العمل يتقبلون إقتراحاتهم ويمثل ذلك نسبة 86 %، تدعمها نسبة 86.1 % ممن اعتبروا أن علاقتهم جيدة مع زملائهم، تليها نسبة 85.7 % أجابوا بأن علاقتهم حسنة، بينما في المقابل نجد أن ما يقدر ب 14 % يرون بأن زملائهم لا يتقبلون إقتراحاتهم تدعمها نسبة 14.3 % ممن أجابوا أن علاقتهم حسنة و 13.9% صرحوا أن علاقتهم جيدة مع بقية الأفراد الذين يعملون معهم.

نستنتج من الجدول السابق أن طبيعة العاقبة بين الزملاء في العمل تساعد على فهم أفكار وأراء الموظف الجديد وتتحكم في تقبل بقية الأفراد أو رفض للإقتراحاته، حيث نستدل من الجدول أن الموظف كلما سارع إلى إكتساب وبناء علاقات جيدة مع بقية الأفراد كلما سهل من عملية تكيفه في مكان العمل وأدي إلى إسماع صوته والمشاركة بآرائه واقتراحاته و فرض مكانته بين بقية الأفراد، حيث تعتبر الجماعة قوة لإسماع أفكاره وإقتراحاته.

الجدول (10) : العلاقة بين طبيعة العلاقة بين الزملاء ووجود تبادل للمعلومات

المجموع		لا توجد صعوبة		توجد صعوبة		صعوبة الحصول على المعلومات
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	جيدة
36	100	29	80.6	7	19.4	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	حسنة
14	100	4	28.6	10	71.4	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	المجموع
50	100	33	66	17	34	

نلاحظ من خلال الجدول أن ما يقدر بـ 66% لا يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات أثناء أدائهم لمهامهم يدعمها في ذلك نسبة 80.6% ممن يصفون أن علاقتهم جيدة مع زملائهم بينما يجد 28.6% أن علاقتهم حسنة مع بقية الأفراد، في المقابل نجد أن 34% صرحوا بأنهم يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات حيث يصف 71.4% بأن علاقتهم حسنة مع زملائهم و19.4% يجدون أن علاقتهم جيدة مع زملائهم .

من هنا يتضح لنا أن بناء علاقة جيدة مع زملاء العمل يقلل من صعوبات الحصول على المعلومة وبالتالي تسهيل أداء المهام وتنفيذها بدقة والسرعة المطلوبة خاصة إذا كانت هذه العلاقة تأخذ صفة الدوام والاستمرار والانتظام، كما تعتبر المعلومة عنصراً جديماً بالنسبة للموظف خاصة الموظف الجديد حيث يفضلها يمكن تفادي الأخطاء واختصار طرق التنفيذ وريح الوقت.

جدول (11) : العلاقة بين تلقي الإشادة والتشجيع وطريقة التواصل مع الرئيس

المجموع		صعبة		سهلة		طريقة التواصل تلقي الإشادة والتشجيع
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
100	36	8.3	3	91,7	33	نعم
100	14	21.4	3	78.6	11	لا
100	50	12	6	88	44	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين وصفوا طريقة تواصلهم مع رئيسهم في العمل بالسهولة بالنسبة 88 % يدعمها في ذلك نسبة 91.7 % أجابوا بأنهم يتلقون بالفعل الإشادة والتشجيع أثناء مزاوتهم لوظائفهم

بينما صرح ما نسبته 78.6% من المبحوثين بأنهم لا يتلقون الإشادة والتشجيع، في المقابل نجد أن 12% يصفون بأن طريقة تواصلهم مع رئيسهم صعبة تدعمها نسبة 21.4% من الذين أجابوا بأنهم لا يتلقون الإشادة والتشجيع، بينما صرح ما نسبته 8.3% بأنهم يتلقون الإشادة والتشجيع أثناء أداء مهامهم .

و يمكن أن نستنتج من هذا الجدول أن طريقة أو كيفية التواصل بين الرئيس والموظف الجديد تؤثر على عملية تكيف هذا الأخير حيث كلما كانت طريقة التواصل سهلة وعفوية ومباشرة بإضافة إلى تقدير المجهودات ومساعدته على تنمية قدراته ومهاراته الإبداعية هذا مما يجعل الموظف يشعر بإرتياح وخفض أو إزالة التوتر والقلق الذي غالبا ما يصاحب الموظف في أيامه الأولى في المؤسسة، كما تزول عنه فكرة أنه مراقب من طرف الجميع كما تزداد عنده الرغبة القوية في المواصلة الإندماج أكثر وإملاكه لروح المبادرة

جدول (12) : العلاقة بين كيف تجد جماعة العمل وتقبل إقتراحات من طرف الزملاء

المجموع		لا		نعم		تقبل الإقتراحات
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
100	38	13,2	5	86,8	33	جيدة
100	12	16.7	2	83.3	10	مقبولة
100	50	14	7	86	43	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام نلاحظ أن نسبة 86 % صرحوا أن اقتراحاتهم وأرائهم متقبلة من طرف زملائهم تدعمها نسبة 86.8% ممن يجدون جماعة العمل جيدة بينما يجد 83.3% من الباحثين أن جماعة العمل جماعة مقبولة، في المقابل نجد أن 14 % أجابوا بأن اقتراحاتهم غير مرحب بها يدعمها نسبة 16 % يرون أن جماعة مقبولة 13.2 % يصفون جماعة بأنها جيدة .

و يمكن أن نستنتج من خلال هذا الجدول أن نظرة الموظف الجديد لجماعة العمل مهمة جدا في عملية التكيف المهني لديه، لأن السلوك الأفراد في المنظمات يتم غالبا في إطار الجماعات حيث أن الجماعة التي تعتمد على

قاعدة سليمة من العلاقات الإنسانية، وتسعى إلى تحقيق أهداف خاصة بمستويات أداء العمل في المنظمة وأهداف خاصة بإشباع رغبات الأفراد، و تتميز بتنسيق بين الجهود أفراد، وأكثرها تجاوبا وترحيبا، لا يجد الموظف الجديد مشكلا في طرح إنشغالاته وإقتراحاته ضمنها وبالتالي تكيفه بسهولة في المؤسسة بالصفة عامة.

جدول (13): العلاقة بين وصف المبحوثين لعلاقتهم مع زملائهم في العمل وكم مرة تشاجروا مع زملائهم

المجموع		مرة		لم أتشاجر		كم مرة تشاجرت
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	العلاقة مع زملاء العمل
100	21	4.8	1	95.2	20	صداقة
100	21	9.5	2	90.5	19	علاقة عمل
100	8	0	0	100	8	شخصية
100	50	6	3	94	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما يقدر بالنسبة 94% ممن لم يتشاجروا مع زملائهم في العمل، يدعمها نسبة 100% من الذين أجابوا بأن علاقتهم مع بقيت الموظفين هي علاقة شخصية، بينما صرح 95.2% من الباحثين بأنهم تجمعهم علاقة صداقة مع زملائهم، وأجاب ما يقارب بالنسبة 90.5% أن علاقتهم عبارة عن علاقة عمل مع زملائهم، في المقابل نجد أن 6% تشاجروا مع زملائهم بالفعل، يدعمها نسبة 9.5% ممن أجابوا بأن علاقتهم مع زملائهم هي علاقة عمل فقط، تليها نسبة 4.8% صرحوا بأن هناك صداقة بينهم وبين بقيت الأفراد في المؤسسة.

و ما يمكننا أن نستنتجه من الجدول السابق أن قوة الرابط والعلاقة بين أفراد داخل المنظمة تلعب دورا كبيرا في تكيف الموظف الجديد والحد من النزاعات والخلافات وتجاوزها وذلك لأن الجماعة تفرض إطار معين من السلوك وتربطهم عوامل مشتركة، حيث تعتبر الجماعة مجتمع مصغر تسود بينهم نفس المشاعر والأحاسيس، ووجود تنسيق بين الجهود حتى لا يحدث تعارض أو ازدواجية في هذه الجهود، حيث يكون ذلك بفرض معايير معينة بين الأفراد، ولذلك يجب على الموظف الجديد إنشاء وربط شبكة علاقات متعدد مع جميع الأفراد وعلى جميع المستويات.

الجدول (14) : العلاقة بين نوع الصعوبات التي يواجهها الموظف الجديد وتلقي الإرشادة والتشجيع

المجموع		برامج الحاسوب		خطورة الكهرباء		صعوبة التعامل مع الزبائن		تعقد الهيكل التنظيمي		اللغة الأجنبية		نوع الصعوبة تلقى الإرشادة والتشجيع
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100	18	5.6	1	16.7	3	50	9	22.2	4	5.6	1	نعم
100	8	0	0	25	2	12.5	1	0	0	62.5	5	لا
100	26	3.8	1	19.2	5	38.5	10	15.4	4	23.1	6	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 38.5 % من المبحوثين أجابوا بأنهم يجدون صعوبات أثناء التعامل مع الزبائن تدعمها نسبة 50 % ممن يتلقون الإرشادة والتشجيع بينما صرح 12.5 % بأنهم لا يتلقون الإرشادة والتشجيع، تليها نسبة 38.5 % ممن يجدون صعوبة في فهم واستيعاب الهيكل التنظيمي تدعمها نسبة 22.2 % ممن أجابوا بأنهم يتلقوا الإرشادة والتشجيع.

بينما تمثل نسبة 23.1 % الأفراد الذين يعانون من صعوبات من ناحية اللغة الأجنبية تدعمها نسبة 62.5 % ممن لا يتلقون التشجيع بينما يتلقي ما نسبته 5.6 % التشجيع والإرشادة، في حين تمثل نسبة 19.2 % الأفراد الذين يعانون من مخاوف من خطورة الكهرباء تدعمها نسبة 25 % ممن لا يتلقون التشجيع و 16.7 % ممن

يتلقون الإرشادة، في حين يجد الباقي صعوبة في التعامل مع برامج الحاسوب بالنسبة 3.8 % تدعمها نسبة 5.6 % جميعهم يتلقون الإرشادة والتشجيع.

و نستنتج من هذا الجدول أن نوع الصعوبات التي يعاني منها الموظفون الجدد متعدد ومتنوعة في مؤسسة سونلغاز خاصة من ناحية التعامل مع الزبائن وهذا لاختلاف شرائح المجتمع وطريقة تعاملاتهم، هذا ما يشكل ضغط زائد على الموظف الذي يتعامل معهم خاصة وأن ذلك يتم بالتعامل بواسطة برامج إلكترونية تتطلب معطيات وبيانات خاصة وتتطلب إدراج معلومات ومعطيات دقيقة وبطريقة صحيحة يجب على الموظف أن يكون متمكن منها، خصوصا وأنها مبرمجة بالغة الأجنبية، إضافة إلى تعقد الهيكل التنظيمي وهذا راجع لكبر حجم المؤسسة وكثرة فروعها المنتشرة عبر مختلف بلديات الولاية وتعدد المستويات والمهام والوظائف لكل مستوى مثل إنتاج وبيع وتوزيع الكهرباء من جهة والغاز من جهة أخرى، بحيث تغطي جميع المؤسسات والإدارات العمومية وجميع الأحياء السكنية والمناطق الصناعية والفلاحية التي تتطلب ضغط عالي من الكهرباء الأمر الذي يجعل الموظف يتخوف بشدة من خطورة الكهرباء .

كل هذا يجعل من الموظف الجديد يحتاج إلى تحفيز وتشجيع ومرافقة له أثناء تعرضه لهذه الصعوبات لأنها تعتمد على الوقت وتحتاج لمدة زمنية معتبرة للإعتياد عليها، لذلك كله فإن دور جماعة وأهميتها تبرز بشكل كبير من خلال تدليل هذه الصعوبات للموظف وتجاوزها.

تحليل ومناقشة الفرضية 2: " ظروف العمل لها تأثير كبير على تكيف الموظف الجديد "

الجدول (15) : العلاقة بين توفر وسائل الأمن والوقاية والصعوبات التي يواجهها الموظف الجديد في العمل

المجموع		لا		نعم		الصعوبات أثناء أداء المهام وسائل الأمن والوقاية
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
100	36	58,3	21	41,7	15	نعم
100	14	50	7	50	7	لا
100	50	56	28	44	22	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتوجه نحو الفئة التي أجابت بأنها لا تواجه صعوبات أثناء أدائها لمهامها

وذلك بالنسبة 56% ويدعم هذا الإتجاه نسبة 58.3% من الأفراد الذين يقولون أن وسائل الأمن والوقاية

متوفرة في المؤسسة وتليها نسبة 50% من الذين يقولون بأنهم ليس لديهم وسائل أمن ووقاية .

أما بالنسبة للذين صرحوا بأنهم يواجهون صعوبات أثناء العمل فتمثلهم نسبة 44% تدعمها نسبة 50% قالوا

بأن مؤسستهم لا تتوفر على وسائل امن ووقاية ،تليها نسبة 41.7% لديهم وسائل أمن ووقاية .

نستنتج من الجدول أن توفر وسائل الأمن والوقاية في المؤسسة يساعد الموظف على العمل بحرية وبإحساس بالأمن مما يجعله مقبلاً على العمل ويكسبه دافعية إيجابيه ، و هذا مما لا يجعل العمل متعارضاً مع حاجته الطبيعية للأمن لأن التكيف يستهدف الرضا عن النفس وراحة البال والاطمئنان وأهمية التكيف تظهر من خلال مساعدة الإنسان على إشباع حاجاته وإرضاء دوافعه بالطرق المشروعة مع مراعاة إمكانيات البيئة .

جدول (16): علاقة بين توفر مكتب عمل مريح وبين تفضيل البقاء في العمل عن تركه أو تغييره

المجموع		لا		نعم		الحفاظ على منصب العمل توفر مكتب عمل مريح
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
100	22	36,4	8	63,6	14	نعم
100	28	96,7	27	3,6	1	لا
100	50	70	35	30	15	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها، نرى أن العمال الذين لا يريدون الإستمرار في نفس الوظيفة ويفضلون التغير أو ترك الوظيفة يمثلون الأغلبية بالنسبة 70% تدعمها نسبة 96.7% من الموظفين لا توفر لهم مؤسساتهم مكتب عمل مريح، تليها نسبة 36.4% يرون أن لديهم مكتب عمل مريح .

في المقابل هذا نجد أن الأغلبية النسبية التي تمثل الأفراد الذين يفضلون البقاء في نفس الوظيفة نسبتهم 44% تدعمها في ذلك نسبة 63.6% يقولون بأن المؤسسة توفر لهم مكتب عمل مريح تليها نسبة 3.6% ممن ليس لهم مكتب عمل مريح ويفضلون البقاء.

نستنتج من الجدول أن مكتب العمل المريح والذي يتمتع بنوع من الخصوصية لدى الموظف والذي يؤدي عليه مهامه الإدارية له تأثير كبير في تكيف الموظف الجديد والذي يقضي فيه أغلب أوقات عمله، وهذا ما نعتبره من الظروف المادية الأساسية الخاصة بالعمل والتي يجب مراعاتها بحذر، لأنه يمكن أن يقلل من راحة الموظف أو يؤثر على حالته الصحية وحتى النفسية ويحد من قدراته وإبداعاته الفكرية.

الجدول (17): العلاقة بين وجود أنظمة اتصال متطورة وصعوبة الحصول على المعلومات

المجموع		لا		نعم		صعوبة الحصول على المعلومات
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
100	10	70	7	30	3	نعم
100	40	52.5	21	47.5	19	لا
100	50	56	28	44	22	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الأفراد الذين لا يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات يمثلون الأغلبية بالنسبة 56% تدعمها نسبة 70% ممن لديهم أنظمة اتصال متطورة في مؤسساتهم وتليها نسبة 52.5% ليس لديهم أنظمة اتصال متطورة .

في المقابل نجد أن نسبة 44% يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات تدعمها نسبة 47.5% لا تتوفر لديهم أنظمة اتصال متطورة، تليها نسبة 30% تحتوي مؤسساتهم على أنظمة اتصال متطورة .

و من خلال هذا الجدول نستنتج أن وجود أنظمة إتصال متطورة في المؤسسة تسهل إنسيابو تدفق المعلومات للموظفين وتضمن التزود السريع بها، وهذا ما ينعكس بإيجاب على وتيرة العمل ويرفع من الكمية المهام المنجزة، كما أن توفر أنظمة الإتصال المتطورة يوفر الوقت ويسهل إندماج الفرد ويؤثر في مرد وديقي الموظف وذلك بزيادة قدراته العملية .

الجدول (18) : العلاقة بين توفر الأدوات والإمكانيات ووجود الصعوبات أثناء أداء العمل

المجموع		لا		نعم		صعوبات أثناء اداء المهام توفر الإمكانيات و الأدوات
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
100	31	64.5	20	35.5	11	نعم
100	19	42.1	8	57.9	11	لا
100	50	56	28	44	22	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الأغلبية الممتلئة بالنسبة 56% لا يجدون صعوبات أثناء العمل، تدعمها نسبة 64.5% صرحوا أن المؤسسة توفر لهم الإمكانيات والأدوات المناسبة لأداء مهامهم، تليها نسبة 42.1% لا تتوفر لديهم وسائل مناسبة.

في المقابل نجد أن نسبة 44% تمثل الأفراد الذين يواجهون صعوبات أثناء مزاولتهم لمهامهم تدعمها نسبة 57.9% صرحوا بأن مؤسستهم لا توفر لهم وسائل وأدوات مناسبة للعمل، تليها نسبة 35.5% ممن توفر لهم الوسائل والأدوات المناسبة للعمل .

و نستنتج أن توفر وسائل والأدوات المناسبة لطبيعة المهام تقلل من صعوبات وتسهل مهام الموظف حيث تساعد على ربح الوقت وتقلل من مخاطر التي من الممكن أن يتعرض لها العمال أثناء مزاولتهم لمهامهم، وهذا ما يصب في صالح التكيف السريع للموظف الجديد مع ظروف وطبيعة المهام.

الجدول (19): العلاقة بين هل تسعى المؤسسة لتطوير نظم العمل والصعوبات أثناء أداء المهام

المجموع		لا		نعم		صعوبات أثناء أداء المهام تطوير نظم العمل
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
نسبة	العدد					
100	25	60	15	40	10	نعم
100	25	52	13	48	12	لا
100	50	56	28	44	22	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الأغلبية المقدرة بالنسبة 56 % ممن لا يعانون من صعوبات أثناء أدائهم لمهامهم تدعمها نسبة 60 % يرون بأن المؤسسة تسعى بالفعل لتطوير نظم العمل، تليها نسبة 52 % يرون عكس ذلك، بينما في المقابل تمثل نسبة 44 % الأفراد الذي يعانون من صعوبات أثناء العمل، تدعمها نسبة 48 % صرحوا بأن مؤسستهم لا تسعى لتطوير نظم العمل تليها نسبة 40 % أجابوا بأن مؤسسة التي يعملون ضمنها تسعى لتطوير نظم العمل .

و من خلال الجدول نستنتج أن عصرة وتطوير نظم المؤسسة وارتقاء بها يساعد الموظفين في أدائهم لمهامهم بأريحية، ذلك أن هذه النظم تعد لمساعدتهم في إنجاز أعمالهم، لذا فإن القائمين على المؤسسة عليهم التأكد من أن

عملية تطوير النظم تناسب احتياجات موظفيها .يقوم مدير وذلك باستعراض الخطة الحالية ومقارنتها مع الإنجازات وتحديد المشكلات التي واجهت عملية تنفيذها .

جدول (20):العلاقة بين توفر أجهزة إعلام ألي تساعد على أداء جيد وتغيير أوترك العمل إذا ما أتاحت

الفرصة لك

المجموع	لا		نعم		ترك أو تغيير العمل	توفر أجهزة حاسوب جيدة
	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
100	21	33.3	7	66.7	14	توفر
100	29	96.6	28	3.4	1	لا تتوفر
100	50	70	35	30	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتجه نحو الأفراد الذين لا يفضلون البقاء في نفس الوظيفة بنسبة

70% تدعمها نسبة 96.6% ممن لا تتوفر مؤسستهم على أجهزة إعلام ألي جيدة، تليها نسبة 33.3% ممن

قالوا بأن لديهم أجهزة حاسوب تساعد على أداء مهامهم بشكل جيد .

في المقابل نجد أن 30% ممن يريدون الحفاظ على منصب عملهم بالمؤسسة، تدعمها نسبة 66.7% أجابوا بأن مؤسساتهم توفر لهم أجهزة حاسوب جيدة.، تليها نسبة 3.4% لا تتوفر لهم مؤسساتهم أجهزة مناسبة. حيث يهدف توفرها إلى تقليل جهد الموظف كما أنه سيقتنع بمساحة أكبر من الحرية الفكرية وتسهل عليه عملية إرسال التقارير والتواصل مع الموظفين بحيث تكسبه خاصية تواصلية تمتاز بسرعة. و من خلال الجدول نستنتج أن رغبة البقاء والحفاظ على منصب العمل بمؤسسة يتأثر بشكل كبير بتوفر أجهزة إعلام ألي التي يعد توفرها أساسيا لممارسة الموظفين لمهامهم الملزمين بها ، توفير للوقت والجهد ، ويؤثر أرشيف وقاعدة معلوماتية، بسرعة قياسية بمجرد أن يذكر اسم الموضوع.

الجدول (21) : العلاقة بين مكان العمل وترك أو البقاء في العمل إذا ما أتيحت لك الفرصة

مكان العمل		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
يشعرك بارتياح		9	37,5	15	62,5	24	100
يشجعك على العمل		4	57,1	3	42,9	7	100
يسبب لك القلق والإضطراب		2	10,5	17	89,5	19	100
المجموع		15	30	35	70	50	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين لا ينون الحفاظ على منصب العمل إذا ما أتيحت لهم فرصة تغيير العمل وذلك بالنسبة 70% تدعمها نسبة 89.5% ممن أجابوا بأن مكان العمل يسبب لهم القلق والاضطراب، تليها نسبة 62.5% يشعرون براحة في مكان العمل بينما يرى 42.9% أن مكان العمل يشجعهم على العمل

وفي المقابل نجد أن 30% يريدون البقاء في نفس العمل تدعمها نسبة الأفراد الذين يرون بأن مكان العمل يشعهم على العمل وتقدر نسبتهم با 57.1%، تليها نسبة 37.5% يرون أن مكان العمل يشعهم براحة، و تليها نسبة 10.5% صرحوا بأن مكان العمل يسبب لهم القلق والاضطراب.

ونستنتج من هذا الجدول أن طبيعة مكان العمل لها دور في تفضيل الموظف للبقاء والإستمرار أو ترك وتغيير العمل، بحيث يجب على مكان الذي يعمل فيه الموظف أن يتميز بنظام ونظيف يعطي إنطباع قوي لكيفية التي تنظر بها المؤسسة لموظفيها، مما يجعلهم يفتخرون ببيئة عملهم، لأن بيئة العمل الفوضوية يمكن أن تعيق كفاءة الموظف بينما مكان العمل المنظم والمعد بشكل جيد يقلل من ضغوط العمل ذات صلة وبذلك يصبح الموظفون قادرون على إنجاز المزيد .

الجدول (22) : العلاقة بين الحرية في أداء المهام وصعوبة الحصول على المعلومات

المجموع		لا		نعم		ترك أو تغيير العمل الحرية في الأداء
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
100	25	68	17	32	8	نعم
100	8	37.5	3	62.5	5	لا
100	17	47.1	8	52.9	9	أحيانا
100	50	56	28	44	22	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الأغلبية المقدره بالنسبة 56 % لا يعانون من صعوبات في الحصول على المعلومات

تدعمها نسبة 68 % من المبحوثين صرحوا بأن لديهم الحرية في أداء المهام وفق مايرونه مناسباً، تليها نسبة 37.5

% أجابوا بأنهم لا يجدون الحرية في أداء مهامهم .

في المقابل تجد أن مايقدرها 44% يعانون من صعوبات في الحصول على المعلومات ،تدعمها نسبة 62.5% ممن صرحوا بأنهم لا يجدون الحرية في أداء مهامهم تليها نسبة 52.9% من لديهم الحرية أحيانا في تنفيذ مهامهم ،تليها نسبة 32% ممن أجابوا بأن لديهم الحرية في تنفيذ مهامهم كما يرونه مناسباً .

نستنتج من الجدول أن حرية أداء المهام وترك الموظف يؤدي مهامه وفق الطريقة التي يراها مناسبة يقلل من صعوبات الحصول على المعلومات التي يحتاجها لتنفيذ مهامه، بحيث كلما زادت حرية الفرد في إختيار طرق أداء العمل ومتى يبدأ ومتى ينتهي من العمل أي له الحرية في جدولة عمله كلما زاد رضائه عن العمل، كما أن هذا الأمر يكسبه مزيداً من النشاط وإبداع في إختصار الإجراءات وتفادي الروتين والتركيز على تحقيق الهدف .

نتائج الفرضية الأولى :

"جماعة العمل تساعد على تكيف الموظف الجديد داخل المنظمة".

من خلال تحليلنا لبيانات الفرضية الأولى ومن خلال كذلك جملة الملاحظات المسجلة طيلة مدة الدراسة الميدانية يمكن القول بالنسبة لمجموعة الفرضية الأولى والتي تتمحور حول " أن جماعة العمل تساهم في تسهيل عملية تكيف الموظف الجديد مع منصب عمله في المؤسسة "

إلى أن تبادل المعلومات بين أفراد أثناء العمل يساهم نوعاً ما من تقليل الصعوبات التي يمكن أن يجدها الموظف الجديد أثناء أدائه لمهامه ، و هذا من خلال وجود مؤشرات دالة مثل 56 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يعانون من صعوبات أثناء العمل بما أنهم يتبادلون المعلومات مع زملائهم في العمل ، و هذا ما يوضحه الجدول رقم (7) ، كما أن تأثير تبادل المعلومات يظهر له تأثير من خلال نتائج الجدول رقم (8) حيث صرح 62 % بأن الإجراءات والقوانين واضحة بالنسبة لهم، وقد يرجع ذلك بفضل إحتكاكهم بمن لهم أقدمية في المؤسسة وتزودهم بالمعلومات منهم .

و قد صرح أغلبية المبحوثين أن طبيعة علاقتهم الجيدة مع زملائهم بالنسبة 86 % ، الأمر الذي يجعل إقتراحاتهم وأفكارهم متقبلة من طرف جماعة العمل حسب ما يوضحه الجدول رقم (9)، و كذلك هو الحال بالنسبة لجدول رقم (12)، حيث كلما سارع الموظف الجديد في إقامة علاقات جيدة كلما سهل من عملية تكيفه ومشاركته بآرائه وإقتراحاته وفرض مكانته بين بقيت الأفراد ، حيث تعتبر الجماعة قوة لإسماع صوته وتوضيح أفكاره، هذا لأن السلوك الأفراد في المنظمات يتم غالباً في إطار الجماعات، حيث أن الجماعة التي تعتمد على قاعدة سليمة من العلاقات الإنسانية، وتسعي إلى تحقيق أهداف خاصة بمستويات أداء العمل في المنظمة وأهداف خاصة بإشباع رغبات الأفراد، و تتميز بتنسيق بين الجهود أفراد، وأكثرها تجاوباً وترحيباً .

الأمر الذي ينعكس هو الآخر في تسهيل الحصول على المعلومات حيث يوضح الجدول رقم (10) أن 66 % لا يجدون صعوبات في الحصول على المعلومات بفضل علاقتهم الجيدة مع بقية الأفراد وبالتالي تسهيل أداء المهام وتنفيذها بدقة والسرعة المطلوبة، خاصة إذا كانت هذه العلاقة تأخذ صفة الدوام والإستمرار .

و أرجع الباحثين أن تلقي الإشادة والتشجيع يجعل طريقة تواصلهم مع رؤوسهم سهلة حسب ما يوضحه الجدول رقم (11)، بحيث كلما كانت طريقة التواصل سهلة وعفوية ومباشرة بإضافة إلى تقدير الجهود ومساعدته على تنمية قدراته ومهاراته الإبداعية، هذا مما يجعل الموظف يشعر بارتياح وخفض أو إزالة التوتر والقلق الذي غالبا ما يصاحب الموظف في أيامه الأولى في المؤسسة، كما تزول عنه فكرة أنه مراقب من طرف الجميع كما تزداد عنده الرغبة القوية في المواصلة الإندماج أكثر وإملاكه لروح المبادرة.

ولقد صرح أغلبية الباحثين بأنهم لم تحدث لهم مشاكل وتشاجروا مع زملائهم بالنسبة 94 % حسب ما يوضحه الجدول رقم (13) و هذا بفضل قوة الرابطو العلاقة الشخصية بين الأفراد داخل المنظمة، التي تلعب دورا كبيرا في تكيف الموظف الجديد والحد من النزاعات والخلافات وتجاوزها، ذلك لأن الجماعة تفرض إطار معين من السلوك وتربطهم عوامل مشتركة، حيث تعتبر الجماعة مجتمع مصغر تسود بينهم نفس المشاعر والأحاسيس، وضرورة وجود تنسيق بين الجهود حتى لا يحدث تعارض أو إزدواجية في هذه الجهود .

و حسب ما يوضحه الجدول رقم (14) فإن الأفراد الذين يتلقون الإشادة والتشجيع يؤدي إلى تحفيز وتشجيع ومرافقة لهم أثناء تعرضهم لل صعوبات أثناء العمل خاصة تلك التي تعتمد على الوقت وتحتاج لمدة زمنية معتبرة للإعتياد عليها، لذلك كله فإن دور جماعة وأهميتها تبرز بشكل كبير من خلال تدليل هذه الصعوبات للموظف وتجاوزها.

نتائج الفرضية الثانية :

" ظروف العمل لها تأثير كبير على تكيف الموظف الجديد "

لقد اثبتت المعطيات المختلفة التي وردت على مستوي الجداول وكذا الملاحظات الميدانية أن ظروف العمل تؤثر على عملية تكيف الموظف الجديد مع عمله وتقبله أو رفضه له وما يؤكد ذلك وجود مؤشرات دالة مثل :

المؤسسات التي تتوفر على وسائل الأمن والوقاية تقلل من الصعوبات التي يجدها الموظف في العمل وذلك بالنسبة 56% حسب ما يوضحه الجدول رقم (15) ، حيث تتعاقد الموظف على العمل بحرية وبإحساس بالأمن مما يجعله مقبلا على العمل ويكسبه دافعية إتجاهه .

كما أن الأغلبية صرحوا بأن عدم توفر مكتب عمل مريح يجعلهم لا يرغبون في الحفاظ على منصبهم في مؤسسة ويفضلون ترك أو تغيير مكان العمل وذلك بالنسبة 70% حسب ما يوضحه الجدول رقم (16)، خاصة وأن مكتب العمل يتمتع بنوع من الخصوصية لدى الموظف والذي يؤدي عليه مهامه الإدارية، و الذي له تأثير كبير في تكيف الموظف الجديد والذي يقضي فيه أغلب أوقات عمله، لأنه يمكن أن يقلل من راحت الموظف أو يؤثر على حالته الصحية وحتى النفسية ويحد من قدراته وإبداعاته الفكرية، وينطبق الأمر كذلك على عدم توفر أجهزة إعلام ألي في المؤسسة ، حسب ما يوضحه الجدول رقم (20) وبنفس النسبة، حيث يظهر أن رغبة البقاء والحفاظ على منصب العمل بمؤسسة يتأثر بشكل كبير بتوفر أجهزة حاسوب متطورة والتي يعد توفرها أساسيا لممارسة الموظفين لمهامهم الملزمين بها ، خاصة أنها توفر الوقت والجهد ، وتوفر أرشيف وقاعدة معلوماتية، بسرعة قياسية وتساعد على تخفيف الضغط وهذا مايلخصه الجدول رقم (21) بحيث صرح الأغلبية بالنسبة 70% بأنهم لا يريدون البقاء في المؤسسة بسبب مكان العمل، الأمر الذي يدل أن طبيعة مكان العمل لها دور في تفضيل الموظف للبقاء والإستمرار أو ترك وتغيير العمل ، ، لأن المكان الذي يتميز بظروف العمل الفوضوية يمكن

أن تعيق كفاءة الموظف بينما مكان العمل المنظم والمعد بشكل جيد يقلل من ضغوط العمل ذات صلة وبذلك يصبح الموظفون قادرين على إنجاز المزيد .

وقد صرح أغلبية المبحوثين أن وجود أنظمة إتصال متطورة في المؤسسة يقلل من صعوبة الحصول على المعلومات حسب ما يوضحه الجدول رقم (17) حيث أن وجود أنظمة إتصال متطورة في المؤسسة تسهل تدفق المعلومات للموظفين وتضمن التزود السريع بها، كما أنها توفر أنظمة الإتصال المتطورة يوفر الوقت ويسهل تكيف الفرد ويؤثر في مردودتي الموظف وذلك بزيادة قدراته العملية ، كما يساهل وجود الإمكانيات والأدوات المناسبة للعمل من تقليل صعوبات العمل وهذا تعبر عنه نسبة 56 % حسب الجدول رقم (18)

لأن توفر وسائل والأدوات المناسبة لطبيعة المهام تقلل من صعوبات وتسهل مهام الموظف حيث تساعد على ربح الوقت وتقلل من مخاطر التي من الممكن أن يتعرض لها العمال أثناء مزاولتهم لمهامهم.

كما أن إدراك الموظف بأن المؤسسة التي يعمل بها تسعى لتطوير نظم العمل يقلل من الصعوبات التي يتعرض لها أثناء العمل ، و ذلك بالنسبة 56 % حسب ما يوضحه الجدول رقم (19) ، بحيث أن عصنة وتطوير نظم المؤسسة والارتقاء بها يساعد الموظفين في أدائهم لمهامهم بأريحية، خاصة إذا كانت تناسب احتياجات موظفيها ، وقد أرجع المبحوثين أن حسب ما يوضحه الجدول رقم (22) أن الحرية في أداء المهام تسهل من عملية الحصول على المعلومات التي يحتاجها لتنفيذ مهامه، بحيث كلما زادت حرية الفرد في إختيار طرق أداء والحرية في جدولة عمله كلما زاد رضائه عن العمل، كما أن هذا الأمر يكسبه مزيدا من النشاط وإبداع في إختصار الإجراءات وتفادي الروتين والتركيز على تحقيق الهدف .

الاستنتاج العام :

من خلال كل المعطيات الواردة في الاستمارات خاصة ومن خلال الملاحظات الميدانية، وتحليلنا لبيانات الفرضيتين الأولى والثانية، توصلنا إلى استنتاج أن المناخ التنظيمي الجيد يساهم في تكيف الموظف الجديد .

فمن خلال نتائج الفرضية الأولى تبين أن جماعة العمل كان لها دور كبير في تسهيل ومساعد الموظفين الجدد في التكيف داخل المؤسسة حيث أن تبادل المعلومات بين أفراد أثناء العمل يساهم نوعاً ما من تقليل الصعوبات التي يمكن أن يجدها الموظف الجديد أثناء أدائه لمهامه،

و بأن الإجراءات والقوانين واضحة بالنسبة لهم، وقد يرجع ذلك بفضل إحتكاكهم بمن لهم أقدمية في المؤسسة وتزودهم بالمعلومات منهم .

و قد صرح أغلبية المبحوثين أن طبيعة علاقتهم الجيدة مع زملائهم، الأمر الذي يجعل إقتراحاتهم وأفكارهم متقبلة من طرف جماعة العمل .

كما أنه كلما سارع الموظف الجديد في إقامة علاقات وطيدة وفعالة كلما سهل من عملية تكيفه ومشاركته بآرائه وإقتراحاته وفرض مكانته بين بقيت الأفراد، حيث تعتبر الجماعة قوة لإسماع صوته وتوضيح أفكاره،

الأمر الذي ينعكس هو الآخر في تسهيل الحصول على المعلومات بفضل علاقتهم الجيدة مع بقية الأفراد وبالتالي تسهيل أداء المهام وتنفيذها بدقة والسرعة المطلوبة، خاصة إذا كانت هذه العلاقة تأخذ صفة الدوام والإستمرار.

وأرجع المبحوثين أن تلقي الإشادة والتشجيع يجعل طريقة تواصلهم مع مرؤوسيهم سهلة، بحيث كلما كانت طريقة التواصل سهلة وعفوية ومباشرة بإضافة إلى تقدير الجهود ومساعدته على تنمية قدراته ومهاراته الإبداعية،

فالعمل الجماعي يشجع الفرد على الأداء ويرفع من مستوى قدرته وكفائته على الأداء

ولقد صرح أغلبية المبحوثين بأنهم لم تحدث لهم مشاكل وتشاجروا مع زملائهم وهذا بفضل قوة الرابط والعلاقة

الشخصية بين الأفراد داخل المنظمة، التي تلعب دوراً كبيراً في تكيف الموظف الجديد والحد من النزاعات

والخلافات وتجاوزها، ذلك لأن الجماعة تفرض إطار معين من السلوك وتربطهم عوامل مشتركة، وضرورة وجود تنسيق بين الجهود حتى لا يحدث تعارض.

حيث من الطبيعي أن يكون للفرد حاجات مختلفة يرغب في إشباعها سواء كانت هذه الحاجات نفسية أو اجتماعية أو مادية، فالفرد يعتبر هويته في جماعة ما مؤثرا بشكل أقوى على تحقيقه هو إشباعه لهذه الحاجات.

ومن خلال نتائج الفرضية الثانية تبين أن المؤسسات التي تتوفر على وسائل الأمن والوقاية تقلل من الصعوبات التي يجدها الموظف في العمل، حيث تساعد الموظف على العمل بحرية وبإحساس بالأمن مما يجعله مقبلا على العمل ويكسبه دافعية إيجابية.

كما أن الأغلبية صرحوا بأن عدم توفر مكتب عمل مريح، يجعلهم لا يرغبون في الحفاظ على منصبهم في مؤسسة ويفضلون ترك أو تغيير مكان العمل، والذي له تأثير كبير في تكيف الموظف الجديد والذي يقضي فيه أغلب أوقات عمله، وينطبق الأمر كذلك على عدم توفر أجهزة إعلام آلي متطورة والتي يعد توفرها أساسيا لممارسة الموظفين لمهامهم المزمين بها، وكذلك هو الحال بالنسبة يريدون البقاء في المؤسسة بسبب مكان العمل، الأمر الذي يدل أن طبيعة مكان العمل لها دور في تفضيل الموظف للبقاء والإستمرار أو ترك وتغيير العمل،

وقد صرح أغلبية المبحوثين أن وجود أنظمة إتصال متطورة في المؤسسة يقلل من صعوبة الحصول على المعلومات، حيث أن وجود أنظمة إتصال متطورة في المؤسسة تسهل تدفق المعلومات للموظفين وتضمن التزود السريع بها، ويسهل تكيف الفرد ويؤثر في مردودتي الموظف وذلك بزيادة قدراته العملية، كما يساهل وجود الإمكانيات والأدوات المناسبة للعمل من تقليل صعوبات العمل ولأن توفر وسائل والأدوات المناسبة لطبيعة المهام تقلل من صعوبات وتسهل مهام الموظف حيث تساعد على ربح الوقت وتقلل من مخاطر التي من الممكن أن يتعرض لها العمال أثناء مزاوتهم لمهامهم.

كما أن إدراك الموظف بأن المؤسسة التي يعمل بها تسعى لتطوير نظم العمل يقلل من الصعوبات التي يتعرض لها أثناء العمل، بحيث أن عصرة وتطوير نظم المؤسسة والإرتقاء بها يساعد الموظفين في أدائهم لمهامهم بأريحية، خاصة إذا كانت تناسب احتياجات موظفيها .

أن الحرية في أداء المهام تسهل من عملية الحصول على المعلومات التي يحتاجها لتنفيذ مهامه، بحيث كلما زادت حرية الفرد في إختيار طرق أداء والحرية في جدولة عمله كلما زاد رضائه عن العمل، كما أن هذا الأمر يكسبه مزيدا من النشاط وإبداع في إختصار الإجراءات وتفادي الروتين والتركيز على تحقيق الهدف .

و بعد فإنه بتوفر هذه العوامل سواء من قبل الجهة التي يعمل بها الموظف الجديد أو من قبل الموظف الجديد نفسه فإن ذلك سوف يؤدي إلى فترة تجربة ناجحة ورعاية موفقة للموظف الجديد وهو ما يؤدي بالتالي إلى تحقيق الهدف العام وهو قيام هذا الموظف بخدمة وطنه ومجتمعه بالدقة والأمانة والولاء والإخلاص.



خاتمة:

اهتمت الدراسة بالكشف عن مساهمة المناخ التنظيمي في تكيف المهني للموظف الجديد، لدى عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بولاية غرداية، والتي تعتبر من المؤسسات ذات طابع اقتصادي تجاري وهي المؤسسة التي قمنا فيها بدراستنا الميدانية، و كان الهدف من وراء هذه الدراسة التعرف على دور كل من جماعة العمل وظروف العمل في إحداث فروق في التكيف المهني للموظف الجديد بصفة خاصة، حيث تناولنا في الجانب النظري أدبيات الموضوع التي كانت بمثابة القاعدة الأساسية للجانب الميداني، وقد صممت هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التي تم تحديدها في الخلفية النظرية لمشكل البحث حيث اعتمدنا في ذلك على الجانب الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، و تم الاعتماد على أداة الاستبيان بهدف معرف مواقف وآراء المبحوثين، و قد شملت العينة على 50 فرد ضمن العاملين على مستوى المديرية العامة وبعض الفروع التابعة لها، و بعد توزيع الأسئلة تحصلنا على إجابات أفراد العينة بعدها تطرقنا لتحليل الإحصائي باعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" version 23.

بعد المعالجة الإحصائية، تم عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها، حيث توصلنا إلى أن الفرضية الأولى التي مفادها أن جماعة العمل تساعد على تكيف الموظف الجديد داخل المنظمة قد تحققت، و أن الفرضية الثانية التي تقول بأن ظروف العمل لها تأثير كبير على تكيف الموظف الجديد قد تحققت.

أثبتت الدراسة أهمية وجود مناخ تنظيمي ملائم ومكيف داخل بيئة العمل من خلال بعديه المتمثلين في جماعة العمل وظروف العمل، حيث يسهل عملية التكيف المهني للموظفين الجدد، وهذا لأنه بتحقيق الرضا، عن العمل يشعر العامل بالسعادة والارتياح تجاه العمل، مما يؤدي بالعامل إلى بذل المزيد من الجهد تجاه عمله والحرص على القيام بكل واجبات المتعلقة به بهدف تحقيق غايات العمل، وزيادة تمسكه به.

وعلى هذا الأساس توصلنا من خلال دراستنا إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز غرداية.

و في الأخير يبقى هذا البحث مجرد محاولة للكشف عن الحقائق الميداني لواقع الذي يعيشه الموظف بعد توليه منصب عمل جديد ، و معرفة مدى تحقيقه لتكيف مهني سهل وسريع ، كما يفتح المجال لدراسات جديدة بربط الموضوع البحث بمتغيرات أخرى يمكن أن تكون السبب في الحد من عملية التكيف المهني .

الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ، والتي أظهرت بوجود علاقة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز غرداية حضري ، ولهذا نوصي بجملة من

الاقتراحات التالية:

- ❖ العمل على تحسين ظروف العمل إلى الأفضل و العمل على توفير الأدوات و الإمكانيات المناسبة .
- ❖ اهتمام بالعنصر البشري لأنه هو الأساس الذي تقوم عليه أي مؤسسة .
- ❖ العمل على تلبية حاجيات العمال داخل بيئة العمل .
- ❖ التوسع في دراسة موضوع علاقة المناخ التنظيمي والتكيف المهني .
- ❖ توفير الظروف المناسبة والمریحة والمکيفة للجو الداخلي للعامل وذلك من أجل تحقيق التوافق المهني .
- ❖ تمييز المؤسسات بالمناخ التنظيمي ملائم وجيد لإمكانية العمل بداخله
- ❖ التعمق أكثر في هذا الموضوع ودراسة أبعاد مختلفة وإضافة متغيرات أخرى جديدة
- ❖ تطوير و تصميم برامج إستقبال خاصة بالموظفين الجدد و تعيين مرافقين لهم خبرة في العمل ضمن المؤسسة .
- ❖ الإهتمام بالتنظيم الغير رسمي و الأخذ باقتراحاته و مطالبه و السعي لتطوير نظم العمل .

قائمة المراجع

- 1) أحسن بوسقيعة ، الوجيز في القانون الجنائي الخاص ، الجزء الثاني، دار هومة للنشر ، الجزائر ، ب ط 2003.
- 2) أحمد تجاني بالعروسي / رشيد وابل ، قانون الوظيف العمومي ، دار هومة لطباع والنشر والتوزيع ،الجزائر، ط 2008،4
- 3) أحمد عياد ،مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، ط2، 2000.
- 4) أحمد ماهر،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية لنشر والتوزيع،الإسكندرية،ط8، 2013.
- 5) أحمد مُجدَّ عوض بني أحمد ، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس ، دار حامد لنشر والتوزيع ،الأردن، ط 1، 2007.
- 6) أنس عبد الباسط عباس،السلوك التنظيمي ومنظمات الأعمال ،دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،ط1، 2011.
- 7) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري ، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان، ط 1، 2009.
- 8) حسين حريم،السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ،دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2009.
- 9) حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية لنشر، عمان ، ط 1، 2001.
- 10) رائد يوسف الحاج،إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء لنشر والتوزيع ،عمان، ط1، 2009.
- 11) رشيد زرواتي ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، دار الكتاب الحديث ،بدون طبعة،2004،ص 143.
- 12) سامي جمال الدين ، الإدارة والتنظيم الإداري ، مؤسسة حوري لنشر والتوزيع ن القاهرة، ب ط 2004.

- 13) شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ، دار حامد لنشر، الأردن، ط 1 . 2010.
- 14) عامر عوض، السلوك التنظيمي "الإداري"، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 15) عبد الحميد مُجَّد الشاذلي، التوافق النفسي للمسنين ،المكتبة الجامعية، إسكندرية، بدون طبعة .2001.
- 16) عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات شارع فهد سالم، الكويت، ط3، 1988.
- 17) عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي ،مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط 1 .2002.
- 18) عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع (الإشكاليات، التقنيات، المقاربات) ، دار طليعة لطباعة والنشر، بيروت، ط1، 2008.
- 19) عبد الفتاح مُجَّد العيسوي، مناهج البحث العلمي ، دار راتب الجامعية، ب ط، الاسكندرية، . 1997
- 20) عبد المعطي مُجَّد عساف، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ب ط، 1999.
- 21) فارس حلمي، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار الشروق لنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، ط1، .2013
- 22) فاروق عبده فليه، السيد مُجَّد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2005.

- (23) فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، الطبعة، 8، 1998.
- (24) كامل مُجّد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان، ط2004، 3.
- (25) كامل مُجّد عُويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، لبنان، ط1، 1996.
- (26) مُجّد بالرابح، الرضا عن العمل، مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر لدى جامعة وهران، بدون طبعة، 2011.
- (27) مُجّد حسن مُجّد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر، الأردن، ط1، 2008 .
- (28) مُجّد رفعت عبد الوهاب، القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة لنشر، الجزء الأول، 2009.
- (29) مُجّد عبيد مُجّد، علم اجتماع التنظيم، دار معرفة الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2006.
- (30) مُجّد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد، المراحل والتطبيقات، دار وائل، الأردن، ط2، 1999.
- (31) مُجّد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل لطباعة والنشر، رام الله، فلسطين، ط1، 2000.
- (32) مُجّد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم ، دار مسيرة لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- (33) محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط6، 2013.

-
- (34) محمود عبد الفاتح رضوان، مهارات التكيف مع ظروف العمل، دار الكتب المصرية للنشر، القاهرة، ط1، 2012.
- (35) مهدي حسن زويلف وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، عمان، 1998 .
- (36) ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2005.
- (37) واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1، 2006.
- (38) - جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الإجتماع، دار ومكتبة الهلال بيروت، ط 1، 2011.

مذكرات التخرج:

- (1) بدرية مُجَد يوسف الرواحية، التوافق المهني وعلاقته بالفعالية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية و التعليم بمحافظة الداخلية ، رسالة ماجستير في الإرشاد و التوجيه، كلية العلوم والآداب ،جامعة نزوي،عمان.2016.
- (2) بن سعيد عفاف، التكيف الاجتماعي لدى تلاميذ البدناء في حصة التربية البدنية و الرياضية و تأثيره على التحصيل الدراسي،رسالة لنيل شهادة ماستر في التربية البدنية و الرياضية،تخصص التربية البدنية و الرياضية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة مُجَد خيضر-بسكرة، 2012/2011.
- (3) بوجمعة نقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التربية تخصص إدارة و تسيير تربوي، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2009/2008.
- (4) تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارة العمومية الجزائرية،رسالة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ،تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2009/2006،
- (5) زعوب سامية، التكيف المهني لمستشاري التوجه في ظل الإصلاحات التربوية الجديدة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع التربية ،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية،جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2011/2010.
- (6) سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقيص، فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية ،رسالة الماجستير في التربية، إدارة تعليمية، كلية العلوم و الآداب، جامعة نزوي، سلطنة عمان 2011.

- (7) سعيد زرقاق، إعادة التكيف النفسي و الاجتماعي و المهني لدى العمال ذوي الإعاقة الحركية المكتسبة بسبب حوادث العمل، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، سنة 2014،/2015.
- (8) سلطان بن حسن عبد الرحمن الشهري، المناخ التنظيمي و أساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف و العالقة بينهما من وجهة نظر المديرين و المعلمين ، مذكرة لنيل درجة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 2009.
- (9) سلمى لخم، تحليل أثر ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة قسنطينة، 2012/2013.
- (10) شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ،رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2009/2010،
- (11) شرع الله إبراهيم، تأثير العوامل السوسيو ثقافية على التكيف المهني للعمال ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم إجتماع تنظيم و العمل ، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر 2012،/02 2013 .
- (12) عادل أمين عبد الواسع المنيفي، التكيف المهني لدى عمال النظافة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، سنة 2009/2010.
- (13) فاطمة بن فراح و لخضر بساس، معوقات التكيف الإجتماعي للنازحين في الوسط الحضري ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة عمار تلجي، الأغواط، 2015/2016.

14) مزياني الوناس، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي و الأداء لأساتذة التعليم الجامعي

وإستراتيجيات تفعيلهم، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في علم نفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية

و الاجتماعية، جامعة بوزريعة، سنة 2010/209،

15) مسكين خيرة، تحسين ظروف العمل والأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع تخصص

تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، 2016/ 2015 .

16) الود حبيب، أثر المناخ التنظيمي على ممارسة مرونة العمل لدى فئة شبه طبي، مذكرة لنيل شهادة

ماجستير، تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2012/2011م.

المراجع الأجنبية :

Lars Putter, Organizational Climate and Performance, Graduation the sis Master of Science in Management of Technology, Delft, March 2010.

قائمة المجلات :

1) أثير حسو إسحق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، مجلة تكريت

للعلوم الإدارية و الاقتصادية، كلية إدارة و الاقتصاد، المجلد رقم 8، العدد 26، كلية التقنية الإدارية، جامعة الموصل

العراق، 2012.

مواقع الإنترنت :

1 -جريدة الرياض ، <http://www.alriyadh.com/18989> -الأربعاء 18 جمادى الأولى 1438

هـ - 15 فبراير 2017م 11:46 AM.

2) جامعة النجاح الوطنية، وحدة النجاح للخريجين، <https://career.najah.edu/node/9300>

2017/02/27 / AM 9:30. نقلا عن مركز التميز للمنظمات غير الحكومية.

(3) مدونة تناقش مواضيع الإدارة و الهندسة الصناعية ، كيف نستقبل موظفين جدد

2007 ,8 ديسمبر -2017/03/11 ، <https://samehar.wordpress.com/2007/12/08/a251107>

بواسطة سامح، pm14:00،

<https://batdacademy.com/> ، الأكاديمية البريطانية لتدريب والتطوير ،

إدارة-الموارد-البشرية/690 - د .، .am12:14، 2017/03/14.

الملاحق

جامعة غارداية
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع
تخصص: تنظيم و عمل

إستبيان

يندرج هذا الاستبيان في إطار انجاز مذكرة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل حول
موضوع:

"الموظف الجديد و تكيفه مع المناخ التنظيمي"

و الهدف من هذا الاستبيان هو هدف علمي بحت، بحيث نضمن سرية الأجوبة كما سرتوظف من قبل
الباحث في أغراض علمية.

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة، و أتقدم إليكم بجزيل الشكرات.

الطالب: حمزة أولاد العربي

تاريخ:

المكان:

السنة الدراسية : 2017/2016

- معلومات خاصة :

1- السن : أقل من 25 سنة [25-30] ، [30-35] ، [35-40] ، [40-45] ، أكثر من 45 .

2- الجنس : ذكر أنثى

3- الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج (ة) أرمل(ة) مطلق(ة)

4- الأقدمية في المؤسسة :

5- ما هي التكوينات أو المؤهلات العلمية التي تحصلت عليها :

.....

6- ماهي رتبتك المهنية :

7- أي مصلحة تعمل :

8- هل لديك خبرة قبل إلتحاقك بمؤسسة : نعم لا

8-1- في حالة الإجابة بنعم : أذكر المؤسسة :

8-2- كم كانت المدة :

أولاً : التكيف المهني .

9- كيف تصف عملية التواصل بينك وبين رئيسك في العمل :

سهلة صعبة معقدة

10- هل إجراءات و قوانين العمل واضحة بالنسبة لك :

نعم لا

11- هل تجد صعوبة في الحصول على المعلومات عن عملك :

نعم لا

12- هل يتقبل زملائك ما تبديه من إقتراحات في العمل : نعم لا

13- كم مرة تشاجرت مع زملائك في العمل :

1-13: إذا كان جوابك نعم ، لماذا :

.....
.....

14- هل تواجه صعوبات عند أداك لعملك : نعم لا

15- ما نوع الصعوبات التي تواجهها أثناء ممارستك للمهنة :

.....
.....

16- هل إلتحقت بالعمل في مؤسسة سونلغاز لأنه :

✓ طبيعة العمل تتلاءم مع تخصصك العلمي.

✓ لأنه قريب من تخصصك العملي .

✓ لأنني لم أجد عملا آخر أوظف فيه شهادتي سوى هذا العمل.

✓ سبب آخر :

17- هل تلقيت تكويننا عند إلتحاقك بالمؤسسة : نعم لا

18- هل كانت المعارف التي تحصلت عليها في التكوين متناسب و تنسجم مع متطلبات المنصب الجديد:

لا

نعم

19- كم مرة تغيبت عن العمل خلال 6 أشهر السابق:

20- إذا كان جوابك نعم لماذا :

.....
.....

21- لو أتاحت لك فرصة عمل أخرى فهل ستختار البقاء : نعم لا

ثانيا : جماعة العمل .

22- ماهي طبيعة العلاقة بينك وبين زملائك في العمل :

جيدة حسنة سيئة

23- عندما يكون لديك مشكل معقد في العمل هل تتلقى مساعدة من طرف زملائك في العمل :

نعم لا

24- هل هناك تبادل للمعلومات في مكان العمل: نعم لا

25- هل تتلقى الإشادة و التشجيع في العمل : نعم لا

26- هل يوجد تعاون بين زملائك أثناء العمل : نعم لا

27- هل علاقتك بزملاء المهنة علاقة: صداقة علاقة عمل شخصية

28- هل تناقش مع زملائك في العمل مشاكلك الإجتماعية : نعم لا

29- كيف تجد الجماعة التي تعمل ضمنها :

.....

ثالثا: وسائل و إمكانيات العمل.

30- هل أجهزة الإعلام الآلي المتصلة بعملك داخل المؤسسة تساعدك على أداء عملك بشكل جيد :

نعم لا

31- ما رأيك في مكان العمل :

يشعرك بالارتياح يشجعك على العمل يسبب لك القلق و الاضطراب

32- هل يوجد بالمؤسسة أنظمة إتصال متطورة :

نعم لا

33- هل توفر لك المؤسسة مكتب عمل مريح : نعم لا

34- هل وسائل نقل الخاصة بالعمل متوفرة : (هل عددها كافي)

نعم لا

35- هل لديك لباس عمل يحميك من مخاطر العمل : نعم لا

36- هل تتوفر المؤسسة على أماكن كافية لتوقف سيارات العمل : نعم لا

37- هل تتوفر المؤسسة على وسائل الأمن و الوقاية : نعم لا

38- هل توجد في المؤسسة أدوات مناسبة لأدائك لعملك : نعم لا

39- هل لديك الحرية للقيام بعملك كما تراه مناسباً : نعم لا أحيانا

40- هل تقوم الإدارة بتوفير الموارد و الإمكانيات اللازمة:

نعم لا

41- هل تسعى المؤسسة لتطوير نظم العمل : نعم لا

42 - ما هو رأيك في مؤسستك الحالية :

.....
.....
.....
.....

شكرا.