

# جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية الآداب و العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

## مذكرة ماجستير

التخصص: علم اجتماع تنمية الموارد البشرية

الثقافة التنظيمية والانضباط الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي ولاية غرداية

من طرف

براهيم حاج عمر

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	نقاز سيد احمد
مشرفا ومقررا	أستاذ تعليم عالي، جامعة البليدة	فضيل رتيمي
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	بن عيسى علال
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	عجابي خديجة

البليدة، فيفري 2012

## ملخص

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في مجال الإدارة والتدبير، وتنمية العنصر البشري وذلك لما لها من أهمية من حيث التأثير على نجاعة وفاعلية المؤسسة والافراد والتي تتحدد أساسا بمدى كفاءة المورد البشري المؤهل والمندمج في المنظمة، والذي يتأثر بشكل كبير بالثقافة السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والسلوكيات والمعتقدات السائدة مثل الإبداع والكفاءة وروح الفريق والمثابرة والمشاركة... الخ كل هذه السلوكيات لها تأثير على سلوك الأفراد في منظماتهم ما قد يدعم خلق قدرة جماعية للفعل داخل المنظمة تمكنها من أداء وظائفها على أكمل وجه .

فقد جاءت هذه الدراسة من أجل بلورة تصور علمي عن قضية الثقافة التنظيمية المتمثلة في إدارة الموارد البشرية كنسق فرعي لها وتأثيرها من خلال تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمثلي وذلك عبر آليات مبنية بشكل علمي وعقلاني من خلال الأنساق الثقافية كنسق التوظيف والتحفيز والرقابة .

فثقافة التوظيف التي تعتمد على انتقاء وإختيار أفضل البدائل من العنصر البشري الذي تتفق أهدافه بأهداف التنظيم لهو أمر مطلوب لإرساء سلوك الانضباط الوظيفي بالمعنى الشمولي له، في حين نجد ثقافة التحفيز التي لا تقل أهمية في تعزيز سلوك الانضباط وفق آلياتها كالترقية، التكوين، الأجر ونظام إتصال ومناخ محفز... الخ كلها تساعد على سلوك الانضباط الوظيفي أما الرقابة الإدارية كثقافة فهي لا تقل أهمية لذات الغرض والتي عن طريقها تكتشف مواطن الضعف والقوة في المنظمة ، وهي آلية تشخيصية عن طريق عملية التقييم والمراجعة تصحح وترسم الأهداف والسياسات المستقبلية لكل تنظيم في تفاعل تكاملي للحفاظ على النسق الكلي .

هذه الثلاثية (التوظيف، التحفيز، الرقابة) يجب إن تحظى بالعناية من طرف مؤسساتنا إن أردنا أن نرتقي بسلوك الانضباط الوظيفي ونحذوا صوب الدول المتقدمة خاصة ونحن في عصر تسوده المنافسة. من النتائج التي تم إستخلاصها من دراستنا هذه يمكن أن توجه ويستفاد منها القائمون على أمور التسيير والتدبير الإداري .

## الشكر

نشكر الله عز وجل الذي وفقني لما فيه خير ديني ودنياي، وأعانني بتوفيق منه سبحانه على انجاز هذا العمل ، شكرا يليق بجلاله وجبروته أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور المشرف رتيمي فوضيل على توجيهاته ونصائحه القيمة طيلة إنجاز هذا البحث

كل التقدير والامتنان لجميع الأساتذة الأفاضل ( أ. سليم العايب، أ.سعيد سبعون، أ. يوسف حنطلي، أ.أمينة مساك ، أ. لاراري)، وإلى زملائي في الدراسة خاصة قسم تنمية الموارد البشرية.

الشكر الجزيل إلى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بمثليي وعلى رأسهم السيد المدير بهاز بشير كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

## قائمة الجداول

الصفحة		الرقم
53	العلاقة بين ملامح الأنظمة والإدارية والمحددات الثقافية.....	01
79	يبين محددات السلوك الإداري .....	02
96	مقارنة بين الثقافة الأمريكية واليابانية .....	03
97	مقارنة بين الثقافة الفرنسية و الثقافة اليابانية.....	04
140	توزيع المبحوثين حسب الجنس.....	05
140	يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة.....	06
141	توزيع المبحوثين حسب السن.....	07
143	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.....	08
144	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.....	09
145	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.....	10
147	يوضح توزيع المبحوثين حسب طريقة توظيفهم.....	11
147	توزيع أداة الدراسة على المبحوثين.....	12
	يوضح مواقف بعض المواطنين اتجاه الخدمة المقدمة ما بين سنة 2008 إلى غاية	13
148	شهر افريل 2011.....	
149	مقارنة زمنية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية.....	14
155	توزيع عدد المستخدمين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية إلى غاية 2010/12/31.....	15
156	يوضح النشاط التكويني في المؤسسة .....	16
159	يبين مدى توافق المؤهل العلمي مع الوظيفة وفق متغير المستوى العلمي.....	17
160	يبين طريقة الاختيار والتعيين في المؤسسة وفق متغير التوظيف.....	18
162	يبين أسلوب معرفة مناصب العمل (الاستقطاب) وفق متغير الجنس.....	19
164	يبين التعريف بالعمل عند الالتحاق بالوظيفة وفق متغير الوظيفة.....	20
165	بين المعلومات المقدمة عن العمل وفق متغير طريقة التوظيف.....	21
167	يبين خضوع أفراد العينة لمقابلة التوظيف وفق الأقدمية .....	22
168	يبين الحصول على الترقية في العمل وفق متغير السن.....	23
169	يبين أسباب الحصول على الترقية وفق متغير الأقدمية.....	24
170	يبين رأي عينة الدراسة لطريقة الترقية وفق متغير الجنس.....	25
171	يبين تأثير طريقة الترقية على الانضباط الوظيفي وفق متغير الحالة العائلية.....	26
172	يبين الحراك الوظيفي وفق متغير الوظيفة.....	27
173	يبين طريقة النقل بين المصالح وفق متغير الوظيفة.....	28
174	يبين تدخل الوساطة(المعرفة) في عملية التوظيف وفق متغير الوظيفة.....	29
175	يبين انعكاس التوظيف على الانضباط الوظيفي وفق متغير المستوى التعليمي .....	30

176	..... يبين طريقة التوظيف الحالية و الانضباط الوظيفي وفق متغير الجنس.....	31
183	..... يبين رد فعل العامل اتجاه عدم تحفيزه وعلاقته بالجنس.....	32
184	..... يبين كفاية الأجر وفق متغير الحالة المدنية.....	33
186	..... يبين رأي الباحثين حول تصنيف الوظيفة وفق متغير المهنة.....	34
187	..... يبين مدى كفاية العلاوات الفردية و الجماعية.....	35
188	..... العلاوات ومدى مساهمتها في الرفع من الروح المعنوية وفق متغير الوظيفة.....	36
190	..... رأي الباحثين حول كيفية الترقية وفق متغير السن.....	37
192	..... يبين تأثير التكريم على الدافعية للانضباط في العمل وفق متغير الجنس.....	38
193	..... يبين الحصول على المكافأة و علاقتها بالانضباط وفق متغير الوظيفة.....	39
194	..... بين تأثير المكافأة على الانضباط الوظيفي وفق متغير المهنة.....	40
195	..... يبين تشجيع الادارة بخلق جو عمل محفز وتأثيره على الانضباط الوظيفي وفق متغير المهنة.....	41
196	..... يبين الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة.....	42
197	..... بين تأثير المناخ التنظيمي على الانضباط وفق متغير المستوى التعليمي.....	43
199	..... يبين النية في الاستقالة وعدم الرغبة في العمل وفق متغير المهنة.....	44
200	..... يبين أسباب النية في الاستقالة وعدم الولاء للتنظيم وفق متغير المهنة.....	45
203	..... يبين العقاب و تأثيره كحافز سلبي على الانضباط وفق متغير الجنس.....	46
204	..... يبين التغيب في المؤسسة وفق متغير الجنس.....	47
205	..... يبين أسباب التغيب في المؤسسة بالنسبة للذين يتغيرون وفق متغير الجنس.....	48
214	..... يبين الالتزام بالدوام الرسمي وفق الحالة العائلية.....	49
215	..... مدى معرفة النظام الداخلي و تطبيقه وفق السن.....	50
217	..... يبين التقييم في المؤسسة و الانضباط وفق الاقدمية.....	51
218	..... يبين ارتكاب الاخطاء المهنية في المؤسسة.....	52
218	..... يبين تسليط العقوبة على مرتكبي الاخطاء المهنية من الباحثين في المؤسسة.....	53
219	..... يبين اسباب عدم عقاب مرتكبي الاخطاء المهنية في المؤسسة.....	54
220	..... وجود الرقابة الادارية في العمل وفق متغير الوظيفة.....	55
221	..... رأي الباحثين بضرورة وجود الرقابة من عدمه.....	56
222	..... ضرورة الرقابة الادارية في المؤسسة وفق المستوى التعليمي.....	57
223	..... يبين الجهة المسؤولة عن الرقابة و التقييم في المؤسسة وفق متغير الجنس.....	58
224	..... يبين رأي الباحثين حول مستوى الرقابة الإدارية بالمؤسسة.....	59

## قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	يوضح ثقافة المنظمة محددًا للأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي ..... 55
02	يوضح أنواع الانضباط الوظيفي ..... 84
03	العوامل المؤثرة في الانضباط..... 89
04	يوضح العوامل المؤثرة في سلوك الفرد..... 89
05	أسلوب تحديد العقوبات..... 93
06	وسائل التحليل المستخدمة في عملية التخطيط..... 104
07	مراحل التخطيط للموارد البشرية..... 105
08	يبين الحوافز و الأداء..... 122
09	أساليب و أدوات الرقابة..... 129
10	عناصر نظام الرقابة..... 129
11	انواع الرقابة..... 131
12	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس..... 138
13	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي..... 139
14	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن..... 140
15	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية..... 144
16	يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة..... 145
17	يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة ..... 146
18	يوضح توزيع المبحوثين حسب طريقة التوظيف..... 147
19	يبين مخطط التسيير للمؤسسات العمومية الاستشفائية..... 148
20	المخطط التنظيمي الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي..... 149
21	مخطط توضيحي للمصالح التقنية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية..... 150

## الفهرس

	ملخص.
	شكر.
	قائمة الجداول والأشكال.
	الفهرس.
08	مقدمة.....
10	1. الإطار المنهجي للدراسة.....
10	1.1. أسباب اختيار الموضوع .....
10	1.2. أهداف الدراسة.....
11	1.3. الإشكالية.....
13	1.4. الفرضيات.....
13	1.5. تحديد المفاهيم.....
20	1.6. الدراسات السابقة.....
27	1.7. المقاربة السوسولوجية.....
30	1.8. صعوبات الدراسة .....
31	خلاصة الفصل .....
32	2. الثقافة التنظيمية وتسيير الموارد البشرية.....
32	2.1. مفهوم ثقافة المنظمة كاقتراب نظري.....
32	2.2. 1.1. مفهوم ثقافة المؤسسة.....
34	2.2. 2.1. مكونات الثقافة التنظيمية ومستوياتها.....
38	2.2. 3.1. أسباب الاهتمام بدراسة ثقافة المؤسسة.....
38	2.2. 4.1. فوائد ثقافة المؤسسة وحدودها.....
39	2.2. 5.1. اثر الثقافة التنظيمية على الأداء.....
42	2.2. الثقافة القوية والثقافة الضعيفة في المنظمة.....
42	2.2. 1.1. الثقافة الضعيفة و انعكاساتها.....
42	2.2. 2. الثقافة القوية ومتطلباتها.....
44	2.2. 3. التغيير الثقافي لتحقيق التغيير في السلوك التنظيمي.....
46	2.3. إدارة الموارد البشرية كثقافة التنظيمية.....
46	2.3. 1. السياق التاريخي لإدارة تسيير الموارد البشرية.....
50	2.3. 2. أهداف إدارة تسيير الموارد البشرية.....
51	2.3. 3. وظائف إدارة تسيير الموارد البشرية.....
53	2.3. 4. العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة الموارد البشرية.....
56	خلاصة الفصل .....
57	3. السلوك التنظيمي و ثقافة الانضباط الوظيفي.....
57	3.1. السلوك التنظيمي و ثقافة الانضباط الوظيفي.....
57	3.1. 1. مفهوم السلوك التنظيمي و أهميته.....
58	3.1. 2. عناصر السلوك التنظيمي .....
59	3.1. 3. محددات السلوك التنظيمي.....
60	3.1. 4. المؤثرات الثقافية على للسلوك التنظيمي.....
61	3.2. الانضباط الوظيفي ماهيته، محدداته ومؤثراته.....
61	3.2. 1. ماهية الانضباط الوظيفي وأهميته.....
63	3.2. 2. أنواع و دعائم الانضباط الوظيفي.....
65	3.2. 3. مؤشرات الانضباط الوظيفي و سماته.....
66	3.2. 4. مقومات الانضباط الوظيفي.....
67	3.3. النظام التأديبي كسياسة إدارية لتحقيق الانضباط الوظيفي.....
67	3.3. 1. العوامل المؤثرة في الإنضباط الوظيفي.....

68	..... مؤشرات غياب الانضباط الوظيفي في المؤسسة..... 2. 3. 3
69	..... مساهمة النظام التأديبي في تحقيق الانضباط الوظيفي..... 3. 3. 3
72	..... التجربة اليابانية كنموذج لتحقيق الانضباط الوظيفي..... 4. 3. 3
76	..... خلاصة الفصل.....
77	..... <b>4. ثقافة تسيير الموارد البشرية و دورها في تحقيق الانضباط الوظيفي</b> .....
77	..... 1. 4. ثقافة التوظيف و تنمية سلوك الانضباط الوظيفي.....
77	..... 1. 1. 4. تحليل و توصيف الوظائف.....
79	..... 2. 1. 4. التخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.....
80	..... 3. 1. 4. الاستقطاب.....
82	..... 4. 1. 4. الاختيار و التعيين.....
85	..... 5. 1. 4. ثقافة التوظيف و تكريس سلوك الانضباط الوظيفي.....
86	..... 2. 4. ثقافة التحفيز و دورها في دعم الانضباط الوظيفي.....
86	..... 1. 2. 4. أنواع الحوافز.....
92	..... 2. 2. 4. أغراض الحوافز.....
93	..... 3. 2. 4. شروط إنجاح نظام الحوافز.....
93	..... 4. 2. 4. ثقافة الحوافز وتأثيرها على سلوك و أداء الأفراد.....
94	..... 3. 4. دور الرقابة الإدارية في تعزيز أداء الانضباط الوظيفي.....
94	..... 1. 3. 4. مفهوم الرقابة الإدارية.....
95	..... 2. 3. 4. أهمية و أهداف الرقابة الإدارية.....
95	..... 3. 3. 4. فعالية الرقابة الإدارية و أساليبها.....
97	..... 4. 3. 4. عناصر الرقابة الإدارية.....
97	..... 5. 3. 4. أنواع الرقابة و مراحلها.....
100	..... 6. 3. 4. تأثير الرقابة الإدارية على الانضباط الوظيفي.....
101	..... خلاصة الفصل.....
102	..... <b>5. البناء المنهجي للدراسة الميدانية.</b>
102	..... 1. 5. مجالات الدراسة.....
108	..... 2. 5. أدوات التحليل.....
108	..... 3. 5. طريقة اختيار عينة الدراسة.....
115	..... 4. 5. المناهج المستخدمة في الدراسة.....
116	..... 5. 5. أدوات جمع البيانات.....
120	..... خلاصة الفصل.....
121	..... <b>6. بناء وتحليل جداول الفرضية الأولى</b>
121	..... 1. 6. بناء وتحليل جداول الفرضية الأولى.....
135	..... 2. 6. الاستنتاج الجزئي للفرضية.....
137	..... خلاصة الفصل.....
138	..... <b>7. يتناول بناء وتحليل جداول الفرضية الثانية.</b>
138	..... 1. 7. بناء وتحليل جداول الفرضية الثانية.....
155	..... 2. 7. الاستنتاج الجزئي للفرضية.....
159	..... خلاصة الفصل.....
160	..... <b>8. يتناول بناء وتحليل جداول الفرضية الثالثة</b>
160	..... 1. 8. بناء وتحليل جداول الفرضية الثالثة.....
170	..... 2. 8. الاستنتاج الجزئي للفرضية.....
172	..... 3. 8. الاستنتاج العام للدراسة.....
174	..... خلاصة الفصل.....
175	..... خاتمة.....
178	..... قائمة المراجع.....
	..... الملاحق



## مقدمة

باعتبار ان كل مؤسسة لها ثقافة خاصة بها، ويشترك فيها كل اعضائها، وتشكل سلوكهم التنظيمي، فان المؤسسة كغيرها من الوحدات الاجتماعية تحتاج الى هوية تكون بمثابة المحدد الذي تستدل به، والعامل الضابط للتبادلات الداخلية والخارجية اهته المؤسسة فإذا كانت الانترولوجيا تحدد الثقافة على انها الرابط الذي يوحد الافراد فيما بينهم في نطاق جغرافي معين فإن الثقافة التنظيمية هي الرابط الذي يوحد بين الفاعلين لافراد ائلمؤسسة في نطاقها التنظيمي والتي تنشأ بمرور الوقت بشكل تراكمي مكونة من مجموعة من القيم والرموز والمعايير الموجهة للسلوك والتي توضح للافراد ما يجب ان يفعلوا

ولعل دراستنا هذه جاءت لتبيين دور الثقافة التنظيمية والمتمثلة في سلطة ادارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تشكيل السلوك التنظيمي والمتمثل في الانضباط الوظيفي لاعضاء التنظيم حيث اصبحت مؤسسات الجزائر تشتكي من ظواهر سلبية كالتسيب الادري والروتين وعدم الابداع و تغليب المصالح الشخصية على المصالح العامة واصبح هم العامل الجزائري الربح باقل جهد واداء منخفض اما من الجانب القيادي فلا نستطيع ان نقول ان هناك نوع من الثقافة التنظيمية بل استبدلت بثقافة موازية لا تعكس طبيعة ما خطط لنمو المؤسسة و تحقيق غايتها الانتاجية ولو ننظر الى المجتمعات الغربية بنظرة تفحصية نجد انها وعلى مستوى مؤسساتها قد جعلت من اولوياتها الاستثمار في الجانب البشري كاحد المداخل لنموها و ابداعها وتميزها فعلى سبيل المثال لا الحصر المجتمع الياباني ونظرتة الى العمل واستثماره في مورده البشري و ما حققه من ازدهار و رقي في ذلك .

لذى وجب علينا كباحثين في حقل علم الاجتماع ان نشخص وضعية مؤسساتنا ونصح ما يجب ان يصحح او نسلط الضوء على اسباب وضعيتها ونضعها في ايدي المختصين لاستدراك ما يجب ان يدرك.

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة هذا البحث المتواضع و المتمثل في العنوان التالي: الثقافة التنظيمية والانضباط الوظيفي حيث من خلال دراستنا هذه أردنا تبيان دور الثقافة التنظيمية في جعل أفراد التنظيم أكثر التزاما وتنظيميا وحرصا على مصلحة المؤسسة ومصالحتهم الخاصة من خلال التمسك بأخلاقيات المهنة والانضباط الداخلي والتصرف وفق قواعد المؤسسة ونظامها الداخلي، وتم تقسيم عملنا إلى قسمين اثنين: القسم الاول: يضم اربعة فصول:

**الفصل الأول:** ويتمثل في الجانب النظري الذي يحوي على مدخل نظري للدراسة والذي أدرج تحته: أسباب وأهداف وصعوبات الدراسة، بالإضافة إلى المقاربة السوسولوجية، أما الإطار النظري فضم: الإشكالية، الفرضيات، تحديد المفاهيم، والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى المفاهيم عن الثقافة التنظيمية، أنواعها، عناصرها، مميزاتها، أساليبها، والتأثير السلوكي لها، كما تم التطرق الى ادارة تسيير الموارد البشرية كثقافة تنظيمية مبرزين السياق التاريخي لتطورها ووظائفها و اخيرا العلاقة بينها و بين الثقافة التنظيمية

**الفصل الثالث:** ويضم السلوك التنظيمي، ماهيته وعناصره، الانضباط الوظيفي، ماهيته ومحدداته، مؤشرات اضافة الى نظام التأديبي وكيفية تحقيق الانضباط، و اخيرا نموذج عن تحقيق الانضباط الوظيفي.

الفصل الرابع: وتطرقنا فيه إلى ثقافة التوظيف وماهيته ومراحله وعلاقته بالإنضباط الوظيفي وثقافة الحوافز ومحدداتها ومستوياتها وعلاقتها بالانضباط الوظيفي واخيرا الرقابة الادارية تعريفها ومحدداتها وانواعها وعلاقتها في تشكيل سلوك الانضباط الوظيفي.

أما القسم الثاني ويشمل الجانب الميداني للدراسة، ويتمثل في :

الفصل الخامس: وتطرقنا فيه إلى طريقة اختيار العينة، المناهج المستخدمة، أدوات جمع البيانات، أدوات التحليل، ومجالات الدراسة،

الفصل السادس: وتمثل في بناء وتحليل جداول الفرضية الاولى واستنتاجها الجزئي.

الفصل السابع: يتناول بناء وتحليل جداول الفرضية الثانية واستنتاجها الجزئي.

الفصل الثامن: يتناول بناء وتحليل جداول الفرضية الثالثة واستنتاجها الجزئي والاستنتاج العام للدراسة فخاتمة نهائية، واخيرا قائمة المراجع المستعملة ، متنوعة بملاحق.

## الفصل 1 الإطار المنهجي للدراسة

### 1.1. أسباب اختيار الموضوع:

لأبي باحث أسباب خفية توجهه الى الاهتمام بموضوع معين، ولعل من اسباب اختيارنا لهذا الموضوع ما يلي:

- محاولة معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العمال.
- القناعة الشخصية باهمية النسق القيمي الثقافي بالنسبة للتنظيمات.
- موضوع الثقافة التنظيمية يندرج ضمن تخصص تنمية الموارد البشرية.
- معايشة مظاهر سلبية في بيئة العمل حتم علي تحليلها واعطائها بعدا سوسولوجيا .
- افتقار الى دراسة علمية تسلط الضوء على بعض المشاكل و تشخيصها.
- المساهمة في لفت انتباه المسييرين للاهتمام بتعزيز الثقافة التنظيمية .
- محاولة معرفة اسباب عدم الانضباط في العمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي ولاية غرداية.

### 1.2. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- محاولة ابراز اهمية الإنضباط في سلوك العمال.
- محاولة تحليل العلاقة بين متغيري الثقافة والإنضباط.
- محاولة تحديد خصائص ومميزات ثقافة المؤسسة الاستشفائية والدور الذي تلعبه في تشكيل السلوكات.
- محاولة حصر مختلف الاسباب التي تؤدي الى عدم الإنضباط بين اوساط الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- محاولة التحكم في التحليل السوسولوجي على المستوى الميكروسوسولوجي وتطبيقه على أفراد العينة.
- محاولة الوصول الى إجابات عن الأسئلة المطروحة.
- محاولة التحكم في أدوات وطرق البحث العلمي.
- نيل مؤهل علمي يدفعني الى طريق البحث العلمي.
- المساهمة في البحث العلمي.

### 1.3. الإشكالية:

في ظل التحولات والتغييرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات، كالعولمة وحرية حركة رؤوس الاموال، والايدي العاملة والمعلومات، ظهور التكتلات، وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار.

وباعتبار المنظمة تتكون من عدة أنظمة فرعية، (النظام السياسي والنظام الاجتماعي والثقافي والنظام الاقتصادي)، فهي تؤثر وتتأثر بهذه الأنظمة الفرعية، ويمارس النظام الثقافي تأثيرا مهما على حياة المنظمات وكفاءتها.

إن وجود المؤسسة يرتبط بتحقيق أهدافها، وترتبط هذه الأخيرة بمدى اندماج الفرد في ثقافة المؤسسة، وتلاعق قيمه واتجاهاته مع قيم وثقافة المؤسسة، وهو ما يعني أن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بتحقيق أهداف الفرد ورغباته.

فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت ان الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها، وعلى سبيل المثال لا الحصر المؤسسات اليابانية والالمانية، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ماسمح بتطابق الاهداف الفرد باهداف المؤسسة، بحيث اولت اهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، المنافسة، التقدير للكفاءة والمبدعين، إضافة الى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتي يطورها أفرادها من خلال حل المشكلات اليومية التي تعيق اندماجهم الداخلي وتكيفهم الخارجي، فتعكس تلك التجربة كإطار مرجعي لتوجيه السلوك التنظيمي، وتوجيه طريقة العمل والممارسات الادارية، من خلال نمط اداري متمثل في ادارة الموارد البشرية يوحد المنظمة في ممارساتها وينشر قيمها ومعتقداتها واهدافها المتمثلة في زرع قيم العمل الجدي، الابداع، الكفاءة، احترام السلطة، تغليب المصالح العامة على الشخصية... الخ.

هذه الثقافة يجب ان تكون قوية ومؤثرة، تساهم في خلق مناخ عمل فعال وإيجابي، محفز على العمل، بما يحقق أهداف المؤسسة وفعاليتها وكفاءتها الشاملة، ويشجعها على ادخال التغيير وتطبيقه بفاعلية، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا في بيئة ثقافية تحمل قيما وسلوكيات ومعتقدات تهتم بأعلى مورد في المؤسسة، وهو الفرد سواء من الجوانب المادية والاجتماعية والنفسية والإنسانية. فالفرد العامل في المؤسسة قبل أن يكون وسيلة عمل فهو جملة من الأحاسيس والمشاعر، تؤثر وتتأثر بأبسط المعاملات الإنسانية التي من شأنها أن تكون محفزة ومدعمة للعمل بشكل فعال، ويحقق الكفاءة المطلوبة، كما يمكن أن يكون سلوك هدام وسلبي أمام أهداف المؤسسة.

هذه الثقافة توضح ماذا يفعلون وكيف، وما هو مقبول وما هو صحيح. حيث تضم مجمل الفلسفات والادبيولوجيات والقيم والرغبات والمواقف المشتركة بين الفاعلين داخل التنظيم، إذ نجد ما يصدر من العمال والفاعلين من تصرفات وسلوكيات هو في الواقع إفراس للبيئة الخارجية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق لا يمكن فهم وتفسير الثقافة التنظيمية على انها نسق مخلق بل انها تعكس ثقافة المحيط باعتبار أن المؤسسات تستقبل الموارد البشرية، محملين بقيم ومعتقدات واتجاهات وعادات وثقافة تكونت فيهم في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة معينة، وهم يلتحقون بالمؤسسة، يجدون في هذه الأخيرة قيما وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بهذه المؤسسة يقسمها كل أعضائها على كل مستوياتها التنظيمية، وهي بمثابة الثقافة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات وبالتالي فان نجاح المؤسسة يتطلب تحولا مسبقا في هياكل ومؤسسات المجتمع على المستوى الثقافي (الذهنيات)، وحتى تساهم هذه الثقافة التنظيمية في فعالية الاداء، فانه يجب على المسيرين على المستوى الاداري ان يقوموا بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بطريقة تتسجم و تتفق مع الاعتقادات والقيم التي تعكس الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة وإلا فتمتخض عن هذا سلوكيات وثقافات موازية متناقضة لما خطط لها (تسيب وعدم انضباط).

فلو نسلط الضوء على العمل الذي يؤدي بدوره الى إشباع الحاجات البيولوجية -النفسية-الاجتماعية للفرد و الجماعة فان مفهومه يحتل مركزا مهما في إهتمامات الفرد في البلدان والمجتمعات العربية عموما وفي الجزائر خصوصا حيث يقتصر على جوانبه المادية فقط، هذه النظرة لم تتعكس على الاداء فقط، بل كان عائقا لتطور مختلف التنظيمات، حيث أن ثقافتنا لم تجعل الفرد يفكر في العمل المبدع بقدر ما يفكر في العمل المريح، وباقل جهد ودون إنضباط.

تشير معظم الدرات الخاصة بالتنشئة الاجتماعية، إلى شيوع انماط التربية المتسلطة، والتي تؤدي الى بناء شخصيات مطوعة ميالة الى الإذعان والتبعية والخضوع، وتفتقد الى روح النقد والحوار والمناقشة والإبداع مما ينعكس على سلوك الأفراد داخل التنظيم من عدة زوايا لعل أهمها :

سلوك إثبات الذات، المتمثل في حالات إنخفاض الأداء في العمل، كنتيجة لعدم الخضوع لإجرات العمل والتقييد بها، فيشعر العامل بالتضمر وعدم الرضا في جو تنظيمي يتميز بالإنضباط، فيشعر العامل بإنقاص لكرامته عند الإمتثال للأوامر، والتقييد الحرفي لإجراء العمل، وكوسيلة لإثبات الذات، ورد الإعتبار، يقوم بتخفيض مستوى أدائه أو التغيب أو الصراع، إضافة الى سلوك إحتقار الآخرين حيث أصبح مفهوم التسيير مرادف لمفهوم السلطة والتسلط والسيطرة على الآخرين، كذلك نجد إحتكار الاعمال البسيطة من خلال التنشئة الإجتماعية حيث تعمل منذ البداية على تدجين الطفل ووضعه تحت التصرف، فكثيرا ما ينتظر الآباء من أبنائهم تحقيق آمالهم التي عجزوا عن تحقيقها، ويتلقى الطفل طوال فترات تنشئته الاجتماعية عبارات تحته على كراهية الكثير من أنواع العمل ورفض اخرى فيرفض فيما بعد القيام، بها لعدة مبررات كذهنيات قديمة تسيطر عليه.

وسعيا منا الى التطرق الى إشكالية الإنضباط الوظيفي وانعكاساته، اردنا ان نسلط الضوء على المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي محل الدراسة، باعتبارها تنظيما خدماتيا، ومؤسسة من مؤسسات الجزائر، فانه لوحظ بعض السلوكيات كعدم الإنضباط في مواعيد العمل، والغيابات المتكررة والغير مبررة، وكثرة العطل المرضية، والتغيب في وقت العمل الى غيرها من السلبيات. لذا فانها تحتاج الى نمط اداري يمتاز بالفاعلية يحدد ثقافة ذات طابع تحريي إبداعي لترقية المورد البشري، والوصول الى الاهداف المسطرة، وذلك بتشخيص هذه السلوكيات ودراستها سوسيوولوجيا، وهي مادة دسمة لمن يقوم بها من الباحثين، فعلى سبيل المثال: قد تم التطرق الى مشكل العطل المرضية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي محل الدراسة، كإلتقاة طفيفة بدراسة يغلب عليها الكم لا التحليل في مدة زمنية دامت ما بين سنة 2002 الى سنة 2004 بالقطاع الصحي بمتليلي سابقا حيث حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على وضعية العطل المرضية بالقطاع، الا ان هذه الدراسة لم ترتقي للبحث العلمي المتكامل الخطوات، فقد سجل إرتفاع العطل المرضية لسنة 2002 بـ 146 عطلة، وسنة 2003 بـ 228 أي بفارق 82 عطلة، بمعدل 12 عطلة مرضية شهريا، وبمعدل 19 عطلة مرضية شهريا لسنة 2003.

وخلصت الدراسة باقتراحات من بينها :

- القيام بدراسة علمية للوصول الى تحليل شامل و نتائج لهذه الوضعية .
- تفعيل عامل العطل المرضية في موضوع تقييم الأداء (حساب المردودية).

وعليه فينبع وميض دراسة الباحث التي يحاول فيها الاجابة على بعض التساؤلات منها انه هناك مظاهر لسلوكيات معينة،كالتأخر في مواعيد العمل، والتغيبات، وعدم احترام الآخرين في المؤسسة الاستشفائية، كيف جاءت وتولدت؟، احتمال ان للثقافة التنظيمية المتمثلة في ادارة الموارد البشرية لما تحمله من مضامين، دخل في ذلك كيف ذلك ولماذا؟، وما هي مقومات هذه الثقافة؟، كيف تعدل الثقافة التنظيمية سلوك الافراد، وتعزز فيهم روح الابتكار والابداع؟. هل لنظام التحفيز علاقة بذلك. كيف للرقابة الادارية ان تساهم في تعديل سلوكات الافراد؟، وهل للتوظيف علاقة بهذه السلوكيات، باعتبار ان كل موظف يحمل ثقافة معينة ونظرة

للعمل؟. وماذا يعني العمل لديه هل هو غاية ام وسيلة، ام لها علاقة بالادارة والنظام الداخلي والهيكل التنظيمي؟. كل هذه التساؤلات تقودنا الى صياغة الاشكالية التالية:

**ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية المتمثلة في مصلحة تسيير الموارد البشرية على سلوك الإنضباط الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي؟.**

والذي يتفرع عنه مجموعة من الاسئلة الفرعية المصاغة كالتالي:

- هل التوظيف يساهم في ارساء سلوك الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي؟

- هل للحوافز علاقة بسلوك الإنضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي؟.

- هل للرقابة دور في دعم سلوك الانضباط الوظيفي للعامل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي؟.

#### 1.4. الفرضيات:

الفرضيات التي تثيرها هذه الدراسة تتمثل في الآتي:

- كلما كانت ثقافة التوظيف (الاختيار والتعيين)، مبنية بشكل علمي وعقلاني، ساد سلوك الإنضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي.

- كلما كانت ثقافة الحوافز المادية والمعنوية مطبقة بعدالة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي، زاد انضباط عمالها وظيفيا.

- كلما كانت ثقافة الرقابة الادارية موضوعية ساهمت في تحقيق سلوك الإنضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي.

#### 1.5. تحديد المفاهيم:

إن التحليل المفهومي هو صيرورة تدريجية لتجسييد ما نريد ملاحظته في الواقع، مبدأ هذا التحليل أثناء شروع الباحث في استخراج المفاهيم من فرضيته ويستمر هذا التحليل أثناء تفكيك كل مفهوم لإستخراج الابعاد أو الجوانب التي ستأخذ بعين الإعتبار، "والمفهوم تصور ذهني عام ومجرد لظاهرة أو أكثر للعلاقات الموجودة بينها" [1]. ص ص158، 157

**الثقافة:** مفهوم واسع وذو جوانب متعددة فلها تعاريف تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى ولا يمكن عرض كل هذه التعاريف، إذ سوف نعرض أهم التعاريف وهي:

يعرف E Taylor الثقافة بأنها: " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات و الفن، والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع" [2]. ص 160

ويعرفها هوستفيد Hostfede بأنها: "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الافراد عن المجموعات الأخرى". [3]. ص 11

أما Brown يعرفها على " انها العملية التي تنتقل بها اللغة والمعتقدات والأفكار والذوق الجمالي والمعرفة والمهارات والإستخدامات من مجموعة أو طبقة إجتماعية معينة، ومن شخص إلى آخر ومن جيل إلى جيل آخر." [2].ص107

وتعرف الثقافة من منظور مالك بن نبي في كتابه مشكلة الثقافة: "هي مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الإجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا، تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياة في الوسط الإجتماعي الذي ولد فيه فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل طباعه وشخصيته" [4].ص147

لقد تعددت التعاريف المعطاة للثقافة التنظيمية، إلا انه لا يتسع المجال لذكرها كلها، ولذلك سنحاول إبراز بعضها والتي في مجموعها نرى أنها تمس أهم عناصر الثقافة التنظيمية.

**الثقافة التنظيمية:** "هي مزيج من القيم والإعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها افراد منظمة او جماعة او وحدة معينة ، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل المشكلات." [5].ص327-328

وقد عرفها ستيفن stephen 1998 بأنها "نظام من المعاني المشتركة والتي يشترك فيها مجموعة من الافراد، والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات" [5].ص327، ويتكون هذا النظام من مجموعة من الخصائص التي تقدرها المنظمة" [6].ص572

وهي "تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الانسان وأنماط سلوكية مشتركة" [5].ص327

وحسب Jeun Langatte, Jaques Muller في تعريفهما للثقافة التنظيمية على " أنها تتكون من مجموع المفاهيم، الإتجاهات والمعتقدات، والقيم الإجتماعية الموجودة لدى أفراد المؤسسة." [7].ص96

ويرى إليو جاك Elliot Jacqus أن الثقافة التنظيمية: "هي طريقة التفكير والسلوك الإعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشتركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة." [8].ص513

كما ان هناك مجموعة من الكتاب والباحثين من يرى أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى. [9].ص326

أما بوسمان Bossmane فيعرفها بأنها: "عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وهي المحصلة الكلية للثقافة التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة" [10].ص131

**المفهوم الاجرائي للثقافة التنظيمية :** يقصد بها في هذه الدراسة: بانها ذلك النسق الاداري المتمثل في مصلحة ادارة الموارد البشرية، والموجه للسلوكات والقيم والافكار والاتجاهات التي تميز مختلف الافراد والجماعات الاجتماعية داخل التنظيم، بحيث توحد المنظمة في ممارساتها، وتزرع قيم العمل الجدي، الابداع، الكفاءة واحترام السلطة الادارية... الخ.

**السلوك:** لقد عرف السلوك باكثر من تعريف، فعند عبد الرحمن عيسوي: يقصد بالسلوك بوجه عام انه عبارة عن الاستجابات الحركية والغددية، اي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي، او عند الغدد الموجودة في جسمه. [2].ص58

هو كل تصرف يصدر من الفرد الذي يخضع لمؤثرات البيئة الاجتماعية (كالقيم والأعراف والميراث الثقافي) وليست فردية (عقلانية أو وجدانية) " [11]. ص 156

و يعرف بأنه نشاط يصدر من الكائن الحي عند تفاعله مع المحيط وبيئته، وهو ظاهرة طبيعية للفرد تحقق له البقاء و الاستمرارية و تلبية الحاجات تبعاً لمقتضيات الحياة [12]. ص 08

**السلوك التنظيمي:** هو السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية وعند تفاعل الفرد مع المنظمة (في ظل جماعات، العمل المختلفة) داخل البيئة التنظيمية بما تحمله من متغيرات وخصائص ومؤثرات و قيود. " [13]. ص ص 01-05، ويتم دراسة هذا السلوك باعتبار أن المنظمة تتكون من تجمعات إنسانية، ويتأثر سلوك الأفراد بعوامل متشابهة ومتداخلة تجعلهم يتخذون سلوكاً معيناً. [14]. ص ص 88-92، "فهو الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل عن طريق الدراسة المنظمة للفرد، الجماعة، والعمليات التنظيمية. " [15]. ص 13

كما أن السلوك التنظيمي هو نتيجة عوامل سيكولوجية ناتجة عن العوامل المادية والسيولوجية والاجتماعية، والفرد في المنظمة يختار ما إذا كان سيشارك في جهاز تعاوني أم لا [16]. ص 49، فالسلوك يتمثل بالالتزام خلال الممارسة بالسلوك الذي يحقق الفعالية المطلوبة، وبصورة خاصة الالتزام بواجبات العمل وأهدافه، والقدرة على التعاون مع الآخرين لتحقيق هذه الأهداف وفاعلية العلاقات مع كل الأطراف ذات العلاقة [17]. ص 96

ويتضمن السلوك التنظيمي موضوعات تشمل الدوافع، السلوك القيادي، الاتصالات بين الأفراد، ترتيب الجماعة وعملياتها، التعلم، الإدراك، الاتجاه، عمليات التغيير، تصميم العمل، ضغوط العمل.

ويشمل السلوك التنظيمي التعرف على مسببات السلوك التنظيمي كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وعلاقة ذلك برضاء العاملين وزيادة إنتاجيتهم بافتراض أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والإنتاجية وهذا من خلال فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة ومن ثم التحكم والرقابة في سلوك العاملين بالمنظمة أثناء تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة، وذلك بتطبيق مختلف جوانب المعرفة العلمية على أسلوب تفكير العاملين وإدراكهم، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت. [18]. ص 17.

**التعريف الإجرائي :** هو مجموعة التصرفات وردود الأفعال التي يخضع لها الفرد العامل داخل المؤسسة، بحيث تكون خاضعة لقوانين وقواعد المؤسسة ومتأثرة بها، فالفرد العامل داخل المؤسسة يتبنى ثقافة تنظيمية تنعكس على سلوكه وتصرفاته سواء مع زملائه في العمل أو مع رؤسائه أو حتى مع ممتلكات المؤسسة مثل: الآلات والمعدات ... إلخ.

**الانضباط:** (الاسم من انضبط) الانتظام، إتباع الأوامر بدقة أثناء التدريب أو تلقي الدروس. " [19]. ص 134

"هو سمة من سمات الشخصية، يمثل سلوك وتصرفات الفرد، ومصدر الحركة والفعالية للعمل و هو مظهر و مؤشر للنشاط و الحياة في المؤسسة، أي يلعب دوراً هاماً في التأثير على العمل و المؤسسة ككل " [20]. ص 06

"وهو القانون الجزئي أو الخاص في المؤسسة أو المنظمة" [21]. ص 148



بدون الانضباط يصبح الإنسان فاقد الأهلية، فاقد الهوية، تسيره أهواؤه ونزواته لا يؤمن بالقيم ولا بالمثل ولا بالدين، فهو متحلل من التزام، خارج عن كل نظام، هؤلاء وصفهم رب العزة بقوله سبحانه : ﴿ قل هل ننبئكم بالأخسرين أعمالا الذين ظل سعيهم في الحياة الدنيا وهم يحسبون أنهم يحسنون صنعا أولئك الذين كفروا بآيات ربهم ولقائه فحبطت أعمالهم فلا نقيم لهم يوم القيامة وزنا ﴾ [22]

أما **الضبط داخل المنظمات** فهو: تأمين احترام العاملين جميعهم للمعايير السلوكية والمهنية، المتعارف عليها في المنشأة واتخاذ العقوبات اللازمة بشأن كل من يتجاوز الحدود الواجب مراعاتها، وتتطور العقوبات بشكل متدرج ابتداء من اللوم الشفوي إلى التوبيخ الذي يسجل في الملف الشخصي إلى الإيقاف المؤقت عن العمل، حتى الوصول إلى الفصل النهائي، تحتاج العقوبات جميعها إلى مبررات أصولية، كما تحتاج باستثناء اللوم والتوبيخ الشفويين إلى مستندات كتابية. [23].ص131

**المفهوم الاجرائي للانضباط الوظيفي:** هو اتباع افراد المنظمة لسلوكات معينة تتماشى مع قواعد المنظمة، كاحترام القوانين المعمول بها، خضوعهم واحترامهم الى النظام الداخلي، واللوائح والقواعد المنظمة لسيرورة المنظمة وتندرج تحتها الدخول والخروج في الوقت المحدد و انجاز المهام المكلف بها في الوقت المخصص لها، إطاعة الأوامر والقرارات الصادرة عن القيادة الإدارية، وعدم التغيب والتغيب عن العمل الا بما هو مسموح به في تلك اللوائح التنظيمية، والجدية في العمل واحترام السلطة والمرؤوسين معا. وتظهر مؤشرات الانضباط الوظيفي من خلال الابداع والكفاءة والتنظيم وتقسيم الاعمال وروح الفريق وتحمل المسؤولية ومن خلال المناخ التنظيمي المشجع إضافة إلى الجدية في العمل و الاداء الفعال.

**إدارة:** تستخدم كلمة الإدارة على نطاق واسع حيث يستخدمها الباحثين في مجال التنظيم و الإدارة ويستخدمها آخرون في الحياة العامة أيضا للدلالة على مضامين و معاني مختلفة .

ويرى أحد علماء الإدارة ( Ivancevich ) إن كلمة إدارة تستخدم للدلالة على أحد الامور الاربعة: [24].ص18

أ - **الإدارة بمعنى عملية** Management comme processus: وهو التعريف اكثر شيوعا، ولسيما في اوساط المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والتنظيم. فعندما نقول إن مؤسسة ما تدار بشكل جيد أو العكس فيقصد بالإدارة هنا الأنشطة المنجزة بشكل جيد أو العكس، إذا فيمكن القول هنا أن الإدارة هي عبارة عن عملية تتضمن وظائف و أنشطة محددة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) ينبغي على المدير إنجازها وفق أسس وقواعد معينة.

ب - **الإدارة بمعنى علم** Management comme scienc: عندما تسأل طالب جامعي ما هو تخصصك الدراسي ؟ فيجيبك " الإدارة" فهو يشير الى علم الإدارة، إذا فالإدارة عبارة عن علم تكون نتيجة محصلة معرفية متراكمة من النظريات و المبادئ والاسس والمفاهيم التي يمكن تعلمها.

ج - **الإدارة بمعنى الأفراد** Management comme individus: عندما تسمع أن إدارة شركة ما قد استبدلت فيقصد بها هنا إستبدال المديرين ومستشاريه ( les directeurs et le staff ) المعنيين بإنجاز العملية الإدارية .

د - **الإدارة بمعنى مهنة** Management comme fonction : عندما نقول أن فلان قد تقلد عدة مناصب إدارية منذ إنتحاقه بالشركة فالمقصود بكلمة "إدارة" مهنة مثل مهنة التدريس، الصيانة، المحاسبة وغيرها من المهن.

"ويعرفها دالتون ماك فرلاند: هي عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على التنظيمات والمنظمات عن طريق جهود الافراد المنظمة والمنسقة والمتعاونة" [25].ص17

**الموارد البشرية:** يعرف حسن إبراهيم بلوط الموارد البشرية بانها: "الافراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات الملائمة، حيث يمثلون أهم مواردها. تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وذلك عن طريق إدارة الموارد البشرية التي تعمل أيضا على مراقبتهم لضمان نجاح المؤسسة ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة"[26].ص18

**ادارة تسيير الموارد البشرية:** يرى جوان ماري بروتني إن إدارة الموارد البشرية يعني: " توجيه و تطوير الموارد البشرية للمؤسسة وفي الوقت نفسه إختبارهم وتعيينهم مع تنمية العلاقات الإجتماعية بينهم ،وتطوير الإتصال الداخلي للمؤسسة مع تطوير حاجات الافراد العاملين".[27].ص23

وتعرف كذلك،على انها "مجموعة من الأنشطة التي تركز على إكتساب التنمية والحفاظ على الموارد البشرية أين يحتاجها تنظيم العمل لتحقيق أهدافه"[28].ص13

**التعريف الاجرائي لادارة تسيير الموارد البشرية:** يقصد بها في هذه الدراسة هي المصلحة التي تهيم بتسيير الافراد داخل المؤسسة والتي تعني بالتوظيف ونظم الحوافز والاتصالات ونظم الرقابة والتدريب والتي تسهر على تحقيق اهداف وفلسفة المؤسسة من خلال المورد البشري .

**التوظيف:** يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من مجموعة من مهام، صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التعيين.

ويقصد به توفير العمالة اللازمة للمنظمة من حيث النوعية والاعداد المطلوبة، وجذب واستقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة، واختيار افضلهم بالاستعانة باساليب الاختيار كالاختبارات والمقابلات، واتخاذ قرار التعيين واستكمال المسوغات و ابرام عقد العمل. [14].ص11

**تخطيط الموارد البشرية:**الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

1. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
2. مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
3. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

**الاختيار:** هو انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الافراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة. [26].ص195

**التعيين:** وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته. [26].ص195

بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

**المعنى الاجرائي للتوظيف:** يقصد به في هذا البحث هو اختيار افضل مترشح من بين عدة بدائل وتعيينه في الوظيفة الشاغرة وفق عدة مراحل علمية وموضوعية. بحيث يضمن هذا العامل اهداف التنظيم ويحقق الانضباط الوظيفي في عمله.

**الحوافز:** تعتبر الحوافز في مجال العمل من الامور الهامة للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير أدائه لما يتناسب وتحقيق الاهداف المدروسة، وقد اثبتت الدراسات التحليلية أن الفرد لا يمكن أن يؤدي ما يكلف به بكفاءة دون وجود حوافز معينة الى ذلك.

تعرف الحوافز في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية: " انها الاسباب الحقيقية للسلوك الانساني التي توجه سلوك الناس وتحدد اتجاهاتهم، وتختلف الحوافز شدة أو ضعفاً ، شمولاً أو حصراً، وجوداً أو عدماً باختلاف السن والجنس والتربية والمزاج والمكانة الاجتماعية بل ونوع الحضارة التي شب فيها الفرد" [29]. ص 01

يقصد بكلمة حوافز في علم النفس " الباعث أو المنبه للسلوك " [30]. ص 01 أي أن كل منبه أو منعكس خارجي له تأثير على السلوك يعد حافزاً.

"للكل فرد حاجات كامنة تحركها مثيرات خارجية هي الحوافز فتجعله في حاجة تأهب وتشعره بعدم التوازن فتحرك دوافعه ليسلك سلوكاً ما من اجل إشباع الحاجة المثارة" [31]. ص 69

وتعرف ايضا على انها: "مجموعة العوامل التي تهيئها الادارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لاعمالهم على نحو اكبر و أفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم اهدافهم ورغباتهم" [32]. ص 20

وهي " المحرك الذي يدفع بالفرد لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته" [33]. ص 104، وفي تعريف آخر "الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء إتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنظمات التابعة لها" [34]. ص 122

فالحوافز في تعريف آخر هي "كل العوامل التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب نعن طريق إشباع إحتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار ، أما على مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع العاملين والمحدد الرئيسي لسلوكهم، لذا فإن هناك ترابط قوي بين الدوافع والحوافز، فإذا كانت الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته التي تحركه" [35]. ص 102

**التعريف الاجرائي للحوافز:** الحوافز هي تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية العامل، من جهة لتلبية حاجات غير مشبعة لديه، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى ، والحوافز تتمثل في مختلف الوسائل التشجيعية التي تمنح للعاملين داخل المؤسسة ومن خلالها قد يحقق الفرد مختلف حاجاته المادية والمعنوية وبذلك تعتبر الحوافز الموجه الرئيسي لسلوك الفرد العامل لتحقيق أهدافه الخاصة من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، وتنقسم الحوافز الى قسمين هما: حوافز مادية: تتمثل في الاجور والمكافآت... حوافز معنوية: تتمثل في الترقية، التدريب، التشجيع، الاعتراف، التقدير... الخ

**الرقابة:** تعتبر الرقابة عنصراً من عناصر الإدارة، وإحدى المسؤوليات الهامة للقائد الإداري الذي يجب عليه أن يهيئ نظام للرقابة الفعالة حتى يستطيع أن يحقق في ظل هذه الرقابة درجة من النظام، ويتمكن من

تحقيق النتائج المطلوبة، في ظل تسلسل المستويات الإدارية داخل التنظيم الإداري، لأن كل رئيس وحدة إدارية يكون مسؤولاً أمام رئيسه الذي يستطيع أن يباشر عليه الرقابة، وتعتمد الرقابة الفعالة على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاينة مرتكبيها، وعلى ذلك يمكن النظر للرقابة على أنها من وسائل الإدارة وإحدى وظائفها الهامة.

المقصود بالرقابة الإدارية في المؤسسة هو تحديد السلوك العام للتسيير الذي يسعى إلى إحترام صارم للإجراءات والقوانين، كما أنها تعتبر مصدر كل من الثقة والأمان في المؤسسة.

وتعرف الرقابة في المنهل الوسيط بأنها "تفتيش ومراقبة" [36]. ص 208، أما في المنجد الفرنسي العربي فتعرف: الرقابة "control: مراقبة. رقابة على سلوك فلان. راقب: دقق في. تحقيق من." [37]. ص 186

فبصفة عامة تهدف الرقابة الإدارية: "إلى إدراك وكشف بطريقة عملية وسريعة الأخطاء والانحرافات، كما أنها تتأكد من أن الجرد والتسجيل مطابقان للحقيقة وللقواعد الخاصة بالمؤسسة" [38]. ص 22

"يعرف أحد فقهاء الإدارة الرقابة -بكلمة عامة- فيقول بأن الرقابة هي التأكد من أن ما تم مطابق لما أريد إتمامه. ولا يمكن أن يقال أن الأعمال قد تمت نهائياً إلا إذا تأكد المديرون أن الأعمال التي تمت مطابقة للأعمال التي أريد إتمامها" [39]. ص 229

"هي ملائمة النشاط الإداري للمعايير الأساسية التي تضعها السلطة الإدارية". [40]. ص 156.

حيث تخضع الرقابة في المؤسسة لضوابط خاصة بمراجعة الموارد المالية والمادية والبشرية وذلك من خلال مراقبين للتحكم في سير المؤسسة" [41]. ص 80 ويعرفها " هنري فايول " بأنها تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء يتم وفقاً للخطط الموضوعة وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها" [42]. ص - ص 292-294.

حيث تعتبر الرقابة " عملية يتم من خلالها قياس أداء المرؤوسين بالإضافة إلى التنبيه إلى الانحرافات قبل حدوثها والاستعداد لمواجهة هذه الانحرافات عند حدوثها" [43]. ص 231.

المفهوم الاجرائي للرقابة الادارية: هي المتابعة الدائمة لنشاطات المؤسسة، وكذا الاشخاص العاملين بها من اجل التأكد من ان كل الامور تسير وفق ما خطط لها، وان الجميع يقوم بمسؤولياته المحددة له وفق القواعد والانظمة المتعارف عليها، وذلك من اجل تحقيق اهداف المؤسسة، والحفاظ على مستوى الاداء من طرف العاملين في المؤسسة وضمن استمرارية المؤسسة .

## 1.6. الدراسات السابقة:

" تعتبر الدراسات السابقة عملية هامة يقوم بها الباحث ليتزود بالمعايير والمفاهيم الإجرائية والإصلاحية التي هو في حاجة إليها، ليأخذ منها أهم الإجابيات ويتفادى السلبيات" [44]. ص 103

وسوف نستدرج بعض الادبيات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا او المشابهة له وفق تسلسلها الزمني (كرونولوجيا) وهي:

### الدراسة 01: [45].

ثقافة المؤسسة والتغيير، لسليمة سلام، جاءت اشكالية هذه الدراسة تحت عدة تساؤلات حول ماهية وأوجه فائدة الثقافة للمؤسسة وللإدارة؟ وما هي محددات هذه الثقافة على مستوى الفرد، وعلى مستوى الفوج، والمؤسسة وكذا على المستوى الوطني؟

ما هي خصائص ومكونات الثقافة الإيجابية؟ وما هي التغييرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامدة لجعلها ايجابية ومتطورة؟ ما هي المميزات والشروط الواجب توافرها في قائد التغيير الناجح؟ وما هي الأوجه والأساليب الحديثة للقيادة الإستراتيجية، لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة بشكل يجعلها تتكيف مع المتغيرات البيئية بدناميكية وفعالية؟

### افتراضات الدراسة:

- ◆ تمثل ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد وللمؤسسة ككل.
- ◆ إن فعالية التغيير في المؤسسة يقترن بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد والمؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة و الفرد معا.
- ◆ تمثل القيادة الإدارية حجر الأساس في نجاح قيادة التغيير.
- ◆ إن نجاح التغيير وبالتالي الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بمدى تلائم ثقافة المؤسسة وثقافة العامل الجزائري

نظرا لإن هذا البحث عبارة عن تحليل للثقافة في تعاريفها ومستوياتها، ومحدداتها... فإن الدراسة اعتمدت على المنهج التحليلي وهذا في الفصل الأول والثاني حين تعرضت لجانب التغيير وربطه بالجانب الثقافي، كما اعتمدت المنهج الإستنباطي وهذا في الفصل الرابع في استنباط العناصر الثقافية للمجتمع الجزائري وللمؤسسة الجزائرية .

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها:

إن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير وهو ما يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية و التكنولوجية في حين تواجد مثبط فيها يجعلها بعيدة عن تحقيق أهدافها و استمراريتها في محيطها.

تمثل القيادة الإستراتيجية في المؤسسة حجر الأساس في تحقيق الفعالية الإدارية من جهة وقيادة أي تغيير بنجاح واستمرارية من جهة أخرى وهذا ما أثبتته دراسات وتجارب عدة لعدة بلدان كاليابان ن ألمانيا..

لا تكتمل عملية التغيير في المؤسسة ولا تؤتي ثمارها إلا بإدخال التغيير الثقافي للموارد البشرية باعتبارهم من يحدث عليهم التغيير وهم من يحدثون التغيير، وهو ما يجعل من الضروري وجود نسق قيمي محفز على العمل الجاد و المنتج.

إن المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية اليوم تعود في جزء كبير منها إلى إهمال الجانب الإنساني والثقافي للموارد البشرية، فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بتجاهلها لأهداف الفرد الشخصية.

إن الكفاءة العالية للمؤسسات الناجحة في العالم (... IBM, MC DONALD) تعتمد في إدارتها على البعد الإنساني و الاجتماعي للفرد، كما تهتم به بتلبية حاجياته وتوفير مناخ عمل يبعث على الراحة والشعور بانتماء الأفراد لمؤسستهم ويقضي على الشعور بالاغتراب في العمل، فهي ترسم استراتيجياتها بناء على الفرد.

وجود قيم إنسانية عالمية تلعب دور مهم في كفاءة السلوك التنظيمي هي ما يتحلى بها عمال المؤسسات الكبرى، وهي قيم عامة تشترك فيها كل الثقافات في العالم منها التقدير، الاحترام، التواصل، الصدق، روح المبادرة، الاعتراف بالجهود، العدل في المعاملة، التشجيع وتقييم الكفاءات...

## الدراسة 02: [46]

أخلاقيات العمل في الدورات الامنية دراسة تطبيقية على منسوبي الدورات الامنية بمدينة الرياض، بحث، من اعداد عمر بن ناصر القروي ، قسم العلوم الادارية حيث جاء تساؤل الدراسة كالتالي: ماهو مستوى أخلاقيات العمل السائد لدى منسوبي الدورات الأمنية لمدينة الرياض؟ واندرج عنها مجموعة أسئلة فرعية :

- 1- مامستوى أخلاقيات العمل لدى منسوبي الدورات الأمنية لمدينة الرياض؟
- 2- هل توجد فروقات ذات دلالات إحصائية في أفراد الدراسة إتجاه المحاور الرئيسية التي تشكل في مجملها مستوى أخلاقيات العمل لديهم ؟
- 3- ما أهم العوامل والمتغيرات الشخصية والوظيفية والابعاد التي تؤثر على مدى إلتزامهم بالتعليمات والضوابط الوظيفية؟
- 4- ما أهم الإقتراحات التي تسهم في رفع مستوى أخلاقيات العمل لدى منسوبي الدورات الأمنية لمدينة الرياض؟ .

افتراضات الدراسة جاءت في شكل اهداف الدراسة التي اقيمت لاجلها و هي:

التعرف على الفروق ذات دلالات إحصائية في أفراد الدراسة إتجاه المحاور الرئيسية التي تشكل في مجملها مستوى أخلاقيات العمل لديهم.

تحديد أهم العوامل والمتغيرات الشخصية والوظيفية والابعاد التي تؤثر على مدى إلتزامهم بالتعليمات والضوابط الوظيفية.

تقديم أهم الإقتراحات التي تسهم في رفع مستوى أخلاقيات العمل لدى منسوبي الدورات الأمنية لمدينة الرياض.

**مناهج الدراسة:** استعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مع مثل هذه الدراسات حيث استعمل تقنية الاستمارة على افراد عينة الدراسة الطبقية والتي كان عددها 496 فرد من أصل 3816 ضابطا وفرد عامل بادارة الدورات الامنية لمدينة الرياض بالسعودية.

**نتائج الدراسة:** ان ترتيب درجة توافر الابعاد الرئيسية تنازليا لاخلاقيات العمل في مستوى الدوريات الامنية من وجهة نظر افراد العينة (تحمل المسؤولية- القدوة الادارية- المصلحة العامة- الاداء - التعاون- الرقابة الذاتية- الولاء).

ليس هناك إختلاف في آراء الافراد الدراسة إتجاه أبعاد أخلاقيات العمل بإختلاف ( العمر، الراتب الشهري، الرتبة العسكرية، طبيعة العمل، الحصول على دورات).

هناك إختلاف في آراء أفراد الدراسة إتجاه بعض أبعاد أخلاقيات العمل بإختلاف (المستوى التعليمي ، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة).

أهم العوامل تأثيرا على إتجاهات أفراد الدراسة نحو درجة الإلتزام (بالتعليمات والضوابط الوظيفية الحالة الاجتماعية ، تحمل المسؤولية، الأداء).

أهم المقترحات التي قد تساهم في رفع مستوى إخلاقيات العمل تنازليا (المعاملة الحسنة من قبل الرؤساء- تكريم الملتزمين باخلاقيات العمل - العدالة و المساواة في التعامل - تحسين مستوى التعامل بين الادارة و الافراد - التحفيز المادي و المعنوي - إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار- إعطاء دروس دينية عن إخلاقيات الموظف المسلم - إتباع نظام الحوافز المادية و المعنوية - معاقبة المخالفين لأخلاقيات العمل ).

### الدراسة 03: [20]

الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الجزائرية، لمحمد المهدي تقية، حيث جاءت تساؤلات الدراسة حول إشكالية سلوك الانضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟

#### الاسئلة الفرعية:

- 1- هل الموظف أو العامل الجزائري ملتزم بسلوك الانضباط الذاتي في المؤسسة الصناعية؟
- 2- هل إلتزام الأفراد بسلوك الانضباط الذاتي بالمؤسسة الصناعية له إرتباط بفاعلية السلطة الإدارية؟.
- 3- ماهي الأساليب الفعالة التي تستخدمها من أجل تحقيق هذا السلوك الحضاري؟.
- 4- هل جماعة العمل تؤثر بدورها على سلوك الانضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة؟.

#### افتراضات الدراسة :

1- ان الفرد الذي يعتمد على التنظيم الشخصي بالنسبة للأهداف التي يفتتح بها له القدرة على التوجيه الذاتي ورقابة تصرفاته الشخصية دون حاجة الى رقيب يتجه هذا الموقف نحو إرتقاء بسلوك الانضباط الذاتي للفرد بالمؤسسة.

2- كلما كان حسن استخدام أدوات السلطة الادارية بالمؤسسة الصناعية في ميدان التسيير كلما كان حافزا في الارتقاء بسلوك الانضباط الذاتي للأفراد.

3- كلما كان إلتزام جماعة العمل مع أهداف المؤسسة كلما كان إلتزام الأفراد في الإرتقاء نحو سلوك الانضباط الذاتي.

4- كلما كان الإهتمام بالقيم الأخلاقية المهنية مرتفعا في ميدان العمل كلما كان الارتقاء يتجه نحو سلوك الانضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة.

**مناهج الدراسة:** استعملت الدراسة منهج الوصفي التحليلي كما استعملت منهج دراسة حالة.

**التقنيات المستعملة :** الاستمارة بالمقابلة والملاحظة والمقابلة على مجتمع الدراسة فكانت العينة طبقية متساوية النسب وقدر نسبة العينة المطبقة بـ 33% وحجم العينة 196 عامل من مجموع 588 عامل.

**نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة الى: ان الفرد الذي يعتمد على التنظيم الشخصي بالنسبة لاهداف التي يفتتح ويلتزم بها، اي ان له قدرة على التوجيه الذاتي ورقابة تصرفاته الشخصية دون الحاجة الى رقيب او موجه خارجي، يتجه هذا الموقف نحو الارتقاء بسلوك الانضباط الذاتي للفرد بالمؤسسة .

-هناك علاقة طردية بين ادوات السلطة و الارتقاء بالانضباط الذاتي للأفراد حيث ان الجوانب الاجابية التي تسعى الى الارتقاء بسلوك الانضباط الذاتي للأفراد اظهرت بوادر في الفرد الجزائري بالمؤسسة من حيث تشجيع الاقتراحات من طرف المشرف والتفاهم والتشاور ومواصلة العمل فبغياش المشرف وتحديد المسؤولية على اساس الكفاءة وربط اهداف الفرد باهداف المؤسسة والتي تشكل طريق النجاح نحو الارتقاء بسلوك الانضباط الذاتي للأفراد.

كلما كان التزام جماعة العمل مع اهداف المؤسسة كلما كان التزام الافراد في الارتقاء نحو سلوك الانضباط الذاتي اي هناك علاقة طردية بين تأثير جماعة العمل والانضباط الذاتي حيث كان لتاثير الجماعة دور فعال على بناء فريق العمل وحثه على الانضباط الذاتي .

الاحلاص هو عنصر مهم من عناصر اخلاقيات المهنة ويقوم بتغذية الانضباط الذاتي للفرد والجماعة وللمؤسسة وللوطن وللمجتمع وحتى المؤشرات، الاخرى كالولاء والانتماء الى المؤسسة، وغرس الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين والحوافز المختلفة هي ايضا تلعب دورا فعالا في الارتقاء بسلوك الانضباط الذاتي للأفراد .

#### **الدراسة 04 :**

" الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية"دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، حسين حريم ورشاد الساعد دراسة نشرت في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2/2006، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد بين العاملين، وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف، وذلك لما للمعرفة من دور حيوي وحساس في نجاح ( المنظمات، حاضراً ومستقبلاً. تم تطبيق الدراسة على تسعة مصارف تعتبر الأكبر حجماً والأقدم عمراً من بين الـ(18) مصرفاً في الأردن. قام الباحثان بتطوير استبانة لأغراض هذه الدراسة، وتم توزيعها على 550 مبحوثاً هم عينة الدراسة.

لقد حددت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية الرئيسية كما يلي: الثقة، والثقافة الجماعية /التأزيرية، والرؤية المشتركة، واللغة،والقصص المشتركة، وممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية، أما بناء المعرفة فهو يتمثل في تبادل الموارد البشرية، والمعلومات والأفكار، وتبادل الخدمات، وتقديم المساعدة، وتكوين فرق العمل.

خلصت الدراسة إلى أن مستوى تبادل الموارد – وبالتالي بناء المعرفة - في المصارف التجارية الأردنية كان أعلى من المتوسط بقليل، وأشارت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى تبادل الموارد وبالتالي مستوى بناء المعرفة، وأن كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يؤثر على مستوى تبادل الموارد، ولكن بدرجات متفاوتة. كما تبين أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين يختلف باختلاف المؤهل العلمي والعمر، بينما ليس للعوامل الشخصية الأخرى تأثير على تبادل الموارد . وقد تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات الرامية إلى إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة بهدف المساعدة بفتح وتفعيل وتعزيز تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي إدارة المعرفة بصورة أفضل.



**الدراسة 05 : [47]**

" دور الرقابة في ضبط السلوك التنظيمي للعامل "دراسة ميدانية مصنع أميانت إسمنت مفتاح، لشهرزاد مشاد، جاءت هذه الدراسة تحت اشكالية: ما مدى تأثير عملية الرقابة داخل المنظمة في تحديد سلوكيات وتصرفات الافراد داخلها؟. وانبثق عنها التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف تاتر الرقابة داخل المؤسسة على سلوكيات اعضائها من حيث مستوى الاداء؟.
- هل يتاثر الشعور بالرضا لدى العامل باسلوب المتابعة التي تقيم نشاطاته؟.
- الى أي مدى يؤدي غياب أو ضعف دور الرقابة الى عدم احترام العمال للنظام الداخلي للمؤسسة؟.

**افتراضات الدراسة:**

- يزداد مستوى الاداء للاعمال كلما وجد نفسه تحت الرقابة الدائمة من طرف الادارة .
- هناك علاقة بين أسلوب المتابعة والشعور بعدم الرضا عن العمل .
- غياب او ضعف دور الرقابة يؤدي الى خرق قوانين و قواعد المؤسسة من طرف العمال.

استعملت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة كما استعملت العينة الحصصية العشوائية المكونة من 30 مبحوث من اصل 360 عامل وبقاعدة سبر مقدرة بـ 12/1 حيث العينة قسمت الى فئتين العمال العاديين وعددهم 25 والرؤساء مقدر عددهم بـ 05 حيث استعملت القائمة الاسمية للعمال وتم الاختيار عشوائيا .

**استنتاجات الدراسة :**

- الرقابة الدائمة تزيد من مستوى اداء العامل نتيجة للخوف من فقدان الوظيفة والمستقبل الوظيفي.
- المتابعة اليومية والدائمة تتحدد بطبيعة العمل.
- الرقابة ضرورية لمتابعة العمل واتمامه ومحاصرة العمال المتهاونين.
- تتاثر الرقابة بعدة عوامل :علاقة الرئيس بالمرؤوس وطبيعة العمل والتكوين الثقافي للرئيس والعامل معا.
- دراسات سابقة تؤكد ان الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي ان العلاقة الشخصية داخل العمل هي احدى المعوقات الاساسية التي تواجه للرقابة.
- اعطاء قدر من الحرية للمرؤوسيين هو امر ضروري لانجاز الاعمال الموكلة له.
- انعدام الرقابة يؤدي الى انخفاض الانتاج بسبب عدة عوامل كالاهمال واللامبالاة التغييب تعطيل الالات وعدم المحافظة على املاك المؤسسة وكثرة المواد التالفة.
- من بين المعايير التي تقيم الاداء نجد المواضبة والحفاظ على نظام العمل ، السلوك الهيئة سرعة الانجاز اضافة الى التقارير التي هي عبارة عن وسيلة للتقييم.
- يتاثرالرضا عن طريق الرقابة المتسلطة التي تحبط المعنويات وتوتر العامل وتضغط عليه.
- الرقابة المنخفضة و المتساهلة والرئيس المتعاون يجعل العامل مرتاحا ويحقق الرضا لديه.
- الرقابة المتحيزة تؤثر على معنويات العامل بحيث تكون محبطة ومنخفضة نتيجة للتفرقة القائمة على اساس المصالح القرباة، الاغراض الشخصية العلاقة مع السلطات العليا، تكوين المسؤول "المعرفة".
- خرق النظام الداخلي يؤدي الى الاهمال والتسيب واللامبالاة وضياع العامل والمرؤوس معا، كثرة التغييبات والتاخر ، ظهور صراعات...
- خرق النظام الداخلي للمؤسسة يكون نتيجة تربية وثقافة العامل.

## الدراسة 06:

دور الثقافة التنظيمية في الابداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، سهام شيهاني مذكرة ماجستير تخصص ادارة اعمال، البليدة جوان 2008، جاء تساؤل الدراسة: "ماهو دور مكانة ثقافة المؤسسة في تطوير ابداعها التنظيمي في مجال الهاتف النقال ؟

### الاسئلة الفرعية:

1. ماهو النمط التنظيمي والتدبري للمؤسسة الخدماتية موبيليس؟.
2. ماهي مميزات ثقافة المؤسسة الخدماتية موبيليس؟.
3. هل هناك علاقة بين ثقافة المؤسسة ومستوى ابداعها التنظيمي؟.
4. مامدى تأثير الثقافة السائدة في المؤسسة على ابداعها التنظيمي؟.
5. كيف يمكن للمؤسسة تطوير ابداعها التنظيمي من خلال تطوير ثقافتها التنظيمية؟.

### افتراضات الدراسة :

1. النمط التنظيمي والتدبري لمؤسسة خدماتية ينعكس على خصوصية ثقافتها .
2. هناك علاقة بين نوعية ثقافة المؤسسة وابداعها التنظيمي.
3. كلما كانت ثقافة المؤسسة مساعدة على الابداع كلما انعكس ذلك على تطور نظامها الابداعي.
4. تغيير ثقافة المؤسسة من خلال استراتيجية محددة يمكن من تطوير الابداع التنظيمي لها.

**مناهج الدراسة:** استعملت الدراسة منهج الوصفي التحليلي كما استعملت دراسة حالة واستعملت المسح الاجتماعي .

**التقنيات المستعملة :** الاستمارة والملاحظة والمقابلة على مجتمع الدراسة فكانت العينة طبقية متساوية النسب وقدر نسبة سبر ب10% وحجم العينة 309 عامل من 3117 عامل.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة الى:

- القيم التقليدية الموروثة عن البريد والاتصال مازالت متمسك بها وبالتالي انعكاس النمط التنظيمي والتدبري للمؤسسة على خصوصية ثقافتها.
- ادراك العاملين في المؤسسة لأهمية ودور الثقافة السائدة وتأثيرها على المؤسسة وضرورة التغيير الثقافي الذي من شأنه أن يوجه السلوك العمالي نحو تحقيق اهداف المؤسسة واستراتيجيتها وإذابة الجليد مع ذهنيات العمال الغير مرنة مع التغيير نحو الابداع من خلال استراتيجية محددة من طرف قادة المؤسسة والتي ترسم معالم الثقافة المطلوبة.

### نقد الدراسات السابقة:

نظرا لنقص الدراسات السابقة في موضوع الانضباط، الا انه لا يمنع الباحثين ان يحاولوا من الاستفادة من الدراسات المشابهة لموضوعاتهم، وبخصوص موضوعنا هذا فقد تم الاستفادة من عدة دراسات مشابهة له في جزئية من جزئياته ولو اختلفت عنه، لان كل منها يصب في قالب معين منها الاجتماعي والاقتصادي و الاداري... الخ .

فقد تخصص موضوعنا بايجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانضباط الوظيفي لافراد مجتمع البحث، والذي تم في مؤسسة عمومية خدماتية مختلفا عن الدراسات السابقة في المحتوى والاهداف والتحليل والافتراضات، ومجتمع الدراسة والميدان الا ان الباحث لا ينكر انه استفاد كثيرا من هذه الدراسات حيث

وضحت له الكثير من خبايا وزوايا موضوعه والاطر النظرية لها وباختصار فيمكن ايجاز بعض الاختلافات من هذه الدراسات.

**الدراسة الاولى:** تناولت موضوع ثقافة المؤسسة وربطها بالتغير حيث عرضت الدراسة في سياق وتحليل اقتصادي معتمدة على المنهج الوصفي ولم تعرف ميدانا للدراسة بل تحليل شامل لوضع المؤسسات الجزائرية

**الدراسة الثانية:** تناولت موضوع اخلاقيات العمل من منظور اداري بحث وهو يشبه موضوعنا نوعا ما ،بينما تمت هذه الدراسة في مجتمع مختلف عن مجتمعنا وميدان البحث مختلف عن ميدان بحثنا كما استعملت تقنيات علم النفس كمقياس ليكرت وقياس وجهات النظر وليس الواقع الذي هو من صميم السوسيولوجيا.

**الدراسة الثالثة:** تناولت اشكالية الانضباط الذاتي للافراد وهو موضوع مختلف عن موضوعنا إلا ان الباحث استفاد منه كثيرا ويعتقد الباحث ان هذه الدراسة يغلب عليها تحليل علم النفس الاجتماعي لانها تركز على انضباط الفرد لا الفريق كما ان مجتمع الدراسة مختلف عن ميدان البحث اذ ان الدراسة اجريت في مؤسسة اقتصادية انتاجية ونحن في مؤسسة عمومية خدماتية

**الدراسة الرابعة :** استعرضت هذه الدراسة الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية بدراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني تخصص إدارة الأعمال، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد بين العاملين، وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف الا انها جاءت في تخصص غير تخصصنا وميدانها التطبيقي بالرغم انه خدماتي الا انه مختلف عن ميداننا وفي مجتمع مختلف عن مجتمعنا.

**الدراسة الخامسة:** تناولت هذه الدراسة الرقابة الادارية وكيفية تأثيرها على السوق التنظيمي وهي اقرب الى موضوعنا حيث تخصصت في جزئية هي فرضية في بحثنا ولقد استفاد منها الباحث كثيرا في مجال التحليل والمراجع والاطر النظري كما انها تختلف عن موضوعنا في مجتمع البحث وميدان الدراسة وحتى في المجال الزمني.

**الدراسة السادسة:** سردت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في الابداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة خدماتية (موبيليس)، تخصص ادارة اعمال، حيث تختلف عن دراستنا انها تناولت متغير الابداع التنظيمي وربطه بالثقافة التنظيمية، ونحن ربطناه بالانضباط الوظيفي التي هي جزء من بحثنا كما تختلف عن بحثنا في ميدان الدراسة بالرغم انه مجال البحث كان مؤسسة خدماتية، وكذلك في المجال الزمني و المكاني وجد الاختلاف الا ان الباحث استفاد من التراث النظري منها.

### 7.1. المقاربة السوسيولوجية:

مما لا شك فيه ان النظريات تستخدم في شرح وتوضيح ودعم الاراء والمنطلقات والاراء والابعاد في دراسة الظواهر الاجتماعية .

والنظرية هي: "صيغ عامة في اطار فكري تفسر بواسطتها مجموعة من الحقائق الاجتماعية فهي نتيجة تنظيم مبني على مجموعة من المفاهيم الاجتماعية المترابطة" [48]. ص 11

وعليه فان المقاربة السوسيولوجية الاساسية المعتمدة لدراستنا هي المقاربة الوظيفية التي تعتبر من اهم الاتجاهات الرئيسية في علم الاجتماع حيث يرجع اصولها الى النظرية الجشطالنتية في علم النفس.

حيث بدأت النظرية الظهور كاتجاه في علم الاجتماع في القرن 19 م وصاحب ظهورها تغيرات واضطرابات في المجتمع الاوروبي وبالتحديد الثورة الفرنسية ، مما ساهم كثيرا في بلورة افكارها الرئيسية

لدى ابرز روادها قبل تطورها كامثال اوغست كونت و دوركايم و ايضا ماكس فيبر ثم بارسونز وميرتون وغيرهم .

حيث انطلقت النظرية من تساؤلات رئيسية هي:

- 1- مما يتكون المجتمع .
- 2- كيف تتم المحافظة على المجتمع.
- 3- ماهي العوامل والاسباب التي تؤدي الى استقرار وتماسك المجتمع .

لذا يرى انصار التجاه الوظيفي ان المجتمع عبارة عن منظومة متكاملة من المؤسسات الاجتماعية التي تؤدي وظائف محددة، هدفها الرئيسي هو استقرار المجتمع، فالمجتمع من وجهة نظرهم هو مجموعة من الانساق المترابطة مع بعضها البعض، فاي تغيير يحدث في جزء يؤثر في الجزء الاخر. بمعنى تفسير الواقع ككل عضوي من خلال التركيز على السبب الذي تعتمد عليه الوقائع الاجتماعية فقط، بل بتوضيح وظائفها في تأسيس التناغم والانسجام العام وتدعيمه "لذلك نرى دوركايم في تحليله لتقسيم العمل ينظر إلى تزايد الكثافة المادية والأخلاقية على أنه سبب كاف لوجود الظاهرة بينما ينظر الى الحاجة الاجتماعية التي تسبقها ظاهرة تقسيم العمل والتي تتمثل في تكامل البناء الاجتماعي للمجتمع الصناعي الحديث على أنها وظيفة للظاهرة" [49].ص81

إذ أن الفكرة الاساسية التي ينطلق منها هذا الاتجاه هي أن المجتمع بإعتباره نسقا إجتماعيا والذي يحكم تصرفات الافراد، بحيث يمارسون في نطاقه كل نواحي حياتهم المختلفة [50].ص28، ويكون مترابطا داخليا، يظم نظاما متداخلة ومترابطة ينجز كل منها وظيفة العلاقات الوظيفية بين الأجزاء والكل هي أهم ما يميز الوظيفية عن المداخل الأخرى، فالمجتمع وفقا لوجهة النظر الوظيفية، عبارة عن بناء من عناصر لها شكلها النمطي، فأما نقطة الإنطلاق فتنتمثل في النسق ككل، وفي العوامل الضرورية واللزامة لبقائه ونموه وكفاءة أدائه الوظيفي.

إن كل العناصر التي يتركب منها النسق الاجتماعي، مقومات ضرورية لا غنى عنها بالدرجة التي يقوم فيها بأداء بعض الوظائف الخاصة التي ترتبط بحاجات النسق كنسق، هذا من جهة أما من جهة أخرى فإن النظرية الوظيفية تنظر الى المؤسسة على أنها وحدة إجتماعية، لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها، وأن هناك جملة من المتطلبات الوظيفية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد أن يواجهها وأراد البقاء وطالما أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على ملاءمة الوسائل للغايات، فإن البنائية الوظيفية أعارت أهمية كبيرة لمشكلة النظام الاجتماعي و علاقة المؤسسة بالبيئة.

فحاول العديد من دارسي التنظيمات الإستفادة من قضايا هذا الاتجاه في صيغة أطر نظرية محددة تلائم ودراسة التنظيمات، وتوجيه البحوث والدراسات الأمبريقية التي شهدت نموا ملحوظا خلال العقدين الماضيين، شجع على ذلك نمو هذا الاتجاه اتساع نطاقه ووضوح مفاهيمه وقدرته على تفسير الأنساق الاجتماعية تفسيراً شاملاً متكاملًا، من المؤكد أن هذا الإتجاه سيطر على النظريات والبحوث الحديثة في التنظيم، سيطرة يسهل معها القول بأنه قد ترك تأثيرا لا يضارعه تأثير أي اتجاه فكري حديث آخر، نذكر فيما يلي أبرز نظريات هذا الاتجاه.

ومن خلال ما سبق فنظرة رواد النظرية الوظيفية الى الانضباط الوظيفي بانه احد العوامل التي تؤدي الى الاستقرار وتماسك المنظمة وتكاملها وظيفيا، فالمنظمة تتكون من مجموعة من الانساق المتحدة مع بعضها البعض مكونة بناء اجتماعي وان أي خلل في احد انساقه يؤدي الى زعزعة البناء الاجتماعي ويصاب بالمرض الاجتماعي بما يعرف بالنسب الاداري والمشاكل المصاحبة له، ولكي يتم المحافظة على هذا المجتمع المصغر (المنظمة) تتدخل ادارة تسيير الموارد البشرية كنسق فرعي يرضى التنظيم ويحافظ عليه بمختلف آلياته (التحفيز والاتصال والرقابة) المستوحات من ثقافته التنظيمية التي هو في حاجة ماسة اليها محاولا تطويرها وتمييتها في افراد التنظيم وفق النظام الداخلي الذي يلعب دورا اساسيا في توجيه السلوك

الوظيفي وتحقيق الإنضباط الوظيفي داخل التنظيم، وتحقيق أهداف التنظيم باستعمال آلية الرقابة الادارية التي تساعد في تعزيز مكانة مصلحة الموارد البشرية في بسط الاستقرار الوظيفي وتحقيق الانسجام العام والتكامل الوظيفي بين اعضاء التنظيم، ومعرفة مواطن الضعف في التنظيم لتتدخل ادارة الموارد البشرية، مستعملة وظائفها المخولة لها اداريا ووظيفيا لمعالجة هذه المواطن وباستعمال وظائفها الادارية كالاتصال والتكوين والرسكلة والتحفيز الى غير ذلك من الوظائف الاخرى مكملة بذلك مهمة الاندماج وتحقيق التكامل الانسجام الوظيفي.

أما المقاربة النسقية فتم توظيفها كمقاربة فرعية، حيث أنه من العسير فهم وجهات نظر " تالكوت بارسونز PARSONS " في التنظيم دون الرجوع إلى نسقه الفكري، فقد طبق نظريته الشهيرة في النسق الاجتماعي على التنظيم، "في مؤلفيه : النسق الاجتماعي ونظرية عامة للحدث" [51].ص52 ، ثم كشف بعد ذلك عن بناء التنظيمات ووظائفها. انطلق " بارسونز " من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات ودواليك، كما يرى أن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر و أشمل كالمجتمع، ثم حلل التنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية، مؤكدا على التوجهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة، كما أوضح " بارسونز " أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح لأهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر - المجتمع - إلى تحقيقها، وهذا يفترض بدوره قدرا من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه، ومن خلال الشرعية التي يحققها التنظيم، يستطيع أن يضع أهدافه الأساسية في الأولوية تسببق أهداف الأنساق الفرعية المكونة له، وعليه يمكنه تحديد مكانته في المجتمع، وأن يحدد مواقفه أمام أي منافسة خارجية تهدد كيانه .

إذن فالنسق القيمي في التنظيم وهذا ما قصده " بارسونز" حين تكلم عن التنظيم باعتباره نسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة. لكن " بارسونز" لا يذهب إلى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع، فقد أوضح أن التنظيمات تتميز بكونها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيقها، إن أهم الأفكار التي طرحها " بارسونز " تمثل نظام الفعل الاجتماعي، أما متطلبات وظيفة هذا النظام فتواجه أربعة مشاكل كفاحية تساعده على الاندماج والتكامل الاجتماعي مع بقية الأنظمة الاجتماعية، كما تعد أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء، اثنان منهما ذو طابع آلي وهما: الموائمة وتحقيق الأهداف، كما يتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته، أما المطلبان الآخران فهما: التكامل والكمون ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يواجه هذه المتطلبات، وهو ما يضمن لها تحقيق أهدافها. [99] .

فيما يلي الأربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء:

- أ- التكيف - الموائمة - : يقصد به مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم كما يعني بحث نظام الفعل الاجتماعي على مميزات كافية في المحيط الذي يعيش فيه لكي يستطيع أن يندمج مع بقية الأنساق و الأنظمة .
- ب- تحقيق الأهداف : يتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم وتحديد درجة أهمية أهداف التنظيم حسب مبدأ الأولوية ليستطيع التنظيم تحقيق أهدافه .
- ت- التكامل : يقصد به التعاون والتنسيق بين وحدات النسق التنظيمي .
- ث- الكوامن : يقصد به الإشارة إلى نوعين من العوامل وهما : نمط المحافظة، ونمط ضبط التوتر والقلق والتحكم فيه، على اعتبار أن نمط المحافظة يتصل بمشكلة كيف يمكن التأكد من أن أعضاء التنظيم يملكون صفات تمثله وتعكس مقوماته .

كما قدم " بارسونز PARSONS " تصنيفا للتنظيمات فنمة تنظيمات اقتصادية وأخرى سياسية وثالثة تكاملية ورابعة تسعى إلى تدعيم النمط، كما دعم جهوده في مجال التصنيفات بتقديم تصنيف داخلي للتنظيم حيث ميز بين ثلاث مستويات لأنساق فرعية في التنظيم. كما يعتقد "بارسونز " أن هذا التصنيف يكشف عن

حقيقة أساسية وهي أن لكل نسق فرعي ووظائف يؤديها، وإذا ما أمعنا النظر في الإطار الذي قدمه" بارسونز PARSONS " لدراسة التنظيم لاحظنا أنه يؤكد بصفة خاصة المظاهر التكاملية في التنظيم والميكانيزمات التي من خلالها يتحقق هذا التكامل.

وعليه يمكن إسقاط النظرية على موضوعنا المتمثل في الثقافة التنظيمية والإنضباط الوظيفي، من خلال التأثير المتبادل بين الثقافة التنظيمية والانساق التنظيمية الأخرى، اعتبارها نسق متكامل، يضم انساق فرعية أخرى، ولكل نسق متطلبات وظيفية تساعد النسق على الاندماج والتكامل مع البناء التنظيمي، وحفظ توازنه، فالإنضباط كسلوك تنظيمي يعتبر نسق من بين الانساق يؤثر ويتأثر بمختلف العوامل الثقافية والإنضباط الوظيفي كنسق مكون من مجموعة انساق فرعية كالالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة، واحترام التسلسل الهرمي للسلطة، مثلا يتأثر بنسق الثقافة التنظيمية المتمثلة في ادارة المورد البشرية باعتبارها نسق من انساق التنظيم، والتي تسهر على انجاح التكامل بين مختلف الانساق التنظيم باعتبارها المسؤول عن الإنضباط داخل التنظيم وموجه لسلوك التنظيم بمعنى السلوكات المرضية كمدخلات ويتم معالجتها بعمليات ادارية داخل النسق وتخرج كمخرجات متمثلة في سلوك سوي مقبول كالإنضباط الوظيفي وكل هذه الانساق تدخل في علاقة تفاعلية مع بعضها لاحداث التكامل وتحقيق الاهداف والغايات، بحيث ان هناك جملة من المتطلبات الوظيفية يتعين على كل نسق ان يواجهها اذا ما اراد البقاء .وطالما ان نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها يتوقف على ملائمة الوسائل للغايات وذلك بتدبير الموارد البشرية وحشدها وتعبئتها بواسطة سلسلة من السياسات كسياسة الاتصال الداخلي التي تسهم في توصيل فلسفة التنظيم الى اعضائه والتحفيز الذي يرفع همم الافراد الى العمل الجاد وحتى الرقابة التي لا يمكن الاستغناء عنها والتي تصحح وتبين مواطن الضعف والقوة في اجزاء التنظيم بحيث تتعاون كل هذه الاليات والانساق فيما بينها لتحقيق الاهداف المسطرة والمحافظة عليه من جميع التوترات الداخلية، وحتى الخارجية التي تحافظ على المنظمة وحتى المجتمع الكلي.

### 1.8. صعوبات الدراسة:

لكل عمل او بحث صعوبات تتعقبه لكي يخرج الى النور ويحل في حلة متكاملة الابعاد ولعل اهم صعوبات بحثنا هذا نوجزها في النقاط التالية:

صعوبات منهجية والمتمثلة في بعض الصعوبات الخاصة ببعض التقنيات والادوات المستعملة ميدانيا والتي اعاقت نوعا ما الباحث منها: spss-تقنيات الملاحظة-المنهج

صعوبات نظرية والمتعلقة بتطبيق واستثمار الابعاد النظرية المتعلقة بالمقاربات

صعوبات ميدانية والمتمثلة في: عدم اعطاء المبحوثين معلومات صحيحة حول مدى انضباطهم في العمل خاصة الاسئلة الموجهة حول الدخول والخروج في الوقت المسموح به.

- عدم اعطائنا تقارير الخاصة بالغيابات وعدم الإنضباط والمشاكل التي تحدث داخل المؤسسة.

## خلاصة

تميزت هذه الدراسة بتوضيح المنهجية المتبعة في بناء البحث السوسيولوجي، مع الأخذ بعين الاعتبار ما له صلة بكل المناهج والتقنيات المتبعة، وكذا النظريات التي لها علاقة وطيدة بهاته الدراسة.

كما تم الإشارة إلى الدراسات التي سبقت الموضوع من جوانب أخرى، وما لها من اختلاف مع هته الدراسة، وفي الاخير قمنا بعرض أهم الصعوبات التي واجهت بناء هذا البحث العلمي بشقيه النظري والميداني .



## الفصل 2 الثقافة التنظيمية وتسيير الموارد البشرية

جذبت فكرة ثقافة المنظمة اهتمام الباحثين والدارسين في سلوك المنظمة، وسلوك القيادة وسلوك الإدارة والمديرين و العاملين و المتعاملين كونها إحدى مكونات بيئة المنظمة الخارجية والداخلية، فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الربط بينها تفاعلا وانسجاما وتنوعا وتكاملا. حيث تلعب المؤسسة دور جوهري في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد في المؤسسة وهذا من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرز على مستوى المؤسسة، وانسجاما مع هذا التوجه يتضمن الفصل معرفة الجوانب الرئيسية الآتية:

الثقافة القوية والثقافة الضعيفة في المنظمة  
الثقافة التنظيمية كافتراق نظري  
إدارة الموارد البشرية كثقافة تنظيمية

### 2.1. الثقافة التنظيمية كافتراق نظري:

#### 2.1.1. مفهوم ثقافة المؤسسة:

يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من المواضيع الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي خصوصا في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي بدأ تسليط الأضواء عليها بعد أن ظهر الدور الهام للبعد القيمي في أي عملية تنموية، وبالتحديد بعد بروز نمط الإدارة اليابانية المعروف بنموذج (Z) والنماذج التنموية الآسيوية- التي عرفت بدول النور الآسيوية- فقد شاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما ارتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية، وقد ازداد الاهتمام بمفهوم ثقافة المؤسسة بعد أن لاحظ المختصون في حقل علوم التسيير والتنظيم أن لكل مؤسسة الإطار القيمي والخصائص المميزة عن غيرها من المؤسسات، ففي الماضي كان الفرد يعمل طوال حياته في مؤسسة واحدة، أما في الوقت الحالي فالفرد ينتقل من مؤسسة إلى أخرى، وقد يشتغل بنظام مع مؤسسة، وبنظام آخر كالتعاقد مع مؤسسة أخرى، قد تكون في مجال مخالف تماما، وهو ما يتطلب تأقلا مع الأنماط التسييرية الجديدة وتفهما لطبيعة اللوائح والأنظمة.

يعرف Shafaritz الثقافة المؤسسية بأنها تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية، إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها [52]. ص 32 أما شين schein اعتبرها بمثابة: الطقوس، الممارسات، السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة، والطقوس حول ماهية السلوك والأعراف التي تظهر في جماعات العمل، والقيم السائدة داخل المنظمة، والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة، والمناخ داخل المنظمة .

فحسب peter و waterman تمثل هذه الأخيرة المفاهيم والمعاني المسيطرة أو السائدة في المؤسسة والقيم المشتركة، أما deal و Kennedy يعرفانها بكونها تتعلق بتماسك وانسجام القيم والأساطير والبطولات

والرموز التي تنتجها المؤسسة، كما تمثل أيضا كل من التقاليد وتمثل البيئة عند William Ouchi من بين مكونات الثقافة، كما تمثل القيم أحيانا مفهوم ضماني لثقافة المؤسسة

ويذهب فريق آخر من الباحثين إلى الاهتمام بالتكوين الدقيق للثقافة المؤسسية وذلك باعتبارها مزيج من العناصر التالية: [53]. ص 406

أ- مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد داخل المؤسسة.

ب- مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة.

ج- ناتج التفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار، والقيم المساعدة، مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين.

د- انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة.

هـ- ثقافة المؤسسة هي نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد ويتم العمل من خلالها.

و- ثقافة المؤسسة تعطي للمؤسسة ميزاتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها.

ي- القيم التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل وخارج المؤسسة مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها إستراتيجيتها. نستخلص من هذه التعاريف المتعددة عدة متغيرات لهذا المفهوم. [54]. ص 29-38 فكل من مجموعة القواعد والقيم غير المكتوبة للمؤسسة وكذا "روح الجسد" كلها تعبر عن ثقافة المؤسسة.

ومن العناصر السابقة، يظهر أن الثقافة المؤسسية تتضمن جوانب قيمية إدراكية غير ملموسة لكنها في مجموعها تحرك الضمير الجمعي للأفراد وتحدد اتجاهاتهم مؤسساتهم ومن ثم تعمل على خلق مناخ مؤسسي سليم داخليا، وتعمل على تجسير العلاقات المتميزة مع غيرها من المؤسسات الداخلية والخارجية.

بالرغم من التعاريف المتعددة لهذا المفهوم إلا أننا لا نستطيع إزالة الغموض الذي يكتنف ثقافة المؤسسة، مما يستدعي التطرق لظروف ظهورها، أي مكانتها في تاريخ الفكر الإداري وعلاقتها بمفهوم الثقافة حسب علم الأجناس البشرية [13]. ص 12

إن مفهوم ثقافة المؤسسة مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية، حيث لم يعرف هذا الأخير شهرة في حقل الإدارة إلا مع الانتشار الحالي لثقافة المؤسسة، وتعرف الثقافة على أنها التلاؤم أو التوافق مع العوامل المحيطة [54]. ص 28-29، وتتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة. [54]. ص 31

تمثل كل من "نظرية Z"، و"فن الإدارة اليابانية"، و"ثقافة المؤسسة" و"البحث عن الامتياز" من المصادر الأساسية الأربعة لثقافة المؤسسة، كما تعتبر بعض المقالات الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1981 من بين المراجع الأساسية الأولى التي تناولت هذا المفهوم.

يتميز مفهوم ثقافة المؤسسة في هذه الكتابات بعدة أوجه، غير أنه من خلال الانسجام القوي والتوافق الذي أفرزته هذه الكتابات يمكننا استخلاص تعريف شامل يجعل من ثقافة المؤسسة عبارة عن نظام للقيم المشتركة

والمعتقدات المتفاعلة مع أفراد المؤسسة وهياكلها وأنظمة الإنتاج والمراقبة، وتمثل الثقافة مرجعية للسلوكيات وهي بمثابة نسق فرعي للمؤسسة.

## 2. 1. 2. مكونات الثقافة التنظيمية ومستوياتها:

تحتوي ثقافة المؤسسة على عدة مكونات، يمكن حصرها في القيم والأساطير والرموز والطقوس والشعائر والبطولات والشبكة الثقافية الخاصة بالمؤسسة وتعتبر الطريقة الأساسية لتدقيق الثقافة حسب Maurice thevenet [55]. ص-ص 71-94 ، كما يضيف البعض إلى هذه المكونات مؤسسي المؤسسة ونشاطها وكذا التاريخ الخاص بها وأهم مكوناتها يمكن إدراجها كالتالي:

القيم المؤسسية : وهي النشاط الذهني الذي يحدث في ذهن الفرد أي ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يقتسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات، ويعتبرها PETER وWATERMAN أساس النجاح الدائم والمستمر، أما MAURICE THEVENET فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها كما تنشأ أيضاً من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي إليها. ومنها ما هو فردي وما هو جماعي وتتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصور القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضاً بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت ومراقبة التسيير.

تساهم القيم في تفسير وتوجيه وكفاءة السلوك التنظيمي للفرد وللجماعة [56]. ص-ص 217-232، كما يمكن تصنيف القيم إلى صنفين في المؤسسة: القيم المصرح بها والقيم العملية هي الأكثر أهمية لارتباطها بالمنظمة وبالتسيير [55]. ص 73

تبرز القيم في مجال التسيير من خلال ارتباطها بتسيير الأفراد في المؤسسة، كما تتجسد في السلوكات الفردية والجماعية. وتحتوي ثقافة المؤسسة على خمسة مكونات أخرى تربط وتجمع القيم وهي الأساطير والرموز والطقوس والأبطال والشبكة الثقافية.

الخرافات: فهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها وهي بمثابة أسس المؤسسة وكل ما يتعلق بإنشائها وهي تحافظ على القيم وترسخها.

حكايات تأسيس المؤسسة: تخص الأحداث التي تتعلق بأسباب نشأة المؤسسة وترتبط بموقف بطولي كما ترمي إلى المحافظة على هدف المؤسسة في شكل صورة حية.

الحكايات المحافظة على القيم: وترمي هذه الأخيرة إلى إعطاء قيمة مركزية للمؤسسة وهذا على مختلف المستويات الهرمية، وهي تبرز فعل مثالي لشخصية مثالية مثلا وهي بمثابة قانون المؤسسة credo الذي من خلاله يندمج الأفراد في المؤسسة بسهولة.

الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحيانا.

تمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها وتلاؤمها مع البيئة فالرمز ذلك الذي يحمل في طياته معنى معين وتبرز الرموز في عدة مجالات تبرز من خلال الهيكل التنظيمي، فهي تميز النظام العام للمؤسسة كما تعكس المستوى الحضاري للمؤسسة [57]. ص 108، تبرز في أساليب ظهور المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية، في قوانين السلوكيات الداخلية للمؤسسة، في تهيئة وترتيب الفضاء المكاني وفي خطابات المؤسسة.

الطقوس أو الشعائر: إن الرموز تولد الطقوس بشكل يجعلها تحقق:

- \* تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- \* إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية.
- \* تثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.

تخص الطقوس حجم معين من الأفعال اليومية، وهو ما يجعل أغلب النشاطات اليومية يمكن أن تكون شعائرية.

كل من طريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة محادثة ومناداة الأفراد، وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات كلها عناصر بإمكانها أن تقنن اكتساب قيمة شعائرية؛ كما تعتبر بعض الأفعال من أفضل الشعائر في المؤسسة وتعتبر كعمود ممتاز في تثبيت الثقافة منها الوجبات الجماعية التي تتناول في المؤسسة من طرف المسؤولين مع رؤوسهم وكذا الخرجات الجماعية للمطاعم للإطارات مع نواب مدرائهم، كما تعتبر أيضا التجمعات مواقع وأماكن شعائرية غنية بالمعاني كممارسة الرياضة الجماعية في نهاية الأسبوع مثلا ولقد أوصى Peter و waterman بالعودة إلى هذه الممارسات كونها تعطي وتبرز قيمة كبيرة وبشكل بارز للقيم الأساسية للمؤسسة.

الأبطال (البطولات): إن الشعائر وشعائرية الحياة تمثل النسيج الذي من خلاله يبرز الأبطال، ويمثل هؤلاء الأبطال حجر الزاوية للثقافة التنظيمية [54]. ص 34، فيشغل الأبطال عدة مهام، فهم يجعلون للنجاح جزءاً من ذاكرة المؤسسة ويحددون نمط وقاعدة الكفاءة ويهتمون بتحفيز العمال ويمارسون تأثير مستمر في المؤسسة.

إن الأبطال سواء ينتمون إلى الماضي أو من الحاضر الجديد فهم يعتبرون قادة تقليديين باختلاف خصائصهم.

الشبكة الثقافية: تعتبر الهيكل الخفي للمؤسسة وتهتم بربط عناصر المؤسسة بعضها ببعض وتكون الشبكة الثقافية من:

- \* تعزيز القيم وترويج الأساطير.
- \* الحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمؤسسة.
- \* ربط صداقات وإيجاد مؤيدين ومساندين.

كل شبكة ثقافية لديها هيكلها الخاص وعموما نجد ستة أنواع من الأشخاص ينشطون هذه الشبكة وهم من المتحدثون عن التاريخ، والمنكهنون بمستقبل المؤسسة، والمشوشون، والجواسيس وأصحاب الدسائس.

إن الشبكة الثقافية بإمكانها أن تعمل بشكل إيجابي للمؤسسة في حالة ما إذا تحقق الشرطان:

- \* أن تكون للمؤسسة ثقافة منسجمة.
- \* أن يصنع الأبطال هذه الشبكة

المعتقدات المؤسسية: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال المؤسسية.

الأعراف التنظيمية: وهي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة.

التوقعات التنظيمية : هو ذلك التعاقد الذي يتم بين الموظفين والمؤسسة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء.

ويعتقد Schein أن هناك مكونات كفيلة بتعزيز الجانب الثقافي داخل المؤسسة يدرجها فيما يلي:

- الهيكل التنظيمي.
- الأنظمة والإجراءات.
- المجال، المباني والواجهات.
- التاريخ والأساطير حول الأحداث المهمة والأشخاص.
- الجوانب الرسمية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند رسم السياسات.

كما أن الأطر التنظيمية السابقة التي تحدث عنها "Schein" تساهم في إيجاد جوانب تنظيمية يشترك فيها جميع أعضاء التنظيم وتعطى معان ومفاهيم مشتركة، يمكن إدراجها في مايلي: [58]. صص 378، 379

المبادأة الفردية: وهي درجة ما يحوزه الفرد العامل من مسؤولية واستقلالية وحرية اختيار. تحمل المخاطرة: وهي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والإقدام والبحث والمخاطرة. التوجيهات: وهي درجة ما يوجد من أهداف واضحة تمكن من التنبؤ وتحديد ما سيكون عليه الأداء والتصرفات. التنسيق: وهي درجة ما يوجد في المؤسسة من تأكيد على عمل مختلف الوحدات والأقسام للعمل بطرق متناسقة.

الدعم الإداري: هي درجة ما تدعم به الإدارة العاملين وتزودهم بالمعلومات والاتصالات الواضحة. الرقابة: مدى وجود قواعد وأنظمة وإشراف مباشر على العاملين للرقابة والتحكم في شؤونهم وسلوكياتهم. الانتماء: وهي درجة انتماء الأعضاء للمؤسسة وتميزهم بها ككل بدلا من مجموعاتهم الخاصة في المعرفة أو العمل. أنظمة الحوافز والتعويضات: تعتبر أنظمة التعويضات أو الجزاءات عن مدى اعتماد معايير الأداء كأسس لتحديد الأجر والمنافع والترقيات بدلا من الأقدمية أو المحسوبية. تحمل النزاعات: تعبر عن درجة تشجيع المنظمة للعاملين فيها على الكشف عن النزاعات والخصومات ومناقشتها بشكل صريح وعلني تجسيدا لمبدأ شفافية الأداء. أنماط الاتصالات: تعبر أنماط الاتصالات السائدة عن الدرجة التي تقتصر فيها الاتصالات على تلك التسلسلية الرتبوية.

وتتجسد الخصائص السابقة في جميع المؤسسات بشكل متصل بدءا من الحدود العليا الإدارة الإستراتيجية إلى الإدارة الوسطى ثم الدنيا (الإدارة التنفيذية)، ولكنها تختلف من حيث شدة ودرجة تواجدها من مؤسسة إلى أخرى

إن ثقافة المؤسسة تتميز بثلاث مستويات: [55]. صص 11

الثقافة كمتغيرة خارجية: وتتجسد في الثقافة الوطنية أو الجهوية التي تنشط في إطارها المؤسسة، إن كون المؤسسة تتميز بثقافة خاصة بها فهي تحدد هويتها [59]. صص 22-30 ، وهي عدة أنواع:

ثقافة وطنية: تبرز أهميتها جليا من خلال نظرية z لـ w.Ouchis [60]. صص 10،09 وتشغل الملامح الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة، مما يبرز أهمية ممارسة الإدارة في بلد ما بناء على معطيات الثقافة الوطنية للبلد ذاته بدل من تقليد الثقافة اليابانية أو الأمريكية، وهي الفكرة التي يؤكد عليها مالك بن نبي وهو ما يصطلح عليه بالمعادلة الاجتماعية في كتابه المسلم في عالم الاقتصاد.

ثقافة جهوية: إن اختلاف الثقافات الجهوية ذو تأثير كبير على نمط الإدارة وسير المؤسسات، يبرز بصورة جلية في اختلاف الثقافات الجهوية الفرنسية مثلا وتأثيرها على سير مؤسساتها.

الاجتماعية-الثقافية: يوضح Mike Burke [61]. صص- 23-30 بأن التيارات الاجتماعية-الثقافية تمثل عائقا يجب إزالته أمام المؤسسات ، فالقيم الجديدة للعامل والمستهلك والمواطن تمثل عوامل ثقافية متداخلة للمؤسسة، كما تبرز أهمية وتأثير هذه العوامل الاجتماعية الثقافية بشكل واضح في نجاح الإدارة اليابانية، ويتحقق هذا النجاح على عدة مستويات سواء على مستوى الفرد أو الجماعة وكذا على مستوى العمل المنظم [62]. صص- 252-253 .

الثقافات الفرعية: تعتبر المؤسسة شبكة من الثقافات الفرعية ترتبط بالجماعات التي تسعى هذه الأخيرة من خلال هذه الشبكة إلى تطوير هويتها التي تميزها في المؤسسة، وتنتج هذه الثقافات الفرعية من اختلاف النشاطات داخل المؤسسة خاصة نشاطات الإنتاج والتسويق والصيانة وكذا البحث والتطوير وغيرها.

لقد أبرز R. SAINSAULIEU تقل هذه الثقافات الفرعية في فهم المنظمة، كما يعتبر اختلاف معايير الاعتراف بالنساء، المهاجرين، عمال الصيانة... الخ، هو حقل جد واسع لمعايير الانتماء، كما تمثل الثقافات الفرعية عامل جد قوي وذلك لما يتضمنه من قوة تأثير في المؤسسة.

ثقافة المؤسسة: تتوقع هذه الأخيرة بين المفهومين السابقين أي مفهوم الثقافة الخارجية والثقافات الفرعية، وهنا تطرح ملاحظتين في هذا المستوى:

\* لفهم أفضل لثقافة المؤسسة يجب تحديد أوساط الثقافة (وطنية، جهوية، اجتماعية) حيث توجد هذه الأخيرة، فثقافتها الفرعية و تفاعلات تمثل عنصر مكون للثقافة.  
\* ثقافة المؤسسة حسب التعريف الجزئي فهي نمط للتكيف مع البيئة، إضافة كونها أسلوب اندماج مختلف هذه الثقافات الفرعية.

إذن تعتبر الثقافة الخارجية والفرعية مجالين مفضلين لتعريف ما هي ثقافة المؤسسة، ومنه نخلص إلى حوصلة تعريف لثقافة المؤسسة من خلال تعاريف عدة للثقافة فهي حسب Schein الأكثر شمولية ودلالة الثقافة التنظيمية هي مجمل الفرضيات الأساسية لمجموعة معينة أو فوج معين والمبتكرة والمكتشفة والمتطورة لمواجهة دليل مرشد من جديد إلى طريقة الصحيحة للتفكير والإدراك والإحساس اتجاه مشاكلهم.

### 2. 1. 3. أسباب الاهتمام بدراسة ثقافة المؤسسة:

نظرا للتغيرات المتسارعة في حقل التنظيمات الإدارية بفعل تغير طبيعة ووظائف المؤسسات في الحقبة المعاصرة فقد لجأت الدراسات المعاصرة إلى محاولة فهم العلاقة بين المحددات الثقافية وطبيعة الأداء داخل المؤسسات وتوصلت الدراسات إلى وجود قيم ومعتقدات وأنماط تفكيرية ساهمت في بلورة نماذج تسييرية أضحت فيما بعد مرجعيات يتم الرجوع عند محاولة تبني سلوكيات معينة، ويمكن إجمال أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بدراسة ثقافة المؤسسة فيما يلي: [63]. صص- 395-461

1- تعدد مصادر المعرفة الإدارية وذلك لأن الإدارة كحقل معرفي وتطبيقي تستخدم حصيلة مختلف العلوم ويزور نماذج معرفية جديدة مثل الإدارة بالمعرفة، إدارة الجودة الشاملة، واستفادة حقل الإدارة من التطور المتزايد في الدراسات المعرفية الأخرى (علم النفس، علم السياسة،...)

- 2- قصور أنماط التدريب والتعليم والعمل على مواكبة التسارع في مجال التدريب وتقويم الأداء والعمل على تامين عناصر الإبداع لدى أفراد المؤسسة.
- 3- الاستفادة من خاصية قابلية الفرد للتعلم مدى الحياة في تزويد المدراء والموظفين بالمهارات الجديدة كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
- 4- تأثيرات البنية الخارجية للمؤسسة وما يرتبط بها من استراتيجيات تعد من أكثر المؤثرات تأثيرا على تشكيل ثقافة المؤسسة فنجد مثلا أن البنية الخارجية للمنظمة التي تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة السريعة يوجب على الثقافة المؤسسية التكيف مع البيئة الخارجية وتكوين العلاقة الصحيحة بينها وبين القيم الثقافية والمعتقدات والاستراتيجيات من خلال:

- التكيف الثقافي: تطوير سلوكيات ملائمة للمهام الجديدة للمؤسسة لأجل الاستجابة للعملاء والزبائن وتلبية احتياجاتهم.
- تكيف في مجال الرسالة وتأكيد هوية المؤسسة حتى يتسنى تحديد الوظائف والأدوار والمسؤوليات.
- تكيف الأفراد: وذلك بتخليص المؤسسة من الإجراءات الروتينية وتعميق عنصر الالتزام الوظيفي وتشجيع العمل بشكل جماعي بما يتسق والأهداف العامة للمؤسسة.

#### **2.1.4. فوائد ثقافة المؤسسة وحدودها:**

- إن ثقافة المؤسسة لا تمثل أي فائدة حقيقية إلا إذا ساهمت في حل مشاكل المؤسسة في التكيف والتنظيم، فائدة وكذا حدود ثقافة المؤسسة على هذه القاعدة [55]. ص-ص 25-28
- الثقافة كهوية: تمثل المؤسسة من مدخل ثقافي معين هوية [64]. ص-ص 401-427 ، أي تملك هوية تميزها عن غيرها على صعيد المتغيرات التقليدية لنظريات المنظمات (قطاعه النشاط التكنولوجيا، الحجم)، إن الهوية يجب أن تكون محددة وواضحة، فالهوية لا توجد فقط في مستوى الحكايات

- والسلوكيات السطحية أو قيم صريحة وواضحة، بل هي القاعدة المنطقية لأنظمة التسيير التي تطورت في المؤسسة، وذلك لما تتميز به من فعالية، ويساهم وجودها في المؤسسة في ضمان استمرارية هذه الأخيرة.
- الثقافة كعامل انسجام: إن تقييم نتائج المؤسسة أصبح مرتبط بمدى تناسق وارتباط القرارات المتخذة والنتائج المحصل عليها مقارنة بثقافة وهوية المؤسسة، مما يتأكد مرة أخرى أنه لا توجد نماذج للتقليد في الإدارة بل تحقيق تناسق وارتباط في اتخاذ القرارات و تطبيقات التسيير.
- الثقافة والجمود: الثقافة ليست وضعية ثابتة، بل تتطور [65]. ص 161 ، لأنها تمثل نظام تدريب وتعليم متواصل للمنظمة، فهي تحقق الميراث الذي لا يمكن المساس به كما انها لا تعني التحجر، فثقافة المؤسسة ليست متصلبة [66]. ص-ص 01-06 بل تتميز فقط ببطء تطوراتها، كما تسمح لنا عملية استخراج أو معرفة الملامح الثقافية بتحديد فرص وإمكانيات التغيير واما حدود ثقافة المؤسسة :
- خطر الانغلاق: إن التناسق بإمكانه تحقيق التأثير بصورة سلبية إذا كانت الثقافة تمثل ميراث محافظ، فتصبح مكان منغلق يكبح الإبداعات والتغيرات.
- خطر التعددية (nombrilismes): إن العمل على الثقافة هو تبرير أفعال الماضي وتكوين بعد ذلك منطق الأحداث، وشرح و تبيان الروابط الفعالة التي تكونت عبر الزمن.
- ثقافة قوية أو جيدة: إن مؤسسة ذات ثقافة قوية لا يمكنها دائما تحقيق الأفضلية والفعالية [67]. ص-ص 23-26 ، لذا فالثقافة القوية والجيدة هي تلك الثقافة التي تسمح للمؤسسة بمواجهة مشاكل التكيف مع المحيط وتحقيق الاندماج الداخلي. [68]. ص 07

## 2. 1. 5. أثر الثقافة التنظيمية على الأداء:

تتركز الدراسات الإدارية القيمية أو المتعلقة بدراسات القيم التنظيمية، حول أخلاقية العمل المؤسسي على الدور الأساسي الذي يجب أن تمارسه الإدارة العليا في تطوير وإعداد معايير أخلاقية يسترشد بها الأفراد العاملون في بقية المستويات الإدارية، وتشير الدراسات العديدة، إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، و فاعلية المنظمة والأداء والإبداع والإلزام وغيرها [69]. ص 69 فإن كانت الغاية تحسين نوعية القرارات الإدارية من الناحية الأخلاقية فإن المبادرة يجب أن تكون من الإدارة العليا في التركيز على القيم الأخلاقية داخل المؤسسة، وفي الحالات المثالية فإن المفاهيم الأخلاقية ترتبط بمرتكزات هامة هي: العدالة والعقل والمنطق، وهي في المجموع قواعد تسلك سلوكيات أو مبادئ الأخلاق العامة، كما أن تجسيد السلوكيات المحبذة في الأداء داخل المؤسسة يفترض عدد من المقومات الجماعية التي يعتبر وجودها عاملا لدى الجماعة، يمكن تلخيصها في ما يلي: [70]. ص 193

- 1- انسجام الجماعة: إن الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.
- 2- تماثل الجماعة مقابل تنوعها: تنتج الجماعة شديدة التنوع حولا أفضل، ويبدو أن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة لكن اختلافهم محدود فيما يتعلق بقدراتهم الإبداعية.
- 3- تماسك الجماعة: يقصد به المدى الذي يشعر فيه الأفراد أنهم يريدون أن يبقوا أعضاء في الجماعة، فالجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.
- 4- تركيب الجماعة: إن من أهم المتغيرات التي تؤثر في تركيب الجماعة هو ما يسمى بالآثر التجميعي حيث أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء وهذا يعني أن سلوك الجماعة يتحدد جزئيا بطريقة تجميع أفرادها وليس بجمع كل خصائص الأفراد فيها، فمن الضروري معرفة الخصائص الشخصية للأفراد قبل تشكل الجماعة.



5-جنس الجماعة: تظهر الدراسات بشكل عام أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس لاختلاف التصورات، وما زال متغير الجنس خاضعاً للتجارب من أجل تحديد أثره في الجماعة المبدعة.

6-عمر وحجم الجماعة: إن المؤسسة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من المؤسسة القديمة، ويمكن للمؤسسة القديمة تحديث نفسها وذلك بضم أعضاء جدد إليها ضمماً مؤقتاً أو استخدام أساليب مختلفة لحل المشكلات، كما لوحظ أن الإبداع يزداد بازدياد الأعضاء وذلك لتوسع القدرات والمعارف والمهارات، ولكن إلى حد ما لأن الكثرة في تضخيم المؤسسة قد لا تساعد على أداء العمل، وقد ينتج عنه سوء التنظيم في الأجهزة وإضافة أجهزة بيروقراطية دون أهداف واضحة ومحددة، ما يتطلب تصميم خرائط تنظيمية وتوصيف دقيق للمهام.

وتظهر العديد من الدراسات العلاقة الطردية بين القيم المؤسسية الثقافية الجيدة وكفاءة الأداء، وهو ما تظهره النماذج الإدارية اليابانية ودول جنوب شرق آسيا وأمريكا والدول الأوروبية، ويظهر الجدول التالي ملامح الأنظمة الإدارية وعلاقتها بالجانب الثقافي [71]. ص 125، وهو ما يظهر في الجدول الموالي، الذي يوضح أن هناك أنماط سلوكية معينة وقيم مؤسسية وشعاراتية صارت تمثل طابعاً نمطياً تميز هذه الشركات وهي متداخلة مع الجوانب الدينية وطبيعة العلاقات الأسرية كما هو الحال في المؤسسات اليابانية التي تعد امتداداً للأسرة حيث يسود نمط من القيادة الأبوية والصارمة في ذات الوقت، كما أن هذه المؤسسات تحاول تعزيز عنصر الولاء الوظيفي بتحقيق عناصر الاستقرار في العمل لتقوية عناصر الإخلاص والرضا الوظيفي.

#### **جدول (01): العلاقة بين ملامح الأنظمة والإدارية والمحددات الثقافية [71]. ص 125**

مكونات ملامح النظام	اليابان	كوريا الجنوبية	أمريكا وبعض دول أوروبا
01 اتخاذ القرارات	نظام جماعي	نظام جماعي	تصويت الأغلبية أو بقرارات فردية بحسب الحالة
02 استقرار العمالة	التوظيف مدى الحياة	توظيف مدى الحياة ولكن يمكن للفرد ترك عمله بمفرده	لا يوجد ضمان لاستقرار العمالة
03 الإخلاص	قوي جدا	قوي	غير قوي
04 التنمية الإدارية	الترقية من الداخل	الترقية من الداخل + الاختيار من الخارج	الترقية من الداخل + الاختيار من الخارج
05 نمط القيادة	ابوي استبدادي ضام	استبدادي من ابوي	مشارك
06 الفردية مقابل الجماعية	روح الفردية في غابة الأهمية	الفردية قوية كما هو الحال في الروح الجماعية	الفردية هي المسيطرة
07 العوائد	مبنية على الأقدمية	الأقدمية + الكفاءة	الكفاءة في الأداء
08 الأخلاق في العمل	كنفوشية	كنفوشية	بروتستانتية + كاثوليكية
09 الحكومة و الشركات	علاقة قوية تعاونية	علاقة قوية تعاونية	لا توجد علاقة مباشرة
10 شعارات المؤسسة	التناغم الإنساني	التناغم الإنساني	الربحية

تظهر الدراسات المعاصرة طبيعة العلاقة التداخلية بين ثقافة المؤسسة وتحسين الأداء، ففي استقصاء لـ 615 مديرا في بعض منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية رأَت نسبة 43 % منهم أن التغيرات في ثقافة المؤسسة هي جزء أساسي ومتم للجودة وتحسين الأداء.[72].ص327

وبما أن الثقافة المؤسسية تتشكل من المعتقدات والتوقعات المشتركة لمدراء وقادة المؤسسة والتي تشمل بالأساس : رسالة المؤسسة، مبادئها، أدوات تحقيق المبادئ، استراتيجيات المؤسسة، فقد لوحظ أن المؤسسات الدولية تعمل على تصميم توقعات تنظيمية تحدد مسارها الوظيفي، خصوصا تلك المنظمات المتعددة الجنسيات، وفيما يلي مجموعة من المعتقدات الأساسية لبعض الشركات الكبيرة والمنتشرة عالميا. [73].ص131

- \* شركة IBM: احترام الفرد ، تحسين خدمة العميل ، مواصلة التميز .
- \* شركة Ford : الجودة هي الوظيفة الأولى .
- \* شركة Delta : الشعور الأسري .
- \* شركة M 3 : ابتكار المنتج .
- \* شركة Lincon Electric : مناسبة الأجور للإنتاجية .
- \* شركة Cater pillar : تدعيم البائع والموزع القوي .
- \* شركة Mac Donalds : الخدمة السريعة والجودة المتكاملة .
- \* شركة General-Electric : العمل كفريق ، الموردین و العملاء شركاء .
- \* مؤسسة Jc Penneys : الزبون دائما على حق .
- \* سوبرماركت Publix : حيثما تسوق تكون سعيدا .

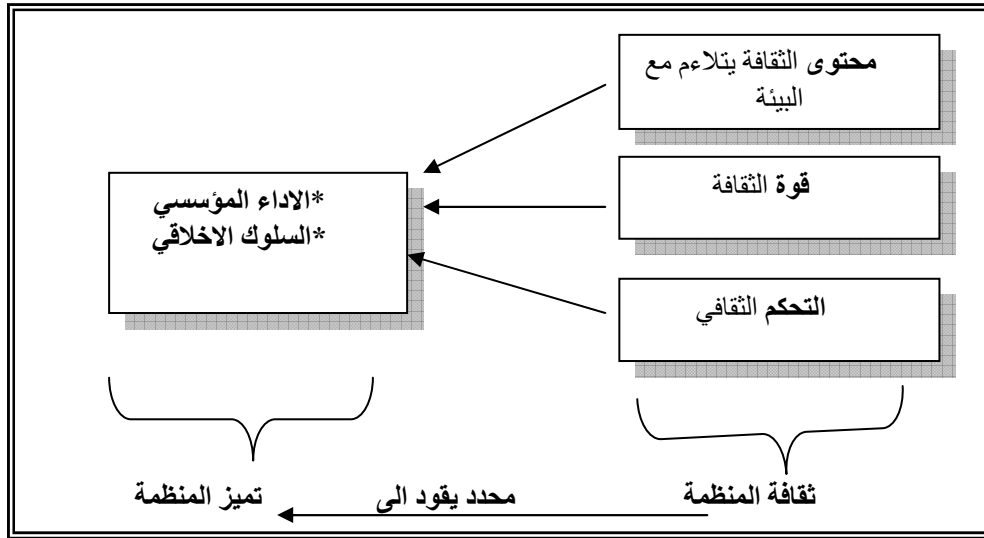
إن المنتبِع لمسار الشركات الدولية المعاصرة يلاحظ ذلك التفوق في تجديد الرؤية لدى القادة والموظفين، والتجديد في تحديد السياسات، واعتناق ثقافة مؤسسة تقوم على محاور أساسية مثل الجودة، الإبداع، المرونة، خدمة الزبون، العمل بروح الفريق ويرجع ذلك إلى طبيعة السوق الدولية القائمة على التنافسية العالية، وهو ما يتطلب الإجراءات التالية:

تصميم هياكل تنظيمية تقوم على الوحدات المتناسقة فنيا وماديا والمستقلة في إبداء الآراء بما يكفل الإبداع على مستوى كل وحدة.

- دعم سرعة اتخاذ القرارات والتخفيف من الإجراءات البيروقراطية.
- تشجيع التحديث وتطوير المنتج داخليا من حيث "المكونات" وخارجيا من حيث "التصميم"
- تنمية المهارات الجماعية والفردية وتشجيع التفكير الذهني الجماعي.
- إعداد مسارات وظيفية متجددة تدعم الولاء والانتماء الوظيفي.
- وضع أنظمة مرنة للترقية والمكافآت وفق مهارات إبداعية غير نمطية.

لا شك أن هناك إمكانية كبيرة للاستفادة من نظم الإدارة السابقة، وذلك بمحاولة تكييف السياسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، باعتبار العنصر البشري هو المسؤول عن مزج عوامل الإنتاج الأخرى، لكي تحقق أهداف أي مشروع؛ إن تنمية قدرات الأفراد بالتدريب داخل أو خارج المؤسسة يعظم الشعور بالولاء والرضا، وهو من أهم أسباب نجاح أي مؤسسة.

## الشكل (01): بوضوح ثقافة المنظمة محددًا للأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي [74]. ص 48



### 2.2. الثقافة القوية والثقافة الضعيفة في المنظمة:

#### 2.2.1. الثقافة الضعيفة وانعكاساتها:

تعتبر الثقافة الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق، أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق، أو إجماع بين الأعضاء، حتى القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات كصلابة السلوك، الحد الأدنى المقبول حيث يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة.

لقد توصل Peter & Waterman [75]. ص 462 في دراسة لهما أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المؤسسات الأكثر إبداعاً في كل شيء، وأن المؤسسات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة بدلاً من الاهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتهمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع. بينما المؤسسات القوية تركز على حاجات ومطالب الزبائن الداخليين والخارجيين والأهداف القصيرة والطويلة، وعلى إشباع كبرياء العاملين كما تمتاز بثقافة المشاركة. تتميز مستويات أداءها ليس بكونها الأفضل عن مستويات تلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة وإنما أيضاً بمستوى أدائها يزداد تفاوتاً مع الزمن.

#### 2.2.2. الثقافة القوية ومتطلباتها:

إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الانعزالية والكرهية بين الأفراد والشعور بالاعتزاز واللامبالاة. [76]. ص 180

تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية وأن أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المؤسسة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعاً، كما خلاصاً في دراستهما هذه أن الثقافة القوية تتميز بالخصائص التالية: [77]. ص 225

- درجة عالية من التجانس فهذه المؤسسات مجموعة من القيم تؤمن بها وتعمل على ترسيخها وتثبيتها لدى كل العاملين بها.
- الابتكار: حيث تعمل هذه المنظمات على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين بها.
- القدرة على التكيف: حيث تتسم هذه المؤسسات بدرجة عالية من المرونة والتكيف مع التغيرات الناشئة حولها.

وفي بحث آخر عن الامتياز حددا قائمة خصائص تنظيمية تميل إلى أن تكون ملامح رئيسية للمؤسسات الناجحة في المعتقدات التالية: [78]. موقع الكتروني

- الاعتقاد بأهمية استمتاع الشخص بعمله.
- الاعتقاد بأن يكون الأفضل.
- الاعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يكونوا مبتكرين ومحتملين للمخاطر دون تعرضهم للعقاب عند الفشل.
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
- الاعتقاد بأهمية العاملين كأدميين.
- الاعتقاد بأهمية عدم الرسمية لتحسين تدفق الاتصال.
- الاعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح.
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين أو مستجيبين.

- الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من طرف الإدارة العليا.

وقد حدد الباحثان Deal & Kennedy مجموعات الثقافة القوية على النحو التالي: [78]. موقع الكتروني

- إن فلسفة بالمشاركة منتشرة على نطاق واسع.
- تركيز على الاهتمام بالأفراد لتحقيق النجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس والمراسيم للاحتفال بالأحداث أو المناسبات الخاصة بالمؤسسة.
- تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم.
- لديها قواعد غير رسمية للسلوك.
- لديها قيم قوية.
- تضع معايير أداء مرتفعة.
- لديها ميثاق محدد واضح للجميع.

أوضح أوشي أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي استطاعت أن تكون لنفسها ثقافة تتسم بالآتي: [79]. ص- ص 122-129

- جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة.
- الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية.
- المودة والنفاهم بين أعضاء المؤسسة.

إن أفضل طريقة للتمييز بين الثقافة القوية والضعيفة للمؤسسات يكون بطرح السؤال التالي:

ماذا يحدث لحامل الأخبار والأنباء السيئة أي ماذا يحدث للشخص الذي يشير إلى مشكلة محتملة ؟ هل يحصل على مكافأة أو يواجه بالعقاب لقيامه بذلك ؟ إن المؤسسات ذات الثقافة الضعيفة لا تشجع على نقل الأشياء السيئة، وتتماشى دائما الأمور غير السارة في العمل، بل إنها تقوم بالحيلولة دون وصول إشارات التحذير المبكر لمواجهة المتاعب إلى المسؤولين، كموقف عن مقاومة التغيير مما يشجع على الجمود والتسيب والإهمال والإدمان على السلبية، حيث لا أحد يسأل عن ماذا يحدث، إن كان بالطريقة الصحيحة أم بالطريقة الخاطئة، بينما نجد المؤسسات ذات الثقافة القوية تشجع دائما على الاتصال والتواصل والانفتاح والتفتح حيث فلسفتها تقوم على الاستعداد الدائم للتحدي تعتمد مدخل الفعل.

إن القيم الخاطئة الضعيفة عن مستوى الأفراد والمؤسسات يمكن إدراكها من النقص في الدافعية المتجلي في انخفاض الإنتاجية وعدم الكفاءة والغيابات وعدم الانتظام واللامبالاة... في حين على مستوى المؤسسات يمكن الوقوف عليها من خلال سوء التسيير المتجلي في غياب المبادئ وعدم القدرة على التنبؤ والبطء في اتخاذ القرارات وتعديل القرارات بصفة مستمرة أو إصدار القرارات بصفة متكررة، سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء، وغياب العلاقات الشخصية، فاعلية التنظيمات غير الرسمية، الجمود في العمليات....

### 2.2.3. التغيير الثقافي لتحقيق التغيير في السلوك التنظيمي:

إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التيسيرية، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة.

ليس هناك حل سريع ولا سر يكشف عنه لتحرك مؤسسة من ثقافتها الحالية الجامدة والتي تتسم بالانسحاب والإهمال، والإدمان على السلبية والتسيب، الالتزام، وتعدد مضيعات الوقت.... إلى ثقافة تركز على التميز والإنجاز، والنتائج والتجانس، والجماعية والتفتح على الخارج والداخل، واليقظة والتركيز على الأهداف القصيرة والطويلة، والمشاركة والابتكار، الاهتمام بالعاملين كآدميين وتنمية معارفهم ومهارتهم وترسيخ صفات شخصية مدعمة للتغيير.

إن تحقيق هذه الأشياء ليس أمرا سهلا، فالإقلاع عن العادات السيئة، وتغيير نظم ونمط الإدارة وفلسفة، وقيم الإدارة العليا والدوافع والاتجاهات والافتراضات أمر صعب فمعظم الثقافات تحيط بنا منذ فترات طويلة، كما أن نظام القيم يعتبر نظاما متكاملًا ترتبط فيه كل قيمة بالقيم الأخرى وتدعمها، ومن الصعب تغيير قيمة معينة بمفردها عن بقية القيم بطول أمد إحدائه، غير أن المؤسسات التي تدرك أهمية التغيير وتستعد له بالفكر الجديد ستحافظ على بقائها وازدهارها، أما التي لا تفعل ذلك فسوف يكون مصيرها الإفلاس والانسحاب .

إن تعديل القيم التنظيمية والاتجاهات وسلوكيات ومواقف الأفراد لا يمكن إحداثه إلا بتمهيد أذهان العاملين وتهيبتهم نفسيا قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي واعتباره سلوك غير مرغوب أو ضار، وأنه في التغيير تتعاضم مصالحهم الذاتية، وسيكونون في وضع أفضل نتيجة هذا التغيير عندما تنجح الإدارة في إقناعهم بأن مصالحهم تتعارض مع سلوكهم وطريقة أدائهم الحالي وتتكامل مع التغيير حين إذن فقط نجد كل من في المؤسسة يسعى نحو الغرض الذي أنشأت من أجله المؤسسة.

إن الأوضاع الجديدة تتطلب وجود منظومة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات تتلاءم معها، تبررها وتدعمها الدعم المكاني والزمني المطلوب لواقع قائم بالفعل، فلا بد أن تكون هذه القيم منسجمة ومتجانسة مع الواقع والأوضاع الحالية.

قيم تقوم على التفكير العقلاني البعيد عن الغيبيات وكذلك متطلبات العمل والقواعد التي تحكمه وتنظمه في عصر تسيطر عليه روح المنافسة والرغبة في تحقيق التقدم والنجاح، مع توفير أكبر قدر من الحرية الشخصية وترسيخ مبادئ ديمقراطية.

قيم إيجابية فاعلة أكثر منها مواقف سلبية انفعالية، إحلال التفكير العلمي والتصرفات والأحكام والقرارات العقلانية، التميز والإنجاز والإتقان في العمل والمبالغة في التحسين مع الاعتراف بمسؤولياتنا عنا لأوضاع الراهنة.

لا يمكن تأمين نجاح التغيير بإجراء التغيير في المعايير والإجراءات بنصوص دون إحداث تعديل للسلوكات السياسية ونظام التربية والتعليم بمراحله المختلفة، واستيعاب وإتقان ما لدى الآخرين من رصيد المعارف وفنون الإنتاج. فالأمر يحتاج إلى تغيير نمط ونظام الإدارة وتعديل ذهنية وقيم المسؤولين على كافة الأجهزة والمستويات بما يوفر اتجاهات إيجابية تقدر الإنتاجية والكفاءة والتميز.

بيئة تؤكد على أن البقاء لمن يعمل أفضل وليس من يتحايل أكثر.

إن التغيير يحتاج إلى بيئة ديمقراطية شفافة مدعمة لآليات التنافس مع العمل على خلق جيل جديد وقيم ثقافية جديدة في إدارة المؤسسات، جيل يؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المؤسسة، جيل يملك التخيل والتفكير الاستراتيجي والابتكار والمبادرة، جيل له الاستقلالية وروح المنظم والاعتماد على النفس، الحاجة العالية للإنجاز، الميل إلى المخاطرة، متحر الفكر، ولا بد أن تتعكس هذه القيم على أدائه وعلى سياسة المؤسسات التي يعمل بها كمدير أو منظم. [90]. ص 11  
ولإحداث التغيير الثقافي نتبع الخطوات التالية:

- لا سبيل للبقاء والاستمرار في ظل التحولات المحلية والدولية إلا بتغيير سلوكياتنا واتجاهاتنا وقيمنا وافترضاياتنا اتجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، المؤسسة، القادة، أنفسنا، الآخرين، وبالإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وهدف ومصالح المؤسسة، مع التأكيد على أهمية التقويم المستمر.  
- قيام الإدارة بدراسة وفهم الثقافة السائدة، قصد التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية والعمل على استثمار ما هو إيجابي والتخلص من كل ما هو سلبي.  
- إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب والمطلوب باعتبارهم القدوة والمثل في المؤسسة، وأن يتعلموا شيئاً مهماً هو كيفية حب العاملين وتقييمهم والنظر إليهم كمورد وليس كتكلفة.  
- العمل بجد على التخلص من الاعتقادات الخاطئة وممارسات الإدارة بالأزمات وإحلالها بمبادئ إدارة الأزمات.

- تنشيط وتفعيل الندوات والملتقيات قصد التعرف برصيد ومعارف وتجارب المؤسسات الرائدة.  
- وضع نظام فعال للاتصال لتسهيل حركة الأفكار والممارسات بالشكل الذي يثري وينمي ثقافة المؤسسة.

- وضع نظام استحقاق يستجيب للحاجات غير المشبعة وينمي الحاجة إلى الإنجاز والتميز.  
- تتمين وتفعيل نظم الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتقييم الأداء والحوافز باعتبارها الركائز الأساسية لزرع الانضباط والنظام والمسؤولية وتنمية روح الالتزام، والانتماء والولاء وترويضهم على الإبداع والابتكار وإيداء الرأي والرقابة الذاتية والعمل الجماعي. [81]. ص 179

- الأقلمة والمواعاة الاجتماعية  
- نقل الأعضاء الذين يقاومون التغيير، والذين نتسم اتجاهاتهم بالسلبية أو إحلالهم بأفراد راغبين في التغيير ولهم الاستعداد للتكيف.

- وضع آليات تحول دون سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء

## 2.3. إدارة الموارد البشرية كتقافة تنظيمية:

### 2.3.1. السياق التاريخي لإدارة تسيير الموارد البشرية:

لم تكن إدارة الموارد البشرية على النحو الذي هي عليه الآن، فقد مرت بمراحل تاريخية، وتحولات عميقة في مختلف المؤسسات، إلى أن أصبحت كما هي اليوم، ويمكن إنجاز المراحل التاريخية التي مرت بها هذه الإدارة فيما يلي:

أ- مرحلة ما قبل التصنيع: كان الإنسان قديماً يعتمد على الصيد والزراعة، اعتماداً كلياً، حيث كان يقوم بالعمل بشكل عفوي بعيد عن الفكر الإداري الحديث، ومع تطور الإنسان في حد ذاته، وظهور الحرف، والعمل الجماعي، أصبح إنجاز المهام والأعمال بشكل متطور نسبياً، وما نلاحظه من معالم وأثار تاريخية عملاقة في الحضارات القديمة كأهرامات مصر، سور الصين... ما كانت لتتجز وتصد لولا وجود تخطيط، توجيه، قيادة... الخ، تدفع باتجاه الإنتاج والعمل المتقن والكفاء، وهذا ما يدفعنا إلى تصور أنه قد تم إنجاز هذه الشواهد العملاقة انطلاقاً من الاستخدام القوي والفعال للعنصر البشري، والاعتماد عليه بصفة مطلقة، وذلك بالرغم من أن إدارة الموارد البشرية والإدارة عموماً لم تكن معروفة بالشكل الحالي.

ب- مرحلة ما بعد التصنيع: كانت الثورة الصناعية بداية الكثير من المشاكل التي عانت فيها التنظيمات وإدارتها، فبالرغم من أنها ساهمت في زيادة الإنتاج وتراكم رأس المال والسلع، إلا أنها وضعت الإنسان موضع الضحية التي بها يتم التغيير، فأضحى سلعة تباع وتشتري، وعنصر مكلف، بعد ما عنيت الآلة بأكبر اهتمام، هذا إضافة إلى سوء ظروف العمل وبروز العديد من المشاكل التي ساعدت على تبلور الفكر الإداري الحديث بما فيه إدارة الموارد البشرية، ونظراً لأهمية هذه المرحلة سيتم تناول العناصر التالية:

- ظهور حركة الإدارة العلمية: ظهرت هذه الحركة في ثمانينات القرن التاسع عشر، نتيجة العديد من العوامل التي شهدتها أوربا وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، من تطور صناعي هائل، وتوسع في الحركة التجارية والاقتصادية، وكذا الرغبة الملحة لتشغيل رؤوس الأموال في الإنتاج الصناعي، دون إعداد طبقات عمالية مدربة وقادرة على الأداء بفعالية وكفاءة، فجاءت الإدارة العلمية، كحوصلة لجهود فريق من المهندسين على رأسهم فريدريك تيلور (1856-1915) [82]. ص- ص 10-08، حيث كان يسعى فريق العمل لتطوير النسق الإداري Management system قبل أن يضع تيلور مبادئ هذه الإدارة في كتابه الشهير: مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911 والمتمثلة في: [83]. ص 65

- استخدام طرق دراسة الحركة والزمن لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.

- استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة المطلوبة، والمعدل المطلوب.

- الاعتماد على الخبراء والمتخصصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.

وعلى الرغم من المزايا العديدة التي قدمتها الإدارة العلمية لأصحاب رؤوس الأموال، فإنها قوبلت بمعارضة شديدة من العمال، كونها أهملتهم خلال العملية الإنتاجية، وكما تعتبرهم كسالي، وعليه ظهرت صراعات بين إدارات المؤسسات وعمالها، مما أدى إلى بروز مشاكل عديدة في تلك المرحلة، كتخطيط الآلات، توقيف وطردهم العمال وغيرها من المشاكل، في خضم هذه الظروف كلها تبلورت أفكار جديدة تدعو للاهتمام بالعنصر البشري، وتخصيص قسم أو فرع يعنى بشؤونها في مختلف التنظيمات، هذا ما أدى بدوره إلى ظهور أو التعجيل بظهور مدرسة أو حركة العلاقات الإنسانية.

- حركة العلاقات الإنسانية: انطلقت هذه الحركة من فكرة أن إنتاجية العمال لا تتأثر بالعوامل الفيزيائية للعمل، وإنما تكون تبعا لاهتمام الإدارة بشعورهم، ومنح لكل منهم مكانته في التنظيم، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتدعيم خدمات مميزة لهم، ومعرفة توجهاتهم الاجتماعية وتطويرها، ففي هذه المرحلة التاريخية، أصبح هناك فريقان في المجال المهني، أحدهما ممثل في رجال الإدارة والأعمال، والثاني يشمل الموظفين والعمال، هذا ما يعني أن السلطة مركزة في طرف دون الآخر، فبرزت نتيجة ذلك مشاكل [84].ص195، أدت بأحد فرق البحث برئاسة (التون مايو)، إلى القيام بدراسة بمصانع هاوثورن للالكترونيات، حول هذه الأوضاع الجديدة، فأكدت على العناية بالأفراد في المجال الصناعي، وهو ما يفرض بدوره العناية بالقسم المخصص لذلك في الإدارة، ووضعها في الإطار الذي يجعله متماشيا مع المستجدات. [85].ص18 بالإضافة إلى التون مايو وزملائه، نجد الإسهامات التي قدمتها ماري فولت (1933-1968) من خلال كتاباتها، إلى اعتبار الأفراد تركيبة معقدة من الاتجاهات والمعتقدات والحاجات، وطالبت المديرين بتحفيز وتشجيع الأداء في العمل بدلا من مطالبتهم بالأداء الجيد فقط. [86].ص74

- تطور العلوم السلوكية: نتيجة بعض العيوب التي شابت حركة العلاقات الإنسانية حاول العلماء السلوكيون أمثال ماك جريغور، ماسلو، كريس إجريس وآخرون تطوير هذه المدرسة من خلال دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني، لمعرفة طبيعة تكوينه النفسي والاجتماعي والحضاري بما يفيد في إثراء وظائف إدارة الموارد البشرية، مثل: التحفيز، نظم الاتصالات الإدارية، أنماط القيادة... [87].ص24، فيرى (ماك غريغور) مثلا، صاحب نظرية العاملين (X) و (Y) فيعتبر أن العمال يحتاجون إلى السلطة والعنف من أجل قيامهم بالعمل الموكل إليهم هذا فيما يخص النظرية X اما (Y) من خلالها أن الأفراد يقومون بالوظائف والأعمال على أكمل وجه إذا ما ترك لهم مجال الإبداع ولحرية، كما دعا أيضا إلى اعتبار العمل عنصرا طبيعيا في حياة الفرد ومحددا من محددات السلوك... [88].ص269، كما أكمل الياباني "وليام أوشي" ما قام به "ماك غريغور" بطرحه لنظرية (Z) تبرز سماتها في مثلث (الثقة، المودة، المهارة)، من خلال تنظيم حلقات النوعية لغرض تحقيق جودة أعلى للمنتجات ومهارات أفضل للعاملين، وهو ما تمارسه الإدارة اليابانية، مما يعكس جهودها في التطوير لما تتميز به من قدرة على خلق الولاء والانتماء، وتحاول هذه النظرية تحقيق التشغيل طول الحياة، المرونة في العمل، تحمل المسؤولية من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات وربط التقييم بالترقية [89].ص42.

فهذه النظريات وغيرها التي اقترحت من علماء السلوك، في مجملها تدعو إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية داخل محيط العمل من حيث اتفاقها على وجود دوافع وحاجات وتطلعات يهدف الأفراد إلى إشباعها وتحقيقها من خلال ممارستهم للعمل، وفي هذا الصدد يمكن ذكر ما أورده "ماسلو" من حاجات وهي على التوالي: [90].صص 40-43

- الحاجات الفسيولوجية أو حاجات وظائف الأعضاء والتي تهدف إلى المحافظة على الحياة.
- حاجات الأمن والأمان: من خلالها يقوم الفرد بتوفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الأضرار المتوقعة.
- الحاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الحب والانتماء: وهي حاجة الفرد في أن يكون مقبولا في المجتمع.
- حاجات الاحترام أو التقدير: تتمثل هذه الحاجات في حاجات احترام الذات، وحاجات التقدير الخارجي أو الاجتماعي، وهي من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين.
- حاجات تحقيق الذات: وهي شعور الفرد بكفاءته ومهاراته ورغبته في أن تتاح له الفرصة لاستثمارها من خلال الإنجاز الذي يحتم على الآخرين والمجتمع الذي يعيش فيه بالاعتراف بها و به خصوصا.



وتجدر الإشارة إلى أن ما شهدته النصف الأول من القرن الماضي من أزمات اقتصادية حادة، إلى جانب الأزمات التي رافقت وأعقبت الحرب العالمية الثانية، وتأثيراتها على تطور إدارة الموارد البشرية، حيث ساعدت في ظهور تشريعات مختلفة تلزم الدولة بضرورة التدخل لصالح العمال، وتحسين أحوالهم الاجتماعية والنفسية والمادية، فكان من بين هذه التشريعات، القوانين الخاصة بتكافؤ فرص التوظيف، إذ بموجبها منع التحيز في عمليات التوظيف والترقية والتعويض، كما اعتبرت المعاملة على أساس الجنس أو النوع أو الديانة أو اللون معاملة غير قانونية ومرفوضة من قبل المجتمع الدولي [91]. ص 18 .

- مرحلة ظهور إدارة الموارد البشرية : كما سبق الذكر، تمخضت عن مختلف المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية، عدة نظريات تناولت المورد البشري، بالدراسة والتحليل، و نادت إلى ضرورة تحويل النظرة إلى الأفراد في المؤسسات الصناعية المختلفة، من مجرد اعتبارها عنصرا من عناصر التكلفة إلى كونها أصلا من أصولها يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للتنظيمات، فأصبح ينظر إليها كونها موارد مهمة يجب تطويرها والعناية بها لتحقيق الميزة التنافسية، ويعتبر هذا المدخل الأفضل، كونه يعمل على مزج محصلات النظريات والمداخل التي سبقته، إذ عمل على التركيز على الجانبين، الاقتصادي والاجتماعي، حين نجد أن الإدارة العلمية أغفلت الجانب الاجتماعي في عملية الإنتاج، والعكس ما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية حيث أهملت هي الأخرى الجانب الاقتصادي (المادي)، وقد اعتمد هذا المدخل أي مدخل الموارد البشرية على التطور الهائل للعلوم السلوكية، وذلك من أجل قيام إدارة الموارد البشرية بجل نشاطاتها بما يخدم المؤسسة والفرد والمجتمع. هذا باختصار التطور التاريخي أو المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية، بالاعتماد على النظريات التي كانت ولا تزال أساس ومحرك الإدارة المكلفة بالأفراد في المؤسسات

كما تجدر الإشارة في هذا السياق أن هذه الوحدة التنظيمية لم تعرف بهذا الاسم منذ البداية، لكنها سميت بمسميات مختلفة حسب التطور التاريخي وكذا الصناعي الذي شهدته التنظيمات، وجاءت على النحو الموالي: [92]. ص 17

- الثورة الصناعية: خلال تلك الحقبة كانت الإدارة المكلفة بالأفراد تسمى: علاقات العمل [1850-1900]
- التصنيع: هذه المرحلة عرفت ظهور الاتحادات العمالية، نتيجة الصراع الدموي بين العمال وأرباب العمل، وبذلك جاءت تسميتها: العلاقات الصناعية [1900-1940]
- مرحلة نمو المؤسسات: خلال هذه المرحلة عرفت المؤسسات وجود مزيج في القوى العاملة، فكانت تسميته القسم الذي يعنى بالقوى العاملة باسم: إدارة المستخدمين [1940-1960].
- مرحلة التركيز على الجودة: كان فيها الانتقال من القوى العاملة البسيطة، إلى القوى العاملة المهنية، فكانت تسميته بـ : إدارة الأفراد [1960-1980].
- مرحلة الثورة التكنولوجية: أصبح التركيز في هذه المرحلة على تطوير وتنمية الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، فكانت التسمية موافقة لذلك، فسميت: إدارة الموارد البشرية.

وهناك العديد من العوامل التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات، وحتى الدول، وسنحاول عرض بعض الأسباب التي زادت في أهمية هذه الوحدة التنظيمية بالمؤسسة وهي على النحو التالي:

- أصبح العنصر البشري يعتبر أصلا من أصول المؤسسة، من حيث تأثيراته الجوهرية على الإنتاجية، كما أن تكلفة الحصول والحفاظ عليه أصبحت بنفس أهمية التكاليف الأخرى، وهنا ظهرت أهمية تدبير احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية في الوقت المناسب وتعيينهم بالوظائف المناسبة، وكذلك تنمية هذا

العنصر وصيانتة وتطويره ورفع معنوياته، فضلا عن استخدامه بالطريقة المثلى التي تضمن كفاءة أدائه واجباته [93].ص71

- تعقد المهام الإدارية، حيث أن المنافسة الأجنبية والتطور التكنولوجي الهائل، وثورة المعلومات، وتزايد معدلات التطوير والابتكار، وعدم الاستقرار البيئي، عوامل أدت إلى تعقد المهام الإدارية، وهو ما استلزم مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والعمل على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال تصميم برامج لجلب وتنمية الموارد البشرية [94].ص60.

- خليط التغيير في الموارد البشرية، وذلك من حيث زيادة مستويات التعليم، اقتحام المرأة لسوق العمل وتغيير خليط المهارات بالزيادة المتدرجة في عدد المهن المختلفة، وهو ما يحتاج إلى أنظمة جديدة لتقييم أداء العاملين. [93].ص،ص74،73

- الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية، فقد ولدت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري، و ما صاحب كل هذه التطورات هو ارتفاع قيمة الاستثمارات في الموارد البشرية والتكاليف المصاحبة لها للتغلب على المشكلات، المتعلقة بها، كالغياب، دوران العمل، التكوين، التأمين، العلاج، انخفاض الإنتاجية... [94].ص ص61،62 هذا ما أدى بدوره إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية قصد ترشيد استخدام العنصر البشري وزيادة فاعليته في الأداء.

- إدخال قيم جديدة وأساليب عمل حديثة في التنظيمات المختلفة، نتيجة مزيج القوى العاملة، إذ ان هناك استقلالية نسبية للأفراد في حياتهم، مصحوبة بمقاومة عن التضحية بالمصالح الشخصية أو العائلية في سبيل مصلحة المؤسسة التي هم أعضاء منها، فالتحكم النسبي في هذه القيم والاتجاهات يؤثر بشكل كبير على عملية توفيق وأقلمة هؤلاء العاملين، حتى يؤديوا مهامهم بالكفاءة المطلوبة.

- الضغوط الخارجية والمؤثرات البيئية: هناك ضغوط مختلفة، ويمكن ذكر أهمها: [95].ص-ص12-15

\* المؤثرات القانونية : حيث أن القوانين والتشريعات التي تخص التوظيف، بهدف حماية وتأمين العاملين، والخاصة بالأجور، ساعات العمل، ظروف العمل... تؤثر على سيرورة عمل إدارة الموارد البشرية.

\* تأثير النقابات العمالية: فقد أصبح للنقابة دور في تنفيذ سياسات وبرامج إدارة الأفراد في مختلف التنظيمات.

\* تأثير سوق العمل: إذ أن سوق العمل يمكن المؤسسة من توفير احتياجاتها من اليد العاملة، أو العكس، فإدارة الموارد البشرية تنجح إلى سوق العمل لكسب أعضاء جدد في المؤسسة.

\* المؤثرات الاجتماعية: حيث تلعب كما سبق الذكر القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما في تحديد ما يحتاجه العاملون في العمل، فالقوى العاملة لا تحتاج فقط إلى أجر عادل ومكان مناسب للعمل، وإنما تتطلب اهتماما متزايدا من الإدارة بمشكلاتهم وزيادة رضاهم...

\* المؤثرات التكنولوجية: حيث أن طرق وأساليب الإنتاج تؤثر بالضرورة على المهارات والقدرات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية، وهذا ما يحدث نوعا من عدم التوازن في سوق العمل، نتيجة ما يطرأ من تعديلات على طبيعة وخصائص ومواصفات الأفراد المطلوبين لمواكبة هذا التطور التكنولوجي.

و يضاف إلى هذه العوامل كلها عامل سبق ذكره لكنه يحتاج إلى توضيح أكثر، ألا وهو دخول المرأة ميدان العمل، ووجود كثرة من الموظفات المتزوجات، وكثرة من الأمهات، وهو ما يفرض على إدارة

الموارد البشرية خلق ساعات عمل مرنة، حيث يشترك أكثر من شخص في شغل وظيفة معينة من الوظائف التي تشغلها النساء.

إن هذه العوامل وغيرها أدت إلى الاهتمام أكثر بإدارة الموارد البشرية من ناحية، التخطيط للاحتياجات من العمالة، ووضع سياسات جيدة وعملية لتوظيف أفضل العناصر، وتبني استراتيجيات ناجحة، خصوصاً ما تعلق منها بالتدريب وتنمية هذه العناصر وصيانتها، بما يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها، وأهداف أعضائها، وأهداف المجتمع عموماً، وهذا بوضع في الحسبان المتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تصادف هذه التنظيمات، بما يكفل تحقيق مصالح جميع الأطراف، وتحقيق مسؤوليات المؤسسة إتجاه المجتمع.

## 2.3.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

يعتبر تزويد المؤسسات بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجات المؤسسة، الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في مختلف التنظيمات، سواء كانت هذه الأخيرة كبيرة الحجم أم صغيرة، عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية... ويتولد من هذا الهدف المباشر أهداف أخرى تتمثل في: [96].ص23

أ- الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية في أهداف المجتمع ككل، وذلك عن طريق توظيف وتشغيل الموارد البشرية المتاحة بالأعمال والوظائف المختلفة، فهي بذلك تساهم في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها، كما تساعد الأفراد على إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم يشعرون بالحماس للعمل، وتمكينهم من بذل أقصى جهد للحصول على الأجر والمكافأة، كما توفر للمجتمع الحماية والمحافظة على قوة العمل وتجنب الاستخدام غير السليم للموارد البشرية قصد تجنب هجرة الكفاءات وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تتيح الفرصة للمجتمع للتطوير والنمو في جميع جوانبه، وهي في هذا الإطار تستجيب لغالبية المحددات الاجتماعية في هذا الخصوص، كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

ب- الأهداف التنظيمية: تعبر هذه الأهداف عن جزء من التنظيم، حيث تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى والأنظمة الموجودة بالمؤسسة، وتتمثل هذه الأهداف أساساً في: [94].صص37،38

- تعظيم إنتاجية المؤسسة: ويتحقق ذلك من خلال اقتراح وتطوير السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف.

- الوقاية التنظيمية: ويتمثل هذا الهدف في المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائماً، في وجه الضغوط الداخلية والخارجية التي يمكن أن تصادف التنظيم.

وهناك أهداف فرعية أخرى إلى جانب هذين الهدفين وتتمثل هذه الأهداف في: [94].ص39

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف التنظيم.
- توفير ظروف عمل مناسبة تكفل جداً مناسباً للإنتاج.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات اللازمة.
- تعبئة العاملين لتحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى مجهود من خلال التحفيز المادي والمعنوي.

ج- الأهداف الوظيفية: تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف متخصصة، فيما يتعلق بالأفراد العاملين بجميع أجزاء المؤسسة ، وفقا لحاجاتهم ، فإذا تم القيام بهذه الوظائف بطريقة علمية ورشيدة، فإن ذلك من شأنه أن يسهم في تحقيق الأهداف الوظيفية، مما يعكس إيجابا على الأداء، والإنتاج وكذا الاستقرار في العمل، والرضا عن المنصب، وخلق روح الانتماء..

د- الأهداف الإنسانية: تتمثل هذه الأهداف في إشباع رغبات العاملين وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وبهذا فإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق التطلعات المختلفة للموارد البشرية، عندما تتيح الفرصة أمامهم للتطور والتقدم عندما يصبحون مؤهلين للترقية، وكذا توفير ظروف عمل جيدة تساعد على الأداء بشكل أفضل، كما أنها تحد من الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتعمل على تفادي الاستخدام غير الإنساني للقوى العاملة، من خلال توفير سياسات موضوعية ومدروسة، بداية بالتوظيف الجيد للعناصر المتوفرة، ومنحهم برامج تدريبية جيدة، ووضع سياسة عادلة للأجور والعلاوات، والعمل على الحفاظ على رأس مالها البشري.

وحتى تقوم إدارة الموارد البشرية، بالوصول إلى الأهداف المرجوة فإنه تقوم بأداء وظائف متعددة سنعرضها فيما يلي:

### 2. 3. 3. وظائف إدارة الموارد البشرية:

هناك بعض الوظائف الرئيسية، تقوم بها أي إدارة، والمتمثلة في: التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة، وهي ما يعبر عنها بالوظائف الإدارية، وبالموازاة مع هذه الوظائف هناك وظائف متخصصة تقوم بها إدارة الموارد البشرية، سنحاول توضيحها.

#### أ- الوظائف الإدارية: ومنها:

- التخطيط: يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وأهمية تفرضها البيئة اللامستقرة التي تخلقها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد [97]. ص11، فالإدارة العليا تقوم بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعية، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد، وكيفية جلبه، الطرق والأساليب التي يتم عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد بفاعلية كبيرة وتكاليف قليلة، والتخطيط يتضمن (ثلاث مستويات) على مستوى المؤسسة، على مستوى القطاع ، على المستوى القومي.

و بالمثل، تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة التخطيط ، عن طريق تحديد الأهداف، ووضع المعايير وصياغة الخطط، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية، كما تقوم بوضع القواعد التي تضمن سلامة تنفيذ الأنشطة على الوجه الأمثل. [98]. ص39.

- التنظيم: يعتبر التنظيم الوظيفة المكملة للتخطيط، حيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعية للتنفيذ [90]. ص116، فالمؤسسات المحيطة بنا لم تكن على النحو منذ بدايتها، بل بدأت في شكل بسيط ثم تطورت إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو أو الانكماش أو التغيير [57]. ص255 وبهذا فإنها مرت بعدة خطوات وذلك بتحديد الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات والسلطات التي يمكن أن تمارس الأدوار والمراكز التي تتضمنها كل وحدة من وحدات التنظيم، والفرد أو الأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل من حيث النوعية والعدد.

وإدارة الموارد البشرية تساهم في تأسيس هذا الهيكل أو إطار العمل، حيث يقسم إلى أجزائه الإدارية، قصد تسهيل إنجاز الأهداف الواردة في الخطة، وتشتمل هذه العملية على توزيع المسؤوليات، تكوين الأقسام والإدارات، تفويض السلطة للمرؤوسين، توضيح قنوات الاتصال بين العمال والإدارة العليا، وكذلك العمل على التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان التنفيذ الجيد للأعمال والأهداف التي تحتويها الخطة [98]. ص 34.

- التوجيه: التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة، وتبقى هذه الوظيفة القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها. تتميز هذه الوظيفة بأنها وظيفة مركبة، كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري، وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة، فبالإضافة إلى إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، ووفق سياسة المؤسسة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف التنظيم. [90]. ص 135

- الرقابة : تؤسس هذه الوظيفة عمليات الرقابة للتأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطط له، وهي عملية ديناميكية ومستمرة، تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم على متابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف، وتكون الرقابة على الموارد المادية والبشرية على حد سواء، وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضا [57]. ص - ص 367-369 ، هذا فيما يخص الإدارة العليا، أما إدارة الموارد البشرية، فيتضمن نشاطها وضع المعايير الرقابية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو حتى إذا ما وجدت إختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها [98]. ص 34

**ب- الوظائف المتخصصة:** تنقسم الوظائف المتخصصة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى قسمين كما سبقت الإشارة إلى ذلك و هما: [99]. ص، ص 29، 30

- الوظائف الرئيسية:

تحليل العمل: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء الكشف عن المعلومات وثيقة الصلة والخاصة بالعمل، والمتعلقة به، والمتطلب لإنجازه [100]. ص 91، فتحليل العمل هو الوسيلة التي تساعد إدارة الموارد البشرية في الحصول على البيانات والحقائق والمعلومات الخاصة بطبيعة العمل عن طريق الملاحظة والدراسة العلمية، وأيضاً، تحديد الواجبات التي تحتويها الوظائف من ناحية ودرجة الكفاءة أو المسؤولية من ناحية أخرى [101]. ص 27

التوظيف: تتضمن هذه الوظيفة عمليتين أساسيتين هما: الاستقطاب والاختيار المهني، إضافة إلى التعيين.

تصميم هيكل الأجور : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة أو عمل، وتحديد الأجر الخاص بها، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور، حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المتاحة، وهذا طبقاً لطرق معينة، في حين نجد أن الحوافز تمثل منح مقابل عادل للأداء المتميز [99]. ص 29 ، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي، فتظهر بذلك الحوافز الفردية والجماعية، المادية أو المعنوية، كما نجد حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل، وهو ما يعرف بالمردودية أو الفوائد.

تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: حيث تقوم المؤسسات بمنح مواردها البشرية مزايا معينة كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة... الخ، كما تهتم أيضا بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، اجتماعية، رياضية وقانونية، وقد يتجاوز ذلك إلى الإسكان والمواصلات وغيرها، وتقع مسؤولية كل ذلك على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث توكل إليها هذه المهمة.

التكوين (التدريب): تمارس معظم المؤسسات أنشطة التدريب بغية رفع كفاءة ومعارف العاملين بها، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أعمال ووظائف معينة، ويتم ذلك بالإستناد على الخطة الموضوعية مسبقا، حيث تحدد بها احتياجات الأفراد للتدريب، والأساليب والطرق المناسبة لذلك، والأماكن التي ستجري بها عملية التكوين، كما تعمل على تقييم برامج التدريب المقترحة والمعمول بها.

تقييم الأداء: تهتم كل المؤسسات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك وفق أساليب علمية مختلفة مثل: [102]، ص، ص231، 232.

طريقة التقييم يبحث الصفات أو الخصائص، طريقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنة بين العاملين، طريقة التوزيع الإيجابي، طريقة الاختيار الإيجابي وطريقة الوقائع الحرجة وغالبا ما يقوم بالتقييم، الرؤساء المباشرون بغض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في الأداء أو الإنجاز.

تخطيط المسار الوظيفي: وفيه يتم التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة وخاصة ما تعلق منها بالنقل والتحويل، الترقية التكوين وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية بحاجة للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

- الوظائف المساعدة: بالمقابل للوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنظيمات، فهي تقوم بوظائف مساعدة يمكن توضيحها في السطور الموالية:

العلاقات مع النقابات: وتعالج خلالها إدارة الموارد البشرية الشكاوى المقدمة من العمال، والنزاعات العمالية، قضايا الفصل من الخدمة، والتأديب... الخ بذلك تكون حلقة وصل بين العمال ممثلهم والإدارة العليا بالمؤسسة.

أمن وسلامة العاملين: ويتم خلال هذه الوظيفة الاهتمام بإجراءات الأمن وحماية سلامة العاملين، والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

ساعات وجدول العمل: تتم هذه الوظيفة حين تقوم إدارة الموارد البشرية، بتحديد ساعات العمل، أوقات العطل والراحة والإجازات، وفقا لنظام يناسب طبيعة عمل المؤسسة، ونظام القوانين السائدة في الدولة، ومحاولة وضع نظام يكفل كفاءة العمل، ويمنح الرضا والقبول للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، وهذا بمراعاة التغيرات والضغوط البيئية الممكنة.

## 2.3.4. العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة تسيير الموارد البشرية:

أ- تسيير الأفراد: [55]، ص86 يبرز مفهوم الفرد في عمق الروابط الأساسية بين وظيفة الأفراد والثقافة، فيعتبر كجانب تتجلى فيه الصفات الثقافية بشكل محض في معظم الأبحاث، فيرتبط هذا المفهوم بشكل يبرز حقوق وواجبات الفرد اتجاه المؤسسة وحقوق وواجبات المؤسسة اتجاه الفرد، من خلال أنظمة التسيير والقوانين التي تضبط العلاقات وأشكال التفاعلات بين الأفراد.

إن ثقافة المؤسسة هي قريبة من الأفراد الذين يكونونها، مما يجعل تسيير الأفراد تستند أكثر إلى الثقافة، إن تسيير الأفراد تتمثل أو تعكس ما يلي: [55]. ص 48

\* تحدد مفهوم الروابط بين المؤسسة والفرد الذي يعمل فيها، ونظام القيم المتضمن في الثقافة، ويعتبر الفرد الحامل لهذه العلاقة بين تسيير الأفراد ونظام القيم.

\* إن عملية تسيير الأفراد تندرج شيئاً فشيئاً عملية "التتقيف" في تقنياتها ووظائفها، وذلك محافظة وتعليم الثقافة.

إن مجمل تقنيات تسيير الأفراد مبنية على مفهوم ضمني للروابط التي تحدث في المؤسسة والفرد، مما يسمح لنا بتحديد ثلاث مداخل أو اتجاهات أساسية للبحث والتدخل داخل المؤسسة، وهي الحوافز الفردية ثم الرضا وأخيراً الدافعية، وتسمى حالياً هذه الأخيرة بالتعبئة. [103]. ص 62

- أنظمة الحوافز: الحوافز مفهوم أو معنى خاص بمدرسة العلاقات الإنسانية، فالحوافز ذات ديناميكية فهي تتطوي على معنى، وتعتبر القوة الداخلية التي تدفع الفرد للعمل وتحقيق الكفاءة، وبالنسبة لتايلور كانت تتمثل الحوافز في المال بالنسبة لكل الأفراد، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فالفرد في العمل يعتبر كائن تميزه مجموعة عوامل نفسية مما يجعل الحوافز هنا متعددة، فماسلو صنف هذه الحوافز وفق سلم هرمي لحاجات الفرد التي تدفعه لإشباعها.

لقد حققت الثورة الحقيقية للفكر الإداري في وقت قصير أبعاد جديدة في هذا المجال، حيث كشفت عن تعبير الحاجة إلى تكوين شكل جديد في الجانب الاجتماعي للفرد [55]. ص 49 وذلك لأن كل المحاولات في الحوافز لم تحقق شيء إيجابي، إضافة إلى أن بذل الجهد في تحفيز الأفراد الذين يملكون الإمكانيات لعمله خارج العمل لدى عائلاتهم أو في أطر جمعوية أو ترفيهية، فهذا يعني أن المؤسسة لم تعد تمثل ذلك المكان الاجتماعي الوحيد للعمل.

- الرضا الوظيفي: كان يمثل الرضا في العمل المعنى الأساسي في سنوات السبعينات، فالحوافز تعني الديناميكية والرضا لا يمثل سوى حالة يرتبط الرضا بالإنتاجية والفعالية، كما يعتبر كذلك تحسين ظروف العمل من الميادين العملية والأساسية لنظرياته، إن تطوير رضا العامل بتحسين ظروف العمل يعود بتحقيق زيادة فعالية المؤسسة غير أن هذا التطور أحيانا باء بالفشل رغم كل الإجراءات المتخذة من إحساس بالمسؤولية وإعطاء الاستقلالية وتوسيع المهام، مما أدى إلى ظهور اليوم مقاربتين للرضا في الحدود التالية:

\* إن العلاقة بين الرضا والفعالية لم تعد ترضى بالقدر الصحيح.

\* لم تعد هناك وسائل أخرى لزيادة الرضا.

- الدافعية: تعتبر هذه الأخيرة مفهوم أو معنى جديد، حيث تعتبر دافعية الأفراد هي الأخرى عنصر فعالية، كما تعرف كذلك كحالة توافق وتقبل أو تلاعب بين الفرد والجماعة و المؤسسة. لم يعد في الواقع على المؤسسة البحث عن تكوين أنظمة لتطوير الدافعية، بل عليها إيجاد أرضية توفيق وانسجام بين هاذين المستويين من القيم، إذن فالنجاح بالمفهوم الفردي يتحقق بنجاح المؤسسة حيث يعمل، إذن لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تفاعل كل أجزاء نظام القيم للفرد، وكذا يتفاعل إدراكه أو تصوره لنجاحه الشخصي، ومفهوم النجاح في تصوره لنظام قيم المؤسسة وثقافتها.

ب- مراقبة التسيير: إن هدف هذه الوظيفة هو المتابعة والتحكم في سير نظام المؤسسة، وذلك لأن مراقبة التسيير تعتمد بشكل واسع على نظامي المعلومات وذلك لنتمين كفاءات مختلف أجزاء نظام المؤسسة، رغم تزايد الحاجة إلى المعلومات ومتابعة النشاطات من جهة، والتحول التي تعرفها أنظمة

الإنتاج اليوم من جهة أخرى، فإن ذلك مرده إلى البحث في أدوات هذه الوظيفة، غير أن هذا لا يغير من وجود بعض الأولويات كـ:

\* اكتشاف المستوى الحقيقي لفعالية وفاعلية المؤسسة.

\* التركيز على المشاكل الحقيقية للمؤسسة.

\* تزويد المؤسسة بالتغذية العكسية التي تعتمد عليها في تسييرها.

\* إن مراقبة التسيير اليوم لا يمكنها تحديد نطاق نظام المعلومات المحاسبية وكذا المعلومات التي تتعلق بفعالية المؤسسة، وذلك لأن ما تمليه الأنظمة المحاسبية التقليدية اليوم باستمرار لا تتفق مع النظرة النظامية [55].ص 91، مما يطرح عدة خيارات أمام المؤسسة: تحديد ما هو مهم بالنسبة للمؤسسة (تحديد مهامها ونشاطاتها)، وتحديد ما يحمل قيمة المؤسسة.

**ج- ثقافة المؤسسة وأنظمة الاتصالات:** إن تطورات هذه الوظيفة تكمل العلاقة بين الثقافة والوظائف الأخرى، تقوم هذه الوظيفة على إنشاء أنظمة معلومات وصيانتها، كما تعطي هذه الوظيفة أهمية كبيرة للجانب التقني في تحليل الاحتياجات وكذا لتصميم الأنظمة واختيار الأجهزة وتشغيلها.

غير أن التغيير ليس شيء سهل مهما كان التوافق في الجانب التقنين والمعلومة تتعلق كذلك بالسلطة والإستراتيجية وكذا بعملية سير المنظمة، كما أن أنظمة المعلومات لا يمكنها اعتبار المعلومة شيء "حيادي" بتفكيرنا في أساليب وطرق تنقلها فقط، إن تبني إستراتيجية ما لأنظمة معلومات يجعلنا نستقر عن معنى وقيمة المعلومة، إن هذا التفسير الرمزي للقيمة يرتبط بكل أنواع المعلومات.

و هنا نكون قد دخلنا مجال ثقافة المؤسسة مما يبرز لنا العلاقة بين أنظمة المعلومات والثقافة.



## خلاصة

نخلص في نهاية هذا الفصل إلى أن ثقافة المؤسسة تلعب دور استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة في خلق الثقافة الإيجابية في المؤسسة، وتدعيمها ونشرها وترسيخها في سلوكيات العمال بشكل يحقق فعاليتهم وكفاءتهم في العمل، وبالتالي إنضباطهم، فتجمع معظم الكتابات المتاحة على وجود علاقة ارتباط قوية بين ثقافة المؤسسة وأدائها، غير أن هذا لا يعني أن تحقيق نتائج عالية مرده حتما إلى الثقافة القوية، قد تسجل مؤسسة متميزة (قوية) نتائج رديئة والعكس صحيح، ففوة الثقافة واتجاهاتها لهما علاقة بالأداء السلوكي وبمساندة النمو الاقتصادي، ولكن قد لا تربطهما علاقة قوية بالربحية، تمثل ثقافة المؤسسة عنصرا من عناصر النجاح، إلا أنها تمثل أهم عنصر، فثقافة المؤسسة تعتبر الماهية الغير الملموسة التي تدعم وتضمن الموارد الإستراتيجية للمؤسسة، وتعمل الهيكل التنظيمي ونظم ونمط الإدارة والاتصال، والمعلومات، وسياسة الموارد البشرية، فالسياسات الفعالة نتاج التكفل الفعلي بثقافة المؤسسة. طالما أن الثقافة قوة لا يستهان بها، يمكن أن تسهم في تحديد مستوى الفعالية فالتغيير الثقافي بالرغم من صعوبته سيكون مفيدا طالما أنه يهدف إلى الوصول إلى أداء اقتصادي أفضل، مع التأكيد على أن زرع وترسيخ ثقافة قوية يتقاسمها ويؤمن بها جميع الأعضاء وتتوافق مع الموقف والظروف التي تعمل بها المؤسسة وتتوقع التغيير وتدعمه وتشارك في إحداثه، ثقافة تؤكد على الإبداع والإنجاز والمخاطرة والمبادرة والقدرة على تعبئة الكل في مواجهة التحدي. ثقافة تضع العنصر البشري ضمن أولى الأولويات لتولد لديهم الاستعداد لاستخدام مخزونهم الطاقوي كاملا، واستثمار إخلاصهم وكفايتهم لتنمية ولأنهم وانتمائهم.

### الفصل 3 السلوك التنظيمي وثقافة الانضباط الوظيفي

إن فهم السلوك التنظيمي يعتبر مهمة صعبة بالنسبة لأي رئيس أو مشرف وهذا راجع إلى الاختلافات الفردية، فكل عامل له تكوينه الثقافي والعلمي الخاص، بالإضافة إلى الرصيد التربوي الذي نشأ عليه الفرد وكذلك مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تعمق هذا الاختلاف، هذا الأخير يمثل العقبة الكبيرة في متابعة الأفراد العاملين والتحكم والسيطرة عليهم في مجال العمل، لذلك نجد في كل مؤسسة نظام داخلي، وقواعد وقوانين خاصة بها، لضبط العمال في مجال العمل وكذلك سلوكياتهم بما يتناسب وحاجات العمل ومصحة المؤسسة.

ومن هذا المنطلق سنتعرف في هذا الفصل على المحاور التالية:

- 1- السلوك التنظيمي وثقافة الانضباط الوظيفي.
- 2- الانضباط الوظيفي ماهيته، محدداته ومؤثراته.
- 3- النظام التأديبي كسياسة إدارية لتحقيق الانضباط الوظيفي.

#### 3.1. السلوك التنظيمي وثقافة الانضباط الوظيفي:

##### 3.1.1. مفهوم السلوك التنظيمي وأهميته:

أ- **تعريف السلوك:** لقد عرف السلوك بأكثر من تعريف، فعند عبد الرحمن عيسوي يقصد بالسلوك لوجه عام أنه عبارة عن الاستجابات الحركية والغددية أي، الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي ، أو عن الغدد الموجودة في جسمه... وهو مجموعة التصرفات والتغيرات ، الداخلية والخارجية ، التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف، والتوفيق، بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله [2].ص،ص 59،58، إذا لا يعتبر الفعل سلوكاً ما لم تتحكم فيه الإرادة ولا يعد السلوك أخلاقاً إلا إذا حدث بإرشاد العقل وجاز الحكم عليه بأنه خطأ أو صواب... فالسلوك إذا هو فعل مقيد بالأخلاق أو هو فعل خاضع لحكم لعقل. [104].ص ص 149،150.

"ويعرف السلوك خاصة عند المختصين في علم النفس بأنه ذلك النشاط الذي يصدر من الكائن الحي كنتيجة لعلاقته بظروف بيئية معينة والذي يتمثل بالتالي في محاولاته المتكررة للتعديل و التغيير في هذه الظروف حتى يتناسب مع مقتضيات حياته وحتى يتحقق له البقاء و لجنسه الاستمرار . [105].ص 162

##### ب- أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

- بالنسبة للمنظمة: وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- \* فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك.
- \* معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

\* إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم.  
\* وضع استراتيجيات مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

- بالنسبة للفرد: ونلخص هذه الأهمية في النقطة التالية :

\* تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

- بالنسبة للبيئة: وتتمثل فيما يلي:

\* التعرف على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تعارض مع مصالح المنظمة.

\* تنمية مهارة الاستماع للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة.

\* الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها إيجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

\* التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.

\* تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.

\* تجنب التوقع داخل الذات والخوف من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.

\* تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف معها.

\* تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.

### 3.1.2. عناصر السلوك التنظيمي:

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل: الأفراد، الجماعات، الهيكل، التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيرا البيئة.

أ- **عناصر السلوك الفردي:** وهي عبارة عن عناصر ومتغيرات تؤثر بشكل عام على سلوك الفرد فهي تختص بالفرد نفسه دوناً عن الجماعة وهي:

\* **الإدراك:** وهو يمثل ما يفسره الفرد لما يحصل من حوله وكيفية التفاعل مع الأحداث وكيف يؤثر إدراك الفرد بحكمه على الآخرين.

\* **التعليم:** وهو عنصر يفيد المدراء في فهم مصدر قوة العاملين وكيف يكتسب العاملين سلوكهم وكيف يمكن تقوية وإضعاف أنماط معينة من السلوك لديهم.

\* **الدافعية:** وهو عنصر مهم لمعرفة العوامل التي تزيد من قوة عطاء العامل وترفع من حماسه.

\* **الشخصية:** وهي نقطة مهمة تمكن المدراء من معرفة شخصية العامل وفهم مكونات وخصائص الشخصية لديه وطريقة تأثير هذا العنصر على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وتكمن أهمية الشخصية لما لها من دور في تمكين المدراء من توجيه النصح وتوجيه المرؤوسين للأداء السليم.

\* **الاتجاهات النفسية:** تفيد لمعرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة، وكيف يمكنه من التأثير عليها لصالح العمل.

ب- **عناصر السلوك الجماعي:** وهي العناصر والمتغيرات المؤثرة في السلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات وعناصرها هي:

\* **الجماعات:** ويتم فيها التعرف على الجماعة، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بالعمل، كما تهتم بظاهرة اتخاذ القرارات داخل الجماعة.

\* **القيادة:** للتعرف على كيفية اكتساب الأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين.

\* **الاتصال:** وتكمن أهميته في كيفية فهم كيف يحدث الاتصال داخل العمل، وكيف يمكن جعله يتم بدون معوقات، وكيف يمكن رفع مستوى مهارات الاتصال بالطرق المختلفة، كالاستماع، المقابلات الشخصية والاجتماعات. [99]. ص 233.

**ج- الهيكل التنظيمي:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

**د- التكنولوجيا:** تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجية معينة في العمل، والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.

**هـ- البيئة:** تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضاً في بيئة خاصة بالمجتمع، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع، وهذه البيئة الخارجية تؤثر على سلوك العاملين واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني. [18]. ص 19

### **3.1.3 محددات السلوك التنظيمي:**

تمثل المنظمة نظاماً مفتوحاً لا يعتمد سلوكها على التكوين الداخلي لها، بل يتأثر بعوامل متعددة غاية في التشابك، هذه العوامل تحدد صفات وأنماط السلوك التنظيمي التي هي عديدة ومختلفة.

سلوك تنظيمي هادف يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان.  
سلوك تنظيمي يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.  
السلوك التنظيمي متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف.

هذا ما أسماه السلمي بصفات السلوك التنظيمي الناتجة عن العوامل المؤثرة فيه [18]. ص 100 ، كما يتخذ السلوك التنظيمي ثلاثة أنماط:

\* **سلوك معاون (إيجابي):** وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها.  
\* **سلوك مناقض (سلبي):** وهو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المنظمة ويتسبب في تعويق أعمالها ويسهم في إفشال محاولات لتحقيق الأهداف.

\* **سلوك محايد:** وهو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الإيجابية أو السلبية، وخطورة هذا النمط احتمال انحرافه إلى سلوك مناقض بسهولة [106]. ص 98 ، كل هذه الصفات والأنماط كانت قد حددتها محددات متعلقة بالفرد وكذلك البيئة باعتبارها نوعاً من السلوك الإداري، وهو نوع من التصرفات الناشئة عن سبب معين [107]. ص 101

**أ- المحددات الشخصية:** وهي محددات شخصية خارجية وأخرى داخلية، وهذه المحددات ركيزتها الإنسان الذي يختلف عن أخيه الإنسان في صفات تميزه عنه كاختلافه في: الإدراك، الإحباط، الصراع النفسي، الدافعية، التعلم، الاتجاهات، الروح المعنوية، الشخصية، التحيز، القيم. [108]. ص 53، 52

وإلى جانب تأثر الفرد بعناصر شخصية ميزته عن غيره وجاء بها من خارج المنظمة، فهناك محددات شخصية داخلية، مؤثرات مبعثها الانتقال من السلوك الفردي إلى سلوك العلاقات الذي يكتنفه التفاعل الإنساني المزدوج، كما أن العمل الجماعي والتماسك وترابط الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة له مؤثراته على سلوك المنظمة، ويمكن إجمال تلك العوامل المؤثرة بما يلي:

الجماعة، الاتصالات، القيادة، عملية اتخاذ القرارات، التعاون والمنافسة والصراع، التغيير ومقارنة التغيير. [109]. ص 08

بالإضافة إلى هذه المحددات هناك أيضا محددات أخرى للسلوك التنظيمي وهو ضغوط العمل لدى الأفراد العاملين بالمنظمة

**ب- المحددات البيئية:** قرر ب ف سكينر BF Skinner بأن خصائص البيئة الخارجية هي من يحدد سلوكياتنا [110]. ص 25 وسلوك المنظمة تحدده مجموعة عوامل بيئية مادام التنظيم يمثل نظاما مفتوحا يؤثر في البيئة ويتأثر بها، والعوامل البيئية هي الأخرى عوامل خارجية وأخرى داخلية، فالعوامل الخارجية أو المحددات البيئية الخارجية تتمثل بتفاعل المنظمة مع المجتمع الذي تعيشه، بما فيه من ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية وما يستورده من عادات وتقاليد وقيم، ناهيك عن الطبيعة المادية والاجتماعية والحضارية والتعليمية والثقافية لهذا المجتمع، وإلى جانب تلك العوامل البيئية الخارجية هناك العوامل البيئية الداخلية والتي تتمثل في الظروف المادية للعمل من طرق وأدوات وظروف طبيعية، كما أن هناك جمهور المنظمة المتمثل في موظفيها، وفلسفة قيادتها ونظمها [109]. ص 10 ، بالإضافة إلى محددات بيئية أخرى مثل إدارة التكنولوجيا وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة، وإدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.

### الجدول (02): يبين محددات السلوك الإداري [108]. ص 08

محددات بيئية		محددات شخصية	
محددات بيئية داخلية	محددات بيئية خارجية	محددات شخصية من داخل المنظمة	محددات شخصية من خارج المنظمة
ظروف العمل المادية البيئة النفسية	البيئة السياسية البيئة الاقتصادية البيئة المادية البيئة التعليمية والثقافية	الجماعة التفاعل الجماعي القيادة التواصل مقنومة التغيير	الأداء الإحباط الصراع النفسي الدافعية التعليم الاتجاهات الروح المعنوية الشخصية التحيز 10 . القيم

### 3.1.4 المؤثرات الثقافية على السلوك التنظيمي:

هناك عدة عوامل تؤثر على السلوك التنظيمي سواء داخلية أو خارجية فهي تترك بصمتها على سلوك الفرد بشكل أو بآخر ومن بين هذه المؤثرات ما يسمى بالثقافة سواء مجتمعية أو تنظيمية.

أ- **تأثير الثقافة المجتمعية:** وذلك من خلال حمل الأفراد لعاداتهم ولغتهم وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم الشخصية وأفكارهم ومعتقداتهم التي اكتسبوها وتشربوها من المجتمع إلى داخل أسوار

المنظمة، حيث تصطدم أفكارهم المحمولة من الخارج بقواعد وقوانين المنظمة التي تكون مختلفة عن قواعد وقوانين المجتمع، وهذا ما يؤدي إلى تذبذب سلوك الفرد بين التأقلم مع الواقع الجديد أو الانحراف عنه.

ب- **تأثير الثقافة التنظيمية:** وهي نتاج لكل الثقافات المجتمعية داخل المنظمة وهي تؤثر بدورها على قيم وأخلاقيات واتجاهات وتوقعات الأفراد من خلال النظام الداخلي للمنظمة وقوانين الضبط والسيطرة بما فيها قواعد العمل وأسسه وقانون العقوبات والإجازات الخاص بالمنظمة.

فضلا عن المؤثرات الثقافية فهناك عوامل أخرى تؤثر في السلوك.

\* **السبب:** وهو أي تغيير يحدث في الظروف المحيطة بالإنسان أو في ظروفه الذاتية بما يخل بالتوازن الذي يشعر به الإنسان ويدعوه للبحث عن وسيلة لاستعادة توازنه.

\* **الدافع:** هو القوة الدافعة للسلوك والمحركة والموجهة له، وتعبّر الدوافع عن حاجات ورغبات الأفراد. وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الدافع عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان و يوجهه. [111].ص

29

\* **الهدف:** [112].ص 85 هو النتيجة المادية أو المعنوية (المنفعة) التي يسعى الإنسان للوصول إليها.

### 3. 2. الانضباط الوظيفي ماهيته، محدداته ومؤثراته:

#### 3. 2. 1. ماهية الانضباط الوظيفي وأهميته:

أ- **ماهية الانضباط:** يعتبر الانضباط سمة من سمات الشعوب الراقية المتقدمة، ووجود الانضباط في مجتمع، دليل على تقدمه وازدهاره. وانعدام الانضباط وإشاعة الفوضى في مجتمع، مؤشر على انحدار مستواه وتأخره. والانضباط الذي يحقق التقدم والانطلاق، يقوم على أساس أن أداء الواجب يسبق، دائماً، طلب الحق، والالتزام بعدم الاستثناء في أي شيء، وفي أي مجال، وتحت أي ظرف: وترتبط إنتاجية كل المؤسسات والمنظمات، بمستوى انضباط كل العاملين بها، بدءاً من أقل رتبة بها، وانتهاءً بقياداتها.

ومما تقدم، فإن التحلي بالانضباط أصبح ضرورة من ضروريات حياة الشعوب. ومن دون الانضباط، لن تستطيع الشعوب ضمان إنجاز خططها التنموية، في كافة المجالات.

**الانضباط:** "(الاسم من انضبط) الانتظام، إتباع الاوامر بدقة أثناء التدريب أو تلقي الدروس" [119].ص<sup>134</sup>، ويعرف في المنجد الابددي هو الخضوع للنظام الذي تسير عليه هيئة أو مؤسسة أو حزب" [113].ص 194. بدون الانضباط يصبح الإنسان فاقد الأهلية، فاقد الهوية، تسيره أهواؤه ونزواته لا يؤمن بالقيم ولا بالمثل ولا بالدين، فهو متحلل من التزام، خارج عن كل نظام.

"هو سمة من سمات الشخصية، يمثل سلوك وتصرفات الفرد، ومصدر الحركة والفعالية للعمل وهو مظهر ومؤشر للنشاط والحياة في المؤسسة، أي يلعب دوراً هاماً في التأثير على العمل و المؤسسة ككل". [20].ص 06

"وهو القانون الجزئي أو الخاص في المؤسسة أو المنظمة". [114].ص 148

ويعرف بأنه: تدريب منظم وتمارين، وتنمية وضبط للقوى العقلية والمعنوية والطبيعية، وهو نظام تعليم وضبط، يغرس في الذهن الخضوع للسلطة المقررة، وضبط النفس والسلوك السوي المنتظم.

وفي توضيح آخر يعني الانضباط بمفهومه اللفظي الجدية، والالتزام والدقة وحسن أداء الواجب و احترام حقوق الآخرين، والقدرة على التميز بين ما هو مشروع وجائز، وما بين ما هو محظور وغير مباح.[115].موقع الالكتروني

وهو تأمين احترام العاملين جميعهم للمعايير السلوكية والمهنية، المتعارف عليها في المنشأة واتخاذ العقوبات اللازمة بشأن كل من يتجاوز الحدود الواجب مراعاتها، وتتطور العقوبات بشكل متدرج ابتداء من اللوم الشفوي إلى التوبيخ الذي يسجل في الملف الشخصي إلى الإيقاف المؤقت عن العمل، حتى الوصول إلى الفصل النهائي، تحتاج العقوبات جميعها إلى مبررات أصولية، كما تحتاج باستثناء اللوم والتوبيخ الشفويين إلى مستندات كتابية." [23].ص ص 130،131.

هناك فرق شاسع بين الانضباط الذي يقيس النفس ويوغر الصدر وبين الانضباط الذي يكون حافزا مفيدا وان ما ينشده الناس جميعا هو الانضباط الايجابي القائم على الإقناع ، وليس الانضباط السلبي القائم على الخوف من العقاب وانه لمن الأفضل ألا يكتسب الانضباط من توقيع العقاب المستمر ،ولكن بالتأثير في الأفراد ليفعلوا الصواب دائما.[115].موقع الالكتروني

أما الانضباط داخل المؤسسة فان الإنسان قد مر على عدة مراحل قبل الوصول إلى المؤسسة (العائلة ،المدرسة،مؤسسات المجتمع المختلفة، ميدان العمل ) تزود الفرد بمجموعة من المعارف والثقافات التي ترفع من مستواه، كما يمكن أن يتعلم عكسها والدخول إلى المؤسسة، معناه الاندماج في ثقافة لها نظامها الخاص و قواعد ولوائح تنظيمية خاصة بها. [20].ص 28

إن كفاءة المنظمات على اختلاف أنواعها وإشكالاتها عسكرية أم مدنية تتوقف على وجود الانضباط الجيد وانه لمن الأفضل ان يكون مصدر الانضباط في المنظمة منبعا مما لدى الأفراد من انضباط قائم على الاقتناع، والرغبة في العمل وليس على الرهبة او الخوف من العقاب فالانضباط ينمو باتباع أسلوب التوجيه والإرشاد والتعليم وليس العقاب .فإذا كان الانضباط قائما على التهديد بالعقاب فقط اتجه الأفراد إلى التكاسل والتحايل وهكذا يفقدون القدرة على الابتكار الشخصي والأمانة ويحتاجون إلى المراقبة الدائمة.

فالانضباط هو الالتزام الدقيق بكل التعهدات والارتباطات والمواثيق والقوانين والتشريعات وبنظم العمل وإجراءاته وقواعده وبمقاييسه ومواصفاته، إلى جانب التمسك الشديد بهيكل القيم والمثل والمبادئ العليا التي ارتضاها المجتمع وارتبطت به وأصبحت تشكل سلوكه وتتحكم في جميع معاملاته واتجاهاته وآرائه...ان الانضباط يتخذ مظاهر سلوكية من الإتقان إلى الصدق والأمانة ، والنظافة ، واحترام قيمة الوقت.[20].ص 28

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح الانضباط الوظيفي هو قليل الاستعمال في أوساط العمالة الجزائرية وارتبط هذا المفهوم بعدة مصطلحات أهمها: الضمير المهني ، المراقبة الذاتية ، وأخيرا أخلاقيات المهنة هذه المفاهيم تستخدم أحيانا كمرادفات.

**ب- أهمية الانضباط الوظيفي:** تكمن أهمية الانضباط الوظيفي في المؤسسة في التقليل من الخسائر واكتشاف التقصير قبل تفاقمه و محاولة علاجه مما يساعد على تعديل الانحرافات في العمل كما يستشعر العمال بمحاسبة النفس والحرص على أداء الأعمال على أكمل وجه بروح من المسؤولية والالتزام والإخلاص حتى يتحقق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع في آن واحد.[20].ص 101 ولكي يتحقق هذا فيجب أن تلعب السلطة الإدارية (إدارة الموارد البشرية) من خلال آلياتها المتمثلة في التوظيف والتكوين والتحفيز والمراقبة دورها المنوط بها وهذا ما سوف نسلط الضوء عليه في الفصل المقبل.

ولقد تطرق محمد يسري دعبس في كتابه الاتصال و السلوك الإنساني إلى أساليب الإدارة في توجيه سلوك الأفراد في التنظيمات نذكر منها: [116].ص 96

- اختيار انسب العناصر للعمل.
- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحية المادية والمعنوية.
- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.
- توفير الحوافز المناسبة للأفراد.
- توفير الاتصالات الفعالة.
- توفير القيادة الصحيحة والتوجيه السليم.
- إشراك الأفراد في التخطيط وتنظيم العمل .
- التدريب العلمي والتنمية المستمرة للعاملين.
- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواجية في الأداء.
- توضيح الاختصاصات ودقة توزيع المسؤوليات.

### 3.2.2. أنواع ودعائم الانضباط الوظيفي:

أ- أنواع الانضباط: الانضباط موضوع شائك وله عدة ترتيبات على حسب الايجابية والسلبية فنجد : [117].موقع الالكتروني

أولاً: **الانضباط الايجابي:** يقوم هذا النوع في المنظمات على روح التعاون بين المجموعة، فالدافع الداخلي للعاملين في المنظمات يكون نابعا من الانتماء لها ومن قناعاتهم الذاتية بإطاعة الأوامر.

ثانياً: **الانضباط السلبي:** يقوم هذا النوع على التهديد والتخويف والعقاب، وهذا فالعاملون يقومون باداء الأعمال تحت الرقابة المشددة من قبل الرؤساء وفي حالة غياب الرؤساء لسبب ما فانهم يعمدون إلى مخالفة القواعد والقوانين. ومن أمثلة العقاب السلبي: اللوم والإنذار، التوبيخ أو التأنيب الكتابي، الإيقاف عن العمل، التنزيل من الرتبة أو الفصل.

وعلى حسب الارتباطات كالفرد والجماعة والمؤسسة والمجتمع وسوف نوضح ذلك من خلال العناصر التالية:

- **الانضباط الوظيفي للفرد:** هذا النوع ينطلق من داخل الفرد فهو سلوك أخلاقي وحضاري نابع من ضمير والوعي المهني فهو الموجه لسلوك الفرد لإتقان العمل بالوجه المطلوب وبالجدية والالتزام والإخلاص بعيدا عن المراقبة الإدارية، وهو مرتبط بالروح المعنوية للفرد ارتباطا طرديا فكلما زادت الروح المعنوية زاد الانضباط والعكس صحيح، والروح المعنوية تتجلى من خلال رضا العامل نفسيا عن عمله وعن المناخ الموجود فيه وعن الجماعة وعن أجرته ومركزه الوظيفي... الخ

- **الانضباط الوظيفي للجماعة:** هذا النوع ينطلق من أعضاء الفريق فهو نابع عن الضمير الجمعي "ضمير الجماعة" [118].ص 22 الذي تكلم عنه دوركايم ويتجلى ذلك من خلال تحقيق النتائج المرجوة من فريق العمل كالحرص على أداء الواجب وتحسين الإنتاج والكفاءة المهنية والإبداع، ووصولاً إلى تحقيق الجودة الشاملة

- **الانضباط الوظيفي للمؤسسة:** باعتبار المؤسسة نظام مفتوح فالانضباط الوظيفي لها يتجلى في وظيفتها كأحد أنساقه ويعتبر الانضباط كمرجات المؤسسة فمؤسسة التعليم مثلا تخرج نشا متعلم ووظيفة المؤسسة الخدماتية أنضباطها في الخدمات التي تميزها ووظيفة المستشفى تكمن في توفير الخدمات الصحية

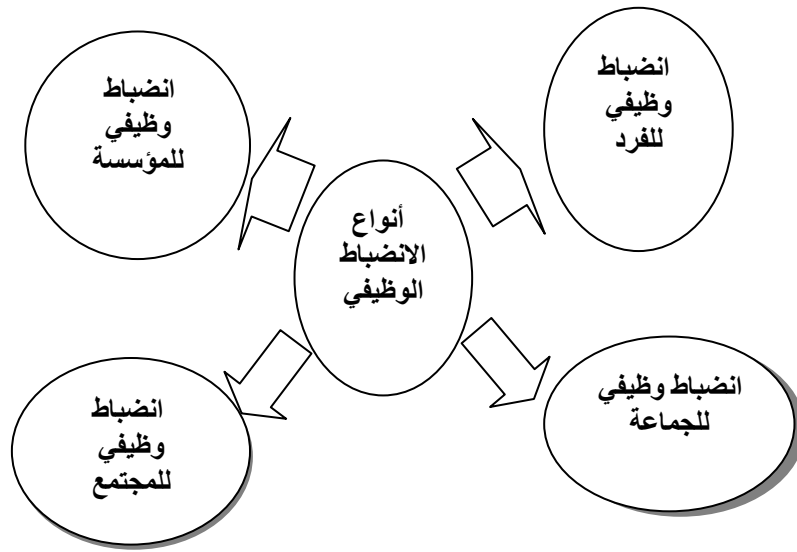


للمجتمع والقضاء على الأمراض الى غير ذلك من الأمثلة وتعتبر آلية الرقابة الإدارية من متطلبات النظام لتحقيق الانضباط الوظيفي وسنتطرق اليه بشيء من التفصيل في الفصل الموالي

- **الانضباط الوظيفي للمجتمع:** المجتمع مكون من مجموعة من النظم تتداخل فيما بينها وتتكامل لتحقيق الاستمرارية والبقاء والانضباط الوظيفي للمجتمع يكمن في بقاءه واستمراره في حركية ديناميكية نحو الحضارة التي تكلم عنه مالك ابن نبي في سياق قوله بان المجتمع يجب أن يتقدم نحو أبواب الحضارة. [20].ص 41.

ويتجسد الانضباط على المستوى السياسي للدولة وعلى مستوى مؤسساتها بجميع أنواعها ابتداء من الفرد ثم الجماعة والمؤسسة.

### والشكل التالي رقم (02): يوضح أنواع الانضباط الوظيفي [20].ص 42



ب- دعائم الانضباط الوظيفي: للانضباط الوظيفي ثلاثة دعائم أساسية تتلخص فيما يأتي:

- **الدعائم الأخلاقية:** [20].ص 43-46

\* **الإخلاص:** وهو الشعور بالإخلاص والالتزام بالاستقامة تجاه كل أعضاء المؤسسة مهما كانت درجته أو صفته.

\* **الشعور بالمسؤولية:** بإعتبار المسؤولية درجات في المؤسسة تتمثل في توزيع السلطة فإنها تعتبر القاسم المشترك بين جميع أعضائها ويتحمل كل واحد نصيب منها حسب درجته وهذا التباين هو من يحدد درجة المسؤولية، ومن ثم يوجه إلى سلوك الانضباط الوظيفي .

\* **الولاء والانتماء للمؤسسة:** يساهم كل من الانتماء و الولاء بدرجة كبيرة نحو تحقيق الانضباط الوظيفي للأفراد من خلال الدفاع عن مؤسستهم و التضحية من أجلها و الاعتزاز بالانتماء إليها و يحرص على تحقيق أهدافها .

\* **الوطنية :** هي شيء مقدس يغرس ويربى في الإنسان ويصبح الإنسان يتخلى عن مصالحه الشخصية مقابل الوطنية والمصلحة العامة وهو ينمي روح التضامن بين أعضاء الفريق وقد حث ديننا الحنيف عن حب الوطن في قول رسولنا الكريم حب الوطن من الإيمان .

\* **الوازع الأخلاقي:** يمثل الوازع الأخلاقي ركنا أساسيا في تفعيل سلوك الانضباط الوظيفي في المؤسسة، فالوازع الأخلاقي في ميدان العمل يكون حتى في حماية أملاك المؤسسة ومحاربة التبذير والتلف واحترام العمل والجماعة وكل من له صلة بالمؤسسة.

#### - الدعائم المهنية: [20].ص 48

\* **الإتقان:** هذه الدعامة هي سمة بارزة لتحقيق الانضباط الوظيفي وهي سمة من سمات الامم المتحضرة ولاسيما في اقتصاد المنافسة وما نسمعه من مصطلحات حديثة كالجودة الشاملة والايزو لخير دليل على وجود الانضباط في المؤسسات التي تسعى لتحقيق تلك الشعارات بين عمالها والاسلام يشجع على اتقان الاعمال في كثير من المواطن ((أذا عمل أحدكم عملا فليتقنه)) حديث شريف

\* **الاجابية:** لا بد للإنسان أن يتخلص من العبارات و الألفاظ التي تؤدي إلى السلوك السلبي وتؤثر مباشرة على الانضباط الوظيفي في العمل، وأن يكون الإنسان ايجابي في تصرفاته لان الاجابية تنمي روح المبادرة وروح الانسجام و التآلف والتكيف مع الآخرين من أجل تحقيق أعلى إنتاج.

\* **المهارة وتطوير الخبرة:** على كل شخص يتطلب عليه ان يواكب التطور التكنولوجي في تجديد معارفه باستمرار، وهذا باستعمال جميع الطرق المتاحة أمامه من تدريبات ميدانية او الاطلاع على المعارف النظرية وغيرها من الطرق، لأنها تساعد على المواكبة وتحسين كفاءته واعتبارها جزءا من التنشئة فهي تعدل من سلوكه وبالتالي يتحقق الانضباط الوظيفي .

#### - الدعائم القانونية: [20].ص 49

\* **الانضباط :** ضرورة التحلي بالانضباط داخل المؤسسة لان ذلك من متطلبات الحياة داخل المؤسسة ومن دونه لن تستطيع المؤسسة ضمان إنجاز خططها وأهدافها وأهداف المجتمع ، وهو حالة عقلية ونفسية تجعل الفرد يتحلى بالسلوك المطلوب وهو يقوم على أساس الاحترام والولاء للسلطة القانونية وينشأ من التربية السليمة ويصقل بالتدريب واكتساب العادات النبيلة، فالمؤسسة التي يسود فيها الانضباط باحترام قوانينها ونظمها مثل الدخول والخروج وتطبيق اللوائح والتوجيهات فانه يشكل عنصر أساسي في توفير تطبيق الانضباط الوظيفي للأفراد بالمؤسسة.

\* **التحكم في استعمال الوقت :** الوقت عنصر فاعل في وقتنا الراهن وهو يتدخل في مخرجات المؤسسات على اختلافها ومنه فلا بد من الاهتمام به واستثماره بشكل جيد والتحكم به وتنظيمه ، ولقد عنيت الكثير من الدراسات بدراسته وأصبح يعرف بإدارة الوقت ولعل أول قاعدة لتجسيده هو الانضباط والوقت نوعان النوع الأول لا نستطيع تنظيمه او إدارته كوقت النوم والحاجات الأساسية مثل وقت الأكل والراحة والعلاقات الأسرية ... الخ، أما النوع الثاني فيمكن إدارته وتنظيمه وهو الوقت المخصص للعمل والحياة الخاصة .

#### 3. 2. 3. مؤشرات الانضباط الوظيفي وسماته:

أ- مؤشرات: يتضح وجود الانضباط الوظيفي في المنظمة من خلال:

- تبني مفاهيم ادارية حديثة.
- تحقيق الميزة التنافسية.
- ادارة الجودة الشاملة.
- إقامة الثقة بين الإدارة و العاملين.
- التحفيز و المشاركة في اتخاذ القرارات.
- إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- التخطيط الشامل للأداء.

**ب- سمات الانضباط:**[115]. موقع الكتروني الفرد المنضبط، أساس المجتمع المنضبط، ومن ثم، يجب أن يتحلى الناس جميعاً بالانضباط. ولكي يكون الشخص مثالاً في الانضباط، يجب أن يتحلى بمجموعة من الصفات، التي منها ما يلي:

- **القدرة على ضبط النفس:** ضبط النفس من أهم الصفات، التي يجب أن يتحلى بها الشخص، الذي يتولى قيادة جماعة من الناس، أو يشرف عليهم. ويعني ضبط النفس القدرة على التحكم فيها وقت الشدائد، وترويضها والبعد عن الأهواء والأغراض.

- **العمل بروح الفريق:** إن الشخص الذي يتمتع "بروح الفريق" في العمل، يعتبر مثالاً في الانضباط. فعندما تسود "روح الفريق"، بين أعضاء أي جماعة، بحيث يشعر كل فرد بأنه وباقي الأفراد كشخص واحد، ينشأ من هذا باعث شخصي يمنع العضو داخل الجماعة من أن يرتكب ما يخالف القواعد، وأنه مسؤول تماماً مثل باقي أعضاء الفريق، يُنمّي لديه الرقابة الذاتية..

- **الروح المعنوية العالية:** إن الروح المعنوية أقوى سلاح يتسلح به الإنسان، والروح المعنوية، مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالانضباط، وهما صفتان معنويتان متلازمتان، وتؤثران تأثيراً مباشراً على التحفيز.

- **الأخلاق العالية:** الانضباط أخلاق عالية، وتقاليدي سامية، تقوم على الشجاعة والشرف، والتفاني في أداء الواجب، والصبر، والحزم، والحسم، والأمانة، وإنكار الذات، والمقدرة على مواجهه الحقائق. وتتنافى مع الكذب والرياء والنفاق.

- **الثقافة العامة:** صفة أساسية يجب أن يتحلى بها الناس جميعاً، خاصة القادة منهم، ومن يتولى الرئاسة أو الإشراف على جماعة من الناس، فالثقافة العامة هي المدرسة الحقيقية لغرس الانضباط.

- **القدوة والمثل:** يجب أن يتحلى القائد أو (الرئيس)، في أي موقع من مواقع العمل، بالانضباط، وأن يكون القدوة والمثل لمروؤوسيه في كل تصرف يقوم به. فالقائد ذو الانضباط الجيد يتمتع مروؤوسيه بروح الانضباط العالي.

- **التفاني في العمل:** التفاني في العمل أحد المظاهر الأساسية، لوجود "الانضباط" في المنظمة. ويجب الإنسان عمله، ويخلص ويتفاني فيه، إذا توافق مع قدراته وإمكانياته. لذا، يُعد "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" العامل الأساسي لنجاح الإنسان، في عمله.

- **إطاعة الأوامر:** إطاعة الأوامر وتنفيذ التعليمات، وإتباع القواعد التنظيمية، هي جوهر "الانضباط" في المنظمة. ويتوقف نجاح الانضباط على مدى إمكانية تنفيذ الأوامر.

فإذا أمكن استيفاء هذه الشروط، (وليس استيفؤها بالأمر المستحيل) اختفت المخالفات، وتحقق الانضباط القائم على الثواب وليس العقاب، وأصبح الأفراد متحمسين للعمل، وزاد تقدم الجماعة نحو تحقيق أهدافها.

### 3. 2. 4. مقومات الانضباط الوظيفي:

لا يمكن أن يوجد الانضباط بمعناه الصحيح، إلا إذا توفرت المقومات التالية:

أ- **الطاعة:** الإطاعة ركن أساسي من أركان الضبط والربط. ويُقصدُ بها الإطاعة التامة المبنية على اقتناع الأفراد بالعادات والتقاليد التنظيمية، التي تؤدي إلى التصرف السليم. ويمكن للقيادة أن يغرس في نفوس الأفراد الثقافة التنظيمية

ب- **القدوة الحسنة:** يجب أن يتحلى القادة على كافة المستويات بالانضباط، فإذا كان القائد قدوة حسنة لرجاله، ويضرب لهم المثل الأعلى فإن فريقه، دون شك، سيقلدونه، ويتخذون منه مثلهم الأعلى، في كل عمل يؤديه.

ج- **المدح والاستحسان وتقدير الفرد:** إن إظهار الاستحسان والمدح من القائد لرجاله، سواء كان فردياً أو جماعياً، لو أحسن أداء العمل، يؤثر في تقوية أواصر الانضباط. والفرد إذا شعر بأن له قيمته، وأن القائد يقدر شعوره، فإنه يتقبل كل ما يؤمر به، ويشعر بالثقة في نفسه، وفي قادته، وفي الأوامر الصادرة إليه.

د- **الثواب والعقاب:** يتطلب الانضباط أن يؤدي كل واحد على أحسن وجه، ويمكن أن تغرس الحاجة إلى الانضباط في الفرد، بالالتجاء إلى إحساسه وإدراكه، وذلك بأن يكون الانضباط مشوقاً إليه. وفي الحالات القليلة التي لا يفلح فيها الالتجاء إلى إدراكه، يكون الالتجاء إلى العقاب، الذي يجعل الفرد يقدر الحاجة إلى الانضباط والالتزام.

ويجب أن يشعر الموظف دائماً، أنه بمحافظته على الانضباط، يكون موضع تقدير ومكافأة من رئيسه، وأن إهماله في تنفيذ الانضباط يعرضه للعقاب. وهنا يجب أن يقتصر العقاب على من يستحقه فقط.

هـ- **تحديد الواجبات والمسؤوليات:** من أهم مقومات الانضباط، مراعاة الفروق الفردية عند تصنيف الأفراد وتوزيعهم على المهن المختلفة المطلوبة، وتحديد الواجبات والمسؤوليات، مع عدم تجاوز طاقة الأفراد وقدراتهم.

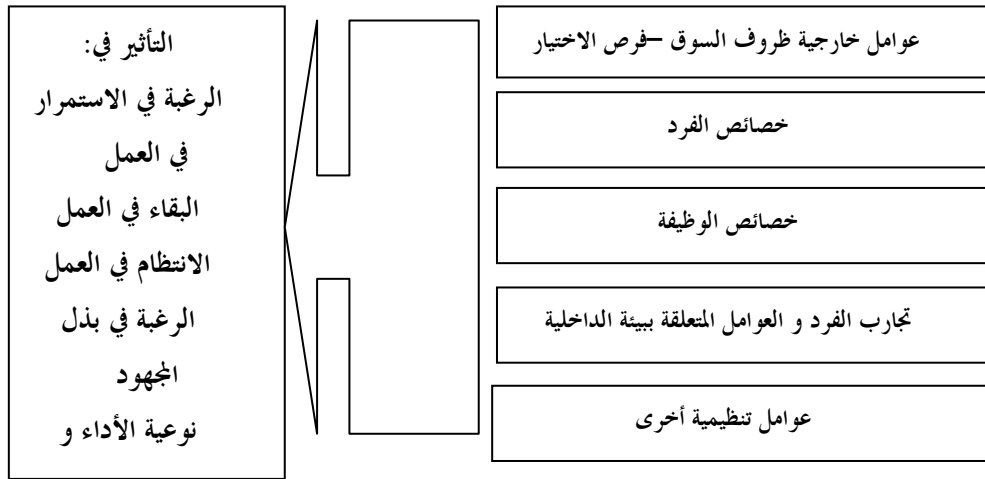
### 3.3. النظام التأديبي كسياسة إدارية لتحقيق الانضباط الوظيفي:

#### 3.3.1. العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الانضباط الوظيفي منها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة و أخرى بخصائص الفرد وتجاربه وأخرى بعوامل تتعلق بالبيئة التنظيمية كما هو موضح في الشكل رقم (03) ومن بين هذه العوامل نذكر:

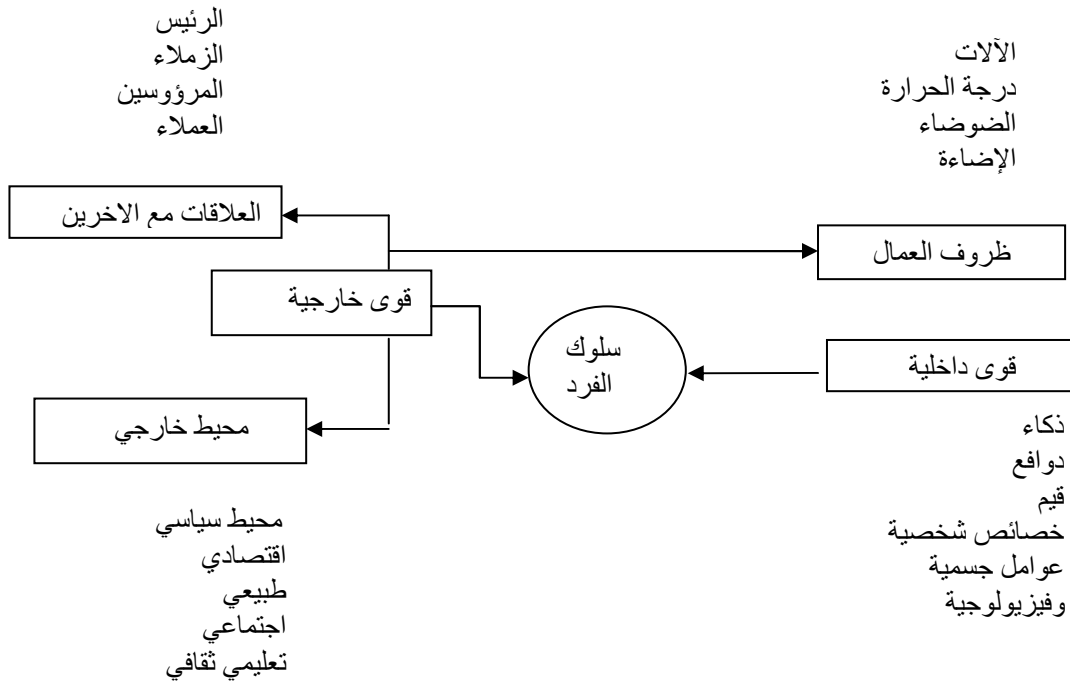
- أهداف الأفراد ومدى لاتفاقها أو تعارضها مع أهداف العمل.
- القيم و المبادئ التي توجه الأفراد ودرجة اتساقها مع قيم المنظمة أي بناء ثقافة تنظيمية.
- طبيعة العمل الذي يؤديه الأفراد ومدى توافقه مع ميولهم و قدراتهم.
- التدريب الفني والإنساني الذي يتلقاه الفرد.
- الأساليب التي يتبعها الرؤساء والمشرفون في التعامل مع المرؤوسين.
- السياسات الخاصة بالمؤسسة.
- الخدمات التي تقدمها الإدارة أو المنظمة للأفراد.
- لوائح الانضباط والتأديب أو إجراءات تطبيقها

الشكل التالي رقم (03): العوامل المؤثرة في الانضباط [119]. ص 55



أما ناصر دادي عدون فيوضحه بالشكل التالي:

شكل رقم (04): يوضح العوامل المؤثرة في سلوك الفرد [02]. ص 64



3.3. مؤشرات غياب الانضباط الوظيفي في المؤسسة:

إن غياب الانضباط الوظيفي أو ما يعرف بسلوك التسيب الإداري والذي أصبح ظاهرة جد متفشية في كثير من المنظمات الحكومية وخاصة في الجزائر يمكن لمسه من خلال عدة أمثلة يمكن ان تكون مؤشرات للدلالة على وجود هذه الظاهرة وانتشارها، وتنقسم هذه المؤشرات الى قسمين ملموسة قابلة للقياس وتحديد درجة خطورتها سواء للموظف أو المؤسسة أو المجتمع ومنها : عدم التزام الموظف بإستغلال وقت العمل الرسمي، التغيب، التأخر عدم التزام المواظبة بالأمانة والاستقامة أما المؤشرات الغير ملموسة فهي كثيرة يصعب حصرها وقياسها ودرجة خطورتها، ومنها : تأجيل الأعمال، غياب

الجدية في العمل ، نقشي روح اللامبالاة وعدم التزام الموظف بالنزاهة ، الروتين وعدم الالتزام بالمسؤولية والتهرب من اتخاذ القرارات... الخ.

ومن اهم مؤشرات التسيب البيروقراطي التي هي شائعة في الإدارات الحكومية وخاصة الجزائرية والتي انخفضت بها درجة الكفاءة الإدارية بمعدلات كبيرة جدا نجد: [120].ص 34

◆ عدم إلتزام الموظف بإستغلال وقت العمل الرسمي.(ظاهرة الوقت الضائع وتبادل الزيارات بين المكاتب عدم استغلال الوقت وتبذيره في أشياء غير مفيدة ، استغلال الوقت في استقبال الأقارب والزوار والمعارف و استعمال الهاتف...)

◆ نقشي روح اللامبالاة.(الاهتمام بالأشياء التي تهمهم ويحلو لهم عملها وفي الوقت الذي يرغبوا فيه...)

◆ عدم إلتزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي.(عدم التقيد بأوقات الدوام الرسمي الحضور والانصراف وتكريس الوقت في انجاز مهام أخرى خاصة ...)

◆ الإستهانة بالملكية العامة و ضعف الحس الوطني إتجاهها.(استفحال عقلية البايك وعدم الاهتمام بمعدات المؤسسة ...)

◆ عدم إلتزام الموظف باحترام الشرعية القانونية والاطاعة التسلسلية(استعمال القانون للمصلحة الخاصة وعدم احترام النصوص القانونية...)

◆ عدم التزام الموظف بالنزاهة.(غياب المعايير الأخلاقية في التعاملات والمفاضلة بين المتعاملين والمحابة وانعدام العدالة في المعاملة...)

◆ عدم المحافظة على سرية المكتبيات والقرارات الوظيفية.(كشف اسرار متعلقة بالعمل ..)

◆ التغيب والتأخر بما فيها التغايب عن العمل .(التهرب من المسؤولية والإتكالية والحضور الشكلي دون

للعمل...)

◆ عدم التزام الموظف بالأمانة والاستقامة (الرشوة، استغلال المركز بما يخالف القواعد الموضوعية)

◆ الروتين الإداري (مجرد تكرار لسلوك معين)[121].ص 61

◆ عدم التزام بالمسؤولية والتهرب من اتخاذ القرار(غياب الضمير المهني وعدم التصرف بقواعد التي

تقرضها المؤسسة...)

◆ انعدام دافع العمل بجد و اخلاص.

◆ الإتكالية والإهمال وسوء معاملة الجمهور(اتكال بعض الموظفين على زملائهم لانجاز المهام انتشار

الفوضى عمليات التنقل الوظيفي بغير موضوعية وعقلنة..)

### 3.3.3. مساهمة النظام التأديبي في تحقيق الانضباط الوظيفي: [122].ص 611

يعتبر النظام التأديبي كآلية وقائية تستعمله المنظمة لتحقيق الانضباط الوظيفي فهو عبارة عن مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل حفظ النظام والحقوق في مكان العمل داخل المنظمات، وضبط سير العمل فيها، وتوجيه السلوكيات وتصرفات العاملين أثناء الدوام الرسمي باتجاه مطلوب يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة كل من يعمل فيها، ومن أهداف النظام التأديبي نجد حفظ وضمان حقوق كافة المعنيين في المنظمة وهي مبنية كالاتي:

◆ تعديل سلوك وتصرف العاملين من سلبية إلى ايجابية .

◆ حقوق المنظمة على العاملين فيها.

◆ حقوق العاملين بعضهم على بعض من أجل منع انتهاك هذه الحقوق.

◆ حقوق المرؤوسين على الرؤساء.

◆ حقوق الرؤساء على المرؤوسين.

أ- **البعد الفلسفي للنظام التأديبي:** [122].ص 612 النظام التأديبي هو نظام وقائي وليس بوليبي لتصحيح الأخطاء وإنزال العقوبة بحق العمال ولكنه يسعى الى التلويح بالعقاب من بعيد لمنع وقوع مخالفات وسلوكيات غير مرغوب فيها ولمنع تكرارها في حالة حدوثها بمعنى انه لم تعد العقوبة غاية في حد ذاتها...وبناء على هذه الفلسفة أطلق المختصون في إدارة الموارد البشرية وخاصة الحوافز تسمية الحوافز السلبية على النظام التأديبي على أساس أن التلويح بالعقاب من بعيد يخلق لدى العاملين الدافعية لان يمتنعوا عن التصرف غير المرغوب فيه، وعدم تكراره في حالة وقوعه .

ب- **مكونات النظام التأديبي:** يتكون النظام التأديبي من: [122].ص ص 613،612

- قواعد العمل (النظام الداخلي) [123].ص 569 وهو عبارة عن معايير لضبط سلوك وتصرف العاملين وهو النظام الذي تقره إحدى الجمعيات لتنظيم اعمالها الداخلية وطرق عملها وسيرها [124].ص 34 فتوضح للجميع ما هو ممنوع وما هو مسموح به، وكل من لا يتقيد ويلتزم بها يعتبر مخالفا لها ويعرض نفسه للعقوبة.

- **المخالفات:** هي سلوكيات وتصرفات لا تتماشى مع قواعد العمل، وبالتالي فهي غير مرغوب فيها وتعرض صاحبها للمساءلة والمحاسبة.

- **العمل التأديبي:** ويقصد به العقوبة التي تفرض بحق أي فرد يعمل داخل المنظمة ينتهك ويخالف القواعد الناظمة للعمل.

- **العملية التأديبية:** يقصد بها الإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل وضع نظام تأديبي موضع التطبيق الفعلي و الالتزام به وتشمل هذه العملية على ما يلي:

◆ متابعة أداء وسلوك وتصرفات العاملين أثناء العمل وخلال ساعات الدوام الرسمي وتتم باستخدام أدوات رقابية يحددها النظام التأديبي من أجل جمع المعلومات عن سلوكيات وتصرفات العاملين في مكان العمل .

◆ مقارنة الأداء والسلوك والتصرفات من خلال المعلومات التي تم جمعها مع قواعد العمل، من أجل تحديد مدى التزام العاملين بها، ومدى مخالفتها .

◆ تحديد نتيجة المقارنة التي تبين المخالفات التي وقعت بحق قواعد العمل وتشمل على:

- اسم المخالف.
- نوع المخالفة.
- تاريخ وساعة وقوع المخالفة.
- شدة المخالفة من حيث الأضرار التي أحدثتها .
- أسباب وقوع المخالفة.
- الإبلاغ عن نتيجة المخالفة.

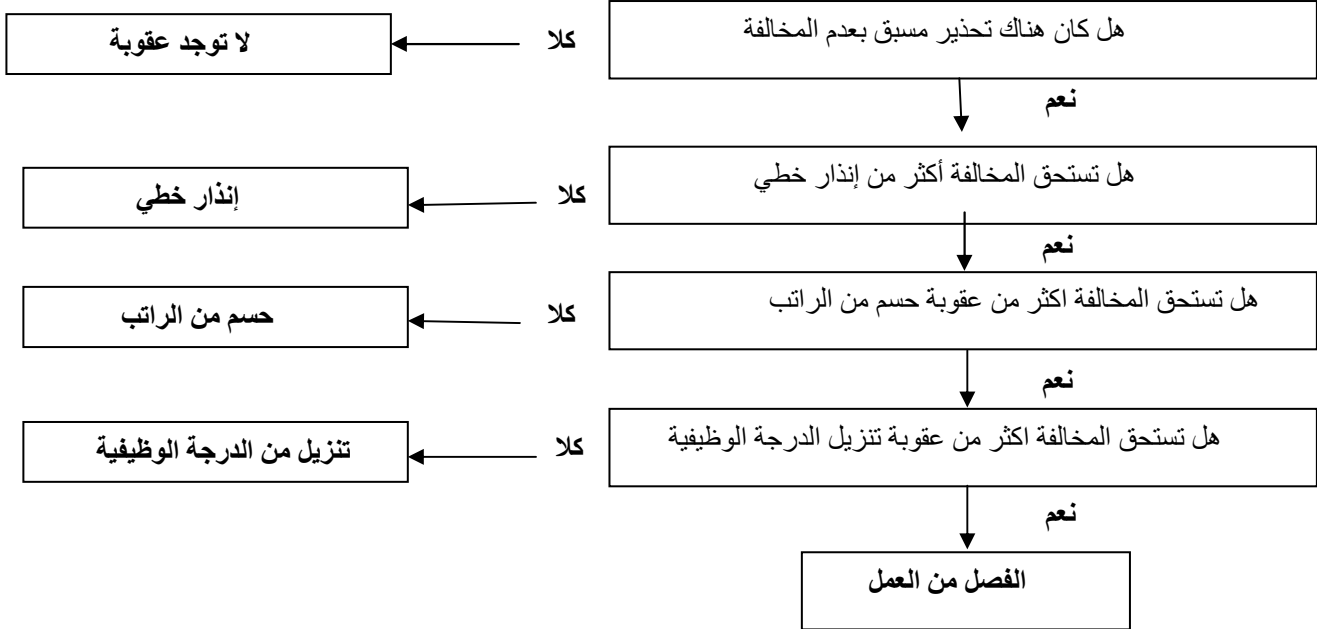
ج- **مداخل النظام التأديبي:** [122].ص 614 هناك ثلاثة مداخل أساسية وفق اتجاه كل منهم يصمم النظام التأديبي ويحدد هدفه.

- **مدخل العقوبة الفورية:** ويقوم هذا المبدأ على قاعدة أساسية وهي: من يلمس المدفأة الساخنة تحترق يده فوراً ويشعر بالألم، وأضرب الحديد وهو ساخن يلين ويتشكل كما تريد. فهو إذا يطبق مبدأ العقوبة السريعة والفورية بحق كل من يخالف القواعد المنظمة لسير العمل.

- **مدخل التأديب المتدرج تصاعديا:** يقوم على أساس وضع قواعد ناظمة لسير العمل ويحدد درجات أو مستويات لمخالفاتها من قبل العاملين، وذلك من المخالفة الأقل خطورة إلى الأكثر خطورة بمعنى لكل

قاعدة من قواعد العمل، عدد من الدرجات أو المستويات ولكل مستوى أو درجة عقوبة خاصة بها متدرجة من حيث شدتها تتناسب شدتها طردا مع جسامة وخطورة المخالفة ويتبع الأسلوب التالي في تحديد العقوبة التأديبية بحق المخالفين .

### الشكل (05): أسلوب تحديد العقوبات [122].ص 615



- مدخل التأديب بدون عقوبة: ويقوم على مبدأ إتاحة الفرصة لمحو العقوبة التأديبية، انسجاما مع فلسفة النظام التأديبي الحديث التي تقر بضرورة جعل العقوبة وسيلة للإصلاح وتعديل السلوك، وألا تكون غاية في حد ذاتها .

د- تصميم النظام التأديبي: [122].ص 616-620 يمر تصميم النظام بعدة مراحل متتابعة والمترابطة مع بعضها والتي يشكل مجموعها مكونات هذا النظام وآلية عمله وهي كالاتي:

▪ **تحديد قواعد العمل:** وتمثل الأداء والسلوك المطلوبين من قبل كل من يعمل في المنظمة ويجب مراعاة ما يلي:

- أن تكون القواعد شاملة لجميع مجالات العمل.
- أن تكون القواعد واضحة ووضوحًا تاما.
- أن تشرح القواعد لجميع العمال. خاصة عند بدأ تعيينهم في المنظمة.
- أن تكون القواعد دقيقة ولا يوجد فيها تناقض ولا ازدواجية.
- أن يوضح للعاملين بأن مسالة التقيد بقواعد العمل هو لمصلحتهم ومصلحة المنظمة بأن واحد.

▪ **تحديد المخالفات:** في ضوء قواعد العمل تحدد المخالفات وأنواعها وشدتها أو خطورتها، وتنظم إدارة الموارد البشرية عادة لائحة بالمخالفات وتعممها على جميع العاملين في المنظمة ليعرف الجميع ما هو مسموح وما هو ممنوع .

▪ **تحديد قائمة العقوبات :** تحدد العقوبات في ضوء المخالفات والعقوبة هي جزاء توقعه المنظمة بحق الشخص الذي ينتهك قواعد العمل، وتمثل ضرر مادي كحسم من الراتب أو تنزيل من الدرجة الوظيفية...الخطأ المعنوي كسوء السمعة أو الإثنيين معا، وعادة إدارة الموارد البشرية تحدد قائمة بالعقوبات التأديبية .



▪ **تحديد إجراء العمل التأديبي:** ويقصد بها الأعمال التي يجب تنفيذها في حالة وقوع أي مخالفة من قبل احد المخالفين و تتلخص هذه الإجراءات بما يلي :

- قيام الرئيس المباشر بالإبلاغ عن وقوع المخالفة للجهة ذات العلاقة رسمياً.
- تكليف شخص أو لجنة بالتحقيق في المخالفة وجمع كافة المعلومات عنها.
- استدعاء المخالف من طرف اللجنة ومناقشة المخالفة معه.
- إعداد تقرير ويرفع إلى إدارة الموارد البشرية فتقوم بتحليله ودراسته من جميع الأوجه والتعرف على الدوافع الأساسية للمخالفة فقد تكون عن غير قصد كضعف في المهارة وهنا يجب إعادة النظر في وظيفة الاختيار والتدريب والعمل على تطويرها وعموماً فإن التحليل يفيد المنشأة في التعرف على أوجه النقص في سياسات المنشأة.
- أعداد تقرير نهائي يشمل أسباب حدوث المخالفة والنتائج المترتبة عليها والتوصية بالإجراءات التي يمكن اتخاذها ويرفع إلى الجهة ذات السلطة لاتخاذ القرار النهائي ثم يعاد إلى هذه الإدارة ليحفظ في سجلاتها.
- إبلاغ المخالف كتابة بالعقوبة التي قررتها الجهة المسؤولة ذات السلطة.

**هـ- فعالية النظام التأديبي:** تتوقف فاعلية النظام التأديبي ونجاحه على مجموعة من الاعتبارات : [122].ص ص 620-622

- توثيق الأعمال والإجراءات التأديبية.
- السرعة في إجراءات النظام التأديبي.
- شرح القرار التأديبي للمخالف.
- إفساح المجال للمخالف لمحو القرار التأديبي.
- التظلم من القرار التأديبي.

### 3. 3. 4. التجربة اليابانية كنموذج للانضباط الوظيفي:

تعتبر اليابان من الدول التي استطاعت أن تحقق الانضباط الوظيفي في مؤسساتها، من خلال العنصر البشري الذي هو شبه موحد في سلوكه، مما ساعدهم على احترام بعضهم للآخر بالرغم من الكثافة السكانية العالية، والعزلة التي كان عليها، فاستطاعت أن تتفوق على كثير من الدول وحتى الغربية منها بفضل تجربتها ومبادئها وسلوكها نحو تحقيق ما عجزت عنه غيرها، ولعل ذلك مرده إلى طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني المؤطر بقيم روحية كان لها الأثر في الممارسات الإدارية والفكر الإداري الياباني، والتنظيم الذي يسود منظمات الأعمال. [125].ص 195

إن النجاح الذي عرفته المؤسسات اليابانية أدى إلى لفت انتباه واهتمام الباحثين بها في مجال التنظيم والإدارة [126].ص 102 ، الكثير من الكتاب تحدثوا عن اليابان وأسرارها والكثير منهم اتفقوا حول المحاور التالية: [20].ص 242

- إن الإنسان الياباني تمكن من نقل ما لدى الغرب من علوم مختلفة ونجح في تقليدها وتطبيقها ، بل من ثم أبدع في تطويرها إلى الأحسن.
- إن الياباني يعتبر الراحة والنوم شيء معيب، لذلك تجده في غاية الجد والنشاط وقت عمله ، وتجد أن إجازته السنوية شبه معدومة، إضافة إلى عدم وجود سن للتقاعد بالنسبة له.
- إن الياباني يتقن ما يصنع و يده ماهرة إلى ابعد الحدود.
- الياباني له شعور بالرقابة الذاتية، فلا يحتاج إلى رقيب عليه لأنه لا يحتال أو يتخاذل.
- روح العمل الجماعي، وعدم الظهور أو التسلق على حساب الآخرين.

لقد أشار ياماشيما HAJIMI YAMACHIMA من جامعة كيوتو عندما سئل عن سر نجاح التجربة اليابانية ، فأجاب : [127].ص 248

"إن الاعتقاد السائد هو أن اليابان يعملون أكثر ولكنهم في الحقيقة يعملون أفضل، إنهم كغيرهم يعملون 43 ساعة في الأسبوع أي 2000 ساعة في العام ، بينما يعمل الكوريون 3000 ساعة في العام أي بزيادة الثلث، ليست هناك معجزات وخوارق، إن العامل في اليابان يتفوق في تأهيله الثقافي والمهني على زميله في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية، أن الجامعة والمدرسة هما قوتنا الضاربة وأما الذخيرة فهي الانضباط الذاتي، فلا حاجة لتعيين جيش من المراقبين والمفتشين يقضي نصفهم أوقاتهم في حراسة النصف الآخر"

فلو نقارن مثلا بين ساعات العمل والراحة والإضراب بين ثلاثة دول كبيرة لوجدنا ان هناك اختلاف في ذلك فاليابان لديها 1900 ساعة عمل مقارنة مع فرنسا بـ 1950 ساعة والولايات المتحدة بـ 1530 ساعة أما أيام الراحة نجد ان اليابان لديه 20 يوم راحة بينما فرنسا 35 يوم والولايات المتحدة لديها 18 يوم راحة أما الإضراب ففي اليابان يخصص له 03 ايام فقط بينما الولايات المتحدة يخصص له 43 يوم أما فرنسا يخصص له 30 يوم.

ان سر نجاح وتفوق اليابان يكمن في ثقافة التحدي ولاصرار والصبر والمثابرة هذه الفلسفة نابعة من ضمير الفرد والمجتمع والثقافة والتربية، فكل فرد يعرف دوره في الحياة ويؤديه بحماس وايمان. هذه الفلسفة قائمة على الإرث الحضاري التجدر من حقب من الأجيال اتسم بقيم الولاء والانتماء والإخلاص والطاعة المطلقة والمشاركة والتفاني في أداء الواجب وهي بذلك تجسد ثقافته التنظيمية، ويمكن ان نجري مقارنة بين الثقافة اليابانية والامريكية من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (03): مقارنة بين الثقافة الأمريكية واليابانية [128].ص 419

خصائص الثقافة التنظيمية اليابانية	خصائص الثقافة التنظيمية الأمريكية
- توظيف مدى الحياة	- توظيف الفرد لفترة محددة
- صنع القرار جماعي	- صناعة القرار فردي
- المسؤولية الجماعية	- المسؤولية الفردية
- بطء التقييم و الترقية	- سرعة التقييم و الترقية
- رقابة ضمنية مباشرة و رسمية	- رقابة تفصيلية مباشرة و رسمية
- مسار وظيفي غير متخصص	- مسار وظيفي متخصص
- اهتمام شامل بالموظف كإنسان	- اهتمام جزئي بالموظف كموظف

ويورد في هذا الصدد برلمان Brilman مقارنة بين الثقافة التنظيمية اليابانية والثقافة التنظيمية الفرنسية، في تطورهما لمفاهيم (الفرد، الجماعة، السلمية او الرتبوية، المجتمع والدين ) ويوضح الشكل الاتي مقارنة مختصرة للمفاهيم السابقة الذكر، والخصائص الثقافية لكل بلد، واستعمالها في احد أهم أجزاء مجتمع المنظمة.

**جدول رقم (04): مقارنة بين الثقافة الفرنسية و الثقافة اليابانية [129].ص 271**

الثقافة اليابانية	الثقافة الفرنسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الجماعة تغلب عن الفرد</li> <li>- احترام الفوارق السلمية (الرتبوية)</li> <li>- الرئيس وسيط ابوي chef médiateur</li> <li>- تجانس ايدولوجي مع المجتمع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كل شيء يدور حول الفرد (الفرد محور كل شيء)</li> <li>- احترام محدود للسلمية (الرتبوية)</li> <li>- الرئيس بعيد chef distant او متحفظ صورته استثنائية</li> <li>- تباين و تنافر ايدولوجي عن المجتمع</li> </ul>

إستراتيجية الإدارة اليابانية والاضباط الوظيفي: لم ترتكز الإدارة اليابانية على خلق وتطبيق أساليب إدارية سرية، بل ركزت على اختيار وتطبيق مزيج من السياسات والأساليب الإدارية المعروفة، ومن أهم عناصر وخصائص هذه الإستراتيجية:

- ◆ الإجماع و المشاركة الجماعية في صنع القرار.
- ◆ التركيز على عمل الفريق و المسؤولية الجماعية.
- ◆ نمط الاتصالات المفتوح.
- ◆ التعليم و التدريب الدائم.
- ◆ ضمان الوظيفة مدى الحياة.

◆ مشاركة الجميع في تحمل المخاطر (المسؤولية الجماعية حيث تعتبر التقاليد اليابانية نجاح المنظمة مسؤولية جماعية أمام المجتمع ولا يفكر الفرد الياباني في حقوقه اليومية الشخصية، قدر مسؤولياته والتزاماته الفردية نحو المنظمة والمجتمع وفي اطار المسؤولية الجماعية) [125].ص 196

ولكي تتحقق هذه الاستراتيجية وجب على كل فرد ياباني أن يتحلى بمبدأ الوطنية والتي تبرز من خلال نظرية (Z) لـ (W.Ouchis) والذي يبين ان الطابع التسييري للمنظمة اليابانية أطلق عليه نظرية (Z) نموذج ينطلق من مبادئه وآلياته، من السمات الثقافية التي تطبع المجتمع الياباني من جهة وتأثير ذلك على الثقافة التنظيمية [55].ص 11 والتي هي أصل قوته وانضباطه (وضع في كل مكان شعارات الوطن وحتى في نفسية الفرد يجب أن يراعه ويتبناه)

تقوم المؤسسة اليابانية بتوفير الجو والظروف المناسبة لتحقيق الانضباط الوظيفي لأفرادها من خلال:

- ◆ تحقيق رضا العاملين: من خلال توفير المناخ التنظيمي حيث " هناك نظام موحد للقيم منها المرونة والعدالة والمجاملة و التعاون وهي صفات الفرد الياباني." [125].ص 197.
- ◆ تحويل العاملين من مجرد اجراء يتقاضون أجرا الى شركاء.
- ◆ تحقيق الاستقرار المتنامي للمشروع لا يخرج من المشروع الا من فقد حياته وان حدث ان استقال احد العاملين فيعتبر بمثابة الخيانة العظمى للوطن.
- ◆ ترسيخ مبدأ التعاون ما بين الجميع .
- ◆ تحقيق كثافة الإبداع و الابتكار من خلال التحسين المستمر في أساليب الإنتاج ونمط الإدارة.
- ◆ تحقيق التنوع شديد الاتساع من اجل الوصول إلى أقصى معدلات الإشباع والرغبات العملاء والمستهلكين.
- ◆ تحقيق التنبئي والتأييد المطلق للسياسات والإجراءات المتخذة.

وتتجلى فلسفتها في النقاط التالية: [20].ص ص 248-250

◆ الوظيفة مدى الحياة اهم خاصية تتميز بها معظم المؤسسات اليابانية، فعندما يعين العامل في المنظمات اليابانية لا يمكن فصله إلا لسبب خطير كالجنون أو تصميمه على ترك المنظمة ويستمر العامل

في منصبه حتى بلوغ سن 55 سنة، حيث تدفع له مكافئة الخدمة عند تقاعده، ويتم إرساله ليس إلى البيت وإنما إلى احد المؤسسات الصغيرة لتستفيد من خبراته بدوام جزئي وهذا ما يوفر له الشعور بالأمان والطمأنينة. [126].ص 105

- ◆ عدم التخصص في المهنة فالموظف أو العامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم لآخر للاستفادة منه في خدمة جميع الأقسام.
  - ◆ التقييم والترقية البطيئة الترقية تتم خلال كل 10 سنوات.
  - ◆ الانضباط الذاتي يعمل الموظف من تلقاء نفسه ودون توجيه أو رقابة من رئيسه وهو اقل غياب ويقوم بالعمل التطوعي من تلقاء نفسه.
  - ◆ طريقة اتخاذ القرارات الجماعية.
  - ◆ الاهتمام الشامل بالفرد فالمؤسسة تهتم بأفرادها من جميع النواحي .
  - ◆ الإدارة الأبوية تربية وإعداد مدراء المستقبل بحيث كل المدراء يجب أن يشرعوا في المستويات الدنيا ويتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا إلى القمة لذا فالشهادات العليا لا معنى لها في اليابان.
- ومن ابرز سمات الإدارة الأبوية إن المدير يتعامل مع موظفيه كما يتعامل الأب مع أولاده فيشملهم بعطفه ويساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك.
- ولخصت مليكة حنيش خصائص الإدارة اليابانية في مذكرتها بالخصائص التالية:

- ◆ التعاون والعمل الجماعي: وذلك عن طريق جماعات العمل، وكل فرد في التنظيم ينتمي إلى جماعة عمل واحدة أو أكثر و هي وضعية غير ثابتة بل تتغير من وقت لآخر.
- ◆ اتخاذ إقرارات تتم وفق نظام **Ringi** وهذه العملية تتم في ضل المشاركة الجماعية لأعضاء التنظيم.
- ◆ المسؤولية الجماعية: هي نتيجة حتمية للأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات.
- ◆ الإشراف المباشر: عن طريق المشرف المباشر الذي له دراية بالخصائص الشخصية للأفراد العاملين وتفسير سلوكياتهم وبالتالي يمنح له دور كبير في العمل على تجسيد قيم الثقة والمحبة والتعاون وتكوين فريق عمل متجانس قادر على تحقيق مستوى عالي من الإنتاجية.
- ◆ الانتاجية: تقاس على أساس الجهد الجماعي في العمل وليس الجهد الفردي وتمنح للعاملين مكافآت تشجيعية على أساس الأرباح المحققة في نهاية فترات زمنية.
- ◆ الوظيفة مدى الحياة: لا يسرح العامل من المؤسسة التي يعمل فيها إلا لسبب خطير كالمرض بالجنون مثلا او حالة التقاعد فيوجه إلى مؤسسة صغيرة بنصف دوام كي يستفاد من خبراته ويحس هو بالأمان والطمأنينة.
- ◆ الترقية البطيئة:الترقية تتم خلال مرور 10 سنوات وتبدو هذه الطريقة سلبية في ظاهرها إلا أنها إيجابية من حيث المبدأ وهدفها أنها تجعل العمال الشباب أكثر تعاون ذلك انه لا يوجد مجال للمنافسة فيما بينهم على الأقل في المدى القريب.

هذا ما جعل المؤسسات اليابانية تتفوق على المؤسسات الغربية والأمريكية حيث يشير أحد الباحثين في هذا المجال أنه في سنة 1966 كان العامل الامريكي الواحد ينتج ما ينتجه أربعة عمال في اليابان والعامل الفرنسي أو الألماني ينتج ضعف ما ينتجه الياباني ولكن سنة 1980 أصبح العامل الياباني ينتج ضعف ما ينتجه العامل الأمريكي ومقدار عاملين ونصف مما ينتجه العامل الفرنسي أو الألماني. [126].ص 105

## خلاصة

لقد عرف مفهوم السلوك التنظيمي محطات ومراحل عديدة، انتقل فيها من البسيط إلى المعقد، وكان في كل مرحلة يضاف إليه شيء جديد ومفهوم أوسع، حيث شمل هذا المفهوم الفرد والجماعة والمنظمة وكذلك البيئة، حيث يستطيع كل مسير التحكم فيه، وإن كان هذا صعبا نوعا ما، لأن هناك الكثير من العاملين يحملون معهم عاداتهم وسلوكياتهم وطبائعهم إلى داخل المؤسسة، لذلك وجدت القواعد والقوانين و الأنظمة التأديبية وكذلك العقوبات والجزاءات، لصقل هذا السلوك وترويضه إلى أن يصبح ايجابيا لتحقيق الانضباط الوظيفي و الذي بدوره يؤدي الى التكامل بين أعضاء التنظيم و المجتمع و تكامله، فسعت دول عظمى إلى ذلك واستطاعت أن تحقق ذلك بفضل مجهوداتها، ومن أمثلة تلك الدول: التجربة اليابانية التي تعتبر نموذجا رائدا للانضباط الوظيفي وتسعى كثير من الدول إلى الاقتداء بها، والفصل الموالي نتطرق فيه إلى التلاحم بين الثقافة التنظيمية والانضباط الوظيفي من خلال آليات إدارة الموارد البشرية، التي دوما تسعى إلى تكثيف الجهود والتكامل من أجل تحقيق الانضباط الوظيفي.

## الفصل 4

### ثقافة تسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق الانضباط الوظيفي

تعتبر ادارة تسيير الموارد البشرية الركيزة الاساسية في تحقيق الانضباط الوظيفي في المنظمات، وذلك عبر آلياتها وتفاعلها لتحقيق الانسجام والتكامل الوظيفي بين جميع اعضائها، ولكي يتحقق هذا الهدف التي تسعى جل المنظمات لتحقيقه، وجب على هذه الاخيرة ان تفكر مليا في سياساتها اتجاه البيئة الداخلية، وحتى الخارجية وان تسهر جاهدة في تحقيق أهدافها التي رسمتها، ومن اجل ذلك ركزت هذه الادارة على بعض انساقها لتفعيل الانضباط الوظيفي داخل اعضاءها كآلية التوظيف والحوافز والرقابة الادارية .

حيث يعتبر التوظيف اللبنة الاساسية في تحقيق كل ما تسعى اليه المؤسسات فالاختيار والتعيين لافضل البدائل من الراس المال البشري من اولويات هذه المنظمات، وبعده فيجب استعمال الية اخرى في سلسلة متكاملة من الاجراءات فيجب تدريب هذا المورد وتحفيزه بكل الوسائل لاستخراج ما لديه من ابداع وكفاءة، وفي سياق ذلك تستعمل الية المراقبة والتي هي عملية تشخيصية وصيانة لاكتشاف مواطن الضعف والقوة واستعمالها كعملة مراقبة وذلك لتحقيق الانضباط الوظيفي المنشود، وعليه ففي هذا الفصل سنتعرض لذلك بشيء من التفصيل وفق المباحث التالية:

- 1-ثقافة التوظيف و تنمية سلوك الانضباط الوظيفي
- 2-ثقافة التحفيز ودورها في دعم الانضباط الوظيفي
- 3-الثقافة الرقابية ودورها في تعزيز أداء الانضباط الوظيفي

#### 4. 1. ثقافة التوظيف وتنمية سلوك الانضباط الوظيفي:

يشكل التوظيف المرحلة الأخير من مراحل اختيار وتعيين الموارد البشرية، ففي هذه المرحلة تتولى إدارة تسيير الموارد البشرية تقديم الشخص الذي صدر قرار تعيينه إلى القسم الذي سيعمل معه، يزود بدوره الموظف الجديد بمعلومات وافرة عن الوظيفة التي أعطيت له، وعن طبيعة النشاطات التي سوف يقوم بها، وعن ظروف وبيئة العمل، وعن الفرص المتاحة أمامه لتحديد مستقبله الوظيفي .

وقبل الوصول إلى هذه المرحلة يجب ان نخرج عن المراحل التي تسبق هذه المرحلة ابتداء من مرحلة تحليل وتوصيف الوظائف مرورا بالتخطيط واحتياجات الموارد البشرية ثم الاستقطاب ومرحلة الاختيار والتعيين وهذا ما سوف نعرفه من خلال العناصر التالية:ط

#### 4. 1. 1. تحليل وتوصيف الوظائف:

أ- **تحليل الوظائف:** يعد مدخلا أساسيا لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لما تتطلبه الوظيفة الشاعرة سواء المستحدثة أو الموجودة سابقا، وهذا الحد الأدنى بدوره يمثل المعيار الذي يستخدم فيما بعد لمقارنة طلبات التوظيف، ولشغل كل وظيفة أو المفاضلة بين طالبي النقل أو للترقية إلى وظيفة على حد التحليلها والخروج بوصف دقيق لها.

ب- **وصف الوظائف:** بعد تحليل الوظائف، وجمع البيانات ودراستها ، يتم الشروع في إعداد وصف لكل المهارات والمؤهلات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ،كما أن الوصف يتطلب ضرورة الإلمام بكل

ما يتعلق بالوظائف والأعمال، من نشاطات ومهام متشابهة وغير متشابهة وتسجيلها بشكل موضوعي يساعد المحلل على القيام بمهمة التحليل.

هناك بعض العناصر التي يجب توفرها أو تحديدها في التقرير النهائي الذي يمثل وصفاً للوظيفة، ويوردها (محمد عاطف عبيد) في النقاط التالية: [130]. ص 273

- مسمى الوظيفة: يجب مراعاة المسميات الوظيفية أثناء عملية البناء وأثناء عملية تصميم الهيكل التنظيمي، بشكل يعكس مهام وواجبات ونشاطات الوظيفة.
- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي: يجب تحديد موقع الوظيفة داخل التنظيم وعلى خارطة التنظيمية، وهذا حتى يسهل عملية الوصول إليها، كما يتم تحديد جل العوامل المؤثرة على الوظيفة.
- الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة: وهي تلك الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة وتتمثل في: [131]. ص 87 المستوى العلمي ونوعه، الخبرة أو الممارسة العلمية، المهارات اللازمة للوظيفة (ذهنية/جسمانية)، اختيار اختبارات معينة، بالإضافة إلى مواصفات أخرى خاصة لكل وظيفة من الوظائف المتاحة.

**ج- الأدوات المستخدمة لتحليل ووصف الوظائف:** هناك العديد من الأدوات التي يمكن إتباعها في تحليل ووصف الوظائف وأهمها:

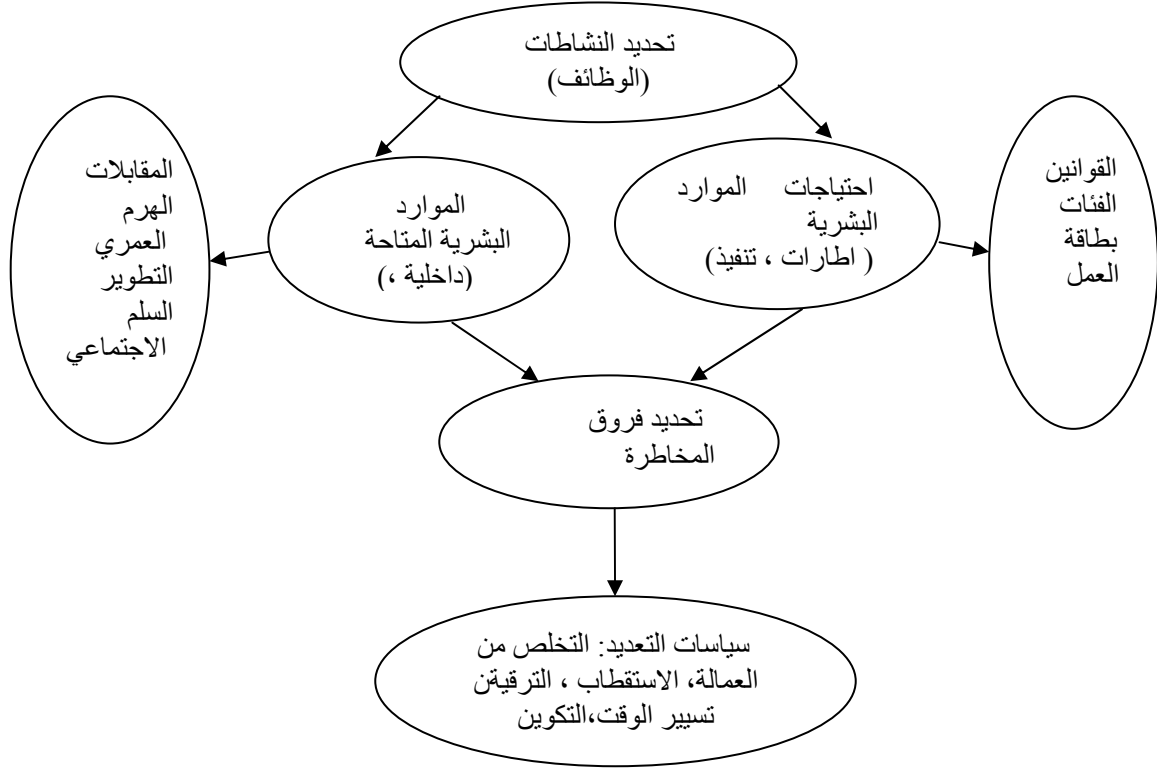
- **الدراسات السابقة:** وتشغل البحوث والنشرات و التقارير العملية التي تناولت طبيعة هذا العمل. [100]. ص 29
- **الملاحظة:** تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، وتتم من خلال الشخص المكلف بتحليل الوظيفة، بملاحظة الفرد أو الأفراد القائمين بها، ويقوم بتسجيل ملامح وأبعاد الأداء مباشرة، والتي تصف فيما بعد العمل. ويتطلب استخدامها تحديد المعلومات المراد جمعها عن كل وظيفة من حيث: الأعمال المؤداة، كيفية الأداء، الوقت المستغرق لإنجازها، الأدوات والآلات المستخدمة، نوع أو أنواع الجهد المطلوب (جسمي، عقلي). [101]. ص 30
- **المقابلة:** تجري المقابلة في المكان الذي توجد به الوظيفة، وتكون إما فردية أو جماعية، كما يمكن أن تكون مع المشرفين المباشرين للعمال الذين يؤدون الوظائف محل الدراسة والتحليل، حيث تتوفر لهؤلاء الرؤساء المعرفة الكاملة بالأعمال التي يشرفون عليها. [100]. ص 30
- **قوائم الاستقصاء:** وهي أسلوب يتم به الحصول على المعلومات من خلال طرح أسئلة متعددة ومتنوعة. وفق طبيعة الوظيفة ونشاطاتها، تحتوي على أسئلة مغلوقة وأخرى مفتوحة، توزع هذه القوائم على العاملين لاستيفائها، ثم يقوم المدير المباشر بإبداء ملاحظاته حولها، ثم تعاد إلى محلل الوظائف الحديث، وبعدها ترسل القوائم إلى المدير الذي يقوم بالإشراف على الفرد في الوظيفة الجديدة. [132]. ص 66
- **قائمة تحليل المركز:** هذا الأسلوب يمتنع بدرجة كبيرة من الدقة والتخصص، ويركز على أنشطة التي يقوم بها الأفراد، ويتم خلاله استخدام جوانب متعددة من الأنشطة، وتتضمن ما يلي: [133]. ص 77
- أساليب وطرق حصول الأفراد على المعلومات المستخدمة لأداء مهام الوظيفة.
- النشاطات الذهنية، واعتماد الموضوعية في اتخاذ القرارات والتخطيط وكل ما تتضمنه النشاطات الوظيفية.
- تحديد الجهود والنشاطات العضلية والجسدية.
- مراعاة العلاقات الوظيفية مع الآخرين واللازمة لأداء المهام.
- تحديد بيئة العمل بكل جوانبها.
- مراعاة وتحديد الأنشطة والخصائص والشروط الخاصة التي تتطلبها الوظيفة.

- **قوائم وصف المراكز الإدارية** : تستخدم للحصول على المعلومات الخاصة بالوظائف الإدارية، وتكون غاية في الدقة والتنظيم، وتتضمن هذه القوائم أسئلة تم تطويرها وإعدادها لكي تتلاءم مع الوظائف الإدارية، وبعدها تعرض على المحلل ويطلب منه التأكد من مدى ملاءمة كل سؤال لطبيعة المجال الذي سيقوم بتحليله. [133].ص 78

#### 4. 1. 2. التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية:

تعاني الكثير من المنظمات مشكلة الفائض أو النقص من الموارد البشرية، خلال فترة أو فترات معينة، بينما هناك إدارات ومصالح تعاني من قلة الموارد الناتجة عن ضغط العمل، وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها، وتزيد هذه المشكلة تفاقماً عندما تكون محاولة المعالجة بعد حدوثها، وعندما لا تكون القرارات خاضعة لبرنامج زمني، بيد أننا نجد العديد من التحديات التي توجه المؤسسات [134].ص 14 ، مما يفرض عليها أحداث تغييرات لمواكبتها، وحيث أن الموارد البشرية تتأثر بهذه العوامل، يتحتم على الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، أن تكون على استعداد لإعداد وتنمية وتطبيق خطط جيدة لتفادي هذه المشكلات

#### الشكل رقم: (06) وسائل التحليل المستخدمة في عملية التخطيط [135].ص 86



أ- **مراحل التخطيط للموارد البشرية** : تمر عملية التخطيط ببعض المراحل، حتى تكون ناجعة وفعالة، وهي:

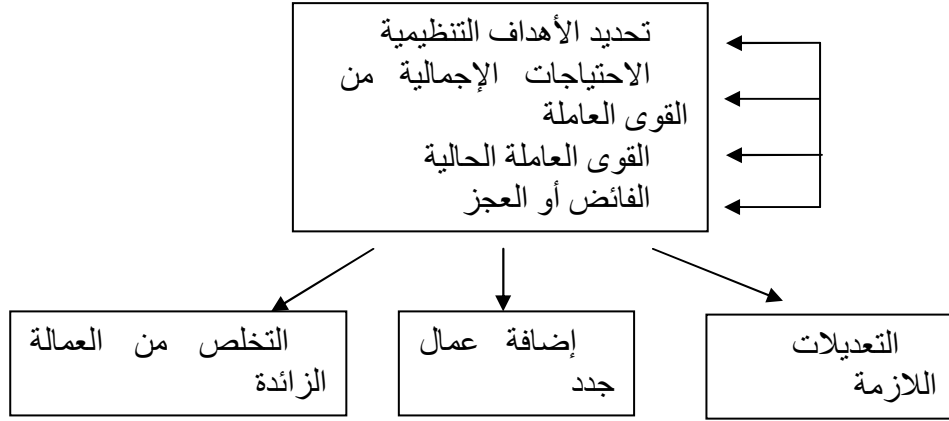
- تحديد الأهداف التنظيمية: زيادة الإنتاج، التوسع، اقتحام أسواق جديدة... الخ



- تحديد الاحتياجات الإجمالية الاحتمالية من القوى العامل.  
- تحديد القوى العاملة الحالية والوقوف على الفائض أو العجز.

ويمكن تلخيص كل هذا بالشكل الموالي:

**الشكل رقم (07): مراحل التخطيط للموارد البشرية [136]. ص 416**



**ب- أنواع التخطيط:** تتبنى الإدارات نمطا أو مجموعة من أنماط التخطيط لنشاطاتها فإما تستخدم التخطيط الإستراتيجي طويل المدى، أو المتوسطة أو القصير، أو جميعهم ويترتب على ذلك تخطيط خاص بالمواد البشرية فيساعد المؤسسة على تحديد العدد المطلوب من الموارد البشرية، في الوقت المحدد وبالمؤهلات المطلوبة، والمستمدة أساسا من تحليل الوظائف والأعمال، بما يتماشى والأهداف التنظيمية الموضوعية من طرف المؤسسة.

**4. 1. 3. الاستقطاب:**

لا تقوم الإدارة بهذه العملية إلا بعد استيفاء المعرفة التامة لمناصب العمل الشاغرة، وبناء خطة الموارد البشرية، فالمؤسسة تعمل على اجتذاب أكبر عدد ممكن من الأفراد بترغيبهم في الاتصال بها للتنافس على المناصب المتوفرة، وهذا حتى تكون فرص الاختيار كبيرة، وبالتالي تتمكن من اختيار الأكفاء منهم، كما تقل احتمالات التوظيف السيئ، وتهدف المؤسسة من وراء القيام بالاستقطاب إلى تحقيق خفض تكاليف التوظيف والتقليل من التعيينات الفاشلة، تقليل تكاليف الاختيار وتحديد مصادر الحصول على الأفراد...

**أ- مصادر الاستقطاب:** هناك مصدرين أساسيين تلجأ إليهما المؤسسة قصد الحصول على الموارد البشرية المطلوبة وهما:

- **المصادر الداخلية:** والمقصود بها تلك الموارد المتاحة داخل المؤسسة، ويمكن اللجوء إليهما في حالة الوظائف ذات الطبيعة الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، ومن أهمها: [99]. ص ص 143-145 الترقية، النقل والتحويل، مخزون المهارات، الإعلان الداخلي أو عن طريق الزملاء...، و في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بالطرق التالية: [100]. ص 93

الترقية: يأخذ شغل المراكز بالإفراد من الداخل أشكالا عديدة، فقد يكون في شكل ترقيات، [137]. ص 62 و هي رفع المنصب لدى الفرد، هذه الأخيرة من شأنها أن تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد، كما

تشجعهم على تقديم مستويات أداء مرتفع، كما أن الاستقطاب بهذه الطريقة يوفر للمؤسسة عناصر بشرية لها خبرة بالعمل ومعرفة تامة بالمؤسسة، وظروفها، مما يوفر نفقات التدريب.

النقل والتحويل: وتستخدم هذه الطريقة لخلق التوازن في عدد العاملين بالإدارات والمصالح أو الورشات المختلفة، وهي على خلاف الترقية، كونها لا تتضمن زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

- المصادر الخارجية : يتم اللجوء إلى المصادر الخارجية بهدف تحسين نوعية التوظيف والاستفادة من الكفاءات الخارجية، و هي تمثل سوق العمل عموماً، و هناك مصادر العرض الخارجي التي من شأنها أن توفر للمؤسسات احتياجاتها من الموارد البشرية و هي:

الموظفون السابقون: تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب، باعتبار أن هناك موظفين كانوا يعملون لديها، وفيهم من يرغب في العودة إلى العمل بها، وهناك سياسة أخرى شبيهة بها، و هي توظيف أبناء العمال، وتستخدم بشكل واسع في التنظيمات صغيرة الحجم، و هي تفيد في زيادة الولاء للمؤسسة، لكنها تحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية في خارج المؤسسة [131]. ص 129.

مكاتب التوظيف الحكومية: وتشرف عليها وزارة العمل، وتقوم هذه المكاتب بحصر طالبي العمل والمؤسسة الباحثة عن يد عاملة.

**مكاتب التوظيف الخاصة:** تلعب دوراً هاماً في توفير وقت الإدارة العليا أو إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة بالمؤسسة، إذ توفر عناصر جيدة للمؤسسة، و لكن عادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب وقد يتحملها صاحب العمل أو طالب التوظيف أو كلاهما.

**الإعلان في الجرائد:** تستخدم هذه الوسيلة الأسلوب الأساسي للحصول على أكبر عدد من المرشحين لشغل منصب معين، وعليه ينبغي على المؤسسة اختيار وسيلة الإعلان الأمثل التي تتناسب الوظيفة المطلوب شغلها، مثلاً : الإعلان في الجريدة التي تحقق أعلى مبيعات.

المدارس والجامعات: تعتبر من المصادر المباشرة، حيث تلجأ بعض التنظيمات إلى إقامة علاقات وطيدة مع مثل هذه الهيئات، حتى تتمكن من الحصول على العناصر الكفأة في التخصصات المرغوبة. [131]. ص 132

التقدم المباشر للمؤسسة: أحياناً يتقدم الأفراد مباشرة إلى المؤسسة عن طريق حضورهم الشخصي أو عن طريق البريد بغرض طلب العمل بها، حيث تقوم المؤسسة ممثلة في إدارة الموارد البشرية بالاحتفاظ بالطلبات لديها، على أن تقوم فيما بعد بتصنيفها وتصنيفها طبقاً للتخصصات الوظيفية، ثم تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة. [131]. ص 132

بالإضافة إلى هذه المصادر يمكن للمؤسسة أن تلبي احتياجاتها من الموارد البشرية من مصادر أخرى نذكر منها: الخدمة العسكرية، النقابات العمالية، المنظمات المهنية، الأخذ بآراء الخبراء والأساتذة الجامعيين. [99]. ص 146

ب- أساليب الاستقطاب: تستخدم المؤسسات عدة أساليب قصد الحصول على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في سوق العمل، و يمكن ذكرها باختصار كما يلي: [99]. ص 150-154

- الإعلان الداخلي: ويكون داخل المؤسسة، في أماكن مخصصة لذلك (لوحات الإعلان) مثلاً.

- الإعلان في الصحف.

- الإعلان في الراديو أو التلفزيون.
- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض.
- دعوة المتقدمين لزيارة المؤسسة.
- التدريب الصيفي.
- زيارة المدارس والجامعات.

#### 4.1.4 الاختيار المهني والتعيين:

يعتبر الاختيار من العمليات الهامة في المجال المهني، ذلك لأنها تتضمن قيام كل من الإدارة العليا وإدارة ا لموارد البشرية بالتعاون، بهدف اختيار الفرد الأصلح من بين العناصر المتوفرة أمامها، لشغل وظيفة ما، أو وظائف معينة.

أ- **خطوات الاختيار:** على العموم تمر عملية الاختيار بمجموعة من الخطوات، التي تعتبر رئيسية قبل صدور قرار التعيين، واستلام الفرد لوظيفته بالمؤسسة، كما أنه توجد تشريعات حكومية تقتضي ضرورة إتباع إجراءات وشروط معينة لاختيار الأفراد وتعيينهم، كالجنسية، عدم سبق الفصل من الخدمة، عدم سبق الحكم على المترشح بعقوبة أو جناية [131].ص142، وإلى جانب ذلك، هناك بعض العوامل التي تؤثر في طبيعة الاختيار في المؤسسة مثل : حجمها، نوعية الوظائف المراد شغلها، عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم، ضغوط النقابات العمالية، [138].ص54 بمراعاة كل هذه الجوانب، سنحاول عرض الخطوات الشائعة الاستخدام، حين القيام باختيار الموارد البشرية للوظائف الشاغرة، و هي على النحو التالي:

- **المقابلة المبدئية :** يتطلب هذا النوع من المقابلات وقتاً قصيراً، يتم أخذ فكرة عن المتقدمين لشغل الوظيفة، كالمظهر وطريقة التخاطب ...وقد يتم سؤال المترشح عن سبب طلبه للعمل في هذه المؤسسة بالذات، كما يمكن التعرف على مستواه العلمي والثقافي، وخبرته ...فإذا لوحظ نوع من التوافق بين مواصفاته والعمل الذي يحتمل أن يؤديه، يقدم له طلب التوظيف لمأه، وإذا ثبت العكس يتم استبعاده.

- **طلب التوظيف (الاستخدام) :** يعتبر طلب التوظيف من أهم الأساليب الواجب اعتمادها للحصول على المعلومات الأولية التي تخص المترشح، ذلك أنه يحتوي على بيانات من شأنها أن تمهد الطريق لاستخدام مقاييس وأدوات الاختيار الأخرى، وتنقسم المعلومات التي ترد فيه إلى: [139].ص246

**المعلومات الشخصية:** كالاسم والعنوان، رقم بطاقة التعريف، مكان وتاريخ الميلاد، الجنس، الجنسية...

**المعلومات العائلية:** وتبين الحالة الاجتماعية للمترشح، عدد الأفراد الذين يعولهم....

**المعلومات الخاصة بالناحية الجسمية:** كالطول، الوزن، الصحة العامة، أمراض العائلة .

**المعلومات الخاصة بالناحية الثقافية:** كالشهادات العلمية المحصل عليها في التخصص المطلوب، العلامات النهائية، التقديرات المحصل عليها....

**المعلومات الخاصة بالتجربة:** الأعمال التي التحق بها سابقاً، والخبرة المكتسبة....

كما يمكن أن يتضمن هذا الطلب بيانات عن الأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها، للاستفسار والتحري عن الفرد المتقدم لشغل وظيفة ما.

♦ **التحري عن طالب الوظيفة:** المؤسسة بإمكانها التحري عن الفرد المتقدم والاستعلام عنه، وجمع بيانات أخرى عنه والتأكد من البيانات المصرح بها، وهذا بالرجوع إلى الأفراد أو الجهات المذكورة في طلب الاستخدام.

♦ **الاختبارات السيكولوجية:** تستخدم الاختبارات السيكولوجية، للتعرف على القدرات - الاستعدادات - المهارات - التحصيل - الاتجاهات - الميول الوظيفية - الصفات الشخصية للأفراد واللياقة الطبية، كفاءة الأداء في الوظيفة الحالية والقيم المثاليات و غيرها من الأمور والجوانب النفسية والشخصية للمرشحين، وتتجلى أهمية هذه الاختبارات من خلال: [140].ص 29

- الكشف عن خصائص وسمات الأفراد المتقدمين للعمل.
- تستخدم في التنبؤ بسلوك الفرد في المستقبل، وتساعد في استبعاد العناصر غير الموضوعية في عملية الاختيار
- تفيد في التعرف على مواطن الضعف والقوة في العاملين الحاليين، مما يساعد في وضع خطط لتنمية الموارد البشرية.
- تساهم في تخفيض تكلفة معدلات دوران العمل.
- توفر معايير للمقارنة بين الأفراد.
- تعد وسيلة فعالة للكشف عن القدرات الحقيقية لهؤلاء الأفراد الذين يجيدون التحدث عن أنفسهم في المقابلات الشخصية، دون أن يكون لذلك انعكاس حقيقي على العمل.
- تعتبر الاختبارات وسيلة فعالة للحكم على مدى دقة بيانات المتقدم للعمل، عن خبراته و مهاراته... ولكي تعتمد نتائج الاختبارات، و توظف في العمل لا بد من توافر شروط معينة فيها حتى تكون فعالة ويمكن تحديد الشروط الواجب توافرها في الاختبارات السيكولوجية في: [131].ص 154

♦ **صدق الاختبار:** مدى صحة أو قدرة معايير التنبؤ، في التنبؤ الفعلي بمعايير نجاح الشخص في أداء الوظيفة، وهناك عدة معايير يمكن استخدامها كمعايير للتنبؤ، ومنها مثلا تقييم الأداء، فالصدق من المفاهيم الحرجة و لمهمة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، والإدارة عموما، ومن الممكن أن يطبق هذا المفهوم في القرارات المتعلقة بالاختيار من خلال الصدق التجريبي وصدق المحتوى والبناء. [132].ص 126.

- ♦ **الصدق التجريبي:** يتم من خلال جمع البيانات، واستخدام تحليل الارتباط لتحديد العلاقة بين معيار التنبؤ ومعايير النجاح الوظيفي.
- ♦ **الصدق التنبؤي:** يتضمن تحديد معيار التنبؤ وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة مكلفة وبطيئة، لذلك فهي لا تستخدم بشكل واسع.
- ♦ **الصدق التزامني:** يتضمن هو الآخر تحديد معيار التنبؤ، ويكشف عن الارتباط بين الدرجات المحصل عليها وبين الأداء الحالي.
- ♦ **ثبات الاختبار:** يعني الثبات أنه عند الاعتماد عليه، يعطي نفس النتائج تحت نفس الظروف وجميع المواقف التي يطبق فيها.
- ♦ **موضوعية الاختبار:** أي انه يكون مفهوما بطريقة واحدة من طرف جميع الأفراد المطبق عليهم.
- ♦ **أن يكون مقننا:** أي أن نتائجه تعطي مفهوما واحدا لدى جميع المرشحين.
- ♦ **أن يكون متوسطا:** أي ألا يكون صعبا جدا ولا بسيطا جدا.
- ♦ **أن تكون له قواعد وشروط تحدد كيفية تطبيقه من ناحية الطريقة المستخدمة وتوزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة وكيفية وضعها، وتفسيرها.**

بالإضافة إلى هذه الشروط المذكورة، لابد أن يكون الاختيار مصمما وفق متطلبات الوظيفة الناتجة عن تحليل العمل، نظرا لأن الهدف من إجراء الاختبار هو التعرف على احتمالية نجاح الفرد في المركز الوظيفي

**أنواع الاختبارات:** هناك العديد من التقسيمات المقدمة للاختبارات النفسية ومنهم من يقسمها إلى ثلاث أنواع : [140].ص 19

**أولاً : اختبارات القياس النفسي:** وتقيس قدرة الفرد على التحصيل ومستوى تعلمه من الخبرات، كما تقيس الذكاء العام للفرد، وقدرته الذهنية واستعداداته.

**ثانياً: اختبارات الشخصية (استقصاء القياس النفسي) :** وهي قوائم أسئلة يجيب عليها المترشح ، ويعبر فيها عن بعض الجوانب النفسية ، وهي تقيس شخصية الفرد، ميوله، اهتماماته، قيمة واتجاهاته نحو العمل....

**ثالثاً : اختبارات أخرى:** ويغلب على هذا النوع من الاختبارات، الطابع العلمي أكثر من الذهني ، فهي تقيس خبرة الفرد في عمله ، كما تقيس اللياقة الفيزيولوجية للفرد لتحديد مدى صلاحيته بدنياً للقيام بالعمل.

أ -اختبارات الذكاء:تعتبر هذه الاختبارات الأكثر شيوعاً واستخداماً في المجال الصناعي، حيث أن القياس هو تثبيت ومعرفة الصفة التي يتميز بها الفرد ومقارنتها عددياً بنفس الصفة التي يتميز بها الأفراد الآخرون في المجتمع[141].ص18

ب-اختبارات القدرات والاستعدادات:وتستخدم بصفة كبيرة بالنسبة للأفراد الجدد في المجال الوظيفي، أو الذين لديهم خبرة بسيطة بالعمل الوظيفي .

ج - اختبارات الأداء والإنجاز: تصلح هذه الاختبارات في مجال المهن ، إذ تقيس درجة المعرفة الجيدة لما طلب من المتقدمين معرفته وتستخدم عادة في الخراطة ، والبرادة ، النجارة ، الميكانيك ، الكهرباء ، الآلة الراقية ...

د -اختبارات الميول: تعتبر الميول إحدى مؤشرات النجاح في الوظيفة وهناك العديد من الطرق المتخصصة لقياس ميول الأفراد ، ومن تم توجيههم إلى الأعمال التي تتفق وميولاتهم.

هـ -اختبارات الشخصية: تتطلب اختبارات الشخصية ،إعطاء معلومات صادقة من الأفراد الذين يخضعون إلى هذه الاختبارات، لما لذلك من تأثير في تحديد المراكز،الوظيفة المناسبة، وتهدف هذه الاختبارات إلى القياس مجموعة من الخصائص والتصرفات والسلوكيات التي يتميز بها الفرد عن غيره من الأفراد.[99].ص164

بعد اختيار الفرد لهذه المرحلة ،فانه يمر إلى المرحلة الموالية ،وهي مرحلة إجراء المقابلات والتي سنتعرض إليها وفق العناصر الموالية.

**المقابلات الشخصية:** [142].ص115 تعتبر المقابلات من أكثر الأساليب شيوعاً، وقد تكون الوحيدة في مجال الاختيار، رغم وجود الجوانب الشخصية في تقييم مدح صلاحية المتقدم للوظيفة، وهذا ما يجعل درجة الوثوق بها كأداة للتقييم اقل، لكن حتى تكون المقابلات ذات مصداقية مرتفعة يجب إعداد المقابلات إعداداً موضوعياً.

**أنواع المقابلات:** يتفق معظم الباحثون والعلماء في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية بشكل عام على وجود نوعين من المقابلات وهما : المقابلة الموجهة ، المقابلة غير الموجهة.

أما الأول فيطلق عليها أيضاً مصطلح المقابلة المقننة، وفي مجال إدارة الموارد البشرية، فيتم خلالها إعداد قائمة من الأسئلة المنشقة من مواصفات العمل، ومثل هذا النوع من الأسئلة يسهل مهمة الشخص القائم بالمقابلة خصوصاً إن لم يكن مدرباً، ولكن مع مرور الوقت ومع تنامي مهاراته فإنه يبدأ في إجراء المقابلة انطلاقاً من هذه الأسئلة الواردة بها، ثم يتوسع حسب المواضيع والمعلومات التي يريد أخذها من المترشح لشغل الوظيفة

أما النوع الثاني من المقابلات فهو غير المقننة، حيث يعطى للمترشح، الجانب الأكبر في الحوار والتخاطب، وهي ليست سهلة للقائم بها، إذ تتطلب درجة عالية من المهارة، إذا ما أراد تحقيق هدف المقابلة .

بعد الانتهاء من إجراء وتقييم المقابلات، يقع الاختيار على عدد من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة، فإنهم يَمروا إلى المرحلة الموالية.

◆ **موافقة المشرف أو الرئيس المباشر:** تتطلب هذه المرحلة إجراء المترشح مقابلة جديدة، مع مديره المباشر كون قرار توظيفه أو ثبات صلاحيته لشغل المنصب من صلاحياته.

◆ **الفحوص الطبية:** تقوم إدارة الموارد البشرية بالفحوص الطبية للتحقق من صلاحية الفرد المترشح بدينا للقيام بمهام وأعباء العمل المقترح، يكون ذلك لتحقيق الأهداف التالية:

1. التحقق من توافر المقدره البدنية للفرد.
2. تجنب مطالبة المؤسسة بالتعويضات، في حال فصل الشخص من العمل لعدم صلاحيته طبيًا.
3. تجنب نقل العدوى إلى عمال المؤسسة، في حال إصابة المترشح بمرض معد.

◆ **التعيين واستلام الوظيفة :** بعد اجتياز المترشح للخطوات السابقة، وبعد قيام إدارة الموارد البشرية بجمع المعلومات الخاصة بجميع المرشحين للعمل لديها، وتحليل وتفسير البيانات، وإصدار قرار بشأنها، أما بالرفض أو الموافقة ، فإذا كان الرفض فإن هذه القرارات تحفظ في ملف واحد، أما في حالة التعيين، فإنها تخصص ملفًا خاصًا لكل منها، يحتوي على كل مصوغات التعيين بما فيها أمر التعيين. [139]. ص 246

فعند اختيار الفرد للعمل بالمؤسسة يجب العناية به ( نظر عدم تأقلمه في الأيام الأولى للعمل فنتأثر نفسيته) وعلى مستقبله الوظيفي، ويكون ذلك عبر طريق منح العامل الجديد شعورًا بالثقة، وإزالة الشعور بالعجز والجهل الذي يجعله يرى نفسه أقل مستوى من زملائه، ويكون هذا بالترحيب به وإعطائه فكرة عامة عن المكان الذي سيعمل به، ونوع النشاط والمهام التي يؤديها، وكيفية إنجازها في أقل وقت وبأقل جهد، وتوضيح حقوقه وواجباته كما تقوم الإدارة بإعلامه بمقدار المرتب الذي سيحصل عليه، كما يشرح له نظام العلاوة والترتيبات بالمؤسسة، والآثار التي تترتب عن الغياب والتأخير ونظام التأمين. ويمكن زرع روح الاعتزاز في نفس العامل الجديد، وإشعاره بالفخر لعمله بالمصلحة أو المؤسسة عموماً، وذلك بتقديم ملخصات أو نشرات تصف عمل المؤسسة وتاريخها وماهية أهدافها...

#### 4. 1. 5. ثقافة التوظيف و تكريس سلوك الانضباط الوظيفي:

إن عملية الانتقاء الجيد إن لم تتدخل فيه العناصر المنحرفة، له أهم خطوة في إحداث سلوك سليم يتسم بالانضباط، وتحقق به المؤسسة أهدافها الإستراتيجية، فالاختيار يحفز على الجد والعمل الفعال، فهناك تزايد مستمر في أهمية المستخدمين في أي مؤسسة وأول خطوة للحصول على عمال جيدين يستجيبون لحاجات المؤسسة هي الاختيار السليم وفق قاعد صحيحة وعلمية فالخطأ في التقييم وال فشل في إختيار أنسب العمال سوف يؤدي إلى انعكاسات خطيرة ومكلفة إذ أن العامل الجديد يحتاج إلى تدريب وتكييف و إلى فترة من التدريب، وبالطبع هي عوامل مكلفة للمؤسسة .

و عليه ينبغي أن تكون عملية الاختيار موضوعية، و يتحقق ذلك ، باستخدام الاختبارات السيكولوجية ، إجراء المقابلات والاستناد إلى المعطيات الموضوعية، و تجنب الإدارة أساليب الوساطة والرشوة مما يمكن من تحقيق مبدأ « الرجل المناسب في المكان المناسب » [143]. ص 11، فإذا حققت الإدارة هذا المبدأ فإنها تتوقع زيادة في الإنتاج كما، وتحسينه نوعاً، كما يمكن توقع أن يحب العامل وظيفته، ويميل إليها، ولا يكفي أن تحسن المؤسسة اختيار عاملها، بل لا بد من وجود استمرارية، ومتابعة للعاملين، كالتدريب وقياس الأداء وتقييمه.. من أجل الرفع من انضباطهم الوظيفي.

فعوضاً أن يكون العامل الجديد عوناً مساعداً على رفع الإنتاج وتحسين الجودة، يصبح عالية يزيد من مشاكل المؤسسة ونفقاتها، لهذا يجب إعتد المؤسسات عند التوظيف على الطرق العلمية التي أثبتت نجاعتها، وكما يجب أن توكل هذه العملية إلى أخصائيين في الميدان، حتى تضمن المؤسسة الحصول على أياد عاملة وذات كفاءة تساهم في رفع الكفاءة والفاعلية ومنه يتحقق الانضباط الوظيفي.

#### 4. 2. ثقافة التحفيز ودورها في دعم الانضباط الوظيفي:

##### 4. 2. 1. أنواع الحوافز:

لقد أشارت معظم البحوث العلمية التي تستهدف دراسة أنواع الحوافز التي يهتم بها العاملون حالياً إلى مجموعة من الأنواع، فنجد تقسيماً شائعاً للحوافز إلى مادية ومعنوية، ويقصد بالحاجات المادية تلك التي تشبع حاجات الإنسان المادية، مثل الحاجة إلى الأكل والملبس والمأوى، وتشمل: الأجر، المكافأة ضمان استقرار العمل، ظروف العمل المادية.... إلخ. أما الحوافز غير المادية (المعنوية) فهي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية، كالحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة، والحاجة إلى التقدير، وغير ذلك وتشمل فرص الترقية، الاعتراف بأهمية العامل وتقدير جهوده في العمل، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات.... إلخ، ويمكن النظر إلى الحوافز من حيث كونها إيجابية أو سلبية، فالحافز الإيجابي يسهل أو ينمي بعض التصرفات، بينما الحافز السلبي يمنع بعض التصرفات، كما يمكن أن تكون الحوافز فردية أو جماعية.

##### أ- الحوافز المادية:

- **الأجر:** تمثل الأجر واحداً من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، ويعتبر الأجر الذي يتحصل عليه أي عامل محصلة تفاعل عدد كبير من العوامل منها: طبيعة العمل وأهميته وصعوبته، أقدميه العامل، مستوى الأداء الفردي للعامل، القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجر [107]. ص 303، والأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقاً للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل [131]. ص 324.

**الأجر الزمني:** يدفع للعامل أجر معين يحدد على أساس الوقت الذي يقضيه في عمله دون الرجوع إلى كمية وجودة العمل الذي يقوم به، ففي الصناعة مثلاً يدفع للعامل على أساس الساعة بينما يدفع للمديرين والعاملين في المكاتب إما بالأسبوع أو بالشهر. [144]. ص 51

**الأجر على أساس الإنتاج:** يرتبط أجر العامل طبقاً لهذه الطريقة بكمية الإنتاج التي يتمها في فترة زمنية معينة حيث يكون هناك أجر معين للوحدة أو القطعة المنتجة، ويصبح أجر العامل عن الساعة أو اليوم هو عدد القطع التي ينتجها في هذه الساعة أو اليوم مضروباً في الأجر المحدد للقطعة. [144]. ص 53.

وللأجر ملحقات مالية وتتمثل في العلاوات، ويقصد بها الترقية في المرتب دون الحاجة إلى تغيير في الوظيفة التي يشغلها العامل أو الدرجة ويطلق عليها بالفرنسية l'avancement d'échelon أي التقدم في جدول المرتبات. [154]. ص 336

وملحقات عينية وتتمثل في كل المزايا والخدمات الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة. وتتخذ الخدمات الاجتماعية العمالية مظاهر متعددة ومستويات مختلفة تتوقف على عوامل منها حجم المؤسسة، نوعها إنتاجية خدماتية، عدد العاملين وثقافتهم. ومن أهم مظاهر الخدمات الاجتماعية العمالية نجد ما يلي:

خدمات النقل: توفير وسائل النقل وإيصال العمال من مساكنهم الى مكان العمل.  
خدمات التغذية: تقدم بعض المؤسسات لعمالها وجبات غذائية بمقر العمل.

الخدمات الرياضية والترفيهية: إن قضاء الفرد أوقات فراغه في الترفيه عن النفس، وكذا رفع مستواه الصحي عن طريق الرياضة والألعاب وغيرها، يؤدي إلى الراحة الذهنية والنفسية التي هي عنصر فعال في تحسين أداء العاملين. ومن أمثلة الخدمات الرياضية والترفيهية النوادي، المنشآت الرياضية وإقامة الرحلات وغيرها.

الخدمات الطبية: لاشك أن صحة العامل وكذلك صحة أفراد أسرته من أهم العناصر التي تتوقف عليها كيان العمل في المؤسسات، إذ أن تدهور صحة العمال أو تعطلهم عن العمل نتيجة لمرض أو حادث عمل، له أثر مباشر في الإنتاج أو الأداء وعليه تهتم كل المؤسسات مهما كان نوعها بالصحة المهنية، وتتجلى أهم مظاهرها في الكشف الطبي، بتنظيم فحوص على العاملين قبل الالتحاق بالخدمة وهو ما يسمى بالكشف الابتدائي ثم الكشف على فترات ويسمى بالكشف الدوري.

إن تحديد مستوى الأجور السائد لا يتم فقط على أساس مستوى الأجور السائد في قطاع الصحة العمومية أو أي قطاع آخر، بل يتم تحديده وفقاً للعديد من المعايير الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية والتنظيمية، ومن أهم المعايير الشائع استخدامها عند تحديد مستوى الأجور والمرتبات الآتي: [146]. ص 33

مستوى الأجور السائد في سوق العمل كما تظهره الاستقصاءات، التي يتم إعدادها خصيصاً لتوفير مثل هذا النوع من البيانات.

قدرة المؤسسة أو الحكومة على الدفع، والتي تتأثر بدورها بكل من مستوى الربحية ومستوى الإنتاجية، أو الأداء التي تتمتع به المؤسسة أو الدولة.

تكاليف المعيشة، حيث يلزم طبقاً لهذا المعيار تعديل مستوى الأجور والمرتبات بما يتلاءم مع أي تغيير في تكاليف المعيشة.

أجر المعيشة، حيث يختلف هذا المعيار عن سابقه، فإذا كان معيار تكاليف المعيشة يركز على تعديل الأجر النقدي ليتلاءم مع الأجر الحقيقي، فإن معيار أجر المعيشة، يتحدد كلية بناء على قدر الدفع اللازم لمعيشة الموظف وأسرته في مستوى ملائم.

إنتاجية العمل وعادة ما يتم الحصول عليها عن طريق قسمة قيمة الإنتاج على عدد ساعات العمل خلال فترة زمنية معينة.

عرض العمالة والطلب عليها، حيث هنا يجب ملاحظة نقطتين: أولهما علاقة الارتباط القوية بين هذا المعيار ومعيار مستوى الأجور السائد نظراً لأن هذه الأخيرة عادة ما تنتج بناء على تفاعل قوى العرض والطلب، وثانيهما أن هذا المعيار أكثر ملائمة لمؤسسات القطاعين الخاص والاستثماري.

قوانين وتشريعات العمل السائدة، والتي عادة ما تحدد الحدود الدنيا والقصى لكل فئة من فئات الأجر أو العاملين، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسات القطاع العام ومن بينها إدارة المؤسسة الصحية العمومية، والتي يعد معيار القوانين والتشريعات بالنسبة لها هو المعيار الأساسي عند تحديد مستويات و المرتبات.

ضغوط الاتحادات العمالية، والتي عادة ما تؤثر على مستوى الأجور، إما عن طريق التفاوض مع الإدارة، أو عن طريق التأثير السياسي من خلال القنوات الديمقراطية الشرعية المتاحة.



متطلبات الوظيفة كما تعكسها عمليتي وصف الوظائف وتقييمها، ذلك أن نوعية الوظائف التي تحتاج إلى مهارات أو مؤهلات أو جهود غير عادية، من المفروض أن يحصل شاغلها على مستوى أجر يزيد عن شاغلي الوظائف التي تحتاج إلى مهارات أو مؤهلات أقل، ويعد هذا المعيار من أهم المعايير التي يتم استخدامها عند تحديد أجور ومرتبقات القاع العام.

ومن ملحقات الأجور نجد المكافآت، وهي "مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة أو المهارة، أو كحافز على زيادة بذل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن، وهي تختلف عن التعويضات الأخرى في كونها ليست مرتبطة مباشرة بشروط أو ظروف أو متطلبات العمل، وإنما هي مرتبطة بصفة مباشرة بشروط خاصة بنوعية وكيفية العمل ونتائجه من الناحية الكمية والنوعية" [147]. ص 209، ومن أهم أنواع المكافآت ما يلي: مكافأة على زيادة الإنتاج، مكافأة على السرعة في الإنجاز، مكافأة على الاقتصاد في المواد الأولية المستعملة، مكافأة على الاختراع، مكافأة تشجيعية.

### ب- الحوافز المعنوية:

- **التدريب:** إن استمرارية البقاء، والنمو والتطور وتحقيق الإنتاجية العالية، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات بما يتلاءم والتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، مرتبطا باستمرارية التعليم والتدريب والتوجيه.

ويمكن تعريف التدريب على أنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مواصلة عمله". [148]. ص 127

ويلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه، لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، ومن المستحسن أن يرتبط التدريب ببعض الحوافز المادية أو المعنوية.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر في غاية الأهمية، للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تدريب كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تدريبهم، وبعد ذلك يتم تصميم البرنامج التدريبي وتحديد موضوعاته، وأساليبه وأماكن عقده [133]. ص 288 وللتدريب العديد من المزايا فهو يؤدي إلى:

- زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارات العامل الناتجة عن التدريب، على حجم الإنتاج وعلى جودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للأعمال والوظائف في الوقت الحاضر، تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوفر لدى العامل على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.
- رفع معنويات الأفراد: لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة العامل بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.
- تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب العاملين، ويعني أن التدريب الجيد على الأسلوب الجيد لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بدون شك إلى تخفيض معدل الحوادث.

كما يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره، وبالتالي قدرته على الحفاظ على فاعليته، ومن الضروري أيضا أن يصحب فترة التدريب المهني مكافآت تشجيعية مادية أو معنوية تجعل العاملين يشعرون فعلا بأهمية التدريب.

فعملية التدريب تهدف إلى تحسين أداء العاملين، وبالتالي نجاح المؤسسة ككل، ومن بين الأهداف الأخرى لهذه العملية، تهيئة العاملين الجدد للعمل وتعريفهم بمتطلبات إنجاز الأنشطة ومواكبة التقدم، كما تعتبر هذه العملية استثمار طويل الأجل لا يقل أهمية عن شراء الآلات والمعدات وغيرها سواء تم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها. [149]. ص 399

ويعتبر التدريب من أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة في زيادة الكفاءة الإنتاجية، وفي حل أو تفادي أو تقليل الحوادث الناتجة عن العمل، أو تحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية. [150]. ص 177

وبما أن التدريب هادف بطبيعته وموجه في أسلوبه، فهو يسعى إلى تزويد الفرد بمعلومات معينة لأداء عمل معين، أو تزويده بإرشادات وتعليمات محددة تعينه على تحسين أدائه أو استغلال قدراته بطريقة مثمرة.

- **الترقية:** إن فاعلية الترقية كحافز على العمل تتوقف على درجة ارتباطها بإنتاجية الفرد وكفاءته، لذلك يرحب بعض الباحثين أن المؤسسات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد، ومستويات أدائهم، تكون أكثر إنتاجية وكفاءة من تلك المؤسسات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقة العائلية والشخصية أو عوامل المحاباة والصدقة، وتقوم تلك الفكرة على افتراض أساسي، هو أن الترقية مرغوب فيها من قبل الأفراد، وعلى ذلك فهم يعمدون إلى تحسين إنتاجهم ورفع مستوى أدائهم أملا في الحصول على الترقية. [102]. ص 315

يمكن تعريف الترقية: على أنها نقل الفرد العامل من درجة أعلى في نفس الوظيفة أو انتقاله من منصب إلى منصب أعلى يتحمل فيه مسؤولية أكبر، وعادة ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر وكذلك الامتيازات، بمعنى أن الترقية هي الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي، وتترجم بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك، كما تجري الترقية حسب القواعد العامة الواردة في القوانين، ووفق الكيفية التي تحددها القوانين الأساسية الخاصة بكل قطاع، مثل القانون الأساسي الخاص بممارسي الصحة العمومية.

يعتبر وضع أسس ومعايير سليمة للترقية من أهم الصعوبات التي تواجه القائمين عليها، خاصة في المؤسسات العمومية ومنها قطاع الصحة، فعادة ما يزيد عدد العاملين الصالحين للترقية على عدد المناصب الوظيفية المتاحة ومنه تظهر عدة مشاكل في اختيار الأكفاء، وبصفة عامة هناك ثلاثة أسس للترقية وهي:

\* **الترقية على أساس الأقدمية:** وتعني صلاحية العامل للترقية بعد قضاء فترة زمنية محددة تحددها القوانين واللوائح المختلفة، وما على الإدارة إلا أن تطبق هذه القوانين وتلك اللوائح. [151]. ص 172

\* **الترقية على أساس الكفاءة:** والهدف من هذا الأساس هو تحديد مواصفات الفرد المناسب لشغل هذه الوظيفة على أحسن وجه، سواء تعلق الأمر بالمؤهل الدراسي أو نوع وعمق ومدة الخبرة، اللازمة للكفاءة في أداء العمل، والهدف أن تشغل الوظيفة الشاغرة بأصلح الأفراد القادرين على أداء أعمالها بكفاءة وفعالية.

\* **الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا:** إن المزج بين هذين الأساسين يكون هو الأساس السليم الذي تقوم عليه الترقيات لكن يجب أخذ بعض الاعتبارات فمثلا في الوظائف العليا يجب أن تركز الترقيات على أساس الكفاءة وحدها لتطلبها المهارات الإدارية، أما المستويات الوظيفية الأدنى يفضل المزج بين عاملي الكفاءة والأقدمية، وذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة، ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية.

- **الاتصال:** تتوقف الحالة المعنوية للأفراد العاملين بالمؤسسة في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في المؤسسة، حيث يحقق بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل والطريقة الملائمة لإنجازها، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه.

والاتصال هو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر. [152]. ص 249

ورغم وجود العديد من التصنيفات لعملية الاتصال داخل المؤسسة، إلا أنه يكفي أن نذكر بأن الاتصال قد يكون اتصالاً رسمياً و غير رسمي:

فالاتصالات الرسمية هي تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل الرسمي، والتي عادة ما تأخذ ثلاثة اتجاهات: [18]. ص 241

♦ **الاتصالات الهابطة:** وهي التي تهدف إلى نقل المعلومات الخاصة بالعمل من القيادة الإدارية في مستوى معين بالمؤسسة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها، وهي تتضمن: القرارات، الأوامر والتعليمات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ برامج العمل.

♦ **الاتصالات الصاعدة:** وهي تهدف إلى تصعيد المعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء في المستويات الإدارية العليا، وتأتي مكتملة للاتصالات الهابطة، وهي تتضمن عادة إجابات المرؤوسين على ما وصلهم من الرؤساء، مثل الصعاب التي تعترضهم لتنفيذ البرامج أو القرارات والمقترحات الخاصة بتسيير العمل.

♦ **الاتصالات الأفقية:** وهي التي تتم بين العاملين في مستوى ادري واحد وذلك بهدف إحداث التنسيق المطلوب والانسجام.

أما الاتصال غير الرسمي: فهو ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مكتوبة ورسمية، وهي تعبر عن رغبة العاملين في عدم انعزال بعضهم عن بعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

وعادة ما تتدخل المؤسسات بمصالحها المختصة (مصلحة الموارد البشرية) في تحديد السياسة الإعلامية والاتصالية المتجانسة في أهدافها واختياراتها، حيث أن هذه الاتصالات تساعد الأفراد العاملين على معرفة ما يجري عبر سياسات المؤسسة والأسباب التي دعت إلى تطبيق هذه السياسات بشكل معين، كما تعتبر دعامة ضرورية لإقرار مبدأ العدالة والمساواة وإشاعة الطمأنينة بين أفراد المؤسسة عن طريق القضاء على الظلم والنفرة.

ومما تجدر الإشارة إليه كذلك أن سلوك المورد البشري وتصرفاته وأفعاله وأدائه تخضع لقيود معينة أو قواعد أو تعليمات مكتوبة، والتي يحكمها نظام يطلق عليه "النظام الداخلي" أو "النظام التأديبي" الذي غالباً ما يحتوي على نوعين من السياسات:

\* العدالة والمساواة والموضوعية في إجراءات تطبيق القواعد والتعليمات والأوامر الخاصة بالتأديب.  
\* تواجد أو إتاحة وسائل التظلم من هذه القواعد والتعليمات أو الأوامر إذا ما شعر الفرد العامل بظلم وقع عليه، أو من قرار صدر ضده، أو إلى نظرته إلى ما قد يتضمنه القرار من تعسف أو تحيز أو محاباة.

فالقنوات الاتصالية الجيدة هي التي تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها داخل المؤسسات، فهذه العلاقات من شأنها دفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين وتحفيزهم على أداء المهام الموكلة إليهم، وهم بهذا ينشدون إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية. [153]. ص 89

وللاتصالات دور فعال في حفز الأفراد، فإذا توافر للمؤسسة نظام اتصالات فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية وجميع الأفراد، فإن ذلك يحقق الترابط والتعاون ويهيئ انسجاماً بين العاملين بالمؤسسة ويكون حافظاً لزيادة الأداء. [146]. ص 69

والجدير بالذكر أنه من الصعب في مؤسسة خدماتية كالمؤسسة الصحية العمومية تقديم خدمات في مناخ تنظيمي يفتقر إلى آليات اتصالية جيدة وفعالة، وإلى جو يفتقر إلى التماسك والترابط، لأن شعور العاملين بانتمائهم إلى الجماعة يجعلهم يتمسكون بعضويتهم وعملهم في سبيل تحقيق هدف مشترك، مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة الصحية العمومية بصفة عامة.

**- ظروف عمل ملائمة:** إن ظروف عمل مادية ملائمة يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب، وكذلك يساعدهم على السرعة في الأداء وتحسينه، كما تعمل ظروف العمل الملائمة على تخفيف التعب والإرهاق والملل لدى العاملين، وتقلل نسبة ترك العاملين لأعمالهم، كما تخفض من نسبة التغيب والتمارض.

ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها. [99].ص259 فهناك حد أدنى من ظروف العمل المادية لا بد من توافرها للعاملين، ومع التقدم العلمي والتسهيلات الحديثة الخاصة بأمكان العمل في الدول المتقدمة أصبحت الظروف المادية ملائمة، وبالتالي فإن تأثير هذه الظروف أصبح ضئيلاً على درجة حفز الأفراد على العمل.

**- الاعتراف بأهمية العاملين:** وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل، وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين، ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها: الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء، تسجيل أسماء العاملين الممتازين في سجلات خاصة، تسليم درجات التقدير والكفاءة، فالاعتراف بجهود العاملين يدفعهم إلى الاستمرار في تحقيق معدلات الأداء المستهدفة ويجعلهم يشعرون بأهمية دورهم.

**- العلاقات الطيبة بين العاملين في العمل:** الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يسعى إلى إقامة صداقات وعلاقات طيبة مع زملائه في العمل وتكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعة غير الرسمية، وهي الجماعة التي يسعى أفرادها إلى تكوين مجموعة من العلاقات خارج إطار العلاقات المحددة الرسمية، ذلك أن العلاقات الرسمية ونشاطاتها لا تشبع في الأفراد جميع احتياجاتهم، ومن هنا يسعى هؤلاء الأفراد إلى تكوين هذه العلاقات غير الرسمية [154].ص313، حيث توفر نشاطاتها حوافز تشمل فرصة الاختلاط والتفاعل مع الآخرين، وقيادة الآخرين على نحو غير رسمي، وتبادل المعلومات حول العمل مع الآخرين أما إذا لم يستطع الفرد التأقلم مع زملائه في المؤسسة التي يعمل بها فهذا يؤثر سلباً في رضاه عن عمله، وبالتالي يكون دافعاً له على ترك وظيفته، أو على إتباع تصرفات عدائية مع زملائه أو مع رؤسائه في العمل ويمكن أن يتعدى هذا إلى التأثير على سير العمل والأداء في المؤسسة.

**- القيادة العادلة ذات الكفاءة:** تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء في المؤسسات، ويمكن تعريفها بأنها " نشاط وفعالية تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة" [154].ص323

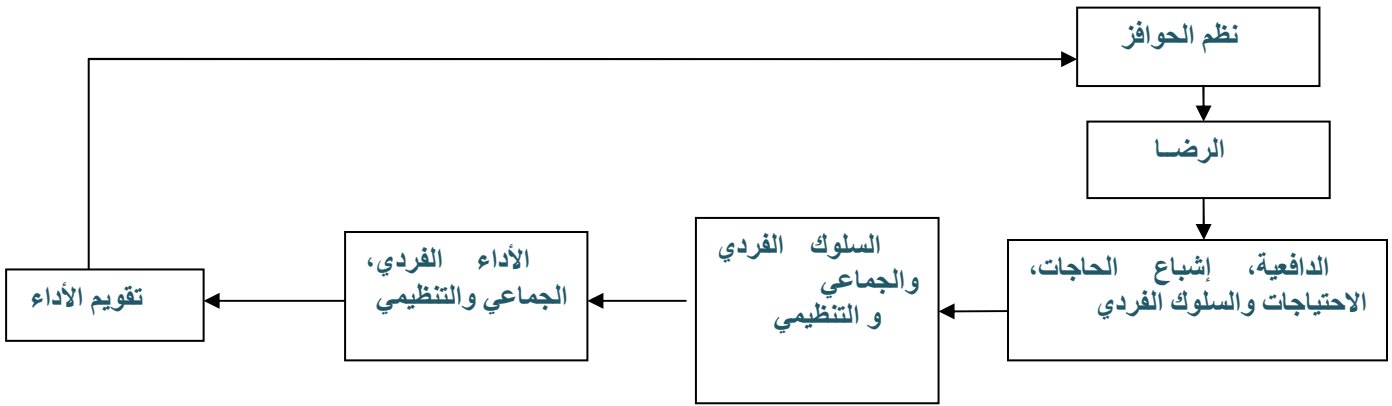
تتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم التأثير تتضمن المرحلة الأولى: توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات، المرحلة الثانية: تتضمن التنفيذ وتشمل النشاطات القيادية التي توجه وتراقب وتفوض وتدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل، في المرحلة الثالثة تتضمن تقويم النشاطات أي تتعلق برقابة وتقويم العمل، أخيراً يقوم القائد في مرحلة التحضير بتقديم المكافأة والمعلومات والبيانات حول أداء المرؤوسين للأهداف المقررة، بعدها تظهر نتائج عملية القيادة سواء المرتبطة بالعمل أو المرتبطة بالأفراد كالرضا الوظيفي ودوران العمل والغياب..... الخ. [75].ص ص 290-291

إذا فعلية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي فهي تؤثر على كل من واقعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تعد من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، فالقائد يمد أفراد الجماعة بما يساعدهم على إشباع حاجاتهم وورغباتهم وتحقيق أهدافهم، كما يهتم بمشكلاتهم ويمثلهم ويدافع عن مصالحهم وحقوقهم، وفي مقابل ذلك يقدم المرؤوسين بدورهم للقائد الولاء والقبول والطاعة والتقدير، ومن خلال عطاء المرؤوسين هذا يكتسب القائد شرعيته وسلطته كقائد.

#### 4.2.2. أغراض الحوافز

تمثل عملية التحفيز أحد أساليب الرقابة أو أداة التأثير الرئيسية المتوفرة للمؤسسات وبذلك فإن أنواع الحوافز المتاحة عن طريق العمل، أو الطرق التي توزع بها تؤثر في سلوك الأفراد العاملين، والشكل التالي يوضح ذلك:

#### شكل رقم (08): يبين الحوافز و تأثيرها على الأداء [75].ص 417.



لقد ميز العلماء السلوكيون بين الحوافز الداخلية والخارجية منذ سنوات طويلة، فالحوافز الداخلية هي تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها، وتشمل: الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية تجاه جزء ذي معنى من العمل وسلسلة من العمليات المتميزة، والتي تفضي إلى إنجاز العمل وتتيح للفرد استخدام مهارات وقدرات عالية على درجة عالية من التطور والتقدير، وتتيح الفرصة للاشتراك في نشاطات مختلفة ذات مغزى ترتبط بأداء العمل، وتوفير معلومات تتعلق بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به، وقد يكون هذا المصدر هو العامل نفسه أو زميل عمل موضع تقدير واحترام بالنسبة لذلك العامل أو التنظيم الرسمي.

أما عوامل التحفيز الخارجية فلا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخرى في المؤسسة، وتشمل: زملاء العمل والمجموعات غير الرسمية والتنظيم الرسمي وتشمل هذه الحوافز الأتي: [75].ص 417

\* الحوافز المالية: الأجر والراتب المدفوع للفرد.

\*المزايا الإضافية: الإجازة المدفوعة ووجبات الغداء ودفع التأمين على الحياة والتأمين الصحي وتخفيضات أخرى، والمكافآت التقديرية الأخرى بخلاف الأجور والرواتب المباشرة.

لقد أثبتت الدراسات حول هذين النوعين من الحوافز، أن الحوافز الداخلية تحقق أعلى معدلات للرضا الوظيفي وتحفز الفرد على تحقيق الارتقاء بمستوى وظيفته.

#### 4. 2. 3. شروط نجاح نظام الحوافز:

هناك شروط أساسية لا بد من أخذها بعين الاعتبار إذا أرادت مختلف المؤسسات الاستفادة من الحوافز في إنجاز العملية الإنتاجية وزيادة مردوديتها، ورفع مستوى وكفاءة أداء العاملين بها وسلوكياتهم وهي :

- أ- البساطة : أن يكون النظام مختصرا، واضحا ومفهوما في بنوده وصياغته وحساباته.
- ب- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا، إذ لا بد أن يحدد مسار الحوافز بحيث يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين في المؤسسة معا، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة.
- ج- أن تخلق صلة بين الحافز والهدف: إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفا لتحقيق رغباته.
- د- كما لا بد للمؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحافز: وخاصة الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومقاربة.
- هـ- أن تضمن استمرارية الحوافز: وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة، وتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات، وضمان ذلك مستقبلا وأن تضمن الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.
- و- أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- ي- أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.
- ن- أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك: من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وسيطرة كاملة على الأفراد والظروف المحيطة والمواد المستخدمة، وذلك كي نحاسبهم على ما يقومون به من أداء، وأن يشمل النظام وضعا للأداء من حيث زيادة الكمية والجودة.

#### 4. 2. 4. ثقافة الحوافز وتأثيرها على سلوك وأداء الأفراد:

تظهر في المؤسسات قضايا عديدة هامة حول المكافآت والحوافز، إذ يعمل الناس في وظائف معينة لأسباب عديدة ومختلفة، وقليل من العاملين يلتحقون بالعمل لسبب واحد يسيطر عليهم، ويختلف كل منهم عن الآخرين في الأسباب التي تدعوه للعمل من النادر أن يكون المال هو الحافز الوحيد الذي يبحث عنه الأفراد عن طريق العمل، وقد يكون للمال في بعض الحالات أهمية ثانوية ويأتي بعد اعتبارات أخرى كما في حالة المتدربين في مجال الإدارة. [75]. ص 411

لقد أكدت الدراسات العلاقة الوطيدة بين الحوافز والرضا الوظيفي المؤدي إلى الانضباط، والحوافز في العمل هي تلك العوامل التي تربط العامل بعمله، فالرضا في العمل هو الفرق بين النتائج المتوقعة من العامل والنتائج الحقيقية المتحصل عليها، وبذلك لا يمكن أن يكون العامل راض في عمله إلا إذا كان محفزا. [155]. ص 174

كما تأثر شخصية الفرد على الحاجات التي يسعى لإشباعها عن طريق العمل وبعبارة أخرى يمثل الجزء الأساسي للشخصية مقطعا جانبيا منفردا للحاجات الهامة بالنسبة للعامل.

يتصف المقطع الجانبي للحاجات، مثل الجوانب الأخرى للشخصية بأنه مستديم نسبيا، لأنه لا يظهر بكامله في وقت واحد بل يظهر على الأرجح تدريجيا حينما يبلغ الطفل سن الرشد ويدخل تجربة العمل لأول مرة ساعيا وراء مستقبل وظيفي، إذا فهناك أنواع معينة من التجارب التعليمية والعملية للشخص تقضي إلى حاجات معينة متعلقة بالعمل يكتشفها الشخص في أي وقت من الأوقات، والحاجات تتغير طوال فترة العمل في المؤسسات . [75]. ص 112

إن الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب، وتجذب العناصر المؤهلة، على الافتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا

القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل.

#### 4.3. دور الرقابة الإدارية في تعزيز أداء الانضباط الوظيفي:

#### 4.3.1. مفهوم الرقابة الإدارية:

أ- تعريف الرقابة: هناك العديد من التعاريف للرقابة نذكر منها:

- **التعريف الأول:** "الرقابة هي متابعة الاعمال والتأكد من أنها تتم وفقا لما اريد لها والعمل على تصحيح أي إنحراف يقع في المستقبل." [156].ص15

- **التعريف الثاني:** "الرقابة هي التأكد من أن ما تم إنجازه من أنشطة و مهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم، بما في ذلك من تحديد للانحرافات إن وجدت وأسبابها وطرق علاجها." [149].ص471

- **التعريف الثالث:** "الرقابة هي وظيفة التأكد من أن، الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة، وأن الرقابة تتعلق بوضع الهدف وقياس الأداء وإتخاذ الإجراء التصحيحي." [157].ص123

- **التعريف الرابع:** "الرقابة هي التأكد من أن العمل الذي يتم يطابق ما توقع أن يكون عليه، و هي تشمل تحديد معايير رقابية، قياس النتائج لمعرفة أي خروج عن المتوقع والتعرف على أسبابه والعمل على تصحيحه." [158].ص11

- **التعريف الخامس:** "الرقابة الإدارية هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف." [159].ص761

إذن يتضح مما سبق أن نعرف الرقابة على أنها من أهم الوظائف الإدارية، تستعين بها الإدارة على المحافظة على مواردها وتحقيق أهدافها وخططها المرسومة، وذلك باكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب عن طريق مقارنة الأهداف المسطرة والخطط الموضوعية مع ما تم إنجازه في الواقع، وذلك بإستعمال الأساليب والأدوات العلمية الحديثة بهدف التوصل الى أفضل النتائج، وعليه قد صاحب مفهوم الرقابة تصورات عديدة لم تعكس في الغالب المفهوم الحقيقي للرقابة وما تحمله من معاني، قد تكون بعيدة تماما عن تلك التصورات، ويمكن أن نعرض بعض منها في هذا النقاط.

اعتبار الرقابة قيда على الحرية والتصرفات.

الجو أو المناخ الرقابي الرسمي قد يكون له تأثير سلبي.

اعتقاد أن الرقابة تأتي في نهاية العملية الإدارية وتبدأ بعد إنجاز العمليات الأخرى [160].ص294

تصاحب الرقابة عادة ممارسة الإدارة الأوتوقراطية.

تصاحب الرقابة عقوبات صارمة وتجاهل للمكافآت.

تزاوّل الرقابة عن طريق الإلزام.

التحيز وعدم الموضوعية من جانب القائمين بالرقابة. [161].ص517

#### 4. 3. 2. أهمية وأهداف الرقابة:

تظهر أهمية الرقابة داخل المنظمة من خلال ارتباطها بكل الوظائف الإدارية الأخرى، فالتخطيط يستلزم ممارسة الرقابة لقياس درجة تحقيق الأهداف المسطرة في الخطة مع النتائج الواقعية العملية، كما يرتبط التنظيم بالرقابة من خلال إجراء التغييرات الضرورية على التنظيم ليتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وترتبط الرقابة بالقيادة خصوصا عند اتخاذ القرار، وتمكن الرقابة من معالجة عوارض الاتصال لتحقيق التفاعل، حيث تتجه المنظمات الإدارية الحديثة إلى اعتماد نظام التدقيق للملاحظة والتحليل والكشف عن نظم الرقابة والتنظيم في المنظمة قصد تحقيق الفعالية. [162]. ص 104-105

ويمكن تلخيص أهمية الرقابة في النقاط التالية:

تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين وكذلك على مستوى السلعة المنتجة.

الحد من السرقات والاختلاسات وضياع أموال المنظمة وممتلكاتها.

تحديد مقدار السلطة المفوضة للمسؤولين مع تحديد طبيعة أعمالهم.

تحقيق مستويات معينة من كمية الموارد السلع.

قياس الإنجاز أو مستوى الأداء الفعلي.

القيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم.

التأكد من أن المنظمة قد حققت أهدافها. [106]. ص 10

فالرقابة هي عملية منظمة وهادفة في جميع مراحلها ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.

المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.

تشجيع النجاح الإداري.

تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.

تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.

تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ. [161]. ص 508.

المساعدة في عمليات تقييم أداء المديرين والعاملين في المنظمة والتأكد من حسن أدائهم للأعمال ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف المخططة.

التعرف على المشكلات العديدة التي تعترض المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية وتوقعها عن تحقيق أهدافها.

التثبت من دقة تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وأن القواعد الإدارية تحترم وتنفذ بدقة.

توجيه سلوك جميع العاملين في المنظمة نحو تحقيق الأهداف.

تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة (المادية والبشرية).

تدعيم التفوق في الأداء عن طريق تصحيح الانحرافات عن الخطة وإعادتها إلى المسار المرغوب.

[163]. ص 234-236

إبراز النتائج المرغوب فيها بدقة ووضوح.

تحديد الحاجة للتغيير أو التعديل على أساس الاستقصاء العلمي وتحديد الأسباب التي أدت إلى النتائج.

قياس كفاءة الإدارة والعاملين في الوصول إلى الأهداف مما يمكن من قياس الجهد المبذول وبالتالي تحديد الأجور والمرتبات والمكافآت حتى تكون على أساس عادل وموضوعي. [164]. ص 178

وتستمد الرقابة أهميتها من: تغيير الظروف، تراكم الأخطاء والتعقيد المنظمي. [165]. ص 316

#### 4. 3. 3. فعالية الرقابة الإدارية واساليبها:

أ- فاعلية الرقابة الإدارية: هناك عدة شروط من الضروري أن تتوفر في أي نظام رقابي حتى يكون ناجحا وفعالاً.



- الارتباط الواضح بطبيعة النشاط: يتوقف فعالية نظام الرقابة على ارتباطه بطبيعة النشاط، وحجم أعمال المنظمة المطبق فيها [163]. ص 237، ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وأجزائه، لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات. [166]. ص 243

- السرعة في كشف الانحرافات: يتصف النظام الرقابي بالفعالية عندما يتمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، ويسعى إلى منع حدوثها، وعندما يتوافر نظام جيد للمعلومات وتبادلها داخل المنشأة، فإنه يقلل كثيرا من حدة المشكلة [160]. ص 305، وتعتبر الرقابة الوقائية من أفضل الأنواع في اكتشاف الخطأ.

- تدوين النظام الرقابي: بحيث يكون النظام الرقابي منصوص عليه كتابة في دليل المنظمة [106]. ص 14

- الموضوعية والواقعية: سواء فيما يخص الأهداف والمعايير الرقابية، أو فيما يخص عملية القياس والتقييم، أو عند اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة، حيث أن ذلك يؤدي إلى دقة الحكم على نتائج الأعمال والابتعاد عن الأحكام الشخصية للمديرين التي قد تؤدي إلى رفض المرؤوسين لها وعدم الاعتراف بها لاعتقادهم بعدم موضوعيتها.

- المرونة: من الضروري أن يتصف نظام الرقابة بالمرونة الكافية المقبولة بما لا يحد من قدرات الأفراد على الإضافة والتجديد والتصرف المفيد والابتكاري وذلك لمواجهة متغيرات بيئية وتنظيمية غير متوقعة.

- إعفاء الإدارة من المهام التفصيلية: منح السلطة اللازمة للمشرفين لاتخاذ القرار في ظروف معينة ومستعجلة.

- انخفاض التكاليف (اقتصادية النظام): بحيث لا يجب أن تكون تكلفة نظام الرقابة وتكلفة تطبيقه أكثر مما يستحق أو أكثر مما يمكن أن يستفاد منه أو يوفره.

- البساطة والوضوح في الإجراءات: يجب أن يكون نظام الرقابة سهل الفهم ويبين الإجراءات التصحيحية بوضوح بالنسبة لجميع العاملين في المنظمة والذين يقومون باستخدامه وتطبيقه.

ب- أساليب الرقابة الإدارية: تتعدد أساليب الرقابة وأدواتها إلى وصفية وميدانية وكمية.

- الأساليب الوصفية: وتتمثل في:

سجلات وبطاقات الدوام التي يتم التوقيع عليها من طرف الموظفين.

سجلات الزمن الخاصة بضبط استخدام آلة أو ماكينة أو سيارة أو استخدام العداد الميكانيكي.

خريطة جانت: وهي أسلوب تقليدي تستخدم لمقارنة الزمن الفعلي مع الزمن المتوقع لإنجاز العمل.

التحليل المخبري: يستخدم عادة لأغراض الرقابة على جودة السلع المصنعة أو المواد المشتراة لأغراض التصنيع، للتأكد من مدى مطابقة مواصفات جودة السلع والمواد للمعايير النوعية الموضوعية.

الرسومات البيانية: وتستخدم هذه الرسومات بأشكال مختلفة للمقارنة بين المعيار والمستوى الفعلي للإنجاز.

السجلات الخاصة بالبيانات عن الأداء الفعلي للأعمال.

- الأساليب الميدانية: مثل الجولات الميدانية التي يقوم بها المراقب على ورشات العمل، وقد تكون خاصة تهدف إلى مراقبة نشاط معين فقط، أو عامة تهدف إلى مراقبة جميع الأنشطة، وقد تكون دورية أو مفاجئة [106]. ص 19، والجولات الميدانية تلعب دورا هاما في مراجعة النتائج والحصول على معلومات لا تتوفر في التقارير المكتوبة .

- الأساليب الكمية: وتشتمل التحليلات المالية، والنسب المالية، والأساليب الرياضية، والاحصائية والتي تستخدم كأساليب رقابية على النشاطات ذات الطبيعة المالية أو الاقتصادية، ومن بين هذه الأساليب: الميزانيات التقديرية، تحليل نقطة التعادل، التكاليف المعيارية، الميزانيات المتغيرة، نظام التخطيط والبرمجة والميزانيات [106]. ص 22

- **التقارير:** والتي يمكن أن تكون تقارير دورية أو مفاجئة، خاصة أو عامة، والتي ترفع من المرؤوس إلى الرئيس، ويجب أن تقدم التقارير بسرعة لكي تساعد على كشف الأخطاء واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، وتصحيح الأخطاء.

ويمكن أن تظهر أساليب الرقابة الادارية في المخطط التالي:

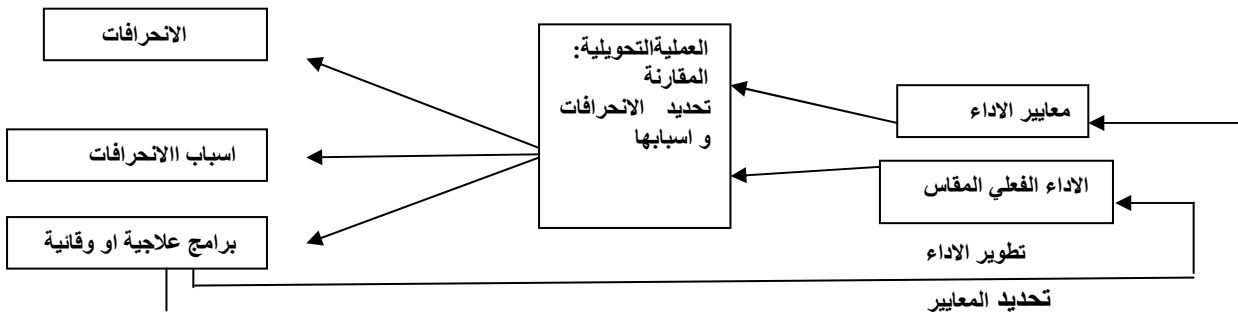
### الشكل رقم (09): أساليب وأدوات الرقابة [157].ص338



### 4.3.4. عناصر الرقابة الادارية:

يقترح سعيد محمد المصري الشكل الموالي يبين فيه عناصر نظام الرقابة الادارية

### الشكل رقم (10) : عناصر نظام الرقابة [166].ص251



### 4.3.5. أنواع الرقابة ومراحلها:

#### أ- أنواع الرقابة الادارية:

- **الرقابة الوقائية:** وهي الرقابة التي يطلق عليها البعض، الرقابة الأمامية أو السابقة، وهي العملية التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي، ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها، سواء فيما يتعلق بالكميات المستخدمة أو جودة المنتجات والتأكد من جودة

المدخلات والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة [163]. ص 240 ويعتمد هذا النوع على أسلوب المتابعة والجولات الميدانية الدورية والمفاجئة والحملة التفتيشية [163]. ص 18

- **الرقابة المتزامنة:** وهي الرقابة الجارية التي تنزامن مع وقت حدوث الأنشطة والعمليات الانتاجية المختلفة في المنظمة، من أدواتها توجيه الفعّال للعاملين للأداء الأفضل والقيادة للتأثير عليهم [163]. ص 240، وتهدف هذه الرقابة إلى تحجيم الانحرافات، ومنع نفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر. [166]. ص 232

- **رقابة لاحقة (تاريخية):** وهي رقابة تتم بعد تنفيذ العمل، وتهدف إلى كشف مواطن الخلل بعد التنفيذ، وقد تؤدي إلى تغيير في التخطيط إذا كان سبب الانحراف عدم واقعية أهدافها [167]. ص 192، وتسمى أيضا بالرقابة العلاجية.

- **رقابة دائمة وأخرى عارضة:** فالرقابة الدائمة هي رقابة مستمرة تتدخل في كافة أعمال المشروع وفي كل حين، ويمكن تنفيذها باستخدام التقارير اليومية والأسبوعية، سجلات الدوام، المراقبين الميدانيين، بطاقات الجرد اليومية على موجودات المؤسسة، بينما الرقابة المؤقتة أو العارضة فعملها محدود، كالموافقة على قرار ومراجعتها وإبداء الملاحظات حوله.

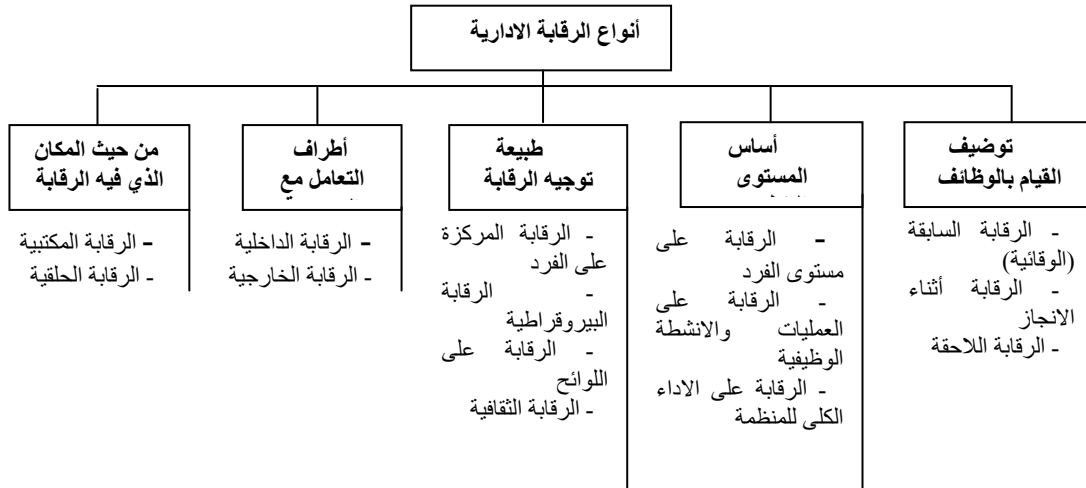
- **الرقابة المفاجئة:** يستعمل هذا النوع للتأكد من انضباط الأفراد في العمل وسير الأعمال حسب الخطة ويتم ذلك باستخدام الجولات التفتيشية المفاجئة.

- **الرقابة الدورية:** الإشراف الدوري على الأعمال باستخدام التقارير الدورية (الأسبوعية، الشهرية، الربعية) وأيضاً باستخدام الجولات الميدانية الدورية.

- **الرقابة الداخلية والخارجية:** فالرقابة الداخلية تعني وجود قسم داخل المنظمة يهتم بعملية الرقابة على الأنشطة والأفراد والممتلكات الداخلية وقد يتم هذا النوع من الرقابة بواسطة احد الموظفين أو لجنة يتم تكليفها من طرف الإدارة، أما الرقابة الخارجية فهي تعني الاستعانة بأفراد أو مؤسسات خارجية تقوم بمهمة الرقابة على نشاطات المؤسسة المعنية أو بعض نشاطاتها. [168]. ص 54

- **الرقابة بالتغذية العكسية والرقابة الأمامية:** الفرق بين الرقابة عن طريق التغذية العكسية والرقابة الأمامية هو الإطار الزمني للقياس، فالرقابة عن طريق التغذية العكسية تعني توفير المعلومات عن طبيعة المخرجات أما الرقابة الأمامية فهي توفير المعلومات عن طبيعة المدخلات، والشكل التالي يوضح انواع الرقابة.

### الشكل رقم (11): انواع الرقابة [149]. ص 478 بتصريف



## ب- مراحل الرقابة الإدارية: تمر الرقابة الادارية بعدة مراحل وهي:

- ترجمة الخطط إلى معايير قياسية: وتبدأ هذه المرحلة من نقطة إيجاد المعايير الكمية والنوعية التي تقارن بموجبها الأعمال، بما فيها الأداء وعادة تحدد هذه المعايير الرقابية على شكل أهداف تفصيلية، تعرف بمؤشرات الخطة والمعايير قد تكون كمية أو نوعية أو مالية أو زمنية أو معنوية، ويتطلب وضع المعايير إجراء ذا خطوتين: تحديد احتياجات الإدارة من المدخلات أو مستوى الأداء في ضوء الأهداف ثم اختيار المعيار المناسب لتلك الاحتياجات، وتمثل المعايير تعبيراً عن الأهداف المخططة، وتأثير المخرجات (النتائج) والمدخلات (النفقات) على تحقيق الأهداف، فالمخرجات تحدد كما ونوعاً وبالزمن أما المدخلات فتتمثل في تحديد المصاريف اللازمة للإنجاز [169]. ص 111

- قياس الأداء الفعلي: وهي مقارنة الأعمال التي أنجزت بالمقاييس، وتتباين كفاءة قياس الأداء وفقاً لطبيعة الأعمال [170]. ص 23، وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير، وقد يكون القياس شاملاً أو عينياً، وهناك طرق عديدة للقياس منها استخدام تقارير متابعة الأداء وكذلك القياس بتطبيق بطاريات القياس التي تستخدم في تقييم الأداء السلوكي، بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة وغيرها من الطرق [166]. ص 242، وهناك أنشطة يصعب قياس الأداء فيها لذلك لابد أن يراقب المسؤول شخصياً ما يحدث في الواقع وبشكل دوري وقد يكون القياس في مرحلة المدخلات أو التحويل أو مرحلة المخرجات.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط: وفي هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية بغرض تحديد الانحرافات واتجاهها ومداهها، وهنا نصل إما إلى توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات)، أو أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعياري (الانحراف موجب)، أو أن يكون الأداء سلبياً (الانحراف سلبياً).

- تشخيص الانحرافات وتصحيحها: ويعتبر هذا العنصر الأخير في عملية الرقابة، فبناءً على نتائج المرحلة السابقة يتم التعرف على أسباب الانحرافات واختيار وسائل التصرف التي في حد ذاتها قرارات تصحيحية تتفق مع طبيعة الأسباب [160]. ص 314، وتجري هذه المرحلة عادة على مرحلتين فرعيتين: مرحلة تشخيص الانحراف والإعلان عنه وتحديد من له علاقة وصلحية في اتخاذ القرار التصحيحي، ثم مرحلة علاج الانحراف، وقد يمتد العلاج إلى تعديل الأهداف أو تعديل الأساليب ذاتها [171]. ص 25، وفي هذه المرحلة هناك عدة خطوات:

اقتراح عدد من البدائل الممكنة.

الاتفاق على المعايير المفاضلة بين البدائل.

تقييم البدائل على أساس المعايير المتفق عليها واختيار أفضل البدائل.

اختيار بديل احتياطي للبديل الرئيسي كنوع من التأمين في حالة تغير الظروف أو ثبوت عدم فعالية البديل الرئيسي.

اقتراح برنامج تنفيذ البديل الرئيسي والاحتياطي [166]. ص 246

#### 4. 3. 6. تأثير الرقابة الادارية على الانضباط الوظيفي:

يبدو أن مدرسة العلوم السلوكية أو المنهج السلوكي في الإدارة قد اهتم بموضوع الرقابة بشكل أوضح من اهتمامه النسبي بالأبعاد والوظائف الأخرى للإدارة، فالرقابة قد يكون لها أثر سلبي على سلوكيات الأفراد، فيحدث نوع من التسبب الوظيفي وقد تكون الرقابة بناءة ذات آثار إيجابية، فيعم الانضباط الوظيفي، ومن ثم فإن العيب لا يتمثل في عملية الرقابة في حد ذاتها ولكن في طبيعة التطبيق وأسلوبه الاعتبارات التي يأخذها في الحسبان، كما يرى المنهج السلوكي أن هناك رد فعل سلبي من جانب الأفراد بالنسبة للمعايير والأهداف التي تفرض عليهم من السلطة الأعلى وقد اقترح بعض الكتاب ثلاث طرق يمكن بها أن تكون تلك المعايير الرقابية أكثر تماشياً مع السلوك البشري:

- أن تكون المعايير موضوعية وأن توضع بطريقة تؤدي إلى الاعتراف بصحتها وسلامتها.
- توفير عنصر المشاركة الفعلي للعضو الذي سيسأل عن تحقيق هذه المعايير.
- لا يجب أن تكون المعايير قيدياً على حرية التصرف والمبادئ ومن ثم احتمال الخطأ وعدم الخوف من الخطأ.

بالإضافة إلى أثر القياس والتقييم على السلوك من خلال مستوى الرضا على الطريقة التي يتم بها القياس وتقييم الأداء، وكذلك أثر القرارات التصحيحية على السلوك من خلال الشعور بالحساسية والتهديد الذاتي من طرف الأفراد عندما يخطئوا، وكذلك الشعور بالتشهير عند اكتشاف أي قصور أو فشل في العمل، كما أن البعض يجد صعوبة في قبول النقد مما يسبب نوع من الإحباط، ولهذه الأسباب أو بعضها نجد ميلاً لدى الكثيرين في إلقاء اللوم على نظام الرقابة نفسه أو مهاجمته لعدم الاقتناع به، وقد أشارت دراسة حديثة قام بها " أوشي " إلى أنه كلما كانت معرفة الرئيس لمهام المرؤوسين أكبر كان الميل لاستعمال الرقابة على السلوك أكبر، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى خلق مسافة بين الرئيس والمرؤوس لا تكون في صالح العمل والمؤسسة.

وقد تميل إجراءات الرقابة إلى اختلال صورة الفرد عن نفسه لأن تقارير الرقابة غالباً ما تركز على إبراز النقاط السيئة في الأداء، وقد يكون هناك عدم اتساق أهداف الجماعة التي يعمل فيها مع وسائل الرقابة ومع أهداف المنظمة التي تستمد معايير الرقابة منها [165]. ص 335

## خلاصة

تعرضنا في هذا الفصل الى آليات ادارة تسيير الموارد البشرية التي تستعملها في تنمية قدرات افرادها، وتحقيق الانضباط الوظيفي عبر ثقافة التوظيف لما لها من اهمية في ذلك بحيث يعتبر هدف التوظيف هو اختيار الأنسب والافضل من الافراد المتقدمين في الوظائف الشاغرة المحتملة وتتم هذه المرحلة بسلسلة من الاجراءات فكلما كانت هذه الاجراءات سليمة وموضوعية وعلمية، كلما تحقق الهدف الاسمي للمنظمة وهو تحقيق الانضباط الوظيفي وكذلك الثقافة التحفيزية بحيث إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أداء جيد وانضباط، يجب أن تستعمل مختلف الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية منها التي تعزز ارتباط الفرد بالمؤسسة وتجعله يبذل كل طاقاته والحوافز السلبية التي تجعل الفرد يبتعد عن السلوكيات التي تؤثر سلبا في عملية الأداء، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

وأخيرا تكلمنا عن الثقافة الرقابية التي تستعملها الادارة في صيانة وتشخيص الوضع القائم داخل التنظيم مبينين أهميتها في تشكيل السلوك المنضبط بمعناه الشمولي والتمكن من تحقيق النتائج المطلوبة في ظل تسلسل المستويات الإدارية داخل التنظيم الإداري، لأن كل رئيس وحدة إدارية يكون مسؤولاً أمام رئيسه الذي يستطيع أن يباشر عليه الرقابة، وتعتمد الرقابة الفعالة على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد تتبع اخطاء وزلات الأفراد .

والفصل الميداني سنكتشف فيه هذه الآليات وكيفية تطبيقها وأثرها على الافراد داخل التنظيم وكنموذج للدراسة اخترنا مؤسسة خدماتية وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتابلي الشعانبة وسيضيف ما يجب ان يضاف بتحليل سوسيولوجي ومؤشرات احصائية لذات الغرض.

## الفصل 5 البناء المنهجي للدراسة الميدانية

هناك علاقة وطيدة بين موضوع البحث ومنهجه، إذ أن الموضوع هو الذي يحدد المنهج المناسب له، كما أن المصادر المنهجية تعد ضرورية لتحقيق الترابط بين النظري والميدان، سيحاول الباحث من خلال هذا الفصل إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، ثم عرض وتحليل البيانات التي جمعت من الميدان، لنلخص في الأخير إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تعتبر إجابة عن التساؤلات التي طرحت في مقدمة الدراسة.

### 5.1. مجالات الدراسة:

#### 5.1.1 حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالمجالات (الحدود) التالية: المجال البشري، والزمني، والجغرافي.

أ- **الحدود البشرية:** لقد اقتصرنا هذه الدراسة على أفراد من عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانبة. بولاية غرداية

ب- **الحدود الزمنية:** اقتصرنا هذه الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة طيلة الموسم الجامعي (2010/2011م) وتحديدًا خلال الفصل الثاني منه، حيث تم توزيع الاستمارات وجمعها في شهر مارس وأفريل.

إن الدراسة الميدانية جاءت متزامنة مع إعداد الجانب النظري والإجراءات المنهجية، وقد دامت هذه المرحلة الأولى من البحث الجانب النظري من أفريل 2010 إلى مارس 2011، حيث شرع في الاستعداد للعمل الميداني، والذي كان عبر عدة مراحل توزعت كما يلي:

#### **المرحلة الأولى:**

المرحلة الاستطلاعية واستغرقت مدة أسبوعين، من خلالها تعرف الباحث عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة، وسير العمل بها، كما تم إجراء العديد من المقابلات مع مختلف مسؤولي المصالح حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وخاصة مديرية الموارد البشرية، والتي تعرفنا من خلال المشرفين عليها على كل ما يتعلق بالعاملين من تعدادهم وطرق الترقية، ونصوص قانونية خاصة بالتسيير والتنظيم، وكيفية ترقية وتعيين وتدريب وغيرها... بالإضافة إلى سير العمل داخل المؤسسة والجدير بالذكر أن المرحلة الاستطلاعية كانت قبل هذا التاريخ، كون الباحث عامل بالمؤسسة، لكن في هذه الفترة من البحث تم التركيز على كل ما يخص موضوع البحث.

**المرحلة الثانية:** استغرقت مدة 10 أيام قام الباحث فيها بتطبيق الاستمارة التجريبية على 15 عامل بالمؤسسة، ومن خلال المعلومات والبيانات الهامة المستقاة من الميدان، إضافة إلى تجربته الخاصة في العمل بهذه المؤسسة، قام بتعديل الاستمارة لتصبح في شكلها النهائي.

**المرحلة الثالثة :** تطبيق الاستمارة في صيغتها النهائية من 12 مارس إلى 15 أبريل 2011 وتضمنت هذه المرحلة تطبيق الاستمارة وتوزيعها على المبحوثين، بعد اختيار العينة المطلوبة إحصائياً، ثم جمعها وتصنيفها ومعالجتها باستخدام الإعلام الآلي، وتطبيق نظام الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss، ويذكر أنه في هذه المرحلة تمكن الباحث من تكوين نفسه في هذا المجال وتعلم تقنية استعمال هذا النظام والاستفادة منه للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.

**المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة تمت فيها تحليل البيانات إحصائياً وسوسولوجياً، واستخراج العلاقات الكامنة بين المتغيرات واستخلاص النتائج العامة، واستغرقت هذه المدة حتى نهاية شهر ماي 2011.

**المرحلة الخامسة :** هي آخر مرحلة، وقد تم تخصيصها للتصحيحات والمراجعة للطباعة، ثم استخراج المذكرة في شكلها النهائي.

**ج-الحدود الجغرافية:** اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية لبلدية متليلي الشعانبة.

### 2.1.5. لمحة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي:

لعل من أهم الأهداف التي تسعى من أجلها المؤسسة العمومية الاستشفائية كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري، هو توفير الخدمات الصحية للمواطن، والتي هي في الحقيقة من أسمى و أنبل الأدوار والمهام التي لا يمكن للفرد الاستغناء عنها انطلاقاً. من هذا المبدأ ومن أجل تحقيق هذا المطلب تعمل أسرة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي بمختلف أسلاكها على تدعيم وترقية الخدمات الصحية في مختلف الجوانب، وتعميمها بفضل الجهود والمساعي المبذولة وتعاون الجميع لترشيد الإمكانيات المتاحة، واستغلالها لبلوغ المستوى المطلوب لكسب ثقة المريض والمواطن بصفة عامة.

**أ- تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي:** تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي من أهم المؤسسات الحيوية، الملبية لأهم متطلبات الحياة (الخدمات الصحية)، ولكونها من أبرز القطاعات الصحية بالمنطقة، كما لا تنحصر أهميتها في العلاج فقط بل تتعداه إلى أهمية اقتصادية نظراً لتشغيل قوى عاملة معتبرة، لذلك سنتطرق إلى تعريفها، وهيكلها التنظيمي الإداري، ودورها الخدماتي.

**ب- تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي:** المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي هي مؤسسة خدمتية عمومية، وهي تسمية جديدة لما كان يسمى سابقاً القطاع الصحي بمتليلي بعد صدور المرسوم الرئاسي رقم 2007/140 لـ 19 ماي 2007 حيث تقع ببلدية متليلي ولاية غرداية – أنجز بناؤها من طرف شركة فرنسية بتاريخ 01 أبريل 1981 بالبناء الجاهز – تبعد عن مقر الولاية بـ 42 كم جنوباً وعن العاصمة بـ 642 كم تغطي خدماتها 64851 نسمة) موزعين على مساحة 28375 كم<sup>2</sup> بكثافة سكانية تختلف من بلدية إلى أخرى، إجمالاً بمعدل 2,28 نسمة في الكيلومتر مربع الواحد و تضم 05 بلديات وهي متليلي، سببب، المنصورة، حاسي لفحل، زلفانة.

يحددها: من الشمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بغرداية والمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة.

جنوباً: المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنيعة.

شرقاً: المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة .

غرباً: المؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط والمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبيض.



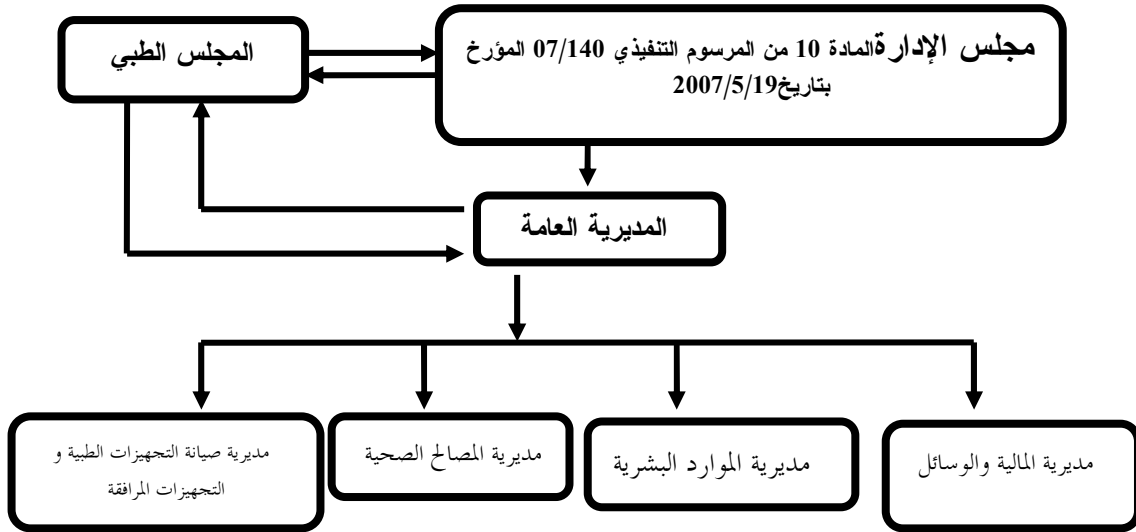
عند بداية إنشاء القطاع الصحي في 01 أفريل 1981 كان مقره المركز الصحي بوسط المدينة، وفي 01 جانفي 1985 أصبح مقره المستشفى الجديد بحي 200مسكن، وسمي بمستشفى 18 فيفري - يوم الشهيد. أما حاليا فقد تحول من قطاع صحي يشمل مختلف الوحدات الصحية بما في ذلك المراكز الصحية وقاعات العلاج عبر كامل تراب البلديات التابعة له، إلى مؤسسة عمومية استشفائية تحت ظل التغييرات الحاصلة التي عرفها قطاع الصحة بمرسوم تنفيذي [172]. ص 10، حيث قسم إلى مؤسستين، الأولى هي المؤسسة العمومية الاستشفائية والثانية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

وتكمن مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في :

- التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان.
- تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفائي.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
- ميدان التكوين الطبي وشبه الطبي على أساس اتفاقيات مع مؤسسات التكوين.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

**ج- التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية:** تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية الصحية إداريا حسب المرسوم التنفيذي رقم 07/140 والمؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بتحديد المخطط التنظيمي للمؤسسات الصحية الاستشفائية، من مديرية عامة وأربعة (04) مديريات فرعية حسب الشكل التالي:

**الشكل رقم (12) : يبين مخطط التسيير للمؤسسات العمومية الاستشفائية [172]. ص 13**



و حاليا فإن المؤسسة مهيكلة وفق الشكل التالي :



\* **المصالح الاستشفائية:** تتسع المؤسسة العمومية الاستشفائية لطاقة استيعاب تقدر ب170 سرير تتوزع على المصالح الاستشفائية (الملحق رقم 02) حيث يحتوي :

عدد الاسرة التقنية النظرية: 170 سرير.

عدد الاسرة التقنية المستخدمة: 132 سرير.

عدد المصالح الاستشفائية: 05 مصالح.

عدد قاعات العمليات: 03 قاعات.

عدد المخابر: 01.

عدد نقاط حقن الدم : 01.

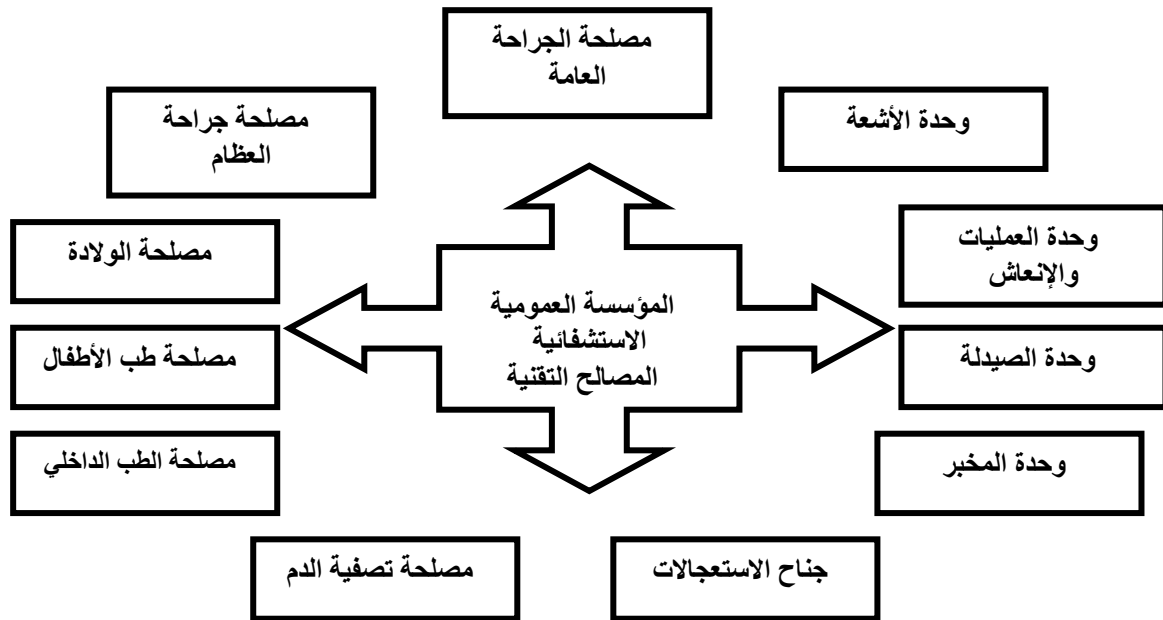
عدد مصالح التصوير الطبي : 01.

مصحة الصيدلة: 01.

مصحة السكانير: 01.

كما نوضح عبر المخطط التالي التخصصات الموجودة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية:

**الشكل رقم (14) : مخطط توضيحي للمصالح التقنية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.**



\* **الموارد البشرية :**

من خلال الجدول الموالي سنلاحظ تطور عدد العمال منذ افتتاح المؤسسة إلى غاية اليوم

**جدول رقم (05): مقارنة زمنية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية**

السلك	1981	2000	2009	2011
أطباء اخصائيون	00	07	22	13
أطباء عامون	03	33	56	22
شبه طبيون	25	228	214	235
إداريون ومصالح عامة	56	215	221	138

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية

وتضم المؤسسة العمومية الاستشفائية بمناظلي 408 عامل موزعة حسب الجدول التالي:

**جدول رقم (06):** يبين توزيع عدد المستخدمين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الى غاية 2010/12/31

النسبة	التكرار	التخصص
11.27	46	إداريون
15.69	64	مهنيون
6.86	28	(مهنيون) متعاقدون
57.60	235	شبه طبيون
8.58	35	أطباء
100	408	المجموع

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشري

**\* الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للموارد البشرية:**

يعتبر العنصر البشري العصب الحساس في المؤسسة والأكثر أهمية في التنظيم، حيث يرتبط نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بمدى مساهمة أفراد القوى العاملة في أداء وظائفهم بأحسن وجه.

يندرج تحت هذه المديرية:

مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

مكتب التكوين.

مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات: ويقوم بتطبيق المهام الموكلة إليه والمتمثلة في:

إعداد مخطط سنوي في بداية السنة لتسيير المستخدمين ومناقشته مع الهيئات الولائية المختصة (المديرية العامة للتوظيف العمومي)

إعداد تقرير سنوي لتقييم نشاط المؤسسة من ناحية تسيير المستخدمين والمصادقة عليه وبعث نسخة منه إلى الوزارة الوصية ومديرية التوظيف العمومي.

إعداد ومتابعة القائمة الاسمية للعمال وإرسالها للمصادقة لدى القابض ما بين البلديات.

متابعة حياة الموظف من حيث توظيفه إلى نهاية مساره الوظيفي.

متابعة عطل العمال بجميع أنواعها .

الإشراف على المجالس التأديبية للعمال.

حل النزاعات القائمة بين العمال بالطرق الإدارية الممكنة.

الاتصال بمكتب الميزانية والمحاسبة من أجل إعطاء العامل أجره.

مكتب التكوين: ويقوم بمتابعة عملية التكوين الداخلية والخارجية للعمال، والقيام بالتكوين المستمر أو

التكوين المتواصل للعمال .

**جدول رقم (07) : يوضح النشاط التكويني في المؤسسة**

2010	2009	2008	السنة المهنة
27	22	03	اداري
24	15	36	مهني
70	71	/	شبه طبي
180	128	23	طبي
201	238	62	المجموع

المصدر: إعداد الباحث استنادا على سجلات مكتب التكوين 2011

ومن بين الأهداف المرجوة من هذه المديرية :

رفع كفاءة الأداء في الخدمة عن طريق تطوير قدرات و مهارات القوى العاملة و فعالية استخدامها. تحقيق العدالة و المساواة في المعاملة و إيجاد الوسائل للنظر في المنازعات و اتخاذ القرارات فيها. تنمية روح التعاون و تماسك جماعة العمل لتحقيق أهداف المؤسسة و إشباع حاجات العاملين.

### 5.2. أدوات التحليل:

بعد عملية جمع البيانات بالوسائل والأدوات المذكورة سالفًا، فإن المعلومات المتوفرة مبهمة إذا لم يتم تحويلها إلى قضايا مركزة، ولها دلالات معرفية وعملية وسوسولوجية في آن واحد، وعموماً فقد اعتمدنا في تحليلنا للبيانات على ما يلي:

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد تم تحليل البيانات إلى تحليل وصفي وآخر استدلالي وذلك على النحو التالي :

تم ترميز البيانات إلى الحاسب الآلي.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات البحث.

عرض البيانات في جداول بسيطة وأشكال بيانية.

وضع جداول مركبة لوصف العلاقات بين المتغيرات حسب الضرورة.

استعمال النسب المئوية والمجمعات الحسابية الصاعدة في الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الاعتماد على الجانب النظري في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج وتفسيرها (الأسلوب الكيفي).

### 5.3. طريقة اختيار عينة الدراسة :

طبيعة الدراسة وخصوصيتها، فرضت على الباحث اختيار أفراد العينة على أسس ومعايير منهجية علمية، فقد تم الاعتماد على عينة عشوائية حصبية، حيث أنه "يقوم الباحث فيها بتقسيم مجتمع البحث إلى حصص ثم يختار عينة من كل حصة شريطة أن يمثل فيها كل حصة من حصص المجتمع." [173]. ص44 وكون الباحث اتجه إلى هذا النوع من العينات نظراً لصعوبة الحصول على قوائم العمال والمصالح المنتمين إليها، وكذلك صعوبة الاتصال بالعمال الذين دوامهم بالليل .

بما أن عدد العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمثلي ميدان الدراسة يقدر بـ 408 عامل، موزعين على مختلف الأقسام، ووفق فئات مختلفة: السلك الطبي، السلك شبه الطبي، سلك الإداريين، سلك المهنيين. فقد تم اختيار نسبة 25% من مجموع العاملين، أي 1/4 مجتمع البحث وقدرت العينة الكلية محل الدراسة بـ 102 عامل.

### كيفية اختيار وحدات العينة :

اختيرت وحدات العينة وفق الصيغة  $N = NX25/100$

N: يمثل عدد المجتمع الكلي

N: تمثل عدد أفراد العينة

بطريقة حسابية نجد:

$$408 \text{ عامل} \times \frac{100}{25} = 102 \text{ عامل}$$

ويمثل عدد كل فئة حسب الطريقة التالية:

#### 1-السلك الطبي:

$$35 \text{ طبيب} \times \frac{100}{25} = 8.75 \text{ حوالي } 09 \text{ أطباء}$$

#### 2-السلك شبه طبي:

$$235 \text{ شبه طبي} \times \frac{100}{25} = 58.78 \text{ حوالي } 59 \text{ شبه طبي}$$

## 3-سلك الإداريين:

46 اداري  $11.5 = 100/25x$  حوالي 11 اداري.

## 4-سلك المهنيين:

92 مهني  $23 = 100/25x$  مهني.

09 أطباء+59 شبه طبي+11 إداري+23 مهني=102 عامل  
وللعينة المختارة خصائص هامة نذكر منها:

## توزيع العينة حسب الجنس:

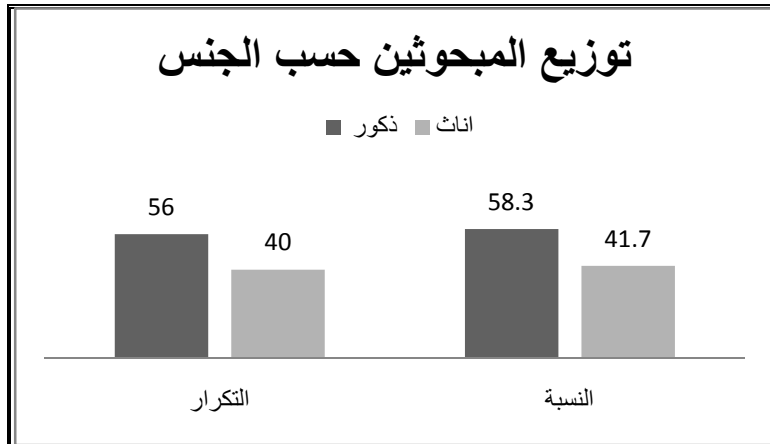
## جدول رقم (08): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
58,33	56	ذكر
41,67	40	أنثى
100	96	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه من بين 96 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة 58.33 % من ذكور وفي المقابل نجد نسبة 41.67% تمثل الإناث.

ويمكن تفسير هذا التقارب في النسب أن العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية يتطلب وجود الجنسين، وذلك لاختلاف الوظائف فيها، ولما لها من أهمية في تقديم الخدمات، بالإضافة إلى أن وجود المرأة في أماكن العمل يتمركز خاصة في المهن الصحية والإدارية والتعليمية، عكس الرجل الذي يتواجد في كل القطاعات، وكذلك لاكتساح المرأة عالم الشغل بعدما كان حكرا على فئة الذكور، وإدراك المجتمع وتقديره للعمل في المجال الصحي، خاصة أن المجتمع متمسك بالعادات والتقاليد والقيم الدينية بحيث انه يجب ان تكشف على المرأة امرأة أخرى وتقدم لها العلاج ما أمكن ذلك خاصة في جانب التمريض.

## الشكل رقم (15): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس



## \* توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

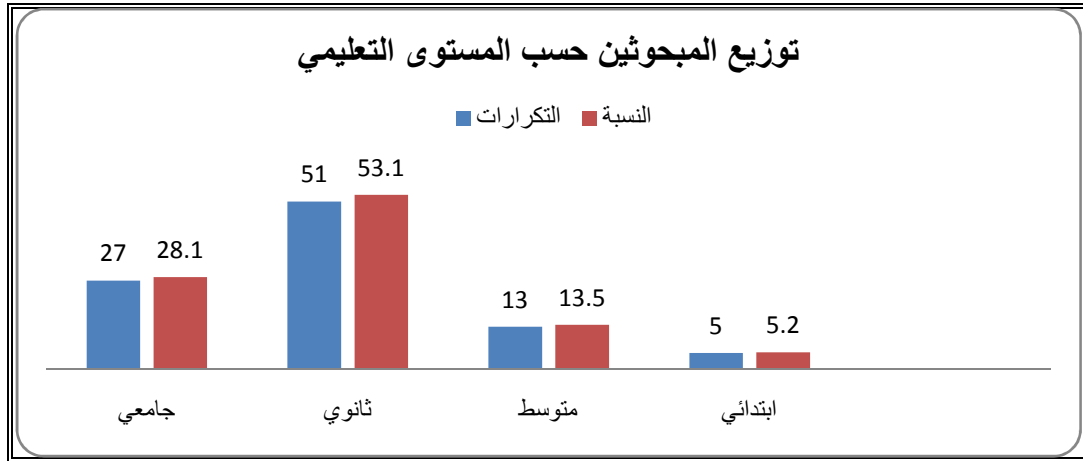
جدول رقم (09): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
5,21	05	الإبتدائي
13,54	13	المتوسط
53,13	51	الثانوي
28,12	27	الجامعي
100	96	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول هناك أعلى نسبة وتقدر بـ 53.13% وتخص ذوي المستوى التعليمي الثانوي ويليهما في المرتبة الثانية ذوي المستوى الجامعي بنسبة 28.12%، بينما نجد في المرتبة الثالثة ذوي المستوى المتوسط بنسبة 13.54%، وأخيرا نجد ذوي المستوى الإبتدائي بنسبة 5.21%.

ونفسر هذا التفاوت في النسب وخاصة وجود أغلبية من ذوي المستوى العالي والثانوي بطبيعة المؤسسة، والتي تقتضي بضرورة تواجد كفاءات مهنية ذات مستويات تعليمية عالية. وهذا مؤشر جيد للمؤسسة العمومية الاستشفائية للاستفادة القصوى من هذا العامل، سواء بأحداث تغيير في سلوكه عن طريق الاتصالات الجيدة، أو بإشراك الجامعيين منهم في اتخاذ القرارات بعد تدريبهم على ذلك.

الشكل رقم (16): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

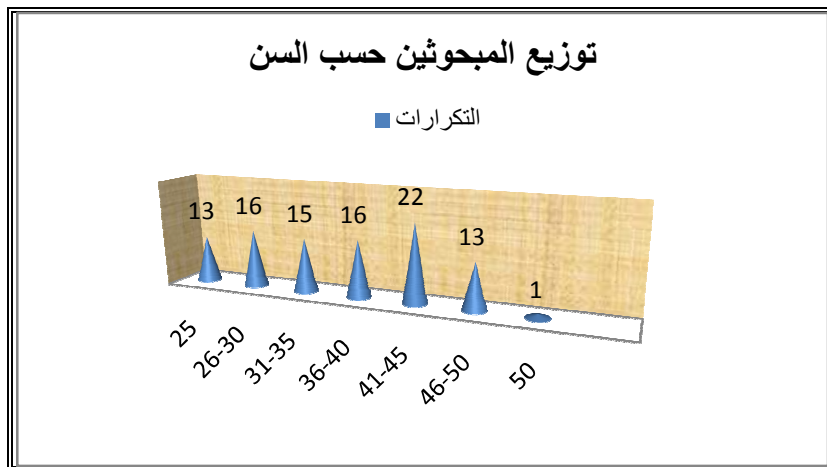


**\*توزيع العينة حسب السن:****جدول رقم (10): يبين توزيع المبحوثين حسب السن.**

فئات السن	التكرارات	النسبة	المجموع الصاعد
25 فأقل	13	13,54	13,54
30-26	16	16,67	30,21
35-31	15	15,62	45,83
40-36	16	16,67	62,50
45-41	22	22,92	85,42
50-46	13	13,54	98,96
من 50 فأكثر	1	1,04	100
المجموع	96	100	

من خلال هذا الجدول والخاص بالفئات العمرية، يتضح لنا أن أعلى نسبة تخص الفئة العمرية المحصورة بين 45-41 سنة بنسبة 22.92%، وفي المرتبة الثانية يوجد كل من الفئة العمرية 40-36 سنة و 30-26 سنة بنسب متساوية تقدر ب 16.67%، أما في المرتبة الثالثة نجد الفئة العمرية المحصورة بين 35-31 سنة بنسبة 15.62%، وفي المراتب الأخيرة نجد كل من الفئة العمرية من 25 فأقل و 50-46 سنة بنسب متساوية كذلك تقدر ب 13.54%، و أخيرا نجد الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة 1.04%.

يلاحظ أن الفئة المنوالية هي الشريحة السن لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية 45-41 و هي فئة الكهول وهي الفئة الأكثر حضورا وهذا نظرا لإعفائها للعديد من القيود والشروط الخاصة بالتوظيف، أما الشريحة الأقل تواجدا هي الفئة العمرية ر من 50 سنة فأكثر فهذا يرجع إلى كون أصحابها يستعدون للتقاعد، بينما جل أفراد العينة تتركز في باقي الفئات العمرية المتبقية، وبالنظر إلى المجموع الصاعد نلاحظ أن نسبة 62.50% هي مجموع نسب الفئات التالية من 25 سنة فأقل و 30-26 و 35-31 و 40-36، هذه النسبة التي تقل أعمارهم عن 40 سنة، هي مرحلة يصفها علماء التنظيم بمرحلة الإنجاز والاستقلالية، وهي مؤشر إيجابي يمكن للمؤسسة العمومية الاستشفائية أن تستفيد من كل طاقاتها الكامنة وتحفيزها على البذل والعطاء، وكذلك من خلال إعطائها حرية أكثر في اتخاذ القرارات ومنحها المزيد من المسؤوليات لتحقيق ذاتها.

**الشكل رقم (17): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن**

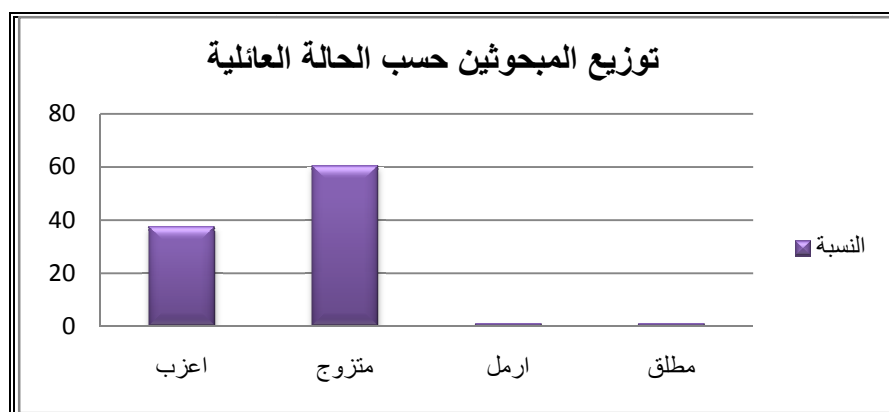


**\* توزيع العينة حسب الحالة العائلية:**  
**جدول رقم (11): يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.**

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
37,50	36	أعزب
60,42	58	متزوج
1,04	1	أرمل
1,04	1	مطلق
100	96	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول والخاص بتوزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية أن أكبر نسبة تقدر ب 60.42 % تمثل المتزوجين، في المقابل نجد العزاب بنسبة 37.50%، وأخيرا المطلقين والأرامل بنسب متساوية تقدر ب 1.04%، وهذا ما يعطي الانطباع على أن أفراد العينة يتميزون بروح المسؤولية في العمل إذا أحسن تحفيزهم وتحريك دوافعهم نحو أداء جيد

**الشكل رقم (18): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية**



**\* توزيع العينة حسب الخبرة:**

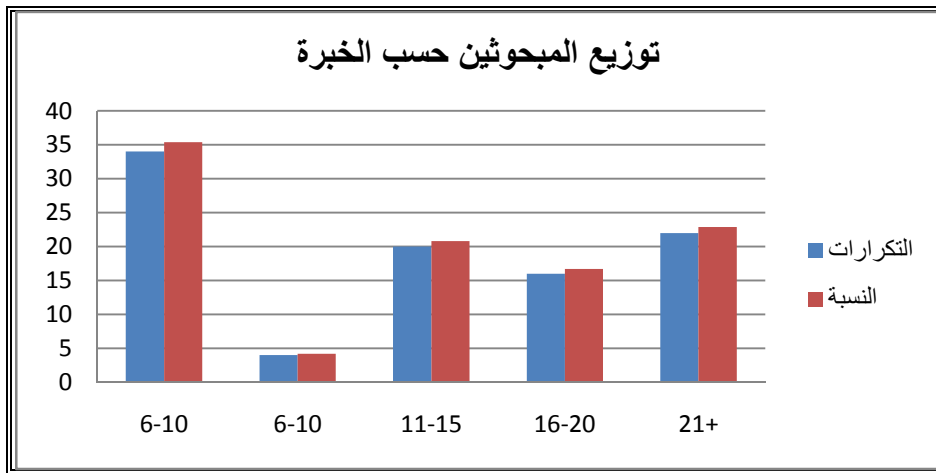
**جدول رقم (12): يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.**

المجموع الصاعد	النسبة	التكرار	الأقدمية بالسنوات
35,42	35,42	34	من 5 سنوات فأقل
39,59	4,17	4	6-10
60,42	20,83	20	11-15
77,08	16,66	16	16-20
100	22,92	22	21 فما فوق
	100	96	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 35.42% من المبحوثين لهم أقدمية وخبرة تقل أو تساوي 05 سنوات، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة ذات الأقدمية من 21 فما فوق بنسبة 22.92%، بينما نجد في المرتبة الثالثة نجد الفئة ذات الأقدمية 11-15 سنة بـ 20.83%، وفي المراتب الأخيرة نجد كل من الفئة ذات الأقدمية 16-20 سنة بنسبة 16.66%، وأخيرا الفئة ذات الأقدمية 6-10 سنوات بنسبة تقدر بـ 4.17%.

يلاحظ من خلال هذه النتائج أن لأفراد العينة المبحوثة أقدمية في العمل متباينة حيث سجلت اقل نسبة في الأقدمية في الفئة 6-10 سنة ويرجع ذلك لسياسة التشغيل في تلك الفترة كانت محتشمة و سياسة الدولة كانت غير واضحة و التوظيف يكاد يكون معدوم مقارنة مع السنوات الأخيرة، حيث يلاحظ أن فئة الأقل من 05 سنوات بلغت 35.42%، و هي نسبة لا بأس بها حيث انتهجت الدول سياسة إصلاح المستشفيات وتدعيم طاقمها بالعدد والعتاد لتقديم خدمات أفضل وتحسين ظروف المواطنين .

#### الشكل البياني رقم (19): يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة .



#### \* توزيع العينة حسب الوظيفة:

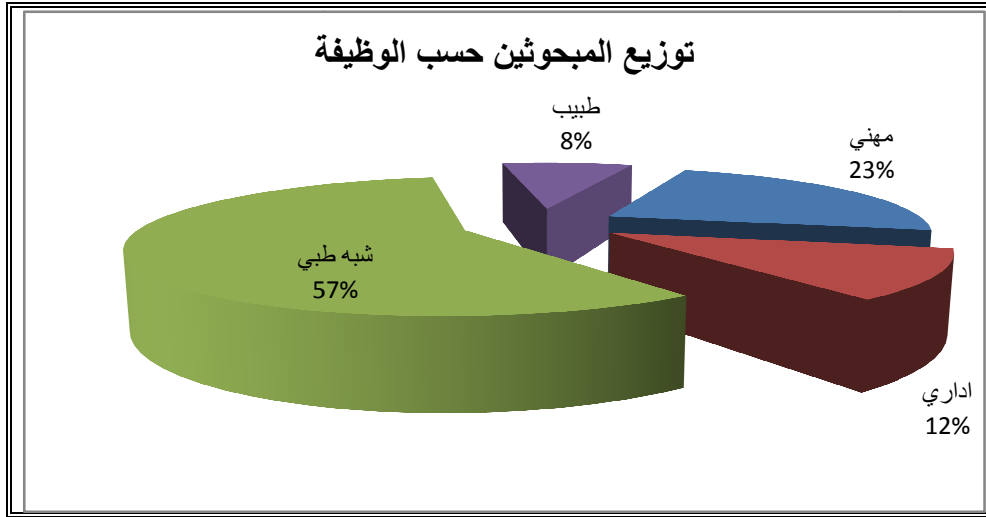
#### جدول رقم (13): توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
مهني	22	22,92
إداري	11	11,46
شبه طبي	55	57,29
طبيب	8	8,33
المجموع	96	100

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن أكبر نسبة تقدر بـ 57.29% تمثل العمال شبه طبيين، تليها نسبة 22.92% تمثل المهنيين، أما الإداريين فقدت نسبتهم بـ 11.46%، وأخيرا الأطباء بنسبة تقدر بـ 8.33%.

ويرجع هذا التباين في نسب العاملين بالمؤسسة إلى تعدد المصالح والاختصاصات، وحاجة المؤسسة إلى عدد كبير من العمال الشبه طبيين لطبيعة الخدمات المتجلية في ترميض المرضى وتقديم لهم العلاج داخل المؤسسة، تليها نسبة المهنيين الذين لا يمكن الاستغناء عن خدماتهم في هذا القطاع الحيوي و تبقى نسبة الأطباء متدنية لعدة ظروف تتحكم في ذلك كسياسة التوظيف أو عزوفهم عن العمل في المناطق الصحراوية خاصة منهم الاختصاصيون، أما الإداريين فنسبتهم معقولة مقارنة مع خدماتهم المتمثلة في تسيير الأمور الإدارية للفئات الأخرى.

#### الشكل التالي رقم(20): يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة .



#### \* توزيع العينة حسب طريقة التوظيف:

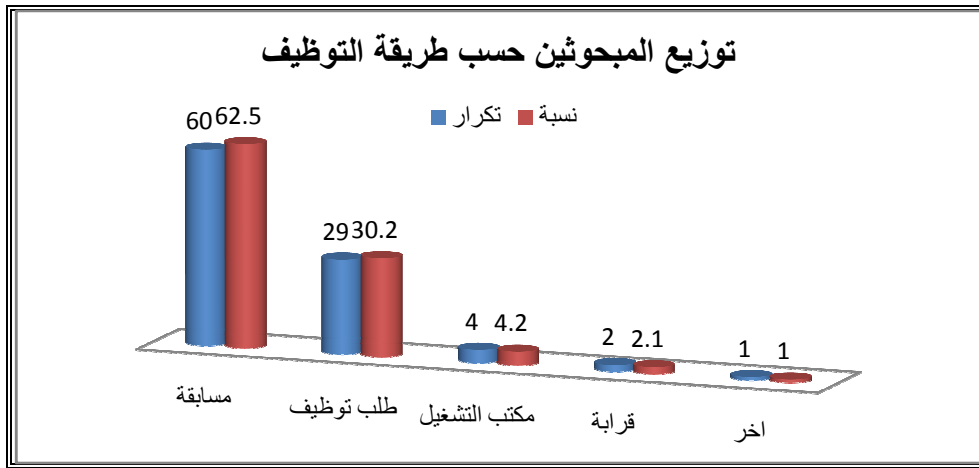
#### جدول رقم (14): يوضح توزيع المبحوثين حسب كيفية الإلتحاق بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	كيفية الإلتحاق
62.50	60	مسابقة
30,21	29	طلب
4.17	4	مكتب التشغيل
2,08	2	قراية
1.04	1	اخر
100	96	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة والتي تقدر ب 62.50% قد أجابت بأنها التحقت بالمؤسسة عن طريق إجراء مسابقة، تليها نسبة 30.21% من المبحوثين قد تم التحاقهم بالمؤسسة عن طريق تقديم طلبات توظيف، في حين نسبة 4.17% قد التحقت عن طريق مكتب التشغيل، في المقابل نجد أن نسبة 2.08% قد تم توظيفها بفضل مالها من قراية، في حين نجد نسبة 1.04% من أفراد العينة المتبقية تم توظيفهم عن طريق شيء آخر كالوساطة والمعارف.

ومن خلال هذه المعطيات يمكن تفسير على أن عملية التوظيف في المؤسسة تتم بطريقة نظامية علمية وذلك لطبيعة المؤسسة، إذ أن أغلبية المبحوثين تم التحاقهم بالمؤسسة عن طريق المسابقات مقارنة مع بقية المبحوثين، حيث أن جل المبحوثين من الشبه طبي فانه يتعين عليهم إجراء مسابقات للدخول إلى مراكز التكوين الشبه طبية ثم بعد نهاية تكوينهم يوظفون حسب احتياجات المؤسسة، بينما العمال المهنيون منهم من أجرى مسابقة و منهم من قدم طلب خاصة في الأعمال البسيطة كالحراس و التنظيف... الخ ، بينما نسبة 1.04% هم من الأطباء المختصون حيث يوظفون عن طريق الوصايا من الوزارة المختصة، ولا علاقة للمؤسسة بتوظيفهم، وذلك حسب برامج وزارية تغطي احتياجات مختلف أرجاء مؤسسات الوطن، بينما تبقى نسبة ضئيلة من الذين وطفوا عن طريق مكتب التشغيل، وذلك راجع إلى انه لم تعط له أهمية ويبقى مهمش ومحدود الصلاحيات، حيث يقتصر على تعليق منشورات التوظيف كالإعلانات بالمؤسسات التي فتحت مناصب للشغل أو يقتصر على إدماج حاملي الشهادات بما يعرف بتشغيل الشباب في إطار عقود ما قبل التشغيل، أما الذين وطفوا عن طريق القرابة فان نسبتهم لا يقاس عليها وتبقى هذه الممارسات متجدرة في مجتمعنا غير أنها تكاد تتعدم.

#### شكل رقم (21): بوضوح توزيع المبحوثين حسب طريقة التوظيف.



#### 5.4. المناهج المستخدمة في الدراسة:

إن المنهج العلمي هو الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعميمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية ومن هذا المنطلق فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في كشف حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيراً كفيًا وكميًا.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث" [174]. ص 59. وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة الراهن، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بغرض وصف ظاهرة الانضباط الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانية وتحليلها، وإبراز العلاقة الموجودة بين عملية التوظيف والحوافز بمختلف أنواعها و الرقابة الإدارية، وعلاقتها بمستوى الانضباط الوظيفي للعاملين في المؤسسة السالفة الذكر، والذي يعكس بصورة مباشرة على نوعية وكفاءة الخدمة الصحية بصفة عامة، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي وفقا للخطوات التالية:

#### 1- المرحلة الاستكشافية: وتتمثل الخطوة الأولى في البحث وتشتمل:

- جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث، وهي ذات أهمية بالغة.

- مناقشة ذوي الاختصاص والخبرة، واستشارتهم حول المعلومات النظرية الأكثر تلاءماً مع موضوع الدراسة.

2- المرحلة الثانية : وهي مرحلة الوصف المعمق، وقد شملت هي الأخرى ما يلي:

- تحديد وصياغة تساؤلات الدراسة انطلاقاً من التساؤل الرئيسي.
- ضبط وتحديد مجتمع البحث وتعيين خصائصه ومميزاته لاختيار عينة ممثلة.
- إختبار الأدوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث، وهي: الاستمارة والمقابلة، الملاحظة التلقائية، والملاحظة بالمشاركة.
- التركيز على مؤشرات محددة ترتبط بموضوع البحث، ومحاولة تحليلها وتفسيرها.
- تحليل البيانات وتفسيرها إحصائياً وسوسولوجياً، والوصول إلى استنتاجات.

إضافة إلى المنهج التاريخي الذي تتبعنا آراء بعض المواطنين في سجلات الملاحظات والانتقادات للمصالح الاستشفائية عبر فترة زمنية من 2008 إلى غاية شهر أبريل 2011، و ذلك بغية معرفة آراء زبائن المؤسسة عن أداء طاقمها، حيث يقيم أداء العاملين و يثمن بجهة خارجية، وللإشارة فإنه كان يضرب بالمؤسسة العمومية المثل في الانضباط والصرامة خاصة في خدمة المرضى، مما أدى إلى استقبال عدد لا بأس به من خارج الولاية للاستشفاء نتيجة للضمير المهني، و الروح المعنوية المرتفعة و الحس الاجتماعي للطواقم الشبه الطبي بها.

## 5.5. أدوات جمع البيانات:

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة. [175]. ص 81

ولهذا الغرض قمنا باستعمال أدوات جمع البيانات التالية:

أ- **الملاحظة:** لقد تم اعتماد الملاحظة في البداية، إذ تعاملنا مع العاملين بالمؤسسة الصحية العمومية بمختلف تخصصاتهم، ورتبهم المهنية، مستفسرا عن جوانب تخص الصحة العمومية بصفة عامة، والظروف التي تحيط بمجال عملهم، سواء كانت اجتماعية أو ظروف تتعلق مباشرة بالعمل، كالأجهزة والآلات وطرق تأدية أعمالهم كل وفق تخصصه، هذه العملية دامت مدة طويلة من التفكير في موضوع البحث كون الباحث عامل بنفس المؤسسة، لكن في هذه الفترة من البحث تم التركيز على ملاحظة المجالات التي تدخل مباشرة في موضوع البحث الراهن، مما مكننا من إيجاد إجابات عن تساؤلاتنا الكثيرة، وساعدنا على تصميم خطة منهجية ارتكزت عليها الاستمارة.

ولا شك أن استخدام الملاحظة البسيطة في كثير من الدراسات السوسولوجية مهم جداً، خاصة ما تعلق بالدراسات الاستطلاعية لجمع بيانات أولية عن الظاهرة المدروسة، وبما أن للملاحظة البسيطة [176]. ص 35 أسلوبين أساسيين الملاحظة بدون مشاركة والملاحظة بالمشاركة، هذه الأخيرة تستخدم أساساً في الدراسات الأنثروبولوجية، من خلال اشتراك الباحث في حياة الناس الذين يلاحظهم والمساهمة بصورة فعلية في مختلف أنشطتهم وذلك في فترة الملاحظة المحددة، فالملاحظة بالمشاركة هي التي تتضمن إشراك الباحث الفعلي في حياة الأفراد الذين هم تحت الدراسة و ذلك بغية جمع أكبر قدر من البيانات اللازمة لدراسته" [177]. ص 273 ومن القواعد التي تعتمد عليها هذه الأداة :

- معرفة خصائص الجماعة المدروسة من خلال البيانات الإحصائية والبحوث الميدانية.

- عدم طرح أسئلة حساسة لكي تتوحد علاقات الباحث معهم، ويصبح واحدا منهم [176]. ص 391-393 وقد تم الاعتماد عليها في البحث لجمع المعلومات والحقائق عن الميدان الاجتماعي بالمؤسسة الصحية ميدان البحث، ومما سهل هذه العملية بصفتي عامل بنفس المؤسسة حيث استعملنا الملاحظة بالمشاركة

.وملاحظاتنا انبثقت من خلال خبرته في الميدان، حيث ليست وليدة فترة زمنية قصيرة بل معاشته للوضع في المؤسسة، من خلال خبرته التي تفوق ثلاثة عشر سنة أقدمية في المؤسسة محل الدراسة، حيث من خلالها لاحظنا أموراً كثيرة وعاشنها ونحن جزء منها، و استلهمنا موضوعنا من واقع الميدان حول الظاهرة المدروسة.

**ب -المقابلة:** تعد المقابلة من الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات الخاصة بالبحوث التي لا يمكن الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى "[177].ص294، وهي عبارة عن حوار لفظي بين الباحث والمبحوث في موقف مواجهة من أجل تحقيق هدف محدد، ومن حيث الفرق فهي إما مقابلة لجمع بيانات، أو مقابلة علاجية أو تشخيصية وهناك المقابلة الفردية والجماعية، وكذلك المقابلة المقننة وغير مقننة.

ويتم استعمالها بصورة جلية كأداة لجمع البيانات وقد تكون مساعدة لاستمارة البحث، للحصول على بيانات من الجمهور في مواقف المقابلة [176].صص 183-184.

وقد تم إجراء مقابلات مفتوحة مع عدد من العاملين والإداريين، رؤساء المصالح، ومسؤول الموارد البشرية ، والاستفسار عن بعض الأمور الخاصة بموضوع بحثنا، كما تعد المقابلة تسجيلاً للإجابات بطريقة علمية، وتستعمل عادة للتعرف على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الإستمارة أو الملاحظة، واستلزم موضوع الدراسة استخدام هذه التقنية لفهم بعض المتغيرات سواء كانت على مستوى المسؤولين أو العمال كالانضباط وطرق التوظيف، والحوافز والمكافآت بمختلف أنواعها التي يستفيدون منها والأداء، ونظام الرقابة وعلاقته بالانضباط الوظيفي كل ذلك، من أجل تحسين فعالية المؤسسة الصحية العمومية والرفع من كفاءتها وتحسين نوعية الخدمات الموجهة للمواطنين.

**ج-الإستمارة:** تعد الإستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعداداً محدداً وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم تم إعادتها ثانياً [178].ص115 كما قد تتم مباشرة مع المبحوثين خصوصاً إذا كانوا أميين.

ومن أهداف الإستمارة الوصول إلى بيانات حول معلومات شخصية أو بيبلوغرافية مثل السن، الجنس، المستوى التعليمي.

ونظراً لتعدد فئات العينة وتباين مستوياتهم التعليمية ، فإن الباحث خصص استمارة موحدة لكل الفئات، وذلك نظراً لصعوبات تخصيص استمارة لكل فئة على حدة.

لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الإستمارة بالمقابلة لعدد معين من أفراد العينة حسب طبيعة اختصاصهم بهدف الحصول على معلومات دقيقة وصرحية ، خاصة وأن أفراد العينة يختلفون من حيث المستوى التعليمي، ولغة تكوينهم وكذلك ارتأينا أن نكون على اتصال مباشرة بالمبحوثين، حتى نضمن الإجابة الدقيقة على أسئلتنا، التي تتطلب التحليل والشرح، لذلك صيغت الإستمارة بالفصحى، وطرحنا بالدارجة أو بلغة مزدوجة عربية-فرنسية ليفهمها معظم العاملين.

لقد قام الباحث في البداية بتطبيق استمارة تجريبية تتكون من 15 استمارة طبقت على عينة قصديه ، واختيارها كان عشوائياً، للتأكد من مناسبة عبارات الإستمارة لعينة الدراسة والإطلاع على آراء و مقترحات حول مدى وضوح محتوى الأداة، وكون أسئلة الإستمارة لا تحتاج إلى تغيير كبير لأنها ألتمت إلى حد ما بالموضوع المدروس، فقد قام الباحث بوضع نفس الأسئلة في الإستمارة النهائية مع تغيير طفيف لبعض عبارات الأسئلة، حيث شملت على 53 سؤال، كانت ذات طبيعة متنوعة بين أسئلة مغلقة ونصف مغلقة ، وأخرى مفتوحة لترك الحرية للعامل للتعبير عما يريد الباحث الوصول إليه من معلومات تخص موضوع البحث تم تطبيق مقياس ألفا كورنباخ لثبات صدق الأداة حيث بلغ حوالي 0.70 وهذه النتيجة مقبولة إحصائياً لأنها تقترب من قيمة 1.

وعموما فإن الاستمارة ( انظر ملحق 01 ) جاءت موزعة على الشكل التالي:

أسئلة فرعية من 1 إلى 7 وهي أسئلة خاصة بالبيانات الأولية، وكذلك لوصف العينة ومعرفة سماتها وخصائصها، حيث شملت السن والجنس، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية داخل المؤسسة والوظيفة الحالية، وطريقة التوظيف.

أسئلة رئيسية وقد تضمنت :

**المحور الأول:** بيانات خاصة بالتوظيف ، تضمنت أسئلة فرعية من 07 إلى 20.

**المحور الثاني:** بيانات خاصة بالحوافز احتوت على أسئلة فرعية من 21 إلى 37.

**المحور الثالث:** بيانات خاصة بالرقابة الإدارية احتوت على أسئلة فرعية من 38 إلى 51.

**المحور الرابع:** تضمن سؤاليين مفتوحين عن الانضباط في المؤسسة ومقترحات لتطويره من 52 إلى 53.

لقد مرت عملية إنجاز استمارة البحث الحالي بعدة مراحل، يمكن حصر أهمها في التالي:

- بناء الاستمارة في شكلها الابتدائي وفق متغيرات الدراسة.
- عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة بقسم علم الاجتماع بالمركز الجامعي بغرداية بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة.
- قدمت الاستمارة إلى الأستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظات حولها وبناءا على توجيهاته وما أثير حولها من نقاشات شملت الشكل والمضمون، تم اعتماد الاستمارة في شكلها النهائي.
- إدخال التعديلات اللازمة ، ثم التوجه إلى الميدان لإجراء الدراسة الاستطلاعية.
- بعد التعديلات التي تمت بناءا على الدراسة الاستطلاعية ، سحبت الأعداد الكافية واللازمة لتطبيقها ميدانيا.

وزع الباحث العدد المخصص من الاستمارة البالغ 102 استمارة إلا انه استرجع نسبة قليلة من الاستمارات، ليعاود استخراج عدد من الاستمارات و إعادة توزيعها بنفس العدد الذي فقد ، والمدة الزمنية المستغرقة في الحصول على العدد المطلوب من الاستمارات قدر بأسبوعين، تم جمع العدد المخصص من الاستمارات من المبحوثين، و الجدول التالي يبين توزيع أداة الدراسة (الاستمارة) على المبحوثين.

#### جدول رقم (15): يبين توزيع الاستمارة على المبحوثين

عدد الاستمارات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	120	102	02	04	96

**د- تحليل المحتوى للسجلات:** قام الباحث بدراسة لبعض سجلات المصالح الإستشفائية، وتحليل محتواها واستنتاج آراء بعض المواطنين ومواقفهم، ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من قبل طاقم المؤسسة العمومية الإستشفائية، حيث تحصل الباحث على سجلات الملاحظات والشكاوي على مستوى كل مصلحة، إلا أن بعض المصالح لم يتوفر فيها هذا السجل وقد لخصت المعلومات المتحصل عليها في الجدول التالي:

**جدول رقم(16): يوضح مواقف بعض المواطنين اتجاه الخدمة المقدمة ما بين سنة 2008 الى غاية شهر افريل 2011.**

2011		2010		2009		2008		رأي المواطنين حول الخدمة المقدمة
سليبي	ايجابي	سليبي	ايجابي	سليبي	ايجابي	سليبي	ايجابي	
05	07	-	-	03	29	00	10	المصالح الامومة
-	01	-	06	-	-	-	-	الطب الداخلي
-	-	00	14	-	-	-	-	الجراحة
-	-	-	-	-	-	06	16	المخبر
01	03	01	05	-	-	-	-	جراحة العظام
02	02	07	02	08	05	13	07	المستعجلات
08	13	08	27	11	34	19	33	المجموع

**المصدر : من اعداد الباحث**

من خلال الجدول نلاحظ أن الجانب الايجابي عبر السنوات أكثر منه من السلبي و هذا راجع إلى طبيعة المؤسسة الخدمائية، و ضرورته في الحياة وقد اقتصر الجانب السلبي في بعض الملاحظات التي ندرجها في النقاط التالية :

معظم الشكاوى محتواها عن مصلحة الاستعجالات، حيث هي الواجهة الأولى للمؤسسة و يقصدها المواطنون و التذمر الملحوظ من طاقم الأطباء وهذا راجع في النقص الملحوظ في أعدادهم، برغم أن المصلحة مخصصة للحالات الاستعجالية البحتة، وأن الهياكل القاعدية مفتوحة بالمؤسسات للصحة الجوارية، إلا إن المصلحة هي مقصد كل مريض وطاقم الطبي لا يسعه التكفل بأعداد المرضى و الحالة الاستعجالية هي أولى عنده و المواطنون لا يقدرون ذلك .

شكاوى حول التجهيزات المتمثلة في نظام التكييف وارتفاع درجة الحرارة في وقت الصيف وخاصة أن المنطقة معروفة بحرارتها الشديدة.

شكاوى حول الطاقم المناوب ليلا و نقص الأدوية.

شكاوى حول الإهمال واللامبالاة وعدم احترام قانون الدخول والخروج.

كما قمنا كذلك بتتبع النشاط التكويني عبر سنوات 2008، 2009 و 2010 (أنظر الجدول رقم (07).)



## خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التعرض إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية والانضباط الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي.

في البداية تم تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها وخصائصها، ثم عرض المنهج المستخدم في الدراسة، والذي تمثل أساسا في المنهج الوصفي التحليلي، فأدوات جمع البيانات والتي تلخصت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة مع تحليل المحتوى، أما أساليب التحليل المتبعة في هذا البحث تركزت حول الأسلوب الكمي والكيفي، ثم بعد ذلك تم تحديد مجالات الدراسة الزمني، البشري والجغرافي.

وفي الفصل الموالي سوف نقوم بتحليل جداول الفرضية الأولى والتي تخص ثقافة التوظيف وتأثيرها على الانضباط الوظيفي .

## الفصل 6 بناء و تحليل الفرضية الاولى

لقد حاولنا في هذا الفصل، جمع المعلومات التي تتعلق بالفرضية الأولى " كلما كانت ثقافة التوظيف (الاختيار والتعيين) مبنية بشكل علمي وعقلاني ساد سلوك الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي"، و تحليل جداولها و تفسيرها إحصائياً، وسوسيولوجياً وفق لمتغيرات الدراسة، لاستخراج وفهم تأثيرها و دلالاتها السوسيولوجية، فقمنا خلال هذا الفصل بتحليل أجوبة المبحوثين وفق عرضها في الاستمارة (ملحق 01) حسب محاورها والتي تضمنت ما يلي:

- توافق المؤهل العلمي مع الوظيفة، الاختيار والتعيين، الاستقطاب، التعريف بالعمل، المقابلة الترقية، النقل الوظيفي، انعكاس طريقة التوظيف على الانضباط الوظيفي، ثم استخلاص الاستنتاج الجزئي لهاته الفرضية، وأخيراً خلاصة للفصل.

### 1.6. تحليل نتائج الفرضية الاولى:

تنص الفرضية الاولى: " كلما كانت ثقافة التوظيف (الاختيار والتعيين) مبنية بشكل علمي وعقلاني ساد سلوك الإنضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي." ونهدف من خلال هذا الفصل إلى معرفة مدى تأثير ثقافة التوظيف على الانضباط الوظيفي للعمال، والتأكد من صدق أو خطأ الفرضية، من خلال المؤشرات المستقلة المتضمنة المؤهل العلمي، والمقابلة، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والنقل الوظيفي، وطريقة التوظيف، والترقية، ونحاول في كل مرة إدخال متغير مستقل ونرى مدى تأثيره على الظاهرة المدروسة، ومن هذا المنطلق سنقوم بتحليل وتفسير الجداول الآتية:

### الجدول رقم (17) : يبين مدى توافق المؤهل العلمي مع الوظيفة وفق متغير المستوى العلمي:

المجموع	بدون اجابة	غير متوافقة	متوافقة	توافق المؤهل العلمي مع الوظيفة المستوى التعليمي
05 %100	-	01 %20	04 %80	ابتدائي
13 %100	-	01 %7.70	12 %92.30	متوسط
51 %100	01 %1.96	09 %17.64	41 %80.40	ثانوي
27 %100	-	01 %3.70	26 %96.30	جامعي
96 %100	01 %1.04	12 %12.5	83 %86.46	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول بأن أغلبية المبحوثين حيث أنه من بين 96 مبحوث ومبحوثة هناك 83 مبحوث ومبحوثة يرون بأن المهام المسندة تتناسب المستوى العلمي وذلك بنسبة 86.46%.

بالنسبة للذين أجابوا بأن مؤهلهم العلمي يتوافق مع المهام المسندة إليهم من ذوي المستوى الجامعي وهذا بأعلى نسبة حيث تقدر بـ 96.30%، بينما نجد ثانياً ذوي المستوى المتوسط بـ 92.30%، أما في المرتبة الرابعة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 80.40%، وأخيراً نجد ذوي المستوى الابتدائي بـ 80%.

أما عن الذين أجابوا بأن مؤهلهم العلمي لا يتوافق مع المهام المسندة إليهم والبالغ عددهم 12 مبحوث ومبحوثة فقد جاء في المرتبة الأولى ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 20%، يليها ذوي المستوى الثانوي بنسبة 17.64%، وفي المرتبة الثالثة ذوي المستوى المتوسط بـ 7.70%، وأخيراً المستوى الجامعي بنسبة 3.70%. أما عن الذين لم يدلوا بإجاباتهم فقد اقتصر على ذوي المستوى الثانوي بنسبة 1.96%.

ويمكن تفسير بان أغلبية المبحوثين يرون أن المهام المسندة إليهم تتوافق مع مؤهلهم العلمي، وذلك لطبيعة المؤسسة، التي تستلزم عليها وجوب توافق المنصب مع المؤهل العلمي، كالأطباء والأطباء المختصين والشبه طبيين، وستلزم أن يكونا من خريجي الجامعات أو مراكز التكوين المتخصصة، أما الذين يرون عكس ذلك فإن مؤهلهم لا يتوافق مع المناصب الممنوحة لهم، ذلك بأن العامل الذي يمارس عملاً ليس من مهامه لا يفلح فيه، وهذا ما ينعكس بالسلب على أداء الموارد البشرية في مراكز أعمالهم، ولا يوفر مجال الإبداع، والابتكار في الوظيفة، وبالتالي ينعكس سلبيًا كذلك على المؤسسة في ظل غياب العقلانية والاستغلال الأمثل للطاقات كل حسب قدراته.

ونخلص إلى أن توافق المؤهل العلمي والمنصب، له دور فاعل في تعزيز الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة، حيث أن توصيف الوظائف، هو ركيزة أساسية في استقرار النظام و توازن النسق .

#### الجدول رقم (18): بين طريقة الاختبار والتعيين في المؤسسة وفق متغير التوظيف:

الاختبار والتعيين طريقة التوظيف	موضوعية	غير موضوعية	بدون اجابة	المجموع
مسابقة	43 %71.67	15 %25	02 %3.33	60 %100
طلب	18 %62.06	06 %20.70	05 %17.24	29 %100
مكتب التشغيل	03 %75	01 %25	-	04 %100
قرابة	-	01 %50	01 %50	02 %100
اخر	-	01 %100	-	01 %100
المجموع	64 %66.67	24 %25	08 %8.33	96 %100

من خلال معطيات الجدول أعلاه تبين أن من بين 96 مبحوث ومبحوثة نجد 64 منهم يرون أن عملية اختيار وتعيين العاملين تتم بطريقة موضوعية بنسبة تقدر بـ 66.67% من أفراد العينة يرون أن عملية اختيار وتعيين العمال تتم بطريقة موضوعية، تدعمها على التوالي النسبة التالية 75%، 71.67% من الذين وظفوا عن طريق مكتب التشغيل، والذين اجروا مسابقة التوظيف بنسبة 62.06% من الذين وظفوا عن طريق تقديم طلب بينما في المقابل فان نسبة 25% من إجابات المبحوثين ترى عكس ذلك مدعومة بنسبة 100% من الذين وظفوا بطريقة أخرى تليها نسبة 50% من فئة القرابة في حين تساوت نسبة الذين اجروا المسابقة والذين قدموا طلب للتوظيف بنسبة 25% .

فالمتمتع في هذه النتائج، يلاحظ أن الموضوعية في الاختيار، والتعيين في المؤسسة العمومية الاستشفائية يتسم بالموضوعية بنسبة تزيد عن النصف، بينما الذين يرون خلاف ذلك فهم في حدود ربع العينة، والعينة يغلب عليها الممرضون وهم يختارون باجتياز مسابقة ويكونون ثم يوظفون مباشرة، وهو لمعمول به حسب الطلب بينما الأطباء العامون فيقع في المفاضلة، حسب عدد المناصب، أما الأطباء المختصون فيعينون مباشرة من الوزارة الوصية، ولا علاقة للمؤسسة في توظيفهم، فهم لا يرون أن هذه الطريقة موضوعية، ونحن الآن أمام طرح السؤال التالي : كيف تتم عملية الاختيار و التعيين في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟ وبمقابلة أجريت مع مسؤول الموارد البشرية سابقا، فقد اعطى الإجابة التالية: [مقابلة مع نائب مدير مكاف بالمصالح الصحية يوم 09/04/2011 الساعة 14:00]

" من أجل سد جميع احتياجات مختلف المصالح المكونة للمؤسسة، فإن الإدارة ليس لديها الحرية الكافية لتوظيف من تراه كفاء لتولي منصب ما، لسبب بسيط نوضحه في المثال التالي : المؤسسة في حاجة لموظف ذو مستوى جامعي ولديه مؤهلات لمسك الحسابات المالية مثلا، فليكن المنصب " مساعد إداري رئيسي " الذي كان مشغولا مؤقتا من طرف جامعي متعاقد في إطار عقود ما قبل التشغيل متخصص في المالية والمحاسبة وتتوفر فيه الشروط القانونية الخاصة بالتوظيف في هذا المنصب وله القدرة وخبرة سنتين في تسيير الحسابات المالية، ولكن نظرا للنصوص والقوانين الأساسية الخاصة بالتوظيف التي تسمح لجميع الحائزين على شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها المشاركة في المسابقة ، دون مراعاة التخصصات، [179]. نرى أن إدارة المؤسسة مرغمة على اختيار مرشح آخر بتخصص لا حاجة للمؤسسة به، إذا كان هذا المرشح حائزا على معدل عام لنهاية المسار الدراسي أكبر من المرشحين الآخرين، ويقصى المرشح ذو التخصص في المالية والمحاسبة ويوظف المرشح في تخصص آخر مثل علوم إدارية و قانونية، حتى ولو لم يكن تخصصه مطلوبا من طرف المؤسسة، مع فقدها للكون الذي كان يشغل المنصب في إطار عقود ما قبل التشغيل و ذهاب خبرته مهب الريح ، [180].ص1366 فكيف يمكن أن يحل الانضباط الوظيفي في جو يسوده مثل هذا الأمور.

والممتنع لهذا القول فإن التوظيف له علاقة بالانضباط الوظيفي ، فكيف يعقل أن يوظف شخص في تخصص أو منصب لا صلة له به إلا عن طريق القانون الذي هو في صالحه!!!

بالنسبة للإدارة فإن لجنة الانتقاء تشكل اللجنة التقنية لاختيار المرشحين للمسابقات على أساس المسابقات و الاختبارات و الامتحانات المهنية من طرف ممثل عن السلطة التي لها صلاحيات التعيين وممثل عن لجنة المستخدمين، هذا الأخير غالبا ما يكون تخصصه تقني و ليس إداري كذلك عدم درايته للقوانين التنظيمية لا يمكنه دراسة ملفات المرشحين أو إبداء رأيه في بعض الوثائق المكونة لملف الترشح.[181]

المعايير المعتمدة لانتقاء المرشحين للمسابقات على أساس الشهادة معايير موحدة، تشمل جميع الأسلاك والرتب دون تفريق بينها، بحيث يتم انتقاء منصب طبيب عام بنفس المعايير التي يتم انتقاء بها عامل مهني الصنف الأول و غير ذلك، عكس الترقية الاختيارية التي يتم إعداد مشاريع قوائم التأهيل على أساس معايير دقيقة، تسمح انتقاء موضوعي للمرشحين المسجلين و هذا حسب ترتيبهم السلمي.[182]

ومن خلال الجدول الموالي سنوضح فيه أسلوب عرض المناصب وطرقها .

**جدول رقم (19): يبين كيفية علم المبحوثين بوجود مناصب العمل (الاستقطاب) وفق متغير الجنس.**

الجنس	طريقة العلم بوجود مناصب العمل	جريدة	معارف	اتصال مباشر	مكتب التشغيل	اللوحة الإعلانية	آخر	المجموع
ذكر	09	13.84%	13	29	05	08	01	65
			20%	44.61%	7.69%	12%	1.53%	100%
أنثى	01	2.22%	07	29	04	04	-	45
			15.55%	64.44%	8.88%	8.88%		100%
المجموع	10	9.09%	20	58	09	12	01	110
			18.18%	52.72%	8.18%	10.9%	0.9%	100%*

\*تعدد اجابات المبحوثين

نلاحظ من خلال معطيات الجدول والخاص بكيفية علم المبحوثين بوجود مناصب عمل وعلاقتها بالجنس، يظهر لنا أن نسبة 52.72% من إجابات المبحوثين ترى بأنها علمت بوجود مناصب عمل عن طريق الاتصال المباشر بالمؤسسة، تدعمها 64.44% من الإناث يقابلها 44.61% من الذكور هذا مقارنة بـ 18.18% من إجابات العينة تمت معرفتهم بوجود مناصب عمل عن طريق معارفهم، مدعومة بنسبة 20% و 15.55% من الذكور والإناث على التوالي، في حين أن النسبة المتبقية مقسمة حسب النسب التالية 10.9% و 9.09% و 8.18% تعبر عن طرق المعرفة بوجود المناصب الأخرى المتمثلة في اللوحة الشهرية والجرائد ثم مكتب التشغيل على التوالي.

هذه النتائج تبين أن الوسيلة المتاحة لمعرفة المناصب هي الاتصال المباشر بالمؤسسة و السؤال عن المناصب المفتوحة، ثم في المرتبة الثانية نجد تدخل المعارف في البحث عن المناصب، وبعدها لوحة الإعلانات ثم الجرائد ومكتب التشغيل، ونتيجة لتداخل سكان المنطقة في الأنساب، فإن عامل "المعارف" يتصدر طرق المعرفة بالمناصب، كون جل العائلات لها احد الأقارب في المؤسسة في حين نجد أن اللوحات الشهرية تأتي مباشرة بعد المعارف، كون أن الشباب الباحث عن العمل في المنطقة خاصة الذكور منهم كثيرون الحركة والتنقل إلى وسط المدينة، حيث اشتهرت بمكثبتها التي تتميز بإصاقها للمنشورات المحتوية على مناصب العمل أو التنقل للمؤسسة للعلاج من كلا الجنسين، والمرور على لوحة الإعلانات، التي يعرض فيها أحيانا مناصب العمل المفتوحة، أما الطريقة الأخرى فتتمثل في الجرائد التي تعلن فيها فرص التوظيف فنجد نسبة الذكور المقدر بـ 13.84% من أفراد العينة يطالعون الصحف مقارنة مع العنصر النسوي، نتيجة انشغالهم بأمور المنزل، وعلى الرغم من ذلك تعتمد المؤسسة على النشر والإشهار إلى نشر اشهراتها في بعض الصحف التي لا تقرأ من طرف جميع شرائح المجتمع كما لا تصل معظمها إلى بعض المناطق من الوطن، وحتى المؤسسة المنظمة لهذه المسابقات لا تصلها هذه الصحف.

أما الذين اتصلوا بمكتب التشغيل فتبقى النسبة ضئيلة نتيجة للدور السلبي الذي تلعبه وكالات التشغيل المحلية، حيث يقتصر دور الوكالة المحلية للتشغيل على إصاق جميع المقررات التي تصلها من المؤسسات العمومية والخاصة بالمسابقات، و الاختبارات و الفحوص المهنية على مستوى لوحات النشر الموضوعه لديها.

لا تبدل هذه الهيئة في الواقع، أي جهد من أجل توظيف أو مجرد فرض مشاركة المترشحين الطالبين للعمل الذين وجهوا طلباتهم مباشرة إلى هذه الهيئة، وبالتالي فقدت فعاليتها بتخليها عن الهدف الذي أنشأت من أجله، وهو امتصاص البطالة بمساعدة المؤسسات في الحصول على أحسن الكفاءات من جهة، ومحاولة ضمان نفس الفرص أمام طالبي الوظائف، وبعد مقابلتنا للمختصة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة بمقابلة حرة عن كيفية الإعلان عن التوظيف أجابت بالتالي: "الإشهار مبدأ من مبادئ المساواة في التوظيف...." لا يشرع في إجراءات التوظيف الفعلية إلا بعد ممارسة الرقابة القبلية من طرف مصالح الوظيفة العمومية على مشروع المخطط التوقعي السنوي لتسيير الموارد البشرية، عن طريق المصادقة على هذا المخطط .

قبل تجسيد هذه العمليات بأنواعها سواء التوظيف الداخلي أو الخارجي، تجبر المؤسسات العمومية بنص القانون إشهار مقررات التوظيف طبقا للمادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995 المعدل و المتمم.

هذا الإجراء يعد في نظر المشرع الملاذ الوحيد لضمان أدنى شروط المساواة أمام المواطنين لتولي منصب "الموظف".

ومن جهة أخرى تحاول الهيئة المختصة في عملية الإشهار، نظريا، إعطاء نفس فرص الريح للجراند الوطنية التي تمنحها امتياز الإشهار.

بالرغم من ذلك كله وقبل هذه الإجراءات تتقدم هذه المؤسسات بطلب الموافقة المسبق للإشهار أمام مصالح الوظيفة العمومية، التي توجه تسريحا كتابيا ايجابيا أو سلبيا بعد التأكد من مدى مصداقية المقررات المطلوب نشرها من الناحية القانونية. تباشر المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات العمومية بعد إعداد مقررات فتح المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية والموافقة القبلية على إشهارها، الاتصال بالمؤسسة الوطنية للنشر والإشهار لتولي تجسيد إشهار مقررات التوظيف في أربع جرائد وطنية، يقع اختيارها من طرف مؤسسة النشر في الصحافة المكتوبة في يوميتين باللغة العربية ويوميتين باللغة الفرنسية خلال أجل لا يتعدى خمسة وأربعون يوما ابتداء من أول إشهار، كما تحدد مدة 15 يوم بين الإشهار الأول والرابع.

بالإضافة إلى أن تواريخ النشر تكون أحيانا غير مطابقة مع التواريخ المحددة في مقررات فتح المسابقات، مما يتسبب في رفض هيئات الرقابة الإدارية، وبالتالي تأخير إجراءات المسابقات واحتمال إلغائها تماما.

#### جدول رقم (20): يبين التعريف بالعمل عند الالتحاق بالوظيفة وفق متغير الوظيفة.

المجموع	لم يتم التعريف بالعمل	تم التعريف بالعمل	التعريف بالعمل الوظيفة
08 100%	02 25%	06 75%	طبيب
55 100%	06 10.9%	49 89.1%	شبه طبي
11 100%	04 36.4%	07 63.6%	اداري
22 100%	03 13.6%	19 86.4%	مهني
96 100%	15 15.6%	81 84.4%	المجموع

من خلال الجدول فان المؤشر العام يشير إلى 84.4% من أفراد العينة قد تم تعريفهم بعملهم عند التحاقهم بالمؤسسة، وفي المقابل فان منهم 15.6% لم يتم تعريفهم بمهامهم عند الالتحاق بالمؤسسة وبإدخال متغير الوظيفة نلاحظ أن نسبة 89.1 و 86.4% من الشبه طبي والمهني قد تم تعريفهم بوظيفتهم، وبالمقابل نجد 75% و 63% من فئتي الأطباء و الإداريين قد صرحوا بتعريفهم لوظائفهم مقارنة مع 36.4% من الإداريين أنكروا ذلك يليهم 25% من الأطباء و 13.6% و 10.9% من المهنيين و الشبه طبيين لم يتم تعريفهم بوظائفهم المهنية.

من هذه النتائج نلاحظ هناك تقصير في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث أن 15.6% نسبة لا يستهان بها، لم يتم تعريفها بوظائفها مما يؤدي ذلك إلى تداخل المهام في نفس فريق العمل، وهذا

يؤدي إلى خلق نوع من الفوضى وعدم استقرار النسق، و بالتالي عدم الانضباط في العمل مما يؤدي بالبعض إلى الإهمال والانتكال على الغير والملل، إلى غيرها من المشاكل المرضية التي تزعزع النظام و تؤثر على جو العمل، وفي الجدول التالي سنعرض إجابات الذين تم تعريفهم بعملهم ونوعية المعلومات المقدمة في ذلك الخصوص.

### جدول رقم (21): يبين المعلومات المقدمة عن العمل وفق متغير طريقة التوظيف

المجموع	بدون إجابة	الحقوق والواجبات	طريقة العمل	ظروف العمل	نوع العمل	المعلومات المقدمة حول طريقة التوظيف
72	02	12	16	13	29	مسابقة
%100	%2.8	%16.66	%22.22	%18.05	%40.27	
29	03	04	01	05	16	طلب
%100	%10.34	%13.79	%3.44	%17.24	%55.17	
04	01	-	02	-	01	مكتب التشغيل
%100	%25		%50		%25	
01	-	-	-	01	-	قراية
%100				100%		
-	-	-	-	-	-	آخر
106 *	06	16	19	19	46	المجموع
%100	%5.66	%15.09	%17.92	%17.92	%43.39	

\*تعدد اجابات المبحوثين

من خلال إجابات المبحوثين تبين أن أعلى نسبة من الإجابات كانت 43.39 % كانت قد تحصلت على معلومات بخصوص نوع العمل، مدعومة بنسبة 55.17% من الذين وظفوا عن طريق تقديم طلب التوظيف تليها نسبة 40.27 % من أفراد العينة الذين وظفوا عن طريق المسابقة، وفي المقابل تماثلت النسب التالية الخاصة بنوع المعلومات كظروف العمل وطبيعة العمل بنسبة 17.92 % أما المعلومات الخاصة بالحقوق والواجبات فاحتلت المرتبة الأخيرة بنسبة 15.9 %.

تدل هذه النتائج إلى أن المعلومات المقدمة خاصة بالجانب التقني كعمل الطبيب والإداري والمهني، أما المعلومات الخاصة بالنظام الداخلي فهي ضعيفة، وبسؤالنا عن النظام الداخلي للمؤسسة لم نجد له أثر في المؤسسة بحد ذاتها ولا يعلم عنه شيئاً في المصالح الخاصة بذلك وحتى في حالة إمضاء العامل الجديد عن محضر التنصيب لا يقدم له هذا النظام الداخلي، ومن المفروض تقديم مثل هذا النظام لأنه ضروري في أي مؤسسة، والأغلبية من العمال وخاصة الجدد منهم، ليسوا على اطلاع عليه وإنما مضمونه اكتسبوه عن طريق الثقافة التنظيمية الموروثة عن العمال القدامى وبنصوص القوانين الخاصة بالعمل كالقانون الأساسي للعمل، الذي جاء في كثير من بنوده كيفية تنظيم العمل في المؤسسات وخاصة العمومية منها [183]. ص03، وهو ما يفسر جهل الكثير لمضامينه، حيث قال لنا أحد المبحوثين بلسانه " هو كايين النظام الداخلي وا ... انا عمري ما شفتوا ولا اسمعت بيه...". ولما طلبناه من المديرية الفرعية للموارد البشرية فأكدت لنا القائمة عليه بأنه موجود لكن لا تدري أين هو، وللإشارة فإن المؤسسة قد مرت على عهدين في التسيير الإداري العهدة الأولى وكان مديرها وطاقمها مدير أحيل إلى مهام أخرى والفترة الحالية إدارة جديدة بمدير وطاقم إداري جديد . وبالرغم أن من يتولى إدارة الموارد البشرية له مستوى ليسانس في علم الاجتماع، ورتبة متصرف إداري رئيسي، إلا أن تخصصه ليس تسيير موارد البشرية، وهو ما ينعكس سلبي على الانضباط الوظيفي سواء بالنسبة للعمال أو حتى على مستوى التسيير.

وفي الجدول التالي سنحاول معرفة تأثير إجراءات مقابلة التوظيف على الانضباط الوظيفي، بإدخال متغير جديد وهو متغير الأقدمية .

**جدول رقم(22): يبين خضوع المبحوثين لمقابلة التوظيف وعلاقتها بالأقدمية .**

المجموع	بدون إجابة	لم اجري مقابلة	أجريت مقابلة	الخضوع لمقابلة التوظيف الأقدمية(سنة)
34 %100	-	17 %50	17 %50	من 05 فاقل
04 %100	-	03 %75	01 %25	10-6
20 %100	-	10 %50	10 %50	15-11
16 %100	01 %6.25	03 %18.75	12 %75	20-16
22 %100	01 %4.54	10 %50	11 %50	21فما فوق
96 %100	02 %2.08	43 %44.80	51 %53.12	المجموع

من خلال الجدول، نلاحظ الاتجاه العام للنتائج يشير على أن نسبة 53.12 % من أفراد العينة المبحوثة

قد خضعت لمقابلة قبل توظيفها، يدعمها في ذلك نسبة 75 % من لهم أقدمية من 16-20 سنة يليها تماثل الفئات التالية على التوالي اقل من 05 سنوات، وفئة 11-15 ، وفئة 21 سنة فما فوق بنسبة متماثلة تقدر بـ 50 %، أما الفئة الأخيرة التي خبرتها بين 6-10 سنوات فبنسبة قدرها 25 % هذا وبالمقابل فان نسبة 44.80 % لم تجرى لها مقابلة التوظيف مدعما بنسبة 75 % من فئة 6-10 سنوات أقدمية أما الفئات الأخرى فتماثلت نسبها بـ 50 % كلهم لم تجرى لهم مقابلة التوظيف.

يمكن تفسير ذلك، بأن المؤسسة كانت في الفترات السابقة لا تهتم إلى مثل هذه الإجراءات، فأحيانا تطبق معايير التوظيف، وتارة لا تطبقها، خاصة أن الذين لم تتم مقابلتهم قد وظفوا مباشرة عن طريق تغيير مناصب شغلهم من مؤسسات أخرى بالتحويل أو توظيف مباشر حسب الاحتياجات، ففي الفئة 16-20 سنة والتي تقابل سنوات 1991 إلى 1996 وهي المرحلة التي كانت تتميز بندرة في عرض المناصب، حيث كان العرض كبير والطلب أقل، فكان لا بد من إجراء المقابلات لاختيار ومفاضلة بين المتنافسين، وبينما في سنوات 2001-2006 والتي تقابل أقدمية 6-10 سنة فان هذه المرحلة عرفت تغيير جذري في الإدارة، حيث تم فيها استبدال الطاقم الإداري بأخر من خلال مشاكل وصراعات حدثت بين الإدارة والعمال، فانعكس ذلك سلبا على أداء الإدارة، خاصة في إجراءات التوظيف، وكان طاقم الإدارة الجديدة في حالة تكوين بالنسبة له وحتى إجراء التوظيف كان يمر عن طريق الامتحان الكتابي والشفهي، ليتم التوظيف مباشرة دون اللجوء إلى المقابلة. لننتقل إلى إجراءات الترقية في ظل التوظيف مع إدخال متغير السن في الجدول التالي والذي يوضح ذلك:



**جدول رقم (23): يبين الحصول على الترقية في العمل وفق متغير السن**

الترقية السن (سنة)	الحصول على الترقية	عدم الحصول عليها	بدون إجابة	المجموع
من 25 فأقل	-	10	03	13
	%18.75	%76.92	%23.07	%100
30-26	03	13	-	16
	%33.33	%81.25		%100
35-31	05	09	01	15
	%81.25	%60	%6.66	%100
40-36	13	02	01	16
	%64.28	%12.5	%6.25	%100
45-41	18	04	-	22
	%92.30	%14.28		%100
50-46	12	-	01	13
	%100		%7.69	%100
51 فما فوق	01	-	-	01
	%54.16			%100
المجموع	52	38	06	96
	%54.16	%39.59	%6.25	%100

يشير الاتجاه العام إلى نسبة 54.16 % من أفراد العينة أنهم تحصلوا على ترقية خلال مدة عملهم في المؤسسة، تدعمها نسبة 100% من الأفراد الذين يفوق سنهم عن 51 سنة، يليها نسبة 92.30 % من فئة 46-50 سنة، أما نسبة 81.25 % فتمثل فئة 36-40 سنة، بينما فئة 41-45 سنة فكانت نسبتها 64.28 %، في حين ترجع نسبة 33.33 % إلى فئة 31-35 سنة، و 18.75 % ترجع إلى فئة 26-30 سنة، هذا وبالمقابل فإن نسبة 39.59 % لم تستفيد من الترقية في خلال مسارها الوظيفي مدعومة بنسبة 81.25 % من فئة 26-30 سنة، يليها نسبة 76.92 % من فئة 25 سنة فأقل، و 60 % بالنسبة لفئة 31-35 سنة، وتبقى نسبة 14.28 % و 12.5 % على التوالي من الفئة 41-45 و 36-40 سنة.

يمكن تفسير ذلك بأن الترقية تتم عن طريق عامل الأقدمية فكلما كان العامل أكبر سناً و ذو خبرة كان له الحظ في ترقيته مقارنة مع من هو اصغر منه، أما من لم تتم ترقية من وحدات العينة فيمثلون نسبة 39.59 % ويرجعون ذلك إلى أن الترقية تتم وفق طرق لا موضوعية، وحسب أهواء القائمين بها، وهذا ما يعتبرونه إجحافاً في حقهم، بالإضافة إلى أن منهم من اشتغل في الفترة الأخيرة، و بالتالي فإنه لا يمتلك الخبرة والتجربة الكافيتين مقارنة بهم، هذا ما أدى إلى الكثيرين منهم إلى التدمير وانعكاس ذلك على انضباطه الوظيفي. وبطرحنا السؤال عن أسباب الحصول على الترقية بالنسبة للذين تحصلوا عليها أجابوا حسب الجدول التالي

**جدول رقم (24): يبين أسباب الحصول على الترقية وفق متغير الأقدمية.**

أسباب الحصول على الترقية الأقدمية (سنة)	الكفاءة والانتداب	المكانة الاجتماعية والنفوذ	بدون إجابة	المجموع
من 05 فأقل	03 %100	-	-	03 %100
6-10	01 %50	01 %50	-	02 %100
11-15	14 %93.33	-	01 %6.67	15 %100
16-20	13 %100	-	-	13 %100
21 فما فوق	16 %84.21	02 %10.52	01 %5.26	19 %100
المجموع	47 %90.4	03 %5.76	02 %3.84	52 %100

يشير الجدول إلى أن نسبة 90.4% من المبحوثين الذين كانت لهم فرصة للترقية قد كانوا ذو كفاءة وانضباط و يعم ذلك نسبة 100 % من فئة 16-20 ومن 5 سنوات فأقل أقدمية، بينما نسبة 93.33 % من فئة 11-15 سنة و 84.21 % من فئة 21 فما فوق وتبقى الفئة المحصورة بين 6-10 سنوات أقل نسبة بـ 5 %، وفي المقابل نجد نسبة 5.76 % يرون بأنهم تحصلوا على الترقيات نتيجة مكانتهم الاجتماعية ونفوذهم القوي مدعما ذلك بنسبة 50 % من فئة 6-10 سنوات أقدمية، وتليها نسبة 10.52 % من فئة 21 فما فوق.

هذه النتائج تفسر بأن الترقية تتم بتوفر عامل الانضباط الوظيفي في العمل وعلى أساس الكفاءة باجتياز امتحان مهني، والتقييم الذي تطبقه الإدارة على العمال كنوع من الرقابة، الذي تدخل نقطته في تحديد الترقية مفاضلة بمن هم في نفس الصنف و الدرجة، إلا أن الملفت للانتباه هم الذين أجابوا بعكس الأغلبية حيث صرحوا بأن ترقيتهم تمت بنفوذهم ومكانتهم الاجتماعية وهذا يفسر إلى أن مازالت مظاهر الفساد الإداري في المجتمع الجزائري متفشية، فيمثل تلك الظواهر لكنه تختلف من منطقة لأخرى وهو ما يؤدي إلى زعزعة النسق و حدوث مشكلات و خلل وظيفي فيه لإحداث التغيير.

والجدول التالي يوضح رأي المبحوثين في طبيعة الترقية هل هي موضوعية أم لا حسب متغير الجنس.

**جدول رقم (25) : يبين رأي المبحوثين لطريقة الترقية وفق متغير الجنس.**

الجنس	موضوعية	غير موضوعية	لا ادري	المجموع
ذكر	26 %46.42	21 %37.5	09 %16.07	56 %58.33
انثى	15 %37.5	22 %55	03 %7.5	40 %41.67
المجموع	41 %42.71	43 %44.79	12 %12.5	96 %100

من خلال معطيات الجدول تبين لنا أن نسبة 44.79 % من المبحوثين ترى بأن الترقية لا تتم بطريقة موضوعية، تدعمها نسبة 55 % من الإناث يقابلها نسبة 37.5 % من الذكور أجابوا بأن الطريقة غير موضوعية .

هذا بالمقارنة بنسبة 42.71 % من مجموع أفراد العينة يرون بأن طريقة الترقية هي موضوعية تدعمها نسبة 46.42 % من الذكور و 37.5 من الإناث، في حين أن نسبة 12.5 % من المبحوثين أجابوا بعدم معرفتهم بطريقة الترقية أي موضوعية أم لا ؟.

من هذه النتائج نستخلص إجابات المبحوثين متقاربة، إلا أن الكفة مرجحة إلى الطريقة الغير موضوعية خاصة، وأنها تعتمد على الأقدمية، كما هي موضحة في الجدول السابق رقم (25)، وحسب مقابلة مع المسؤولة عن الموارد البشرية في المؤسسة أكدت بأن " الترقية مبنية على تقييم العامل في مصلحته سواء إداري أو تقني، وليس حسب الأقدمية، و يرجع هذا إلى قرار المدير بعد إعطاء النقطة النهائية، ونحن سوى منفذين للأوامر نحضر ملف العامل للمدير والفصل الأخير له " مقابلة مع نائب مدير مكلف بالمديرية الفرعية للموارد البشرية يوم 2011/04/12 الساعة 14:00".

وفي الجدول التالي سنحاول أن نوضح تأثير طريقة الترقية في الانضباط الوظيفي بالنسبة للعمال من خلال إدخال متغير الحالة العائلية.

### جدول رقم (26): يبين تأثير طريقة الترقية على الانضباط الوظيفي وفق متغير الحالة العائلية.

المجموع	بدون إجابة	لا تؤثر	تؤثر	طريقة الترقية الحالة العائلية
58 100%	02 3.4%	13 22.41%	43 74.13%	متزوج
36 100%	-	25 69.44%	11 30.55%	أعزب
01 100%	-	-	01 100%	أرمل
01 100%	-	-	01 100%	مطلق
96 100%	02 2.10%	38 39.60%	56 58.30%	المجموع

أثبتت الكثير من الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية واستقرار العامل داخل المؤسسة، فكلما كان طموح الفرد أو توقعاته عن فرص الترقية أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وهدد استقراره في المؤسسة، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له السعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، وهنا يشعر العامل بالرضا، لأنه قد قدرت خبرته في الميدان أو أقدميته أو الاثنين معا.

من خلال البيانات الإحصائية المدونة في الجدول ( 26 ) يتبين أن نسبة 58.30 % من أفراد العينة قد تؤثر على انضباطها بطريقة إجراء الترقية مدعومة بنسبة 100 % من فئة مطلق، و نسبة 74.13 % من المتزوجين، تليها نسبة 30.55 % من العزاب، أما الذين لم تؤثر طريقة إجراءات الترقية في انضباطهم، فكانت نسبتهم 39.60 % مدعومة بنسبة 69.44 % من العزاب و نسبة 22.41 % من المتزوجين، هذا الاختلاف راجع إلى أسباب مختلفة حسب الأفراد المبحوثين تتركز بالدرجة الأولى على الاعتبارات الشخصية غير الموضوعية المتبعة في الترقية، بالإضافة إلى تحيز المشرفين والعقوبات.

أما بالنسبة لنوع الترقية التي استفاد منها الأفراد المبحوثين، فهي في الغالب ترقية في الدرجات، علما أن أساس الترقية في الدرجات يعتمد بنسبة كبيرة على الأقدمية في العمل، وهذا ما تم توضيحه في الجدول السابق رقم (24).

**جدول رقم (27): يبين الحراك الوظيفي وفق متغير الوظيفة**

المجموع	بدون إجابة	لم أنتقل	تنقلت	الحراك الوظيفي الوظيفة
08 %100	01 %12.5	03 %37.5	04 %50	طبيب
55 %100	05 %9.09	24 %43.63	26 %47.27	شبه طبي
11 %100	02 %18.18	03 %27.27	06 %54.54	إداري
22 %100	-	12 %54.54	10 %45.45	مهني
96 %100	08 %8.33	42 %43.75	46 %47.91	المجموع

نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين تم نقلها وتحويلها من قسم إلى آخر، وبالتالي من وظيفة إلى أخرى وتمثل هذه النسبة 47.91% مدعومة على التوالي بنسبة 54% و 47.27% و 45.45% من فئة إداري وطبيب، تليها فئة شبه طبي و مهني، بالمقابل نجد نسبة 43.75% لم يتم تنقلهم مدعومة بنسبة 45.54% مهني، في حين 43.63% من فئة شبه طبي ويقابلها نسبة 37.5% من الأطباء و 27.27% من الإداريين، أما نسبة 8.33% لم يصرحوا بإجاباتهم موزعة بين الإداريين بنسبة 18.18%، تليها نسبة الأطباء بنسبة 12.5%، أما أخيراً نجد الشبه طبيين بنسبة 9.09%.

يمكن تفسير ذلك ، أنه تقريباً نصف المبحوثين تم نقلهم من مناصبهم أو تحويلهم من مصلحة لأخرى، وذلك إما لضرورة المصلحة أو لأمر لا علاقة له بالعمل كخلافات شخصية و صراعات، علماً بأن المؤسسة في وقت من الأوقات كانت حدة الصراع فيها بدرجة كبيرة خاصة بين التنظيم النقابي والإدارة سابقاً، مما كان يتم التحويل تعسفاً بمجرد الشك بأن الشخص له علاقات مع الفريق المضاد للإدارة هذا في فترة زمنية سائلة ، أما عدى ذلك فيرجع النقل إلى ضروريات الوظيفة كالأطباء مثلاً يتم نقلهم حسب المصالح وحسب الطلب كمصلحة الاستعجال التي تحتاج إلى طاقم طبي معتبر خاصة في فترة عطل الزملاء أو استقالة أحد العمال.

فتتم عملية النقل إما طوعاً كخلاف بين الزملاء فيلجأ العامل إلى تقديم طلب ليتم تحويله حفاظاً على الأمن وعدم إحداث المشاكل. و الجدول التالي يوضح طرق عملية النقل أو التحويل بمتغير الوظيفة.

**جدول رقم (28): يبين طريقة النقل بين المصالح وفق متغير الوظيفة.**

المجموع	دون إجابة	طلب شخصي	قرار إداري	طريقة النقل الوظيفة
04 %100	-	02 %50	02 %50	طبيب
26 %100	01 %3.84	10 %38.46	15 %57.70	شبه طبي
06 %100	-	02 %33.33	04 %66.67	إداري
10 %100	-	06 %60	04 %40	مهني
46* %100	01 %2.20	20 %43.50	25 %54.30	المجموع

\* إجابات المبحوثين الذين تم نقلهم أو تحويلهم إلى مصالح أخرى.

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة والتي تقدر بـ 54.30% ترى أن عملية نقلها جاء بناء على قرار إداري، تدعمها نسبة 66.67% من الإداريين، تليها نسبة 57.70% من الشبه طبيين، في حين نجد نسبة 50% من الأطباء، وأخيراً نسبة 40% من المهنيين، أما نسبة 43.50% صرحت بأن عملية نقلها تمت عن طريق تقديم طلبات النقل مدعمة بنسبة 60% من المهنيين، تليها نسبة 50% من الأطباء، فنسبة 38.46% و 33.33% من الشبه الطبيين و الإداريين على التوالي.

ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية لها كل الصلاحيات لنقل الموظفين من مختلف مصالحها الداخلية، وذلك لضرورة المصلحة، ووفق ما يحدده قانون العمل كل في اختصاصه، وهذه الضروريات تتمثل في نقل موظف من مكانه إلى مكان زميل له قد غير مكان عمله، أو استقال أو هو في حال استيداع عن العمل أو في عطلة طويلة الأمد، و تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة كانت تضم المؤسسة الجوارية في السابق وطاقتها كان متركز في مختلف المصالح، وبعد تقسيم المؤسسات الصحية بقرار وزارى فقد قلص العدد وأصبح فراغ في وظائف الذين تحولوا إلى المؤسسة الجوارية، فكان من اللازم احتواء ذلك النقص وإعادة ترتيب المؤسسة العمومية لإعادة هيكلتها فكان النقل يتم بقرارات إدارية، بينما نلاحظ أن النقل عن طريق الطلبات فهي نسبة لا بأس بها، و يرجع ذلك إلى نقل العمال مثلاً من مداومة من النهار إلى الليل أو من نظام 08 ساعات إلى نظام 12 ساعة أو 24 ساعة، أو إذا أصيب موظف بمرض فيطلب تحويله في حدود إصابته، غير أنه في كثير من الأحيان يرجع تنفيذ تلك القرارات بالسلب على أداء العمال، ويكون ككباح لدافعيتهم للعمل ومن ثم يؤثر سلباً على أدائهم فينعكس على انضباطهم وظيفياً.

#### جدول رقم (29) : يبين تدخل الوساطة (المعرفة) في عملية التوظيف وفق متغير الوظيفة

المجموع	بدون اجابة	دون وساطة	وساطة	طريقة التوظيف الوظيفة
08 %100	-	04 %50	04 %50	طبيب
55 %100	04 %7.27	10 %18.18	41 %74.54	شبه طبي
11 %100	-	02 %18.18	09 %81.81	اداري
22 %100	05 %22.72	02 %9.09	15 %68.18	مهني
96 %100	09 %9.37	18 %18.75	69 %71.88	المجموع

من خلال الجدول وحسب اتجاهه العام فان نسبة 71% من إجابات المبحوثين ترى بأن عملية التوظيف تتم بطريقة غامضة وتدخل المعارف فيها مدعمة بنسب على التوالي 81.81% و 74.54% و 68.18% من فئة الإداريين يليها الشبه طبيين، فالمهنيين وأخيراً فئة الأطباء بنسبة 50%، وفي المقابل نجد نسبة 18.75% ترى بأن لا وجود للمعرفة أو التدخلات في التوظيف، وإنما يجرى بطريقة موضوعية مدعماً هذا الرأي بنسبة الأطباء بـ 50%، ونسبة 18.18% لكلا السلكيين من الشبه الطبي والإداري، أما السلك المهني فنسبة 09.09% يرون أن التوظيف لا تدخل فيه بما يسمى المعرفة. فسلك الإداريين هي الفئة الأكثر تضرراً من هذا الإجراء حيث أن الموظفين ووظفوا بعدة طرق خاصة وفي وقت سابق كان التوظيف يمتاز بالندرة، والقلة القليلة من يتم توظيفه خاصة من حملة الشهادات الجامعية، وبالنظر إلى سياسة الدولة حول سياسة التشغيل وقانون العقود والتشغيل عن طريق الشبكة الاجتماعية، وعقود ما قبل التشغيل التي كان الشباب يعول عليها إلا أن محاولاته كانت في مهب الريح .

نستنتج من خلال النتائج بأن النسبة الساحقة من المبحوثين يرون بأن التوظيف في المؤسسة تتدخل فيه أمور خارجية كالمعرفة، أو باللفظ العامي الأكتاف حسب التعريف الشائع المتداول، وعلى ضوء هذه الآراء

نخلص بان عملية التوظيف تتم بطريقة غير موضوعية، والتي تنعكس سلبا على الأداء وعلى الرضا الوظيفي للعمال وبالتالي على انضباطهم الوظيفي. وفي الجدول الموالي سنوضح انعكاس هذه السياسة التوظيفية على عينة الدراسة من خلال إدخال متغير المستوى التعليمي وتأثيره على الانضباط الوظيفي .

### جدول رقم (30): يبين انعكاس التوظيف على الانضباط الوظيفي وفق متغير المستوى التعليمي.

المجموع	بدون إجابة	لم يؤثر	اثر	انعكاس التوظيف على الانضباط الوظيفي المستوى
05 %100	02 %40	01 %20	02 %40	ابتدائي
13 %100	03 %23.07	04 %30.76	06 %46.15	متوسط
51 %100	05 %9.8	19 %37.25	27 %52.94	ثانوي
27 %100	03 %11.11	05 %18.51	19 %70.73	جامعي
96 %100	13 %13.55	29 %30.20	54 %56.25	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول نلاحظ أن اتجاهه العام يشير نحو ارتفاع نسبة تأثر انضباط المبحوثين بـ 56.25 % مقابل 30.20 % من العمال المبحوثين لم يتأثروا بطريقة التوظيف.

وعند إدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في المستوى التعليمي لمعرفة مدى تأثيره على الانضباط الوظيفي للعينة المدروسة، تبين أن أصحاب المستوى الجامعي تأثر انضباطهم الوظيفي بطريقة التوظيف بنسبة 70.73 %، مقابل 18.51 % لم يتأثروا تليها نسبة الثانويين بـ 52.94 % يصرحون بتأثر طريقة التوظيف على انضباطهم، مقارنة بـ 37.25 % لم يتأثروا تليها فئة ذوي مستوى متوسط تأثر انضباطهم بنسبة 46.15 %، مقابل 30.76 % منهم لم يتأثروا وظيفيا بعملية التوظيف أما عن المستوى الابتدائي نجد نسبة 40 % تأثروا وانعكس ذلك على انضباطهم، وفي المقابل نجد 20 % منهم لم يتأثروا بعملية التوظيف وآلياتها. أما نسبة 13.55 % لم يصرحوا عن رأيهم فنجد في المرتبة الأولى المستوى الابتدائي بنسبة 40 %، أما في المرتبة الثانية نجد المستوى المتوسط بنسبة 23.07 %، وفي المرتبة الرابعة نجد ذوي المستوى الجامعي بنسبة 11.11 %، وأخيرا ذوي المستوى الثانوي بنسبة 9.8 %.

وما يمكن استنتاجه من خلال عرضنا لهته النتائج هو العلاقة الطردية بين المستوى التعليمي والانضباط فكلما كان المستوى التعليمي عالي زاد التأثير والعكس صحيح كلما انخفض المستوى التعليمي انخفض الانضباط، وهذا راجع إلى الوعي المتزايد للعمال، ونسبة فهمهم حول ما يدور حولهم من أحداث. ولاحقا ندخل متغير الجنس لنرى تأثيره على عينة الدراسة من خلال الجدول التالي .

**جدول رقم(31):** بين طريقة التوظيف الحالية و الانضباط الوظيفي وفق متغير الجنس.

المجموع	طريقة التوظيف الحالية			الجنس
	بدون إجابة	غير مشجعة	مشجعة	
56 %100	06 %10.71	20 %35.71	30 %53.57	ذكر
40 %100	01 %2.5	23 %57.5	16 %40	انثى
96 %100	07 %7.29	43 %44.79	46 %47.92	المجموع

حسب معطيات هذا الجدول يتبين لنا أن نسبة 47.92 % من المبحوثين يرون أن طريقة التوظيف الحالية هي مشجعة على الانضباط في مكان العمل، مدعومة برأي الذكور بنسبة 53.57 % و الإناث من أفراد العينة بنسبة 40 %، في مقابل ذلك فان نسبة 44.79 % ترى عكس الرأي الأول وتتفي بأن طريقة التوظيف الحالية تشجع على الانضباط الوظيفي، مدعومة برأي الإناث بنسبة 57.5 % تليها نسبة 35.71 % من العنصر الذكوري، بينما امتنعت نسبة 7.29 % من المبحوثين عن إبداء رأيهم حول الموضوع، نسبة 10.71 % تمثل الذكور و 2.5 % تمثل الإناث.

والملاحظ أن هذه النتائج متقاربة بفارق حوالي 3% ويمكن تفسير هذا التقارب على عدم استقرار رأي موحد حول الموضوع، وتضارب وجهة النظر حول إشكالية التوظيف في المؤسسة العمومية الاستشفائية وهذا راجع الى إجراءات التوظيف التي فيها نوع من اللبس في تطبيق نصوصها القانونية، حيث أن ظاهرها تحكمه نصوص منظمة وباطنها تبقى تلك النصوص شكلية كغطاء عام لكي تكتسب الشرعية منه، كما علق أحد المبحوثين حول هذا قائلاً ".... ايه انت تعرف لا قانون ولا والو الدنيا معرفة في معرفة الكنكور غي ابروفيزوار ... ما انهفوش بعضانا..."

وبملاحظتنا الطويلة تبين لنا بأن بعض الأشخاص لا صلة لهم ببعض الوظائف ويشغلونها، بينما من المتقدمين إليها هو من كان أجدر بها خاصة من الموظفين من شغل تلك المناصب مدة طويلة من الزمن غير أن التدخلات حول تلك المناصب حين تفتح لها مناصبها المالية فحدث ولا حرج، ويتقدم الجميع إلى تلك المسابقة وبعد مدة يظهر إنسان آخر قد نجح في المسابقة على حساب الكفاء، هذه المعضلة تسبب إشكال كبير على الجو العام للعمل، حتى للزملاء العامل الذي تم إبعاده كيف لا وهم قد خيروا تجربته في العمل وسهروا على تكوينه وعلى لسان أحدهم قوله " ... و الله غير راه واحد قلبوا امتخبث عليه (حالة غثيان)..."، و للتأكد من ذلك أجرينا بعض المقابلات مع رؤساء المصالح واستنتجنا أن طريقة التوظيف تؤثر في الجو العام للعمل، كيف لا و المصلحة تحتاج مواصفات في الشخص المطلوب ويوظف شخص لا صلة له ونحن الآن أمام إشكالية أخرى، و هي وصف وتوصيف الوظائف، والتي أصبحت تفتقد مصداقيتها خاصة في الجانب الإداري، بينما في الجانب التقني فلا وجود لمثل هذه الإشكالية، لأن الاحتياج مرهون بشغل منصب تقني محض شبه طبي، غير أن كيفية نجاح الشبه الطبي فله ما يقال فيه حيث أن التدخلات و النفوذ يلعب دورا كبيرا فيه هذا ابن فلان وذاك ابن الطبيب او الممرض الفلاني ... الخ، و القلة التي تتجح من العامة بعدما تنتهي قوائم النخبة بتعبير الباحث ويقع التنافس حول البقية هذا هو واقع التوظيف بالنسبة الجانب التقني أما بالعودة إلى الجانب الإداري، فالإدارة تحرص على نجاح ابن فلان أو الذي يريدونه، إما عن طريق التوصيات بالاتصال بمراكز إجراء الامتحانات أو عن طرق مديرية التوظيف العمومي، أو عن طريق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بإخفاء تاريخ تقديم الملفات أو عن طريق تحجج بعدم اكتمال الملف إداريا... الخ. بالنسبة للمهنيين على حسب طبيعة العمل وبمقابلة مع أحد المبحوثين أجاب بقوله " اللعاب احمد والرشام احمد ... و الفاهم يفهم ... وبذلك فان الجو العام يوحى بعدم الرضا عن سياسة التوظيف المطبقة بالمؤسسة العمومية للاستشفائية.

## 2.6. الاستنتاج الجزئي للفرضية:

من خلال الدراسة الميدانية، وبعد بناء جداولها وتحليلها، توصلنا إلى النتائج التالية: الخاصة بثقافة التوظيف في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي.

توافق بين المؤهل العلمي والوظيفة الممنوحة: حيث اتضح أن هناك توافق بين المؤهل العلمي والوظيفة الممنوحة لأفراد العينة، حيث عبرت نسبة 86.46 % عن ذلك ، هذا التوافق يؤدي إلى معرفة كل فرد وظيفته من خلال تقسيم العمل ونستنتج بأن المؤسسة استطاعت أن تحقق نسبة معتبرة في خصوص توافق الشهادات مع الوظائف الممنوحة، إلا أنها لم تصل إلى درجة التحكم المطلق في هذه العملية، ومنه يمكن القول أن المؤسسة حسب طبيعتها تحتاج إلى الإداري و المهني والمرضى والطبيب، فهو أمر بديهي أن تتوافق الشهادة مع الوظيفة الممنوحة، والإشكال المطروح هو مدى توافق الشهادات الخاصة بالإداريين والمهنيين بمناصبهم .

نستنتج أن المؤسسة لها ثقافتها في الاختيار والتعيين، والتي تتعكس حتما على انضباط أفرادها وظيفيا، ومن خلال النسبة المعيرة بـ 66.67 % من المبحوثين يرون أن هناك موضوعية في عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة، بينما عبرت نسبة 25 % بغياب الموضوعية في هذه العملية، وما يمكن قوله أن ثقافة التوظيف في المؤسسة تقوم حسب طبيعة المؤسسة باعتبارها خدماتية صحية، ومنه نستنتج أنه هناك غياب للثقافة التنظيمية المتمثلة في ثقافة الاختيار والتعيين والتي انعكست بالسلب على انضباط أفرادها .

**الاستقطاب :** يعتبر الاستقطاب عملية بالغة الأهمية في جلب الأفراد إلى المؤسسة، غير أن المؤسسة لم تعط لها أهمية حيث عبرت نسبة 52.72 % بأنهم علموا بوجود مناصب عن طريق الاتصال المباشر بالمؤسسة، ونسبة 09% عن طريق الجرائد، هذه السياسة تؤثر على سلوك الانضباط الوظيفي للأفراد. ونخلص إلى أن المؤسسة لا توجد لديها سياسة خاصة بالاستقطاب.

**التعريف بالعمل:** حيث تم تعريف الذين تم اختيارهم بمعلومات تخص العمل بنسبة مقدرة بـ 84.40 %، بينما المعلومات المقدمة بخصوص النظام الداخلي كانت النسبة 15.09 %، وهي نسبة ضعيفة مقارنة مع الذين لم يتم تعريفهم بالنظام الداخلي للمؤسسة ، حيث هذا ينعكس على أفراد العينة في جهل القوانين واللوائح المنظمة للعمل وبالتالي يساهم في عدم انضباطهم .

**الخضوع إلى المقابلة :** باعتبار المقابلة نسق فرعي من ثقافة التوظيف، فقد سجلت نسبة 54.16 % أجريت لها المقابلة، بينما نسبة 44.8 % لم يجرى لها مقابلة التوظيف، والملاحظ أنها نسبة تقترب من النصف. فمن خلال المقابلة تحدد المؤسسة من يتوافق مع أهدافها نظريا، وبالتالي فإن هذه العملية مهمة في نسق التوظيف كثقافة، و بالتالي فحتمًا تؤثر في الانضباط الوظيفي، وميدانيا نخلص إلى أن المؤسسة لا تعطي للمقابلة أهمية في عملية التوظيف بسبب القوانين التي تهتمس هاته العملية، وذلك بإعطاء نقطتين في تثقيف المقابلة .

**الترقية :** سجلنا نسبة 90.4 % من الذين تمت ترقيتهم حيث يرجعون سبب ترقيتهم إلى انضباطهم الوظيفي، نستنتج أن العينة ترى بأن عملية الترقية لها علاقة بالانضباط الوظيفي، وباعتبار الترقية تعتبر نسق من انساق التوظيف، فإنها تؤثر حتما على الانضباط الوظيفي لأفراد العينة حسب تصريحات المبحوثين، أما بخصوص موضوعية الترقية كان هناك تقارب في إجابات أفراد العينة، فمنهم من يرى أنها تتم بطريقة موضوعية بنسبة 44.79% و 42.71 % يرون عكس ذلك ونخلص إلى استنتاج وهو سواء كانت طريقة الترقية موضوعية أم لا فإنها تؤثر على سلوك الانضباط الوظيفي للأفراد من خلال إجابات المبحوثين، حيث أفروا بأن طريقة الترقية في المؤسسة تؤثر على انضباطهم بنسبة 58.30%.



**عملية النقل الوظيفي (الحراك الوظيفي) :** سجلنا نسبة 47.9 % صرحوا بأنهم تم حراكهم داخل المؤسسة عن طريق قرار إداري بنسبة 54.20% دون طلب المعنى لذلك، و هو ما أثر على سلوكهم الانضباطي ايجابا أو سلبا.

نستنتج بأن الحراك الوظيفي في المؤسسة يقوم على أساس قرارات إدارية، وتكمن فاعليته بحسب القرار المتخذ.

**تدخل المعارف في عملية التوظيف :** كانت نسبة 71.85 % من أفراد العينة يرون بأن عملية التوظيف تتدخل فيها الوساطة أو "المعرفة"، وهي ترى بان مثل هذه الأمور تنعكس سلبا على انضباطهم لأنها لا توجد عدالة، وبالتالي فإنها لا تحفزهم على الانضباط ، وهو ما توضحه نسبة 56.25 % .

نستنتج بأن طريقة التوظيف في المؤسسة مازالت غير موضوعية تتحكم فيها التدخلات الخارجية والداخلية، مما يؤثر على سلوك الأفراد و بالتالي ينعكس على انضباطهم الوظيفي .

نخلص من خلال ما تم استنتاجه وفق العناصر السالفة الذكر بان ثقافة التوظيف في المؤسسة كنسق فرعي من إدارة الموارد البشرية، لما يحتويه من انساق جزئية كنسق الاختيار والتعيين والترقية والحراك الوظيفي والاستقطاب إلى غيرها من الأنساق الجزئية، كلها تؤثر على سلوك الانضباط الوظيفي، ومن خلال ما تبين لنا ميدانيا فان الفرضية الأولى القائلة : " كلما كانت ثقافة التوظيف (الاختيار والتعيين) مبنية بشكل علمي وعقلاني ساد سلوك الإنضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتلي،" قد تحققت .

## خلاصة

تعرضنا في هذا الفصل إلى تحليل الفرضية الأولى المتعلقة بثقافة التوظيف و انعكاسها على سلوك الانضباط الوظيفي للعمال ، و ذلك من خلال بناء الجداول و تحليلها ، كما قدمنا استنتاج جزئي للفرضية، وتحققنا من مدى تحقق هذه الفرضية ، بحيث وضحنا بأنه كلما كانت ثقافة الاختيار والتعيين (التوظيف) مبنية بشكل علمي و عقلائي ساد سلوك الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي.

والفصل الموالي سنتعرض إلى الفرضية الثانية و الخاصة بثقافة التحفيز و كيفية تأثيرها على سلوك الانضباط الوظيفي لأفراد المؤسسة .

## الفصل 7 بناء و تحليل الفرضية الثانية

باعتبار الحوافز ثقافة تنظيمية ونسق من أنساق إدارة الموارد البشرية، تؤدي وظيفة وقائية من خلال النسق الكلي و المتمثل في التنظيم.

سنحاول في هذا الفصل تحليل الفرضية الثانية والتحقق من صدقها والتي مفادها " كلما كانت ثقافة الحوافز المادية والمعنوية مطبقة بعدالة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتللي، زاد انضباط عمالها وظيفيا".

وفق محاور الاستمارة من خلال الأجر، الترقية، التكوين، المناخ التنظيمي والولاء اتجاه المنظمة إضافة إلى الحوافز السلبية وتأثيرها على الانضباط الوظيفي

و ذلك باستخراج النسب المئوية وتحليلها تحليلًا إحصائيًا وسوسولوجيًا، وبعد ذلك قدمنا استنتاج جزئي للفرضية و اتبعناه بخلاصة لما جاء في الفصل .

### 7.1 بناء وتحليل جداول الفرضية الخاصة بالتحفيز :

مما لا شك فيه بأن الحوافز سواء المادية أو المعنوية تلعب دورا فعالا في تحسين الأداء لدى الأفراد، فهي عبارة عن دافع ينمي روح العمل لديهم، فتوفير بيئة عمل ملائمة تسمح باستغلال طاقات الكفاءات البشرية بشكل أفضل، حيث أن هذه الأخيرة تعتبر أصل مال المؤسسات ومصدر قوتهم، وكفاءة هذه الموارد تعني الأداء الجيد وهذا يؤدي بالضرورة إلى الانضباط داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها. ومن خلال هذا ارتأينا أن نتحقق من هذا الطرح، ونبين مدى تأثير هذه الحوافز على انضباط أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة قيد الدراسة من خلال الأسئلة المقيدة في استمارة البحث.

### جدول رقم (32): يبين رد فعل العامل اتجاه عدم تحفيزه وعلاقته بالجنس.

رد الفعل المتوقع الجنس	تغيب و عدم احترام القانون الداخلي	كره العمل والاهتمام بالمصالح الشخصية	عدم الاهتمام بالمؤسسة ومعداتها	بذل الجهد والكشف عن القدرات	بدون إجابة	المجموع
ذكر	05 %8.92	12 %21.42	04 %7.14	41 %73.21	02 %3.57	56 %100
أنثى	-	04 %10	01 %2.5	31 %77.5	04 %10	40 %100
المجموع	05 %5.20	16 %16.66	05 %5.20	72 %75	06 %6.25	96 %100

الهدف من هذا السؤال هو معرفة انعكاس تأثير الحوافز على انضباط المبحوثين، وذلك من خلال طرح حالة عدم استفادتهم من الحوافز مثل فرصة الترقية والتدريب والعلاوات، ومدى تأثيرها عليهم وذلك بطرح بدائل يختار من خلالها العينة بديل مناسب.

فمن خلال هذا الجدول والذي يبين رد فعل العامل تجاه عدم تحفيزه وعلاقته بالجنس، فمن مجموع 96 عاملا نجد أكبر فئة عبرت عن بذل المزيد من الجهد في العمل، والكشف عن القدرات وهي الفئة المقدرة ب72 عاملا بنسبة 75% منها 41 عاملا من الذكور بنسبة 73.21%، من مجموع 56 ذكرا و31 أنثى بنسبة 77.5%، وهذا من مجموع 40 أنثى.

أما الفئة الثانية فقد عبرت عن موافقها بكرة العمل و الاهتمام بالمصالح الشخصية وهي الفئة المقدرة ب16 عاملا بنسبة 16.66% من أفراد العينة منها 12 ذكرا بنسبة 21.42% وهذا من مجموع 56 ذكرا و04 إناث بنسبة 10% من مجموع 40 أنثى.

بينما نرى تساوى اختيار العينة المتبقية بين اختيار البديلان القائلين تغيب وعدم احترام القانون الداخلي المدعوم بنسبة 8.92% من إجابات الذكور والبديل عدم الاهتمام بالمؤسسة ومعداتها بنفس النسبة وهي 05.20% المدعومة بنسبة 7.14% من الذكور .

ونستنتج من هذا الجدول هو أن مؤشر الانضباط الوظيفي كانت نسبته 75% بينما عدم الانضباط فكانت نسبته 27.06% من إجابات المبحوثين، وتدل هذه المعطيات بأن الأغلبية من أفراد العينة يعتقدون بأن الحوافز مهمة بالنسبة لهم، وهم يحذون بذل مجهود مضاعف وتفجير طاقاتهم الكامنة كأسلوب دفاعي للتعبير عن إبراز تحقيق ذاتهم حسب نظرية ماسلو، بينما الأقلية التي عبرت بعدم انضباطها في العمل فهي فئة فقدت الأمل في تحقيق ذاتها وأبدت مواقف وسلوكات غير عقلانية تجاه العمل والمؤسسة، انطلاقا من التغيب وعدم احترام القانون الداخلي للمؤسسة وعدم الاهتمام بها وبمعداتها، واتجهت إلى أسلوب عدائي معبرة عن تحقيق ذاتها كوسيلة دفاعية واديولوجية معبرة عن الاهتمام بما ينفعها لا غير ويمكن أن تضحى بالعمل والمؤسسة لأتفه الأسباب لأن الثقافة الاجتماعية حول العمل هشة.

ومن هذا الطرح نستنتج بأن الحوافز لها دور مهم في تحقيق الانضباط الوظيفي في المؤسسة إذا استغلت بعناية وبعدالة لكلا الجنسين.

### جدول رقم (33): بين كفاية الأجر وفق متغير الحالة المدنية.

المجموع	بدون إجابة	غير كافي	كافي	كفاية الأجر	
				الحالة المدنية	
58	02	48	08	متزوج	100%
36	-	30	06	أعزب	100%
01	-	01	-	أرمل	100%
01	-	01	-	مطلق	100%
96	02	80	14	المجموع	100%

"يمثل الأجر الذي يتقاضاه العامل قيمة الجهد الذي يبذله مقدرا على أساس حجم العمل ونوعيته." [184]. ص 31

ومن هذا المنطلق ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة يرون بأن الأجر المتحصل عليه غير كاف، ولا يتماشى مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وذلك بنسبة 83.30% من أفراد العينة، حيث أن فئة العزاب تقر بعدم كفايتها، نتيجة لتطلعها مستقبلا بتكوين أسر جديدة، حيث يتطلب منها المزيد من المصاريف ودخلها لا يسد حاجاتها، أما المتزوجون فإن مصاريف الأسرة متعددة تحتاج إلى دخل مرتفع وأعباء ثقيلة لتسد حاجيات أبنائها، في مقابل ذلك نجد نسبة قليلة قدرت ب 14.60% صرحت بكفاية الأجر وهم من الذين لديهم أقدمية في المؤسسة أو من الأطباء المتخصصون .

هذا ما يبين ضعف الأجر في المؤسسة الصحية العمومية التابعة إلى قطاع الوظيف العمومي، والذي يتسم في مجمله بضعف الأجر مقارنة بقطاعات أخرى.

وكذلك الحال بالنسبة للقطاع الصناعي العمومي التي توصلت دراسة أجريت بمؤسسة سونلغاز عنابة [185]. حيث أتضح أن اغلب العاملين يرون أن الأجر غير كاف بما يعادل 3/4 من أفراد العينة تقريبا، ويرجعون سبب ذلك إلى غلاء المعيشة وانهيار القدرة الشرائية، وكذلك كبر حجم العائلة، واعتمادا على ما تحصلنا عليه من معلومات إثر المقابلات العديدة التي أجريناها مع مختلف الأسلاك المهنية العاملة في المؤسسة الصحية، فيما يخص الأجر سجلنا تدمرا كبيرا لهؤلاء، خاصة منهم مقدمي الخدمات الصحية المباشرة السلك الطبي والسلك شبه الطبي، حيث يرون أنهم لا يكافئون على أساس عادل ويرجعون ذلك إلى عدم توافق مجهودات التي يبذلونها والأخطار التي يصادفونها يوميا بالمقابل المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه مقارنة بمقدار الزيادات في أسعار الاقتصاد الوطني، وبما يتقاضونه زملائهم بالقطاع الخاص، وهذا ما أدى إلى حالة من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية بسبب الشعور بعدم عدالة الأجر، بالتالي انخفاض الدافعية لديهم والتي تؤثر على مستوى الأداء.

ونعتقد أن هذه النتيجة منطقية على اعتبار أن الأجر في الوظيف العمومي محدد على أساس منصب العمل وليس على أساس المؤهلات والخبرة المكتسبة في العمل.

تؤكد الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول (33) و المتعلق بمدى كفاية الأجر ولسد حاجيات الأسرة أن عدم مواكبة الأجر في المؤسسة الصحية العمومية للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، أدى بمختلف نقابات الصحة العمومية إلى تصعيد موجة الاحتجاجات، والدخول في إضرابات متكررة للمطالبة بإعادة مراجعة القوانين الأساسية للمهنة، ورفع الأجر القاعدي من خلال مراجعة قيم الرقم الاستدلالي المطبق منذ عدة سنوات، والتي أصبحت لا تتوافق مع نفقات المعيشة الحالية، بالإضافة إلى إقرار نظام علاوات يكون على قدر العمل المؤدى ميدانيا، بالإضافة إلى إعادة تقييم علاوات الضرر والعمل التناوبي والعمل الدائم، وتخصيص منحة العدوى وأخرى للتوثيق، وتحسين ظروف العمل التي يعتبرونها منعدمة، فبالرغم من إصلاح في القانون الأساسي للصحة وتبني قوانين للزيادة ولكن رغم هذه الزيادات يبقى مستوى الأجر في قطاع الصحة العمومية بعيدا على مستوى المعيشة، ولا يتماشى مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية الحالية، مما خلق نوع من الإحباط لدى جل العاملين بالمؤسسة الصحية العمومية.

**جدول رقم (34): يبين رأي المبحوثين حول تصنيف الوظيفة في سلم الأجور وعلاقته بالمهنة**

المجموع	بدون إجابة	غير منصف	منصف	تصنيف الوظيفة في سلم الأجور	الوظيفة
08	-	07	01	12.5%	طبيب
%100		%87.5			
55	01	48	06	10.90%	شبه طبي
%100	%1.80	%87.30			
11	04	07	-	-	إداري
%100	%36.40	%63.60			
22	01	16	05	22.70%	مهني
%100	%4.60	%72.70			
96	06	78	12	12.5%	المجموع
%100	%6.25	%81.25			

الهدف من هذا السؤال هو معرفة نظرة المبحوثين حول التصنيف المخصص لوظائفهم وانعكاسه على دافعيتهم للعمل كمحفز، حيث من خلال أجوبتهم نستطيع أن نربطه بمدى انضباطهم الوظيفي ورغبتهم في بذل الجهد وتفجير طاقاتهم وإبداعهم كل حسب تخصصه، حيث يتضح من البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (34) أن نسبة 81.25% يرون بأن التصنيف المخصص لوظيفتهم في سلم الأجور وفق القانون الجزائري غير منصف مدعم بإجابات المهنيين بنسبة 72.60% يليها نسبة الأطباء والشبه طبيين بـ 87.5 و 87.3% على التوالي ثم نسبة الإداريين بنسبة 63.6% ممن يرون عدم عدالة التصنيفات المخصصة وفق وظائفهم، وبالمقابل فإن نسبة 12.5% من أفراد العينة يرون بأن التصنيف منصف وفق تصريح الفئات السوسيو مهنية بنسبة 22.7% للمهنيين و 12.5% للأطباء و 10.9% للشبه طبيين.

مما سبق يتبين أن قطاع الصحة العمومية في الجزائر، التابع لقطاع الوظيف العمومي يعاني من مشكلة عدم عدالة التصنيف المخصص للوظائف، والذي ينعكس على الأجور، فنظام الأجور المعتمد في هذا القطاع، لا يفرق بين مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية، فكما يجازي العامل المجد أو الذي يعمل في منصب صعب وحساس يجازي العامل أو الذي يعمل في منصب لا يتطلب مهارات عالية، لأن العامل يكافئ على أساس المنصب لا على أساس الكفاءة، وهذا راجع إلى المركزية الشديدة لنظام الأجور في القطاع الصحي العمومي الذي قيد من حرية إدارة المؤسسة الصحية العمومية، وأثر بشكل كبير على مستوى شعور العاملين بالرضا عن الأجر وانخفاض دافعيتهم للعمل، مما يترتب عنه ارتفاع في معدل الغياب والتأخر وترك العمل واللامبالاة.

هذه الآثار السلبية التي استقينها من الميدان كانت نتيجة للأسباب التالية:

عدم وجود دراسة لتحليل وتوصيف مناصب العمل بغية التعرف على طبيعة المنصب لمقارنة متطلباته مع مؤهلات كل فرد.

اختلال التوازن بين ما يقوم به العاملون في المؤسسة الصحية العمومية من جهد وما يحصلون عليه من مقابل مادي، والذي أدى بهؤلاء إلى خفض مستوى أدائهم بزيادة الفترات التي يقضونها بعيدا عن مكان عملهم.

التدني الكبير في مستوى أجور الموارد البشرية المنتمية للقطاع الصحي العمومي مقارنة بزملائهم في القطاع الصحي الخاص.

وما يمكن استنتاجه هو أن عملية وصف وتوصيف الوظائف هي بحد ذاتها وسيلة محفزة لتشجيع وتنمية روح العمل والإبداع، كما تعتبر أيضا وسيلة كبح لطاقات العنصر البشري من حيث أدائه وانضباطه في العمل.

### جدول رقم (35): يبين مدى كفاية العلاوات الفردية والجماعية.

النسبة	التكرار	العلاوات الفردية والجماعية
15.60%	15	كافية
75%	72	غير كافية
9.40%	09	بدون إجابة
100%	96	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 75% من العينة والتي عبرت عن عدم كفاية العلاوات إذ عبر عن هذا 72 مبحوث، والفئة الثانية ترى بأن العلاوات الممنوحة كافية بنسبة 15.60%، وقد صرح بذلك 15 مبحوث في حين جاءت نسبة 9.40% بدون إجابة وقد صرح بذلك 09 مبحوثين.

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون نظام المكافآت داخل المؤسسة ضعيف، وهذا يرجع حسب المبحوثين إلى الأسس المطبقة في مكافآت العاملين بالمؤسسة، هذه الأسس لا تراعي مبدأ الكفاءة في العمل ولا تفرق في غالب الأحيان بين العامل المجد والخامل، وفي الجدول الموالي سنرى تأثير المكافآت على تعزيز الرغبة في العمل.

### جدول رقم (36): يبين العلاوات ومدى مساهمتها في الرفع من الروح المعنوية وفق متغير الوظيفة.

المجموع	بدون إجابة	لا تساهم في رفع الروح المعنوية	تساهم في رفع الروح المعنوية	مساهمة العلاوات الوظيفية
08	-	01	07	طبيب
100%		12.5%	87.5%	
55	04	04	47	شبه طبي
100%	7.30%	7.30%	85.40%	
11	01	02	08	إداري
100%	9.10%	18.20%	72.70%	
22	01	01	20	مهني
100%	4.50%	4.50%	91%	
96	06	08	82	المجموع
100%	6.25%	8.33%	85.42%	

تشير الروح المعنوية إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، وعلاقة الأفراد بالقيادة وإلى إحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله، ومن العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، المكافآت العادلة حيث تساهم هذه الأخيرة في الرفع من الروح المعنوية للأفراد [186]، ص 99، ومن خلال الشواهد الإحصائية المدونة في الجدول رقم (36) والمتعلق بمدى مساهمة المكافآت في رفع معنويات العاملين، والرغبة في بذل مجهود أكبر في العمل بالمؤسسة وعلاقتها بالوظيفة وجدنا أنه من بين 96 مبحوث ومبحوثة هناك 82 أقرروا بمساهمة المكافآت في رفع الروح المعنوية للعاملين، في المقابل 08 أقرروا بعدم مساهمتها فيما امتنع 06 عن إجابتهم بمدى مساهمتها أو عدم مساهمتها.

بالنسبة للذين أجابوا بمساهمة المكافآت في زيادة الروح المعنوية للعاملين أن أغليبتهم من فئة المهنيين وهذا بأعلى نسبة حيث تقدر بـ 91%، بينما جاء في المرتبة الثانية فئة الأطباء وهذا بنسبة 87.5%، أما شبه الطبيين فقد قدرت نسبتها بـ 85.40%، وأخر مرتبة نجد الإداريين بـ 72.70%.

أما عن الذين أقرروا بأن المكافآت لا تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين والبالغ عددهم 08 مبحوثين فقد جاء في المرتبة الأولى فئة الإداريين وهذا بـ 18.20% ويليهما فئة الأطباء بـ 12.5% ثم فئة شبه الطبيين بـ 7.30% وأخيرا نجد فئة المهنيين بنسبة 4.50%.

أما الذين امتنعوا عن الإجابة والبالغ عددهم 06 مبحوثين وجدنا الإداريين بنسبة 9.10% يليهم الشبه طبيين بنسبة 7.30% ثم المهنيين 4.50% وأخيرا الأطباء بدون نسبة.

فمن خلال البيانات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (36) والمتعلق بمدى مساهمة المكافآت في زيادة دافعية العاملين داخل المؤسسة يتبين أن:

نسبة 85.42% من أفراد العينة ترى أن المكافآت تساهم بشكل مباشر وفعال في زيادة دافعية العاملين داخل المؤسسة نحو أداء متميز.

في حين أن نسبة 8.33% تتفي مساهمة المكافآت وحدها في زيادة دافعية العاملين، وترى في المقابل أن الدافعية للعمل تنتج عن مجموعة من الاحتياجات الأخرى منها الأجر الشهري وتحسين ظروف العمل، أساليب الاتصال الفعالة، مما يخلق جوا مناسباً للعمل والنشاط، واستثمار الطاقات الكامنة للعاملين في سبيل بذل جهود لتحسين الأداء في العمل.

### جدول رقم (37): يبين رأي المبحوثين حول كيفية الترقية وفق متغير السن.

المجموع	بدون إجابة	آخر	الأقدمية والكفاءة	الكفاءة	الأقدمية	تتم الترقية عن طريق السن (سنة)
13	02	-	05	-	06	من 25 فأقل
%100	%15.40		%38.50		%46.10	
16	-	-	07	-	09	30-26
%100			%43.80		%56.20	
15	-	02	03	02	08	35-31
%100		%13.33	%20	%13.33	%53.34	
16	01	02	07	01	05	40-36
%100	%6.25	%12.5	%43.75	%6.25	%31.25	
22	-	05	03	01	13	45-41
%100		%22.72	%13.64	%4.54	%59.10	
13	-	01	09	01	02	50-46
%100		%7.70	%69.20	%7.70	%15.40	
01	-	-	01	-	-	51 فما فوق
%100			%100			
96	03	10	35	05	43	المجموع
%100	%3.12	%10.41	%36.47	%5.20	%44.80	

الهدف من هذا السؤال هو معرفة المعايير التي على أساسها تتم الترقية داخل المؤسسة حسب رأي المبحوثين، فمن خلال إجاباتهم، يتبين لنا مدى ارتباط الترقية بالانضباط، إذ تعتبر الترقية في النظام المؤسساتي من الحوافز المهمة في تشجيع العاملين على الجدية في العمل، والشعور بالرضا، والسعي الدائم لتحسين موقعه داخل المؤسسة، والترقية هي أداة تشجيع العمال لتحسين الدخل وإبراز طاقة العامل واستثمارها في تحقيق أهداف المنظمة، وتبدأ عملية الترقية بالتأثير الخارجي على العامل، كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل بذل جهد أكبر، أو منصب أعلى مقابل المنصب الذي هو فيه، وتبقى طريقة الترقية وكيفية معرفتها كنوع من الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال و بإدخال متغير السن لنرى مدى معرفة أفراد العينة حسب سنهم لهذه الطريقة.

تبين الشواهد الإحصائية المدونة في الجدول رقم (37)، والمتضمن أساس الترقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية أن:



الذين أجابوا بأن الترقية تتم عن طريق الأقدمية والكفاءة، فقد صرح بذلك 35 مبحوث بنسبة 36.47% موزعين على الفئات العمرية على الترتيب حيث صرح عامل واحد من الفئة العمرية أكثر من 51 سنة بنسبة 100 %، تليها الفئة العمرية 46-50 سنة بنسبة 69.20 %، ثم تليها الفئة العمرية 26-30 سنة بـ 43.80 %، ثم في المرتبة الرابعة الفئة العمرية 36-40 سنة بـ 43.75 %، أما في المراتب الأخيرة نجد كل من الفئة العمرية 25 سنة فأقل بنسبة 38.50 %، ثم الفئة العمرية 31-35 سنة بـ 20 %، وأخيرا نجد الفئة العمرية 41-45 سنة بنسبة 13.64 %.

أما الذين صرحوا بأن الترقية تتم على أساس آخر مثل الاعتبارات الشخصية، فقد صرح بذلك 10 مبحوثين بنسبة 10.41 %، موزعة على الفئات العمرية التالية فقدرت نسبة الفئة العمرية المحصورة بين 41-45 سنة بـ 22.72 %، في حين قدرت نسبة الفئة العمرية 31-35 سنة بـ 13.33 %، أما الفئة الثالثة من 36-40 سنة فكانت نسبتها 12.5 %، وأخيرا نجد الفئة العمرية 46-50 سنة بنسبة 7.70 %.

أما بالنسبة للذين صرحوا بأن الترقية تتم عن طريق الكفاءة فقط فقد صرح بذلك 05 مبحوثين بنسبة 5.20 %، حيث قدرت نسبة الفئة العمرية المحصورة بين 31-35 سنة بـ 13.33 %، أما الفئة الثانية من 46-50 سنة بنسبة 7.70 %، في حين قدرت نسبة الفئة الثالثة 36-40 سنة بـ 6.25 %، وأخيرا الفئة من 41-45 سنة بـ 4.54 %.

وطبقا لهذه المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين أنه غالبا ما تكون الترقية بعد مدة زمنية قضاها العامل في المؤسسة، وتحسب على مسار الخبرة المهنية للعامل.

إن المؤسسة العمومية الاستشفائية لا تتيح للعاملين فرص مناسبة للنمو و الترقى، حيث أدت هذه الحالة إلى انخفاض الأداء واللامبالاة، وهذا راجع لعدم وضوح المسارات الوظيفية المحددة أصلا بقانون الوظيفة العمومي.

إن الاختلاف في طريقة الترقية يولد نوع من الإحباط وعدم الرضا لدى العاملين، بما فيهم المستفيدين من الترقية، وبالتالي يتولد عدم الانضباط الوظيفي و اختلال في النسق كمرض عضوي.

#### جدول رقم (38): يبين تأثير التكريم على الدافعية للانضباط في العمل وفق متغير الجنس.

المجموع	بدون إجابة	لا تؤثر	تؤثر	تأثير المكافأة على الانضباط	
				الجنس	
56	06	10	40	نكر	
%100	%10.70	%17.90	%71.40		
40	03	09	28	أنثى	
%100	%7.5	%22.5	%70		
96	09	19	68	المجموع	
%100	%9.40	%19.80	%70.80		

الهدف من السؤال هو معرفة مدى ارتباط التكريمات كنوع من الحوافز بالانضباط الوظيفي، حيث تم طرح السؤال على عينة البحث وإدخال متغير الجنس لدراسة تأثير هذه المكافآت على رأي كلا الجنسين.

من خلال الجدول يتضح بأن نسبة 70.8 % أن فكرة التكريم لأحد الزملاء في العمل، تؤدي إلى الرغبة والدافعية لمعرفة أسباب التكريم والاقتراد بها ليتم تكريمهم، حيث سجلنا نسبة 71.40 % من إجابات الذكور و 70 % من الإناث ترى ذلك، في حين أن نسبة 19.80 % من المبحوثين لا تهتم ولا تؤثر فيها، موزعة بين الجنسين بنسبة 22.5 % بالنسبة للإناث و 17.9 % بالنسبة للذكور.

نستنتج بأن هذه المعلومات المبينة في الجدول ما هي إلا تدعيماً لعدة نظريات متعلقة بالتحفيز، كنظرية التوقع لـ" فيكتور فروم Victor vroom: تشير هذه النظرية التي جاء بها" فيكتور فروم "في سنة 1964 ، والتي أطلق عليها نظرية التوقع، أن الدافع إلى العمل لدى الفرد يتولد إذا اعتقد أن سلوكه يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة، فالأفراد يعيشون على الأمل، حيث يمكن حثهم على العمل إذ اعتقدوا إن سلوكهم يمكنهم من الحصول على منافع في حال تحقق الأهداف المحددة، فالعامل مثلاً يعتقد أنه إذا قدم مستوى أداء مرتفع سيجازى، إما بالحصول على مكافئة مادية أو بترقية لذا فسلوك الأداء لدى الفرد تسبقه دائماً عملية المفاضلة بين البدائل المتوفرة لتحقيق المنافع وإتخاذ الفرد لقرار معين للقيام بعمل معين تتحكم فيه أساساً المنافع المتوقعة الحصول عليها من وراء أداء ذلك العمل[81]ص163.

وفي الجدول الموالي سنرى إن كان أفراد العينة قد حصلوا على مكافآت تحفزهم للعمل وتجعلهم أكثر انضباطاً أم لا؟

### جدول رقم (39) : يبين الحصول على المكافأة و علاقتها بالانضباط وفق متغير الوظيفة.

المجموع	بدون إجابة	لا	نعم	الحصول على المكافأة الوظيفة
08	01	06	01	طبيب
%100	%12.5	%75	%12.5	
55	02	37	16	ش 9 به طبي
%100	%3.60	%67.30	%29.10	
11	02	08	01	إداري
%100	%18.20	%72.70	%9.10	
22	01	13	08	مهني
%100	%4.50	%59.10	%36.40	
96	06	64	26	المجموع
%100	%6.20	%66.70	%27.10	

من خلال الجدول نرى بأن الاتجاه العام لإجابات العينة يشير إلى نسبة 66.7 % لم يحصلوا على مكافآت نظير لما يقدموه من مجهودات، والذي يعتقدون بأن ما يقدموه يستحق الثناء والمكافأة، مقابل 27.10 % منهم يقر ون على حصولهم على مكافآت .

و بعد إدخال متغير الوظيفة اتضح بأن نسبة 75 % من الأطباء لم يحصلوا على مكافآت مقابل 12.5 % منهم من حصل عليها، و 72 % من الإداريين لم يحصلوا عليها في مقابل نسبة 29.10 % تحصلوا عليها، ويليهما نسبة 67.3 % من الشبه طبي قد كفئوا مقابل 29.10 % لم يتم مكافأتهم، في حين أن المهنيين كانت نسبتهم 59.10 % قد تحصلوا على مكافآت مقابل نسبة 36.40 % لم يحظوا بذلك.

وعليه نستنتج أن أغلب أفراد العينة صرحوا بعدم حصولهم على المكافآت مما يعيق تحقيق أهداف المؤسسة، ويعيق الوصول إلى النتائج المرجوة، وقد يعود ذلك إلى وجود تفضيل البعض على البعض، وضعف نظام الحوافز داخل المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى خلق صورة مشوهة عن المؤسسة وشك في قدرات العامل، والتي خلقت ثقافة عالية توحى بعدم الولاء للمؤسسة، وعدم الإكتران لتحقيق أهدافها، بسبب عدم الرضا الذي يشعر به العمال. ولمعرفة تأثير هذه المكافآت على انضباط المبحوثين الذين تحصلوا عليها، كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

**جدول رقم (40): بين تأثير المكافأة على الانضباط الوظيفي وفق متغير المهنة.**

المجموع	بدون إجابة	لا تؤثر	تؤثر	تأثير المكافأة على الانضباط الوظيفية
01 %100	-	01 %100	-	طبيب
16 %100	-	01 %6.25	15 %93.75	شبه طبي
01 %100	-	-	01 %100	إداري
08 %100	01 %12.5	-	07 %87.5	مهني
26 %100	01 %3.84	02 %7.70	23 %88.46	المجموع

من خلال الجدول (40) يتضح أن العينة التي تحصلت على مكافآت قد اثر ذلك عليها وعلى انضباطها في العمل بنسبة 88.46 % ، مقابل 7.7 % منهم يرون عكس ذلك بأنهم لم يتأثروا بحصولهم على هذه المكافآت. ومن الملاحظ من خلال نتائج الجدول، نجد أن نسبة 100% من الإداريين قد أترت عليهم هذه المكافآت وزاد انضباطهم في العمل، تليها نسبة 93.75 % من الشبه طبي أقروا بأن هذه المكافآت قد أترت عليهم إيجابا من حيث انضباطهم، مقابل 6.25 % من الشبه طبيين لم يتأثروا، في حين 87.5 % من المهنيين الذين تحصلوا على مكافآت قد انضبطوا في وظائفهم، فيما امتنعت نسبة 3.84 % عن إبداء رأيها متمثلة في سلك المهنيين بنسبة 12.5 %.

ومنه نستنتج بأن الذين لم يتأثروا من المكافآت التي حصلوا عليها هم ممن يعتقدون بأن هذه المكافآت هي حق من حقوقهم، ومن حقهم أن يحصلوا عليها ولا مجاملة لأحد عليهم، فهي حق مشروع ولم تأت صدفة بل مقابل عمل منجز.

بينما عبرت النسبة الغالبية عن انعكاس تأثير المكافآت على انضباطهم، حيث يرون أن مثل هذه الأمور تعتبر التفاتة من الإدارة لهم، وما يقدموه من خدمات كاعتراف لهم بمجهوداتهم، وهو ما يدعمه الجدول (32) الخاص بالأسلوب المحبذ في حالة عدم الحصول على مكافآت.

**جدول رقم (41): بين تشجيع الإدارة بخلق جو عمل محفز وتأثيره على الانضباط الوظيفي وفق متغير المهنة.**

المجموع	بدون إجابة	غير مشجعة	مشجعة	طريقة الإدارة في خلق جو العمل المهنة
08 %100	-	05 %62.5	03 %37.5	طبيب
55 %100	03 %5.50	40 %72.70	12 %21.80	شبه طبي
11 %100	01 %9.10	06 %54.50	04 %36.40	إداري
22 %100	02 %9.10	07 %31.80	13 %59.10	مهني
9 %100	06 %6.25	58 %60.42	32 %33.33	المجموع

الهدف من هذا الجدول هو معرفة تأثير الإدارة على جو العمل، وتشجيع روح فريق العمل، والإبداع في العمل، لتشخيص الجو العام المحيط بعينة الدراسة وانعكاسه على انضباطهم الوظيفي، حيث بينت النتائج من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام للنتائج يشير إلى نسبة 60.42 % لا يرون بأن الإدارة تسعى إلى خلق جو عمل يتسم التميز، وبعث روح الفريق للعمل الجماعي و الإبداع في العمل ويدعم هذا الرأي نسبة 72.7 % من الشبه طبي مقابل 21.80 % منهم من لا يوافق على هذا الرأي، تليها نسبة الأطباء بـ 62.5 % يرون أن الإدارة لا تشجع على خلق جو عمل محفز، مقابل نسبة 37.5 % من الأطباء يرون عكس ذلك بأن الإدارة تشجع العمل، وخلق مناخ جيد يمتاز بروح الفريق والإبداع، في حين نجد نسبة 54.5 % من الإداريين لا يرون ذلك، ويتفقون بأن الإدارة لا تشجع على العمل الجماعي مقابل نسبة 36.4 % ترى بأن الإدارة تشجع على العمل الجماعي وروح الفريق، أما المهنيين نجد نسبتهم 31.80 % صرحوا بأن الإدارة لا تشجع مقابل نسبة 59.1 % منهم يرون عكس ذلك بأن الإدارة تشجع على الإبداع و روح الفريق .

والملاحظ من هذه النتائج بأن نسبة 33.33 % صرحت بأن الإدارة تشجع على العمل الجماعي وروح الفريق والإبداع في العمل.

ويرجع سبب رأي الأغلبية القائلة بأن الإدارة لا تشجع العمل الجماعي وخلق روح الفريق والإبداع في العمل، لعدم الاهتمام بالعمال و العمل، حيث يرون أن نسبة تسبب العمل قد زادت عن حدها والإهمال في تنفيذ الأعمال، ولا وجود لرقابة فعالة، تقوم على تتبع الأعمال، كما صرح أحدهم بقوله " ... لا إدارة و لا والو المهم ما ادجيب لهمش المشاكل واخلص..."، كما عبر آخر بقوله: الإدارة "زيرو" يعني 0 "...

ومن خلال ملاحظتنا الميدانية نستكشف أن هناك علاقات تكامل وصدقة بين أغلب العاملين في المؤسسة، وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة، والذي يعتمد على عمل الفريق بالإضافة إلى طول مدة العمل ضمن جماعات داخل المؤسسة، مما ولد روح التعاون من أجل هدف واحد، بالإضافة إلى تقاسم أعباء المهنة من جهة، ومن جهة أخرى للتغلب على الظروف الصعبة التي يعيشونها جراء نقص الحوافز المادية والمعنوية.

#### جدول رقم (42): يبين الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة

الاستفادة من التدريب والتكوين	التكرار	%
الاستفادة	36	37.5
عدم الاستفادة	58	60.42
بدون إجابات	02	2.08
المجموع	96	100

الهدف من وضع هذا الجدول هو معرفة هل توجد سياسة تكوينية داخل المؤسسة أم لا ؟

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من طرف الإدارات المعاصرة، باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية العاملين وتحسين أداءهم، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية فهو الوسيلة الأساسية لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة واستخدامها بكفاءة عالية، فمن خلال البيانات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (42)، والذي يوضح مدى الاستفادة من التدريب والتكوين، حيث وجدنا أن 58 من المبحوثين من أصل 96 مبحوث ومبحوثة صرحوا عدم استفادتهم من الدورات التدريبية والتكوينية بنسبة 60.42 %، بينما نجد نسبة 37.5 % من المبحوثين استفادوا من دورات تدريبية.

ومن خلال الميدان تبين لنا أن المؤسسة تهتم بالتكوين، إلا أن العمال لا توجد لهم رغبة في ذلك، حسب تصريح المكلف بالتكوين في المؤسسة، بحيث صرح بأنه في كثير من المرات تعقد أيام تكوينية، لكن القليل منهم من يحضر لها، وتقتصر الأيام التكوينية غالبا على الأطباء أو بعض الإداريين في الإدارة العليا، كنواب

المدير المكلفين بمختلف المصالح، والملفت للانتباه هو أن هناك تحسن في عدد المقبلين على التكوينات خاصة من الشبه طبيين مقارنة مع السنوات الماضية، ويبقى التكوين المخصص للإداريين ضئيل نسبياً وفق البرامج المسطرة من قبل الوزارة الوصية، كما تم تسجيل تكوينات لفئة أعوان الأمن من المهنيين وفق تربصات داخلية في اتفاقيات مع مصالح الحماية المدنية، وفي مقابلة مع المكلف بتسيير الموارد البشرية صرح بأن الذين يتم تكوينهم هم الذين كان تقييمهم جيداً، فهم أولى بالتكوين من غيرهم و هذا القرار يصدر من المدير.

وتدل هذه المعطيات الإحصائية أن المؤسسة الصحية العمومية لا تولى اهتماماً كبيراً بالتدريب إلا في حدود القوانين الخاصة بكل سلك، وحتى تتمكن المؤسسة العمومية الاستشفائية من تحقيق أهدافها التنظيمية والتشغيلية، مثل تحسين جودة الخدمات الصحية، فمن الضروري أن تولى اهتماماً متزايداً بالعملية التدريبية، وهذا من خلال توجيه احتياجاتها الفعلية والتنسيق لها مع مختلف المعاهد والمدارس التكوينية خاصة من جانبها التقييمي.

#### جدول رقم (43): بين تأثير المناخ التنظيمي على الانضباط وفق متغير المستوى التعليمي.

المجموع	بدون إجابة	الانضباط	عدم الانضباط	ترك العمل	تأثير المناخ التنظيمي يؤدي إلى المستوى
05 %100	-	-	05 %100	-	ابتدائي
13 %100	-	09 %69.23	03 %23.07	01 %7.70	متوسط
51 %100	01 %1.97	34 %66.67	09 %17.64	07 %13.72	ثانوي
27 %100	-	16 %59.26	04 %14.82	07 %25.92	جامعي
96 %100	01 %1.04	64 %66.68	16 %16.66	15 %15.62	المجموع

الهدف من طرح السؤال هو معرفة العلاقة بين الانضباط الوظيفي، وبين المناخ السائد في المؤسسة، وارتأينا أن ندخل متغير المستوى التعليمي لنرى تأثيره على إجابات المبحوثين .

فمن خلال الجدول رقم (43) يتبين لنا بأن نسبة 66.68 % من إجابات المبحوثين، ترى بأن جو العمل هو مناخ يحفز على الانضباط الوظيفي، مدعوماً بالنسب على التوالي: 69.23%، 66.67% من ذوي المستوى التعليمي المتوسط والثانوي على التوالي، في حين 59.26 % من المستوى الجامعي أكدت أن المناخ التنظيمي مشجع على الانضباط الوظيفي، وبالمقابل فإن نسبة 16.66 % من المبحوثين ترى بأن المناخ التنظيمي هو غير مشجع، ويحفز على عدم الانضباط الوظيفي مدعوماً بإجابات ذوي المستوى الابتدائي بـ 100 % ونسبة 23.07 % من ذوي المستوى المتوسط أما الثانوي والعالي فينسب 17.64% و 14.82 % على التوالي في حين صرحت نسبة 15.62 % من المبحوثين على أن المناخ التنظيمي غير محفز إلى درجة التفكير في ترك العمل، وهو ما يؤكد ذوي المستوى العالي منهم بنسبة 25.92 %، والمستوى الثانوي بنسبة 13.72 %، أما المستوى المتوسط بنسبة 7.7 % يفكرون بترك العمل.

وتدل هذه النتائج على أن نسبة 32.28 % يؤكدون بأن المناخ التنظيمي في المؤسسة لا يحفز على الانضباط، بل العكس من ذلك، وعلى حسب أحدهم فالمؤشرات توحى بأن المؤسسة متجهة إلى وضع لا يحمى عقباؤه إن بقيت الأمور على هذه الوتيرة حسب ملاحظتنا الميدانية، وكذا معاشتنا للأفراد المبحوثين، فإن المناخ التنظيمي يمتاز بعدة معوقات نذكر منها:

-تداخل القرارات بين المسؤولين الإداريين والمسؤولين التنفيذيين، مما أدى إلى سوء توزيع الأدوار وتحديد الصلاحيات، والذي تنتج عن روح التواكل والإهمال.

-احتكار المعلومات الأساسية الخاصة بتنظيم العمل، وكذا القوانين التي تحكمه على مستوى المستخدمين للمحافظة على السلطة أو ما يسمى بالأسلوب البيروقراطي التسلطي، أما بالنسبة للاتصالات الصاعدة مثل المناقشات الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات، فهي غير موجودة أصلاً. بحيث لاحظنا أن المؤسسة لا تفتح المجال للحوار والتشاور، إلا في حالة حدوث مشاكل واحتجاجات، والتي غالباً ما تحل أو تسوى عن طريق النقابة لا غير. وبما أن الاتصال عملية ضرورية وحيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة، من المستحسن إحداث شبكة اتصالية فعالة وتكوين المسؤولين الإداريين والمشرفين التنفيذيين على عملية الاتصال، حتى تسمح بتسرب المعلومات، وتقطع الطريق على مروجي الشائعات التي تعكس صفو علاقات العمل داخل المؤسسة، وبالتالي خلق مستويات من الروح المعنوية للعاملين، وإنهاء الكثير من الصراعات والشكاوي الناتجة عن الغموض في تأدية مهامهم وتحميلهم أعباء تفوق طاقاتهم.

وما يمكن استنتاجه هو أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً فاعلاً في تحقيق الانضباط الوظيفي بصفته محفزاً من المحفزات المعنوية للعمال.

وعن مدى ولائهم للتنظيم طرحنا سؤال بخصوص ذلك، فكانت الإجابات حسب الجدول التالي:

#### جدول رقم (44): يبين عدم الرغبة في العمل و النية في الاستقالة وفق متغير المهنة

المجموع	عدم الرغبة والنية في الاستقالة		الوظيفة
	لا	نعم	
08 %100	05 %62.5	03 %37.5	طبيب
55 %100	19 %34.5	36 %65.5	شبه طبي
11 %100	07 %63.6	04 %36.4	إداري
22 %100	13 %59.1	09 %40.9	مهني
96 %100	44 %45.8	52 %54.2	المجموع

الهدف من هذا السؤال، هو معرفة تأثير الولاء (الرغبة في العمل و عدم الاستقالة من الوظيفية)، في تحقيق الانضباط الوظيفي، حسب الفئة السوسيو مهنية في المؤسسة .

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 54.2 % من المبحوثين كانت إجاباتهم تؤكد عدم الرغبة في العمل والنية في الاستقالة من الوظيفية حيث نجد 65.5% من الشبه طبي يؤيدون هذا الطرح و 40.9% من المهنيين لهم نفس الفكرة في حين نجد 37.5% و 36.4 % من الإداريين والأطباء على التوالي يفكرون بالاستقالة من الوظيفة، هذا مقارنة بنسبة 45.8 % من المبحوثين هم موالون للتنظيم ولا يفكرون في الاستقالة، ولديهم رغبة في العمل، حيث نجد 63.6% من الإداريين يؤيدون هذا الطرح، تليها نسبة 62.5% من الأطباء لهم نفس الرغبة، بالإضافة إلى كل من المهنيين بنسبة 59.1% والشبه طبيين بنسبة 34.5%.

وعليه نستنتج أن هناك نسبة لا يستهان بها 54.2 % بالنسبة للذين يرغبون في عدم الرغبة في العمل وترك المؤسسة، ومنه يمكن القول بأن أغلبية المبحوثين غير راضين على مكان عملهم، قد يفسر ذلك بقلة التحفيز المادية، والامتيازات، جو العمل غير مناسب، العلاقة مع المسؤولين، وهذا ما يعكس بالسلب على المؤسسة وأهدافها ليس عن محبة فيها بل مرغمين على العمل فيها، ولو وجدوا فرصاً أفضل لما ترددوا في مغادرتها، وبالتالي عملهم يبقى موضوع التساؤلات من حيث الانضباط في العمل، الولاء للمؤسسة... الخ.

**جدول رقم (45): يبين أسباب النية في الاستقالة وعدم الولاء للتنظيم وفق متغير المهنة .**

السبب الوظيفة	قلة الأجر	جو العمل	الأهداف لا تتفق	العلاقة مع الرئيس المباشر	العلاقة مع الإدارة	بدون إجابة	المجموع
طبيب	02 %40	02 %40	-	-	01 %20	-	05 %100
شبه طبي	19 %32.21	19 %32.21	12 %20.34	02 %3.38	07 %11.86	-	59 %100
اداري	01 %16.66	01 %16.66	02 %33.33	-	01 %16.66	01 %16.66	06 %100
مهني	03 25.02%	03 %25.02	02 %16.66	02 %16.66	02 %16.66	-	12 %100
المجموع	25 %30.5	25 %30.5	16 %19.51	04 %4.87	11 %13.41	01 %1.21	*82 %100

\* تعدد إجابات المبحوثين من مجموع 52 مبحوث الذين لهم نية الاستقالة.

حسب معطيات هذا الجدول فإن سبب عدم ولاء العينة للمؤسسة يرجع في المرتبة الأولى إلى قلة الأجر وجو العمل الغير محفز بنسبة 30.5 %، ثم المرتبة الثانية نجد سبب عدم توافق الأهداف بنسبة 19.51 %، أما المرتبة الثالثة فيرجع إلى العلاقة مع الإدارة بنسبة 13.41 %، وأخيرا المرتبة الرابعة العلاقة مع الرئيس المباشر بنسبة 4.87 %.

ومنه نستنتج أن هناك سببين رئيسيين للنية في الاستقالة من العمل، السبب الأول وتمثل في كل من الأجر وجو العمل، أما السبب الثاني فتمثل في أهداف العامل لا تتفق مع أهداف المؤسسة.

إن العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل وبقدر ما تزيد العوائد، والأجر والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، يزيد ولائهم للمؤسسة ولا يفكرون في الاستقالة من العمل، كما يزداد كذلك حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل، وهو نتاج لشعوره بإشباع حاجاته، ونستطيع القول أن زيادة الأجر يزيد الولاء للمؤسسة، وهذا ما تأكد في إجابات المبحوثين. ومنه يمكن القول أن الولاء للمؤسسة مرتبط بالحاجات ومستوى إشباعها وبمستوى طموح الأفراد ودافعتهم، وهذا ما أكدته نظريات الدافعية، وبعض نظريات الحاجات والتي تعتبر أن حصول الفرد على مزيد أكثر مما يجعله أكثر قناعة ورضا.

ومن خلال مقابلة أجريت مع أحد العمال حيث صرح بالتصريح التالي " ...أنا اعلم بقدر ادراهمي وزمان كنت اعلم بانتظام ولقيت نفسي حتى واحد ما هو جيبيها فيا ...تصور احنا قدماء في السبيطار و بعض الناس جاوا بعدنا هما رقاوهم و احنا اقعنا ...امالاك كل واحد يعرف واش يخرج اعليه ..انا لوكان اعطاوني حقي انكون منضبط في الوقت ندخل أو نخرج و ابحيرو في خدمتي" .

فمن خلال هذا التصريح نجد أن الثقافة الاجتماعية حول العمل قد برزت، خصوصا ما هو متداول في الأوساط العمالية ثقافة لا يقتل نفسه من أجل العمل، وإنما يعمل بقدر الأجر المعطى، وليس المطلوب منه التضحية، وهذا دلالة على عدم الولاء للمؤسسة، ودلالة على أنه غير معني بتحقيق أهداف المؤسسة وغير مبال تماما بها. ومنه نستنتج أن الثقافة الاجتماعية والمتعلقة بالعمل لا تشجع الانضباط في العمل.

أما عن السبب الرئيسي الثاني الذي يدفع العامل بترك العمل وعدم الرغبة فيه هو جو العمل والذي أكدته إجابة المبحوثين وربما يمكن تفسير ذلك بالجو السائد داخل المؤسسة، وذلك بعدم وجود المناخ التنظيمي الذي يحفز العامل ويزيد من انضباطهم في العمل، وطغيان المعارف والوسائط، هذا ما يؤدي للتلاعب بالأهداف المسطرة من أجل خدمة المؤسسة عامة والعامل خاصة، والتميز بين العمال داخل المؤسسة من طرف

المسؤولين، فمثل هذه السلوكيات تؤدي إلى عواقب وخيمة تؤثر على سير المؤسسة ، وبالتالي يحدث شرخا كبيرا في بنية العلاقات وانعدام الثقة بين المسؤولين والعمال مما يؤثر على انضباطهم في المؤسسة.

أما عن الذين برروا ترك العمل بسبب أن أهدافهم لا تتفق مع أهداف المؤسسة وذلك بنسبة قدرت بـ 19.51% يمكن تفسير ذلك بأن إشكالية التوظيف كان لها سبب في ذلك، فالمقابلات من إيجابياته أنها تنقي الأفراد الذين يتطابق أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

يمثل كل من الانضباط و الولاء للمؤسسة، واحترام الوقت، والعطاء قيم المؤسسة، والتي تعتبر المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسة للوصول للأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهذا ما لم يتكيف معه العامل، لأن العامل في إطار الثقافة الاجتماعية يعمل بقدر الأجر الممنوح فقط، إذ تعتبر القيم العمالية مشكلة بحيث أنها تفكر باستمرار على الترقية والامتيازات والمنصب الأعلى. أما الذين تبناوا الطرح القائل بأن العلاقة بالإدارة هي السبب في النية في ترك العمل والتي كانت نسبتهم 18.28 % يمكن تفسير ذلك في عملية الاتصال لما لها من أهمية في عملية الانضباط الوظيفي، بحيث تتوقف الحالة المعنوية للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وكذلك أدائهم على مدى فاعلية وكفاءة السياسة الاتصالية داخل المؤسسة.

ومما سبق نلاحظ أن المؤسسة الصحية تفتقر إلى سياسة اتصالية فعالة، وهنا نتساءل كيف يمكن للمؤسسة السير الحسن والتطور في ظل غياب قناة عقلانية للاتصال وغياب المعلومات، وهذا ما يزيد في طغيان القنوات الغير رسمية، وإلا كيف نفسر وصول المعلومات، وهذه الأخيرة تعتمد في وصولها كليا على الاتصالات النازلة دون الصاعدة، والتي غالبا ما تكون ظرفية وغير منتظمة باستعمال الوسائل المكتوبة فقط مثل القرارات الإدارية الخاصة بتنظيم العمل وفرض الانضباط، هذا النوع من الاتصال (الاتصال النازل) في حد ذاته يشهد إختلالات كبيرة في التطبيق نظرا لصعوبة تدفق المعلومات بسلاسة ودقة، هذه الصعوبة ترجع حسب ملاحظتنا الميدانية، وكذا معاشتنا للأفراد المبحوثين إلى عدة معوقات نذكر منها:

- تداخل القرارات بين المسؤولين الإداريين والمسؤولين التنفيذيين، مما أدى إلى سوء توزيع الأدوار وتحديد الصلاحيات، والذي تنتج عن روح التواكل والإهمال.

- احتكار المعلومات الأساسية الخاصة بتنظيم العمل، وكذا القوانين التي تحكمه على مستوى المستخدمين للمحافظة على السلطة أو ما يسمى بالأسلوب (البيروقراطي التسلطي) ، أما بالنسبة للاتصالات الصاعدة مثل المناقشات الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات، فهي غير موجودة أصلا. بحيث لاحظنا أن المؤسسة الصحية لا تفتح المجال للحوار والتشاور، إلا في حالة حدوث مشاكل واحتجاجات، والتي غالبا ما تحل وتسوى عن طريق النقابة لا غير.

وبما أن الاتصال عملية ضرورية وحيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة، من المستحسن وجود جهاز إعلامي يقوم بتحليل المعلومة وتوزيعها ونشرها وتكوين المسؤولين الإداريين والمشرفين التنفيذيين على عملية الاتصال، حتى تسمح بتسرب المعلومات، وتقطع الطريق على مروجي الشائعات التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة، وبالتالي خلق مستويات من الروح المعنوية للعاملين، وإنهاء الكثير من الصراعات والشكاوي الناتجة عن الغموض في تأدية مهامهم وتحميلهم أعباء تفوق طاقتهم.

في حين نجد نسبة 4.87% ترى بأن السبب هو العلاقة مع الرئيس المباشر، ويمكن تفسير ذلك بعدم اعتراف المسؤول بأخطائه، فيعتبر نفسه بأنه نموذج يتصف بالموضوعية، ينعكس بالسلب على تسيير المؤسسة، والذي يقف عائقا أمام كل إجتهد أو مبادرة من العمال، كما يمكن تفسير وجود العلاقة السيئة بين المسؤول والعامل عندما لا ينظر المسؤول لهذا الأخير كطاقة أو كفاءة، بل تكون هذه العلاقة متوترة يعمل المسؤول على التشدد والمبالغة في المراقبة، ويقوم العامل فيها بالتحايل على المسؤول وبالتالي عدم انضباطه في العمل لكونه الضحية، يمكن أن تكون اللامبالاة والتأخر عن العمل من طرف المسؤول أو بعض العمال سبب توتر العلاقة بينهما خصوصا العامل الذي ليست له علاقة خاصة مع المسؤولين، فمن مواصفات



المسؤول المثالي هو الذي يخدم الوقت وعمله، فكيف نطالب العامل بالانضباط وهو لا يرى ذلك من المسؤول، وكيف نطالبه بالولاء للمؤسسة العمل والمسؤول لا يهتم بعمله وكفاءته؟

وفي الجدول الآتي سنوضح تأثير الحوافز السلبية على تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي :

**جدول رقم (46): يبين العقاب و تأثيره كحافز سلبي على الانضباط وفق متغير الجنس**

الجنس	تطبيق العقاب	يؤثر	لا يؤثر	بدون إجابة	المجموع
ذكر	39	69.6%	17	30.4%	56
أنثى	25	62.5%	14	35%	40
المجموع	64	66.66%	31	32.30%	96

الهدف من طرح السؤال هو إبراز تأثير الحوافز السلبية متمثلة في العقاب للمخالفين للنظام الداخلي على الانضباط الوظيفي، فكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (46)، والتي تشير إلى نسبة 66.66 % من إجابات المبحوثين تؤيد فكرة تطبيق العقاب على المخالفين لتحقيق الانضباط الوظيفي مؤيدة بنسبة 69.6 % بالنسبة لإجابات الذكور في حين الإناث أجبن بنسبة 62.5 % بأنهن يؤيدن تطبيق نظام العقاب لردع المخالفين للقانون الداخلي، مقارنة بنسبة 32.30% من إجابات أفراد العينة لا ترى بان استعمال العقاب للمخالفين يؤدي إلى الانضباط الوظيفي مدعومة بإجابات الإناث بنسبة 35% والذكور بنسبة 30.4% .

النظام العقابي في المؤسسة العمومية الاستشفائية يؤخذ عدة أشكال مبينة بنصوص قانونية منها التوبيخ والتنزيل في الدرجات و يصل إلى درجة الفصل من المنصب كما يؤخذ أشكالاً مثل عدم منح الأجر... الخ من العقوبات انظر المادة 160، [183]، ص14، وتجدر الإشارة إلى أن العالم ادزيوني أوضح أن هناك ثلاثة أصناف للقوة تختلف باختلاف الوسائل المستعملة للضغط على الأعضاء للامتثال:

القوة الفيزيائية الجسمانية تعتمد على القهر و الإلزام استعمال العقاب العضوي.  
القوة المادية تعتمد على التحكم بمراقبة الموارد المالية للموظف وما يرتبط بها من مكافآت وتعويضات ومختلف الخدمات المادية الأخرى.  
القوة الرمزية وهي معيارية ترتبط بالمعايير الاجتماعية داخل التنظيم تمس المكانة و الهيبة المركز.

**جدول رقم (47): يبين التغيب في المؤسسة وفق متغير الجنس.**

الجنس	التغيب	أنتغيب	%	لا أنتغيب	%	المجموع
ذكور	30	53.57%	26	46.43%	56	
اناث	20	50%	20	50%	40	
المجموع	50	52.08%	46	47.92%	96	

الملاحظ على هذا الجدول والمتعلق بالتغيب عن العمل داخل المؤسسة وعلاقتها بالجنس، وجدنا أنه من بين 96 مبحوث هناك 50 أجابوا بنسبة 52.08 % بأنهم يتغيبون عن العمل. في المقابل وجدنا 46 مبحوث بنسبة 47.92 % من كلا الجنسين أجابوا بعدم تغيبهم عن العمل.

بالنسبة للذين أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل، وجدنا أغلبهم من الذكور، وهذا بأعلى نسبة حيث تقدر بنسبة 53.57 %، بينما جاء في المرتبة الثانية الإناث بنسبة 50 %، أما الذين أجابوا بأنهم لا يتغيبون عن

العمل والبالغ عددهم 46 مبحوث، فقد تصدرت فئة الإناث بنسبة 50% ، تليها نسبة الذكور بنسبة 46.43% ومنه يمكن القول بان الجنس له دخل في الإقبال على الغياب أو عدمه داخل المؤسسة .

نستنتج بأن نسبة الغياب في المؤسسة كبيرة و معتبرة، خاصة الذكور أكثر غيابا من الإناث ويدل ذلك على غياب الحوافز والدافعية للعمل في المؤسسة وعدم وجود رقابة حازمة بشأن ذلك.

والسؤال المطروح ما هي أسباب التغيب في المؤسسة بالنسبة للمبحوثين؟.

والإجابة على هذا التساؤل مبينة في الجدول التالي رقم (48).

**جدول رقم (48) : يبين أسباب التغيب في المؤسسة بالنسبة للذين يتغيبون وفق متغير الجنس.**

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التهميش	02 %6.67	02 %10	04 %8
نقص العلاوات	07 %23.33	04 %20	11 %22
جو العمل	21 %70	14 %70	35 %70
مجموع	30 %100	20 %100	50 %100

وحول أسباب غياب العمال عن عملهم وجدنا أن جو العمل الغير محفز من بين الأسباب الرئيسية في غياب العمال.

وعليه فقد بينت الدراسة الميدانية أن هناك نسبة 70% من المبحوثين أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل بسبب بيئة العمل الغير محفزة والجو السائد داخل المؤسسة، وقد صرح بذلك كلا الجنسين بنسب متساوية 70%، في المقابل نجد أن 22% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتغيبون عن العمل بسبب نقص العلاوات، وقد صرح بذلك 23.33% من الذكور، ونسبة 20% من الإناث. في حين نجد نسبة 8% يرجعون سبب تغيبهم إلى التهميش بنسبة 6.67% بالنسبة للذكور و 10% بالنسبة للإناث.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين الذكور منهم والإناث يرجعون سبب غيابهم عن العمل بسبب الجو السائد داخل المؤسسة الغير محفز، وطغيان المعارف والوساطة، وهذا ما يجعل المؤسسة عبارة عن وكر للمصالح والصراعات والتلاعب من أجل خدمة المؤسسة عامة والعامل خاصة، وبالتالي القيم المهيمنة داخل المؤسسة قيم معادية للقيم العقلانية التي يجب أن تسيّر وفقها المؤسسة وتنظم على أساسها علاقات العمل بين كل من العمال والمسؤولين والعمال مع بعضهم البعض.

وكما هو معروف فإن جو العمل المريح يعتبر حافزا لأداء العاملين ويرفع من معنوياتهم، وحيث أن عينة المبحوثين ترى بأن غياب العدالة في العمل يفقد الموظف الرغبة في العمل، و يحسسه بنوع من القلق والذي ينعكس على أدائه وسلوكياته، فيحس الفرد بان ما يبذله من مجهود لا يتوافق مع ما يأخذه ، وهذا حسب ما تنص عليه نظرية العدالة التي تقوم على أن الفرد يستفيد من مخرجات مقابل حجم المدخلات التي يمنحها هو .

وفي حديثنا مع معظمهم أكدوا بأنهم حين يكونون في عطلم ويحين وقت دخولهم إلى العمل، فهم يتوترون و تتولد لديهم رغبة بمواصلة تغيبهم عن العمل رغم انتهاء العطلة، هذا الشعور يولد لديهم رغبة في

عدم انضباطهم في العمل، فشعوره أنه مجبر للذهاب إلى العمل، معناه أن المناخ التنظيمي المساعد والمحفز غائب، حيث تعتبر الحوافز كدوافع مشجعة للعمل من أكثر الأمور التي تزيد دافعية العمال لبذل مجهودات أكبر وبالتالي انضباط العمال.

وفي هذا الصدد يقول **بارجورون (Bergeron)**: " أن الشخص المحفز يحقق بدون شك أفضل أداء ويكون مكافئاً نتيجة لذلك" [187].ص188.

في حين نجد نسبة 8% ترى أن سبب غيابها يرجع لتهميشها، وربما يمكن تفسير ذلك بأن بعض المسؤولين يضعون علامات استفهام حول العامل الذي يتقن عمله فيما يقومون باستغلاله إلى أقصى حد وبالتالي نجني ثمار النجاح لحسابهم أو عدم تشجيعه ومضايقته، مما يدفعه بالشعور بعدم الاحترام وعدم الرضا، وهذا ما يؤدي به إلى تبني أسلوب الغياب كوسيلة للتعبير عن عدم رضاه، عوض الانضباط والولاء للمؤسسة.

## 2.7. الاستنتاج الجزئي للفرضية:

من خلال تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية، والتي تنص: " كلما كانت ثقافة الحوافز المادية والمعنوية مطبقة بعدالة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي، زاد انضباط عمالها وظيفيا " فإنه تبين لنا ما يلي :

- بينت الدراسة الميدانية الأسلوب المتبع من طرف المبحوثين كرد فعل تجاه عدم تحفيزهم فقد أثبتت عينة الدراسة، أنها تفضل الجهد والكشف عن القدرات لتحقيق ذاتها، والبرهنة على أنها جديرة بالاستفادة من الترقيات، والمكافآت جراء جهدها، وذلك بنسبة 75 % وقد عبرت نسبة 25% عن تفضيلها لسلوك عدم الانضباط في العمل كنتيجة حتمية لعدم استفادتها من هذه المحفزات، وتدل هذه المعطيات بأن الأغلبية من أفراد العينة يعتقدون بأن الحوافز مهمة بالنسبة لهم، وهم يحبذون بذل مجهود مضاعف وتقدير طاقاتهم الكامنة كأسلوب دفاعي للتعبير عن إبراز تحقيق ذاتهم، بينما الأقلية التي عبرت بعدم انضباطها في العمل فهي فئة أبدت مواقف وسلوكات غير عقلانية تجاه العمل والمؤسسة، انطلاقا من التغيب وعدم احترام القانون الداخلي للمؤسسة وعدم الاهتمام بها وبمعداتنا، واتجهت إلى أسلوب عدائي معبرة عن تحقيق ذاتها كوسيلة دفاعية وادبيولوجية معبرة عن الاهتمام بما ينفعها لا غير ويمكن أن تضحي بالعمل والمؤسسة لأنفسه الأسباب لأن الثقافة الاجتماعية حول العمل هشة.

ومنه نستنتج أن الحوافز تعتبر من الركائز الأساسية لزرع الانضباط والنظام وروح الالتزام والانتماء والولاء في المؤسسة الصحية.

- من خلال الدراسة الميدانية نجد أن أغلبية المبحوثين ترى، الأجر المتحصل عليه غير كاف، ولا يتماشى مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وذلك بنسبة 83.30 % من أفراد العينة، حيث أن فئة العزاب تقر بعدم كفايتها، نتيجة لتطلعها مستقبلا بتكوين أسر جديدة، حيث يتطلب منها المزيد من المصاريف ودخلها لا يسد حاجاتها، أما المتزوجون فإن مصاريف الأسرة متعددة تحتاج إلى دخل مرتفع وأعباء ثقيلة لتسد حاجيات وذلك بنسبة 82.75%. وباعتبار أن العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل ويقدر ما تزيد العوائد، والأجر والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، يزيد ولائهم للمؤسسة، ومنه يمكن القول حصول الفرد على مزيد أكثر يجعله أكثر قناعة ورضا، والعكس صحيح. أي أنه عندما يكون الأجر غير كافي يعبر الأفراد عن عدم رضاهم بعدم انضباطهم وظيفيا.

ومنه نخلص إلى عدم كفاية الأجر في المؤسسة العمومية الاستشفائية وبالتالي فإن الأجر له تأثير على سلوك الانضباط الوظيفي .

أثبتت الدراسة الميدانية أن نسبة 81.25 % من اجابات المبحوثين ترى أن تصنيف الوظيفة وفق سلم الأجور الجزائري، بأنه غير منصف في حقهم، و هو ما ينعكس على سلوكهم، بحيث يرون بعدم عدالة التصنيف، هذه العدالة المفقودة تحفزهم على عدم الانضباط حسب تصريحاتهم.

ونستنتج بأن التصنيف في سلم الأجور غير منصف، وهو غير مشجع لهم و غير راضون عنه، و بالتالي فإن التصنيف يعد أحد الحوافز لتعزيز سلوك الانضباط الوظيفي.

- أكدت الدراسة الميدانية أن أغلب المبحوثين صرحوا بعدم كفاية العلاوات الفردية والجماعية وهذا بنسبة قدرت ب75%، لأنهم يشعرون أن الجهود المبذولة من طرفهم، والتفاني في العمل لا يساوي ما يحصلون عليه من المؤسسة سواء كان الأجر أو العلاوات، وبالتالي الشعور بعدم الرضا مما يؤدي إلى عدم الانضباط، ومنه يمكن القول أن الانضباط الوظيفي يتأثر بمدى كفاية هذه العلاوات، باعتبارها تزيد في الأجر، فكلما زادت زاد معها الرضا الوظيفي، الذي يؤدي إلى زيادة الانضباط الوظيفي، والعكس صحيح، باعتبار أن العلاوات تساهم في الرفع من الروح المعنوية كدافع للانضباط، و هذا ما يظهر بجلاء في الجدول رقم(36)،

حيث وجدنا أن نسبة 85.42 % من إجابات المبحوثين تؤكد بأن العلاوات تزيد من روحهم المعنوية للعمل، وتقديم مجهودات إضافية.

- كما بينت الدراسة الميدانية أن نسبة 66.70 % من المبحوثين لم يحصلوا على مكافآت، وهذا ما ظهر في الجدول رقم (39) في حين نجد نسبة 27.10% صرحوا بحصولهم عليها، وهو ما يعكس عدم رضا الأغلبية نتيجة عدم حصولهم على مثل هذه المكافآت، وهو ما يشجعهم على عدم الانضباط في وظائفهم.

وبالتالي نخلص إلى نتيجة مفادها أن نظام تقسيم العلاوات في المؤسسة ضعيف ولا يعكس مردودية أفرادها، وبالتالي عدم رضاهم عنها، وهنا نستنتج بأن الحوافز بشكلها المعنوي و المادي تؤثر على انضباط الموظفين إذا طبقت بطريقة عقلانية.

- تعتبر الترقية من الدعائم الأساسية لزرع الانضباط الوظيفي وزيادة الولاء للمؤسسة، فمن خلال الدراسة الميدانية تبين أنه غالباً ما تكون الترقية بعد مدة زمنية قضاها العامل في المؤسسة، وتحسب على مسار الخبرة المهنية للعامل، وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين بنسبة 44.80%، أما نسبة 05.20 % فتري أن الترقية تتم عن طريق الكفاءة، هذا ما يشجع العمال على التكاسل و التهاون وعدم الانضباط ، يكفيهم أنهم يرقون حسب دورهم في الأقدمية سواء كانوا أكفاء أو غير ذلك، هذه الوضعية لها دور فعال في التأثير على سلوك الانضباط الوظيفي في المؤسسة.

ومن هنا نستنتج بأن الترقية في المؤسسة تتم بطريقة الأقدمية، ونخلص إلى نتيجة و هي أن طريقة الترقية في المؤسسة تساعد على تعزيز عدم الانضباط الوظيفي .

- أما بخصوص الاقتداء بالعاملين فقد بينت الدراسة الميدانية أن نسبة 70.80 % صرحت بأن مثل هذه الالتفاتات تزيد من دافعيتهم للعمل، وتعمل على تحفيزهم لأنها بمثابة اعتراف بمجهوداتهم وبالتالي ينعكس على انضباطهم بالإيجاب وهذا ما يخدم مصالح العامل من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى. وهنا نستنتج أن لحوافز المعنوية تؤثر على رفع الروح المعنوية للأفراد، وبالتالي تزيد من دافعيتهم اتجاه وظائفهم ويزيد انضباطهم الوظيفي، غير أن المؤسسة تقتقد إلى هذا النوع من الحوافز ولا يوجد بها تكريمات .

- أثبتت الدراسة الميدانية أن الإدارة لا تعمل على تشجيع العمل الجماعي وخلق جو عمل يمتاز بالإبداع وروح الفريق، وهذا ما عبرت عنه نسبة 60.42 % من إجابات المبحوثين معتبرين أن هذا الجو لا يساعدهم على التزامهم الوظيفي، وانضباطهم، وبالتالي فالنظرة السلبية للإدارة ينعكس سلباً على الانضباط الوظيفي، من خلال عدم الاهتمام بالعمال،

نستنتج بأن الإدارة تفنقر إلى هذا النوع من التحفيز لخلق مناخ يتسم بالإبداع والعمل الجماعي في معادلة تكاملية لتحقيق التناغم و التناسق الوظيفي .

- بينت الدراسة الميدانية أن غالبية المبحوثين يرون أن كل من الأجر وجو العمل هما السببين الرئيسيين للنمية في الاستقالة من العمل وجاءت نسبتهما متساوية بنسبة 70%، إذ أن العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل وبقدر ما تزيد العوائد، والأجر والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، يزيد ولائهم للمؤسسة ولا يفكرون في الاستقالة من العمل، كما يزداد كذلك حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل، وهو نتاج لشعوره بإشباع حاجاته، ونستطيع القول أن بزيادة الأجر يزيد الولاء للمؤسسة، وهذا ما تأكد في إجابات المبحوثين. ومنه يمكن القول أن الولاء للمؤسسة مرتبط بالحاجات ومستوى إشباعها وبمستوى طموح الأفراد ودافعيتهم، وهذا ما أكدته نظريات الدافعية ،وبعض نظريات الحاجات والتي تعتبر أن حصول الفرد على مزيد أكثر مما يجعله أكثر قناعة ورضا. أما السبب الآخر الذي يدفع العامل بترك العمل وعدم الرغبة فيه هو جو العمل والذي أكدته إجابة المبحوثين وربما يمكن تفسير ذلك بالجو السائد داخل المؤسسة، وذلك بعدم وجود المناخ التنظيمي الذي يحفز العامل ويزيد من انضباطهم في العمل، وطغيان المعارف والوسائط، هذا ما يؤدي للتلاعب بالأهداف المسطرة من أجل خدمة المؤسسة عامة

والعامل خاصة، والتميز بين العمال داخل المؤسسة من طرف المسؤولين، فمثل هذه السلوكات تؤدي إلى عواقب وخيمة تؤثر على سير المؤسسة، وبالتالي يحدث شرخا كبيرا في بنية العلاقات وانعدام الثقة بين المسؤولين والعمال مما يؤثر على انضباطهم في المؤسسة.

- أثبتت الدراسة الميدانية أن نسبة 60.42% من المبحوثين صرحوا بعدم استفادتهم من التكوين، حيث ترى نفسها أنها مهمشة في هذا المجال، ونسبة 37.5% من العينة قد استفادوا من تكوينات وهم غالبيتهم من فئة الأطباء .

وما يمكن استنتاجه، هو أن التكوين في المؤسسة يخص فئة دون غيرها، ولا توجد سياسة واضحة بخصوص التكوين، باعتبار أن حافز التكوين يؤثر على سلوك الأفراد، وبالتالي ينعكس على انضباطهم الوظيفي حسب تصريحات عينة الدراسة.

إذا فالتكوين يعتبر من الركائز الأساسية لزرع الانضباط والنظام والمسؤولية وروح الالتزام والانتماء والولاء.

- أثبتت الدراسة الميدانية أن الحوافز السلبية والمتمثلة في العقاب للمخالفين للنظام الداخلي للمؤسسة تؤدي على الالتزام وتحقيق الانضباط وهذا ما عبرت عنه نسبة 66.66% من إجابات المبحوثين، بحيث يجب أن تكون هناك صرامة ورقابة في تطبيق القوانين، واللوائح شريطة أن تكون هناك عدالة في تطبيقه على الجميع، وليس على فئة دون غيرها.

ومن خلال الواقع فإننا لاحظنا غياب تطبيق النظام العقابي في المؤسسة، وإن طبق يطبق بشكل ضعيف ومحتشم.

من ذلك نخلص أن للحوافز السلبية تأثير على سلوك الانضباط الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية حسب تصريحات المبحوثين.

- بينت الدراسة الميدانية أن هناك نسبة 54.2% من المبحوثين يرغبون في ترك المؤسسة، وبالنظر إلى هذه النسبة نستنتج أنها نسبة لا يستهان بها، ومنه يمكن القول بأن أغلبية المبحوثين غير راضين على مكان عملهم، قد يفسر ذلك بقلّة التحفيز المادية، والامتيازات، جو العمل غير مناسب، العلاقة مع المسؤولين، وهذا ما ينعكس بالسلب على المؤسسة وأهدافها ليس عن محبة فيها بل مرغمين على العمل فيها، ولو وجدوا فرصا أفضل لما ترددوا في مغادرتها، وبالتالي عملهم يبقى موضوع التساؤلات من حيث الانضباط في العمل، الولاء للمؤسسة.... الخ.

غياب الحوافز و الدافعية للعمل في المؤسسة و عدم وجود رقابة حازمة بشأن ذلك.

- كما بينت الدراسة الميدانية أن هناك نسبة 52.08% يتغيبون عن العمل، ووجدنا أن أغلبهم من الذكور بنسبة 53.57%، ويمكن إرجاع ذلك التغيب من أجل قضاء حاجات الأسرة، أو اعتماد أسلوب التغيب العمدي، والتكاسل في إنجاز المهام، والتغيب الذي يكون برخصة مرضية من حيث اعتباره سببا معقولا إلا أن الواقع يؤكد ما ليس فيه مجال للشك هو حصول عدد كبير من العمال على هذه الرخصة دون مرض حقيقي. كما يمكن إرجاع سبب التغيب إلى غياب الحوافز والدافعية للعمل في المؤسسة وعدم وجود رقابة حازمة بشأن ذلك.

- كما بينت الدراسة الميدانية أن هناك نسبة 70% من المبحوثين من الذكور والإناث يرجعون سبب غيابهم عن العمل بسبب الجو السائد داخل المؤسسة الغير محفز، وطغيان المعارف والوساطة، وهذا ما يجعل المؤسسة عبارة عن وكر للمصالح والصراعات والتلاعب من أجل خدمة المؤسسة عامة والعامل خاصة، وبالتالي القيم المهيمنة داخل المؤسسة قيم معادية للقيم التي يجب أن تسير وفقها المؤسسة وتنظم على أساسها

علاقات العمل بين كل من العمال والمسؤولين والعمال مع بعضهم البعض. ويمكن القول أنه إذا كان المناخ التنظيمي المساعد والمحفز غائب، فإن ذلك يؤدي بالعامل إلى تبني سلوك التغييب كرد فعل عن عدم رضاه. أما إذا كان جو العمل محفزا فإن ذلك يؤدي إلى انضباط العامل من خلال التفاني في العمل، واحترام الوقت والحضور في مواعيد العمل، والولاء للمؤسسة.

خلاصة القول أنه من خلال ما تم استعراضه فإن الفرضية القائلة: " كلما كان ثقافة الحوافز المادية والمعنوية مطبقة بعدالة داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي ، زاد انضباط عمالها وظيفيا " قد تحققت.

## خلاصة

قدمنا من خلال هذا الفصل تحليل جداول الفرضية الثانية، والتي تنص على وجود علاقة تأثيرية بين نظام الحوافز كثافة تنظيمية والانضباط الوظيفي، بحيث كلما سعت المؤسسة في تطبيق آليات الحوافز بعدالة، كلما انعكس على اداء عمالها، وبالتالي زاد انضباطهم وولاؤهم لها، ثم قدمنا استنتاج جزئي لهته الفرضية والوصول الى نتيجة هي: تحقق الفرضية الخاصة بالفصل، و بالتالي قبولها.

وفي الفصل الموالي، سنتعرض الى بناء وتحليل الفرضية الثالثة، والخاصة بالرقابة الادارية كثافة تنظيمية وتأثيرها على انضباط افراد العينة .



## الفصل 8 بناء وتحليل الفرضية الثالثة

للعملية الرقابية دور كبير في سير العمل ورفع مستوى الأداء، بالإضافة إلى احترام الأفراد العاملين لأنظمة وقواعد المؤسسة، فالرقابة عملية ضرورية ومهمة في أي مؤسسة، لأنها تضمن تنفيذ الخطط، وتدارك الأخطاء وتصحيحها في أوانها، حتى لا تمثل بعد ذلك عائقاً في سير العمل وتطبيق البرامج التنموية في المؤسسة، بالإضافة إلى أن الرقابة تحقق درجة من النظام والضبط لسلوكات الأفراد، وحصراً تصرفاتهم الخارجة عن أهداف التنظيم.

الرقابة كعملية إدارية من أهم الآليات التي لا يمكن الاستغناء عنها في كافة المنظمات لا سيما الخدماتية منها، وهي من الأعمدة الأساسية في التسيير الإداري، لما لها من مزايا في تكامل النسق والحفاظ عليه، مما أدى الكثير من المفكرين كأمثال فايول، إلى إعطاء هذا العنصر العناية الكافية، ومن هذا المنطلق ارتأينا إن نشخص هذه الآلية وفق هذا الفصل، بحيث نستعرض فيه مدى تأثير الرقابة الإدارية كثقافة تنظيمية على الانضباط الوظيفي لعينة من عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي، بتحليل جداول الفرضية القائلة: "كلما كان ثقافة الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي" ووفق النقاط التالية:

- الالتزام بالدوام الرسمي للعمل، النظام الداخلي، و تحمل المسؤولية وارتكاب الأخطاء المهنية، ودرجة مستوى الرقابة في المؤسسة... إلى غير ذلك من أسئلة الاستمارة، واستنتاج ما يمكن استنتاجه، وتقديم استنتاج عام للدراسة، فخلاصة كحوصلة تشمل ما جاء في الفصل .

### 1.8 بناء و تحليل جداول الفرضية الثالثة

تعتبر الرقابة الإدارية عملية مهمة في إحداث الانضباط الوظيفي في المؤسسات، و لكي نثبت هذا من خلال دراستنا الميدانية قمنا بتحليل و استنتاج ما تم طرحه من خلال أسئلة استمارة البحث وفق بنود الاستمارة، والخاصة بالانضباط بالنسبة للدوام الرسمي، تطبيق النظام الداخلي، علاقة التقييم بالانضباط، ارتكاب الأخطاء والعقاب، وجود الرقابة، التسيب و الرقابة ثم مستوى الرقابة في المؤسسة .

**جدول رقم (49): يبين الالتزام بالدوام الرسمي وفق الحالة العائلية**

المجموع	بدون إجابة	أحيانا	غير ملتزم	ملتزم	الالتزام الحالة العائلية
58 %100	02 %3.44	07 %12.06	07 %12.06	42 %72.41	متزوج
36 %100	01 %2.77	10 %27.77	06 %16.66	19 %52.77	أعزب
01 %100	-	-	01 %100	-	أرمل
01 %100	-	-	01 %100	-	مطلق
96 %100	03 %3.12	17 %17.70	15 %15.62	61 %63.54	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان الاتجاه العام للنتائج يشير إلى نسبة 63.54 % من أفراد العينة هم ملتزمون بأوقات الدوام الرسمي للعمل ، مقابل 17.70 % و 15.62 % على التوالي من الذين أجابوا باحيانا يلتزمون ، والذين هم لا يلتزمون بالدوام الرسمي .

وبعد إدخال متغير الحالة العائلية لمعرفة تأثيرها على الانضباط بالدوام الرسمي للعمل، اتضح بان نسبة 72.41 % من المتزوجون هم منضبطون و في المقابل فان نسبة 12.06 % غير منضبطين في الحضور والمغادرة في وقت الدوام الرسمي للعمل بينما نجد 52.77 % من العزاب، هم ملتزمون، مقارنة بـ 44.43 % هم غير ملتزمون ، في حين نجد نسبة 100% من الأرامل و المطلقين هم غير ملتزمون بنظام الدوام الرسمي للعمل .

ما يمكن استنتاجه هو: إن الانضباط في وقت الدخول، والخروج، في العمل يعتبر بندا من بنود النظام الداخلي في قانون العمل وحتى في الأنظمة الداخلية لأية مؤسسة . حيث نجد ان الفئة المتزوجة هي أكثر انضباطا نظرا لتحمل مسؤولياتها اسريا، بحيث يمتازون بروح المسؤولية، إضافة إلى الوازع الديني الذي يلعب دورا مهما في تنشئة الأفراد ، من خلال سؤالنا عن الدوافع أكدت العينة بان الوازع الديني له دخل في ذلك، واستشهدا بقولنا صرح احدهم بالتالي : " انحلل ادراهمي ....انوكل اولادي الحلال...خايف لا تخرج في اولادي...بينما نلاحظ ان فئة العزاب اقل انضباطا من الفئة المتزوجة وهذا راجع لعدم تحليهم بروح المسؤولية اما الذين هم غير منضبطين فكل فرد وحسب تصريجه فمنهم من ارجع ذلك الى ظروف تحيط به و اخر يرى بان من حقه ان لا يلتزم لان المؤسسة في نظره أكلت حقه بعدم ترقيته سنوات كنوع من الانتقام .. كل هذه الأسباب، فإنما تعكس حقيقة غياب ثقافة الوقت، التي غدت ظاهرة تنلمسها في كل مكان، وعلى كل مستوى، وسندفع ثمنها قريبا، كما دفعنا ثمن الوقت، وهو يترهل ويتسرب من بين أصابعنا وتحت أنظارنا، إذن لابد من وقفة مجتمعية تعيد الاعتبار لثقافة الوقت، فجميعنا خاسرون لغيابها وهي تدل على ثقافة الرقابة الإدارية التي تكاد تنعدم في المؤسسة ومن هنا نستنتج بان الرقابة الإدارية تلعب دورا مهما في إرساء الالتزام الرسمي للدوام إذا كانت فعالة .

**جدول رقم (50): يبين مدى معرفة النظام الداخلي وتطبيقه وفق السن.**

النظام الداخلي	مطبق	غير مطبق	بدون اجابة	المجموع	السن
اقل من 25	01	11	01	13	%7.69
30-26	06	10	-	16	%37.5
35-31	01	13	01	15	%6.66
40-36	02	13	01	16	%12.5
45-41	-	19	03	22	%86.36
50-46	06	06	01	13	%46.15
51 فما فوق	-	01	-	01	%100
المجموع	16	73	07	96	%16.66

يمثل النظام الداخلي الدليل المنظم لسلوك الأفراد في المنظمات، و هو عبارة عن عملية اتصالية وأحد العناصر الأساسية في التفاعل بين مختلف العاملين في المؤسسة الصحية، فوجود هذا النظام بشكل واضح وفعال ضرورة ملحة للإدارة، للقيام بتحليل المواقف والمشكلات للوصول إلى حل سليم ومناسب، مع دراسة لكل التوقعات، والنتائج المترتبة على هذه الحلول.

ومن خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم(50) والمتعلق بمدى احترام النظام الداخلي للمؤسسة، و الالتزام به يتضح ما يلي:

- نسبة 76.04% من أفراد العينة ترى بأن الجميع لا يحترم النظام الداخلي للمؤسسة.

- في المقابل نجد أن نسبة 16.66% من أفراد العينة تصرح أن النظام الداخلي للمؤسسة يحترم وحسب متغير السن فان نسبة 100% من سنهم يفوق 51 سنة ترى بان النظام الداخلي غير محترم تليها نسبة 86.36%، 84.61% و 81.25% من هم في سن 45-41 سنة و اقل من 52 سنة و 40-31 سنة على التوالي ترى بان النظام الداخلي غير محترم في المؤسسة، في حين و بالمقابل نجد 46.15% من فئة 50-46 سنة ترى بان النظام الداخلي هو مطبق .

هذه الوضعية ناتجة عن عدم وجود اتصال فعال يشبع حاجات الأفراد، ويزودهم بالمعلومات الضرورية التي تخص مؤسستهم، وعلى صيرورة العمل بها، وهذا ما تم ملاحظته من خلال دراستنا الميدانية بالمؤسسة، إضافة إلى معاشتنا الطويلة للأفراد المبحوثين بالمؤسسة، حيث تم رصد حالات الغياب في عدة مصالحي، و خاصة الإدارية منها والالتحاق بوقت العمل فحدث ولا حرج، الكل على هواه ولا رقيب على التأخرات، ونستشهد بتجرب الدكتور ياسين الحسبان وزير الصحة الأردنية عن ضبط عدد من الموظفين في وزارة الصحة يتقاضون رواتب شهرية من دون عمل، مشيراً إلى ضبط موظف يتقاضى راتبه رغم أنه متغيب عن عمله منذ 5 سنوات، وأكد الحسبان عدم جواز التغيب عن العمل لأي أسباب كانت، موضحاً أنه تم مخاطبة كافة مستشفيات القطاع الخاص من أجل عدم قبول أي شخص يعمل في القطاع الصحي الحكومي.[188]. موقع الالكتروني

ومن جملة ما تم ملاحظته بانه في مصلحة معينة لوحظ غياب ثلاث موظفات في الفترات المسائية بالرغم من إعداد رئيس المصلحة لتقريره إلى الجهة المعنية، غير ان هذا السلوك لم يتغير، وبقي الحال على ما هو عليه بعدما رأى رئيس المصلحة انه سواء كتب تقريره ام لم يكتب الأمر سيان بالنسبة للإدارة فتولد لديه شعور بتضمر عن جو العمل والى اين وصل حال نظام الرقابة، وتبقى امور كثيرة على هذا المنوال هذا يحدث في مصلحة واحدة فكيف بالمصالح الأخرى .؟

ومن هنا نخلص بان نظام الرقابة ضروري لتحسن الأداء و الصرامة في تطبيق اللوائح و التعليمات [123].ص569 المتعارف عليها لكي لا يقع اختلال في النسق و هي ضرورة من ضروريات تحقيق الانضباط الوظيفي.

### جدول رقم(51): يبين التقييم في المؤسسة و الانضباط وفق الأقدمية

التقييم والانضباط الأقدمية بالسنة	يؤثر	لايؤثر	بدون اجابة	المجموع
اقل من 05	22	09	03	34
	%64.70	%26.47	%8.82	%100
10-6	02	02	-	04
	%50	%50		%100
15-11	09	09	02	20
	%45	%45	%10	%100
20-16	12	02	02	16
	%75	%12.5	%12.5	%100
اكثر من 20	13	08	01	22
	%59.09	%36.36	%4.54	%100
المجموع	58	30	08	96
	%60.41	%31.25	%8.33	%100

من خلال نتائج الجدول فان المؤشر العام للنتائج يشير إلى نسبة 60.41 % من أفراد العينة يعتقدون بان الانضباط الوظيفي له دخل في عملية التقييم، وعلاوة المر دودية و الترقية مقابل نسبة 31.25 % يرون خلاف ذلك .

وبإدخال متغير الأقدمية، فانه يتضح ان نسبة 75 % من فئة 20-16 سنة اقدمية ترى بان هناك علاقة بين الانضباط والمرد ودية ،والتقييم مقابل 12.5 % منهم لا يرون ذلك تليها نسبة 64.70 % من فئة اقل من 5 سنوات اقدمية يقرون بوجود تأثير في التقييم يقابلها 26.47 % من نفس الأقدمية لا يتفقون على تأثير الانضباط بالتقييم ،والعلاوات الممنوحة ، تليها نسبة 59.09 % من فئة اقدميتهم اكبر من 20 سنة يؤيدون تأثير الانضباط في التقييم مقابل 36.36 % لا يؤيدون ذلك، بينما تقاربت النسب التالية 50 % و 45 % على التوالي في تأييد تأثير الانضباط في التقييم وهم من الفئات التالية على التوالي 6-10 و 11-15 سنة اقدمية مقارنة ب 50% و 45 % على التوالي من نفس فئات الأقدمية.

نستنتج من هذه النتائج بان الأغلبية من المبحوثين يؤكدون تأثير الانضباط على نقطة التقييم، والتي تدخل في حساب المر ددية ،وحتى الترقية بحيث تحتسب نقطة الانضباط في ورقة التقييم حسب كل سلك وهم ما يفسر عملية التقييم كنوع من الرقابة الإدارية ، وهي دافع للانضباط الوظيفي في المؤسسة كنوع من التحفيز وبهذه الطريقة يمكن ان تعرف مواطن الضعف في سلوك الفرد، غير ان هذه العملية في المؤسسة لا تخضع لمعبر الموضوعية بسبب تدخل العلاقات الشخصية بين الرئيس و المرؤوس كون العمال لا يفرقون بين العمل والعاطفة .

بعد تأكيد علاقة الانضباط الوظيفي في عملية التقييم كنوع من الرقابة الإدارية ننتقل الى معرفة هل هناك أخطاء مرتكبة وهل هناك رقابة تتم بموجبها معاقبة مرتكبيها في الجدول الموالي و الموضح لذلك.

#### جدول رقم (52): يبين ارتكاب الأخطاء المهنية في المؤسسة .

النسبة	التكرارات	ارتكاب الأخطاء في المؤسسة
40.62%	39	ارتكبت أخطاء
56.26%	54	لم ارتكب أخطاء
3.12%	03	دون إجابة
100%	96	المجموع

من خلال الجدول يلاحظ بان نسبة من المبحوثين عبروا بعدم ارتكابهم لأخطاء مهنية وذلك بنسبة 40.62% تقابلها نسبة 56.26% من المبحوثين اعترفوا بارتكابهم لأخطاء مهنية في المؤسسة، والملاحظ أن نسبة ارتكاب الأخطاء في المؤسسة معتبرة و ليست بالهينة، مما يؤثر على السير الحسن للمؤسسة وعلى سمعتها، خاصة وهي تتعامل مع زبائنها في محيط يتسم بالمنافسة، ولمعرفة تسليط العقوبة من الجهات المكلفة بالرقابة في المؤسسة من عدمه، فقد تم سؤال المبحوثين الذين أجابوا بنعم، بخصوص ذلك فكانت النتائج في الجدول الموالي والموضح لذلك.

#### جدول رقم (53): يبين تسليط العقوبة على مرتكبي الأخطاء المهنية من المبحوثين في المؤسسة

النسبة	التكرارات	تسليط العقوبة على مرتكبي الأخطاء المهنية
25.64%	10	عوقبت
74.35%	29	لم يتم عقابي
100%	39	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (53) فانه يبين بان 29 مبحوث أجابوا بأنه لم يتم عقابهم بالرغم من ارتكابهم لأخطاء مهنية بنسبة 74.35%، من بين إجمالي 39 مبحوث ارتكبوا أخطاء ، في حين أن 10 مبحوثين صرحوا بأنه تم عقابهم بنسبة 25.64%

من هذه النتائج يتضح جليا بان عملية تسليط العقوبة في المؤسسة غير موضوعية ولا تتسم بالنزاهة، والتي بطبيعة الحال تؤثر على معنويات فريق العمل ، وتجعلهم غير راضين عن الأسلوب المتبع في حل المشاكل و تصحيح الأخطاء و تطبيق الرقابة والصرامة على الجميع و الازدواجية في التعامل مع الأشخاص، فهل يا ترى ماهي الأسباب الكامنة وراء عدم عقاب المخالفين ومرتكبي الأخطاء في المؤسسة؟

#### جدول رقم (54): يبين أسباب عدم عقاب مرتكبي الأخطاء المهنية في المؤسسة من وجهة نظر مرتكبي أخطاء مهنية من المبحوثين.

النسبة	التكرارات	أسباب عدم عقاب مرتكبي الأخطاء المهنية
6.89%	02	المكانة الاجتماعية
24.13%	07	العلاقات الشخصية
41.39%	12	آخر
27.59%	08	دون إجابة
100%	29	المجموع

من خلال هذا الجدول الذي يبين أفراد العينة الذين ارتكبوا أخطاء ولم يعاقبوا عليها نظرا للأسباب التالية : نسبة 41.39 % صرحوا بعدم عقابهم يعود إلى شيء آخر كتنافه الأخطاء وبساطتها، حسب تصريحاتهم، يليها نسبة 27.59 % لم تصرح بإجاباتها، بينما عبرت نسبة 24.13% إن سبب عدم عقابهم يعود لعلاقتهم الشخصية مع الإدارة ومع المسئول المباشر الذي يعد الرقيب الأول على أدائهم، فهو يتعاون معهم ويتستر عليهم كنتيجة لاعتبارات شخصية عاطفية بعيدة عن العقلانية والثقة الممنوحة له، تليه نسبة 6.89 % عبروا بان السبب يعود إلى مكانتهم الاجتماعية المعروفة و التي تفرض هيمنتها على الإدارة من خلال التدخلات والوساطة ... ، مقابل 25.64 % تمت معاقبتهم من الذين لا حول لهم و لا قوة من النفوذ والقوة حسب تعبيرهم، فينعكس أداء هذه الفئة على مردودية العمل و يؤثر بالسلب على معنوياتها وعلى من يوالونهم نتيجة لعدم العدالة في المؤسسة، و عدم وجود نظام رقابي قوي يتسم بالموضوعية و النزاهة في العمل.

ومن خلال هذه النتائج يتبين بان الرقابة الإدارية ليست صارمة في اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة ارتكاب الأخطاء غير انه تبين بان لا وجود للعدالة في تطبيق القانون وهو ما تؤكد من خلال الجداول السابقة وعلى لسان احدهم قوله " ... القانون أعلا الضعيف برك ...أحنا ماناش من الناس الواصلة ..." بمثل هذه الممارسات فان الانضباط الوظيفي يفقد مصداقيته عبد الكثير من العمال وإن لم يرتكبوا أخطاء و كانوا ملتزمون بوظائفهم، فالإدارة الجزائية لم تستطع أن تتخطى مثل هذه التصرفات و الممارسات نتيجة لما يعرف بالمعرفة والأكتاف...، وبعد هذا الجدول طرح سؤال حول إن كانت هناك رقابة أم لا؟، تعزيزا لمعرفة تأثير الرقابة على الانضباط الوظيفي من خلال الجدول الموالي .

#### جدول رقم (55): وجود الرقابة الإدارية في العمل وفق متغير الوظيفة

المجموع	بدون اجابة	منعدمة	موجودة	الرقابة الإدارية الوظيفة
08 %100	-	-	08 %100	طبيب
55 %100	02 %3.64	21 %38.18	32 %58.18	شبه طبي
11 %100	-	07 %63.64	04 %36.36	اداري
22 %100	01 %4.55	06 %27.27	15 %68.18	مهني
96 %100	03 %3.12	34 %35.42	59 %61.46	المجموع

المؤشر العام للجدول يشير إلى 61.46 % من إجابات الباحثين يرون بان الرقابة الإدارية موجودة مقارنة بنسبة 35.42 % قد فندت وجود رقابة إدارية في العمل .

وبعد إدخالنا لمتغير الوظيفة كمتغير مستقل تبين الآتي : بان نسبة 100 % من الأطباء تؤكد بوجود الرقابة تليها نسبة 68.18 % من المهنيين أجابت بوجود الرقابة الإدارية مقابل 27.27 % من المهنيين نفت وجود الرقابة الإدارية تليها نسبة الشبه طبي والمقدرة بـ 58.18 % ترى بوجود الرقابة في حين يقابله من نفس الاختصاص نسبة 38.18 % اعتبرت بان الرقابة لا توجد في المؤسسة أما الإداريين فنسبة الذين يرون بان الرقابة موجودة هي 36.36 % مقابل نسبتهم من يرون عكس ذلك 63.64%.

ومن خلال هذه النتائج يتضح بان الرقابة الإدارية موجودة في المؤسسة إلا أنها فاعلة فهنا يقع الاختلاف في الآراء كما سنكشفه في الجداول القادمة .

فلو نمعن النظر إلى فئة الأطباء فإنهم يؤكدون وجود الرقابة عليهم كيف لا و هم محرك المؤسسة وأي غياب أو خطأ في عملهم فهو يعدل ضدهم لأنهم وجه المؤسسة ، و هم يقومون بعملهم تحت هذا الشعور بأنهم

مراقبون عن تصرفاتهم وسلوكهم ليس فقط من الإدارة فحسب ، فحتى من المجتمع أما السلك الشبه الطبي فهو الوجه المكمل لعمل الأطباء فلولاهم لثلت الخدمات الصحية لأنهم ورقة ضاغطة و فاعلين في التنظيم لا يمكن تجاهلهم، و الإضرابات القائمة على مستوى نقاباتهم لخير دليل على ذلك، فحسب كل واحد و مكان عمله حيث أن بعض المصالح حيوية ولا مجال للخطأ فيها تكون الرقابة عليها علما أن الرقابة بالنسبة للمؤسسة يقوم بها المراقب الطبي ، فمن صلاحياته التدخل في كل شيء و كتابة تقاريره وإرسالها إلى الإدارة ( حسب تجربة الباحث وملاحظاته بالمشاركة في حياته المهنية داخل المؤسسة )، أما الإداريين فيتم مراقبتهم عن طريق رئيسهم المباشر وإعداد التقارير إلى الإدارة و عموما تفقد هذه الإلية مصداقيتها إذا خرجت عن طبيعتها و تحكمت فيها سلوكيات غير حضارية كالتمييز بين العمال حسب المكانة الاجتماعية وحسب درجة الولاء للتنظيم... الخ .

### جدول رقم (56): رأي المبحوثين بضرورة وجود الرقابة من عدمه.

المجموع	بدون إجابة	لست ضرورية	ضرورية	الرقابة الاقدمية بالسنة
34 %100	01 %2.94	01 %2.94	32 %94.12	أقل من 05
04 %100	-	-	04 %100	10-6
20 %100	01 %5	01 %5	18 %90	15-11
16 %100	01 %6.25	01 %6.25	14 %87.5	20-16
22 %100	-	01 %4.55	21 %95.45	أكثر من 20
96 %100	03 %31.25	04 %41.66	89 %92.70	المجموع

من خلال الجدول فان الاتجاه العام يشير إلى 92.70 % من إجابات المبحوثين ترى بان انعدام ثقافة رقابية يؤدي إلى التسبب في العمل مقارنة بنسبة 41.66 % قالت بأنها لا ترى بان انعدام الرقابة الإدارية يؤدي إلى التسبب في العمل ويدعم القول المؤيد لانعدام الرقابة بأنه يؤدي إلى التسبب. النسب على التوالي 100%، 95.45%، 94.12%، 90% و 87.5% حسب فئات الاقدمية على التوالي أصحاب الاقدمية 6-10 ، أكثر من 20 سنة ، أقل من 5 سنوات، 11-15 سنة و 16-20 سنة وفي المقابل فان نسبة 6.25 % من فئة 16-20 سنة و 11-15 سنة لا يرون ضرورة الرقابة .

نستطيع أن نستنتج التالي الأغلبية أقرت بضرورة الرقابة وان انعدامها يؤدي إلى التسبب في العمل بينما الأقلية لم تعتبر الرقابة مهمة وأكدت بان التسبب ليس مرتبط بالرقابة حتما وهي ترى بان على المرء أن يتحلى بالانضباط الذاتي و ليس بالضرورة من يراقبه مراقبة خارجية وهي تتفق مع دراسة أجريت بعنوان الانضباط الذاتي في المؤسسة الجزائرية [أنظر الدراسات السابقة الفصل التمهيدي]

**جدول رقم (57): ضرورة الرقابة الإدارية في المؤسسة وفق المستوى التعليمي.**

المجموع	بدون اجابة	غير ضرورية	ضرورية	الرقابة الإدارية المستوى التعليمي
05 %100	-	-	05 %100	ابتدائي
13 %100	-	-	13 %100	متوسط
51 %100	03 %5.88	02 %3.92	46 %90.20	ثانوي
27 %100	02 %7.40	03 %11.11	22 %81.49	جامعي
96 %100	05 %5.20	05 %5.20	86 %89.60	المجموع

لا شك بان الرقابة ضرورية في كل مؤسسة أو تنظيم، فحتى علماء التنظيم تكلموا عنها منهم فايول وتايلور في نظرياتهم الإدارية ولكي نؤكد ذلك الطرح ، اتجهنا بسؤالنا الى عينة الدراسة حول مدى ضرورة الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، فكانت النتائج تشير إلى أن الإتجاه العام يؤدي الى نسبة 89.60 % من أفراد العينة ترى بان الرقابة من الضروريات للسير الحسن ، تدعمها نسبة 100% من ذوي المستوى المتوسط والابتدائي تليها نسبة 90.49 % من الثانوي ثم 81.49 % من المستوى العالي، مقارنة بنسبة 5.20 % لا ترى بضرورة الرقابة في المؤسسة ، تدعمه نسبة 11.11 % من ذوي المستوى العالي .

والاستنتاج من ذلك هو : ان الغالبية المطلقة من إجابات المبحوثين يؤكدون ضرورة الرقابة، وهذا الطرح لم يأتي بالصدفة من خلال الإجابات، بل نتيجة واقع ملموس و معاش من التسبب الإداري الحاصل في المؤسسة و تدمر معظم العمال من الوضع الذي آلت إليه المؤسسة، فبعدما كان يضرب بها المثل في قمة الصرامة والانضباط أصبحت تنهال شيناً فشيناً كل هذا نتيجة سوء التسيير ووضع الرجل المناسب في غير المكان المناسب، ونحن أمام إشكالية عويصة في مؤسساتنا ألا وهي إشكالية المناصب و توصيفها ومن خلال ملاحظات الباحث واهتمامه بهذا الجانب السوسولوجي انه لاحظ عملية الدخول و الخروج بعد الوقت وقيل الوقت في الخروج إضافة إلى إهدار وقت العمل والتنقل بين الأقسام بدون حجة إضافة إلى استعمال الهاتف النقال في مكان العمل على حساب وقت العمل، زد على ذلك استعمال وسائل المؤسسة كسياراتها لقضاء مصالح شخصية أو استعمال أجهزتها كاستنساخ بحوث لأولاد الموظفين مثلاً... الخ من العيوب المرضية فطلى هذا الأساس كان جل أجوبة المبحوثين بضرورة تطبيق النظام الداخلي ،وأي نظام داخلي لا يعرف له إلا الاسم او ما تعارف عليه و اكتسب من الثقافة التنظيمية بل الثقافة الموازية ان صح القول .

**جدول رقم (58): يبين الجهة المسؤولة عن الرقابة والتقييم في المؤسسة وفق متغير الجنس**

المجموع	لا ادري	المراقب	لجنة	الرئيس المباشر	الجهة المسؤولة عن الرقابة الجنس
68 %100	16 %32.52	10 %14.70	08 %11.76	34 %50	ذكر
44 %100	12 %27.27	01 %2.27	02 %4.54	29 %65.90	انثى
112 %100	28 %25	11 %9.82	10 %8.92	63 %56.25	المجموع



الهدف من هذا الجدول هو معرف الجهة المسؤولة عن تقييم العمال، كنوع من الرقابة، و انعكاس هذه الطريقة على انضباط الأفراد من خلال إجاباتهم الموضحة أعلاه .

عادة ترتبط الرقابة بعملية التقييم و التقييم يسمح بإعطاء علامة للعامل عن طريق رقابته وإبداء ملاحظات حوله وتتبع أدائه و من خلال الجدول نلاحظ بان نسبة 56.25 % من إجابات المبحوثين تشير إلى أن عملية التقييم يقوم بها الرئيس المباشر لهم تدعمها نسبة 65.90 % من الإناث تليها نسبة 50 % من الذكور و في المقابل فان نسبة 25 % لا تدري من يراقبها وقيمها في حين أن نسبة 9.82 % ترى بان التقييم يتم عن طريق المراقب الطبي وهي مدعمة ب 14.70 % من إجابات الذكور بينما نسبة 8.92 % يقيمها لجنة خاصة للتقييم مدعمة بنسبة الذكور بـ 11.76 % .

الملاحظ من الجدول أن المؤسسة يغلب عليها طريقة التقييم عن طريق الرئيس المباشر الذي ينقط في ورقة خاصة سلوك الموظفين لتحول إلى المدير وينقط بدوره العامل بناء على نقطة الرئيس المباشر و بناء على ملفه الإداري الذي يحضر مع تقرير مصلحة الموارد البشرية حول العامل من انضباط وغياب.. الخ ، والكلمة الأخيرة ترجع له، أما المكتب المخصص لتسيير الموارد البشرية فيقتصر دوره في التنفيذ و إعداد الملفات إلى المدير و تنفيذ أوامره كما صرحت به المسؤولة عن المديرية الفرعية للموارد البشرية [مقابلة مع نائب مدير مكلف بالمديرية الفرعية للموارد البشرية ، يوم 2011/04/04 الساعة 14:00].

والمفقت للانتباه هو نسبة الذين لا يعلمون من يقيمهم حيث يرجع الخلل إلى العملية الاتصالية لإدارة الموارد البشرية ما زالت لم تعطي للعامل البشري أهمية له فمعظم الدراسات الحديثة والمؤسسات قد اتجهت إلى العنصر البشري وأصبحت تستثمر فيه باعتباره رأس مال يجب صيانتته و استغلاله لأقصى الحدود و بوصفه فاعلا هاما في إحداث التغيير .

#### جدول رقم (59): يبين رأي المبحوثين حول مستوى الرقابة الإدارية بالمؤسسة .

النسبة	التكرار	مستوى الرقابة
9.37%	09	قوية
45.85%	44	متوسطة
41.66%	40	ضعيفة
3.12%	03	بدون اجابة
100%	96	المجموع

الهدف من هذا السؤال هو معرفة مستوى الرقابة الإدارية في المؤسسة من خلال طرح السؤال التالي: ما رأيك في جهاز الرقابة في مؤسستك؟ على عينة المبحوثين و إعطاء ثلاث بدائل للإجابة موضحة في الجدول رقم (59) فكانت الإجابات وفق التكرارات والنسب في الجدول أعلاه:

من خلال الجدول يتضح ان الاتجاه العام يشير الى نسبة 45.66 % من إجابات المبحوثين ترى بان مستوى الرقابة الإدارية في المؤسسة متوسط على العموم يقابله نسبة 41.66 % من المبحوثين يرون مستوى الرقابة ضعيف في حين 9.37 % ترى بان المستوى قوي .

وما يمكن استنتاجه من خلال هذه النتائج هو أن الرقابة الإدارية التي من خلالها تقوم بعملية الضبط وتصحيح الأخطاء و تكشف السلوكيات المنحرفة والقويمة يغلب عليه المستوى المتوسط وأحيانا تكون ضعيفة في المؤسسة فالفئة التي ترى بأنها الرقابة قوية هي فئة تطبق عليها الرقابة و تحكمها القوانين و اللوائح ، وهي فئة تمثيلها ضعيف من أفراد العينة من الذين لا يتميزون بنفوذ و سلطة سواء من الجنس الذكري أو الأنثوي و غالبا ما ينتمون إلى الأصناف الدنيا من الأعمال كالصنف الأول من عمال التنظيف والبستنة و عمال المطبخ، أما الأصناف الأخرى كالشبه طبي والأطباء فهم يعتبرون الرقابة ضعيفة أو متوسطة حيث

تطبق الرقابة على عينة دون سواها لعدة اعتبارات منها العلاقات الشخصية بين القائم بالرقابة و المقيم إضافة إلى النفوذ ورؤساء الأقسام حيث أن الباحث لاحظ أن المصالح تقدم قائمة الحضور إلى المراقب الطبي عند نهاية الدوام ممضية من العمال إلا أن هناك من لا يوقع في تلك القوائم فالمرافق أو من يوصلها له يقوم بإمضاء البقية في مكانهم إضافة إلى ما لاحظته ان رؤساء الأقسام غير معنيون بهذه العملية، أما تطبيق الرقابة بشكل صارم فهو محدد في فترات خاصة مع بداية السنة ولا يدوم الحال إلا لبعض أيام، ثم تعود الأمور إلى طبيعتها، هذا بالنسبة الدخول و الخروج، أما تقييم الأداء كرقابة إدارية فإنه يتم حسب مدى معرفة الأفراد أي العلاقات بين الرئيس و المرؤوس فصفة أن الرئيس و فريق عمله من نفس المنطقة و تربطهم علاقات أسرية قوية إضافة إلى الصداقة بينهم فلا يتم تقييمهم بموضوعية بل مبالغ في إعطائهم العلامات وحين يكون اثنان في رتبة واحدة فلا يفاضل بينهما ويمنحهما نقطة موحدة لكي لا يقع في تأنيب احدهما لان الأمر متعلق بالترقية في الدرجات السلمية وهي زيادة في الأجر و يترك الأمر إلى الإدارة كي تتصرف لوحدها في الأمر أما الملاحظة التالية فهي فيما يخص أوقات العمل فان رواق المؤسسة كثير الحركة بالعمال وفي بعض الأحيان نجد تجمعات بين مختلف الأسلاك إضافة إلى وقت أداء الصلاة حيث يتجمعون في أماكن للصلاة في المصالح و يتبادلون أطراف الحديث على حساب زملائهم في مكان العمل ، أما ما يخص تنفيذ الأعمال الموكلة لهم فكل حسب طبيعة عمله ابتداء من الحارس إلى الطبيب وحتى المدير فكما هو معروف بان وقت زيارات المرضى محدد بنصوص و تعليمات وزارية إلا أن الحجاب لا يتقيدون بها و تدخل المعرفة بين فلان و فلان و يطبق النظام على فلان فنجد بعض الأشخاص يتجولون داخل المؤسسة بحجة أنهم ذاهبون إلى فلان أو إجراء فحوصات طبية، أما على مستوى الشبه طبي ففي كثير من الأحيان يقع اختلال في الدخول و الخروج بين فرق العمل خاصة في المداومة أما الطبيب فتجده يدخل إلى المصلحة متى شاء دون أي رقيب فغالبا ما يحضر الطبيب إلى المؤسسة بعد الساعة 09 صباحا و المفترض أنهم يحترم القانون [189].ص08 يدخل على الساعة 08 صباح حتى 12 سا.

هذه المعلومات تؤكد ما صرحت به عينة الدراسة بان عملية الرقابة الإدارية تبقى متوسطة المستوى وعليه فإنها تأثر مباشرة في سلوك الانضباط الوظيفي.

## 2.8. الاستنتاج الجزئي للفرضية :

من خلال عرضنا لجداول الفرضية القائلة : " كلما كان ثقافة الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي " وتحليلنا لها سنقوم بعرض ما تم استنتاجه من خلال هذه الدراسة الميدانية:

**الحرص على الالتزام بالدوام الرسمي للعمل :** بينت النتائج ان نسبة 63.54 % هم ملتزمون بالدوام الرسمي للعمل نتيجة لما يمليه عليهم ضميرهم المهني ونسبة 33.32 % صرحت بعدم التزامها بالدوام الرسمي للعمل، ومن خلال الملاحظة الميدانية يبين الواقع أن نسبة الالتزام بالدوام الرسمي اقل بكثير من التي سجلت بتصريحات المستجوبين ،وهنا تجدر الإشارة ، إلى أن المؤسسة تفتقر إلى نظام رقابة فعال يقوم بمراقبة الدخول و الخروج، مما انعكس على فئة من المبحوثين لا يلتزمون بالدوام الرسمي و بالتالي هم غير منضبطين في عملهم ، نستنتج أن الرقابة الإدارية في المؤسسة ليس لها دور في انضباط العمال و جعلهم يلتزمون بالانضباط .

**النظام الداخلي :** النظام الداخلي هو تشريع يقوم بتنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة و التقيد به يعني الالتزام والانضباط الوظيفي ، ومن خلال الدراسة تبين ان نسبة 76.04 % من أفراد العينة صرحوا بان النظام الداخلي غير مطبق في المؤسسة و لا يوجد نظام ، مما يعني ان هناك تسبب في العمل و خرق لبنوده ، بالتالي فإنها لا توجد رقابة إدارية تتابع تطبيق اللوائح و القوانين المعمول بها وان وجدت فهي شكلية مما يساعد على إنماء روح التهاون و التكاسل و عدم الجدية في العمل ، الإهمال والتسيب، اللامبالاة، ضياع العامل والمؤسسة معا، التعامل اللاحضاري مع ممتلكات المؤسسة، نفور العملاء والزبائن من التعامل مع المؤسسة، كثرة التغيب والتأخر، ظهور صراعات ومشاكلات في العمل، إهمال الآلات ومعدات العمل، ونستنتج بان عدم وجود نظام داخلي بالمؤسسة أدى الى عدم الانضباط الوظيفي لأفرادها.

**تقييم الأداء:** صرحت نسبة 60.41 % من المبحوثين بان تقييم الأداء له علاقة مباشرة بالانضباط الوظيفي ، وباعتبار التقييم نوع من الرقابة الإدارية ، فانه يتأثر بانضباط العامل ،بمعنى كلما كان العامل منضبطا في عمله كلما كان تقييمه جيدا ومنه نخلص بان الرقابة الإدارية تؤثر على انضباط العامل وظيفيا فالرقابة الدائمة تزيد من مستوى أداء العامل نتيجة الخوف من فقدان الوظيفة ومستقبله المهني.

**ارتكاب الأخطاء و العقاب :** إن نسبة ارتكاب الأخطاء من طرف العينة المدروسة تقدر بـ 40.62 % حسب تصريحاتهم ، غير ان مراقبة الأخطاء وتسليط العقاب المناسب عليها ،كان بنسبة 25.64 % مقارنة مع الذين لم يعاقبوا ، و سجلت نسبة 74.35 % من غير المعاقبين ، حيث يرجعون أسباب عدم المعاقبة إلى عدم العلم بارتكاب أخطاء أو قفاهتها بنسبة 41.13 % ، وهذا يدل على عدم وجود مراقبة دقيقة تتبع أداء العمال وتصرفاتهم لتقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة واكتشاف مواطن الضعف و القوة وتصحيح ما يجب ان يصحح بآليات مثل التكوينات ...الخ ،وهو يدعم طرحنا بضعف الرقابة الادارية وعدم موضوعيتها التي انعكس تأثيرها على سلوك انضباط الموظفين ، فالرقابة ضرورية لإتمام العمل ومحاصرة العمال المتهاونين.

**وجود الرقابة في المؤسسة :** صرحت نسبة 61.46 % بوجود نظام رقابي في المؤسسة غير انه شكلي، لا يقوم بدوره كما صرحت نسبة 92.70 % من المبحوثين، بان عدم وجود رقابة إدارية في المؤسسة سيؤدي حتما إلى التسيب في العمل ، كما أكدت نسبة 89.60 % في سؤال عن مدى ضرورة الرقابة الإدارية الفعالة في المؤسسة : بان الرقابة شيء ضروري في المؤسسة لأنها تنظم العمل وهي وسيلة ضبط تؤثر على سلوكيات الموظفين ان عرفت كيف تستغل، نستنتج اهمية الرقابة الادارية الفاعلة في المؤسسة .

**الجهة المسؤولة عن الرقابة :** كانت النسبة الأعلى تشير إلى أن الرقابة الإدارية في المؤسسة يقوم بها الرئيس المباشر للعمل غير ان هذه الطريقة لا تكفي لتقييم العمال و مراقبتهم ، بسب تحيز و ذاتية الرئيس اتجاه فريق عمله ، مما أدى إلى التهاون، و عدم احترام النظام الداخلي، و التسيب في أوقات العمل، حيث أثبتت إحدى الدراسات " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " أن العلاقة الشخصية داخل العمل هي

إحدى المعوقات الأساسية التي تواجه الرقابة، فالرقابة المتحيزة تؤثر على معنويات العامل، و تكون محبطة ومنخفضة نتيجة التفرقة القائمة على أساس : المصالح، القرابة، الأغراض الشخصية، العلاقة مع سلطة عليا، تكوين المسؤول، والمعرفة، نستنتج بان الرقابة يقوم بها الرئيس المباشر للعمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية، والذي يمتاز بعدم الموضوعية في تطبيقها .

**مستوى الرقابة في المؤسسة :** أرجحت عينة الدراسة الكفة بخصوص مستوى الرقابة الإدارية في المؤسسة إلى مستوى متوسط، بنسبة 45.85 %.

هذا المستوى المتوسط من الرقابة في المؤسسة ينعكس سلبا أو إيجابا على أفراد المؤسسة بعلاقة طردية ، فكلما كانت الرقابة قوية كلما حل الانضباط الوظيفي على المؤسسة و كلما انخفض مستوى الرقابة اتبعه ذلك بانخفاض في مستوى الانضباط الوظيفي للأفراد ، فهي أحيانا تكون قوية وأحيانا ضعيفة ، نستنتج بان الرقابة في المؤسسة ذات مستوى متوسط وأثبتت عدم فاعليتها و موضوعيتها في التعامل مع الأفراد.

و نخلص إلى نتيجة وهي أن مستوى الانضباط الوظيفي يتأثر بمستوى الرقابة الإدارية، وبناءا على ما تم عرضه فان الباحث يرى بان الفرضية القائلة : كلما كانت ثقافة الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليي قد تحققت ميدانيا .

### 3.8. الاستنتاج العام للدراسة :

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم وتسيير سلوك الأفراد وبسيكولوجيتهم والقيم التي يؤمنون بها فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الانجاز، الإرادة، إتقان العمل...كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وإن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات.

كل هذه المعلومات تساعد القائمين على التسيير في تحليل تصرفات العمال والتنبيؤ بهذا السلوك والتحكم فيه، وبناء كل هذه المعطيات يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسات الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد، واستجابة لذلك فقد أجابت الدراسة الميدانية المحددة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي على تساؤلات الاشكالية المصاغة في البحث: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية المتمثلة في مصلحة تسيير الموارد البشرية على سلوك الانضباط الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي؟.

وعلى هذا الأساس فقد بينت الدراسة الميدانية ما يلي:

1 - يكتسب الانضباط الوظيفي أهمية بالغة في تحقيق أهداف وغايات المنظمات المختلفة الإنتاجية والخدمية العامة والخاصة، كون الموارد البشرية المورد الحيوي والهام التي تعتمد عليها النظم الإدارية في تحقيق أهدافها، كما أنّ أهمية الانضباط الوظيفي لا تتجلى فقط من خلال الفوائد التي تحققها المنظمة بل في الفوائد التي يحققها للفرد العامل سواء أكانت على صورة عوائد مالية أو معنوية أو تحقيق تقدم مهني ووظيفي.

لهذا اهتم الفكر الإداري بتطوير المفاهيم المتصلة بالانضباط الوظيفي وبتطوير نظم الانضباط الوظيفي باعتبارها جزءاً أساسياً وهاماً من النظم الإدارية في منظمات الأعمال المختلفة .

2- يعتقد البعض بأنّ الانضباط الوظيفي وظهور العديد من المشكلات الانضباطية في منظمات الأعمال سببها الرئيسي الفرد العامل في هذه المنظمات، والواقع بأنّ الانضباط الوظيفي والمشكلات الانضباطية تقف خلفها العديد من العوامل والأسباب و التي تتوزع إلى أربعة مجموعات من العوامل والأسباب وهي:

- أسباب ذات علاقة بالإدارة .
- أسباب ذات علاقة بالموظف.
- أسباب ذات علاقة بطبيعة وعلاقة العمل.
- أسباب ذات علاقة بالأجور و المكافآت والحوافز .

3- بينت الدراسة وجود مشكلات انضباطية ولها أسباب عدة مما يدل على عدم وجود ثقافة تنظيمية بالدرجة المطلوبة من الكفاءة.

4- أكدت نتائج الدراسة الميدانية بأنّ هناك عدداً من المشكلات الانضباطية التي تعاني منها المؤسسة العمومية الاستشفائية وهي :

عملية التوظيف تتدخل فيها نصوص قانونية غير مرنة لا تراعي متطلبات المنصب.

-عدم الالتزام بالدوام الرسمي للعمل مثل : الخروج المؤقت والعودة إلى العمل، الخروج من العمل قبل الوقت، التأخر عن العمل بداية اليوم أو الدوام المحدد ليوم العمل، الغياب المتكرر عن العمل، الحضور للعمل وعدم التواجد في المكان المحدد للعمل (المكتب)، البطء المتعمد في الأداء الوظيفي، استخدام الإجازات المرضية بصورة متكررة.. الخ

- عدم احترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة .

- عدم فاعلية نظام الرقابة الإدارية
- عدم الموضوعية في نظام الترقية و التقييم في المؤسسة .
- تدخل الوساطة " المعرفة" في عملية التوظيف .
- سياسة الاستقطاب غير فعالة .
- عدم وجود موضوعية في سياسة التعيين و الاختيار و مقابلة التوظيف .
- عدم الرضا عن كفاية الأجر.
- عدم الرضا عن التصنيف المخصص للوظيفة في سلم الأجور .
- عدم وجود سياسة للحوافز في المؤسسة تنمي الدافعية للعمل، كالتكوين و المكافآت، و العدالة.
- عدم وجود مناخ تنظيمي يتسم بخلق جو محفز للعمل .
- عدم وجود عدالة في تطبيق القوانين (النظام العقابي) .
- التمييز بين الموظفين .
- عدم وجود ولاء تنظيمي للغالبية المبحوثة.
- عدم التشجيع على الإبداع

5- تبين بوضوح وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانضباط الوظيفي وبين كل من أسباب المشكلات الانضباطية، ذات العلاقة بالإدارة، الموظف، طبيعة وعلاقات العمل، الأجور و المكافآت و الحوافز. مما يؤكد على ضرورة مراعاة العلاقة التكاملية و التأثيرية لهذه الأربع مجموعات، من العوامل و الأسباب المؤثرة على الانضباط الوظيفي.

6 - من أهم العوامل المباشرة التي يعتمد عليها في تحقيق الانضباط الوظيفي ليست فقط بناء و تصميم نظم الانضباط الوظيفي بل وجود ثقافة تنظيمية متمثلة في إدارة تسير الموارد البشرية تكون مقتدرة و فاعلة، سواء من حيث السياسات أو نمط القيادة التي تتبعها من حيث الإجراءات و التدابير و الممارسات الإدارية التي تتبع في تحقيق الانضباط الوظيفي .

## خلاصة

قمنا من خلال هذا الفصل بعرض الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة في الدراسة الخاصة بالرقابة الإدارية كثقافة تنظيمية في المؤسسة تعني بها إدارة الموارد البشرية كنسق فرعي في التنظيم ثم تحليل تلك الجداول إحصائيا و سوسيوولوجيا و استنتاج جزئي لهته الجداول و الوصول إلى نتيجة ان الرقابة الإدارية لها اثر في انضباط الأفراد داخل المؤسسة الصحية بمتبلي بحيث كلما كانت هذه الرقابة موضوعية و قائمة على أسس علمية و موضوعية كلما زاد الانضباط الوظيفي و منه تحققت هذه الفرضية على المستوى الميداني ، كما قدمنا استنتاج عام للدراسة .

## الخاتمة

أتى موضوع " الثقافة التنظيمية والانضباط الوظيفي "ليجيب على كثير من الأسئلة المطروحة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث عرفت عجزا وانكسارا في تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا رغم توفر الإمكانيات المادية والبشرية لذات الغرض، إذ يساعد الالتزام بسلوك الانضباط الوظيفي في فضاء العمل على تقليل الخسائر واكتشاف مواطن الضعف والتقصير، ومحاولة علاجها لتعديل الانحرافات في العمل من خلال إرساء ثقافة تنظيمية جديرة بيبث روح التغيير ومواكبة العصر، هذه الثقافة تكمن في نسق الإدارة من خلال قيادتها التي تنمي روح الإبداع والأداء الجيد في العمل من خلال كثير من الآليات المسطرة لذلك كتقافة التوظيف والتحفيز والرقابة.

كما تجدر الإشارة أن من أسرار نجاح الدول المتحضرة والمتقدمة، راجع إلى التزامهم بسلوك الانضباط الوظيفي سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المجتمع ككل، بينما تشكل ظاهرة التخلف التي تعاني منها الجزائر منذ الاستقلال، راجع إلى الفراغ الروحي المتمثل في ميدان سلوك الانضباط الوظيفي.

هذا الفراغ أدى إلى انتشار ثقافة الانكسار في المؤسسات الجزائرية سواء اقتصادية أو خدماتية المتمثلة في عدم المواظبة على مواعيد العمل، كالتأخير أو الانقطاع عن العمل دون سابق إنذار، أو الغياب المتكرر أو التهاون في انجاز الاعمال وعدم الولاء للمؤسسة... الخ.

ونظرا للمرحلة التي تعيشها الجزائر على عتبة اقتصاد السوق، يتطلب من أفراد المجتمع الجزائري في أي مؤسسة كانت، مهما كان نوعها، التشبع بروح وسلوك الانضباط لمواجهة المعركة الاقتصادية على المستوى العالمي، لإثبات ذاتها من أجل البقاء والاستمرار والارتقاء إلى مستوى الدول المتحضرة .

يشكل موضوع " الانضباط الوظيفي " نوع من أنواع أخلاقية العمل، فهو يدعم سلوك الأفراد في ميدان الممارسة على مستوى جميع التصرفات والأنشطة التي يقوم بها الإنسان بالمؤسسة وما تحققه من أهداف، فهو الأسلوب الأمثل الذي يساعد على التقليل من الخسائر ومنع حدوث المشكلات و تجنبها .

كما يمكن لسلطة الإدارة بدورها أن تمارس قدرا من التأثير على الأفراد من خلال عمليات التوظيف عن طريق عملية الانتقاء والاختيار والتعيين، فهي فضلا عن ذلك تؤثر على سلوكه عن طريق قواعد وضوابط وأنظمة للعمل المطبقة، تحديد المهام والصلاحيات للوظيفة، أدوات وإمكانيات العمل المتاحة، كذلك نمط وسلوك الإشراف والتوجيه، ومعايير الحوافز المادية والمعنوية .

مع العلم أننا أصبحنا على عتبة اقتصاد السوق الذي لا يرحم كل متهاون في ميدان المنافسة، مما يستلزم على السلطة الإدارية بالمؤسسة، الاهتمام بسياسة تطوير وتنمية الموارد البشرية على سلوك الانضباط الوظيفي في ميدان العمل من خلال ثقافة الرقابة والتصحيح الفوري للأخطاء .

إن الانضباط الوظيفي يتحقق بتوافر العناصر التنظيمية الرسمية، منها الاختيار والتعيين التدريب والتحفيز والرقابة... الخ، كذلك نمط سلطة الإشراف الذي يهيا العلاقة بين المشرف والمرووسين لترسيخ نوع من الثقة في العمل وضمن الولاء المطلق للتنظيم وهذا لتحقيق الأهداف المنشودة، بحيث يساعد هذا المناخ إرساء وخلق ثقافة تنظيمية التي تدفع الأفراد على الارتباط والولاء للمؤسسة، مما يحثهم ويدفعهم إلى التمسك بالانضباط الوظيفي في العمل .



لكن على الرغم من ذلك، فإن مؤسساتنا تعاني من ظواهر سلبية نابعة من إشكالية ثقافتنا التنظيمية ولعل أبرز هذه الظواهر هو غياب الانضباط الوظيفي للأفراد إذا السؤال الجوهرى للدراسة: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية المتمثلة في مصلحة تسيير الموارد البشرية على سلوك الانضباط الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي؟.

للوصول إلى فهم وتحليل هذه الظاهرة السوسولوجية، ارتأينا أن نحدد موضوع الدراسة الميدانية من خلال التساؤلات التالية :

- هل التوظيف يساهم في إرساء سلوك الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي؟

- هل للحوافز علاقة بسلوك الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي؟

- هل للرقابة دور في دعم سلوك الانضباط الوظيفي للعامل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي؟

خلال هذه الدراسة العلمية التي سمحت لنا التأكد من صحة الفرضيات التي صيغت فقد توصلنا إلى ما يلي:

قبول الفرضية الأولى التي تنص: كلما كانت ثقافة التوظيف (الاختيار والتعيين) مبنية بشكل علمي وعقلاني ساد سلوك الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي.

بحيث انه كلما كانت ثقافة التوظيف المتمثلة في سياسة المؤسسة عن طرق تسيير الموارد البشرية معروفة المعالم و مبنية على أسس علمية و عقلانية كلما أدى ذلك إلى الارتقاء بسلوك الانضباط الوظيفي لعمالها .

أما الفرضية الثانية: كلما كانت ثقافة الحوافز المادية والمعنوية مطبقة بعدالة داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي زاد انضباط عمالها وظيفيا، فقد تم تحقيقها ميدانيا، وبالتالي قبولها .

الفرضية الثالثة المتعلقة بالرقابة الإدارية: كلما كانت ثقافة الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي.

فقد تم التأكد منها ميدانيا من خلال تصريحات عينة الدراسة التي أكدت هذا الطرح.

ومن هذا المنطلق وجب على المؤسسة العمل على تحقيق الانضباط الوظيفي وذلك من خلال إرساء ثقافة واضحة المعالم تمتاز بالمرونة والموضوعية والعلمية في اختيار وتعيين أفرادها وتنمية معارفهم من حيث التأهيل والتكوين والرعاية المادية والمعنوية ، وخلق ظروف عمل مواتية وحسنة، بالإضافة إلى ذلك يجب العمل على إيجاد مناخ تنظيمي يمتاز بالفاعلية والانجاز والعلاقات الإنسانية الطيبة، وأن تخلق نظاما للترقية مبني على أسس موضوعية وعادلة، والعمل على تحفيز العامل ماديا ومعنويا، وألا يقتصر هذا على العامل الأكثر أقدمية فقط . كما تتم عملية التقييم بشكل عقلاني وموضوعي .

أهم ما لاحظناه في هذه الدراسة بان عملية الرقابة تكاد تنعدم وان كانت فهي بشكل صوري تمتاز بالتحيز وعدم العدالة، وهذا حتما سيؤثر على مستوى الانضباط، لذا وجب على المؤسسة أن تعيد النظر في جهازها الرقابي، وان تقوم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وأن تفتح قنوات اتصال بين الإدارة والعمال لبت روح العمل والحث على تحمل المسؤولية وتعزيز روح الولاء .

أخيرا، يجب أن ننوه إلى موضوع الانضباط الوظيفي الذي يعتبر من الظواهر الاجتماعية، تتدخل فيه عوامل أخرى لتحقيقه فان نتائج هذه الدراسة اقتصرت على عينة محدودة من العمال، فلا يمكن تعميم النتائج المحصل عليها على المجتمع الأصلي، ويبقى موضوع الانضباط الوظيفي موضوعا خصبا للبحث والدراسة بين الفينة والأخرى .

نرجوا أن تكون هذه الدراسة قد وفقت في ما تصبوا إليه وتكون مساهمة في إثراء الدراسات الجديدة بخصوص هذا الموضوع للباحثين المقبلين على إعداد مذكراتهم.



## قائمة المراجع

1. موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصبه للنشر والتوزيع، 2004.
2. ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية**، الجزائر: دار المحمدية، 2003.
3. إلياس سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة**:مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2006.
4. محمد المهدي بن عيسى، **ثقافة المؤسسة: حالة مؤسسة الأنابيب التاقلة للغاز PIPE GAZ غرداية**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر 2004 / 2005.
5. حسين حريم، **السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمة الاعمال**، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
6. E. Stephen P Robbins, **organizational Concepts: controversies and Applications** England prentice, Hall, Englewood cliffs 8<sup>eme</sup> édition, 1998
7. Hss Jean Langette, Jaques Muller, **Economie d'entreprise**, 2<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 1999.
8. Gilles Bressy et Christian Kankoyt, **Economie d'entreprise**, Paris: 4<sup>eme</sup> édition, Dalloz, 1998.
9. ماجدة عطية، **سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)**، الاردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2003.
10. عبد الحفيظ مقدم، **الثقافة والتسيير**، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، الجزائر، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992 .
11. Debbasch Charle, **Science Administrative**, 2<sup>eme</sup> édition, dalloz, 1972.
12. عامر الكبيسي، **السلوك التنظيمي**، دمشق، سوريا: سلسلة الرضا للنشر، ط1، 2005.
13. راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، الاسكندرية: الدار الجامعية، بدون طبعة، 2003.
14. حبيب الصحاف، **معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين**، بيروت: مكتبة لبنان، ط1، 1998.
15. محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، 2003.
16. تشستر برنارد، ت. كمال دسوقي، **وظائف الرؤساء**، القاهرة: دار الفكر العربي، بدون طبعة، بدون سنة.
17. عبد الرحمن بن احمد بن محمد هيجان، **ضغوط العمل (مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها)**، الرياض: مركز البحوث والدراسات الإدارية، بدون طبعة، 1998.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الإسكندرية: دار الجامع للطبع والنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2001.
19. مؤنس رشاد الدين، **المرام في المعاني والكلام القاموس الكامل عربي عربي**، بيروت، لبنان: دار الراتب الجامعية، بدون ط و دون سنة ص 134.

20. محمد المهدي تقيّة، **الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005.
21. **fancais francais,dar el chimal impression édition et distrubution tripol ,liban**, 3<sup>eme</sup> édition .
22. سورة الكهف، الآية 103-105
23. محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة 1995.
24. حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006 .
25. نوال رويمل، **القيادة وتسيير الموارد البشرية رؤية نقدية ودراسة تطبيقية دعم نظري وتطبيقي لطلبة الجامعة**، عين مليلة، الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع، 2009.
26. حسن أبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، لبنان: دار النهضة العربية، ط1، 2002.
27. Jean Mari Pretti, **Ressources humaines et gestion des personnes**, Paris: 4<sup>eme</sup> édition, librairie Vubert, 2002.
28. Laurent Belanger, **Gestion des ressources humaines**, Alger: les édition DAHLEB, 1993.
29. احمد زكي بدوي، **معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية**، لبنان: مؤسسة شباب الجامعة، بدون طبعة، 1981.
30. صلاح بيومي، **حوافز الانتاج في الصناعة**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1988.
31. عبد الرحمن توفيق، **منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد**، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، 2004.
32. نبيل ارسلان، **الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام**، القاهرة: دار النهضة المصرية، 1976.
33. Jean-Rene edighafferck , **Précis de gestion d'entreprise**, nathan, France, 1997.
34. خيرى خليل الجملي، **التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية-البناء الاجتماعي للمجتمع-الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث**، 1998.
35. كامل بربير، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1997.
36. ادريس سهيل، جبور عبد النور، **المنهل الوسيط قاموس فرنسي عربي**، بيروت: دار الآداب، ط4، 1981.
37. **Dictionnaire moderne ,français arabe**, lebanon: dar el machreqe publishers, 2<sup>eme</sup> édition , 1982.
38. Hamini Allel, **Le contrôle interne et l'élaboration du bilancomptable**, OPU, 1993.
39. محمد بن حمودة، **علم الإدارة المدرسية نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري**، الجزائر: دار العلوم للنشر، 2006 .
40. Macn khalil Curmar, **Acritical study of modern social thought**, Beirut, le banon :Dar al afaq al jadida, .
41. cohen Elie, **Dictionnaire de gestion**, Alger: casbah édition, 1998,.
42. محي الدين الأزهرى، **الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات**، القاهرة: دار الفكر العربي، ط1، 1993.
43. محمد عبد الفتاح محمد، **العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية(أسس ومبادئ)**، الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر، ط2، 1997.

44. ابراهيم التهامي، الدراسات السابقة في البحث العلمي، فضيل دليو وعلي غربي، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، قسنطينة: منشورات جامعة منتوري، ط 3، 1999.
45. سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003/2004.
46. عمر بن ناصر القروي، أخلاقيات العمل في الدوريات الامنية دراسة تطبيقية على منسوبي الدوريات الامنية بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم العربية الامنية، في العلوم الادارية، السعودية، 2005.
47. شهرزاد مشاد، دور الرقابة في ضبط السلوك التنظيمي للعامل دراسة ميدانية مصنع أميات إسمنت مفتاح، الجزائر: مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة البليدة، الجزائر 2007.
48. حسن الساعاتي: تصميم البحوث الاجتماعية، بيروت: دار النهضة العربية، 1982.
49. علي عبد الرزاق جليبي وآخرون، نظرية علم الاجتماع - الإتجاهات الحديثة والمعاصرة، مصر: دار المعرفة الجامعية، 1998.
50. خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2008.
51. احسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2005 .
52. شروق المبسلط ، الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الأردنية، الاردن: 1999 .
53. أبو بكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، القاهرة مصر: الدار الجامعية، 2002.
54. Marc Bosche, **coporate culture: la culture sans histoire**, Paris: revue francaise de gestion (RFG), N47-48, 1984.
55. M. Thevenet, **audit de la culture d' entreprise**, Paris: ed d'organisation, 1986, .
56. M. Thevenet, J-L-Vachette, **culture et comportements**, Paris: vuibert, 1992.
57. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية: للطبع والنشر والتوزيع، 2000.
58. محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد، دمشق، سورية: منشورات جامعة، 1995.
59. R.Reitter et al, **cultures d'entreprise**, Paris: vuibert, 1991.
60. W.Ouchi, **THEORIE Z**, Paris: traduit de l'american par jaques guid, interdiction, 1982.
61. M. Burke, **l'entreprise et les courants socio- cultures de la France d' aujourd'hui**, Paris: RFG, № 47-48, 1984.
62. RENAUD Sainsaulieu, **l'identite au travail**, Paris: pfnsp, 1977.
63. محمود علي الزقالي، دوافع واتجاهات الثقافة الإدارية، مصر: مجلة البحوث التجارية كلية التجارة جامعة الزقازيق، عدد 1، يناير 1999
64. STRATEGOR, **politiques general de l' entreprise**, Paris : 2ed, dunod, 1997.
65. R, Sainsaulieu, **sociologie de l' entreprise**, Paris: 2ed, pfnsp, 1997 .
66. DANIEL Mercure, **la culture en mouvement**, Québec:les presses de l'atelier graphiques, 1992.
67. JOHN P.Kotter et JAMES L.Heskett, **le second souffle de l'entreprise:culture et performances**, Paris: traduit par lanrence nicolait, ed d'organosation, 1993.
68. M. Thevenet, **la culture d' entreprise en neuf question**, RFG, № 47-48, 1984.
69. حسين حريم، ادارة المنظمات منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، 2009.
70. أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، عمان، الأردن، مطبعة الصفدي، ط 1 ، 1993

71. جمال الدين الخازندار، تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية، عمان: مجلة الإداري عدد 56 معهد الإدارة العامة ، مارس 1994 .
72. جاد الرب، سيد محمد، دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية، مصر: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة عدد 4 جامعة عين شمس، أكتوبر 1997 .
73. دافيتس ونلسون، استراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية السيد عمارة دار الفجر للنشر والتوزيع 1995.
74. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة **organization culture**، الاردن: داراليازوري العلمية نشر والتوزيع، 2009.
75. أندرودي سيزلاقي، مالرك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ت: جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية: معهد الإدارة العامة، ج 2، 1991.
76. Jacque Orsoni & J.P.Heler, **Management Strategique**, paris: Librairie Vuibert 1994.
77. عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراة ، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
78. علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، جامعة الجزائر، بحث معروض في الرابط <http://www.khemismiliana.com/showthread.php?>
79. فليب أتكسون، إدارة الجودة الشاملة، ت: عبد الفتاح التعماني، سلسلة إصدارات بمبك، ج 1 1996
80. محمد الجعلي المهندس، محمد أمين شرفي، تسبب العاملين محاولة التأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية، المنظمة العربية، إدارة البحوث والدراسات.
81. ثامر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة معهد الإدارة العامة ، السعودية: إدارة البحوث، 1995.
82. TAYLOR، **la direction scientifique des entreprise**, Algérie: ouvrage présenté par : Med benguerna , N°:0152, ENAG Edition , 1992 .
83. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات، 1975.
84. سيد عبد الحميد مرسي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، جدة : مجلة الاقتصاد والإدارة، عدد 09 ، دار عكاظ للطباعة والنشر، 1997.
85. راوية حسن، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
86. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال 100 عام، الأردن، عالم الكتب الحديث، ط 1، 2002.
87. أحمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل -بناء المهارات-، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط 2 ، 1995.
88. محمد سعيد السلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2002 .
89. موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم، عمان: دار وائل، ط 1، 1999.
90. صبحي العتبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، 2002.
91. مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، بغداد: ديوان العلوم للطباعة والنشر، 1991.
92. أشواك شاندا، شلبا كوبرا، استراتيجية الموارد البشرية، ت عبد الحكيم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002 .
93. زكي محمود هشام، دور وظائف إدارة الأفراد في مشروعات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد 06 ، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ماي 1990 .
94. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.

95. Michael R corral and others , **management of humains ressources** Charles E Merrill publishing , Columbus, Ohio, 1982.
96. سهيلة محمد عباس، علي حسنين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط01، الأردن 1999 ،ص23 .
97. ايهاب صبيح رزيق، الإدارة، الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط2، 2001 .
98. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، ت: محمد سيد احمد عبد المتعال، مراجعة، عبد المحسن عبد المحسن جودة، الرياض: دار المرجع، ط8، 2003 .
99. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004
100. عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، قسنطينة: مطبوعات جامعة منتوري، فيفري 2001
101. كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي سلسلة علم النفس لبنان: دار الكتب العلمية عدد13، ط1، 1996 .
102. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مصر: دار غريب، 1981.
103. PARITTER (J. M.), **un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humain**, RFG, № 53-54:sep, 1985.
104. سميح عاطف الزين، الثقافة والثقافة الاسلامية، بيروت: دار الكتاب اللبناني، ط2، 1989
105. محمد عماد الدين اسماعيل، المنهج العلمي وتفسير السلوك، الكويت: دار القلم، ط4، 1989
106. فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب، سياسات، استراتيجيات)، ط1، الأردن، 1991.
107. علي السلمي، العلوم السلوكية في التطبيق الاداري، القاهرة: دار المعاريف بمصر، 1971.
108. مهدي حسن زوليف، علم النفس الاداري ومحددات السلوك الاداري، عمان: المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1982.
109. علي السلمي، ل. نهري، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار غريب، بدون طبعة، القاهرة، بدون سنة.
110. Michel Sendra, **peut on gérer les motivation ?**, paris: PUF, 1989.
111. ادوار. ج موراي، الدافعية والانفعال، ت احمد عبد العزيز سلامة، بيروت: دار الشروق، ط1، 1988،
112. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، القاهرة: دار غريب، بدون طبعة، بدون سنة.
113. المنجد الابجدي، بيروت: دار المشرق للتوزيع، ط3. بدون سنة.
114. **Dictionner de poche francais francais**, liban :dar el chimal impression edition et distrubution tripol ,3<sup>eme</sup> ed .
115. [http://www.moqatel.com/mokatel/data/gehoth/Askria6/Alendebat7065/study\\_Home.htm](http://www.moqatel.com/mokatel/data/gehoth/Askria6/Alendebat7065/study_Home.htm)
116. محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، الاسكندرية: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999.
117. <Http://www.rawabi.com/vb/t10746.html>.
118. اميل دوركايم، قواعد المنهج السوسيولوجي، ت: سعيد سبعون، مراجعة الفضيل رتيمي، الجزائر: دار القصة للنشر، 2008.
119. خالد محمد احمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة نايف للعلوم الإدارية بالرياض، السعودية، 2006.
120. سمارة نصير، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، الجزائر: منشورات المجلس الاعلى للغة العربية، 2005.

121. Michel Crozier, **le phénomène bureaucratique**, paris: Edition seuil,1963.
122. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، ط1، 2005.
123. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، عدد17، المؤرخ في 25/04/1990، المادة 75 و ما بعدها من قانون 11/90 المتضمن قانون علاقات العمل.
124. حسين طاهري، المفردات والمعاني قاموس قانوني عربي فرنسي معجم لشرح المفردات القانونية، ط1، 2004.
125. الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، الدراسة النظرية ج 1، الجزائر: بن مبارك للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
126. مليكة حنيش، الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة دراسة حالة مؤسسة ترفال trefle ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2006.
127. محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1989.
128. احمد سيد مصطفى، ادارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دون بلد، جامعة بنها، 2000.
129. M. Brilman, **Modèles culturels et performances économique:hommes et techniques** ,paris,1982
130. محمد عاطف عبيد، إدارة الأفراد، القاهرة: دار النهضة العربية، 1995 .
131. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
132. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999/98.
133. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
134. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002/2001.
135. . Loic CARDIN et autres: **gestion de ressources humaines** , 1er Edition DUNOD.1997,P86 .
136. عبد الغفار حنفي، حسن القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996.
137. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1980.
138. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة 2004 .
139. حسن عادل، مصطفى زهير، الإدارة العامة، بيروت: دار النهضة العربية، 1978.
140. أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
141. غانم سعيد العبيدي، التقييم والقياس في التربية والتعليم، بغداد: 1970.
142. والترفاندايك نجهام، بروس فكتور مور، سيكولوجية المقابلة، ت. فاروق عبد القادر، غريب إسماعيل، مراجعة، مختار حمزة، محمد توفيق رمزي، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1999 .
143. عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية الإدارة، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
144. علي عبد الوهاب، استراتيجية التحفيز الفعال نحو اداء بشري متميز، مصر: دار التوزيع والنشر الاسلامية، 2000.
145. حماد محمد شطا، النظرية العامة الاجور والمرتبات، الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 1982.
146. عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة (المهارات السلوكية في مجال تحفيز العاملين)، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط3، 2004.
147. أحمد سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري علاقات العمل الفردية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1994.



148. يوسف قزاقزة وآخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002.
149. عبد السلام محمود ابو قحف، مقدمة في الاعمال، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
150. هناء حافظ بدوي، ادارة المؤسسات الاجتماعية، مصر: دار المعارف الجامعية، 1999.
151. محمد أنيس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 1989.
152. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل -بناء المهارات-، الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط 2، 1995.
153. فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، قسنطينة: مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، 2003.
154. ناصر محمد العديلي، ادارة السلوك التنظيمي، الرياض: مرام للطباعة الالكترونية، 1993.
155. Christian GUILLEVIC, *Psychologie du travail*, Belgique: SNEL SA, LIEGE, 2003.
156. عبد الفتاح دياب حسن، طريقك الى الفاعلية الادارية -التخطيط والرقابة أساس نجاح الادارة-، القاهرة : مطبعة النيل، ط 2، 1996.
157. بشير علاق، مبادئ الإدارة ، عمان: دار اليازوري العلمية، ط5، 1998.
158. عبد الفتاح الصحن، محمد سيد سرايا، الرقابة والمراجعة على المستوى الجزئي والكلي ، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1998.
159. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقس، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
160. محي الدين الأزهري، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، القاهرة: دار الفكر العربي، بدون طبعة، بدون سنة.
161. عمرو غنايم، علي الشرفاوي، تنظيم وإدارة الأعمال (الأسس والأصول العلمية مدخل تحليلي) ، بيروت: دار النهضة العربية، بدون طبعة، 1982.
162. مصطفى كراجي، علم الإدارة العامة، وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع، بدون ط، 2002.
163. جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، القاهرة: دار الفكر العربي، بدون طبعة، بدون سنة.
164. محمد سويلم، الإدارة المالية في ظل الكوكبة، دار الهاني للطباعة، بدون طبعة، المنصورة، 1998.
165. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، ط1، عمان، 1999.
166. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية، بدون طبعة، 1999.
167. سعيد يحي، الرقابة على القطاع العام، المكتب المصري الحديث، بدون طبعة، الإسكندرية، 1970.
168. مهدي حسن زويلف، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، دار الرسالة، بغداد، 1980.
169. يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، القاهرة: مركز الرضا للكمبيوتر، بدون ط، 1999.
170. محمد رياض البندقجي، مبادئ الإدارة العلمية، عمان: المطابع النموذجية المساهمة المحدودة، بدون ط، 1981.
171. مهدي حسن زويلف، احمد القطامين، الرقابة الإدارية (مدخل علمي)، دار حنين، بدون طبعة، عمان، 1995.
172. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، عدد33، مرسوم تنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 2007/05/19 .
173. وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، 2007.

174. بشير صالح الرشيدى، **مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة**، الكويت: دارالكتاب الحديث، 2000 .
175. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي-النظرية والتطبيق**، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
176. عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي، **مناهج وطرق البحث الاجتماعي**، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000.
177. أبو النجى محمد العمري، **أسس البحث في الخدمة الاجتماعية**، الإسكندرية: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، دمنهور، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، 1999.
178. محمد شفيق، **البحث العلمي - الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، 2001،
179. الإرسال رقم 03 المؤرخ في 11 جوان 2005 النص رقم 2877/م.ع.و.ع/05 المتعلق في ما يخص الاختصاصات المطلوبة في المسابقات على أساس الشهادة.
180. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية**، عدد 51، المرسوم التنفيذي رقم 224/89 المؤرخ في 05 ديسمبر 1989 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية
181. التعليم الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 18 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفيات تنظيم وأجراء المسابقات ، الامتحانات والاختبارات المهنية.
182. رسالة المنشور رقم 86/ك.خ.م.ع.و.ع/01 المؤرخة في 13 مارس 2001 المتعلقة بإعداد القوائم التأهيلية
183. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية**، عدد 46، أمر رقم 03 - 06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006 ، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
184. المرشد ، **مجلة فصلية تعنى بالثقافة العمالية والتكوين النقابي**، الجزائر: المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية عدد 04، جويلية 1987.
185. معمر داود ، **تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي**، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عنابة، الجزائر، 2004.
186. عبود الرحمن عيسوي، **علم النفس والانتاج**، دار المعرفة الجامعية، 2003.
187. Pierre .G. Bergeron, la gestion Moderne theorie et cas ,ed:gaetan morin , canada ,1983,p 188.
188. [http://www.moheet.com/show\\_news.aspx?nid=457615&pg](http://www.moheet.com/show_news.aspx?nid=457615&pg)
189. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية**، عدد 03، المؤرخ في 11 يناير 1997، المادة 02 من امر رقم 97-03 المحدد لمدة العمل القانونية .

# وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعد دحلب -البليدة-  
كلية الآداب و العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

## موضوع الدراسة

الثقافة التنظيمية و الانضباط الوظيفي  
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي الشعانبة

مذكرة مكملة لنيل درجة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية

تحت اشراف الدكتور

الفضيل رتيمي

إعداد الطالب

براهيم حاج عمر

ملاحظة:

يأمل الباحث في تعاونكم معه ،بالاجابة على أسئلة الاستمارة ،حيث مساهمتكم ستكون موضوع إهتمام الباحث ،علما أن البيانات التي ستدلون بها لا تستعمل الا لأغراض البحث العلمي و تبقى في طي الكتمان

بيانات خاصة بالمبحوثين:

- 1-الجنس : ذكر  انثى
- 2-السن : اقل من 25  26-30  31-35  36-40  41-45  46-50  50 فما فوق
- 3-المستوى: جامعي  ثانوي  متوسط  ابتدائي  بدون مستوى
- 4-الاقدمية: اقل من 5 سنوات  6-10  11-15  16-20  21-فما فوق
- 5-الحالة العائلية: أعزب  متزوج  ارمل  مطلق
- 6-الوظيفة: مهني  اداري  ممرض  طبيب
- 7-طريقة التوظيف: مسابقة  طلب  مكتب اليد العاملة  قرابة  جهات اخرى  أذكرها:.....
8. هل مؤهلك العلمي يتوافق مع الوظيفة الممنوحة لك؟ نعم  لا
9. كيف تتم عملية الاختيار و تعيين العمال في المؤسسة ؟ طريقة موضوعية  طريقة غير موضوعية
10. كيف علمت بوجود مناصب عمل شاغرة بالمؤسسة؟ جرائد  احد المعارف   
اتصال مباشر بالمؤسسة  مكتب التشغيل
- لوحة الاعلانات  اخر  حدد:.....
11. هل تم تعريفك بعملك الجديد عند التحاقك بالمؤسسة ؟ نعم  لا
- في حالة نعم المعلومات المقدمة تخص: نوع العمل  ظروف العمل   
طريقة الاداء  حقوقك وواجباتك
12. هل أُجريت لك مقابلة التوظيف نعم  لا
- في حالة نعم من قام بها :المكلف بالموارد البشرية  المدير العام  رئيسك المباشر  اخر
13. مانوع الاسئلة التي طرحت عليك؟: عامة  شخصية  متعلقة بالعمل
14. هل تمت ترفيتك: نعم  لا
- في حالة نعم لأنك : ذو كفاءة وانضباط  ذو مكانة اجتماعية معروفة  ذو نفوذ وسلطة
15. في رأيك هل الترقيات في المؤسسة تتم باسلوب؟ موضوعي وعادل  غامض و مشكوك فيه   
اذا كان كذلك فهل أثر في إنضباطك: نعم  لا
16. هل تم نقلك من قسم الى آخراو من مصلحة لاخرى؟ نعم  لا
- في حالة نعم كيف تم ذلك: قدمت طلبا لذلك  قرار اداري دون علمك   
تدخل النقابة  وساطة خارجية
17. في رأيك:هل يوجد من وظيف مباشرة دون المرور عبر المراحل المعتمدة في عملية التوظيف: نعم  لا
18. هل هناك معرفة و تحيز في التوظيف؟ نعم  لا  هل أثر في إنضباطك: نعم  لا
19. هل التوظيف يتم بتدخل احد المعارف؟ نعم  لا  هل أثر في إنضباطك: نعم  لا
20. هل تشجعك طريقة التوظيف الحالية في المؤسسة على الالتزام و الانضباط في العمل؟: نعم  لا

21. اهو الاسلوب الذي يمكن ان تفضله في حالة عدم تحفيزك في عملك (عدم الترقية و فرص التدريب و عدم منحك علاوات المرودية التي تستحقها)؟

- تغيب بشكل مستمر و عدم احترام النظام الداخلي للعمل
- كره العمل و الاهتمام بالمصالح الشخصية
- عدم الاهتمام بالمؤسسة و معداتها
- تعمل جاهدا و تكشف عن قدراتك و شخصيتك

22. ماهو الشئ الذي يحفزك للانضباط في العمل؟:.....

23. ماهو تقييمك للاجر المخصص للوظيفة ؟ كافي  غير كافي

لماذا؟:.....

24. ماهو رايك للتصنيف المخصص للوظيفة في سلم الاجور وفق القانون الجزائري؟ منصف  غير منصف

لماذا؟:.....

25. ماهو تقييمك لعلاوات الاداء الفردي و الجماعي ؟ كافية  غير كافية

لماذا؟:.....

26. لما تتم مكافأتك في العمل هل تحس برغبة في بذل مجهود أكثر في العمل ؟ نعم  لا

لماذا؟:.....

27. هل تتم الترقية في مؤسستك عن طريق :

الاقدمية  الكفاءة  الاقدمية و الكفاءة  اخر  حدد:.....

28. عند تكريم أحد زملائك هل حاولت ان تسعى لمثله ؟ نعم  لا

29. هل تساءلت عن سبب تكريمه ؟ نعم  لا

30. هل حصلت على مكافأة في العمل ؟ نعم  لا

في حالة نعم ما أثرها عليك : الثقة في النفس  الانضباط في العمل  لم تؤثر

31. هل الادارة تشجع على العمل الجماعي و روح الفريق و الابداع في العمل ؟ نعم  لا

لماذا؟:.....

32. هل استفدت من دورات تدريبية او تكوينية في مجال العمل ؟ نعم  لا

لماذا؟:.....

33. طريقة تنظيم العمل و توزيع المهام : تعطيك رغبة في :

ترك العمل  الانضباط في العمل  عدم الانضباط في العمل

34. هل تتم استشارتك عند وجود مشكلة على مستوى مصلحتك في العمل ؟ نعم  لا

لماذا؟:.....

35. هل في رايك طريقة تنظيم العمل و توزيع المهام في مؤسستك يعطيك رغبة في :

الاستمرار في العمل  ترك العمل

عدم الانضباط في العمل  التهاون و اللامبالاة

36. هل تشعر بعدم الرغبة في العمل او نية في الاستقالة من الوظيفة ؟ نعم  لا

بسبب: قلة الاجر  جو العمل الغير محفز  اهدافك لا تتفق مع اهداف المؤسسة

رئيسك المباشر  طريقة معاملتك من طرف الادارة

37. هل ترى ان العقاب للمخالفين للنظام الداخلي يؤدي الى الالتزام بقواعد العمل؟ نعم  لا

لماذا؟:.....

38. هل تحرص على الحضور و الخروج في الوقت المحدد للعمل؟ لاجل:

- منحك علاوات  تكريمك  آخر  حدد:  
 ترفيقتك  حرصك على المؤسسة

39. هل التغيب بدون سبب يرجع الى:

- تهيمشك في العمل  عدم اعطائك علاوات تستحقها  جو العمل الغير مريح

40. هل تعتقد ان الحوافز ( المادية و المعنوية ) لها علاقة بانضباطك في عملك؟ كيف وضح؟

41. هل تحرص على الالتزام بالادوام الرسمي للعمل ( مواعيد العمل الدخول و الخروج )؟ نعم  لا  احيانا

في حالة الاجابة ب لا لماذا؟ لعدم وجود رقابة  اللامبالاة بالعمل

عدم الرغبة في العمل  لشراء مستلزمات المنزل

لبعد المنزل عن مقر العمل  اخر  حدد:

42. هل الجميع يحترم النظام الداخلي للمؤسسة؟ نعم  لا  لماذا في رأيك؟

43. هل تتهرب من مسؤولياتك اثناء العمل؟ نعم  لا  لماذا؟

44. هل تعتقد ان الانضباط في العمل يؤثر في عملية التقييم و علاوة المردودية و الترقية؟ نعم  لا  لماذا؟

45. هل ارتكبت أخطاء في العمل؟ نعم  لا

في حالة نعم: هل تمت معاقبتك؟ نعم  لا

في حالة لا: لماذا لم تعاقب؟ بسبب:

المكانة الاجتماعية  العلاقات الشخصية  شيء اخر  حدد:

46. هل توجد رقابة ادارية في العمل؟ نعم  لا

في حالة نعم هل تعمل الرقابة لما وجدت لاجله:

47. هل ترى بأن انعدام الرقابة يؤدي إلى التسبب في العمل؟ نعم  لا

48. هل ترى أن هناك ضرورة لوجود الرقابة على العمل؟ نعم  لا

49. كيف تتم مراقبتك و تقييمك في العمل؟ عن طريق رئيسك المباشر  لجنة خاصة

المراقب  لا ادري

50. هل تحرص على اداء واجباتك في العمل؟ نعم  لا

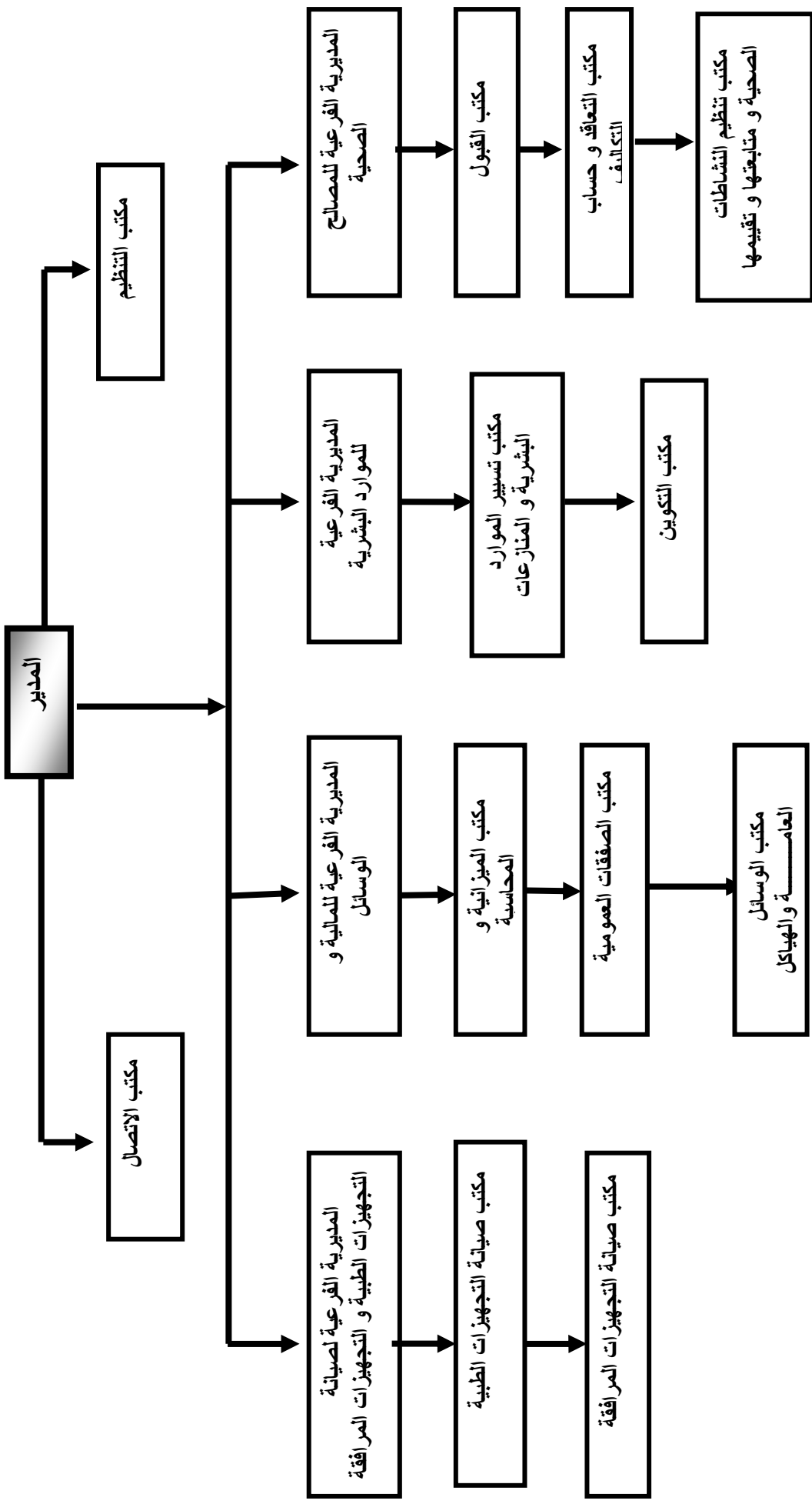
لماذا؟

51. ما رايك في جهاز الرقابة في مؤسستك؟ قوي و فعال  متوسط  ضعيف و غير فعال

52. ماهو واقع الانضباط الوظيفي في المؤسسة؟

53. ماهي مقترحاتكم لتطوير الانضباط الوظيفي في مؤسستك؟

شكل رقم (13): المخطط التنظيمي الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتلبي







• \*