



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان

دور التنظيم الرسمي في تعزيز الانضباط الوظيفي
-دراسة حالة - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء -غرداية

من اعداد الطالبة: بوزيدة هديل
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/ 06/04
أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. شرقي مهدي	أستاذ تعليم عالي	غرداية	رئيسا
د. صيتي عبد اللطيف	أستاذ محاضر-ب-	غرداية	مشرفا ومقررا
د. سايح عبد الله	أستاذ محاضر -أ-	غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026/2025



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان

دور التنظيم الرسمي في تعزيز الانضباط الوظيفي
- دراسة حالة - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-غرداية

من اعداد الطالبة: بوزيدة هديل

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/ 06/04

أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. شرقي مهدي	أستاذ تعليم عالي	غرداية	رئيسا
د صيتي عبد اللطيف	أستاذ محاضر -ب-	غرداية	مشرفا ومقررا
د. سايح عبد الله	أستاذ محاضر -أ-	غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

والسلامة والسلام على سيد البهية محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

الأهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من همومنا وكثير من الصعوبات وهانحن اليوم والحمد لله نطوي سمر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل.

إلى منارة العلم والامام المصطفى إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع أهدي ثمرة جهدي .

إلى أغلى الناس في حياتي إلى أمي الاستاذة (بوزيدة أم الخير) التي كانت سدي ودعمي ومصدر قوتي .

وإلى أبي العزيز الذي كان دائما مثالا للطاء والتفجيع (خلال) .

إلى إخوتي الأحبة أمة ،عبد الرحمان، اسيا ،ياسمين الذين كانوا مصدر فرح وسعادة في حياتي.

إلى خالتي سليحة التي أكن لها كل المحبة والتقدير وإلى ابنتها قطعة السكر جنى أريام التي أضافت البهجة

والروح الجميلة لعائلتنا وإلى حديقتي الغالية نسرين التي كانت سندا ورفيقة طوال المشوار .

إلى من كان في تفاصيل أيامي سندا وعلمي كيف تكون الحياة وشاركني صعوباتها قبل أفراحها.

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر ومباركات من أسمي وأجلى عبارات في العلم إلى

من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

هديل

كلمة الشكر و التقدير

بسم الله وكفى والحلّة على الحبيب المصطفى ومن تبع دينه واكتفى بحمد الله خالق الكون على جزيل
النعيم، بتوفيقه لنا لإتمام هذا العمل ، ونسلي ونسلم على نبيه الكريم

وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم "...ومن صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما
تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم كفاؤهم"

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى أستاذي المشرف

الأستاذ صيتي عبد اللطيف الذي كان خير مشرف ومعين .

كما أتقدم بتهنئاتي واحتراماتي لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية بجامعة
غرداية وبالأخص أساتذة علوم التسيير على معلوماتهم الغزيرة والتي كانت عوناً لنا في إنجاز هذا
البحث.

إلى كل من مدّ لنا يد العون من قريب أو من بعيد

وفي الأخير نحتسب هذا العمل إلى الله ولا نركي على الله عملاً راجين منه أن يجعله من صالح الأعمال.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد التنظيم الرسمي (القواعد و الاجراءات المكتوبة ، توصيف الوظائف، التسلسل الهرمي و السلطة، التخصص و تقسيم العمل) ومدى دعمها للانضباط الوظيفي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بغرداية، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وعلى الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات وكان مجتمع الدراسة مكون من إدارات و موظفين تنقيدين و تحكم للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء -بغرداية- البالغ عددهم (241) موظف، وشملت عينة الدراسة (80) موظف وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها: هناك تطبيق للتنظيم الرسمي والانضباط الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال، هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الرسمي على الانضباط الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء من وجهة نظر الموظفين، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القواعد والاجراءات المكتوبة والانضباط الوظيفي، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توصيف الوظائف والانضباط الوظيفي ، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التسلسل الهرمي والسلطة والانضباط الوظيفي، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخصص وتقسيم العمل والانضباط الوظيفي.

و أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين حول مستوى توفر متطلبات الانضباط الوظيفي تعزى للسمات الشخصية والوظيفية وجود فروق دالة بين الذكور والاناث .

الكلمات المفتاحية : تنظيم رسمي ،قواعد و إجراءات مكتوبة ،توصيف وظائف، تسلسل هرمي وسلطة، تقسيم عمل و تخصص، إنضباط وظيفي .

Abstract:

This study aims to identify the dimensions of formal organization (written rules and procedures, job description, hierarchical structure and authority, specialization and division of work) and the extent of their support for job discipline among employees of the National Social Insurance Fund for Salaried Workers in Ghardaia. The study relied on the descriptive approach and used a questionnaire as a data collection tool. The study population consisted of managers, executive employees, and control staff of the National Social Insurance Fund for Salaried Workers in Ghardaia, totaling (241) employees , The study sample included (80) employees. The study revealed several results, including: There is an application of formal organization and job discipline within the National Social Insurance Fund for Salaried Workers. There is a statistically significant effect of formal organization on job discipline from the employees' perspective, There is a statistically significant relationship between written rules and procedures and job discipline. There is a statistically significant relationship between job description and job discipline. There is no statistically significant relationship between hierarchical structure and authority and job discipline. There is a statistically significant relationship between specialization and division of work and job discipline. The study also confirmed the existence of statistically significant differences in employees' responses regarding the availability of job discipline requirements attributed to personal and job characteristics, as well as significant differences between males and females.

Keywords: Formal organization, written rules and procedures, job description, hierarchical structure and authority, division of work and specialization, job discipline.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الاهداء
	الشكر
I	ملخص الدراسة
III-II	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
IV	قائمة الاشكال البيانية
V	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة
الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة	
	تمهيد
08	المبحث الاول: مفاهيم عامة حول التنظيم الرسمي و الانضباط الوظيفي
08	المطلب الاول: مفاهيم حول التنظيم الرسمي
23	المطلب الثاني: مفاهيم حول الانضباط الوظيفي
30	المطلب الثالث : العلاقة بين التنظيم الرسمي و الانضباط الوظيفي
31	المبحث الثاني : الدراسات السابقة العربية والاجنبية
31	المطلب الاول : الدراسات العربية المتعلقة بالتنظيم الرسمي والانضباط الوظيفي
36	المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية المتعلقة بالتنظيم الرسمي والانضباط الوظيفي
49	المطلب الثالث : الدراسات السابقة العربية و الأجنبية التي تجمع المتغيرين و التعقيب على الدراسات السابقة و أوجه التشابه بين الدراسة و الدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل :
الفصل الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية	
	تمهيد:
48	المبحث الاول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
48	المطلب الاول: الاطار المفاهيمي للمؤسسة و منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها
53	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة ونموذجها وأدوات جمع البيانات
58	المطلب الثالث: أساليب الاحصاء المعتمدة في تحليل المعطيات
62	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الكمية والكيفية

قائمة المحتويات

62	المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج المقابلة التحليل الكيفي
64	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان حول واقع التنظيم الرسمي ومستوى الانضباط الوظيفي
76	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير ومناقشة نتائجها
84	خلاصة الفصل:
86	خاتمة
89	قائمة المراجع
104-94	قائمة الملاحق
107-105	فهرس الموضوعات

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	يوضح الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية	40
1.2	تصنيف موظفي صندوق الصندوق لوكالة الولائية غرداية	50
2.2	توزيع واسترداد استثمارات الاستبيان وحجم العينة النهائية	52
3.2	مقياس ليكرت الحماسي ومحك التفسير الاحصائي المستخدم في الدراسة	55
4.2	صدق البناء الاجمالي ارتباط الابعاد والمحاور بالدرجة الكلية للاستبيان	56
5.2	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة الاستبيان	57
6.2	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات والابعاد	59
7.2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	64
8.2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	65
9.2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	67
10.2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة	68
11.2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	69
12.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لعبارات القواعد والاجراءات المكتوبة	70
13.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لعبارات توصيف الوظائف	71
14.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لعبارات التسلسل الهرمي والسلطة	72
15.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لعبارات التخصص وتقسيم العمل	73
16.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لعبارات الانضباط الوظيفي	74
17.2	نتائج اختبار معامل ت لعينة واحدة One-Sample T-Test	76
18.2	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان أثر التنظيم الرسمي على الانضباط الوظيفي	77
19.2	نتائج الفروق تبعا لمتغير الجنس - اختبار T-Test	78
20.2	الفروق تبعا لمتغيرات العمر، المؤهل، الاقدمية، المستوى الوظيفي - اختبار ANOVA	79

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	يوضح نموذج الدراسة المقترح	د
2-1	نموذج التنظيم الرأسي	14
3-1	نموذج التنظيم الوظيفي	15
4-1	نموذج الرأسي الوظيفي	16
5-1	دور أبعاد التنظيم الرسمي	22
6-1	العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي	29
1-2	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة غرداية	49
2-2	مراكز الدفع التابعة لولاية غرداية	50
3-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	65
4-2	توزيع أفراد العينة حسب السن	66
5-2	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	67
6-2	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة	68
7-2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	69

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	طلب تسهيل مهمة	94
02	وثيقة الاستبيان	95
02	مخرجات SPSSV29	-98 104

مقدمة



أ. توطئة :

تعتمد حوكمة المنظمات المعاصرة واستدامتها الاقتصادية والخدمية على متانة بنائها الهيكلي وقدرتها على توجيه سلوك مواردها البشرية نحو تحقيق الكفاءة التشغيلية الفعالة، وقد برز التنظيم الرسمي باعتباره الركيزة الهيكلية والمحدد التشريعي الاساسي الذي يرسم ملامح البيئة الداخلية لأي مؤسسة، من خلال صياغة حزمة من القواعد والاجراءات المكتوبة، وتحديد بطاقات التوصيف الوظيفي، وتوضيح خطوط التسلسل الهرمي وصلاحيات السلطة، فضلا عن تقنين آليات التخصص وتقسيم العمل.

فالبناء البيروقراطي المنظم لا يهدف فقط إلى تنسيق الجهود المادية والمالية، بل يسعى بالدرجة الاولى إلى توفير إطار مرجعي حاكم يضبط التفاعلات الوظيفية ويحد من عشوائية الاجتهاد الشخصي، وينعكس الاثر الفعلي والعملي لمتانة هذا التنظيم الرسمي بشكل مباشر على مستوى السلوك التنظيمي للأفراد، والذي يتجسد في أسمى صوره من خلال الانضباط الوظيفي.

ويمثل المتغير السلوكي المحور الجوهرى لقياس مدى نجاح الاستراتيجيات الادارية في تمصا در تحقيق الامتثال الطوعي أو القانوني للموظفين، حيث يتكامل تنظيم المهام والالتزام بالجدول الزمنية المحددة للحضور والانصراف، مع الحرص التام على سرية المعلومات والوثائق الادارية، والامتثال للتوجيهات والقرارات الصادرة عن الرؤساء، لتشكل في مجموعها حصيللة انضباطية تقي المؤسسة من مخاطر التقصير والوقوع في الاخطاء المهنية.

و يتضح وجود ارتباط وثيق يتأثر فيه الانضباط السلوكي والزمني للعمال بمستوى وضوح وعدالة القيود والقنوات التي يفرضها الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، وإدراكا لحقيقة أن المفاهيم النظرية في العلوم الادارية والتنظيمية لا تكتسب قيمتها العلمية الا من خلال فحص مدى مطابقتها للواقع العملي، جاءت الدراسة الميدانية لتشكل إسقاطا تطبيقيا رصينا على واحدة من الهيئات السيادية الحيوية في قطاع المرفق العمومي بالجزائر، والمتمثلة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية.

ب. الاشكالية :

يعتبر التنظيم العمود الفقري لأي نشاط إنساني دائم و مستمر و الأساس الجوهرى الذي بفضلله تسعى المنظمات الى تحقيق احتياجاتها المختلفة فالتظيم هو مجموعة من الأنشطة الخاصة بالمنظمة من خلال تحديد المسؤوليات، تخصيص و تقسيم العمل داخل المؤسسة و من بين أنواع التنظيم الرسمي الذي يعتبر أنه هو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي، توصيف الوظائف، تخصيص و تقسيم العمل و تفويض السلطة ضمن التسلسل الهرمي أي أنه يشمل القواعد و الاجراءات التي تعبر عن علاقات العمل الرسمية .

فعندما يفرض التنظيم الرسمي قواعده و قوانينه و تكون واضحة و ملزمة على جميع الموظفين دون إستثناء هذا يؤدي إلى الانضباط الوظيفي الراجع على وجود رقابة و سلطة داخل المنظمة و الذي يعتبر إلزام الموظف لمجموعة من قوانين العمل و كفاءته على قيام العمل المطلوب منه من قبل إدارة المنظمة المتعلقة بالوظيفة بصورة جيدة و على أكمل وجه لتفادي العقوبات من قبل السلطة و الالتزام بالأخلاق و القيم و العادات المتعارف عليها في المنظمة .

وبناء على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى مساهمة أبعاد التنظيم الرسمي في تعزيز مستوى الانضباط الوظيفي لدى العاملين داخل مؤسسة الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء cnas غرداية ؟

من خلال هذه الاشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مفهوم التنظيم الرسمي وفيما تتمثل أبعاده و ما مفهوم الانضباط الوظيفي و فيما تتمثل عوائق تحقيقه ؟
- فيما تكمن أهمية التنظيم الرسمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء cnas و ماهو البعد أكثر تأثيرا في المؤسسة ؟
- ما هو مستوى إدراك العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء cnas لأبعاد التنظيم الرسمي القواعد والاجراءات المكتوبة، توصيف الوظائف، التسلسل الهرمي والسلطة، التخصص وتقسيم العمل ؟

ج. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الاولى : هناك تطبيق للتنظيم الرسمي والانضباط الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.

الفرضية الرئيسية الثانية : هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الرسمي بأبعاده على الانضباط الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء من وجهة نظر الموظفين.

بناء على الفرضية الرئيسية الثانية تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القواعد والاجراءات المكتوبة و الانضباط الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توصيف الوظائف و الانضباط الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التسلسل الهرمي و السلطة و الانضباط الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخصص و تقسيم العمل و الانضباط الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.

الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات الموظفين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء حول مستوى توفر متطلبات الانضباط الوظيفي ، تعزى للسّمات الشخصية والوظيفية للعمال المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، الاقدمية ، العمر و الجنس .

د. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في جوانب عديدة أهمها:

الأهمية العلمية :

تبني مفاهيم التنظيم الرسمي و الانضباط الوظيفي

الأهمية العملية :

- أهمية التنظيم الرسمي الذي يعتبر من الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها وضمان السير الحسن للعمل .
- أهمية دور التنظيم الرسمي في تأثيره على الانضباط الوظيفي للموظفين و توجيههم نحو تحقيق اهداف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.

- أهمية دراسة الانضباط الوظيفي لكونه من المواضيع التنظيمية الحديثة التي تسهم في رفع كفاءة الاداء و المحافظة على إستقرار و فعالية المؤسسة .

- هذه الدراسة تساعد المسؤولين الاداريين على تبني تنظيم رسمي فعال يدعم في تعزيز الانضباط الوظيفي و تحسين أداء عاملين الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.

ه. أهداف الدراسة :

الاهداف التي نسعى الوصول إليها من خلال هذا العمل تتمثل فيما يلي :

- التعرف على الاطار النظري للتنظيم الرسمي و الانضباط الوظيفي .
- التعرف على أبعاد التنظيم الرسمي القواعد والاجراءات المكتوبة، توصيف الوظائف، التسلسل الهرمي والسلطة، التخصص وتقسيم العمل لدى المسؤولين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء .
- الكشف عن العلاقة بين التنظيم الرسمي والانضباط الوظيفي.
- التعرف على مدى تأثير التنظيم الرسمي على الانضباط الوظيفي لدى العاملين
- بيان الفروق في آراء الموظفين اتجاه أبعاد التنظيم الرسمي و الانضباط الوظيفي بالنسبة لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية .
- تقديم الاقتراحات و التوصيات التي تساعد المؤسسة على تعزيز الانضباط الوظيفي من خلال التنظيم الرسمي .

و.أسباب اختيار الموضوع:

من بين الاسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع هي:

- الرغبة العلمية في انجاز هذا الموضوع ، مع إجراء دراسة حالة.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة علمية تلم بعض المعلومات المتعلقة بالتنظيم الرسمي و الانضباط الوظيفي .
- الاطلاع على واقع الانضباط في المؤسسات الجزائرية.
- إرتباط الموضوع بالتخصص.
- المساهمة في لفت انتباه للإهتمام بالتنظيم الرسمي ودوره في تعزيز الانضباط الوظيفي لدى العاملين .

ز. متغيرات الدراسة :

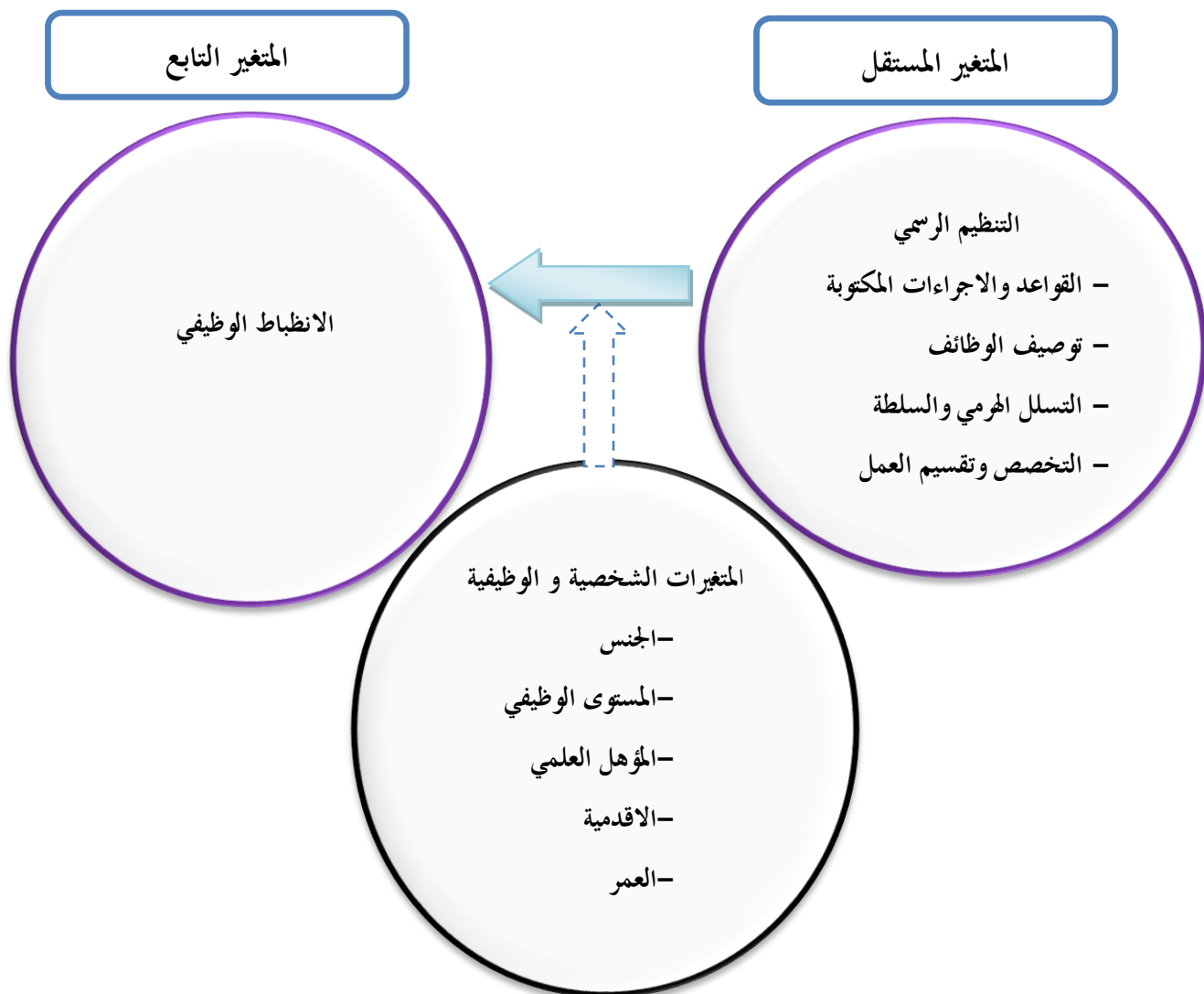
المتغير المستقل : التنظيم الرسمي إنطلاقاً من القواعد والاجراءات المكتوبة، توصيف الوظائف، التسلسل الهرمي والسلطة، التخصص وتقسيم العمل

المتغير التابع : الانضباط الوظيفي .

ح. نموذج الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة تم اقتراح التصور التالي لمعالجة الدراسة:

الشكل رقم 1-1 : يوضح نموذج الدراسة المقترح



المصدر : من إعداد الطالبة

ط. مرجعية الدراسة:

بغرض اتمام انجاز هذه الدراسة على أكمل وجه استعملنا عدة مصادر لجمع البيانات تمثلت في :

أولاً/ مصادر البيانات الثانوية:

تتمثل في الاعتماد على الكتب والمراجع باللغة العربية والاجنبية ذات العلاقة بدراستنا والابحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة وذلك بهدف الاحاطة بجوانب الموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده

ثانياً/ مصادر البيانات الاولى:

تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة إضافة الى اعتماد أسلوب المقابلة والملاحظة بحيث تم جمع البيانات المطلوبة من خلال الاستبيان الذي تم استخدامه لهذا الغرض ويتم التحقق من صحته وسوف نستخدم برنامج الحزمة الاحصائية SPSSv29 من اجل اختبار فرضيات والمتغيرات المدروسة وتحليل معطيات الاستبيان واختبار الفرضيات .

ظ. حدود الدراسة:

تتمثل فيما يلي:

أ- الحدود البشرية: إشتملت دراسة الحالة على الموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء غرداية .

ب- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين التنظيم الرسمي القواعد والاجراءات المكتوبة، توصيف الوظائف، التسلسل الهرمي والسلطة، التخصص وتقسيم العمل و الانضباط الوظيفي .

ج -الحدود المكانية: أنجزت دراسة الحالة في مؤسسة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء غرداية .

د-الحدود الزمنية: أنجزت دراسة الحالة لهذا البحث خلال الفترة زمنية من 2026/04/21 الى 2026/05/16

ك. صعوبات الدراسة :

لقد و اجهتنا بعض الصعوبات أثناء إعداد هذا البحث تعلقت بالجانب الميداني خصوصا :

- قلة المراجع و الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع التنظيم الرسمي مما صعب عملية جمع المادة العلمية و افحاطة بمختلف جوانب الموضوع.

- ندرة الدراسات العربية و الاجنبية التي تناولت العلاقة بين التنظيم الرسمي و الانضباط الوظيفي في دراسة واحدة .

ي. هيكل البحث :

لأجل الاجابة على الاشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث الى فصلين:

الفصل الاول:

متعلق بالاطار النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الاول متعلق بالتنظيم الرسمي ، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه الى الانضباط الوظيفي .

الفصل الثاني :

متعلق بالدراسة الميدانية، تم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع من خلال القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الاجراء غرداية .



الفصل الاول :

الاطار النظري للدراسة

والدراسات السابقة

تمهيد:

سنتعرف إنطلاقاً من هذا الفصل مفهوم التنظيم الرسمي كمتغير مستقل و الانضباط الوظيفي كمتغير تابع، إن وجود تنظيم رسمي داخل المنظمة يلعب دوراً جوهرياً في نجاحها كما انه يهدف إلى توزيع الاختصاصات و المسؤوليات بين العاملين في مختلف المستويات الادارية المختلفة و ربط الجهود لضمان التقدم في العمل و تحقيق الانسجام داخل الهيكل التنظيمي، إذ يعتبر وسيلة فعالة لضبط سلوك الوظيفي من خلال مجموعة من القواعد المنظمة القانونية المكتوبة التي تحكم تصرفات و النشاطات داخل المنظمة و التي تعتبر ملزمة لجميع الافراد، يرتبط التنظيم الرسمي إرتباطاً قوياً بالانضباط الوظيفي حيث يؤدي إلى المسؤولية و الالتزام لدى العاملين، و قد أشار القرآن الكريم عن هذه الاهمية لقوله تعالى : ﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُورٌ﴾

سورة الصف الاية 04 و هذا ما يعكس قيمة التنظيم في العمل الجماعي .

ومن خلال هذا الفصل سيتم دراسة دور التنظيم الرسمي في تعزيز الانضباط الوظيفي من خلال مبحثين التالين :

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول التنظيم الرسمي و الانضباط الوظيفي و العلاقة بينهم .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت التنظيم الرسمي و الانضباط الوظيفي.

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول التنظيم الرسمي و الانضباط الوظيفي

يأتي التنظيم الرسمي كأحد أهم الوظائف الادارية الاساسية التي تبنى عليه المؤسسة هيكلها، إذ هو الذي يحدد شكل الاطار العام للعلاقات و الاتصالات داخل المنظمة كما يوجه التنظيم الرسمي سلوك الموظفين و يوفر آليات الرقابة و يقدم نظام الحوافز و المكافآت و بذلك يخلق بيئة مستقرة تساعد على تحقيق إنضباط وظيفي يضمن التناسق في المنظمة لتحقيق الانتاجية .

المطلب الاول : مفاهيم حول التنظيم الرسمي

قبل الخوض في ضمار مفهوم التنظيم الرسمي لابد من الاشارة على أن التنظيم الرسمي يعتبر أحد الركائز الاساسية في مجال الادارة المؤسسية إذ يمثل الحجر الاساس الضمني والفعلي بين المؤسسات سواء على الصعيد المادي والبشري ، وعليه من هذا المنطلق سوف نتعرف في طيات هذا المطلب على أربعة فروع سنبين فيها المفاهيم العامة المتعلقة بمجال التنظيم الرسمي .

الفرع الاول: مفهوم التنظيم الرسمي و خصائصه

أولا : مفهوم التنظيم الرسمي

- يذكر ماكس فيبر بأنه نظام عقلائي داخل المؤسسة يقوم على قواعد مكتوبة، وتسلسل هرمي واضح، وتقسيم دقيق للعمل، يهدف ضمان الانضباط والكفاءة في الأداء¹.
- عرفه أحمد بن عبد الرحمان الشميمري بأنه " ذلك النظام الذي يحدد الهياكل والوظائف والمناصب الادارية ذات العلاقات المحددة بوضوح في المنظمة بحسب ما تحدده الادارة العليا ، وينبني التنظيم الرسمي على القواعد والانظمة والاجراءات الملزمة من قبل الادارة لتحقيق أهداف المنظمة ، وعلى ضوئه يتم تكليف كل شخص بمسؤولية معينة لأداء مهمة محددة وإعطائه القدر المطلوب من السلطة لتنفيذها"².
- و يذكر "رونزاجر F. Rothlinberger" و "ديكسون W. Dickson" أن التنظيم الرسمي هو التنظيم المكتوب على الورق، أي العلاقات المنطقية التي تحددها القوانين والسياسة المعمول بها داخل التنظيم"³.
- ويعرفه ناصر قاسمي كذلك بأنه " جماعة منظمة على أساس ممارسة نشاط ما على أساسه تحدد أهدافها وقوانينها الرسمية، وأدوار أعضائها وقواعد السلوك والجزاء والعقاب، وللتنظيم الرسمي أشكال هي التنظيم الرأسي أو التنازلي والتنظيم الاستشاري المعتمد والتنظيم الوظيفي الذي يعني تقسيم المهام على الاشخاص والاقسام حسب عدد النشاطات التي يقوم بها التنظيم"⁴.
- و يعرفه عبد الحميد رجب بأنه "تنظيم قائم وشاخص ومحدد المعالم وواضح الشكل، يقوم على تحليل الاعمال ثم تجميعها في وحدات صغيرة، والوحدات الصغيرة في أقسام، والاقسام في إدارات الخ. تتم عملية التحليل والقسم على أساس موضوعي بغض النظر عن الاشخاص أو العلاقات الطبيعية التي تربط بينهم"⁵.

¹ Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, translated by A. M. Henderson and Talcott Parsons, Oxford University Press, New York, 1947, p. 196.

² أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، إدارة الاعمال أساسيتها و مفاهيمها و تطبيقاتها المعاصرة، دار العبيكان للنشر، ط2019، ص126.

³ مهيري ديلة، محاضرات ، في نظريات التنظيم، المطبوعة العالمية، شارع جيش التحرير الوطني، بلغنم - غرداية - الجزائر، 2014، ص8.

⁴ قاسمي، ناصر، دليل المصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011 الجزائر، ص48.

⁵ عبد الحميد رجب، مبادئ الادارة العامة، دار أبو المجد للطباعة بالهرم، ط2009، ص1.

- ويعرف أيضا بأنه " ذلك النمط من العلاقات بين أعضاء المنظمة والذي يعرف ويقنن رسميا " ¹
 - وكذلك هو " البناء الاصلي المعترف به الذي تتخلله مجموعة العلاقات المخططة واللوائح والقواعد التي تنظم سلوك الاعضاء، من أجل تحقيق الاهداف والغايات المسطرة" ²
 - يعرفه أ. أنتزيوني كذلك بأنه " وحدات إجتماعية أو تجمعات إنسانية تبنى أو يعاد بناؤها عن قصد من أجل تحقيق أهداف محددة، و ينطبق ذلك على الجيوش المدارس المستشفيات الكنائس، والسجون، ويستبعد من ذلك القبائل الطبقات، والجماعات العرقية، وجماعات الاصدقاء، والعائلات" ³.
 - وقد يعرف كذلك بأنه " البناء الرسمي الذي يحدد المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف وتسهل إدراك هذا البناء؛ لأنه يمثل الخريطة التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والادوار كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد للمسؤوليات والمكانة الرسمية وقنوات الاتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة" ⁴
 - و يعرف أيضا بأنه " مجموعة القواعد واللوائح والقوانين و التعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتحكم بها علاقات العاملين و تعيين بما حدود الادارات والاقسام، وتخصص الادوار، وتعرف الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات و تحدد قنوات الاتصال" ⁵
 - ويعرف أيضا بأنه " نسق من القواعد والاهداف التي تحدد أنماط السلوك والادوار وفقا لمنظور عقلائي مقرر رسميا من القواعد، ويرتكز على تقسيم العمل، وتفويض السلطة وقنوات الاتصال" ⁶...
- و من خلال التعاريف السابقة للتنظيم الرسمي يمكن أن نستنتج التعريف التالي :
- التنظيم الرسمي هو ذلك الهيكل البنائي المخطط والمقنن الذي تضعه الادارة العليا عن قصد وفق منظور عقلائي وموضوعي، لتأطير العمل المؤسسي وتوجيهه نحو تحقيق أهداف محددة، ويقوم على التقسيم الواضح للعمل، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والتسلسل الهرمي للسلطة، ورسم قنوات الاتصال، كما يركز على منظومة صارمة من القوانين واللوائح وقواعد السلوك التي تضبط العلاقات بين الافراد بعيدا عن الاعتبارات الشخصية، بهدف ضمان تحقيق أعلى مستويات الانضباط والفعالية.

¹ أحمد خليلي " اثر التنظيمات غير الرسمية على استقطاب العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة لمسة العدد 15 ، جوان (2016) ص 235.

² أحمد خليلي ، المرجع السابق ، ص 235.

³ ETZIONI (A) *Les organisations Modernes: Édition DUCU Lot, Belgium, 1971, p. 14.*

⁴ بسام و زناجي ، المنظومة الثقافية و علاقتها بفعالية التنظيم الرسمي بالمؤسسة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر ، الجزائر ، 2017/2018، ص 190.

⁵ زكاز علي ، التنظيم الرسمي للعمل بالمنشأة الصناعية الجزائرية دراسة حالة الشركة الوطنية لسيارات الصناعية لروبية ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جامعة الجزائر ، 2003/2004، ص 19.

⁶ كمال بوقرة ، بسام وزناجي ، فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، العدد 12، باتنة، جانفي 2018، ص 135.

ثانيا: خصائص التنظيم الرسمي

يتميز التنظيم الرسمي بمجموعة من الخصائص و نظرا لتعددتها و تفرعها يمكن أن نتناول مجموعة من الخصائص لتوحيد الفهم إتجاهها ، و من أهمها هي:

1. التسلسل الهرمي :

كل وظيفة في الهيكل الهرمي متسلسلة ومرتبطة بوظيفة أخرى متسلسلة، ومرتبطة بوظيفة أدنى منها، بحيث يخضع كل مدير لمدير أعلى منه، بهدف الوصول لقمة الهرم الاداري، تخضع كل وظيفة في الهيكل الهرمي لإشراف وتوجيه وظيفة أعلى منها، يتبوأ المدير العام قمة الهرم التنظيمي من حيث السلطة التنفيذية، يليه المدراء، ثم رؤساء الاقسام، ثم المشرفون، ثم رؤساء العمال، لغاية الموظفين¹، بعبارة أخرى، لا يسمح للمرؤوسين بتجاوز أي حلقة من حلقات سلسلة السلطة الممتدة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله².

2. تفويض السلطة:

نظرا لأن المدير الذي يحتل قمة الهرم التنظيمي لا يستطيع أن ييسط سلطته على جميع العاملين بالمنظمة، و لا يمكن الاشراف بصورة دقيقة على كل المستخدمين خاصة في المنظمات كبيرة الحجم، في هذه الحالة، فهو يفوض السلطة لبعض المشرفين والرؤساء، على أن يكون تحديد المسؤوليات و الواجبات، واضحا بكل دقة للأشخاص الذين يفوض إليهم جانبا من السلطة، أي يجب أن تكون السلطة المفوضة للفرد كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه³.

3. مبدأ الرشد:

نعني بمبدأ الرشد تصرفات المستخدمين وسلوكهم داخل المنشأة الصناعية يجب أن تكون منطقية ومنظمة، بعبارة أخرى، ينبغي أن يكون سلوك المستخدم عقلانيا ورسميا، وخاليا من الاندفاع والسلوكيات المدفوعة بالعواطف، وعليه فإن انتظام أنماط السلوك واتساقها نابعان من الواقع لا من أحكام أخلاقية اعتباطية، بمعنى آخر كل فرد مدفوع نحو الخضوع والامتثال والتوافق لأن مصلحته الذاتية تقتضي منه البقاء ضمن الاطار العام،⁴ و مبدأ الرشد يتطلب إفتراضا آخرأ مصاحب له و هو توفر المعلومات الكاملة عن الظروف المحيطة و البدائل المتاحة لكل من الرئيس و المرؤوسين⁵.

¹ حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص19.

² محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الاسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2004، ص196.

³ معيري هشام، التنظيم غير الرسمي كمدخل لإدار الصراع داخل منظمات الاعمال، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 2013، 2014/3، ص12.

⁴ زكاز علي، مرجع سابق، ص35.

⁵ مرجع نفسه، ص36.

4. نظام الاتصال:

يعد الاتصال أحد العوامل الأساسية التي يقوم عليها التنظيم الرسمي لأداء وظائفه، و تعني عملية الاتصال إيصال المعلومات و الفهم و ذلك بغرض إيجاد التعبير المطلوب في سلوك الآخرين¹. و أن الاتصال يساعد على إعلام المرؤوسين بالاهداف الواجب تحقيقها و الخطط والسياسات والاجراءات الواجب إتباعها، كما يساعد على تبليغ المرؤوسين بالتعليمات الخاصة بإجراءات التنفيذ².

5. الاشراف و المراقبة:

من بين العناصر الأساسية التي تعتمد عليها أي منظمة لتنفيذ عملياتها وتحقيق أهدافها، الاشراف والرقابة، ولتحقيق التكامل وإنجاز العمل المطلوب مع المتابعة المستمرة لمختلف مراحل عملية الانتاج، تقوم إدارة المنظمة بإختيار المشرف للإشراف على العمل وتنظيمه بين أعضاء فريق العمل، ويؤكد هنري فايول أن الرقابة تعني التأكد من أن كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعة مسبقا بالتعليمات المعطاة وفق المبادئ المتبعة في النظام الداخلي للمنظمة، بهدف ضمان إنجاز المهام بدقة ووضوح ومساءلة كل مشرف عن المهام الموكلة إليه، تجدر الإشارة لكون عملية الاشراف والرقابة تطبق بشكل تدريجي ضمن الهيكل التنظيمي³.

ومما سبق نستنتج مايلي :

- يتضح ان التسلسل الهرمي يساهم في تنظيم العلاقات الادارية وتحديد مستويات السلطة والمسؤولية داخل المنظمة مما يساعد على تحقيق الانضباط وحسن سير العمل؛
- تساعد تفويض السلطة على تخفيف العبء عن الادارة العليا وتحسين فعالية الاداء من خلال توزيع المسؤوليات بشكل منظم وواضح ؛
- يساهم مبدأ الرشد في توجيه سلوك العاملين نحو التصرف العقلاني والمنظم بما يخدم اهداف المنظمة ويضمن الاستقرار داخلها؛
- نظام الاتصال الفعال يساهم في نقل المعلومات والتعليمات بوضوح مما يساعد على تنسيق العمل وتحقيق الاهداف التنظيمية؛
- الاشراف والرقابة يساهمان في متابعة سير العمل والتأكد من تنفيذ المهام وفق القوانين والتعليمات المحددة داخل المنظمة.

الفرع الثاني :أهمية و أنواع التنظيم الرسمي

تتجلى أهمية التنظيم الرسمي في تحسين سير العمل و تحقيق أهداف المؤسسة ،كما تتعدد أنواعه حسب طبيعة المؤسسة

أولا : أهمية التنظيم الرسمي

تتمثل أهمية التنظيم الرسمي فيما يلي :

- يشكل التنظيم الرسمي أداة إدارية أساسية فعالة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح، والحد من الفوضى والازدواجية؛

¹ صلاح الشنواني، التنظيم والادارة في قطاع الاعمال ، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 1995، ص 258.

² عمرو غنایم، على الشرقاوي، تنظيم وإدارة الاعمال " الاسس و الاصول العلمية مدخل تحليلي "، دار النهضة 476 العربية، بيروت، 1982، ص477.

³ زكازعلي، مرجع سابق ،ص39.

- ينبثق التنظيم من التخطيط، ويبين أساس الادارة والرقابة، إذ يبرز حقيقة المهام والمسؤوليات بدقة داخل المنظمة.¹
- يساهم التنظيم الرسمي في تطبيق التناغم بين مختلف أنشطة المنظمة من خلال توزيع العمل وفقا للتخصصات، والاستخدام الامثل للمهارات الفردية؛
- يسهل التنظيم الرسمي الاشراف وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الادارية، ويضمن توزيعا أساسيا للصلاحيات داخل المنظمة، ويبين التعاون مع الحفاظ على الموارد البشرية والمالية.²
- في حين تشكل عناصر أخرى توضح أهمية التنظيم الرسمي³:
- تحفيز وتوحيد جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الولاء فيهم من خلال تهيئة مناخ عمل ملائم
- ينهض بتدريب وتطوير اعضائه وذلك عن طريق تدريبهم وامدادهم بالمعارف والمعلومات التي تنمي مهاراتهم وتزيد من ولائهم للمنظمة وبما يمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة التي تتفق وحاجة المنظمة؛
- ينشئ إجراءات قياسية فإنه يوضع إجراءات مفصلة لكيفية أداء العمل ويرفع عن كاهل الموظفين عبئ تحديد مثل هذه الاجراءات في كل مرة يستخدمونها.
- يعتبر أفضل أسلوب للإتصال بين الادارة و الموظفين من جهة و بين الموظفين و بعضهم البعض و يوفر جو من العلاقات الانسانية بين الادارة و الموظفين⁴.
- الاهتمام بتقسيم العمل والمهام بين الافراد بدوره يؤدي لحصر التركيز والاهتمام بمهمة وموضوع واحد لا أكثر، كما يهيئ الكيفية التي يتم بها إرسال وإستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة، وذلك من خلال إيصاله لهذه القرارات إلى كافة المستويات الادارية السفلى، والعليا، وإمداد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء الاعمال⁵.

ثانيا : انواع التنظيم الرسمي

هناك عدة أنواع للتنظيم الرسمي وتمثل في :

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والادارة، دار المناهج ، ط 1 ، عمان، 2006 ، ص 205.

² محمود أحمد فياض ، عيسى يوسف قدامة ، ربحي مصطفى عليان ، مبادئ الادارة ، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان، 2010، ص127.

³ سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكة ، تعريف التنظيم الاداري و أهميته في المؤسسات ، مجلة العربية للنشر العلمي ، العدد خمسون ، عين الباشا الجديدة، 2 كانون الاول 2022، ص1471.

⁴ أحمد جلال جمال، مبادئ في الادارة و الادارة الاستراتيجية، دار خالد اللحياي للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2016، ص89.

⁵ إسراء ربحي ، مفهوم التنظيم ،مقالة على مدونة موضوع، متاحة على الرابط الالكتروني التالي <https://mawdoo3.com> : تمت الزيارة بتاريخ: ٢٠٠٤ - ٢٠٢٦ ، الساعة ٢٢:٥٠ مساءا.

1. التنظيم الرأسي:

يعتبر المجال الاساسي للتنظيم الرأسي كونه يشكل السلطة المحورية في إتخاذ وصنع القرارات المتعلقة بالادارة، بحيث يعتمد في تنظيمه على الاتصال التبادلي ونقصد بهذا الاتصال من الاعلى للأسفل ، وعليه يعد النموذج بطبيعة الحال كنظام سلطوي بحيث يصدر الاوامر والتعليمات من أعلى الهرم دون الاخذ بالالتزام بتسلسل منظومة السلطة¹.

ومن مزاياه²:

- السيطرة الفعلية المتعلقة بالرقابة الشاملة المباشرة على منظومة وكافة الاعمال التنفيذية؛
- يتيح للسلطة العليا الامتثال الكامل للاتصال المباشر بالمستويات الادنى وتوجههم؛
- يتيح للسلطة العليا لأعلى الهرم بالوزارة الامام بحثيات العمل وأهم المشكلات التنفيذية؛
- قابلية النجاح في تصعيد مجموعة من الاهداف التي تم الامن القومي والحفاظ علي استقرار السلطة العليا بالدولة؛

وبالرغم من مزايا التنظيم الرسمي الا أنه تعثره عدة عيوب ومنها

- التفرد القائمة بالسلطة من خلال إتخاذ القرارات الغير مقبولة تماما في ظل تعقد الجوانب الفنية والتخصصية للقرارات؛
- القابلية المثلى لعدم الالتزام بالفكر الامر ؛
- إنعدام تام للحلول القائمة على تحقيق الاهداف المسطرة الخاضعة للكفاءة والفعالية الجيدة لكونه لا يهتم بطبيعة القرارات وتطبيقها لمواكبة تحقيق الصالح العام؛
- تطبيق القرار وخاصة الغير المدروس فعليا بالشكل الكافي وتحديد آثاره الجاني على المؤسسات المختلفة الاخرى.

الشكل رقم 1-2: نموذج التنظيم الرأسي³

¹ سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكة، مرجع سابق 1473.

² مرجع نفسه، ص1473.

³ مصطفى عليان ربحي، ادارة المكتبات الاسس و العمليات ، دار صفا للنشر و التوزيع ، ط2، عمان، 2009، ص146.



المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على المرجع : مصطفى عليان ربحي ،ادارة المكتبات الاسس و العمليات ،دار صفا للنشر و التوزيع ،ط2،عمان،2009،ص146.

2. التنظيم الوظيفي :

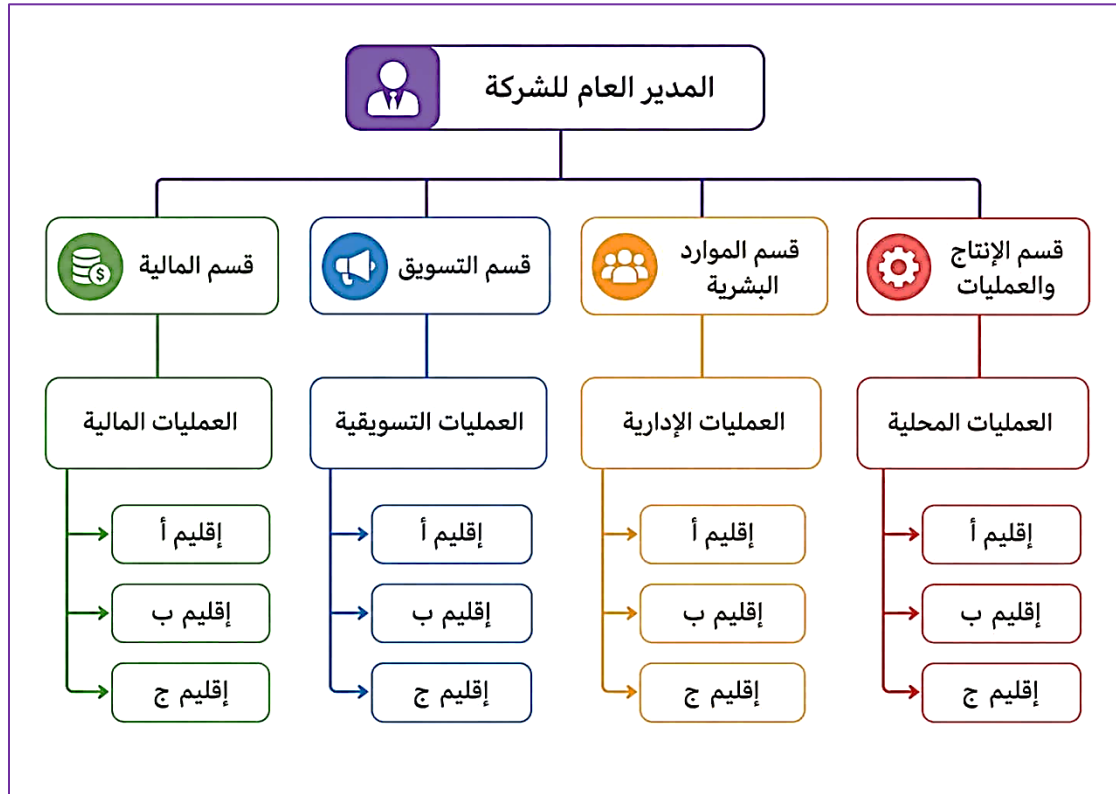
تعتبر أطروحات فريدريك تايلور حجر الزاوية في بلورة مفهوم التنظيم الوظيفي ، إذ انطلق من إشكالية تعدد وتداخل الاعباء الملقاة على عاتق الادارة الاشرافية، بما يحول دون قدرة رئيس القسم على الاحاطة بكافة التفاصيل الفنية والادارية بكفاءة عالية، وقد نادى تايلور بضرورة هيكلية المنظمة عبر تقسيم الانشطة لوحدة تخصصية مستقلة، يتولى إدارة كل منها مدير خبير في مجال وظيفي محدد الانتاج، الصيانة، الموارد البشرية، والمالية، بما يضمن توظيف الخبرة الفنية في عملية اتخاذ القرار.¹

تتجسد القيمة المضافة لهذا النموذج الهيكلي في تكريس مبدأ التخصص النوعي وتقسيم المهام، وعلى الرغم من مزاياه برزت مجموعة من التحديات التنظيمية المرتبطة بهذا النمط، ومن أهمها:

- تدخل الاختصاصات حيث يؤدي غياب التحديد الدقيق لنطاق الصلاحيات إلى حالة من الضبابية في تحديد المسؤوليات والمساءلة الادارية؛
- الابطاء الاجرائي يواجه المسار التنفيذي عقبات تؤدي لإجراء إتمام المهام وتجاوز المدى الزمني المحدد سلفا نتيجة تعقد قنوات التنسيق؛
- المركزية المعرفية والجمود يميل هذا التنظيم لحصر سلطة اتخاذ القرار في دائرة ضيقة من ذوي الخبرات التخصصية، بما يقلص من المرونة التنظيمية ويجعل الهيكل أقل استجابة للمتغيرات المتسارعة.

¹ موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص157.

الشكل رقم 1-3: نموذج التنظيم الوظيفي¹



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المرجع : موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، ص158.

3. التنظيم الرأسي الوظيفي:

يعتبر التنظيم الرأسي الوظيفي نمودجا هجينا يسعى للموازنة بين الهيكل الرأسي التقليدي والتخصص الوظيفي، وصمم خصيصا ليكون صيغة توفيقية تستثمر نقاط القوة في كلا النظامين وتتلافى ثغراتهما الهيكلية، وتتجلى قيمته في تمكين المديرين التنفيذيين من الاستعانة بالخبراء الاستشاريين؛ بهدف رفد عملية اتخاذ القرار برؤى فنية متخصصة، وتقديم الدعم الارشادي في معالجة المعضلات التشغيلية المعقدة².

ومن أبرز مزاياه³:

- إتاحة للقيادات الادارية التفرغ الكامل للمهام الاستراتيجية والتوجيه العام، من خلال إحالة القضايا الفنية الدقيقة للخبراء الاستشاريين.

- كما يتميز بقدر عالي من التكيف التنظيمي مع المتطلبات المتغيرة.

ومن أبرز عيوبه :

- احتمالية ظهور صراعات تنظيمية وتصادم في الادوار نتيجة التداخل بين السلطة الخطية والسلطة الاستشارية.
- يجد المديرون التنفيذيون ثغرة للتوصل من التبعات عند إخفاق القرارات، عبر عزو الفشل لعدم دقة التوصيات الاستشارية.

¹مرجع نفسه، ص158.

² سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكة، مرجع سابق، ص1473

³ مرجع نفسه، ص1473

- شعور المستشارون بنوع من الاحباط الوظيفي، نظرا لكون النتائج الايجابية والنجاحات الميدانية تجبر عادة لصالح الادارة التنفيذية، بهدف التقليل من دافعتهم لتقديم حلول ابتكارية وفعالة.

الشكل رقم 1-4: نموذج الرأسي الوظيفي¹



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على المرجع مصطفى عليان، مرجع سابق، ص148.

4. التنظيم المصفوفي:

استخدم هذا النوع في الصناعات الحربية، والصناعات الفضائية في الو م ا، ثم ما لبثت أن استعملته المنظمات الصناعية لتنفيذ اتفاقيات انتاجية أو تطوير منتج من منتجاتها، فتضعه على شكل مستقل وتشكل له مجموعة عمل لتنفيذه، والفكرة الاساسية أن يأخذ شكل الهيكل التنظيمي شكل المصفوفة الهندسية ذات البعدين الرأسي والافقي، فهناك سلطة الوظيفية التنفيذية التي تمارس من الاعلى للأسفل أسفل، وهناك السلطات الفنية التي تمارس أفقيا بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له.²

الفرع الثالث : نظريات و أبعاد التنظيم الرسمي

أولا: نظريات التنظيم الرسمي

تفسر عملية التنظيم الرسمي من خلال عدة نظريات كما يقوم على مجموعة من الابعاد الاساسية داخل المؤسسة

1. نظرية الادارة العلمية :

يوضح فريدريك تايلور مقصود النظرية المتعلقة بالادارة العلمية بالمنهجية العلمية التي تعتمد على منهجين أساسيين كالمراقبة والمنهجية ، وتغطي بدورها رؤساء العمال للوظائف المتعلقة بهم المختلفة بطريقة عملية جيدة ، ويتم تقسيم وظائفهم لعدة تخصصات مختلفة ،

¹ مصطفى عليان، مرجع سابق، ص148.

² سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكة، مرجع سابق، ص1474.

ويبين تايلور منظومة النظام بما عرفه أساسا أبو الادارة العلمية¹ ، وقد بين وضوح الادارة عن طريق الاستثناءات: يجب الا تغطي علاقات الانتاج أكثر من تلك التي لا تحترم المعايير.

وقد افترض فريدريك تايلور أن الادارة العلمية تنطبق وفق جميع النشاطات المتعلقة بالافراد البشرية ، بما في ذلك إدارة المؤسسات سواء كانت عمومية أو إقتصادية أو خاصة ، حيث يتم تطبيق هذه المبادئ بشكل كامل. لم تؤثر مبادئ نظرية الادارة العلمية على هذه المجالات المتنوعة فحسب، بل عملت نظرية الادارة العلمية باعتبارها نقطة مرجعية مفاهيمية فيما يتعلق بالحركات الاصلاحية والقيادة المدرسية.²

وقد بين فريدريك تايلور كالتالي³:

✓ تحليل العمل إلى عناصر أساسية واستبعاد الحركات الزائدة والتقليص من الاسراف في المواد الاولى؛

✓ توفير العمال في أماكن العمل التي تتلاءم مع تخصصاتهم و ميولاتهم الشخصية ؛

✓ استخدام معايير دقيقة لأداء العمال وتنفيذ مبدأ الرقابة الوظيفية؛

✓ تدريب العمال وتأهيلهم بما ينسجم والاساليب الانتاجية والتنظيمية المتبعة .

ومن المبادئ التي توصلت إليها مدرسة الادارة العلمية⁴:

✓ التوطيد الفعلي لأساليب العلمية في توثيق وتصدير الاسس الوظيفية بدلا من الاساليب المتعلقة بالتقدير والحدس ، إنطلاقا

من تعريف منطلق العمل تعريفا أدق ، واختبار أفضل طرق الاداء ، وأهم الشروط للعمل من حيث المستوى ، والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه؛

✓ إحلال الاسلوب العلمي في اختيار وتدريب الافراد لتحسين الكفاءة الانتاجية؛

✓ تحقيق التعاون بين الادارة والعاملين من اجل تحقيق الاهداف؛

✓ تحديد المسؤولية بين المديرين والعمال ، بحيث تتولى الادارة التخطيط والتنظيم ، ويتولى العمال التنفيذ.

✓ ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالاجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الانتاجية؛

✓ إحكام الاشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة والمسؤولية في القدرة على التوجيه الذاتي .

2. النظرية البيروقراطية ماكس فيبر:

يعتبر ماكس فيبر من أبرز الرواد الاوائل الذين وضعوا الركائز النظرية للدراسات التنظيمية، حيث انفرد بتقديم أول نموذج منهجي متكامل للتنظيم الرسمي ، وأخذ فيبر من مبدأ الرشد والعقلانية محورا أساسيا في أطروحاته، باعتباره المعيار الاساسي لتقويم السلوك داخل المؤسسات، وقد صاغ فيبر النموذج تحت مسمى البيروقراطية، وهي مصطلح اشتقاقي يجمع بين الكلمة الفرنسية Bureau وتعني المكتب، واللاحقة اليونانية Kratia التي تشير للسلطة ، ليعكس المفهوم في جوهره دلالة سلطة المكتب ، وفي سياق علوم

¹ ليليان بن صويلح، مدخل لعلم الاجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة 8 ماي 1945 ، قلمة 2016 ، ص 47.

² سويسسي، عبد الوهاب..نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، ط2، الجزائر ، درا النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، 2009، ص20.

³ المرجع نفسه، ص21.

⁴ كعباش رابح ، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال ، قسنطينة، 2009، ص102

الادارة والاجتماع التنظيمي، إستخدام المصطلح لوصف نمط من التنظيم عالي الكفاءة، يمثل فيه الافراد لمنظومة من القواعد واللوائح المكتوبة التي تنقدها السلطة المركزية، بهدف جعلها تجسيدا للهيكل الرسمي، وفي تحليله لآليات العمل التنظيمي، ركز فيبر على مفهوم شرعية السلطة كمدخل أساسي، حيث صنف السلطة لثلاثة أنماط تبعا لمصدر شرعيتها: السلطة التقليدية ، السلطة الكارزمية ، السلطة القانونية¹.

استخلص ماكس فيبر مجموعة من المبادئ والمعايير المجردة التي تشكل الهيكل البنوي للتنظيم الرسمي، بهدف تعزيز الكفاءة التنظيمية وضمان بلوغ الاهداف المؤسسية بدقة متناهية، وتتمثل أبرز هذه المبادئ في الاتي:²

✓ **التسلسل الرئاسي** : ويشير لترتيب الوحدات الادارية في مستويات متدرجة من حيث السلطة والمسؤولية، بحيث يخضع كل مستوى لإشراف ورقابة المستوى الاعلى منه، بما يعطي التنظيم شكله الهرمي التقليدي؛

✓ **الرسمية و تقييد الاجراءات** : و يقصد بذلك وجود نمط من العلاقات الرسمية داخل المنظمة بين كل العاملين فيها ، و إجراءات محددة سلفا يفرضها التنظيم الرسمي؛

✓ **اللاشخصية في اتخاذ القرارات**: تطبق القواعد و القوانين على الجميع دون إستثناء شخصية ؛

✓ **التعيين و الترقية على أساس القدرة و الكفاءة** : تخضع عملية توظيف و ترقية العاملين لمعايير محددة حسب كفاءتهم و خبرتهم و أدائهم؛

✓ **الفصل بين الحياة الشخصية و الحياة الوظيفية** : عدم الخلط بين الوظيفة كمهمة و كدور رسمي أي لا يمكن التصرف في ممتلكات التنظيم الا وفق لما يسمح به القانون.

3. مدرسة التكوين الاداري هنري فايول:

ظهرت نظرية التكوين الاداري، والتي يصطلح عليها بنظرية العمليات الادارية، كاستجابة موضوعية لسد الثغرات المعرفية في مدرسة الادارة العلمية، فبينما ركزت أطروحات تابور على الجزئيات التشغيلية وتحليل أداء العامل الفردي داخل الورش الانتاجية، أغفلت صياغة إطار فكري شمولي يمتد لكافة المستويات الاشرافية، ومن هنا إتجهت نظرية التكوين الاداري نحو معالجة قضايا الضبط والترشيد الهيكلي، ممتدة من الوحدات الانتاجية الصغرى وصولا لقمة الهرم التنظيمي، مع التركيز على تحليل البناءات التنظيمية والعمليات الادارية الكلية.³

صاغ هنري فايول أربعة عشر مبدأ إداريا، أعتبرت القواعد الجوهرية التي تمنح الادارة صبغتها العالمية وقابليتها للتطبيق في مختلف القطاعات والمستويات، وهي: قسيم العمل ،السلطة و المسؤولية، الانضباط، وحدة الامر و القيادة، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، المكافآت، اللامركزية و تفويض السلطة، التدرج الرئاسي الهرمي لمستويات السلطة، النظام، الانصاف و المساواة، استقرار أعضاء التنظيم، المبادرة، روح الجماعة.⁴

¹ الجيلاني، حسان، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2015، ص78.

² القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ص272، 273.

³ بسام و زناجي، المنظومة الثقافية و علاقتها بفعالية التنظيم الرسمي بالمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص205.

⁴ بن حمودة سكيبة ، مدخل للتسيير والعمليات الادارية شركة دار الامة ،الجزائر، 2012، ص ص36، 40.

4. مدرسة العلاقات الانسانية إيلتومايو:

تبلورت حركة العلاقات الانسانية كاستجابة نقدية ورد فعل منهجي تجاه النظرية التاييلورية، التي ركزت حصرا على الابعاد المادية والانتاجية مع إغفال الجوانب السيكلولوجية والاجتماعية، فبينما افترضت الادارة الكلاسيكية أن الكفاءة التنظيمية تتحقق عبر صياغة هياكل رسمية صارمة تنظر للعامل من منظور الانسان الاقتصادي الذي تحركه الدوافع المالية فقط، جاءت الحركة لتعيد الاعتبار للمتغيرات النفسية والاجتماعية كعوامل حاسمة في تفسير السلوك التنظيمي وتحقيق الفاعلية.¹

ركزت المقاربة النظرية على تحليل التنظيم غير الرسمي ككيان مواز للتنظيم الرسمي، مستهدفة استكشاف طبيعة العلاقة بين الظروف الفيزيائية لبيئة العمل ومعدلات الانتاجية، ومع تطور المسار البحثي، اتسع نطاق الدراسة ليشمل ديناميكيات جماعات العمل، بما في ذلك الروح المعنوية، والاتجاهات، والقيم السائدة، فضلا عن منظومة الدوافع، وقد أفضت الدراسات لحزمة من النتائج الجوهرية، أبرزها:²

- مخرجات العامل لا ترتبط حصرا بطاقته الجسدية أو الميكانيكية، بل تخضع وبشكل حاسم ل السياق الاجتماعي والتفاعلات الانسانية المحيطة ببيئة العمل؛
 - أثبتت النتائج أن المكافآت الرمزية والمعنوية تتفوق أحيانا على المحفزات المادية في تعزيز الدافعية المهنية؛ إذ تسهم في تحقيق الاشباع النفسي من خلال إشعار العامل بتقدير كيانه الانساني؛
 - تحقيق التخصص الوظيفي الامثل لا يتوقف على الاعتبارات الفنية والهندسية للعمل فحسب، بل يتطلب مراعاة الابعاد الانسانية والاجتماعية التي تؤثر على كيفية أداء المهام المتخصصة.
- و من خلال ماسبق يمكن ان نلخص و نستنتج مايلي :

1. **نظرية الادارة العلمية:** تؤكد نظرية الادارة العلمية على تحسين الكفاءة الانتاجية من خلال تقسيم العمل والتنظيم العلمي والرقابة الدقيقة على العمال ؛
2. **النظرية البيروقراطية:** ترى النظرية البيروقراطية ان التنظيم الرسمي يقوم على القوانين والتدرج الهرمي والعقلانية لضمان الانضباط وتحقيق الكفاءة داخل المنظمة ؛
3. **مدرسة التكوين الاداري:** تركز مدرسة التكوين الاداري على المبادئ الادارية والتنظيمية التي تساعد على تحقيق التنسيق والاستقرار داخل المؤسسة ؛
4. **مدرسة العلاقات الانسانية:** تؤكد مدرسة العلاقات الانسانية على أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية في تحسين اداء العاملين وتحقيق الفعالية التنظيمية.

¹ رابح كعباش، المرجع السابق، ص126.

² مرجع نفسه، ص126.

ثانياً: أبعاد التنظيم الرسمي

للتنظيم الرسمي عدة أبعاد نذكر منها :

1. القواعد والاجراءات المكتوبة :

شكلت الاسس والضوابط المكتوبة مجموعة من الاوامر والتعليمات الرسمية التي تعتمد عليها المؤسسة من اجل توضيح ما يجب على العاملين القيام به وما ينبغي تجنبه من تصرفات وسلوكات داخل العمل حيث تهدف القواعد الى تحديد الواجبات والالتزامات بشكل دقيق بما يضمن احترام النظام وتحقيق الانضباط كما ترتبط غالباً بجزاءات للمخالفين ومكافآت للمتقدين بها اما الاجراءات المكتوبة فهي توضح بالتفصيل الخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ مختلف الاعمال داخل المؤسسة اذ تعتبر دليلاً ينظم سير العمل ويساعد على توحيد طرق الاداء بين العاملين وتتميز هذه الاجراءات بكونها متسلسلة ومتكررة وتختلف حسب طبيعة النشاط والتنظيم المعتمد داخل كل مؤسسة كما تسهم القواعد والاجراءات المكتوبة في تسهيل العمل الاداري وتقليل الاخطاء وتحقيق التنسيق والوضوح بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة¹.

2. توصيف الوظائف

تعطي عملية توصيف الوظائف إنعكاساً حقيقياً لكل شئ في الوظيفة حتى يتمكن العامل من أداء المهام والمسؤوليات بشكل فعال إذ تعد دليلاً ارشادياً للمسؤول الاداري للحكم على ما يجب ان تكون عليه الوظيفة ومدى كفاءة ادائها وتشتمل على بيان موقع الوظيفة داخل المكتبة واسم الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي وتحديد اهميتها اضافة لشرح مختصر يعطي فكرة عن الوظيفة وهدفها وطبيعتها وما تستلزمهم متطلبات الاداء، كما يتضمن مواصفات شاغل الوظيفة، ومن الضروري كذلك تحديد الراتب والامتيازات المخصصة لكل عنوان وظيفي وبحسب الشهادة العلمية².

و له أغراض وأهمية كبيرة من بينها :تسهيل استقطاب واختيار ومقابلة وتدريب وتطوير الموظفين، إعداد أنظمة الترقية والترقية والنقل والانضباط، إعداد أنظمة الاجور والمكافآت ، يزيد من يسر صياغة الاعلانات والمواصفات الخاصة بالوظائف على وكالات التوظيف و ييسر على المرشحين عملية فهم المسؤوليات الاساسية للمنصب فهما واضحا مما يمنحهم الفرصة لتحديد ملائمة الوظيفة لهم ويوفر على المؤسسة الوقت والموارد³.

¹ أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، مرجع سابق، ص 80، 79.

² حنان الصادق بيزان، توصيف الوظائف و تحديد الاختصاصات رهان جودة خدمات مرافق المعلومات العربية ،المجلة العربية للمعلوماتية و أمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية و العلوم و الاداب ، مجلد 6، العدد 18، مصر ،يناير 2025، ص 124.

³ عزوزي بلال ،بن يونس صالح، توصيف الوظائف ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية ،اطروحة شهادة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،إدارة اعمال، جامعة 8 ماي 1945، قائمة، الجزائر، 2022-2023، ص 15.

3. التسلسل الهرمي للسلطة: يعد ظاهرة عالمية في التنظيم، ويعني سلسلة متدرجة تشبه السلم، مهيكلية بشكل هرمي، حيث تتداخل عدة خطوات متتالية من أعلى إلى أسفل¹.

و يعتبر حقيقة الحياة الجماعية بالنسبة للبشر و معظم الانواع الحية الاخرى، يشير النظام العددي إلى أن كل موظف مرتبط بسلسلة قيادة واحدة على حد تعبير "ستيفن روبينز"، وإن سلسلة القيادة هي خط سلطة غير منقطع يمتد من أعلى المنظمة إلى أدنى مرتبة، إذ يعتبر كنظام قيادة و تحكم يتم فيه تقديم المسؤولين لتوجيهات المشرفين عليهم و الذي يخلق إختلافات عمودية بين الاعضاء في حياتهم لموارد ذات قيمة إجتماعية².

4. التخصص و تقسيم العمل :

إن التخصص الوظيفي من أساسيات التنظيمات الحديثة فإن المنظمة اليوم تتركز بشكل كبير على التخصص الوظيفي لما له من فوائد كبيرة على المنظمة حيث أن تقسيم العمل ساعد على تطوير أداء العاملين والنضج الوظيفي لكل عامل³. فهو قصر الجهود الفردية أو الجماعية على عمل معين ، ويقوم على أساس إختلاف الاشخاص في الصفات الجسدية والعقلية مما يترتب عليه تفاوت القدرات بالنسبة للعمل الواحد ،أي كل مجموعة من العمال يتخصصون في أداء عمل معين بحيث تقسم الاعمال وتصنف حسب الكفاءة والاسلوب الملائم لتحقيق الاهداف و يتضح أن التنظيم يعتمد في أداء مهامه على التخصص تقسيم العمل، إذا أخذنا جماعة من العمال تريد القيام بعمل ما، فإننا نلاحظ أن كل عضو من أعضاء الجماعة يقوم بأداء عمل معين يختلف عن بقية الاعضاء الاخرين و عن طريق كل هذا نتحصل على العمل المنجز، وهذا تحت إشراف رئيس معين، لأنه هو الذي يقسم العمل إلى مستويات و وظائف و يحدد العاملين و الموارد اللازمة لإنجاز العمل⁴.

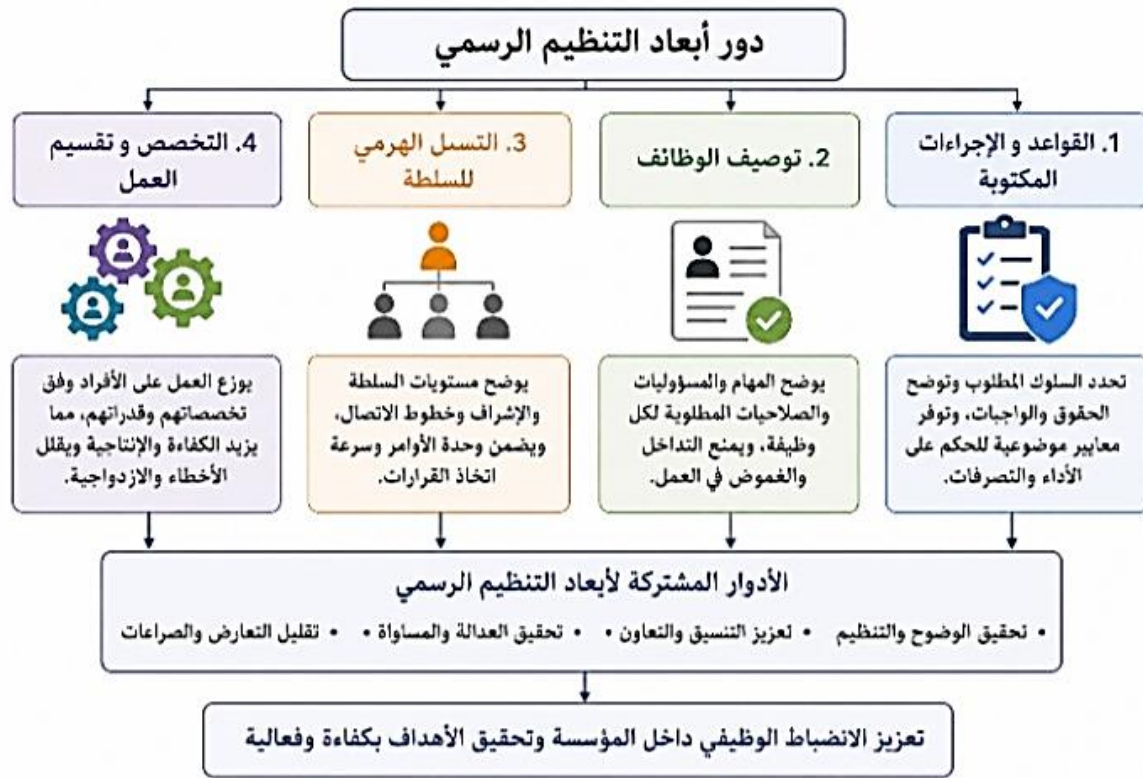
¹ Marume, S. B., Chikasha, A. S, *The Concept Hierarchy in Organisational Theory and Practice. International Journal of Engineering Science Invention*, 5(7)2016, p55. Retrieved from [http://www.ijesi.org/papers/Vol\(5\)7/H0507055058.pdf](http://www.ijesi.org/papers/Vol(5)7/H0507055058.pdf)

² لصفر رضا ،دوار فاطمة،دوار غالم،أثر التسلسل الهرمي للسلطة على أداء فريق العمل المنظور الوظيفي و منظور الصراع،مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، المجلد 1، العدد20،3 سبتمبر 2021،ص36.

³ نجيمي مسعود،مهدي عمر ،التخصص الوظيفي. و علاقته بأداء المورد البشري في المنظمة الجزائرية،مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية،جامعة زيان عاشور الجلفة،الجزائر،المجلد04،العدد14،31ديسمبر2022،ص27.

⁴ زكاز علي ،مرجع سابق،ص34.

الشكل التالي رقم 1-5: دور أبعاد التنظيم الرسمي



المصدر : من إعداد الطالبة

الفرع الرابع: مزايا و عيوب التنظيم الرسمي

أولا: مزايا التنظيم الرسمي

يسهم التنظيم الرسمي في إرساء دعائم العمل المنهجي داخل المؤسسة، عبر صياغة الاطر الاجرائية والسياسات العامة صياغة نسقية، ويمكن بلورة المزايا الاستراتيجية لهذا النمط في النقاط التالية:¹

- يضع حدودا دقيقة للعلاقات الوظيفية، بهدف منح كل فرد فهما شاملا لواجباته المهنية ونطاق مسؤولياته القانونية والادارية.
- يعمل على تبديد الضبابية المتعلقة بالمهام الفردية، بهدف تمكين الموظف من إدراك طبيعة دوره المحوري وتكامله مع بقية المكونات الهيكلية للمنظمة.
- يضمن موائمة الانشطة والمهام بين مختلف الاقسام، بهدف تقليص من فرص الازدواجية الاجرائية ومنع هدر الجهود والموارد الناتجة عن تداخل الاختصاصات.
- يركز في جوهره على الاداء والنتائج ومستويات التنفيذ كأولوية قصوى، مفصلا المعايير المهنية الموضوعية على اعتبارات العلاقات الشخصية.

¹ أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، مرجع سابق، ص 126.

ثانيا: عيوب التنظيم الرسمي

على الرغم من الانضباط الهيكلي الذي يوفره التنظيم الرسمي، إلا أنه ينطوي على ثغرات تنظيمية جوهرية ق تحد من كفاءته الشاملة، وتتمثل أبرز هذه العيوب في الآتي:¹

- يؤدي التركيز الاحادي على الهيكل الرسمي لتجاهل الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للعاملين، بما يترتب عليه تقويض الروح المعنوية وإضعاف فاعلية منظومة الحوافز.
- يتسم هذا النمط بنوع من عدم المرونة، حيث تصطدم المبادرات الابداعية والمواهب الفردية بصرامة القواعد، بدروه يؤدي لكبح الابتكار داخل المنظمة.
- تركز الاتصالات التنظيمية على قنوات رسمية معقدة، بما يتسبب في بطء تدفق المعلومات وتأخير إنجاز المهام الحيوية نتيجة الالتزام الحرفي بالتراتبية الادارية.
- يؤدي التركيز المطلق على المخرجات العملية لإغراق في الآليات الرقابية المتشددة وتفصيل الاجراءات بشكل مبالغ فيه، وهو ما يتنافى مع طبيعة العنصر البشري الميالة للتجديد، ولا يتناسب مع ديناميكية بيئة العمل المتغيرة.

المطلب الثاني: مفاهيم حول الانضباط الوظيفي

الفرع الاول: مفهوم الانضباط الوظيفي وخصائصه

يعتبر الانضباط الوظيفي من اهم السمات التي يجب أن يتسم بها الفرد لأنها من سمات المجتمع المتقدم ووجوده دليل على التطور و الازدهار كما غيابه يدل على التأخر و الفوضى في المجتمع، إذ يعتبر عاملاً أساسياً في ضمان سير العمل بكفاءة و فعالية، حيث يشمل توجيه سلوك الافراد و تحديد الواجبات و المسؤوليات داخل المنظمة لتحقيق أهداف مشتركة .

أولاً : مفهوم الانضباط الوظيفي

للانضباط الوظيفي عدة تعريفات سنقدم بعض منها :

- يعرفه ناصر قاسمي الانضباط الوظيفي : "هو سلوك تنظيمي يقوم به أعضاء التنظيم بغرض إظهار الطاعة والسلوك الودي اتجاه القيادة واتجاه التنظيم وإظهار نية التعاون الفعلي واحترام الاوامر والقوانين الرسمية للتنظيم"².
- و يعرف علي بن موسى علي فقيهي بأنه: "هو التزام الموظف في الجهات والمؤسسات الحكومية بالواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه والعمل على تنفيذها والالتزام بها بكل دقة وأمانة ونزاهة، وذلك نفاذا للأنظمة واللوائح والتعليمات المعمول بها، والصادرة بموجب قانون الخدمة المدنية المطبق في جميع دوائر الدول"³.

¹ أحمد بن عبد الرحمان الشميمري ، المرجع السابق، ص127.

² ناصر قاسمي ، مرجع سابق ص 24.

³ علي بن موسى علي فقيهي ، الانضباط الوظيفي و أثره على الوظيفة العامة في النظام السعودي ،مجلة العلوم الانسانية و الادارية ،العدد3، شعبان1444هـ-2023م، ص117.

- ويقول علي بن داهية بأنه: " هو أهمية الطاعة للأوامر الادارية واحترام أنظمة العمل وتطبيق النظام التأديبي"¹ ، "إذن هو الامتثال واحترام اللوائح التنظيمية وطاعة للأوامر وتقييد التوجيهات التنظيمية،
 - كما يمكن تعريف الانضباط الوظيفي بأنه التزام الموظف بواجباته ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها وبمعنى آخر وجود قواعد ولوائح . محددة مسبقا يجب على الموظف أن يلتزم بها"².
 - و يعرف السكارنة 2009 بأنه : " الحزم في تنظيم الامور والاهتمام العالي بجميع العمليات المنظمة للعمل من حيث الاداء و الوقت ، و التصرفات و الشكل والتعامل مع ومن خلال الاخرين"³.
 - و يعرف بأنه "مجموعة من الافعال الصادرة عن الموظفين داخل المنظمة التي تظهر في شكل سلوكيات يقوم بها العمال لتطبيق ما طلب منهم من طرف الرؤوسين"⁴.
 - و يعرف بأنه "سلوك يلتزم به الموظفون وفقا للوائح المكتوبة وغير المكتوبة داخل المؤسسة"⁵.
- وبناء على التعريفات السابقة يمكن القول أن الانضباط الوظيفي هو : هو ذلك السلوك التنظيمي الايجابي الذي يعكس مدى التزام الموظف وطاعته للقوانين واللوائح المكتوبة وغير المكتوبة المعمول بها داخل المؤسسة، ويتجلى في تأدية الواجبات بدقة وأمانة، واحترام التسلسل الهرمي والاوامر الادارية، والالتزام التام بمواعيد وإجراءات العمل، والتعاون الفعال مع القيادة لضمان حسن سير العمل وتحقيق الاهداف المسطرة.

ثانيا: خصائص الانضباط الوظيفي

- يشكل مفهوم خصائص الانضباط الوظيفي مجموعة من المميزات التي يمتاز بيها ومنها :⁶
- ✓ إيمان الموظف بأهداف المنظمة وقيم العمل واستعداده لبذل جهد مهم نيابة عنها؛
 - ✓ عيب العمل يكون أكبر بالنسبة للموظفين الأكثر انضباطا؛
 - ✓ الموظفون الذين يولون أهمية كبيرة لعملهم يتصرفون بشكل أفضل بما يتوافق مع مصالح المؤسسة؛
 - ✓ الانضباط الوظيفي يشمل ثلاثة أبعاد رئيسية: الارتباط العاطفي أو النفسي بين الفرد والمنظمة، الاستمرارية والثبات في العمل، والشعور بالواجب تجاه المؤسسة؛

¹ بوعلام أمينة، الاندماج المهني و دوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف ،مجلة البدر ،المجلد 10، العدد 11، جامعة علي لوني، البليلة 02، الجزائر، ص 1394.

² المرجع نفسه، ص 1394.

³ خلفاوي حكيم ،ثقافة المؤسسة و أثرها على مستوى الانضباط و التسبب ،أطروحة لشهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم التنمية البشرية و فعالية الاداءات، جامعة وهران 02، الجزائر، 2017-2018، ص 59.

⁴ Yasmeeen ali al zahrani, thanwa al omari, the role of job discipline in achieving administrative merit, journal of economic, administrative and legal sciences, umm al-Qura university, vol10, sup lssue3(2026), p41.

⁵ Diyanna, Suharto , Dhiantanti mei ramawantari, the effect of motivation , training and work discipline on soldier performance at ajen kostrad. indonesian journal economic review, volume6, issue1, 28mars2026, p250.

⁶ ايهاب عيسى للمصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة العربية للعلوم والثقافة ، ط 1، مصر، 2013، ص 61.

✓ يتأثر الانضباط الوظيفي بمجموعة من الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة.

الفرع الثاني : أهمية ومظاهر الانضباط الوظيفي

يعد الانضباط الوظيفي عنصرا مهما في تحقيق حسن سير العمل داخل المؤسسة ،لذلك حظي بإهتمام كبير لما له من أهمية و مظاهر تعكس مدى التزام الموظفين داخل بيئة العمل .

أولا: أهمية الانضباط الوظيفي

تتجلى أهمية الانضباط الوظيفي من خلال مجموعة من النقاط نذكرها فيما يلي:

- تكمن أهمية الانضباط الوظيفي في رفع مستوى إنتاج الموظف وتقليل الخسائر الممكنة والكشف عن نقاط الضعف ومحاولة علاجها وتقويتها، وذلك نظرا لإحساس الموظف بالمسؤولية إتجاه مؤسسته والمهام الموكلة إليه ، كما يسهم الانضباط في النمو والتطور التنظيمي، ويمكن استخدامه في تشجيع الموظفين على ضبط الذات أثناء تنفيذ العمل وفقا لقواعد وسياسات المؤسسة بما يؤدي بالمؤسسة لتحقيق أهدافها¹.
- يعمل هذا الاطار التنظيمي كأداة وقائية تحد من الانحرافات السلوكية التي تؤثر سلبا على كيان المؤسسة، تجسيدا لمبدأ الوقاية خير من العلاج، ويسهم في إرساء دعائم بيئة عمل منضبطة عبر صياغة مدونات سلوك وأنظمة استباقية واضحة؛ حيث يولد إدراك الموظفين للتبعات القانونية والادارية رادعا ذاتيا يحول دون الممارسات غير المهنية².
- يعكس الانضباط الجيد في العمل حجم مسؤولية الشخص عن المهام الموكلة إليه، وهذا يشجع وينمي الشغف في العمل والروح المعنوية وتحقيق الاهداف التنظيمية، كما يظهر الانضباط الجيد من الموظفين أن المنظمة يمكنها الحفاظ على ولاء موظفيها كما يقلل من دوران العمل³.
- يساعد الانضباط على اتقان العمل، بحيث إذا توفرت الرقابة الذاتية لدى الافراد في سلوكهم يؤدي الى التفاني في العمل، بالتالي إلى اتقانه، أما في حالة العكس فمن المتوقع من الفرد نتائج معاكسة على شكل الاهمال واللامبالاة، كما يؤثر على المردودية للعامل الذي يتميز بالضمير الحي يتوقع منه مردود أكثر في الانتاج⁴.

¹ Firmansyah, M. F. Rusiliana, N., Komaludin, A., & Ridho, M, *The Impact of Job Discipline to Improve Job Performance for Office Administration and Records Activities in Indonesia: A Meta-Analysis. Library Philosophy and Practice*(2023), p11.

² Ramlal,Ahmed mozumder, «importance of employee discipline in industrial relations-Atheoretical Approach», *international journal of engineering technology science and research*, volume4,issue10,october2017,p440.

³ Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R «Effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance in PT. ABC Makassar», *International Review of Management and Marketing*, Volume 8. issue6,2018, pp 67.

⁴ خيرة عليلي ، تأثير ممارسة السلطة على الرضى الوظيفي والانضباط الوظيفي في الادارات العمومية الجزائرية ، اطروحة دكتوراه في ادارة الموارد البشرية ، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2022، 2021 ص53.

ثانيا: مظاهر الانضباط الوظيفي

يوضح الواقع ان سلوك و إنضباط الموظفين في العمل له جوانب عديدة و قد يكون كل جانب له تفاصيل كثيرة و هنا سنقوم بإلمام و تجميع تلك الجوانب في خمسة مظاهر أساسية و هي كالتالي¹:

أ. الالتزام بالانظمة والقوانين المحددة في العمل: ويتم ذلك من خلال تنفيذ الاوامر الصادرة إلى الموظف بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات، دون أي تجاوز أو مخالفة أو إهمال، فالموظف مسؤول عن التقيد بالقوانين والانظمة القائمة، بحيث يلتزم بالحدود والصلاحيات الممنوحة مثل احترام مواعيد العمل، وعدم التغيب والتسبب عن العمل، عدم افشاء السر المهني، والمحافظة على ممتلكات المؤسسة؛

ب. المحافظة على مقتضيات الواجب الوظيفي: وتشير عملية الحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي، إلى أن الموظف يلتزم بالمهام الوظيفية الموكلة إليه وتأدية وظيفته على أكمل وجه قدر الامكان وذلك من خلال الاخلاص في أداء العمل الوظيفي، واحسان معاملة الجمهور، وانجاز مصالحه في الوقت المناسب؛

ت. علاقات العمل: وتشير إلى تعامل الموظف مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، وذلك من خلال إحترام حقوق ومصالح الآخرين دون إستثناء والتعامل معهم بإحترام ولباقة وحيادية وموضوعية دون تمييز على أساس العرق أو النوع الاجتماعي أو المعتقدات الدينية أو السياسية أو الوضع الاجتماعي أو السن أو أي شكل من أشكال التمييز، والتقيد بتنفيذ أوامر رؤسائه وتوجيهاتهم وتعليماتهم وفق التسلسل الاداري بما لا يخالف النظام والتشريعات النافذة.

ث. التحلي بالقيم والاخلاق الحميدة: نصت جميع أنظمة الخدمة العامة على وجوب تحلي الموظف العام بالسيرة الحسنة والاخلاق الحميدة . ومن أهم القيم والاخلاق التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف في عمله نجد القوة والامانة والصدق واتقان العمل والاخلاص فيه وتحمل المسؤولية والحفاظ على سمعة المؤسسة.

ج. النزاهة والشفافية والحيادية في العمل: نقصد بها أن يكون الموظف شخصا مستقيما وبعيدا عن الفساد والاعمال المحظورة قانونيا، والنزاهة هي الالتزام الراسخ بالمبادئ الاخلاقية السليمة المتكاملة ومن أهم مظاهر الشفافية في العمل نجد: إتباع النهج الوظيفي القائم على أساس براءة الذمة، وسلامة القصد عند أداء العمل، مع التحلي بصفاء الضمير، والابتعاد عن مواطن الشبهات أثناء أداء الواجبات الوظيفية، والاخذ بمبدأ السلوك النزيه بالابتعاد عن قبول الرشاوي مهما كان نوعها مقابل تقديم خدمة .

الفرع الثالث: أبعاد و مقومات الانضباط الوظيفي

تقوم أبعاد الانضباط الوظيفي و مقوماته على مجموعة من العناصر التي تساهم في تنظيم العمل و تحقيق الالتزام داخل المؤسسة.

أولا: أبعاد الانضباط الوظيفي

¹ كمال راتب نوفل، أثر النضباط الاداري على الاداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال،الجامعة الاسلامية-غزة- فلسطين،2015،صص19-20.

هناك العديد من الابعاد لالانضباط الوظيفي سنحدد ثلاثة منها¹:

- أ. **الواجبات الوظيفية:** بما أن الوظيفة هي أمانة أخلاقية توجهها مصادر القيم الدينية والوطنية والقومية والحضارة العربية والموظف هو أداة الدولة في تقديم الخدمات، فقد رفعت إليه المهام والمسؤوليات والواجبات التالية:
 - تأدية الواجبات الوظيفية والمهام الموكلة إليه بكل أمانة وإخلاص، وبذل أقصى جهده في خدمة أهداف المؤسسة والمصلحة العامة؛
 - الالتزام بالادوام واحترام المواعيد، والابتعاد عما يخالف القوانين؛
 - ضرورة تطبيق التعليمات والقوانين بالشكل الصحيح؛
 - العمل على تطوير الاداء والامكانيات المهنية بشكل مستمر وفق المستجدات المهنية؛
 - المحافظة على الموارد والممتلكات العامة.
- ب. **أخلاقيات المهنة:** وهي الاسس والمعايير التي تسيطر على سلوك الادارة لعامة وتوجه الاداريين نحو اتخاذ القرارات، واختيار أفضل البدائل والحلول المتاحة بما يحقق رضا العاملين، وبعد الالتزام بأخلاقيات المهنة هو الطريق الوحيد لتحقيق التطور المستمر للمؤسسة، كما تتمثل أخلاقيات المهنة بالنزاهة والشفافية والموضوعية، والاستقامة والتسامح والتعاون والسرية واحترام الآخرين؛
- ت. **الالتزام والشعور بالمسؤولية:** من الواجب على الموظف أن يتحمل المسؤولية الموكلة إليه ، والالتزام باللوائح والقوانين المتعارف عليها، لتحقيق الانضباط الوظيفي، فالالتزام عملية مستمرة يمكن للموظف من خلالها التعبير عن مدى حرصه على المنظمة واهتمامه بنجاحها².

ثانيا: مقومات الانضباط الوظيفي

- أ. **الطاعة:** ويقصد بها طاعة الموظف لرؤسائه وتعتبر هي الركن الاساسي من أركان الانضباط الوظيفي، والتي تقوم على اقناع الموظف بالقوانين واللوائح والقرارات الادارية في مجال عمله والتي تؤدي إلى قيامه بمهام عمله بصورة سليمة؛
- ب. **القدوة الحسنة:** وذلك بأن يكون الرؤساء في العمل هم القدوة لباقي الموظفين وأن يتحلوا بالانضباط الاداري، حيث أن القائد هو القدوة لرجاله من خلال التزامه وتمسكه بالقيم والاخلاق لكي يكون المثل الاعلى في العمل³.
- ت. **الثواب والعقاب:** يتطلب الانضباط أن يؤدي كل واجبه على أحسن وجه، ويمكن أن تغرس الحاجة إلى الانضباط في الفرد بالالتجاء إلى إحساسه وإدراكه، وذلك بأن يكون الانضباط مشوقا إليه في الحالات القليلة التي لا يفلح فيها الالتجاء إلى إدراكه يمكن الالتجاء إلى العقاب الذي يجعل الفرد يقدر الحاجة إلى الانضباط والالتزام⁴.

¹ محمد إيمان عبد الرضا، أثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوقود، مجلة الادارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد 1، العدد 2019، 42، ص 152.

² العبيدي، نور علي عبود ، أخلاقيات الاعمال وانعكاساتها على الانضباط الوظيفي : دراسة استطلاعية الاراء عينة من الافراد العاملين في مديرية بلدية الموصل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 2018، 42، ص 37.

³ علي بن موسى علي فقيهي، مرجع سابق، ص 122.

⁴ حاج عمر ابراهيم، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوم الانضباط الوظيفي ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 87.

ث. المدح والاستحسان وتقدير الفرد : إن إظهار الاستحسان والمدح من القائد لرجاله، سواء كان فرديا أو جماعيا، 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 الاوامر الصادرة إليه؛

ج. تحديد الواجبات والمسؤوليات: من أهم مقومات الانضباط ، مراعاة الفروق الفردية عند تصنيف الافراد وتوزيعهم على المهن المختلفة المطلوبة، وتحديد الواجبات والمسؤوليات، مع عدم تجاوز طاقة الافراد وقدراتهم¹.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي و عوائق تحقيقه

تساهم عدة عوامل في تحقيق الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة ، كما توجد بعض العوائق التي قد تؤثر على تحقيقه.

أولا:العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي

أ. البيئة الخارجية للمنظمة

تشير البيئة الخارجية للمنظمة إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك الافراد ومستوى التزامهم الوظيفي، ومن أبرزها توفر فرص عمل بديلة، حيث يرتفع مستوى الالتزام عندما تكون البدائل أقل جاذبية مقارنة بما توفره المنظمة، مما يعزز تمسك الفرد بقراره الوظيفي، كما تلعب الثقافة المجتمعية دورا مهما في تشكيل سلوك العاملين، إذ ينقل الافراد قيمهم وعاداتهم إلى بيئة العمل، وقد يحدث تعارض بينها وبين قواعد المنظمة، ما يؤدي إلى تذبذب سلوكهم بين التكيف والانحراف تبعا لطبيعة المحيط العام إضافة إلى ذلك، تؤثر خصائص الصناعة وموقع المؤسسة مقارنة بالمنافسين ونوعية مواردها في ضبط الانضباط الوظيفي لذلك، يتعين على المنظمة تنمية قدرتها على فهم بيئتها الخارجية والتفاعل معها بفعالية، من خلال تعزيز وعي العاملين بأهدافها وترسيخ ثقافتها واستراتيجياتها لديهم².

ب. خصائص الفرد وتجاربه:

وهي عوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل : شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية، توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو التنظيم الذي يود الالتحاق به أو عوامل تتعلق باختياره العمل فضلا عن المؤثرات الثقافية فهناك عوامل أخرى تؤثر في السلوك³.

السبب: وهو أي تغيير يحدث في الظروف المحيطة بالانسان أو في ظروفه الذاتية بما يخل بالتوازن الذي يشعر به الانسان ويدعوه للبحث عن وسيلة لاستعادة توازنه؛

الدافع: هو القوة الدافعة للسلوك والحركة والموجهة له، وتعتبر الدوافع عن حاجات ورغبات الافراد، وعلى هذا الاساس يمكن اعتبار الدافع عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الانسان و يوجهه⁴.

المهدف: هو النتيجة المادية أو المعنوية المنفعة التي يسعى الانسان للوصول إليها⁵.

ت. البيئة التنظيمية :

¹ حاج عمر ابراهيم، مرجع سابق، ص87.

² نور الدين بوعلي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء التنظيمي مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 15 جوان 2014، ص 155.

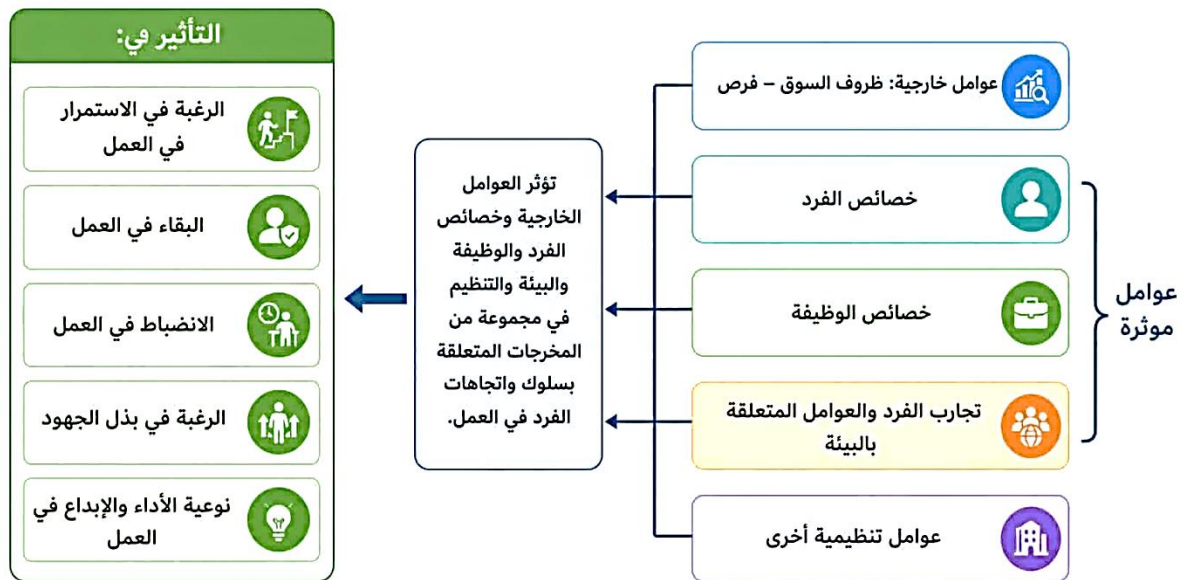
³ محمد حسن حمقات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2006، ص71.

⁴ ادوار ج موراى، الدافعية والانفعال ، ت احمد عبد العزيز سلامة ، دار الشروق، بيروت ، ط 1 ، 1988، ص 29.

⁵ على السلمي، السلوك الانساني في منظمات الاعمال، دار غريب بدون طبعة، القاهرة، 1995، ص85.

للبيئة الداخلية دور مهم في التأثير على سلوك الانضباط الوظيفي لمواردها فكل من سياسات المواد البشرية، المناخ التنظيمي الثقافة التنظيمية فهي نتاج لكل الثقافات المجتمعية داخل المنظمة وهي تؤثر بدورها على قيم وأخلاقيات واتجاهات وتوقعات الافراد من خلال النظام الداخلي للمنظمة وقوانين الضبط والسيطرة بما فيها قواعد العمل وأسس وقانون العقوبات والاجازات الخاص بالمنظمة، وأساليب الاشراف تعد عوامل تؤثر على سلوك الفرد بشكل فردي أو جماعي على السلوكيات المختلفة داخل بيئة العمل، وتماشيا وهذا الاتجاه، اكتشف أن كل من أساليب الاشراف والبيئة الثقافية التنظيمية تصميم الوظيفة - نموذج التحفيز سياسات الموارد البشرية، تؤثر جميعها في الاداء التنظيمي .وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي التغذية الراجعة والاستقلالية، كذلك تشمل تمسك أعضاء جماعة العمل بأهداف التنظيم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، دون أن ننسى فاعل محوري يتجلى في الاشراف المباشر وغير المباشر فالفرد العامل يتأثر سلبا وإيجابيا بمن يتخذه قدوة له، ولا تنعكس سلوكياته في المجتمع الذي يعيش فيه الا من خلال ما يكتسبه من القدوة التي يتأثر بها ويؤثر في غيره عن طريقها. والشكل الموالي يلخص لنا جملة هذه العوامل المؤثرة في الانضباط¹.

الشكل التالي رقم 1-6: العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي



المصدر :من إعداد الطالبة بناءا على المرجع حجاج عمر براهيم، مرجع سابق، ص91.

ثانيا : عوائق تحقيق الانضباط الوظيفي

تواجه الادارات تحديات وصعوبات في تحقيق الانضباط الوظيفي منها و من بينها مايلي :

أ. إهمال الجانب التحفيزي في العمل: إن إهمال أو تغييب العمل بمبدأ التحفيز الايجابي والسليبي في العمل من أكثر التحديات التي تواجه المسؤولين في محاولتهم تحقيق أسلوب الادارة بالمشاركة بغية تدعيم وتعزيز العمل بمبدأ الانضباط الوظيفي، انطلاقا من

¹ Chien, M.H, A Study to Improve Organizational Performance. A Review from Strategic Human Resources Management. Journal of American Academy of Business, Vol 4, No ½, 2004, p.289.

أن الانضباط ليس مرادفاً فقط لمبدأ احترام القواعد التسيير والعمل على تنفيذها، إنما يتضمن أيضاً فكرة محاسبة ومعاينة كل عامل في حالة عدم التزامه بتأدية واجباته.¹

ب. مقاومة فكرة الانضباط الوظيفي : يميل بعض العمال إلى مقاومة أي نوع من أنواع المبادرات الإيجابية التي تسعى إلى فتح مجال التغيير والتحسين في المؤسسة خوفاً على مصالحهم أو مناصبهم، متجهين في إطار ذلك إلى انتهاج سلوكيات معارضة لفكرة الانضباط في صنع السياسات ورسم الأهداف العامة للمؤسسة، كوسيلة لإيجاد مبرر لعدم الانضباط في العمل²

ت. أولوية تحقيق المصلحة الخاصة: إن اتجاه العامل نحو تحقيق مصالحه الخاصة دون الاكتراث بمصلحة المؤسسة أو مصلحة زملائه، يؤثر سلباً في أي محاولة تهدف إلى تحقيق مبدأ الانضباط الوظيفي، حيث يتهرب العامل عن تقديم الاقتراحات والبدايات المفيدة التي تساعد في تحسين خدمات المؤسسة، إن لم يجد فيها ما يخدم مصالحه بالدرجة الأولى³.

ث. القيادة الديكتاتورية: تعتبر القيادة الديكتاتورية من أكثر وأخطر التحديات التي تحول دون تحقيق الانضباط الوظيفي، فإذا قام القائد الإداري باتخاذ القرارات بصفة فردية دون الرجوع إلى استشارة العمال والاختلاف بآرائهم، سيؤثر عليهم ذلك سلباً من الناحية النفسية، الشيء الذي يجعلهم مهمشين وغير قادرين على أداء واجباتهم⁴.

ج. الانحراف عن التطبيق الفعلي لمفهوم الإدارة بالمشاركة: يمكن أن تكون الإدارة بالمشاركة في الكثير من الأحيان أحد العوائق أمام تحقيق الانضباط الوظيفي في حال لم يتم استخدامها بالطريقة السليمة، حيث يؤدي الاستخدام السيئ لها إلى الابتعاد عن الالتزام بمبدأ الانضباط الوظيفي، حيث لا يحترمون وظائفهم، بل يعتبرون أنفسهم هم المسؤولين وبذلك فهم غير معنيين بأداء الكثير من المسؤوليات، ما يجعل الإدارة بالمشاركة مجرد وسيلة يتم من خلالها كسب ثقة المسؤولين، فاتحة بذلك المجال لبعض العمال للعمل بدون أي ضمير مهني.

ح. عدم كفاية رؤوس الأموال: إن معاناة المؤسسات من النقص في رؤوس الأموال وما يتبعها من نقص في الامكانيات المادية التي تسهل العمل الجماعي، قد يكون سبباً في عزوف العمال عن المشاركة في التسيير أو في عملية اتخاذ القرارات، كضرورة توفير وسائل تكنولوجيا الاتصالات الحديثة التي أصبحت تمثل اليوم العصب النابض لأي مؤسسة في حال أرادت الحفاظ على بقائها واستمرارها، لاسيما في فترات الازمات التي يمكن أن تتعرض لها، مثلما حدث في العالم مؤخراً بسبب جائحة كورونا التي ألزمت العمل والتعامل عن بعد باستخدام هذه التقنيات الحديثة من أجل التواصل مع العمال، والاختلاف بآرائهم وضمن مشاركتهم في تسيير المؤسسة والمساهمة في عدم ركودها أو توقفها، وهو الشيء الذي يفرض على القائد واجب البحث الدائم عن تطوير مؤسسته، والتأقلم مع مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة⁵.

¹ Agnes Fredy, *la discipline en entreprise* », les cahiers du cégor, Paris: université de paris 1, p.12.

² فازية خلفوني، الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي قراءة في نموذج الإدارة اليابانية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، المجلد 03، العدد 16، جامعة تيزي وزو - الجزائر، فيفري 2021، ص 255.

³ مرجع نفسه، 256.

⁴ فازية خلفوني، المرجع السابق، ص 257.

المطلب الثالث : العلاقة بين التنظيم الرسمي و الانضباط الوظيفي

تقوم العلاقة بين التنظيم الرسمي والانضباط الوظيفي على أساس أن التنظيم الرسمي يمثل الإطار الذي يحدد كيفية سير العمل داخل المؤسسة ويضبط سلوك العاملين من خلال مجموعة من القواعد والآليات التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق النظام والاستقرار في الأداء حيث تسهم القواعد والإجراءات المكتوبة في توضيح الحقوق والواجبات وتحديد أساليب العمل المعتمدة مما يساعد الموظفين على أداء مهامهم وفقا للمعايير المحددة ويحد من التصرفات العشوائية أو المخالفة للأنظمة كما يؤدي توصيف الوظائف دورا مهما في تعزيز الانضباط الوظيفي من خلال تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بكل وظيفة بشكل دقيق الأمر الذي يقلل من الغموض والتداخل في الأدوار ويزيد من شعور الموظف بالمسؤولية تجاه عمله ويعد التسلسل الهرمي للسلطة أحد الركائز الأساسية للتنظيم الرسمي إذ يحدد خطوط الاتصال ومستويات الإشراف والرقابة والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين مما يسهل عملية توجيه العاملين ومتابعة أدائهم وضمان التزامهم بالتعليمات الصادرة عن الإدارة كما يساهم تخصص وتنظيم العمل في توزيع المهام على العاملين وفقا لمؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم المهنية وهو ما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق قدر أكبر من الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال ويعزز الالتزام بالواجبات الوظيفية ومن ثم فإن تكامل هذه الأبعاد التنظيمية يسهم في خلق بيئة عمل منظمة وواضحة المعالم تدفع العاملين إلى احترام الأنظمة واللوائح والالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على ممتلكات المؤسسة وتنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية الأمر الذي ينعكس إيجابا على مستوى الانضباط الوظيفي ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستمرارية.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة العربية والاجنبية

لقد تم تطرق العديد من الباحثين بدراسة و تحليل مواضيع تناولت دور التنظيم الرسمي و الانضباط الوظيفي وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية و الاجنبية وعرضها وفق تتبع الزمني من الاحداث الى الاقدمو محاولة إجراء مقارنة بين الدراسات الحالية و السابقة و تحديد أوجه الاختلاف و التشابه بينهم و تحديد القيمة المضافة التي تم الاستفادة منها من خلال هذه الدراسات.

المطلب الاول : الدراسات العربية المتعلقة بالتنظيم الرسمي والانضباط الوظيفي

سنتطرق في هذا المطلب الدراسات العربية و الاجنبية المتعلقة بالتنظيم الرسمي و الانضباط الوظيفي

الفرع الاول : الدراسات العربية المتعلقة بالتنظيم الرسمي

1. عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، بعنوان التنظيم الرسمي لإدارة الانتاج والعمليات: تحليل المبادئ والهيكلية في الشركات الصناعية والخدمية، 2020.

هدفت إلى تحليل دور التنظيم الرسمي في تحسين إدارة الانتاج والعمليات داخل المؤسسات الصناعية والخدمية، من خلال دراسة المبادئ التنظيمية والهيكل الاداري المعتمد في تسيير العمليات الانتاجية والخدمية، وذلك بالاجابة عن الاشكالية الرئيسية التالية: ما مدى مساهمة التنظيم الرسمي ومبادئه الادارية في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل الشركات الصناعية والخدمية؟ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل المبادئ التنظيمية والهيكل الرسمي المعتمد داخل المؤسسات، بالاعتماد على الادبيات الادارية والتنظيمية المرتبطة بإدارة الانتاج والعمليات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة مباشرة بين التنظيم الرسمي وفعالية إدارة الانتاج والعمليات داخل المؤسسات الصناعية والخدمية.
- يساهم وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد السلطات والمسؤوليات في تحسين سير العمل ورفع مستوى الاداء التنظيمي.
- أظهرت الدراسة أن تطبيق مبادئ التنظيم الرسمي يساعد على التنسيق بين مختلف الاقسام وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة.
- يؤدي الالتزام بالقواعد والاجراءات الرسمية إلى تقليل الاخطاء وتحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- أكدت الدراسة أن نجاح إدارة الانتاج والعمليات يرتبط بمدى مرونة الهيكل التنظيمي وقدرته على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

2. كمال بوقرة وبسام وزناحي، فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة في أثر المعوقات الثقافية، المنشورة في جامعة باتنة 1 ضمن مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، العدد الثاني عشر، 2018.

- هدفت إلى دراسة أثر العوامل والمعوقات الثقافية على فعالية التنظيم الرسمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، وذلك من خلال الاجابة عن الاشكالية الرئيسية التالية: ما مدى تأثير العوامل الثقافية على فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية؟ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاستناد إلى التراث النظري والدراسات السوسيولوجية والتنظيمية المرتبطة بالتنظيم الرسمي والثقافة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- وجود تأثير واضح للعوامل الثقافية والاجتماعية على فعالية التنظيم الرسمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية .
- تبين أن ضعف الالتزام بالقوانين والاجراءات الرسمية يؤدي إلى انخفاض فعالية التنظيم الرسمي وإعاقة تحقيق أهداف المؤسسة.
- أظهرت الدراسة أن بعض الممارسات الثقافية السائدة، مثل المحسوبية والعلاقات غير الرسمية، تؤثر سلبا على الاداء التنظيمي وعلى تطبيق القواعد الرسمية .
- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الانضباط والالتزام داخل المؤسسة، مما ينعكس على كفاءة الاداء وتحقيق الاهداف التنظيمية.
- أكدت الدراسة أن فعالية التنظيم الرسمي ترتبط بمدى انسجام القيم الثقافية والاجتماعية للعاملين مع القوانين والانظمة الرسمية للمؤسسة.

3. بسام وزناحي بعنوان: المنظومة الثقافية وعلاقتها بفعالية التنظيم الرسمي بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة باتنة

1، والمقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل بجامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2018.

- هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المنظومة الثقافية وفعالية التنظيم الرسمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، وذلك من خلال الاجابة عن الاشكالية الرئيسية التالية: كيف تنعكس المنظومة الثقافية على فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات أهمها الاستبيان والمقابلة والملاحظة والوثائق الرسمية، حيث أجريت الدراسة ميدانيا بجامعة باتنة 1 على مجتمع دراسة بلغ 847 موظفا و عينة وبلغ حجمها 102 مفردة من الموظفين الاداريين وأعوان المصالح والمستويات التنظيمية، وركزت الدراسة على مجموعة من أبعاد التنظيم الرسمي والمتمثلة في: التوظيف، حقوق الموظفين، واجبات الموظفين، والسلطة التنظيمية، وربطها بأبعاد المنظومة الثقافية مثل العلاقات السوسيو- ثقافية، القيم الثقافية، والبنى السوسيو- سياسية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود علاقة بين المنظومة الثقافية وفعالية التنظيم الرسمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، حيث تؤثر القيم والعلاقات الاجتماعية السائدة في مدى تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية.

انتشار بعض الممارسات غير الرسمية مثل الوساطة والمحسوبية والعلاقات القربانية، مما ينعكس سلبا على فعالية التنظيم الرسمي داخل المؤسسة.

وجود تأثير للقيم الثقافية المحلية على سلوك الموظفين من حيث الانضباط واحترام القوانين وأداء الواجبات المهنية، وهو ما يؤدي إلى ظهور بعض المشكلات التنظيمية كالصراعات وضعف الالتزام الوظيفي.

أظهرت النتائج أن ممارسة السلطة التنظيمية والتعيين والترقية داخل المؤسسة تتأثر في بعض الاحيان بالبنى الاجتماعية والسياسية أكثر من اعتمادها على المعايير القانونية والتنظيمية الرسمية.

خلصت الدراسة إلى أن فعالية التنظيم الرسمي لا ترتبط فقط بوجود القوانين، بل تتوقف أيضا على طبيعة البيئة الثقافية والاجتماعية التي تمارس داخلها المؤسسة وظائفها التنظيمية.

4. سماعلي خولة، بعنوان: التنظيم الرسمي وانعكاساته على الاداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمديرية الصناعة والمناجم لولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات التنظيم الرسمي على الاداء الوظيفي للعاملين داخل مديرية الصناعة والمناجم لولاية ورقلة، وذلك من خلال الاجابة عن الاشكالية الرئيسية التالية: ما مدى تأثير التنظيم الرسمي على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستمارة والمقابلة والوثائق والسجلات الادارية كأدوات رئيسية لجمع البيانات، حيث أجريت الدراسة الميدانية على عينة من العمال والموظفين 43 مفردة بمديرية الصناعة والمناجم لولاية ورقلة من مختلف المستويات الادارية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود انعكاس إيجابي للتنظيم الرسمي على مستوى أداء العاملين، وذلك بسبب اعتماده على القواعد والاجراءات التنظيمية وضمانه لتدفق المعلومات بانتظام داخل المؤسسة .
- وجود تأثير إيجابي للتطبيق الفعلي للقوانين التنظيمية على أداء العاملين، حيث ساهمت هذه القوانين في الحد من السلوكيات السلبية وتحقيق الانضباط داخل المؤسسة.
- أظهرت النتائج أن التنظيم الرسمي يساهم في تحسين سير العمل وضبط تصرفات العاملين، مما ينعكس إيجابا على الاداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- أكدت الدراسة أن التنظيم الرسمي يساعد على تبسيط أداء المهام وتحسين التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

5. دراسة وخام كريمة، الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وأثره على أداء الخدمة الصحية بالمستشفى العمومي: دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي فرانس فانون بالبلدية»، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب البلدية، 2008.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وأثره على أداء الخدمة الصحية داخل المستشفى العمومي، وذلك من خلال الاجابة عن الاشكالية الرئيسية التالية: ما هي مصادر الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الاستشفائي الجزائري؟ وما مدى تأثير هذا الصراع على أداء الخدمة الصحية؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى المنهج الكمي والاحصائي، كما استندت إلى نظرية الصراع والمقاربة النفسية والتفاعلية الرمزية، وتم استخدام الاستبيان والمقابلة والملاحظة كأدوات رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تطبيق الدراسة على مجتمع أصلي يقدر بـ 2959 عاملا بالمركز الاستشفائي الجامعي فرانز فانون بالبليدة، موزعين على الاطباء، الممرضين، الاداريين، والعمال المهنيين، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة سبر 30/1، حيث بلغ حجم العينة 99 مفردة، موزعين إلى: 11 طبيبا، 37 ممرضا، 31 إداريا، و20 عاملا مهنيا كما تضمنت استمارة الدراسة 58 سؤالا بين أسئلة مغلقة ومفتوحة ونصف مغلقة. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود صعوبة في الاتصال بين الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية داخل المستشفى، مما أدى إلى بروز صراعات تنظيمية أثرت سلبا على أداء الخدمة الصحية.
- ساهمت طريقة التوظيف داخل المؤسسة الاستشفائية في ظهور الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي نتيجة الشعور بعدم تكافؤ الفرص بين العاملين.
- أدت ندرة الامتيازات المهنية وخاصة الترقية إلى زيادة حدة الصراع بين مختلف الجماعات داخل المستشفى، مع عدم رضا أغلبية أفراد العينة عن قواعد الترقية المعتمدة.
- وجود تأثير مباشر للصراع التنظيمي على مستوى أداء الخدمة الصحية من خلال ضعف التنسيق والتعاون بين مختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة الصحية.

الفرع الثاني : الدراسات العربية المتعلقة بالانضباط الوظيفي

1. الزهراني والعمري، دور الانضباط الوظيفي في تحقيق الجدارة الادارية لدى الموظفين الاداريين بجامعة أم القرى، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد 10، العدد 3، 2026.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الانضباط الوظيفي في تحقيق الجدارة الادارية لدى الموظفين الاداريين بجامعة أم القرى، وذلك من خلال الاجابة عن الاشكالية الرئيسية التالية: ما مدى تأثير أبعاد الانضباط الوظيفي في تحقيق الجدارة الادارية لدى الموظفين الاداريين بجامعة أم القرى؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة من الموظفين الاداريين بجامعة أم القرى من مختلف القيادات والعمادات وإدارات الكليات والمعاهد والمراكز والاقسام التابعة للجامعة. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الكادر الاداري بجامعة أم القرى والبالغ عددهم 2574 موظفا، في حين بلغت عينة الدراسة 335 موظفا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانضباط الوظيفي وتحقيق الجدارة الادارية لدى الموظفين الاداريين بجامعة أم القرى.

- جاء بعد الالتزام والشعور بالمسؤولية في المرتبة الاولى من حيث التأثير على الجدارة الادارية، يليه بعد أخلاقيات المهنة ثم الواجبات الوظيفية
- أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الانضباط الوظيفي لدى الموظفين الاداريين بجامعة أم القرى بمتوسط حسابي بلغ 3.99 ووزن نسبي 79%.
- وجود تأثير معنوي إيجابي للانضباط الوظيفي بأبعاده الواجبات الوظيفية، أخلاقيات المهنة، الالتزام والشعور بالمسؤولية في تحقيق الجدارة الادارية لدى الموظفين الاداريين بجامعة أم القرى .
- 2. بكاي إشراف فاطمة الزهراء، الانضباط الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنيعة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة غرداية، 2022،

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الانضباط الوظيفي وأداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بالمنيعة، حيث تمحورت الاشكالية الرئيسية للدراسة في ما علاقة الانضباط الوظيفي بأداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بالمنيعة؟ اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي بالعينة من خلال اختيار عينة من مجتمع الدراسة 300 موظفا وتعميم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي، كما اعتمدنا على الملاحظة والاستمارة كأداة لجمع البيانات، تم اختيار العينة العرضية مكونة من 65 موظف وموظفة، و قد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- توجد علاقة بين الانضباط الوظيفي وأداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بالمنيعة.
- توجد علاقة بين الالتزام بقوانين العمل وأداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بالمنيعة.
- توجد علاقة بين علاقات العمل وأداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بالمنيعة.
- 3. حاج عمر إبراهيم، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتملي ولاية غرداية، وذلك من خلال الاجابة عن الاشكالية الرئيسية التالية: كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية على تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتملي؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة من العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتملي من مختلف الفئات الوظيفية والمستويات المهنية والادارية. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتملي والبالغ عددهم 526 عاملا، في حين بلغت عينة الدراسة 116 عاملا تم اختيارهم بطريقة علمية من مختلف الاسلاك المهنية بالمؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة بين التوظيف المبني على أسس علمية وعقلانية وتعزيز سلوك الانضباط الوظيفي لدى العمال
- وجود تأثير للحوافز المادية والمعنوية المطبقة بعدالة على مستوى الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة.
- تساهم الرقابة الادارية الموضوعية في تحقيق وتعزيز سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة الصحية

- أظهرت الدراسة وجود بعض مظاهر عدم الانضباط الوظيفي مثل التأخر والغياب والخروج قبل نهاية الدوام، مما يؤثر على الاداء الوظيفي داخل المؤسسة.

4. كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الاداري على الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية - غزة - فلسطين، 2015 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الانضباط الاداري على الاداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة، وذلك من خلال الاجابة عن الاشكالية الرئيسية التالية: ما أثر الانضباط الاداري على الاداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة من العاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة. وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة، في حين بلغت عينة الدراسة 100 موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة قوية بين مظاهر الانضباط الاداري والاداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية .
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر قوي لبعض مظاهر الانضباط الاداري على الاداء الوظيفي، خاصة التحلي بالقيم والاخلاق الحميدة والمحافظة على مقتضيات الواجب الوظيفي .
- بينت الدراسة أن مستوى الانضباط الاداري كان مرتفعاً في الكليات الجامعية الحكومية محل الدراسة .
- أكدت الدراسة عدم وجود تسبب إداري داخل الكليات الجامعية الحكومية محل الدراسة .

المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية المتعلقة بالتنظيم الرسمي و الانضباط الوظيفي

ستتطرق في هذا المطلب الى الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتنظيم الرسمي و الانضباط الوظيفي

الفرع الأول: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتنظيم الرسمي

1. Sergey Osadchiy, entitled: The Dynamics of Formal Organization: Essays on Bureaucracy and Formal Rules, Erasmus University Rotterdam, ERIM PhD Series Research in Management, 2011.

هدفت إلى تطوير فهم ديناميكيات البيروقراطية، وأنظمة القواعد التنظيمية الرسمية على وجه الخصوص، كما ركزت الدراسة على الاستمرارية والتغيير لكل من البيروقراطيات الفردية والاشكال التنظيمية البيروقراطية بصورة أوسع. واعتمدت الدراسة على التحليل النظري والدراسة الامبريقية الطولية، حيث تناولت الدراسة أربعة فصول رئيسية، بينما عرض الفصل الخامس نتائج دراسة إمبيريقية طولية حول تغييرات القواعد في برنامج التراث العالمي التابع لليونسكو خلال الفترة الممتدة بين 1977-2004. وتمثل مجتمع الدراسة في برنامج التراث العالمي التابع لليونسكو، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

البيروقراطية تعد شكلا تنظيميا دائما ومستمر بصورة ملحوظة
إعادة إنتاج أو تحول الشكل التنظيمي البيروقراطي ومستويات انتشاره في المجالات المختلفة يعتمد على فاعلية وتفاعل مجموعات الخبراء المختلفة.

القواعد الرسمية تسهل اتخاذ القرارات التنظيمية، وتؤسس للتنسيق والرقابة، وتساعد في زيادة شرعية المنظمة .

التباين الثقافي لصانعي القواعد يميل إلى تأخير تغييرات القواعد، في حين أن القوة المعيارية لصانعي القواعد تميل إلى تسريعها

2. Patricia J. Gumpert, Stuart K. Snydman The Formal Organization of Knowledge: An Exploration of Academic Structure, The Journal of Higher Education, volume 73, issue 3, 2002.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة التغير والاستمرارية في التنظيم الرسمي للمعرفة داخل المؤسسات الجامعية، وذلك من خلال تحليل البنية البيروقراطية والبنية البرنامجية للتنظيم الأكاديمي، ودراسة كيفية تطور المعرفة الأكاديمية داخل الجامعة عبر الزمن. كما سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التغيرات التنظيمية وتطور مجالات المعرفة داخل المؤسسة الجامعية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام التحليل الكمي والنوعي، حيث تم إجراء دراسة حالة على San José State University حيث تمثلت العينة في 10 كتالوجات جامعية تم تحليلها خلال فترة تسع فترات زمنية متتالية كل خمس سنوات امتدت إلى 45 سنة من 1952 إلى 1997، واعتمد الباحثان على تحليل الكتالوجات الجامعية والسجلات الارشيفية الخاصة بالاقسام والبرامج الأكاديمية داخل الجامعة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام التحليل الكمي والنوعي، حيث تم إجراء دراسة حالة على San José State University واعتمد الباحثان على تحليل الكتالوجات الجامعية والسجلات الارشيفية الخاصة بالاقسام والبرامج الأكاديمية داخل الجامعة. تمثل مجتمع الدراسة في جميع الاقسام والبرامج الأكاديمية الموجودة داخل جامعة San José State University خلال الفترة الممتدة من 1952 إلى 1997، حيث تم تحليل عشرة كتالوجات جامعية تمثل تسع فترات زمنية متتالية كل خمس سنوات، أما العينة فقد تمثلت في الاقسام الأكاديمية والبرامج الدراسية التي ظهرت داخل الكتالوجات الجامعية خلال فترة الدراسة، إضافة إلى بيانات أعضاء هيئة التدريس Full-Time Equivalent Faculty FTEF وبيانات الانتاج العلمي والدرجات العلمية الممنوحة داخل الجامعة، أظهرت الدراسة وجود نمط من النمو المبكر ثم الاستقرار النسبي في البنية البيروقراطية، حيث ارتفع عدد الاقسام الأكاديمية من 25 قسماً سنة 1952 إلى 61 قسماً سنة 1997. أوضحت النتائج أن المجالات المهنية والتطبيقية كانت أكثر عرضة للتغيير وإعادة التنظيم مقارنة بالعلوم الانسانية والعلوم الاساسية التي اتسمت بدرجة أكبر من الاستقرار التنظيمي.

3. Peter M. Blau ، 1970 ، A Formal Theory of Differentiation in Organizations , American Sociological Review.

هدفت إلى تفسير التمايز البنوي في المنظمات، وبيان أثر الحجم التنظيمي في التمايز الإداري والبنية التنظيمية، حيث ركزت الدراسة على أن التوسع في حجم المنظمات يؤدي إلى زيادة التقسيم والتمايز الهيكلي وما يترتب عليه من متطلبات إدارية وتنسيقية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، بالاستناد إلى بيانات مستمدة من وكالات التوظيف والامن الوظيفي في الولايات المتحدة وفروعها المحلية. وتمثل مجتمع الدراسة في وكالات التوظيف والامن الوظيفي في الولايات المتحدة، بينما بلغت العينة 53 وكالة حكومية وفروعها المحلية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن زيادة حجم المنظمة يؤدي إلى التمايز البنوي بمعدلات متناقصة .

أن التمايز التنظيمي يؤدي إلى زيادة المكون الإداري داخل المنظمة بهدف تحقيق التنسيق والرقابة. أن الحجم الكبير للمنظمة يحقق وفورات في الاشراف الإداري، لكنه في الوقت نفسه يخلق مشكلات تنسيقية نتيجة زيادة التمايز . أن التكاليف الإدارية الناتجة عن التمايز تقلل من وفورات الحجم التنظيمي. أن العلاقة بين الحجم التنظيمي والهيكل الإداري علاقة مترابطة تتأثر بدرجة التمايز داخل المنظمة.

1. Li WEI, Oyyappan DURAIPANDI, Le JUNYI, Li BIAO, Li SICHEN, The Impact of Employee Discipline on Organization Performance,2024.

هدفت الدراسة التحقق من تأثير الانضباط الوظيفي للموظفين على الاداء العام للمنظمة، مع التركيز على معهد البوليتكنيك في إبادان، سعت الدراسة لتحديد العلاقة بين نظام الانضباط الفعال وتحسين أداء الموظفين والتزامهم تجاه المنظمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، باستخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام الاساليب الاحصائية لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين إجراءات الانضباط والاداء التنظيمي تم اختيار عينة عشوائية حجمها 140 مفردة. توصلت الدراسة إلى أن نظام الانضباط الفعال يساهم بشكل إيجابي في أداء المنظمة، حيث يعمل كأداة مفيدة لتعزيز أداء الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الاهداف التنظيمية، كما اكتشفت الدراسة أن الموظفين يصبحون أكثر ميلا للامتثال لسياسات المنظمة عندما تكون الاجراءات التأديبية فعالة، وحددت الدراسة عدة عوامل تؤثر سلبا على نظام الانضباط الفعال في المنظمات العامة، منها: المحسوبية، المحاباة، الفساد، الوساطة، والعلاقات الشخصية، بما يؤدي لتقليل شدة العقوبات المفروضة على الموظفين المخالفين وبالتالي انخفاض الانتاجية .

2. Narwoto وRima Parawati Bala ,The Effect of Employee Engagement, Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance in BRI Unit Giriwoyo Office, Journal of Economics Finance and Management Studies,2025.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الارتباط الوظيفي والانضباط الوظيفي والتحفيز الوظيفي على أداء العاملين بمكتب BRI Unit Giriwoyo، وذلك من خلال الاجابة عن الاشكالية الرئيسية التالية: ما مدى تأثير الارتباط الوظيفي والانضباط الوظيفي والتحفيز الوظيفي على أداء الموظفين؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أسلوب المسح، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقات السببية بين المتغيرات، وتم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة والملاحظة والمراجعة الادبية كأدوات رئيسية لجمع البيانات. كما تم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الاحصائية والانحدار الخطي المتعدد، تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مكتب BRI Unit Giriwoyo، حيث بلغ عددهم 31 موظفا، كما تم اعتماد المجتمع كاملا كعينة للدراسة، أي أن حجم العينة بلغ 31 مفردة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

وجود تأثير كبير وإيجابي للارتباط الوظيفي على أداء الموظفين، حيث بينت النتائج أن رفع مستوى الارتباط الوظيفي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين بمكتب BRI Unit Giriwoyo- وجود تأثير كبير للانضباط الوظيفي على أداء الموظفين، إذ كلما تعزز الانضباط الوظيفي ارتفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة . وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتحفيز الوظيفي على أداء الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن زيادة الدافعية والتحفيز تؤدي إلى تحسين الاداء الوظيفي للعاملين.

أظهرت نتائج اختبار F أن متغيرات الارتباط الوظيفي والانضباط الوظيفي والتحفيز الوظيفي تؤثر بشكل متزامن وبدرجة كبيرة على أداء موظفي مكتب BRI Unit Giriwoyo .

بينت نتائج معامل التحديد أن متغيرات الارتباط الوظيفي والانضباط الوظيفي والتحفيز الوظيفي تفسر نسبة 89.4% من التغيرات الحاصلة في أداء الموظفين، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة .

3.Neema Dominick Shao, The Impact of Disciplinary Procedures on Organization Effectiveness: A case of World Vision Tanzania,2023.

هدفت الدراسة تقييم تأثير الانضباط الوظيفي على الفعالية التنظيمية في منظمة World Vision Tanzania ركزت الدراسة على ثلاثة أهداف محددة: تحديد تأثير التوبيخ الشفهي، والتوبيخ الكتابي، والاجراءات التأديبية الاخرى على الفعالية التنظيمية. اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط الكمي والنوعي باستخدام التصميم الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من 535 موظفاً ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها 121 موظفاً، تم جمع البيانات الاولى باستخدام الاستبيانات التي تم تطويرها بناء على أهداف الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS واختبار الانحدار.

أظهرت الدراسة أن للتوبيخ الشفهي $\beta = .125, p = .004$ ، والتوبيخ الكتابي $\beta = .869, p = .000$ ، والايكاف عن العمل $\beta = .332, p = .003$ ، وإنهاء الخدمة $\beta = .681, p = .000$ تأثيراً معنوياً على الفعالية التنظيمية، بينما أظهرت النتائج أن الايكاف بدون راتب له تأثير سلبي وغير معنوي على الفعالية التنظيمية $\beta = -.370, p = .103$ ، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق إجراءات تأديبية عادلة لجميع الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم في المنظمة

المطلب الثالث : الدراسات السابقة العربية والاجنبية تجمع المتغيرين و التعقيب على الدراسات السابقة و

أوجه التشابه بين الدراسة و الدراسات السابقة

الفرع لأول : الدراسات العربية

1. طرفاية إكرام، التنظيم الرسمي ودوره في الانضباط الوظيفي: دراسة ميدانية بمقر بلدية عين دزاريت - تيارت، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة ابن خلدون تيارت، 2024.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التنظيم الرسمي في تحقيق الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة، وذلك من خلال الاجابة عن الاشكالية الرئيسية التالية: كيف ينعكس التنظيم الرسمي على الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة؟ كما سعت الدراسة إلى معرفة أثر التطبيق الفعلي للقوانين التنظيمية والرقابة على انضباط العمال داخل المؤسسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث أجريت الدراسة الميدانية بمقر بلدية عين دزاريت بولاية تيارت وتمثل مجتمع الدراسة في 56 عاملاً وموظفاً، واعتمدت الباحثة أسلوب المسح الشامل بسبب صغر حجم المجتمع، وبالتالي بلغت العينة 56 مفردة من مختلف الرتب المهنية والمستويات التعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين التطبيق الصارم للقوانين الداخلية والانضباط الوظيفي، حيث صرح أغلب أفراد العينة بأن احترام القوانين والتعليمات التنظيمية يساهم في رفع مستوى الانضباط داخل المؤسسة.
- أظهرت النتائج أن وجود برامج عمل محددة وتوزيع واضح للمهام يساعد على تعزيز الانضباط الوظيفي وتحسين أداء العمال داخل المؤسسة.
- وجود الرقابة والاشراف داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في تحقيق الانضباط الوظيفي، حيث بينت الدراسة أن أغلب العمال يكونون أكثر التزاما في ظل وجود رقابة مباشرة من المشرفين .
- توصلت الدراسة إلى أن تواجد المشرف في مكان العمل يساعد على متابعة العمال وتوجيههم، مما ينعكس إيجابا على انضباطهم والتزامهم بأداء المهام .
- أكدت النتائج أن الخصم من الراتب عند التغيب عن العمل يعد وسيلة فعالة لتعزيز الانضباط الوظيفي والالتزام بقوانين المؤسسة
- أظهرت الدراسة أن كاميرات المراقبة ونظام المتابعة المستمر يساهمان في رفع مستوى الانضباط لدى الموظفين والحرص على احترام أوقات العمل.

الفرع ثاني: الدراسات الاجنبية

1. Henokh Henokh, Ida Bagus Made Agung DwijatenayaMusmuliadi Musmuliadi, Analysis of the Effect of Work Discipline, formal organization, Work Ethos, and Leadership on the Employee's Performance at Barong Tongkok Office, Kutai Barat Regency, Journal of Business and Management Studies ,volume4,issue4,2022.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الانضباط الوظيفي، والتنظيم الرسمي، وأخلاقيات العمل، والقيادة على أداء الموظفين في مكتب Barong Tongkok بإقليم Kutai Barat، وذلك من خلال الاجابة عن الاشكالية الرئيسية التالية: ما مدى تأثير الانضباط الوظيفي والتنظيم الرسمي وأخلاقيات العمل والقيادة على أداء العاملين داخل المؤسسة؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاسلوب الكمي، كما استخدم الباحثون الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين العاملين بمكتب Barong Tongkok. حيث بلغت حجم العينة 67 مفردة وركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والاداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الحكومية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للانضباط الوظيفي على أداء الموظفين، حيث تبين أن التزام العاملين بالقوانين والتعليمات يساهم في رفع مستوى الاداء الوظيفي.

أظهرت النتائج أن التنظيم الرسمي الجيد يساعد على تحسين أداء العاملين وزيادة مستوى التعاون والالتزام داخل المؤسسة .

وجود تأثير إيجابي لأخلاقيات العمل على أداء الموظفين، مما يعكس أهمية القيم المهنية والانضباط في تحسين فعالية العمل .

بينت الدراسة أن القيادة الفعالة تلعب دورا مهما في توجيه الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أداء أفضل داخل المؤسسة

الفصل الاول:

الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

أكدت الدراسة أن المتغيرات الاربعة مجتمعة الانضباط الوظيفي، التنظيم الرسمي، أخلاقيات العمل، والقيادة لها أثر معنوي في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين.

الفرع الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة و أوجه التشابه بين الدراسة و الدراسات السابقة

الجدول رقم 1-1: يوضح الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

اسم الباحث وعنوان الدراسة	معايير التشابه والاختلاف	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
أولاً: الدراسات المتعلقة بالتنظيم الرسمي العربية والاجنبية			
1. دراسة عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار 2020	هدف الدراسة	تناولت متغير التنظيم الرسمي.	ركزت على إدارة الانتاج والعمليات.
	مجتمع الدراسة	----- -	الشركات الصناعية والخدمية.
	أداة الدراسة	----- -	الاعتماد على الادبيات الادارية والتنظيمية.
	المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي.	-----
	بيئة الدراسة	----- -	بيئة صناعية وخدمية.
2. دراسة كمال بوقرة ويسام وزناجي 2018	هدف الدراسة	دراسة فعالية التنظيم الرسمي.	ركزت على العوامل والمعوقات الثقافية.
	مجتمع الدراسة	----- -	المؤسسة العمومية الجزائرية بشكل عام.
	أداة الدراسة	----- -	التراث النظري والدراسات السوسيولوجية.
	المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي.	-----
	بيئة الدراسة	البيئة الجزائرية.	-----
3. دراسة بسام وزناجي 2018	هدف الدراسة	دراسة فعالية التنظيم الرسمي.	ربط التنظيم بالمنظومة الثقافية
	مجتمع الدراسة	دراسة موظفين في مؤسسة عمومية.	موظفي جامعة باتنة 1 عينة 102 مفردة.
	أداة الدراسة	الاستبيان.	المقابلة، الملاحظة، الوثائق الرسمية.
	المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي.	-----
	بيئة الدراسة	البيئة الجزائرية.	قطاع التعليم العالي.
4. دراسة سماعيلي خولة 2018	هدف الدراسة	دراسة التنظيم الرسمي.	انعكاسات التنظيم على الاداء الوظيفي.

مديرية الصناعة والمناجم بورقلة 43 مفردة.	دراسة الموظفين والعمال.	مجتمع الدراسة	
المقابلة، الوثائق، السجلات.	الاستمارة الاستبيان.	أداة الدراسة	
-----	المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع	
قطاع الصناعة والمناجم.	البيئة الجزائرية.	بيئة الدراسة	
الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.	دراسة التنظيم الرسمي.	هدف الدراسة	5. دراسة وخام كريمة 2008
مستشفى فرانز فانون عينة 99	قطاع عام.	مجتمع الدراسة	
المقابلة، الملاحظة.	الاستبيان.	أداة الدراسة	
المنهج الكمي والاحصائي.	المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع	
قطاع الصحة.	البيئة الجزائرية.	بيئة الدراسة	
ديناميكيات البيروقراطية وأنظمة القواعد.	دراسة التنظيم الرسمي.	هدف الدراسة	6. دراسة Sergey Osadchiy 2011
برنامج التراث العالمي التابع لليونسكو.	-----	مجتمع الدراسة	
	-		
دراسة إمبريقية طويلة.	-----	أداة الدراسة	
	-		
التحليل النظري الامبريقي.	-----	المنهج المتبع	
	-		
منظمة دولية اليونسكو.	-----	بيئة الدراسة	
	-		
استكشاف بنية المعرفة بيروقراطية وبرنامجية.	دراسة الهيكل التنظيمي.	هدف الدراسة	7. دراسة P. Gumport & S. Snyderman 2002
جامعة San José State	-----	مجتمع الدراسة	
	-		
السجلات الارشيفية والكتالوجات الجامعية.	-----	أداة الدراسة	
	-		
التحليل الكمي والنوعي.	المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع	
قطاع التعليم العالي الولايات المتحدة.	-----	بيئة الدراسة	
	-		
التمايز البيئي وتأثير الحجم التنظيمي.	دراسة الهيكل الرسمي.	هدف الدراسة	8. دراسة Peter M. Blau 1970
53 وكالة توظيف وأمن.	-----	مجتمع الدراسة	
	-		

بيانات إحصائية للوكالات.	----- -	أداة الدراسة	
المنهج الكمي.	التحليلي.	المنهج المتبع	
الولايات المتحدة الأمريكية.	----- -	بيئة الدراسة	
ثانيا: الدراسات المتعلقة بالانضباط الوظيفي العربية والاجنبية			
9. دراسة الزهراني والعمري 2026	هدف الدراسة	دراسة الانضباط الوظيفي.	دور الانضباط في تحقيق الجدارة الادارية.
	مجتمع الدراسة	مؤسسة حكومية / عامة.	جامعة أم القرى عينة 335 موظف.
	أداة الدراسة	الاستبيان.	-----
	المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي.	-----
	بيئة الدراسة	----- -	المملكة العربية السعودية.
10. دراسة بكاي إشراف فاطمة الزهران 2022	هدف الدراسة	دراسة الانضباط الوظيفي.	علاقة الانضباط بأداء العاملين.
	مجتمع الدراسة	عمال مؤسسة عمومية.	مستشفى المنيرة عينة 65 من أصل 300.
	أداة الدراسة	الاستمارة.	الملاحظة.
	المنهج المتبع	----- -	المسح الاجتماعي بالعينة.
	بيئة الدراسة	البيئة الجزائرية.	قطاع الصحة.
11. دراسة حاج عمر إبراهيم 2016	هدف الدراسة	دراسة الانضباط الوظيفي.	دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الانضباط.
	مجتمع الدراسة	مؤسسة عمومية.	مستشفى متليلي بغرداية عينة 116.
	أداة الدراسة	الاستبيان.	-----
	المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي.	-----
	بيئة الدراسة	البيئة الجزائرية.	قطاع الصحة.
12. دراسة كمال راتب نوفل 2015	هدف الدراسة	دراسة الانضباط الوظيفي.	أثر الانضباط الاداري على الاداء.
	مجتمع الدراسة	قطاع عام.	الكليات الجامعية الحكومية بغزة عينة 100
	أداة الدراسة	الاستبيان.	-----
	المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي.	-----

قطاع غزة - فلسطين.	----- -	بيئة الدراسة	
تأثير الانضباط على الاداء العام للمنظمة.	دراسة الانضباط الوظيفي.	هدف الدراسة	13.دراسة Li WEI et al. 2024
معهد البوليتكنيك في إبادان عينة 140.	----- -	مجتمع الدراسة	
-----	الاستبيان.	أداة الدراسة	
المنهج الكمي.	التحليلي.	المنهج المتبع	
نيجيريا.	----- -	بيئة الدراسة	
أثر الارتباط، التحفيز والانضباط على الاداء.	دراسة الانضباط الوظيفي.	هدف الدراسة	14.دراسة Narwoto & Rima Bala 2025
مكتب BRI Unit Giriwoyo مسح شامل 31	----- -	مجتمع الدراسة	
المقابلة، الملاحظة، مراجعة أدبيات.	الاستبيان.	أداة الدراسة	
المنهج الكمي المسح.	المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع	
إندونيسيا مكتب بنكي.	----- -	بيئة الدراسة	
تأثير الاجراءات التأديبية على الفعالية.	دراسة الانضباط الوظيفي.	هدف الدراسة	15.دراسة Neema Dominick Shao 2023
منظمة World Vision تنزانيا عينة 121	----- -	مجتمع الدراسة	
-----	الاستبيان.	أداة الدراسة	
المنهج المختلط الكمي والنوعي.	المنهج الوصفي.	المنهج المتبع	
تنزانيا.	----- -	بيئة الدراسة	
ثالثا: الدراسات السابقة التي تجمع المتغيرين العربية والاجنبية			
تأثير الرقابة والتطبيق الفعلي للقوانين.	التنظيم الرسمي ودوره في الانضباط.	هدف الدراسة	16.دراسة طرفاية إكرام 2024

مقر بلدية عين دزاريت مسح شامل 56 عامل.	موظفو قطاع عام جزائري.	مجتمع الدراسة	
-----	الاستبيان.	أداة الدراسة	
المسح الشامل.	المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع	
قطاع الادارة المحلية البلدية.	البيئة الجزائرية.	بيئة الدراسة	
إدخال متغيرات أخلاقيات العمل، القيادة.	أثر التنظيم الرسمي والانضباط.	هدف الدراسة	17. دراسة. Henokh et al. 2022
مكتب Barong Tongkok عينة 67 موظف	مؤسسة حكومية.	مجتمع الدراسة	
-----	الاستبيان.	أداة الدراسة	
الاسلوب الكمي.	المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج المتبع	
إقليم Kutai Barat إندونيسيا	-----	بيئة الدراسة	
	-		

من خلال القراءة الفاحصة والمراجعة الشاملة لمختلف الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تناولت موضوع التنظيم الرسمي والانضباط الوظيفي نلاحظ وجود تنوع كبير في البيئات والقطاعات التي طبقت فيها هذه الابحاث ، حيث ركزت العديد من الدراسات على القطاع الصحي والمستشفيات والبعض الاخر استهدف قطاع التعليم العالي والجامعات في حين توجهت دراسات أخرى نحو القطاعات الصناعية والخدمية العامة وقطاع الادارة المحلية ، كما تنوعت المناهج المستخدمة بين المنهج الوصفي التحليلي الذي كان الاكثر شيوعا والمناهج الكمية والنوعية والمختلطة معتمدة بشكل أساسي على الاستبيان والمقابلة كأدوات رئيسية لجمع البيانات من مجتمعات دراسية متباينة الحجم.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية :

- أولها بيئة الدراسة ومجال التطبيق فبينما ركزت الابحاث السابقة على قطاعات الصحة والصناعة والتعليم العالي تأتي الدراسة لتسلط الضوء على قطاع حيوي ذي طابع اجتماعي وخدمي حساس وهو قطاع الضمان الاجتماعي وتحديد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية غرداية وهو مجال لم يحظ بالقدر الكافي من البحث فيما يخص ربط التنظيم الرسمي بالانضباط الوظيفي .
- ثانيا من حيث المتغيرات التابعة والمستقلة نجد أن أغلب الدراسات السابقة إما تناولت التنظيم الرسمي وعلاقته بالاداء والثقافة التنظيمية و الصراع وتناولت الانضباط الوظيفي وعلاقته بالجدارة والتحفيز في حين أن هذه الدراسة تسعى بشكل مباشر وحصري إلى قياس دور التنظيم الرسمي كآلية إدارية وقانونية في تعزيز مستوى الانضباط الوظيفي لدى العمال داخل مؤسسة خدمية محددة.
- على الرغم من أوجه الاختلاف المذكورة الا أن الدراسة الحالية تتقاطع مع الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، و تم الاستفادة بشكل كبير من هذا التراث المعرفي في بناء الاطار النظري وتحديد الابعاد المناسبة لقياس المتغيرين ، إضافة للاستفادة من التوصيات والنتائج السابقة لبناء فرضيات البحث .

- وتكمن القيمة المضافة لهذه الدراسة في تقديم تشخيص واقعي وميداني لمدى التزام موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي بغرداية بالهياكل والقوانين الرسمية وكيف ينعكس ذلك على انضباطهم اليومي بما يوفر للإدارة العليا مؤشرات علمية دقيقة تساعد في تحسين بيئة العمل وتطوير الهيكل التنظيمي بما يخدم جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل تأطيرا نظريا لموضوع الدراسة، حيث سعينا إلى بناء أرضية مفاهيمية متينة من خلال استعراض وتحليل المتغيرين الرئيسيين للبحث، واستقراء التراث الادبي والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد خلصنا في المطلب الاول إلى أن التنظيم الرسمي لا يقتصر على كونه مجرد هيكل تنظيمي جامد ، بل يعد الاطار القانوني والتشغيلي الذي ينظم العلاقات، ويحدد الصلاحيات، ويرسم قنوات الاتصال داخل المؤسسة، وتبين لنا أن نجاح أي منظمة وفعاليتها مرهونان بمدى وضوح هذا التنظيم وقدرته على توجيه سلوك الافراد نحو الاهداف الاستراتيجية المشتركة، مع ضرورة تمتعه بالمرونة الكافية للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

وفي المطلب الثاني، تم تسليط الضوء على الانضباط الوظيفي باعتباره حجر الزاوية في استقرار المؤسسات ونجاحها وقد أوضحنا أن الانضباط لا يفهم من منظور عقابي ، بل هو سلوك تنظيمي راق يعكس مدى التزام المورد البشري بلوائح المؤسسة، وإيمانه بقيمتها، وتفانيه في أداء مهامه، كما اتضح أن هناك علاقة تبادلية وثيقة؛ فكلما كان التنظيم الرسمي واضحا ، كلما ارتفعت مستويات الانضباط الوظيفي، وتراجعت معدلات الانحراف الوظيفي والتغيب.

أما في المبحث الثاني، فقد قمنا باستقراء تحليلي ومقارن لـ 17 دراسة سابقة عربية وأجنبية والتي تنوعت بين دراسات تناولت المتغيرين بشكل منفصل، وأخرى جمعت بينهما وقد أسهمت هذه المراجعة المنهجية في إثراء حصيلتنا المعرفية حول أبعاد الموضوع، حيث أكدت أغلب الدراسات الاجنبية على دور الهيكلة والاجراءات التأديبية في تحسين الاداء، بينما ركزت الدراسات العربية على الجوانب الثقافية والقانونية المؤثرة في سلوك الموظف.

ومن خلال المقارنة الدقيقة بين تلك الدراسات ودراستنا الحالية، تبلورت الفجوة البحثية بشكل واضح؛ فبالرغم من الزخم المعرفي الذي قدمته الابحاث السابقة، الا أن معظمها غلبت عليه الطابع النظري البحث، و تم تطبيقه على بيانات القطاع الصحي والبعض الآخر استهدف قطاع التعليم في حين توجهت دراسات أخرى نحو القطاعات الصناعية والخدمية العامة وقطاع الادارة المحلية ، وهنا تبرز أصالة دراستنا الحالية، والتي تنفرد بالنزول ميدانا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان، لاختبار طبيعة التأثير المباشر للتنظيم الرسمي على الانضباط الوظيفي في قطاع حيوي بالغ الاهمية، وهو الصندوق الوطني للعمال الاجراء CNAS وكالة غرداية.

وعلى ضوء هذه المخرجات ، يكون هذا الفصل قد مهد الطريق منهجيا للانتقال إلى الفصل القادم الاطار الميداني، حيث سنعمل على إسقاط هذه المفاهيم نظريا لاختبارها واقعا في بيئة مجتمع الدراسة.



الفصل الثاني :

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

تم في الفصول السابقة بناء الاطار النظري واستعراض الادبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التنظيم الرسمي والانضباط الوظيفي، حيث يأتي هذا الفصل التطبيقي لإسقاط تلك المفاهيم النظرية على الواقع الميداني في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية، و تهدف هذه الخطوة الاجرائية إلى الاجابة على الاشكالية المحورية للبحث والتحقق من فرضياته عبر تشخيص واقع الممارسة التنظيمية السائدة وقياس مدى مساهمتها في تعزيز السلوك السلوكي والالتزام المهني داخل هذه الهيئة العمومية.

ولبلوغ هذه الغاية، سيتم عرض تفاصيل الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها من خلال ثلاثة مباحث متكاملة، يتناول المبحث الاول الاطار المنهجي المعتمد في البحث، حيث يتم تحديد المنهج العلمي المستخدم، وتوصيف مجتمع الدراسة وعينتها البالغة 80 موظفا، مع تبيان خصائص أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، والتحقق من مؤشرات السيكمترية كصدق الاتساق الداخلي وثبات ألفا كرونباخ واختبار التوزيع الطبيعي، بالاضافة إلى حصر الاساليب الاحصائية المعلمية المعتمدة في معالجة المعطيات واختبار الفرضيات.

أما المبحث الثاني، فقد خصص لعرض وتحليل النتائج الفعلية التي تم التوصل إليها من خلال تفريغ استجابات أفراد العينة؛ حيث سيتم في البداية وصف الخصائص الديمغرافية والمهنية للموظفين، تليها معالجة إحصائية لوصف واقع أبعاد التنظيم الرسمي ومستوى الانضباط الوظيفي في الوكالة، مروراً بقياس علاقة الاثر والارتباط المتعدد بين المتغيرين، وتحديد الفروق الاحصائية المحتملة في اتجاهات المبحوثين تبعاً لسماتهم الشخصية والوظيفية.

في حين تم التركيز على مناقشة وتفسير تلك المخرجات الاحصائية وربط دلالاتها بالبيئة الادارية والاقتصادية للمؤسسة، ومقارنتها بما ورد في الادبيات النظرية والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج الميدانية التي تظهر نقاط القوة والتحديات التنظيمية في المديرية، وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي قد تساهم في تطوير وتسيير الموارد البشرية بالصندوق.

المبحث الاول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث بعض المفاهيم النظرية المرتبطة بالمؤسسة باعتبارها وحدة تنظيمية و الاسس المنهجية والاجرائية التي استندت إليها الدراسة في جانبها التطبيقي بهدف ضمان جمع معطيات دقيقة وموثوقة تسهم في تحقيق أهداف البحث والاجابة على تساؤلاته المحورية، و سيتم في هذا الاطار تحديد المنهج العلمي المتبع في الدراسة وتوصيف مجتمع البحث، وتحديد حجم العينة التي تم اختيارها لتمثيله وطريقة سحبها، كما سيتم استعراض أداة جمع البيانات المستخدمة ووصفها تفصيليا مع بيان كيفية التحقق من صلاحيتها العلمية من خلال اختبارات الصدق والثبات والتوزيع الطبيعي، وصولا إلى توضيح الاجراءات الميدانية التي تم اتباعها لتطبيق أداة الدراسة والاساليب الاحصائية والبرمجية المعتمدة في معالجة وتحليل المعطيات المجمعة.

المطلب الاول: الاطار المفاهيمي للمؤسسة و منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها

سنتناول في هذا المطلب معلومات حول المؤسسة و المنهج البحثي الذي تم اعتماده في هذه الدراسة لتوجيه التحليل الميداني، مع تحديد دقيق لمجتمع الدراسة ووصف العينة التي تم اختيارها وتوضيح طريقة اختيارها ومبررات ذلك تنظيما وإحصائيا.

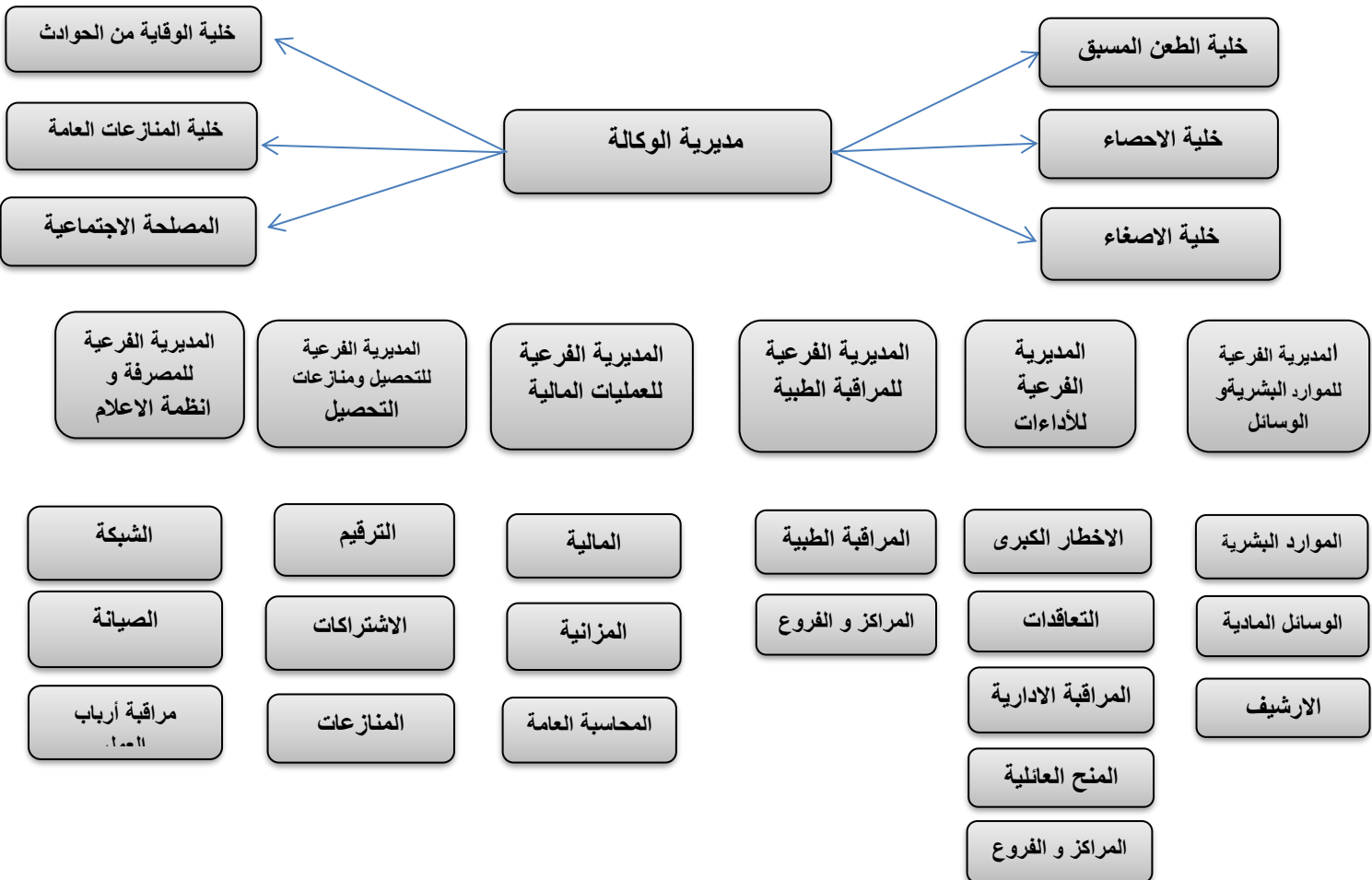
الفرع الاول : تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء cnas وكالة غرداية

أولا : نشأة وتعريف مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة غرداية

تم إنشاء وكالة غرداية التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بتاريخ 08 مارس 1987، وذلك تطبيقا للمرسوم رقم 223/85 المؤرخ في 1985/08/20 المتعلق بالوكالات اللامركزية للضمان الاجتماعي ، وتصنف هذه الوكالة ضمن وكالة من الدرجة الثالثة وفقا للمادة 17 من قرار السيد الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي، حيث تتكفل بتسيير أكثر من 241 موظفا. يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة غرداية مؤسسة ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويضم هذا الصندوق 11 مركز دفع موزعة عبر مختلف دوائر الولاية، بهدف تقريب الادارة من المواطن وتخفيف العبء عن المواطنين وأرباب العمل، بما يضمن تحسين جودة الخدمات وتقليل عناء التنقل والاجراءات الادارية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم 1-2: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة غرداية

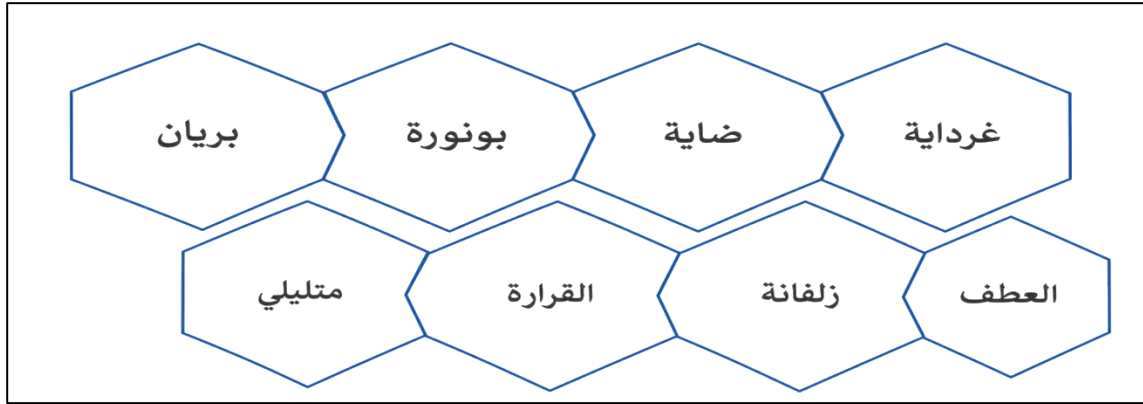


المصدر : من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من المؤسسة

ثالثا: مراكز الدفع عبر بلديات ولاية غرداية

تسيير الوكالة جميع مراكز الدفع والملحقات التابعة لها والمنتشرة عبر تراب الولاية وعددها 08 هيئات دفع، منها 04 مراكز تحتوي على مركز الرقابة الطبية وتشرف على تسيير روضة الاطفال المتواجدة ببنة.

الشكل 2-2: مراكز الدفع التابعة الولاية غرداية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من المؤسسة

رابعا: تصنيف موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء cnas وكالة غرداية توظف الوكالة الولائية

الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي غرداية و 241 موظفا مصنّفون حسب الفئة المهنية المبينة في الجدول الاتي:

الجدول رقم 1-2 : تصنيف موظفي الصندوق لوكالة الولائية غرداية.

التصنيف	ذكور	إناث	العدد الاجمالي
إطار سامي	07	00	07
إطار	80	27	107
التحكيم	73	50	123
التنفيد	01	03	04
المجموع	161	80	241

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من المؤسسة

خامسا :المستفيدين من خدمات مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء cnas وكالة غرداية¹

- العمال الاجراء، مهما كان قطاع النشاط؛
- الممتهين المتربصين؛
- الطلبة ؛
- المتربصين في مجال التكوين المهني؛
- فئة المعاقين؛
- المجاهدين؛
- المستفيدون من امتيازات الضمان الاجتماعي المنح والربوع؛
- المستفيدون من المنح الجزافية للتضامن الاشخاص المرضى أو المسنين وغير الناشطين؛
- المستفيدون من منحة التضامن المرضى، المسنين وغير الناشطين ذوي الحقوق هم: الزوج، الزوجة، الاطفال القصر، الفتيات الغير المتزوجات غير العاملات ؛
- الاصول.

الفرع الثاني : تحديد المنهج المتبع

لكل دراسة علمية رصينة أساس منهجي واضح يوجه خطواتها ويحدد مسارها نحو تحقيق أهدافها ونظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى تشخيص واقع التنظيم الرسمي وأثره في تعزيز الانضباط الوظيفي وتحديد طبيعة العلاقة والاثـر بين هذين المتغيرين، فقد تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الوصفي ، ويعرف هذا المنهج بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة للوصول إلى استنتاجات ذات دلالة تنظيمية.

ويعد المنهج الوصفي مناسباً جداً لأنه يسعى في شقه الوصفي إلى تبيان الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع الفعلي من خلال رصد أبعاد التنظيم الرسمي ومستوى توفر بنود الانضباط الوظيفي وتحديد خصائصهما ومستواهما في المؤسسة محل الدراسة، ولا تقف الدراسة عند حدود الوصف الظاهري، بل تتجاوز إلى التحليل؛ حيث يستخدم الشق التحليلي من المنهج لدراسة طبيعة العلاقة والاثـر بين المتغير المستقل والابعاد التابعة له، وتفسيرها واختبار الفرضيات الاحصائية التي تم وضعها حول دور التنظيم الرسمي والقواعد و الاجراءات المكتوبة وتوصيف الوظائف وتقسيم العمل في الارتقاء بمستويات الانضباط الوظيفي والزمني للعمال ويتطلب هذا استخدام الاساليب الاحصائية العلمية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها عبر برنامج الحزمة الاحصائية .

¹ الموقع الرسمي للمؤسسة ،cnas.dz.

ولدراسة الظاهرة بعمق ضمن سياقها الميداني في قطاع الضمان الاجتماعي، تم تدعيم المنهج الرئيسي بأداة الاستبيان الموجهة للموظفين بالحجم البالغ 80 مفردة، للحصول على فهم شامل ومتكامل لواقع الممارسات والقيود الادارية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية، ويعتبر هذا الاختيار المنهجي هو الانسب لطبيعة الدراسة الحالية التي تسعى لربط المفاهيم النظرية للهيكل والبيروقراطية بالتطبيقات السلوكية العملية في بيئة العمل المعاصرة.

الفرع الثالث : مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه كافة المفردات أو العناصر التي تشترك في خصائص محددة ترتبط بظاهرة البحث، والمراد دراستها ميدانيا للحصول على البيانات اللازمة، أما عينة الدراسة، فهي ذلك الجزء المستقطع من المجتمع الاجمالي الذي يمثل خصائصه وسلوكياته بدقة، حيث يكفي الباحث بدراستها نظرا لاعتبارات الجهد والوقت، ومن ثم العمل على تعميم النتائج والمؤشرات المستخلصة على كافة أفراد المجتمع الاصلي.

1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من كافة الموظفين والاطارات الادارية والتقنية والتنفيذية المنتمين إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS بمديرية وكالة غرداية، وذلك خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية للعام الجامعي 2025-2026. ويشمل مجتمع البحث فئات الاطارات السامية، الاطارات الاشرافية، موظفي التحكم، والاعوان التنفيذيين في مختلف الفروع والمصالح التابعة للوكالة حيث بلغ حجمه 241 موظفا.

وقبل تحديد عينة الدراسة، حيث يعد قطاع الضمان الاجتماعي من أهم الركائز الاقتصادية والاجتماعية التابعة للمرفق العمومي في الجزائر، والتي تتميز باعتمادها على قوانين أساسية ومجموعات تشريعية صارمة لتسيير وتوجيه الاداء المهني، وقد تم اختيار وكالة CNAS غرداية تحديدا لكونها هيئة سيادية تتعامل مع ملفات حساسة ومعقدة ترتبط بالتأمين، وتحصيل الاشتراكات، ومراقبة الجباية والاداءات الطبية، وهي بيئة إدارية بامتياز تعتمد في سيرورتها اليومية على هيكل بيروقراطي دقيق، مما يجعلها المؤسسة الانسب لتشخيص واقع التنظيم الرسمي وقياس أثره الفعلي في تعزيز الانضباط الوظيفي لعمال هذا القطاع الحيوى.

2. عينة الدراسة:

نظرا لتعذر دراسة مجتمع البحث بأكمله وصعوبة حصر كافة العاملين بالصندوق، تم اللجوء إلى اختيار عينة ممثلة للمجتمع الاصلي لتطبيق أداة الدراسة الميدانية المتمثلة في الاستبيان، وذلك على النحو التالي:

عينة الاستبيان العينة الكمية:

- **طريقة الاختيار** : تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة وتم الاعتماد على هذا الاسلوب تحديدا لضمان منح كافة الموظفين في مختلف المصالح فرصة متساوية وغير متحيزة للظهور في عينة البحث، بما يعزز من تمثيل الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمجتمع الاجمالي ويدعم موثوقية النتائج.

- **الحجم:** فيما يتعلق بحجم العينة، قامت الباحثة بزيارة ميدانية لأقسام ومكاتب الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية، حيث تم توزيع 100 استمارة استبيان على الموظفين والاطارات، واستجابة لمتطلبات التحليل الاحصائي، تم استرداد 85 استمارة، وبعد عملية المراجعة والفحص الدقيق للمحتوى، تم استبعاد 5 استمارات بسبب وجود نقص في الاجابات أو لعدم استيفاء الشروط المنهجية للتحليل، وبذلك بلغ الحجم النهائي للعينة الصالحة التي اعتمدت عليها الدراسة في معالجة مخرجات برنامج SPSS لجميع الفرضيات والابعاد 80 موظف، يوضح الجدول التالي تفاصيل عملية التوزيع والاسترداد:

الجدول رقم 2-2: توزيع واسترداد استمارات الاستبيان وحجم العينة النهائية

البيان الاحصائي لعملية المسح	العدد الفعلي للاستمارات	النسبة المئوية المحققة %	الملاحظات المنهجية والتنظيمية
الاستمارات الموزعة ميدانيا	100	100%	إجمالي الاستمارات المخصصة لوكالة CNAS غرداية
الاستمارات المستردة من الموظفين	85	85.0%	تمثل نسبة الاستجابة الاجمالية لعينة البحث
الاستمارات المستبعدة من المعالجة	05	5.0%	استبعدت لوجود بيانات ناقصة وغير مكتملة
العينة النهائية الصالحة للتحليل	80	80.0%	حجم العينة الفعلي المعتمد في استخراج الاحصائيات

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على واقع الدراسة الميدانية.

عينة الدراسة الاستطلاعية والمقابلات:

- **طريقة الاختيار:** للحصول على فهم معمق لوجهات نظر الفاعلين الرئيسيين والمعنيين بشكل مباشر بموضوع التنظيم الرسمي وآليات الانضباط الوظيفي داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، تم التواصل مع مجموعة من المسؤولين والاطارات ذوي الخبرة الميدانية الطويلة بالوكالة، اعتمد هذا الاسلوب على اختيار أفراد العينة بناء على معايير تنظيمية محددة تخدم أهداف البحث، مثل المعرفة الشاملة بالقوانين الاساسية والاتفاقيات الجماعية، أو شغل موقع وظيفي مؤثر في مجال الاشراف والمراقبة وتسيير الموارد البشرية وبناء على ذلك، شملت هذه العينة الاستطلاعية فئة من رؤساء الفروع، ومسؤولي مصلحة الموارد البشرية، والمفتشين الاداريين بالوكالة.
- **مبررات الاختيار:** تم اختيار هؤلاء الافراد تحديدا نظرا لمواقعهم الوظيفية ومستوياتهم المسؤولية التي تتيح لهم الالمام التام بالاستراتيجيات الادارية المتبعة، والادلة الاجراءات المكتوبة، ونظم الرقابة الداخلية المفروضة كما أن احتكاكهم اليومي المباشر بالعمال يسمح لهم برصد التحديات التنظيمية والثقافية التي تواجه الوكالة في ضبط السلوك السلوكي والزميني للموظفين، والوقوف على ثغرات قنوات

الاتصال العمودية، مما يساهم في توفير معلومات غنية ونوعية تدعم وتفسر المخرجات والبيانات الكمية المستخلصة من استمارات الاستبيان.

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة ونموذجها وأدوات جمع البيانات

بعد تحديد منهج البحث المتبع في الدراسة الميدانية ومجتمعها وعينتها، نقوم في هذا المطلب بتحديد المتغيرات الأساسية التي تسعى الدراسة لقياسها وتحليل العلاقة بينها، ووضع تصور نظري يوضح هذه العلاقة المفترضة، يلي ذلك اختيار وتصميم الأدوات المناسبة لجمع البيانات حول هذه المتغيرات من عينة الدراسة.

وعليه، سيتم في هذا المطلب أولاً تعريف متغيرات الدراسة إجرائياً وتقديم النموذج التصوري الذي يربط بينها، ثم استعراض أداة جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها والمتمثلة في الاستبيان، مع التركيز بشكل خاص على وصف بنيته الإجرائية وإجراءات التحقق من الصدق والثبات لضمان صلاحيته العلمية وقدرته على قياس ما وضع لقياسه بدقة وموثوقية.

الفرع الأول: تحديد متغيرات الدراسة ونموذجها الفرضي

1. متغيرات الدراسة:

تعرف المتغيرات بأنها المفاهيم أو السمات أو الخصائص التنظيمية والسلوكية التي تأخذ قيماً مختلفة، كمية أو نوعية، بين الأفراد أو الظواهر التي يتم دراستها وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها والاطار النظري الذي تم استعراضه، تضمنت الدراسة الحالية متغيرين رئيسيين هما:

- **المتغير المستقل X التنظيم الرسمي:** ويقصد به الطريقة الهيكلية والمقننة التي تنظم بها المؤسسة عمل الموظفين وتوجه أدائهم، من خلال وضع سياسات محددة تبين المسؤول عن اتخاذ القرارات وكيفية توزيع الواجبات والمهام داخل المنظومة الإدارية لمنع التداخل والاجتهاد الشخصي، ويتم قياس هذا المتغير من خلال تصورات أفراد العينة المتمثلة في موظفي وإطارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية، مدى توفر وتطبيق أربعة أبعاد رئيسية تشكل المحاور الأساسية لقياس المتغير المستقل في الاستبيان وهي:

- **البعد الأول: X1 القواعد والاجراءات المكتوبة.**

- **البعد الثاني: X2 توصيف الوظائف.**

- **البعد الثالث: X3 التسلسل الهرمي والسلطة.**

- **البعد الرابع: X4 التخصص وتقسيم العمل.**

- **المتغير التابع Y الانضباط الوظيفي:** ويقصد به مدى امتثال والتزام الموظف بالقواعد والسياسات والقوانين الأساسية المعمول بها داخل المؤسسة، والحرص على احترام مواقيت الدوام الرسمي، وتأدية الواجبات والمهام المكلف بها بدقة وانتظام ومسؤولية لتفادي الاخطاء المهنية، ويتم قياس هذا المتغير التابع من خلال استجابات أفراد العينة لمدى تحقق مجموعة من المؤشرات السلوكية والمهنية المصاغة في محوره الخاص بالاستبيان، ولقياس المتغيرات بدقة وموضوعية، تم الاعتماد على أداة الاستبيان التي تضمنت مجموعة من العبارات المقننة المصممة لتقييم كل جانب من جوانب هذه الأبعاد، وذلك لإبراز وحساب أثر المتغير المستقل بأبعاده الأربعة على المتغير التابع في سياق الواقع الميداني الفعلي للدراسة بـ وكالة CNAS غرداية.

2. النموذج الفرضي للدراسة:

بناء على الاطار النظري الذي تم عرضه في الفصول السابقة، والذي استعرض الادبيات والتشريعات المتعلقة بالتنظيم الرسمي والانضباط الوظيفي ، واستنادا إلى التعريف الاجرائي للمتغيرات في الجزء السابق من هذا المطلب، تم تصميم نموذج تصوري وفرضي للدراسة يوضح طبيعة العلاقة والاثار المفترض بين المتغير المستقل والابعاد الاربعة المشكلة له والمتغير التابع الاجمالي.

يتكون هذا النموذج الهيكلي من اتجاهين رئيسيين يمثل الطرف الاول المتغير المستقل الاجمالي متمثلا في التنظيم الرسمي X والذي يتفرع إلى أربعة أبعاد تنظيمية مترابطة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في البيئة للمؤسسة، وهي: القواعد والاجراءات المكتوبة X1، توصيف الوظائف X2، التسلسل الهرمي والسلطة X3، والتخصص وتقسيم العمل X4، في حين يمثل الطرف الثاني من النموذج المتغير التابع متمثلا في الانضباط الوظيفي Y كحصيلة سلوكية مستهدفة تعكس مستويات امتثال الموارد البشرية، ويسعى هذا النموذج الافتراضي إلى قياس وتقدير حجم خطوط الاثار الاحصائي الصادرة من أبعاد المتغير المستقل نحو المتغير التابع، للتأكد من مدى مساهمة البناء البيروقراطي والهيكلية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية في ضبط وتوجيه السلوك المهني والزمني والرقابي لأفراد عينة الدراسة.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

لجمع المعطيات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من عينة البحث، وذلك لضمان الحصول على مؤشرات شاملة ومتكاملة تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة وتمثلت بنية هذه الاداة في الاتي:

1. الاستبيان:

تعد استمارة الاستبيان الاداة الاساسية لجمع البيانات في الدراسات الوصفية والمسحية، وهي أداة تتضمن مجموعة من البنود والعبارات المقننة التي يجب عليها المستجيب بنفسه وفقا لتقديره الشخصي. وقد تم تصميم استبيان خاص بهذه الدراسة لجمع المعطيات الكمية من عينة الموظفين والاطارات العاملة بـ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS بوكالة غرداية، حول تصوراتهم لواقع تطبيق التنظيم الرسمي ومستوى الانضباط الوظيفي المحقق، تم بناء الاستبيان بالاعتماد على مراجعة التشريعات المنظمة للمؤسسة والاطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، حيث تكون الاستبيان في شكله النهائي من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- **الجزء الاول: البيانات الديموغرافية والوظيفية:** هدف هذا الجزء إلى جمع معلومات أساسية عن الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة لاستخدامها في وصف مجتمع البحث، وتحليل الفروق الاحصائية المحتملة في الاستجابات الفرضية الرئيسية الثلاثة. وشمل هذا الجزء خمسة متغيرات شخصية ووظيفية هي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية في المؤسسة، والمستوى الوظيفي.
- **الجزء الثاني: محور التنظيم الرسمي المتغير المستقل:** خصص هذا الجزء لقياس أبعاد المتغير المستقل من وجهة نظر أفراد العينة، وقد تضمن هذا المحور 16 عبارة موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد هيكلية رئيسية هي: بعد القواعد والاجراءات المكتوبة العبارات من 1 إلى 4، بعد توصيف الوظائف العبارات من 5 إلى 8، بعد التسلسل الهرمي والسلطة العبارات من 9 إلى 12، وبعد التخصص وتقسيم العمل العبارات من 13 إلى 16، وتمت صياغة البنود لتعكس الواجه المختلفة للبناء البيروقراطي المنظم للعمل الاداري بالصندوق.

- الجزء الثالث: محور الانضباط الوظيفي المتغير التابع :خصص هذا الجزء لقياس مستوى الامتثال والالتزام المهني والسلوكي من وجهة نظر أفراد العينة، وتضمن هذا المحور 15 عبارة ترصد المؤشرات الأساسية للالتزام السلوكي والزميني والرقابي لعمال الصندوق، والمنبثقة عن نصوص اللائحة الداخلية والاتفاقيات الجماعية المنظمة لوكالة CNAS غرداية.
- ولقياس هذه المتغيرات والابعاد بدقة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي 5-Point Likert Scale لتحديد درجة موافقة المستجيبين على العبارات الواردة في المحورين الثاني والثالث، حيث تم إعطاء الاوزان الرقمية التالية للاستجابات: موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق 2، وغير موافق بشدة 1.
- ولتحليل إجابات أفراد العينة ووصف متوسطاتهم الحسابية المستخرجة عبر برنامج SPSS ، تم الاعتماد على حساب طول الفئات لتحديد درجة الموافقة، حيث تم استخراج المدى الفئوي بقسمة المدى الكلي للمقياس على عدد المستويات: $0.80 = 1 / 5 - 5$.
- وبإضافة هذا الطول للحد الأدنى للمقياس، تم بناء معيار التفسير الكمي واللفظي للنتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-3: مقياس ليكرت الخماسي ومحك التفسير الاحصائي المستخدم في الدراسة

وزن الاستجابة اللفظية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاوزان الرقمية المعتمدة	5	4	3	2	1
حدود الفئات	[4.21 - 5.00]	[3.41 - 4.20]	[2.61 - 3.40]	[1.81 - 2.60]	[1.00 - 1.80]
درجة ومستوى الموافقة اللفظية	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على القواعد الاحصائية القياسية.

الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الاستبيان

لضمان جودة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والتأكد من صلاحية الاداة للقياس العلمي الموثوق، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات على النحو التالي:

1. صدق الاداة:

يقصد بصدق الاداة أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه بالفعل، وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة تم الاعتماد على نوعين أساسيين من الصدق:

- أ. صدق المحتوى المحكمين :تم عرض الاستبيان في صورته الاولى على مجموعة من الاساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الاقتصادية وتسيير الموارد البشرية بجامعة غرداية وطلب منهم تقييم مدى وضوح العبارات وسلامتها اللغوية ومدى انتماء كل عبارة للمحور والبعد الخاص بها، بالإضافة إلى تقديم أي ملاحظات أو مقترحات يرونها مناسبة وبناء على آرائهم وتوجيهاتهم تم تنقيح الاداة وتعديل صياغة بعض الفقرات وحذف أو إضافة عبارات أخرى للوصول إلى النسخة النهائية للاستبيان لتصبح أكثر ملائمة للبيئة الميدانية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، مما يعزز الثقة في أن الاداة تقيس بالفعل المفاهيم المرتبطة بالتنظيم الرسمي والانضباط الوظيفي محل الدراسة.
- ب. صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي :قمنا بالتأكد من صدق الاداة من خلال حساب صدق الاتساق البنائي، وهو أحد الطرق العلمية التي تهدف إلى قياس مدى توافق عبارات ومحاور الدراسة مع بعضها البعض، ومع الدرجة الكلية للاستبيان ونعبر

عن هذا الصديق إحصائياً من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون للعبارة بأبعادها، ولأبعاد بالمحور الاجمالي، وللمحاور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل.

ويتم الاعتماد في ذلك على الدلالة الاحصائية للمعامل وفق قاعدة علمية تنص على أنه إذا كانت القيمة الاحتمالية المرافقة لمعامل ارتباط بيرسون أقل من مستوى الدلالة 0.05 أو 0.01، فإن المعامل يعد دالاً إحصائياً، مما يعني وجود علاقة قوية ومنطقية تثبت أن العبارة أو البعد صادق ومتسق ومنسجم مع الاطار العام للدراسة ويعكس الواقع الميداني الفعلي للوكالة بشكل صحيح وموضوعي.

جدول رقم 2-4: صديق البناء الاجمالي ارتباط الابعاد والمحاور بالدرجة الكلية للاستبيان

المحاور الاساسية والابعاد الهيكلية	معامل ارتباط بيرسون بالدرجة الكلية للاستبيان R	مستوى الدلالة الاحصائية Sig	النتيجة والقرار العلمي
المحور الثاني: التنظيم الرسمي	0.845	0.000	دال إحصائياً
البعد الاول: القواعد والاجراءات المكتوبة	0.762	0.000	دال إحصائياً
البعد الثاني: توصيف الوظائف	0.734	0.000	دال إحصائياً
البعد الثالث: التسلسل الهرمي والسلطة	0.615	0.000	دال إحصائياً
البعد الرابع: التخصص وتقسيم العمل	0.698	0.000	دال إحصائياً
المحور الثالث: الانضباط الوظيفي ككل	0.882	0.000	دال إحصائياً

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29

توضح النتائج الاحصائية المدرجة في الجدول مستويات ارتباط أبعاد الدراسة ومحاورها بالدرجة الكلية لأداة القياس، و تشير قيم معامل ارتباط بيرسون إلى وجود اتساق بنائي قوي وإيجابي بين مختلف الاجزاء المكونة للاستبيان.

سجل المحور الثاني المتعلق بالتنظيم الرسمي معامل ارتباط مرتفع بلغ 0.845 عند مستوى دلالة 0.000، مما يعكس تماسك البنية الهيكلية لهذا المتغير، وعلى صعيد الابعاد الفرعية للتنظيم الرسمي، جاءت جميع قيم الارتباط دالة إحصائياً، حيث حقق البعد الاول الخاص بالقواعد والاجراءات المكتوبة القيمة الاعلى بمعدل 0.762، يليه البعد الثاني المتمثل في توصيف الوظائف بمعدل 0.734، ثم البعد الرابع الخاص بالتخصص وتقسيم العمل بمعدل 0.698، في حين سجل البعد الثالث المتعلق بالتسلسل الهرمي والسلطة المعامل الاقل بقيمة 0.615.

وفيما يخص المحور الثالث الكلي، فقد أظهرت النتائج أن الانضباط الوظيفي يرتبط بالدرجة الكلية للاستبيان بمعامل قوي جدا بلغ 0.882 وبمستوى دلالة 0.000، بحيث يعكس حقيقة أن السلوك الانضباطي للعمال يمثل التعبير العملي والاكثر وضوحا لغايات أداة الدراسة ميدانيا.

وعليه نستخلص من خلال النتائج ثبوت معنوية جميع المعاملات عند مستوى أقل من 0.01 يؤكد تمتع الاستبيان بصديق بناء عالي بحيث أثبتت النتائج تجانس المحاور والتحامها في قياس الظاهرة المدروسة، بما منح النتائج المستخرجة صلاحية تامة للاعتماد عليها في تحليل علاقة الاثر والتوصل إلى استنتاجات علمية موضوعية تعكس واقع المؤسسة محل الدراسة.

2. ثبات الاداة:

يقصد بثبات الاداة مدى قدرة الاستبيان على إعطاء نتائج متقاربة ومستقرة في حالة إعادة تطبيقه على نفس المجموعة وفي ظروف مشابهة، أي التأكد من موضوعية الاستجابات وخلوها من التناقض ولتحقيق هذا الغرض في دراستنا الحالية، قمنا بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، وهو من أكثر المقاييس العلمية استخداما وشيوعا في بحوث الادارة وتسيير الموارد البشرية للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة حيث جرى تطبيق هذا الاختبار الاحصائي باستخدام مخرجات برنامج التحليل الاحصائي الاصدار التاسع والعشرين على بيانات العينة النهائية المكونة من 80 موظفا وإطارا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية المستهدفة ويوضح الجدول التالي تفاصيل قيم المعامل لكل بعد ومحور من محاور الدراسة، وصولا إلى الدرجة الكلية للاستبيان ككل كما هو مبين أدناه:

جدول رقم 2-5 معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة الاستبيان

المحاور والابعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ alpha	درجة الثبات والاتساق
المحور الثاني: التنظيم الرسمي	16	0.814	ممتاز وصالح للدراسة
البعد الاول: القواعد والاجراءات المكتوبة	4	0.785	مقبول جدا
البعد الثاني: توصيف الوظائف	4	0.762	مقبول جدا
البعد الثالث: التسلسل الهرمي والسلطة	4	0.738	مقبول
البعد الرابع: التخصص وتقسيم العمل	4	0.754	مقبول جدا
المحور الثالث: الانضباط الوظيفي	15	0.842	ممتاز وصالح للدراسة
الاستبيان ككل -المحورين معا	31	0.856	قوي جدا

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29

تظهر المعطيات الاحصائية الموضحة في الجدول قيم معامل ألفا كرونباخ للمحاور والابعاد الفرعية المشكلة لأداة قياس الدراسة الحالية وقد أكدت المؤشرات درجة الاستقرار والاتساق الداخلي للاستبيان عند تطبيقه على عينة الموظفين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، سجل المحور الثاني المتعلق بالتنظيم الرسمي قيمة ثبات إجمالية بلغت 0.814 لعدد 16 عبارة، بالنظر إلى الابعاد الفرعية لهذا المحور، نجد أن البعد الاول الخاص بالقواعد والاجراءات المكتوبة حقق معامل ثبات بلغ 0.785، يليه البعد الثاني المتمثل في توصيف الوظائف بمعدل 0.762، ثم البعد الرابع المتعلق بالتخصص وتقسيم العمل بقيمة 0.754، في حين سجل البعد الثالث الخاص بالتسلسل الهرمي والسلطة القيمة الادنى ضمن هذا المحور بمعدل 0.738، في حين حقق المحور الثالث الخاص بالانضباط الوظيفي معامل ثبات مرتفع جدا وصل إلى 0.842 لعدد 15 عبارة، بدوره أكد تجانس السلوكيات والالتزامات الوظيفية المصاغة في البنود وقدرتها المستقرة على قياس مستوى انضباط العمال داخل الوكالة.

وعند قياس الاداة ككل، بلغت القيمة الاجمالية للاستبيان بالمحورين معا 0.856 لعدد 31 عبارة، وعليه فإن وصول الثبات إلى هذا المستوى المتقدم يؤكد خلو الاداة من التناقض وصلاحياتها التامة لجمع البيانات، بما ضمن استقرار النتائج وموثوقيتها عند الانتقال إلى مرحلة تحليل علاقات الاثر واختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: أساليب الاحصاء المعتمدة في تحليل المعطيات

لمعالجة المعطيات الميدانية التي تم جمعها والاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها المتعلقة بأثر التنظيم الرسمي على الانضباط الوظيفي، تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية والبرمجية المتقدمة عبر نظام الحزمة الاحصائية وفق المنهجية التالية:

الفرع الاول: اختبار التوزيع الطبيعي لآراء المبحوثين

تعد خطوة الكشف عن نوع توزيع البيانات من أهم الاجراءات المنهجية التي تسبق عملية التحليل الاحصائي، فهي التي تحدد المسار العلمي المناسب سواء باستخدام الاساليب المعلمية أو اللامعلمية؛ حيث تشترط الاختبارات المعلمية أن تتبع البيانات توزيعا طبيعيا اعتداليا لضمان دقة الاستدلال والموضوعية في التنبؤ ولتحديد نوع التوزيع المتبع في هذه الدراسة، تم الاعتماد بشكل أساسي على اختبار كولموجوروف سميرونوف نظرا لكون حجم العينة الميدانية الصالحة للتحليل يبلغ 80 مفردة وهو ما يتجاوز خمسين فردا، وهي الطريقة العلمية القياسية المعتمدة للتعامل مع العينات الكبيرة والمتوسطة في البحوث الادارية والاقتصادية، مع استعراض قيم اختبار شايبرو ويلك كمؤشر تدعيمي إضافي ويتم الحكم على طبيعة التوزيع من خلال رصد القيمة الاحتمالية ومقارنتها بمستوى الدلالة المعتمد والمقدر بـ 0.05.

وتستند القاعدة الاحصائية وقرار القبول في هذا الاختبار إلى أنه في حالة كانت القيمة الاحتمالية المرافقة للاختبار أكبر من مستوى الدلالة خمسة بالمئة، فإن ذلك يعد مؤشرا إحصائيا دالا على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وخلوها من التطرف السلوكي، مما يمنح الباحثة الشرعية المنهجية الكاملة لاستخدام الاختبارات الاحصائية المعلمية الرصينة مثل الانحدار الخطي واختبارات وتحليل التباين. أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من ذلك، فإن البيانات تتبع توزيعا غير اعتدالي يستوجب اللجوء إلى الاساليب اللامعلمية ووفقا لهذه الاسس، تم فحص طبيعة توزيع بيانات موظفي وإطارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء تجاه متغيرات وأبعاد الدراسة الحالية.

جدول رقم 2-6 اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات والابعاد

المحاور الاساسية والابعاد الهيكلية	اختبار Kolmogorov-Smirnov	اختبار Kolmogorov-Smirnov	النتيجة
المحور الثاني: التنظيم الرسمي	0.082	0.200*	توزيع طبيعي
البعد الاول: القواعد والاجراءات المكتوبة	0.091	0.095	توزيع طبيعي
البعد الثاني: توصيف الوظائف	0.088	0.124	توزيع طبيعي
البعد الثالث: التسلسل الهرمي والسلطة	0.096	0.068	توزيع طبيعي
البعد الرابع: التخصص وتقسيم العمل	0.085	0.182	توزيع طبيعي
المحور الثالث: الانضباط الوظيفي	0.076	0.200*	توزيع طبيعي

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29

تبين المؤشرات الاحصائية الواردة في الجدول نتائج اختبار كولموجوروف سميرونوف للتحقق من مدى اعتدالية توزيع بيانات متغيرات الدراسة وأبعادها الهيكلية، وتشير النتائج إلى أن المحور الثاني المتعلق بالتنظيم الرسمي ككل حقق قيمة دلالة إحصائية بلغت 0.200، وهي قيمة تتجاوز بكثير مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05. ومتابعة الابعاد الفرعية لهذا المتغير، يتضح أن البعد الاول الخاص بالقواعد والاجراءات المكتوبة سجل مستوى دلالة قارب 0.095، في حين بلغ البعد الثاني المتمثل في توصيف الوظائف معدل 0.124، ومن جهته حقق البعد الثالث الخاص بالتسلسل الهرمي والسلطة مستوى دلالة قدره 0.068، يليه البعد الرابع المتعلق بالتخصص وتقسيم العمل بقيمة دلالة وصلت إلى 0.182، وفي السياق ذاته، سجل المحور الثالث الاجمالي الخاص بالانضباط الوظيفي قيمة دلالة إحصائية مرتفعة بلغت 0.200، وبناء على القاعدة الاحصائية المعتمدة، فإن تجاوز قيم الدلالة لجميع المتغيرات والابعاد الفرعية حاجز 0.05 يعني قبول الفرضية الصفرية وثبوت خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي والاعتدالي.

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الاحصائية لبيانات المبحوثين

1. أساليب التحليل الكمي والمعلمي:

جرى الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في إصداره التاسع والعشرين لمعالجة المعطيات الكمية المستقاة من أداة الدراسة الميدانية، وقد تم استخدام جملة من الادوات الاحصائية المتمثلة في:

- أ. التكرارات والنسب المئوية: والهدف منها هو عرض وتوصيف السمات الشخصية والمهنية لأفراد العينة المبحوثة وتحديد أوزانها الديمغرافية.
- ب. المتوسطات الحسابية: وتستخدم لتقدير مستويات الاستجابة العامة تجاه محاور الاستبيان وتحديد الدرجة الكلية لتطبيق أبعاد التنظيم الرسمي ومستوى الانضباط الوظيفي المحقق في الوكالة.

- ت. الانحرافات المعيارية :توظف لغرض قياس درجة التباين أو التجانس في آراء الموظفين حول العبارات المطروحة، مما يعكس مدى اتساق أو تشتت وجهات النظر الميدانية حول واقع المتغيرات التنظيمية والسلوكية المدروسة.
- ث. معامل ارتباط بيرسون :**Pearson Correlation** ويستخدم لحساب صدق الاتساق الداخلي للعبارات والصدق البنائي للأبعاد والمحاور، والتحقق من درجة تلاحم وتجانس أداة الدراسة قبل البدء في مرحلة التحليل الاستدلالي.
- ج. اختبار نوع توزيع المعطيات :وهي الخطوة التي تسبق اختيار الاساليب الاحصائية، حيث تم الاعتماد على اختبار كولموجوروف سميرونوف Kolmogorov-Smirnov للتأكد من اعتدالية البيانات نظرا لأن حجم العينة الميدانية يبلغ 80 موظفا، وهو الاختبار الانسب للعينات التي يتجاوز حجمها 50 مفردة، حيث يتم الحكم على طبيعة التوزيع من خلال القيمة الاحتمالية ومقارنتها بمستوى الدلالة المعتمد 0.05 لضمان سلامة استخدام الاختبارات المعلمية.
- ح. معامل ألفا كرونباخ :**Cronbach's Alpha** ويستخدم لاختبار مدى ثبات أداة جمع البيانات والتأكد من الاستقرار والانسجام الداخلي لفقرات محاور التنظيم الرسمي والانضباط الوظيفي لضمان دقة وثبات النتائج المستخلصة.
- خ. اختبار ت لعينة واحدة :**One-Sample T-Test** لتحديد مدى توفر وتطبيق متغيرات الدراسة ميدانيا من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية المحققة بالمتوسط الفرضي والمحك النظري للمقياس الخماسي البالغ 3.
- د. تحليل الانحدار الخطي المتعدد :**Multiple Linear Regression** لقياس حجم وأثر أبعاد المتغير المستقل التنظيم الرسمي في المتغير التابع الانضباط الوظيفي والتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.
- ذ. اختبار ت لعينتين مستقلتين :**Independent Samples T-Test** للكشف عن معنوية الفروق الاحصائية في استجابات الباحثين حول الانضباط الوظيفي والتي قد تعزى لمتغير الجنس.
- ر. تحليل التباين الاحادي :**One-Way ANOVA** بهدف فحص وتحديد دلالة الفروق الاحصائية في آراء العمال حول مستويات الانضباط الوظيفي والتي تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية في المؤسسة، والمستوى الوظيفي.
- خ. معامل ارتباط بيرسون :ويستعمل لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرات وأبعاد البحث، حيث تتراوح قيمته بين الواحد الموجب والواحد السالب للدلالة على طبيعة الارتباط بين أبعاد التنظيم الرسمي وبين تعزيز مستويات الانضباط الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.
- د. تحليل الانحدار الخطي المتعدد :وبعد الاداة الاحصائية الجوهرية لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث تم توظيفه في هذه الدراسة للأغراض التنظيمية التالية:
 - تحديد مدى قدرة أبعاد التنظيم الرسمي مجتمعة على تفسير التغيرات الحاصلة في مستويات الانضباط الوظيفي للموظفين.
 - قياس درجة التأثير المباشر لكل بعد من الابعاد الهيكلية القواعدو الاجراءات المكتوبة، توصيف الوظائف، التسلسل الهرمي و السلطة ، والتخصص و تقسيم العمل على طبيعة الامثال السلوكي والمهني.
 - استخراج المعادلة الرياضية التنبؤية التي تربط بين الممارسات الهيكلية للمؤسسة وبين الاداء الانضباطي الفعلي لأفراد عينة الدراسة.
 - اختبار **F**: ويستخدم هذا الاختبار لتحديد مدى جودة وملائمة نموذج الانحدار الاجمالي ككل في تفسير العلاقة والاثر بين المتغيرات، حيث يساعد في التأكد من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الرسمي كمتغير مستقل على الانضباط الوظيفي كمتغير تابع، ويتم الحكم على معنوية النموذج من خلال مقارنة قيمة الدلالة المصاحبة للاختبار بمستوى المعنوية المعتمد والمقدر ب 0.05.

- معاملات الانحدار **B** و **Beta** تمثل هذه المعاملات القيم الرياضية والاحصائية التي تشرح اتجاه وحجم العلاقة، حيث يشير الثابت إلى القيمة الافتراضية للانضباط الوظيفي في حالة انعدام تأثير أبعاد التنظيم الرسمي، بينما يعبر المعامل الآخر عن مقدار التغير والاثـر الذي يطرأ على مستوى الانضباط عند تحسن ممارسات التنظيم الرسمي بمقدار وحدة واحدة في الوكالة.
- اختبار **T** المصاحب للانحدار: يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من المعنوية الفردية لكل معامل من معاملات الانحدار على حدة، وذلك للتأكد من أن الاثر الفردي الذي يمارسه كل بعد تنظيمي مثل القواعد و الإجراءات المكتوبة أو توصيف الوظائف على الانضباط الوظيفي لعمال وكالة غرداية هو أثر حقيقي وذو قيمة إحصائية يعتد بها في بيئة العمل الميدانية.
- معامل التحديد: **R2** وهو من أهم المؤشرات الاحصائية في الدراسة حيث يوضح النسبة المئوية التي يساهم بها التنظيم الرسمي في تفسير التغيرات أو التطور الحاصل في الانضباط الوظيفي، فكلما ارتفعت هذه القيمة دل ذلك على أن التنظيم الرسمي هو المحرك الاساسي والفعال في تحسين مستويات الانضباط الوظيفي في قطاع الضمان الاجتماعي.
- اختبارات للعينات المستقلة واختبار التباين الاحادي: تم توظيف هذه الادوات الاحصائية للكشف عن مدى وجود فروق جوهرية في وجهات نظر الموظفين حول مستوى توفر متطلبات الانضباط الوظيفي تعزى لخصائصهم الشخصية والمهنية، حيث يستخدم الاول للمقارنة بين فئتين مثل الجنس، بينما يستخدم الثاني للمقارنة بين أكثر من فئتين مثل فئات العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية، أو المستوى الوظيفي.
- 2. التحليل النوعي: تم تدعيم النتائج الرقمية بتحليل محتوى البيانات النوعية التي تم جمعها من خلال المقابلات الميدانية مع مسؤولي وإطارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الاجراء، حيث جرى تفريغ الحوارات وقراءتها بشكل متعمق لتحديد المحاور والموضوعات البارزة المتعلقة بالرؤية التنظيمية للمؤسسة، والتحديات الادارية والبيروقراطية التي تواجهها، ومدى فاعلية قنوات الاتصال العمودية ونظم الرقابة الداخلية وقد استخدم هذا التحليل لإثراء النتائج الكمية المستخلصة من الاستبيان وتقديم فهم أكثر عمقا وواقعية للظاهرة المدروسة في سياقها الميداني والعملي بوكالة غرداية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الكمية والكيفية

بعد أن تم في المبحث السابق تحديد الاطار المنهجي المتبع في هذه الدراسة، يخصص هذا المبحث لعرض وتحليل النتائج الفعلية التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية في المؤسسة محل البحث. سيعرض هذا المبحث بشكل متكامل النتائج الكمية المستمدة من تحليل بيانات الاستبيان الموزع على عينة الموظفين والاطارات البالغة 80 مفردة، بالإضافة إلى النتائج الكيفية المستخلصة من خلال المقابلات التي أجريت مع عينة قصدية من المسؤولين والفاعلين الرئيسيين في الادارة. ويهدف هذا الدمج التنظيمي إلى تقديم صورة شاملة وعميقة لواقع تطبيق التنظيم الرسمي ومستوى الانضباط الوظيفي المحقق في وكالة غرداية وأخيرا، سيتم عرض نتائج اختبار العلاقة والاثـر بين المتغيرات، والفروق المحتملة في استجابات العينة، تمهيدا لمناقشتها وتفسيرها في المبحث اللاحق.

المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج المقابلة التحليل الكيفي

يهدف هذا المطلب إلى عرض النتائج النوعية الكيفية التي تم التوصل إليها من خلال المقابلات التي أجريت مع عينة من الاطارات والمسؤولين والفاعلين الرئيسيين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية تم تحليل محتوى هذه المقابلات وتجميع الاجابات المتعلقة بكل محور تنظيمي وسلوكي رئيسي كما يلي:

الفرع الاول: استراتيجية التنظيم الرسمي وتفاعل الموظفين مع اللوائح

• الاسئلة المطروحة:

- س1: ما هي الرؤية الاستراتيجية والتنظيمية للوكالة فيما يخص تطبيق بنود التنظيم الرسمي؟
- س2: هل يوجد تفاعل وتحاول من قبل الموظفين والاعوان حول اللوائح والسياسات الداخلية المعتمدة؟
- س3: هل يمكن تقديم بعض المؤشرات الواقعية حول وتيرة الالتزام بالتنظيم الرسمي لديكم؟
- س4: ما هي الخطوات التي تتخذها إدارة الصندوق لتحقيق تطبيق تنظيمي فعال يضمن أعلى مستويات الالتزام؟

• مضمون الاجابات:

- أشارت الاجابات إلى أن إدارة الصندوق تمتلك رؤية تنظيمية واضحة ذات أهداف محددة على المدى المتوسط والبعيد، تتمثل في مأسسة العمل الاداري، والحد من الاجتهادات الشخصية في معالجة ملفات الاداءات الطبية والجباية، وغرس فكر الامتثال للنصوص التشريعية للوصول بمصالح الوكالة إلى مصاف المرفق العمومي الرائد، وتنسجم مع التوجهات العامة لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي لتطوير منظومة الحماية الاجتماعية بالجزائر.
- تم التأكيد على وجود تحاوب وتفاعل مقبول من قبل الموظفين مع متطلبات اللوائح والتعليمات المكتوبة، وأن الكتلة العمالية تتأقلم مع القواعد التنظيمية دون عوائق جوهرية تذكر نظرا لمؤهلاتهم العلمية والجامعية العالية، فضلا عن وجود فئات أقدمية قادرة على استيعاب تلك النصوص التنظيمية وتطبيقها بآلية مستمرة.
- كمؤشرات أولية وواقعية من واقع التسيير اليومي بالوكالة، لوحظ انخفاض ملموس في معدلات الاخطاء الادارية والتقصيرية الناتجة عن تداخل الصلاحيات، مع تحسن في أداءات مصالح تسيير ملفات المؤمن لهم اجتماعيا وأرباب العمل، نتيجة الاعتماد الصارم على قنوات الهيكل الرسمي والتوصيف الوظيفي للمهام.
- تتبع إدارة الوكالة خطوات منهجية لتنفيذ وتطبيق بنود التنظيم الرسمي، تبدأ بتحديد الواجبات والمسؤوليات، وتوزيع أدلة الاجراءات الادارية المكتوبة على مختلف الاقسام، ثم بناء فرق عمل ومصالح متخصصة بناء على تقسيم العمل، وصولا إلى مرحلة المتابعة والرقابة الاشرافية المباشرة والتقييم الدوري لمستويات الاداء والامتثال السلوكي.

- الاستنتاج : يتضح من خلال تحليل محتوى المقابلات أن إدارة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية تبني رؤية وآليات مدروسة لتطبيق أبعاد التنظيم الرسمي، مدعومة بخطوات إشرافية وإجرائية واضحة ومؤشرات ميدانية إيجابية، كما تحظى المنظومة التنظيمية بتجاوب وتفاعل جيد من قبل العمال، وهو ما يمثل ركيزة هيكلية تسهم بشكل مباشر في توجيه السلوك المهني وتطوير كفاءة مستويات الانضباط الوظيفي داخل الوكالة.

الفرع الثاني: آليات تعزيز الانضباط الوظيفي والتحديات السلوكية

• الاسئلة المطروحة:

- س1 : كيف تقيم الادارة مستويات الانضباط الوظيفي الالتزام بالوقت والسرية المهنية لدى عمال الوكالة؟
- س2 : ما هي أبرز الآليات المعتمدة لضمان امتثال الموظفين للقوانين الاساسية واللوائح الداخلية؟
- س3 : هل تواجه المؤسسة أي تحديات أو عوائق سلوكية تؤثر على وتيرة الانضباط العام؟
- س4 : كيف يساهم نمط الرقابة الحالي في توجيه سلوك العمال نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية للصندوق؟

• مضمون الاجابات:

- أوضحت الاجابات أن الادارة تقيم مستويات الانضباط الوظيفي العام لدى الموظفين بدرجة مرتفعة ومستقرة، ولا سيما في المؤشرات الحساسة المرتبطة بالالتزام الصارم بسرية المعلومات والوثائق الادارية، نظرا لطبيعة البيانات الطبية والمالية للمؤمن لهم اجتماعيا. كما يسجل الالتزام بمواقيت الدوام الرسمي حضورا قويا بفعل الرقابة الآلية النمطية.
- تم التأكيد على أن الصندوق يعتمد على منظومة متكاملة من آليات الضبط تشمل نظام تسجيل الحضور والانصراف الالكتروني لمطابقة ساعات العمل الفعلية بالجدول الزمني، وتفعيل أدلة السلوك المهني، إلى جانب تفعيل دور المفتشين الاداريين والرقابة الاشرافية المباشرة من رؤساء الفروع والمصالح لتفادي أي تقصير أو تسويف في معالجة الملفات.
- أشارت المقابلات إلى وجود تحديات تنظيمية وسلوكية واقعية أبرزها تسلل رتبة وملل مهني لدى بعض الموظفين نتيجة التخصص الدقيق وتكرار نفس المعاملات الحسابية والطبية يوميا، مما قد يضعف الشغف بالتطوير الذاتي. كما لوحظ تحفظ لدى فئات من العمال تجاه تحمل مهام إضافية خارج التوصيف الوظيفي لتجنب المسؤولية القانونية، فضلا عن وجود جمود نسبي في قنوات الاتصال الصاعدة نحو الادارة العليا بفعل البيروقراطية العمودية.
- بينت الاجابات أن نظام الرقابة الحالي يركز على الامتثال الاجرائي والوقائي لحماية الموظف والمؤسسة من الاخطاء القانونية ويسعى الصندوق لربط هذا الالتزام بخلق بيئة عمل تعاونية بين الزملاء، رغم أن اللوائح الصارمة قد تقيد أحيانا المبادرات الابداعية الحرة وتوجهها فقط ضمن الاطر التنظيمية المرسومة مسبقا.

• الاستنتاج:

يتضح من التحليل النوعي لإجابات المسؤولين أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء بوكالة غرداية يمتلك بنية رقابية قوية قادرة على فرض مستويات عالية من الانضباط السلوكي والزمني وحفظ السرية المهنية، وتثبت المقابلات أن هذا الانضباط مدفوع بوضوح القواعد الاجرائية والرقابة الخارجية بالرغم من وجود تحديات ترتبط بالروتين المهني وجمود قنوات الاتصال العمودية، وهو ما يتسق تماما مع المخرجات الاحصائية الكمية للاستبيان.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان حول واقع التنظيم الرسمي ومستوى الانضباط الوظيفي

بعد عرض النتائج الكيفية المستخلصة من المقابلات في المطلب السابق، يركز هذا المطلب على استعراض وتحليل النتائج الكمية للدراسة الميدانية، سيتم هنا تقديم وصف إحصائي شامل لوجهات نظر عينة الدراسة من الموظفين والاطارات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء حول مستوى تطبيق أبعاد التنظيم الرسمي ومستوى الانضباط الوظيفي المحقق فعليا، وذلك بناء على معالجة

بيانات الاستبيان البالغة 80 استمارة، وباستخدام التكرارات والنسب المئوية ومقاييس النزعة المركزية والتشتت لتحديد واقع كل متغير وأبعاده البنيوية المختلفة.

الفرع الاول: تحليل خصائص عينة الدراسة البيانات الديموغرافية والوظيفية

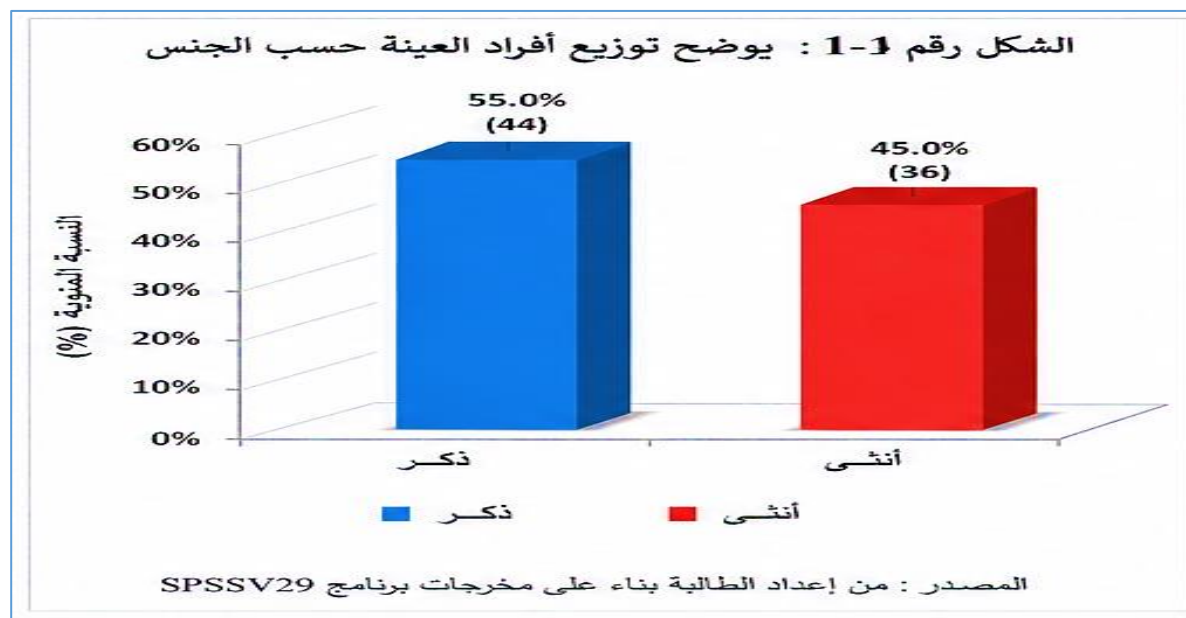
يهدف هذا الفرع إلى تقديم وصف تفصيلي للسّمات الشخصية والمهنية لأفراد العينة المستجوبة البالغ حجمها 80 مفردة بوكالة غرداية، حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل متغير ديموغرافي ووظيفي شمله المحور الاول من الاستبيان الجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية، والمستوى الوظيفي، لتبيان الخصائص البنيوية لقوة العمل في المؤسسة محل الدراسة وتسهيل ربطها إحصائيا بسلوكهم الانضباطي، وذلك على النحو التالي:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم 2-7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	44	55.0%
أنثى	36	45.0%
المجموع	80	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29



توضح المعطيات الاحصائية المدرجة في الجدول الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة المستهدفة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية وفقا لمتغير الجنس، تظهر المؤشرات وجود تقارب نسبي متوازن بين الفئتين مع تسجيل تفوق عددي لصالح

الذكور، حقق عنصر الذكور التكرار الاعلى ضمن العينة بواقع 44 موظفاً، وهو ما يمثل نسبة قدرها 55.0% من الاجمالي الكلي في حين بلغ تكرار فئة الاناث 36 موظفة، بنسبة مئوية وصلت إلى 45.0%.

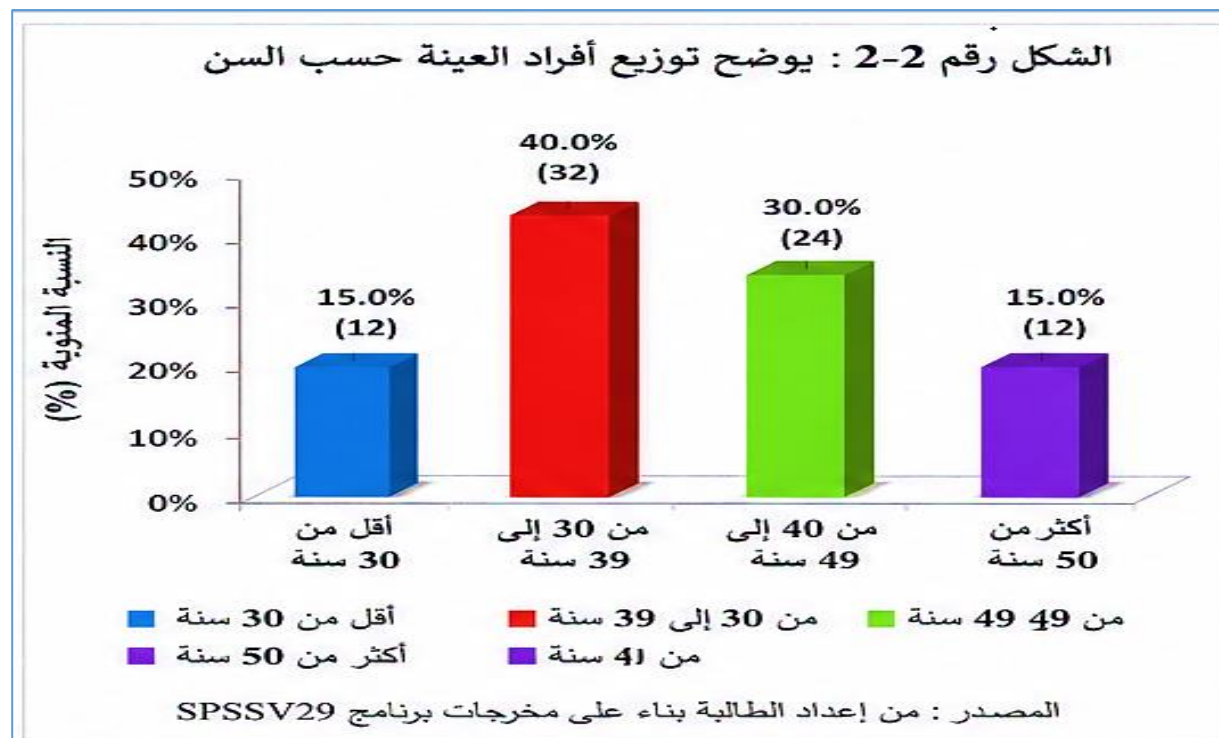
وقد بين التوزيع طبيعة التوظيف السائدة في قطاع الهيئات والصناديق العمومية في الجزائر حيث تفرض طبيعة الخدمات المقدمة في هذا الصندوق وجود كتلة عمالية متوازنة من الجنسين لتسيير المكاتب الادارية، واستقبال المراجعين، ومعالجة الملفات الطبية والحسابية، وقد بين الارتفاع الطفيف في نسبة الذكور إلى متطلبات بعض الوظائف التي تستدعي الرقابة الميدانية، والزيارات التفتيشية لأرباب العمل، أو نظام المناوبات الذي يتناسب جغرافيا وميدانيا مع طبيعة المنطقة.

2. توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم 2-8 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	12	15.0%
من 30 إلى 39 سنة	32	40.0%
من 40 إلى 49 سنة	24	30.0%
أكثر من 50 سنة	12	15.0%
المجموع	80	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29



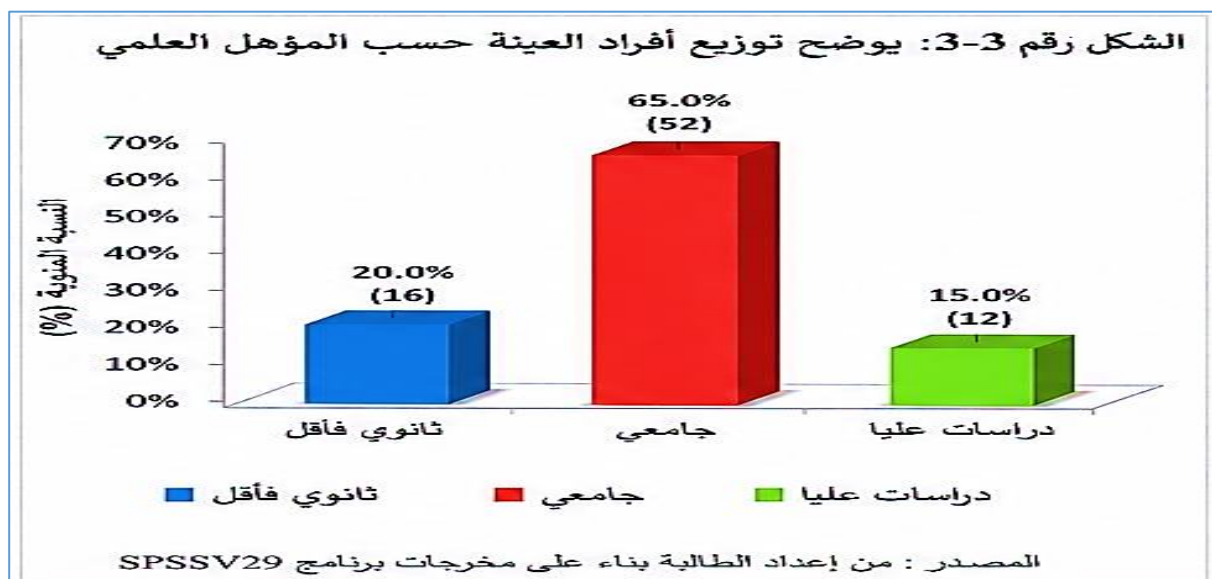
تكشف البيانات الإحصائية المعروضة في الجدول عن الهيكل العمري للموارد البشرية المستجوبة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية، وقد أظهرت المؤشرات أن الفئات العمرية المتوسطة والنشطة تشكل النواة الأساسية لقوة العمل داخل المؤسسة حيث احتلت الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى 39 سنة المرتبة الأولى بتكرار بلغ 32 موظفا ونسبة مئوية قدرها 40.0%، تليها في المرتبة الثانية الفئة الممتدة من 40 إلى 49 سنة بواقع 24 موظفا ونسبة بلغت 30.0%، في حين تساوت الفئتان المثلثتان للشباب الجدد أقل من 30 سنة والخبرات المتقدمة أكثر من 50 سنة بتكرار قدره 12 موظفا ونسبة مئوية بلغت 15.0% لكل منهما. وقد أشار التوزيع بوضوح استقرار سياسة التوظيف المتبعة في الصندوق، حيث تتركز الكتلة العمالية الأكبر بنسبة إجمالية تبلغ 70.0% في مرحلة العطاء المهني والنضج الإداري بين 30 و 49 سنة، بدروه أكد تنظيميا في آن واحد؛ فالموظفون يملكون دراية كافية باللوائح التنظيمية والمسؤوليات القانونية للوظيفة، بدروه جعلهم أكثر قدرة على فهم أبعاد التنظيم الرسمي وتمثيل السلوك الانضباطي المستهدف، كما أن وجود فئة الشباب يضمن تجديد الأفكار وحيوية الأداء، بينما تشكل فئة ذوي الخبرة صمام أمان لنقل المعرفة التنظيمية والحفاظ على استمرارية المنظومة الحماة للصندوق.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم 2-9: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	16	20.0%
جامعي	52	65.0%
دراسات عليا	12	15.0%
المجموع	80	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29



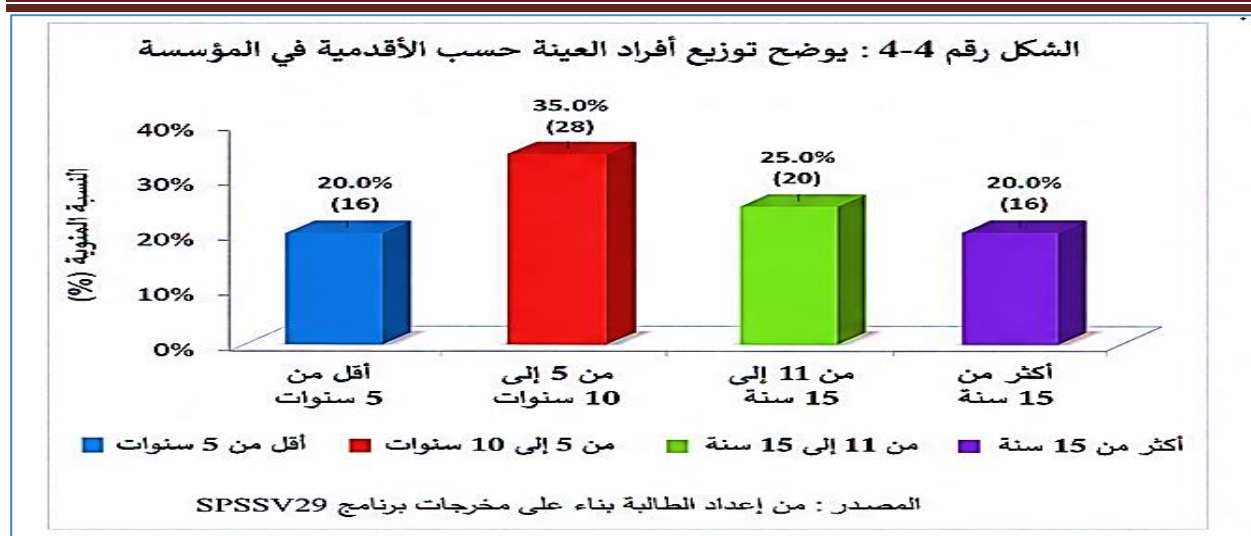
تكشف المؤشرات الاحصائية الموضحة في الجدول عن المستوى التعليمي والتأهيلي للموارد البشرية المستجوبة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية، تظهر المعطيات بوضوح هيمنة الكفاءات الجامعية على الهيكل الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة، واحتل الموظفون الحاصلون على مؤهل جامعي المرتبة الاولى بتكرار بلغ 52 موظفا، ونسبة مئوية مرتفعة قدرت بـ 65.0% من إجمالي العينة، وجاء الموظفون من ذوي المستوى التعليمي ثانوي فأقل في المرتبة الثانية بواقع 16 موظفا ونسبة بلغت 20.0%، في حين مثلت فئة الدراسات عليا التكرار الاقل في الجدول بـ 12 موظفا ونسبة بلغت 15.0%، وتتوافق النتائج مع طبيعة المهام التخصصية والتقنية الصارمة التي تميز قطاع الضمان الاجتماعي في الجزائر، حيث يتطلب تسيير صناديق التأمينات معالجة ملفات معقدة ترتبط بالجوانب الطبية، والقانونية، والحسابية، بدوره إستدعى الاعتماد المكثف على حاملي الشهادات الجامعية القادرين على استيعاب المنظومة التشريعية الرسمية وتطبيقها، ويشير وجود فئة ذوي الدراسات العليا إلى توجه المؤسسة نحو دمج الكفاءات الاكاديمية المتخصصة لتطوير الاداء الاداري والتحليلي، أما فئة الموظفين بمؤهل ثانوي فأقل، فتمثل غالبا العمال القدامى الذين اكتسبوا كفاءتهم من خلال الاقدمية والممارسة الميدانية الطويلة، أو الموظفين المعيّنين في مهام التنفيذ البسيطة.

4. توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة

الجدول رقم 2-10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	20.0%
من 5 إلى 10 سنوات	28	35.0%
من 11 إلى 15 سنة	20	25.0%
أكثر من 15 سنة	16	20.0%
المجموع	80	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29



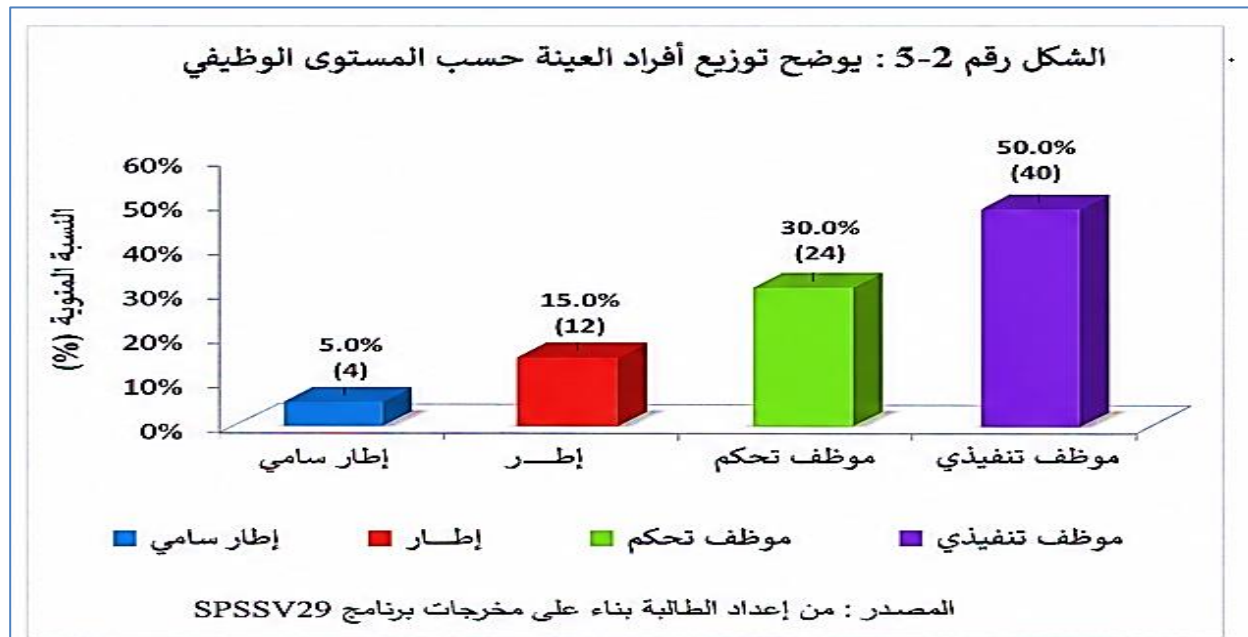
تعكس المعطيات الاحصائية الموضحة في الجدول حجم الخبرة التراكمية ومدى الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية المستجوبة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية، تظهر المؤشرات توزيعا يجمع بين فئات الخبرة المختلفة، مع بروز فئة الاقدمية المتوسطة، وقد احتلت فئة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات المرتبة الاولى بتكرار بلغ 28 موظفا ونسبة مئوية قدرها 35.0%، تليها في المرتبة الثانية فئة الاقدمية الممتدة من 11 إلى 15 سنة بواقع 20 موظفا ونسبة بلغت 25.0%، في حين تساوت الفئتان الممثلتان للموظفين الجدد أقل من 5 سنوات والخبرات الطويلة أكثر من 15 سنة بتكرار قدره 16 موظفا ونسبة مئوية بلغت 20.0% لكل منهما، ويتوافق التوزيع مع التطور الهيكلي للمؤسسة وسياسات الحفاظ على الموارد البشرية وتوليد الكفاءات داخل قطاع الضمان الاجتماعي، حيث تشير النسبة الاجمالية للفئات التي تملك أقدمية تتجاوز 5 سنوات والبالغة 80.0% إلى وجود استقرار وظيفي وانخفاض في معدل دوران العمل، وهو مؤشر إيجابي في البيئات الادارية العمومية، ويعني هذا التراكم في الاقدمية أن الكتلة العمالية الاساسية في الوكالة قد عاصرت مراحل تطبيق وتعديل النصوص التنظيمية، واكتسبت فهما عميقا لآليات الرقابة والمعايير المعتمدة، كما أن وجود نسبة 20.0% من الموظفين الجدد يضمن تدفق شباب جديدة قابلة للتكيف مع الانظمة الحديثة والرقمنة التي يشهدها الصندوق.

5. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم 2-11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
5.0%	4	إطار سامي
15.0%	12	إطار
30.0%	24	موظف تحكم
50.0%	40	موظف تنفيذي
100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29



تكشف البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول عن التوزيع الهيكلي والمستويات الوظيفية للموارد البشرية المستجوبة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية، و تظهر المؤشرات إتساقا تاما مع الشكل الهرمي التقليدي الذي يميز البناء التنظيمي للمؤسسات والشركات العمومية.

احتل الموظفون التنفيذيون المرتبة الاولى بتكرار بلغ 40 موظفا، وهو ما يمثل نصف العينة الاجمالية بنسبة قدرها 50.0%، و وجاء موظفو التحكم في المرتبة الثانية بواقع 24 موظفا ونسبة بلغت 30.0%، تليها فئة الاطارات بتكرار قدره 12 موظفا ونسبة مئوية بلغت 15.0% في حين اقتصرت فئة الاطارات السامية على التكرار الاقل بواقع 4 موظفين ونسبة لم تتعدى 5.0%، بحيث يتطابق بطريقة موضوعية مع طبيعة سير العمل والمهام التشغيلية داخل الصندوق، حيث تشكل فئتا الموظفين التنفيذيين وموظفي التحكم القاعدة العريضة بنسبة إجمالية تبلغ 80.0%، وهي الفئة المسؤولة مباشرة عن تنفيذ المعاملات اليومية، واستقبال المؤمن لهم اجتماعيا، ومعالجة بطاقات الشفاء والملفات الطبية، بما يجعلها الاكثر إحتكاكا بالقواعد و الاجراءات المكتوبة وتأثرا بالروتين التنظيمي، وتأتي فئة الاطارات والاطارات السامية في قمة الهرم التنظيمي لتتولى مهام الاشراف، والمراقبة، وتوجيه الاداء، واتخاذ القرارات الادارية.

الفرع الثاني : تحليل واقع التنظيم الرسمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

تم تحليل واقع التنظيم الرسمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكالة غرداية بناء على استجابات العينة، عبر حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني ويهدف هذا التحليل إلى تحديد درجة الموافقة على الأبعاد البنوية الأربعة للقواعد والإجراءات المكتوبة، توصيف الوظائف، التسلسل الهرمي، التخصص و تقسيم العمل لتشخيص واقع التنظيم الرسمي

أولاً: المحور الثاني التنظيم الرسمي

أ. البعد الأول: القواعد والإجراءات المكتوبة

الجدول رقم 2-12 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لعبارات القواعد والإجراءات المكتوبة

رقم العبارة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
2	ألتزم بالإجراءات المحددة عند تنفيذ مهام الوظيفة.	4.10	0.72	1	مرتفعة
1	أجد في القواعد المكتوبة مرجعاً واضحاً يمنعني من الأخطاء.	3.92	0.81	2	مرتفعة
3	القواعد المكتوبة تقلل من التداخل بين الموظفين.	3.65	0.88	3	مرتفعة
4	يتم تحديث القواعد والإجراءات دورياً لتواكب التغيرات.	2.62	1.15	4	متوسطة
-	إجمالي البعد الأول	3.57	0.68	-	مرتفعة

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29

تظهر المؤشرات الإحصائية الموضحة في الجدول مستويات تقييم أفراد العينة للبعد الأول من أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في القواعد والإجراءات المكتوبة داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء بوكالة غرداية، وقد أبرزت تبرز النتائج إيجاباً عما مرتفعاً نحو الالتزام بالنصوص القانونية واللوائح التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد 3.57 بانحراف معياري قدره 0.68، وهذا يؤكد تجانس نسبي في استجابات الموظفين وتأكيدهم على أهمية البيئة التشريعية المكتوبة.

احتلت العبارة رقم 2 والتي تنص على الالتزام بالإجراءات المحددة عند تنفيذ المهام الوظيفية المرتبطة بالمركز الأول بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4.10 وانحراف معياري قدره 0.72، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 1 التي تشير إلى دور القواعد المكتوبة كمرجع واضح يمنع الموظف من الوقوع في الأخطاء الإدارية بمتوسط قيمته 3.92 وانحراف معياري بلغ 0.81، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم 3 التي تبين مساهمة القواعد المكتوبة في تقليل التداخل والاختلاف بين الموظفين بمتوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري بلغ 0.88. في حين تراجعت العبارة رقم 4 المتعلقة بالتحديث الدوري للقواعد والإجراءات لتواكب التغيرات والظروف الجديدة إلى المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بمتوسط قيمته 2.62 وانحراف معياري مرتفع نسبياً بلغ 1.15، بدوره عكس وجود تباين ملحوظ في وجهات نظر الموظفين حول هذا البند.

وعليه أبرزت النتائج واقع طبيعة العمل الإداري والاقتصادي داخل الوكالة كناس بغرداية ، حيث يظهر التزام الموظفين المرتفع بالقوانين واللوائح كآلية وقائية تضمن حمايتهم من المسؤوليات القانونية والتقصيرية وتمنع الاجتهادات الشخصية في معالجة ملفات المواطنين الحساسة، بدروه ساهم بشكل مباشر في توحيد طرق أداء العمل والحد من النزاعات التنظيمية والتداخل بين الصلاحيات، غير أن التراجع الواضح لمتوسط العبارة الخاصة بتحديث القوانين يفسر تنظيما الطبيعة البيروقراطية الصلبة للمؤسسات العمومية التي تعتمد على مركزية التشريع؛ فالقوانين والاتفاقيات الجماعية تصدر عن الادارة العامة والوزارة الوصية وتأخذ مسارات زمنية طويلة للتعديل، بدروه ينشأ فجوة مؤقتة بين النصوص القانونية الثابتة والتغيرات السريعة في بيئة العمل الميدانية على مستوى الوكالة الولائية.

ب. البعد الثاني: توصيف الوظائف

الجدول رقم 2-13 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لعبارات توصيف الوظائف

رقم العبارة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
5	المهام التي تقع على عاتقي محددة وواضحة.	3.88	0.75	1	مرتفعة
7	يساعدني وضوح مهامي على إنجاز العمل في الوقت المحدد.	3.70	0.84	2	مرتفعة
8	الوظائف موصفة بما يكفي لتحسين جودة الاداء.	3.35	0.92	3	متوسطة
6	أعتمد على معايير التقييم في وصفي الوظيفي لتحسين إنتاجي.	2.95	1.05	4	متوسطة
-	إجمالي البعد الثاني	3.47	0.71	-	مرتفعة

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29

تكشف المعطيات الاحصائية المدرجة في الجدول عن تقييم أفراد العينة لمستوى توفر التوصيف الوظيفي ووضوح المهام داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية، يظهر الاتجاه العام للبعد مستوى موافقة مرتفع معتدل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي 3.47 بانحراف معياري قدره 0.71، وهذا يؤكد وجود وعي جيد بين الموظفين بالحدود العامة لواجباتهم المهنية. احتل البند رقم 5 المتعلق بمدى تحديد ووضوح المهام الملقاة على عاتق الموظف المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مرتفع قيمته 3.88 وانحراف معياري بلغ 0.75، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 7 التي توضح مساهمة وضوح المهام في إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد بمتوسط حسابي مرتفع قدره 3.70 وانحراف معياري بلغ 0.84، وتراجعت العبارة رقم 8 الخاصة بكفاية توصيف الوظائف لتحقيق المساهمة في تحسين جودة الاداء إلى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بمتوسط قيمته 3.35 وانحراف معياري بلغ 0.92، في حين تذيلت العبارة رقم 6 المتعلقة بمدى الاعتماد على معايير التقييم الموجودة في الوصف الوظيفي لتحسين الانتاجية الترتيب، محققة متوسطا حسابيا قدره 2.95 وانحراف معياري مرتفع نسبيا بلغ 1.05.

توضح النتائج الواقع الفعلي لتسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسة السيادية؛ فوضوح المهام والمسؤوليات الفردية المسجل في العبارتين الاولى والثانية يعد نتاجا طبيعيا لاعتماد الوكالة على أدلة إجراءات ونماذج عمل نمطية تحدد لكل عون شباك ومراقب طبي مهامه اليومية،

بدروه سهل عملية التدفق الإداري للملفات والالتزام بالاجال الزمنية المحددة قانونا لتسوية وضعيات المؤمن لهم اجتماعيا، الا أن تراجع المؤشرات في العبارتين الثالثة والرابعة يكشف عن فجوة تنظيمية واقعية حيث تظل بطاقات الوصف الوظيفي تقليدية وجامدة تركز على سرد الواجبات الروتينية دون ربطها بمعايير أداء حديثة ومحفزة للإنتاجية والجودة، هذا الامر يجعل نظام تقييم الاداء السنوي داخل الصندوق يعتمد غالبا على الانطباع العام للمسؤول المباشر ومعايير الحضور والغياب الكلاسيكية، بدلا من الاعتماد على مؤشرات كمية ونوعية مستمدة مباشرة من التوصيف الوظيفي، وهو ما يحد من استغلال هذا التوصيف كأداة إدارية لتطوير الكفاءة وتحسين جودة الخدمة العمومية.

ج. البعد الثالث: التسلسل الهرمي والسلطة

الجدول رقم 2-14 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لعبارات التسلسل الهرمي والسلطة

رقم العبارة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
11	السلطة داخل مؤسستي واضحة ومحددة المسؤوليات.	3.95	0.78	1	مرتفعة
9	أثقل ممارسة الرقابة علي من رؤسائي كجزء من العمل.	3.72	0.85	2	مرتفعة
12	التسلسل الإداري الحالي يدعم التواصل الفعال بين المستويات.	3.15	1.02	3	متوسطة
10	أجد سلاسة في التواصل مع الادارة العليا لمرونة الاتصال.	2.48	1.18	4	منخفضة
-	إجمالي البعد الثالث	3.32	0.76	-	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29

تكشف البيانات الاحصائية المعروضة في الجدول عن تقييم أفراد العينة لطبيعة الهيكل الهرمي وقنوات السلطة والاتصال داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية يظهر الاتجاه العام للبعد مستوى موافقة متوسط إجمالا، حيث سجل المتوسط الحسابي العام قيمة قدرها 3.32 بانحراف معياري بلغ 0.76، بدروه عكس تباينا واضحا في تقييم الموظفين للبيئة التنظيمية والاتصالية تبعا للمستويات الادارية.

احتلت العبارة رقم 11 التي تنص على وضوح وتحديد المسؤوليات والسلطة داخل المؤسسة المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.95 وانحراف معياري قدره 0.78، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 9 المتعلقة بتقبل الموظفين لممارسة الرقابة عليهم من طرف الرؤساء كجزء أساسي من نظام العمل بمتوسط قيمته 3.72 وانحراف معياري بلغ 0.85، في حين تراجعت العبارة رقم 12 التي تقيس مدى دعم التسلسل الإداري الحالي للتواصل الفعال بين مختلف المستويات الوظيفية إلى المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3.15 وانحراف معياري بلغ 1.02، وتذيلت الترتيب العبارة رقم 10 التي تشير إلى وجود سلاسة في التواصل مع الادارة العليا نتيجة مرونة طبيعة الاتصال، حيث حققت متوسطا حسابيا منخفضا قدره 2.48 وانحراف معياري مرتفع بلغ 1.18.

وقد وضحت النتائج الواقع البيروقراطي الفعلي الذي يحكم تسيير الهيئات السيادية للضمان الاجتماعي في الجزائر، فبروز وضوح السلطة وتقبل الرقابة في قمة الترتيب يبرهن على نجاح التنظيم الرسمي في ترسيخ مفهوم الامتثال الإداري والالتزام بالخطوط القيادية المباشرة، حيث يعي عمال وكالة غرداية تماما حدود صلاحياتهم ومن يملك سلطة اتخاذ القرار ومحاسبتهم، بدوره دعم استقرار المعاملات القانونية. وفي المقابل، فإن التراجع الملحوظ للمؤشرات في العبارتين الثالثة والرابعة، ووصول سلاسة الاتصال مع الإدارة العليا إلى درجة موافقة منخفضة، عكس تحديا تنظيميا يتمثل في جمود خطوط الاتصال الصاعدة، فالنمط الهرمي العمودي السائد في الصندوق يفرض على الموظف التنفيذي المرور عبر سلسلة معقدة من الرؤساء المباشرين ورؤساء الفروع والمصالح قبل الوصول إلى الإدارة العليا، بدوره أدى لبطء تدفق المعلومات وغياب المرونة التنظيمية، ويحول دون نقل المقترحات والملاحظات الميدانية بسلاسة، الأمر الذي يفسر الانحراف المعياري المرتفع الذي يثبت وجود عدم رضا وتفاوت بين فئات الاطارات والموظفين التنفيذيين حول قنوات الاتصال الداخلي.

البعد الرابع: التخصص وتقسيم العمل

الجدول رقم 2-15 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لعبارات التخصص وتقسيم العمل

رقم العبارة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
14	توزيع المهام بشكل متخصص يقلل تكرار الجهد الضائع.	4.02	0.70	1	مرتفعة
15	أشعر أن التخصص الدقيق يجعل العمل روتينيا مملا.	3.90	0.89	2	مرتفعة
16	تقسيم العمل يمنعني من التسويف ويحدد مسؤوليتي.	3.68	0.82	3	مرتفعة
13	أشعر أن توزيع العمل يحفزني على الانضباط المستمر.	3.12	1.01	4	متوسطة
-	إجمالي البعد الرابع	3.68	0.65	-	مرتفعة

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29

تعكس المؤشرات الاحصائية الموضحة في الجدول تقييم أفراد العينة لآليات توزيع المهام ومستوى التخصص المهني داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية، حيث أظهر الاتجاه العام للبعد مستوى موافقة مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي 3.68 بانحراف معياري قدره 0.65، بدوره أبرز الاثر الواضح لتقسيم العمل على تنظيم سلوك الموارد البشرية، حيث احتل البند رقم 14 المتعلق بمساهمة التوزيع المتخصص للمهام في تقليل تكرار الجهد الضائع بين الموظفين المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4.02 وانحراف معياري قدره 0.70، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 15 التي تشير إلى أن التخصص الدقيق في المهام يجعل العمل روتينيا ومملا بمرور الوقت بمتوسط حسابي مرتفع قيمته 3.90 وانحراف معياري بلغ 0.89. تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم 16 التي تبين دور تقسيم العمل في منع التسويف وتحديد المسؤولية بدقة بمتوسط بلغ 3.68 وانحراف معياري قدره 0.82، وتراجعت العبارة رقم 13 المتعلقة بمدى مساهمة توزيع العمل في تحفيز الموظف على الانضباط المستمر إلى المرتبة الرابعة والاخيرة بمتوسط حسابي متوسط قيمته 3.12 وانحراف معياري بلغ 1.01.

الفصل الثاني :

إجراءات الدراسة الميدانية

وقد أبرزت النتائج طبيعة العمل في الهيئات الادارية والخدمية المعاصرة فبرزت الفائدة الاقتصادية لتقسيم العمل في المرتبة الاولى يعكس نجاح الصندوق في تصميم خطوط إنتاج وتسيير إدارية متخصصة كفصل مصالح الجباية عن مصالح الاداءات والمراقبة الطبية، بدوره منع الازدواجية وحقق الكفاءة الاجرائية وتوفير الوقت والجهد، غير أن الارتفاع الكبير لمتوسط العبارة رقم 15 سلط الضوء على ظاهرة تنظيمية حتمية؛ فالتخصص الدقيق والارتباط اليومي بمعالجة نفس نوعية الملفات الطبية والحسابية شكل نمطا من الرتبة والملل المهني لدى العمال، بدوره فسر تراجع متوسط العبارة الاخيرة 3.12 حيث يتبين أن الانضباط في هذه الحالة أصبح إلزاما إجرائيا فرضته آليات الرقابة الدقيقة وتحديد المسؤولية لمنع التسويف، وليس نابعا من دافع تحفيزي وشغف بالعمل.

الفرع الثالث: تحليل واقع الانضباط الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم 2-16 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لعبارات الانضباط الوظيفي

رقم العبارة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
8	ألتزم بسرية المعلومات والوثائق الادارية.	4.25	0.65	1	مرتفعة جدا
1	أحرص على مطابقة ساعات عملي مع الجدول الزمني.	3.98	0.76	2	مرتفعة
15	أحرص على التدقيق في عملي عند وجود متابعة من المسؤولين.	3.92	0.85	3	مرتفعة
14	أفضل الالتزام بمهامي المحددة دون تحمل مهام إضافية.	3.85	0.90	4	مرتفعة
3	أتجنب مغادرة مقر العمل قبل انتهاء الدوام الا للضرورة.	3.82	0.80	5	مرتفعة
5	ألتزم بالتبليغ الفوري عن أي طارئ يحول دون حضوري.	3.78	0.74	6	مرتفعة
9	أحرص على احترام قواعد السلوك المهني بكفاءة.	3.75	0.79	7	مرتفعة
7	أتمثل طواعية للتوجيهات والامام الادارية دون ممانعة.	3.62	0.83	8	مرتفعة
12	أتحمل المسؤولية الكاملة عن أي تقصير أو خطأ مهني.	3.55	0.88	9	مرتفعة
2	أنظم مهامتي بشكل يتيح لي تسليم عملي في الوقت المحدد.	3.48	0.86	10	مرتفعة
13	أساهم في خلق بيئة عمل إيجابية بالتعاون مع زملائي.	3.30	0.94	11	متوسطة
4	أتجنب قضاء وقت العمل في أنشطة غير مرتبطة بالوظيفة.	3.22	1.02	12	متوسطة
11	أسعى لتطوير مهاراتي الذاتية للحفاظ على الجودة.	3.15	0.98	13	متوسطة
10	أحرص على الالتزام بالزي الرسمي والمهني المفروض.	2.98	1.12	14	متوسطة
6	تساعدني اللوائح على توجيه إبداعي دون تجاوزها.	2.65	1.10	15	متوسطة
-	إجمالي محور الانضباط الوظيفي	3.55	0.62	-	مرتفعة

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29

تكشف البيانات الاحصائية المعروضة في الجدول عن مستويات الانضباط الوظيفي والسلوك الامتثالي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية، حيث يظهر الاتجاه العام للمحور مستوى موافقة مرتفعاً ومعتدلاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي 3.55 بانحراف معياري قدره 0.62، بدوره دل على وجود التزام عام وجيد بالضوابط المهنية، مع وجود تباينات منطقية في الدوافع السلوكية بين الالتزام القانوني والشغف الوظيفي، وتبين المؤشرات تصدر العبارة رقم 8 المتعلقة بالالتزام بسرية المعلومات والوثائق الادارية المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مرتفع جدا بلغ 4.25 وانحراف معياري قدره 0.65، وحلت في المرتبة الثانية العبارة رقم 1 الخاصة بالحرص على مطابقة ساعات العمل الفعلي مع الجدول الزمني المحدد بمتوسط مرتفع قيمته 3.98 وانحراف معياري بلغ 0.76، وجاءت العبارة رقم 15 التي تبين الحرص على التدقيق في العمل عند وجود متابعة من المسؤولين في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 3.92 وانحراف معياري بلغ 0.85، تليها العبارة رقم 14 التي تفيد بتفضيل الموظف الالتزام بمهامه المحددة دون تحمل مهام إضافية في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.85 وانحراف معياري قدره 0.90، وتوالت بقية العبارات بمتوسطات مرتفعة ومتوسطة، في حين تذيلت العبارة رقم 6 الترتيب، والتي تقيس مدى مساعدة اللوائح على توجيه إبداع الموظف دون تجاوزها، محققة متوسطا حسابيا قدره 2.65 وانحراف معياري بلغ 1.10.

وقد أسفرت النتائج على واقع الطبيعة الخاصة والمحاسبية لقطاع الضمان الاجتماعي في وكالة غرداية فبروز معيار سرية المعلومات والالتزام بأوقات الدوام الرسمي في مقدمة الترتيب يعود لصرامة المنظومة التشريعية والرقابية داخل هذا الصندوق السيادي حيث يتعامل الموظفون مع بيانات مالية وطبية شديدة الحساسية للمواطنين ويتربط على أي إخلال بما عقوبات تأديبية وقانونية صارمة، بدوره فرض نموذجاً من الانضباط الوقائي المرتبط بالخوف من العقاب وتجنب الأخطاء.

في حين أظهر التحليل للعبارتين 15 و 14 أن جزءاً كبيراً من هذا الانضباط هو انضباط خارجي مشروط بوجود المتابعة المباشرة من المسؤولين مدفوعاً برغبة العمال في البقاء داخل الحدود الامنة لوصفهم الوظيفي دون تحمل مسؤوليات إضافية تضعهم تحت طائلة المحاسبة الادارية ويفسر هذا التراجع الواضح لمتوسط العبارة الاخيرة 2.65، حيث يجمع الموظفون على أن اللوائح والتعليمات الصارمة تمثل قيوداً تضبط السلوك وتكبح المبادرات الابداعية الحرة لصالح الامتثال الحرفي للنصوص القانونية وهو أمر طبيعي في البيئات البيروقراطية التي تفضل النمطية وضمان استقرار الاجراءات على حساب الابتكار المهني.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير ومناقشة نتائجها

بعد الانتهاء من مرحلة التحليل الوصفي لآراء المبحوثين وتحديد مستويات الاستجابة العامة لمتغيرات البحث وأبعادها الهيكلية في المطلب السابق ينتقل مسار الدراسة الميدانية في هذا المطلب نحو الجانب الاستدلالي والتحليلي المتقدم يهدف هذا المطلب بشكل أساسي إلى فحص واختبار مدى صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم صياغتها في منطلق البحث بناء على القواعد والاطر الاحصائية العلمية ولتحقيق هذه الغاية بموضوعية علمية بعيدة عن التحيز، سيتم التحقق أولاً من مدى توفر وتطبيق المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة ثم الانتقال إلى قياس وفحص علاقة الاثر والارتباط المتعدد التي تربط بين بنية التنظيم الرسمي كمتغير مستقل وبين الانضباط الوظيفي للعمال

كمغير تابع، وصولاً إلى استكشاف الفروق الاحصائية الجوهرية التي قد تعزى للخصائص الشخصية والمهنية للموظفين، وذلك من خلال عرض وتفسير المعطيات البرمجية المستخرجة عبر الفرعين التاليين:

الفرع الاول : اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى مستوى تطبيق متغيرات الدراسة

نص الفرضية: "هناك تطبيق للتنظيم الرسمي والانضباط الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء." تم اختبارها بواسطة اختبار ت لعينة واحدة **One-Sample T-Test** مقارنة بالحد النظري 3.

الجدول رقم 2-17: يوضح نتائج اختبار معامل ت لعينة واحدة **One-Sample T-Test**

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة
التنظيم الرسمي	3.51	0.70	6.512	79	0.000	مقبولة
الانضباط الوظيفي	3.55	0.62	7.925	79	0.000	مقبولة

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29

تكشف المؤشرات الاحصائية الواردة في الجدول عن نتائج اختبار ت لعينة واحدة لبيان مدى توفر وتطبيق كل من التنظيم الرسمي والانضباط الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية يعتمد هذا الاجراء المنهجي على مقارنة المتوسطات الحسابية المستخرجة ميدانيا بالمتوسط الفرضي والحد النظري للمقياس الخماسي البالغ 3 لتحديد ما إذا كانت مستويات التطبيق حقيقية وذات دلالة أم أنها ناتجة عن الصدفة أظهرت النتائج أن المتغير المستقل المتمثل في التنظيم الرسمي حقق متوسطاً حسابياً بلغ 3.51 بانحراف معياري قدره 0.70، وسجلت قيمة ت المحسوبة معدلاً موجباً دالاً بلغ 6.512 عند درجة حرية 79 وبمستوى دلالة إحصائية بلغ 0.000 في حين سجل المتغير التابع الخاص بالانضباط الوظيفي متوسطاً حسابياً قيمته 3.55 بانحراف معياري بلغ 0.62، وبلغت قيمة ت المحسوبة له 7.925 بمستوى دلالة إحصائية قدره 0.000.

وعليه بناء على قاعدة القرار الاحصائي المعتمدة، فإن وصول مستوى الدلالة لكلا المتغيرين إلى القيمة 0.000 وهي أقل تماماً من مستوى المعنوية المحدد بـ 0.05 يستوجب قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية وأكد وجود تطبيق حقيقي ولملموس لأبعاد التنظيم الرسمي ومستويات مرتفعة ومعتدلة من الانضباط الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وقد أكد التحليل الاحصائي واقع البيئة التنظيمية داخل وكالة غرداية حيث ساهمت الهيكلة الصارمة والادلة الاجرائية المكتوبة وتحديد المسؤوليات في إنشاء إطار تنظيمي واضح المعالم عكس إيجاباً على التزام العمال بقواعد السلوك المهني ومطابقة ساعات العمل والحرص على سرية المعاملات بدروه جعل كفة التطبيق الفعلي تميل نحو الايجابية والموضوعية بما يخدم الاهداف الحمائية والخدمية للصندوق.

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرعية

نص الفرضية: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الرسمي بأبعاده على الانضباط الوظيفي..."

- تم اختبارها بواسطة الانحدار الخطي المتعدد. **Multiple Linear Regression**
- الجدول 2-18: تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان أثر التنظيم الرسمي على الانضباط الوظيفي

المتغيرات والابعاد	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل الاثر غير القياسي B	الخطأ المعياري B	معامل beta	قيمة t المحسوبة	Sig.	نتيجة الفرضية
الحد الثابت	0.680	0.462	1.142	0.312	0.456	3.660	0.000	دال إحصائيا
التنظيم الرسمي								
القواعد والاجراءات المكتوبة	0.542	0.293	0.315	0.092	0.380	3.421	0.001	أثر دال طرديا
توصيف الوظائف	0.495	0.245	0.232	0.087	0.290	2.654	0.010	أثر دال طرديا
التسلسل الهرمي والسلطة	0.312	0.097	0.118	0.087	0.140	1.352	0.180	أثر غير دال
التخصص وتقسيم العمل	0.428	0.183	0.185	0.087	0.220	2.115	0.038	أثر دال طرديا

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29

تكشف البيانات الاحصائية الواردة في الجدول عن مخرجات تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان أثر أبعاد المتغير المستقل التنظيم الرسمي على المتغير التابع الانضباط الوظيفي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية، وقد أظهرت المؤشرات الكلية للنموذج وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد 0.680، في حين سجل معامل التحديد الاجمالي قيمة قدرها 0.462 عند مستوى دلالة كلي قدره 0.000 وقيمة حد ثابت بلغت 1.142 بدلالة تامة، وأشارت القيمة الاجمالية لمعامل التحديد إلى أن أبعاد التنظيم الرسمي مجتمعة تمتلك القدرة على تفسير ما نسبته 46.2% من التباين والتغير الحاصل في مستويات الانضباط الوظيفي للعمال، بينما تعود النسبة المتبقية والبالغة 53.8% إلى عوامل ومتغيرات أخرى خارجة عن نطاق النموذج الحالي للدراسة، وعند الانتقال لتفكيك الاثر التفصيلي للأبعاد واختبار الفرضيات الفرعية الاربع، يتضح تفاوت مساهمة كل بعد في صناعة الانضباط الوظيفي حيث احتل البعد الاول الخاص بالقواعد والاجراءات المكتوبة الصدارة محققا معامل أثر قياسي بيتا بلغ 0.380 وقيمة ت محسوبة بلغت 3.421 بمستوى دلالة 0.001 وهو أثر دال طرديا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الاولى.

وجاء في المرتبة الثانية بعد توصيف الوظائف بمعامل أثر بيتا قدره 0.290 وقيمة ت بلغت 2.654 عند مستوى دلالة دال قيمته 0.010، مما يستوجب قبول الفرضية الفرعية الثانية، وحل بعد التخصص وتقسيم العمل في المرتبة الثالثة بمعامل أثر بيتا بلغ 0.220 وقيمة ت بلغت 2.115 بمستوى دلالة دال إحصائيا قدره 0.038، بما يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

في حين ظهر بعد التسلسل الهرمي والسلطة كأضعف الابعاد أثرا، حيث سجل معامل أثر بيتا لم يتجاوز 0.140 وقيمة ت بلغت 1.352 عند مستوى دلالة مرتفع قدر ب 0.180، وهي قيمة أكبر بكثير من عتبة المعنوية 0.05، بما أكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة وثبتت عدم معنوية أثر هذا البعد بمفرده على الانضباط.

وقد أكدت النتائج التفصيلية بمطابقة موضوعية وعلمية بالغة لواقع التسيير الإداري والاقتصادي داخل الهيئات العمومية الجزائرية، فبروز القواعد و الإجراءات المكتوبة وتوصيف الوظائف كأقوى المتغيرات المستقلة تأثيرا في الانضباط يثبت أن عمال وكالة CNAS غرداية يستمدون التزامهم الانضباط الوظيفي من وضوح النصوص القانونية الموثقة والمعرفة الدقيقة بالمهام الملقاة على عاتقهم حيث يمثل الامتثال للأدلة الاجرائية خط دفاع وقائي للموظف لحماية نفسه من الاخطاء والمحاسبة الادارية، كما أن تقسيم العمل بمنح الموظف تحديدا دقيقا لمسؤوليته المباشرة بدوره قلل من فرص التسويف رغما عن الروتين المصاحب له.

وعلى النقيض من ذلك فإن فشل التسلسل الهرمي والسلطة في إحداث أثر دال إحصائيا سلط الضوء على معضلة جمود قنوات الاتصال الرأسية والبيروقراطية العمودية إذ يتبين أن الرقابة الهرمية الصارمة وطول خطوط السلطة فرضت امتثالا شكليا ظاهريا لحفظ قنوات السلطة لكنها تعجز عن بناء انضباط وظيفي مستدام وقائم على القناة والتطوير الذاتي بما تطلب مراجعة آليات التفاعل والاتصال بين المستويات القيادية والقواعد التشغيلية في المؤسسة.

ثالثا : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للفروق

1. بالنسبة لمتغير الجنس :

نص الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين حول الانضباط الوظيفي تعزى للسمات الشخصية والوظيفية..."

تم اختبارها بواسطة اختبار ت لعينتين مستقلتين **Independent Samples T-Test** للجنس، واختبار تحليل التباين الاحادي **ANOVA** لبقية المتغيرات الديمغرافية.

الجدول 2-19 : نتائج الفروق تبعا لمتغير الجنس - اختبار T-Test

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة
ذكر	44	3.53	0.60	-0.342	0.733	لا توجد فروق
أنثى	36	3.57	0.64			

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29

تكشف المؤشرات الاحصائية الواردة في الجدول عن نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين المقيد للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الانضباط الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية تعزى لمتغير

الجنس، يهدف هذا التحليل لمعرفة ما إذا كانت التوجهات السلوكية والالتزام بالضوابط التنظيمية تختلف بين الموظفين الذكور والإناث داخل البيئة العملية للمؤسسة، وتظهر النتائج تقارباً كبيراً في الأداء الانضباطي بين الجنسين حيث سجلت فئة الذكور البالغة 44 موظفاً متوسطاً حسابياً قدره 3.53 بانحراف معياري بلغ 0.60 في حين حققت فئة الإناث البالغة 36 موظفة متوسطاً حسابياً قريباً جداً قيمته 3.57 بانحراف معياري بلغ 0.64، وبناءً على هذه المعطيات، استقرت قيمة t المحسوبة عند معدل سالب بلغ -0.342 وبمستوى دلالة إحصائية قدره 0.733، واستناداً إلى قاعدة القرار الاحصائي، فإن وصول مستوى الدلالة إلى 0.733 وهو أكبر بكثير من عتبة المعنوية المعتمدة 0.05، يفرض رفض الفرضية الاحصائية جزئياً لمتغير الجنس وثبوت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الموظفين والموظفات حول مستوى الانضباط الوظيفي.

وقد أكدت النتائج تتوافق مع آليات التسيير الموحدة في الوظائف والهيئات العمومية في الجزائر؛ فجميع العاملين في وكالة CNAS غرداية، بغض النظر عن جنسهم، يخضعون بشكل متساو لنفس القانون الأساسي والاتفاقيات الجماعية ونظام العقوبات التأديبية كما أن نظام الرقابة الالكترونية على مواقيت الحضور والانصراف والالتزام الصارم بسرية ملفات المؤمن لهم اجتماعياً يطبق على الجميع بآلية نمطية واحدة بدوره جعل الانضباط الوظيفي و التزاماً مؤسسياً عاماً يرتبط بالوظيفة ومسؤولياتها القانونية والاقتصادية وليس بالخصائص البيولوجية والاجتماعية للموظف.

2. بالنسبة لمتغيرات العمر، المؤهل، الاقدمية، المستوى الوظيفي

جدول 2-20 الفروق تبعا لمتغيرات العمر، المؤهل، الاقدمية، المستوى الوظيفي - اختبار ANOVA

المتغير الديمغرافي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة وتفسير الفروق
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	4.12 26.26	3 76	1.373 0.346	3.968	0.011	توجد فروق لصالح الفئة العمرية أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	3.25 27.13	2 77	1.625 0.352	4.616	0.013	توجد فروق لصالح ذوي المؤهلات - جامعي ودراسات عليا
الاقدمية	بين المجموعات داخل المجموعات	5.08 25.30	3 76	1.693 0.333	5.084	0.003	توجد فروق لصالح أصحاب الاقدمية - أكثر من 15 سنة -
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	4.88 25.50	3 76	1.627 0.336	4.842	0.004	توجد فروق لصالح فئتي إطار وموظف تحكم

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29

تكشف المؤشرات الاحصائية الواردة في الجدول عن مخرجات اختبار تحليل التباين الاحادي للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الانضباط الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية تعزى

للمتغيرات الديمغرافية والمهنية الأربعة، و تظهر النتائج قبول الفرضية البديلة لجميع هذه المتغيرات وثبتت معنوية الفروق لتجاوزها القاعدة الاحصائية المقررة، وسجل متغير العمر قيمة ف محسوبة بلغت 3.968 عند مستوى دلالة بلغ 0.011 وهو أقل من 0.05، بدوره أثبت وجود فروق دالة إحصائية جاءت لصالح الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة، في حين حقق متغير المؤهل العلمي قيمة ف محسوبة قدرت بـ 4.616 وبمستوى دلالة بلغ 0.013، بدوره عكس وجود فروق معنوية اتجهت لصالح حاملي المؤهلات الجامعية والدراسات العليا، في حين أظهر متغير الأقدمية فروقا دالة بقيمة ف محسوبة بلغت 5.084 ومستوى دلالة مرتفع المعنوية قدره 0.003 لصالح فئة الأقدمية الطويلة الأكثر من 15 سنة، في حين سجل متغير المستوى الوظيفي قيمة ف محسوبة بلغت 4.842 عند مستوى دلالة بلغ 0.004، بما يؤكد وجود فروق دالة لصالح فئتي إطار وموظف تحكم.

وقد أكدت النتائج بيئة العمل والتطور المهني داخل قطاع الضمان الاجتماعي في الجزائر فبرزت الفروق لصالح الفئات العمرية المتقدمة والأكثر أقدمية يعود إلى أن الموظفين الذين قضوا فترات طويلة تجاوزت 15 سنة وبلغوا سن الخمسين قد طوروا نمطا مستقرا من الانضباط الذاتي والامتثال الواعي للوائح نتيجة ممارستهم الطويلة واكتسابهم لثقافة تنظيمية راسخة تجعلهم أكثر حرصا على تفادي المسؤولية القانونية وحماية مسارهم المهني مقارنة بالموظفين الجدد، كما أن اتجاه الفروق في متغيري المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي لصالح الكفاءات الجامعية وفئتي إطار وموظف تحكم يفسر تنظيميا بطبيعة المسؤوليات الإدارية والقانونية المباشرة الملقاة على عاتقهم فهذه الفئات تشغل مناصب إشرافية ومحاسبية وتسييرية دقيقة ترتبط مباشرة باتخاذ القرارات والتوقيع على الملفات المالية والطبية للمواطنين بدوره فرض عليهم مستويات أعلى من الانضباط والتدقيق مقارنة بالفئات التنفيذية البسيطة تجنباً للوقوع في الأخطاء المهنية والوقوع تحت طائلة المحاسبة الإدارية والقضائية.

الفرع الثاني : تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

أولا : مدى تحقق الفرضيات ومناقشة نتائجها

بناء على المعالجة الاحصائية المتقدمة التي تم إجراؤها في الفروع السابقة، وفي ضوء قاعدة القرار العلمي المعتمدة ننقل في هذا الجزء إلى تقييم شامل لمدى تحقق الفرضيات ومناقشة مخرجاتها في السياق التنظيمي والسلوكي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية على النحو التالي:

1. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الاولى:

أثبتت نتائج اختبارات لعينة واحدة قبول الفرضية البديلة وثبتت صحة الفرضية الرئيسية الاولى حيث جاءت مستويات تطبيق التنظيم الرسمي بمتوسط 3.51 والانضباط الوظيفي بمتوسط 3.55 دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000، تؤكد أن أفراد العينة يمارسون مهامهم ضمن إطار بنوي وهيكل واضح المعالم تفرضه طبيعة قطاع الضمان الاجتماعي وتسهم القوانين واللوائح التنظيمية المعتمدة بالوكالة في توفير الحد الأدنى من الاستقرار الاجرائي، والذي ينعكس بدوره على إيجابية الانضباط الوظيفي للعمال، والالتزام بمواقيت الدوام الرسمي، وحفظ سرية المعلومات الحساسة والمهنية للمؤمن لهم اجتماعيا.

2. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية:

بينت مخرجات تحليل الانحدار الخطي المتعدد قبول الفرضية الرئيسية الثانية إجمالاً؛ حيث يفسر التنظيم الرسمي ما نسبته 46.2% من التباين الحاصل في الانضباط الوظيفي $R^2 = 0.462$ بمستوى دلالة كلي 0.000، وعند تفكيك الاثر ومناقشة الفرضيات الفرعية، تظهر النتائج الميدانية التفصيلية حقائق تنظيمية بالغة الأهمية:

- أثر القواعد والاجراءات المكتوبة قبول الفرضية الفرعية الاولى: حقق البعد الاثر الاقوى في النموذج $\text{beta} = 0.380$, $\text{Sig} = 0.001$. = يفسر ذلك سوسيولوجيا بأن عمال وكالة غرداية يجدون في النصوص واللوائح المكتوبة خط دفاع قانوني يحميهم من الوقوع في الاخطاء التقصيرية، مما يدفعهم للامتثال السلوكي والزمني كآلية وقائية لتفادي العقوبات التأديبية.
- أثر توصيف الوظائف قبول الفرضية الفرعية الاولى :مارس هذا البعد أثراً إيجابياً دالا $\text{beta} = 0.290$, $\text{Sig} = 0.010$ ويثبت هذا أن المعرفة الدقيقة لكل موظف بحدود مهامه وواجباته تمنع الاتكالية وتحد من التهرب من المسؤولية الادارية، وهذا يعزز تسليم الاعمال في الاجال القانونية المحددة.
- أثر التسلسل الهرمي والسلطة رفض الفرضية الفرعية الثالثة: أظهر التحليل الاحصائي غياب الاثر المعنوي لهذا البعد بمفرده $\text{beta} = 0.140$, $\text{Sig} = 0.180 > 0.05$. وعليه فتعتبر من أبرز المخرجات الموضوعية للدراسة؛ حيث يتضح أن الرقابة الهرمية الصارمة والبيروقراطية العمودية وطول خطوط السلطة لا تسهم في صناعة انضباط ذاتي ومستدام نابع من القناعة وتطوير المهارات، بل تؤدي إلى خلق جمود تنظيمي يكتفي بفرض نمط ظاهري من الامتثال المشروط بوجود المسؤول المباشر فقط.
- أثر التخصص وتقسيم العمل قبول الفرضية الفرعية الرابعة :سجل البعد أثراً معتدلاً دالا إحصائياً $\text{beta} = 0.220$, $\text{Sig} = 0.038$ ويعكس هذا نجاح الصندوق في تصميم خطوط إنتاج ومعالجة إدارية متخصصة تفصل بين مصالح الاداءات والحماية والمراقبة الطبية، مما يحدد المسؤولية بدقة ويمنع التسويف، بالرغم من معانات الموظفين من رتابة وملل مهني حتمي نتيجة تكرار نفس المعاملات يوميا.

3. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة الفروق:

أظهرت اختبارات المقارنات الاحصائية معطيات واقعية تعكس طبيعة المرفق العمومي:

- متغير الجنس رفض الفرضية جزئياً: أثبت اختبار ت لعينتين مستقلتين غياب أي فروق دالة بين الموظفين والموظفات $\text{Sig} = 0.05 > 0.733$ ؛ ويعزى ذلك إلى خضوع الجنسين بشكل متساو ونمطي لنفس اللائحة الداخلية، ونظام الرقابة الالي على المواعيت، والاتفاقيات الجماعية.
- متغيرات العمر والاقدمية والمؤهل والمستوى الوظيفي قبول الفرضية جزئي: أثبت اختبار تحليل التباين الاحادي وجود فروق معنوية دالة لصالح الفئات العمرية المتقدمة أكثر من 50 سنة والاكثر أقدمية أكثر من 15 سنة؛ حيث يمتلك هؤلاء عادات سلوكية مستقرة وثقافة تنظيمية راسخة تجعلهم أكثر انضباطا واستيعاباً للقوانين. كما اتجهت الفروق لصالح حاملي الشهادات الجامعية وفتي إطار وموظف تحكم لارتباط وظائفهم بمسؤوليات إدارية، مالية، وقانونية مباشرة تفرض عليهم مستويات أعلى من التدقيق والالتزام تجنباً للمساءلة.

ثانيا مقارنة النتائج الحالية بالاطار النظري والدراسات السابقة

يعد ربط النتائج الميدانية الحالية بالتراث النظري ومخرجات الدراسات السابقة خطوة منهجية بالغة الأهمية لتعزيز مصداقية البحث واضفاء دلالة علمية وتفسيرية للمخرجات الاحصائية وفي هذا السياق تتم مناقشة وتقاطع نتائج الدراسة المطبقة على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية مع ما ورد في الادبيات السابقة وفق المحاور التفصيلية التالية:

1. من حيث مستوى التنظيم الرسمي والانضباط الوظيفي

اتفقت نتائج الدراسة الحالية في اثباتها لمستوى مرتفع من تطبيق التنظيم الرسمي والانضباط الوظيفي مع العديد من الدراسات السابقة كدراسة الزهراني والعمرى (2026) ودراسة كمال راتب نوفل (2015) اللتان اكدتا على ارتفاع مستوى الانضباط الاداري داخل المؤسسات المدروسة كما تتقاطع النتيجة كليا مع دراسة طرفاية اكرام (2024) والدراسة الاجنبية لهينوخ وزملائه (2022) التي اثبتت ان التنظيم الرسمي شكل دورا محوريا في تحقيق الانضباط الوظيفي وتحسين الاداء فوضوح الهيكل التنظيمي والالتزام بالقوانين ينشأ بيئة عمل مستقرة وهو ما يتطابق مع الطرح النظري لماكس فيبر حول البيروقراطية الرشيدة التي تعتمد على القواعد المكتوبة لضمان سير العمل بانتظام وعقلانية.

2. من حيث اثر القواعد والاجراءات وتوصيف الوظائف

اظهرت دراستنا تأثيرا ايجابيا قويا لأبعاد القواعد والاجراءات المكتوبة وتوصيف الوظائف وتقسيم العمل على الانضباط الوظيفي وه النتيجة تتوافق بشكل وثيق مع دراسة عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار (2020) التي خلصت الى ان الالتزام بالقواعد والاجراءات الرسمية يقلل الاخطاء ويحسن جودة العمل كما تنسجم مع دراسة سماعيلي خولة (2018) التي ابرزت دور التنظيم الرسمي في تبسيط المهام وضبط تصرفات العاملين وتتفق ايضا مع دراسة سيرجي اوسادتشى (2011) التي اكدت ان القواعد الرسمية تسهل اتخاذ القرارات وتؤسس للتنسيق والرقابة ومن الناحية النظرية يفسر هذا التوافق بان المعرفة الدقيقة للمهام تمنع التداخل في الصلاحيات وتحمل كل موظف مسؤوليته الفردية بدروه أكد ضرورة الانضباط الذاتي لتجنب الوقوع في الاخطاء الادارية او القانونية وهو امر ينسجم مع المبادئ الكلاسيكية للإدارة العلمية لفريدريك تايلور وهنري فايول في ضرورة التخصص وتقسيم العمل.

3. من حيث اثر التسلسل الهرمي والسلطة

شكلت نتيجة غياب الاثر المعنوي المباشر للتسلسل الهرمي والسلطة على الانضباط الوظيفي مخرجا موضوعيا بالغ الأهمية في دراستنا حيث تبين ان الرقابة العمودية الصارمة لا تنشأ انضباطا ذاتيا مستداما بل امثالا شكليا مرتبطا بحضور المسؤول وتتفق هذه النتيجة في مضمونها السوسيولوجي مع مخرجات دراسة بسام وزناجي (2018) ودراسة كمال بوقرة ويسام وزناجي (2018) اللتين اكدتا على ان ممارسة السلطة التنظيمية تتأثر بالبنى الاجتماعية والثقافية وان الاعتماد المفرط على السلطة الرسمية قد يعيق الفعالية بسبب طبيعة العلاقات غير الرسمية والممارسات الثقافية، كما تتقاطع مع دراسة وخام كريمة التي سلطت الضوء على الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي بما يؤكد ان الاعتماد الحصري على السلطة الهرمية وطول خطوط السلطة يؤدي الى الجمود البيروقراطي وغياب الدافعية الحقيقية

للاضباط وهو ما يدعم الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية التي بالغت في تقديس السلطة العمودية واهملت الجانب الانساني والتفاعل الاجتماعي والدوافع الذاتية التي ركزت عليها مدرسة العلاقات الانسانية.

4. من حيث الفروق الديموغرافية والمهنية

بالنسبة لمتغير الجنس اتفقت دراستنا مع المنطق النظري البيروقراطي في غياب الفروق بين الموظفين والموظفات وهو ما يعود لحياذية اليات الرقابة كالتقارب الالية لضبط المواقيت وتوحيد اللوائح الداخلية وهو ما ينسجم مع مبدا الموضوعية و في البيروقراطية الحديثة التي تعامل الافراد بناء على مراكزهم الوظيفية وليس خصائصهم الشخصية ، اما فيما يخص الفروق التي ظهرت لصالح الفئات العمرية الاكبر سنا والاكثر اقدمية وحملة الشهادات العليا والمستويات الوظيفية الاعلى كفاءة اطار وموظف تحكم فان النتائج تتطابق مع التفسيرات النظرية لبيتر دراو في دراسته حول التمايز في المنظمات حيث ان زيادة التعقيد التنظيمي يتطلب مستويات ادارية عليا تتحمل مسؤوليات تنسيقية ورقابية اكبر وتتفق ايضا مع ما خلصت اليه دراسة الزهراني والعمري (2026) حول ارتباط الالتزام والشعور بالمسؤولية بالجدارة الادارية فالفئات الاكثر خبرة وتاهيلا تمتلك ثقافة تنظيمية راسخة ووعيا اعلى بحساسية المرفق العام للضمان الاجتماعي بما يفرض عليهم التزاما ذاتيا اكبر واحتراما دقيقا للقواعد الرسمية تجنبنا للمساءلة القانونية واستشعارا للمسؤولية المهنية والاخلاقية تجاه المؤسسة والمواطن.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة الهادفة إلى تشخيص واقع التنظيم الرسمي ودوره في تعزيز الانضباط الوظيفي في قطاع الضمان الاجتماعي حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام أداتين رئيسيتين لجمع البيانات وهما الاستبيان الذي طبق على عينة نهائية بلغت 80 موظفا وإطارا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية والمقابلة الشخصية التي أجريت مع عينة قصدية من المسؤولين والفاعلين الميدانيين في هذه الهيئة السيادية.

وقد تم في المبحث الاول تقديم عرض تفصيلي للإطار المنهجي للدراسة بما في ذلك تحديد المنهج المتبع، ووصف دقيق لمجتمع وعينة الدراسة، ووصف لأدوات جمع البيانات وإجراءات التحقق من صدق الاتساق الداخلي وثبات ألفا كرونباخ واختبار التوزيع الطبيعي، والتي أظهرت صلاحية الاستبيان التامة للتطبيق بالإضافة إلى تحديد كافة الاساليب الاحصائية المعلمية والبرمجية المستخدمة في معالجة المعطيات.

أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض وتحليل النتائج الميدانية الكمية والكيفية؛ حيث تم البدء بتحليل نتائج المقابلات، ثم وصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الاستبيان تلاها التحليل الوصفي لواقع متغيرات الدراسة، حيث أظهرت النتائج الاحصائية أن كلا من أبعاد التنظيم الرسمي ومستويات الانضباط الوظيفي يتحققان بمستوى مرتفع معتدل بشكل عام في الوكالة محل البحث من وجهة نظر أفراد العينة.

كما تم في هذا المبحث اختبار الفرضيات الاحصائية لبيان علاقة الاثر والارتباط، حيث أثبتت مخرجات تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وأثر إيجابي دال إحصائيا للتنظيم الرسمي على الانضباط الوظيفي مع بروز دور القواعد والاجراءات المكتوبة وتوصيف الوظائف كأكثر الابعاد تأثيرا في ضبط السلوك المهني، مقابل غياب الاثر المعنوي الفردي لبعد التسلسل الهرمي والسلطة واختتم المبحث باختبار الفروق الاحصائية حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية حيث تبين وجود فروق دالة في مستويات الانضباط تعزى لمتغيرات العمر، الاقدمية، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي لصالح الفئات الاكثر خبرة ومسؤولية قانونية بينما لم تظهر أي فروق جوهرية تعزى لمتغير الجنس.

و تم الانتقال إلى مناقشة وتفسير هذه النتائج بشكل معمق حيث تم دمج المعطيات الكمية والكيفية لفهم الدوافع التنظيمية والسلوكية وراء المستويات والعلاقات المرصودة كما تمت مقارنة نتائج الدراسة الحالية بما ورد في الاطار النظري والدراسات السابقة، بدوره وجود اتفاق في العديد من الجوانب مع إبراز خصوصية السياق الميداني والبيروقراطي لصناديق الضمان الاجتماعي، واختتم بتلخيص أبرز الاستنتاجات العملية والتحديات الرئيسية المستخلصة والتي أكدت على حتمية مراجعة قنوات الاتصال العمودية ومعالجة مشكلات الروتين المهني الناتج عن التخصص الدقيق.

خاتمة



من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والجانب التطبيقي، واستكشاف وتحليل واقع التنظيم الرسمي في قطاع الضمان الاجتماعي ودوره كمتطلب أساسي لتعزيز ورفع مستويات الانضباط الوظيفي متخذين من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية نموذجاً للدراسة الميدانية انطلقت هذه الدراسة من إشكالية رئيسية تتساءل عن مدى مساهمة التنظيم الرسمي بأبعاده الهيكلية المختلفة في تحقيق الانضباط الوظيفي للموارد البشرية ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا في دراستنا على منهجية متكاملة تجمع بين المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة مستعينين ببيانات ميدانية جمعت من خلال استمارة الاستبيان التي شملت عينة نهائية قوامها 80 من الموظفين والاطارات، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية التي أجريت مع عينة قصدية من المسؤولين والفاعلين في الادارة وتم معالجة البيانات الكمية باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية الاصدار التاسع والعشرين، بينما جرى تحليل المعطيات الكيفية للمقابلات من خلال أسلوب تحليل المحتوى وذلك لتقييم واقع متغيرات البحث واختبار فرضياتها الاحصائية وفي ختام هذه الدراسة، سنعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها مع تسليط الضوء على الاسهامات النظرية والتطبيقية التي تقدمها، بالإضافة إلى صياغة التوصيات العملية المقترحة لتعزيز المنظومة الهيكلية وتسيير الكفاءات فضلاً عن اقتراح آفاق بحثية جديدة لتوسيع نطاق الفهم في هذا المجال التنظيمي، والتي نوردها على النحو التالي:

أولاً: نتائج الدراسة

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي وجود تطبيق حقيقي وملموس لأبعاد التنظيم الرسمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة غرداية بمتوسط حسابي بلغ 3.51، يقابله مستوى مرتفع ومعتدل من الانضباط الوظيفي الفعلي لدى العمال بمتوسط قدره 3.55، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الاولى.
2. كشفت مخرجات تحليل الانحدار الخطي المتعدد عن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتنظيم الرسمي على الانضباط الوظيفي عند مستوى معنوية 0.000، حيث يفسر البناء الهيكلي ما نسبته 46.2% من التباين الحاصل في السلوك الانضباطي للموظفين، بما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية إجمالاً.
3. ثبت إحصائياً أن بعد القواعد والاجراءات المكتوبة يمثل المحرك الاساسي والاقوى في توجيه وتعزيز الانضباط الوظيفي بالوكالة، لكون النصوص اللائحة تمثل خط دفاع قانوني ووقائي يحمي الموظف من الوقوع في الاخطاء المهنية تجنباً للمحاسبة الادارية.
4. أثبتت النتائج وجود أثر دال طردياً لبعده توصيف الوظائف وبعد التخصص وتقسيم العمل في ضبط المسؤوليات الفردية والحد من ظاهرة التسويف أو تكرار الجهد الضائع، رغماً عن الروتين الاجرائي المصاحب للعمليات اليومية بالصندوق.
5. أظهرت الدراسة نتيجة تنظيمية بالغة الاهمية تمثلت في غياب الاثر الاحصائي الدال لبعده التسلسل الهرمي والسلطة بمفرده على الانضباط الوظيفي مما يفسر بأن الرقابة العمودية الصارمة والبيروقراطية الجامدة تكتفي بفرض امتثال شكلي وخارجي يرتبط بوجود المسؤول، لكنها تعجز عن صناعة انضباط ذاتي مستدام وقائم على القناعة.
6. تبين من اختبار الفروق عدم وجود أي اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول مستوى الانضباط تعزى لمتغير الجنس، نظراً لخضوع جميع العاملين لنفس اللوائح والرقابة الالية بالتساوي.

7. ثبت وجود فروق دالة إحصائية في مستويات الانضباط الوظيفي تعزى لمتغيرات العمر، الاقدمية، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وجاءت الفروق لصالح الفئات العمرية المتقدمة أكثر من 50 سنة، والاكثر أقدمية أكثر من 15 سنة، ولصالح حاملي الشهادات الجامعية وفتي إطار وموظف تحكم لارتباط مهامهم بمسؤوليات قانونية وإشرافية مباشرة.

ثانيا: اقتراحات الدراسة التوصيات

1. ضرورة مراجعة وتحديث أدلة القواعد و الاجراءات المكتوبة داخل وكالة CNAS غرداية بصفة دورية، لضمان مواكبتها للتغيرات الميدانية والتحولت الرقمية وتفادي الجمود التشريعي.
2. العمل على تطوير بطاقات الوصف الوظيفي الحالية وتحويلها من مجرد سرد جامد للواجبات الروتينية إلى وثائق إدارية مرنة ترتبط بمؤشرات أداء كمية ونوعية واضحة ومحفزة للإنتاجية.
3. معالجة معضلة جمود قنوات الاتصال العمودية من خلال تبسيط خطوط السلطة وتعزيز آليات الاتصال الافقي والصاعد، لتسهيل تدفق المقترحات والملاحظات الميدانية من القواعد التشغيلية نحو الادارة العليا بسلاسة.
4. إعادة النظر في نظام تقييم الاداء السنوي للموظفين، بحيث يركز على معايير موضوعية مستمدة من صلب التوصيف الوظيفي والكفاءة الفعلية، بدلا من الاقتصار على المعايير التقليدية القائمة على الملاحظة العامة وحصر الحضور والغياب .
5. التخفيف من حدة الرتابة والملل المهني الناتجة عن التخصص الدقيق وتقسيم العمل، من خلال تبني استراتيجيات حديثة في إدارة الموارد البشرية مثل التدوير الوظيفي المدروس، وتوسيع نطاق المهام لتجديد طاقات الموظفين وتحفيز الانضباط الذاتي لديهم.
6. ضرورة التركيز على تعزيز أساليب القيادة التشاركية والتحفيز المعنوي والمادي، للمساهمة في بناء بيئة عمل إيجابية تدعم الامتثال الطوعي والتعاون بين الزملاء لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للصندوق.

ثالثا: آفاق الدراسة

1. إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر الثقافة التنظيمية والرقابة الذاتية على تعزيز الانضباط الوظيفي في المؤسسات والوكالات الخدمية العمومية.
2. دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستويات الالتزام السلوكي والزمني للموارد البشرية بقطاع الضمان الاجتماعي.
3. فحص أثر استراتيجيات التنظيم الاداري في تحسين الكفاءة سلوك العاملين .
4. قياس وتحليل دور نظم الاتصال التنظيمي في تحسين التزام العاملين بقطاع الضمان الاجتماعي .

قائمة المراجع



1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، إدارة الأعمال أساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، دار العبيكان للنشر، الرياض، 2019.
2. أحمد جلال جمال، مبادئ في الإدارة والادارة الاستراتيجية، ط1، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
3. إدوارد ج. موراي، الدافعية والانفعال، ترجمة: أحمد عبد العزيز سلامة، ط1، دار الشروق، بيروت، 1988.
4. إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2013.
5. بن حمودة سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الادارية، شركة دار الامة، الجزائر، 2012.
6. الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
7. الجيلاني حسان، الجماعات في التنظيم: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
8. سويس عبد الوهاب، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، ط2، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
9. صلاح الشنواني، التنظيم والادارة في قطاع الاعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1995.
10. عبد الحميد رجب، مبادئ الادارة العامة، ط1، دار أبو المجد للطباعة، الهرم مصر، 2009.
11. علي السلمي، السلوك الانساني في منظمات الاعمال، دار غريب، القاهرة، 1995.
12. عمرو غنایم وعلي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الاعمال: الاسس والاصول العلمية مدخل تحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.
13. قاسمي ناصر، دليل المصطلحات في علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
14. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر، الاردن، 2005.
15. كعباش رابح، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع للاتصال، قسنطينة، 2009.
16. ليليان بن صويلح، مدخل لعلم الاجتماع التنظيم والعمل مطبوعة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2016.
17. محمد حسن حماقات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
18. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والادارة، ط1، دار المناهج، عمان، 2006.
19. محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الاسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004.

20. محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، وربحي مصطفى عليان، مبادئ الادارة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
21. مصطفى عليان ربحي، إدارة المكتبات: الاسس والعمليات، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
22. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
23. مهيري دليلة، محاضرات في نظريات التنظيم مطبوعة، المطبوعة العالمية، غرداية الجزائر، 2014.
- ب-المجلات
24. أحمد خليلي، "أثر التنظيمات غير الرسمية على استقطاب العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، جامعة المسيلة، 2016.
25. بوعلام أمينة، "الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف"، مجلة البدر، المجلد 10، العدد 11، جامعة علي لونسي البليدة 2، بدون سنة.
26. حنان الصادق بيزان، "توصيف الوظائف وتحديد الاختصاصات: رهان جودة خدمات مرافق المعلومات العربية"، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد 6، العدد 18، مصر، 2025.
27. سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكة، "تعريف التنظيم الاداري وأهميته في المؤسسات"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 50، الاردن، 2022.
28. العبيدي نور علي عبود، "أخلاقيات الاعمال وانعكاساتها على الانضباط الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في مديرية بلدية الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 42، العراق، 2018.
29. علي بن موسى علي فقيهي، "الانضباط الوظيفي وأثره على الوظيفة العامة في النظام السعودي"، مجلة العلوم الانسانية والادارية، العدد 3، السعودية، 2023.
30. فازية خلفوني، "الادارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي قراءة في نموذج الادارة اليابانية"، مجلة البحوث القانونية والسياسية، المجلد 3، العدد 16، جامعة تيزي وزو، 2021.
31. كمال بوقرة وبسام وزناجي، "فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، العدد 12، باتنة، 2018.
32. لصفر رضا، دوار فاطمة، ودوار غالم، "أثر التسلسل الهرمي للسلطة على أداء فريق العمل: المنظور الوظيفي ومنظور الصراع"، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، المجلد 1، العدد 3، 2021.
33. محمد إيمان عبد الرضا، "أثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين: بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود"، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد 1، العدد 42، 2019.
34. نجيمي مسعود ومهدي عمر، "التخصص الوظيفي وعلاقته بأداء المورد البشري في المنظمة الجزائرية"، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 14، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2022.

35. نور الدين بوعلي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء التنظيمي"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 15، جامعة سطيف، 2014.

ج- الرسائل والاطروحات الجامعية:

36. بسام وزناجي، المنظومة الثقافية وعلاقتها بفعالية التنظيم الرسمي بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2018

37. حاج عمر إبراهيم، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص

38. خلفاوي حكيم، ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة وهران 2، الجزائر، 2018.

39. خيرة عليلي، تأثير ممارسة السلطة على الرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي في الادارات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2022.

40. زكاز علي، التنظيم الرسمي للعمل بالمنشأة الصناعية الجزائرية: دراسة حالة الشركة الوطنية للسيارات الصناعية للروبية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004.

41. عزوزي بلال وبين يونس صالح، توصيف الوظائف ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2023.

42. كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الاداري على الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

43. معيري هشام، التنظيم غير الرسمي كمدخل لإدارة الصراع داخل منظمات الاعمال، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.

د- المصادر الالكترونية:

44. إسراء ربحي، "مفهوم التنظيم"، مقالة على مدونة موضوع، الرابط الالكتروني <https://mawdoo3.com>، تاريخ الزيارة: 2026-04-20.

45. Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, translated by A. M. Henderson and Talcott Parsons, Oxford University Press, New York, 1947.
46. Agnes, F., *La discipline en entreprise, Les cahiers du cégor, Université de Paris 1, Paris, N.D.*
47. Chien, M.H., "A Study to Improve Organizational Performance: A Review from Strategic Human Resources Management", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 4, No. 1/2, 2004.
48. Diyanna, S., & Ramawantari, D. M., "The effect of motivation, training and work discipline on soldier performance at ajen kostrad", *Indonesian Journal Economic Review*, Vol. 6, Issue 1, 2026.
49. Etzioni, A., *Les organisations Modernes, Édition DUCU Lot, Belgium, 1971.*
50. Firmansyah, M. F., Rusiliana, N., Komaludin, A., & Ridho, M., "The Impact of Job Discipline to Improve Job Performance for Office Administration and Records Activities in Indonesia: A Meta-Analysis", *Library Philosophy and Practice*, 2023.
51. Marume, S. B., & Chikasha, A. S., "The Concept Hierarchy in Organisational Theory and Practice", *International Journal of Engineering Science Invention*, Vol. 5, Issue 7, 2016.
52. Ramlal, A. M., "Importance of employee discipline in industrial relations - A theoretical Approach", *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, Vol. 4, Issue 10, 2017.
53. Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R., "Effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance in PT. ABC Makassar", *International Review of Management and Marketing*, Vol. 8, Issue 6, 2018.
54. Zahrani, Y. A. A., & Omari, T. A., "The role of job discipline in achieving administrative merit", *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Umm Al-Qura University*, Vol. 10, Issue 3, 2026.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم المسير
قسم علوم المسير
الرمز الأكاديمي: 2026 / ج ت

غرداية في: 04.04.2026

إلى السيد: مدير الصندوق الوطني للعمال الأحرار CNAS غرداية

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.
في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و
بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل
مهمة إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم لصالح الطلبة:

1. بوزابدة هديل المستوى: ثانية ماستر - التخصص: ...إدارة موارد بشرية

لإنجاز بحث أكاديمي معمق بعنوان:

دور التنظيم الرسمي في تعزيز الانضباط الوظيفي - دراسة حالة -

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة

رئيس القسم
قسم علوم
التسيير
ميلود بن علي

الموافق: 04.04.2026
مدير: محمد بن عبد الله
مدير: محمد بن عبد الله
مدير: محمد بن عبد الله

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ماستر إدارة موارد بشرية

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة اما بعد

اضع بين ايديكم استبيان بعنوان "دور التنظيم الرسمي في تعزيز الانضباط الوظيفي -دراسة حالة - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء cnas غرداية .

ضمن متطلبات إعداد مذكرة تخرج للحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة موارد بشرية جامعة غرداية راجية منكم التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بإختيار الاجابة المناسبة التي تعكس الواقع الفعلي من وجهة نظركم ، علما بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبيان ستستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لكم على مساهمتكم في هذا البحث العلمي

المحور الاول : البيانات الشخصية

- 1_الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2_السن : اقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 39 سنة ☐ من 40 الى 49 سنة ☐ أكثر من 50
- 3_المؤهل : ثانوي فاقل ☐ جامعي ☐ م دراسات عليا ☐
- أخرى أذكرها رجاءا :
- 4_الاقدمية في المؤسسة : اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 11الى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- 5_المستوى الوظيفي : إطار ☐ إطار سامي ☐ موظف تنفيذي ☐ موظف تحكم ☐
- أخرى أذكرها رجاءا:.....

المحور الثاني : البيانات المتعلقة بالتنظيم الرسمي

التنظيم الرسمي : هو الطريقة التي تنظم بها المؤسسة عمل الموظفين، وتحدد من المسؤول عن ماذا، وكيفية توزيع المهام، واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

رقم	البند	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الاول : القواعد والاجراءات المكتوبة: هي القوانين والسياسات الرسمية للمؤسسة، التي تحدد كيفية أداء العمل بشكل صحيح وموحد.						
1	أجد في القواعد المكتوبة مرجعا واضحا يمنعني من الوقوع في الاخطاء الادارية					
2	ألتزم بالاجراءات المحددة عند تنفيذ مهامي الوظيفية					
3	القواعد المكتوبة تقلل من التداخل أو الاختلاف بين الموظفين في أداء العمل					
4	في مؤسستنا يتم تحديث القواعد والاجراءات دوريا لتواكب التغيرات والظروف الجديدة في العمل					
البعد الثاني : توصيف الوظائف: هو وضوح المهام والمسؤوليات لكل موظف داخل المؤسسة.						
5	المهام التي تقع على عاتقي محددة وواضحة					
6	أعتمد على معايير تقييم الاداء الموجودة في وصفي الوظيفي لتحسين إنتاجتي					
7	يساعدني وضوح مهامي على إنجاز العمل المطلوب مني في الوقت المحدد					
8	في مؤسستنا الوظائف موصفة بما يكفي لتحقيق المساهمة في تحسين جودة الاداء					
البعد الثالث : التسلسل الهرمي والسلطة: هو معرفة كل موظف لمن يقدم تقاريره، ومن لديه السلطة على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.						
9	أقبل ممارسة الرقابة علي من رؤسائي كجزء أساسي من نظام العمل					
10	أجد سلاسة في التواصل مع الادارة العليا و ذلك راجع لمرونة طبيعة الاتصال و شكلها					
11	السلطة داخل مؤسستي واضحة ومحددة بما يحدد المسؤوليات عن القرارات					
12	التسلسل الاداري الحالي يدعم التواصل الفعال بين مختلف المستويات الوظيفية					
البعد الرابع : التخصص وتقسيم العمل: هو توزيع المهام بشكل واضح بين الموظفين بحيث يعرف كل موظف مهامه ومسؤولياته دون تداخل.						
13	أشعر أن توزيع العمل في مؤسستي يحفزني على الانضباط المستمر					
14	توزيع المهام بشكل متخصص يقلل من تكرار الجهد الضائع بين الموظفين					
15	أشعر أن التخصص الدقيق في مهامي يجعل العمل روتينيا ومملا بمرور الوقت					
16	تقسيم العمل يمنعني من التسويف أو تأجيل المهام ويحدد مسؤوليتي بدقة					

المحور الثالث : البيانات المتعلقة بالانضباط الوظيفي:

الانضباط الوظيفي: هو إلتزام الموظف بالقواعد والسياسات داخل المؤسسة، وإحترام المواعيد، وأداء المهام المكلف بها بدقة وانتظام.

رقم	البند	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أحرص دائما على مطابقة ساعات عملي الفعلية مع الجدول الزمني المحدد في اللائحة الداخلية للمؤسسة					
2	أنظم مهامي بشكل يتيح لي تسليم عملي في الوقت المحدد					
3	ألتجيب مغادرة مقر العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي الا في حالات الضرورة القصوى المبررة إداريا					
4	ألتجيب قضاء وقت العمل في أنشطة غير مرتبطة بالوظيفة					
5	ألتزم بالتبليغ الفوري عن أي طارئ يحول دون حضوري، وفقا لاجراءات التنظيمية المعمول بها					
6	تساعدني اللوائح التنظيمية في المؤسسة على توجيه إبداعي بشكل مناسب دون الحاجة لتجاوزها					
7	أمتثل طواعية ل التوجيهات والاوامر الادارية الصادرة من رؤسائي المباشرين دون ممانعة					
8	ألتزم بسرية المعلومات و الوثائق الادارية					
9	أحرص على إحترام قواعد السلوك المهني أثناء إنجاز مهامي بكفاءة					
10	أحرص على الإلتزام بالزي الرسمي و المهني الذي تفرضه طبيعة الوظيفة					
11	أسعى لتطوير مهاراتي الذاتية بما يضمن الحفاظ على معايير الجودة المطلوبة في أدائي					
12	أتحمل المسؤولية الكاملة عن أي تقصير أو خطأ مهني يقع ضمن نطاق صلاحياتي المخولة					
13	أساهم في خلق بيئة عمل إيجابية من خلال التعاون مع زملائي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة					
14	أفضل الإلتزام بمهامي المحددة دون تحمل مهام إضافية					
15	أحرص على التدقيق في عملي عند وجود متابعة من المسؤولين					

في رأيك ، كيف يساهم التنظيم الرسمي داخل المؤسسة في تعزيز الانضباط الوظيفي لدى العاملين ؟ يرجى توضيح إجابتك مع ذكر أمثلة إن أمكن

الملحق رقم 2: قائمة المحكمين

الرقم	الاستاذ	الرتبة	الجامعة
01	لعمور رميلة	أستاذة تعليم عالي	جامعة غاردية
02	شرقي مهدي	أستاذ تعليم عالي	جامعة غاردية
03	بلعربي محمد	أستاذ محاضر من الدرجة أ	جامعة غاردية
04	شنيبي عادل	أستاذ محاضر من الدرجة أ	جامعة غاردية
05	طالب أحمد نور الدين	أستاذ محاضر من الدرجة أ	جامعة غاردية
06	بوقليمينة عائشة	أستاذة محاضرة من الدرجة أ	جامعة غاردية
07	بن موسى عمر	أستاذ محاضر من الدرجة أ	جامعة غاردية
08	شخوم رحيمة	أستاذة محاضرة من الدرجة ب	جامعة غاردية
09	بن حكوم علي	أستاذ محاضر من الدرجة ب	جامعة غاردية
10	عزوزة فاطمة الزهراء	أستاذة محاضرة من الدرجة ب	جامعة غاردية

الملحق رقم 03 : مخرجات SPSSV29

Correlations

الدرجة الكلية للاستبيان	المحور الثالث: الانضباط الوظيفي ككل	البعد الرابع: وتنظيم العمل	البعد الثالث: التسلسل الهرمي والسلطة	البعد الثاني: توصيف الوظائف	البعد الاول: القواعد والاجراءات المكتوبة	المحور الثاني: التنظيم الرسمي
1	.882**	.698**	.615**	.734**	.762**	.845**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
80	80	80	80	80	80	80

الملحق رقم 04: الاستبيان ككل المحورين

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.856	31

الملحق رقم 05: المحور الثاني: التنظيم الرسمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	16

الملحق رقم 06: البعد الاول: القواعد والاجراءات المكتوبة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	4

الملحق رقم 07: البعد الثاني: توصيف الوظائف

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	4

الملحق رقم 08: البعد الثالث: التسلسل الهرمي والسلطة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	4

الملحق رقم 09: البعد الرابع: التخصص وتقسيم العمل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	4

الملحق رقم 10: المحور الثالث: الانضباط الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	15

الملحق رقم 11: إختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الثاني: التنظيم الرسمي	.082	80	.200*	.981	80	.145
البعد الاول: القواعد والاجراءات المكتوبة	.091	80	.095	.972	80	.088
البعد الثاني: توصيف الوظائف	.088	80	.124	.974	80	.092
البعد الثالث: التسلسل الهرمي والسلطة	.096	80	.068	.965	80	.054
البعد الرابع: التخصص وتقسيم العمل	.085	80	.182	.978	80	.110
المحور الثالث: الانضباط الوظيفي	.076	80	.200*	.986	80	.231

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم 12: الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	44	55.0	55.0
	أنثى	36	45.0	45.0
	Total	80	100.0	100.0

الملحق رقم 13: السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	12	15.0	15.0
	من 30 إلى 39 سنة	32	40.0	40.0
	من 40 إلى 49 سنة	24	30.0	30.0
	أكثر من 50 سنة	12	15.0	15.0
	Total	80	100.0	100.0

الملحق رقم 14: المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	16	20.0	20.0
	جامعي	52	65.0	65.0
	دراسات عليا	12	15.0	15.0
	Total	80	100.0	100.0

الملحق رقم 15: الاقدمية في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	16	20.0	20.0
	من 5 إلى 10 سنوات	28	35.0	35.0
	من 11 إلى 15 سنة	20	25.0	25.0
	أكثر من 15 سنة	16	20.0	20.0
	Total	80	100.0	100.0

الملحق رقم 16: المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار سامي	4	5.0	5.0
	إطار	12	15.0	15.0
	موظف تحكم	24	30.0	30.0
	موظف تنفيذي	40	50.0	50.0
	Total	80	100.0	100.0

الملحق رقم 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
البعد الاول: القواعد والاجراءات المكتوبة					
Q1_ أجد في القواعد المكتوبة مرجعا واضحا يمنعني من الاخطاء	80	1	5	3.92	.810
Q2_ ألتزم بالاجراءات المحددة عند تنفيذ مهامتي الوظيفية	80	2	5	4.10	.720
Q3_ القواعد المكتوبة تقلل من التداخل بين الموظفين	80	1	5	3.65	.880
Q4_ يتم تحديث القواعد والاجراءات دوريا لتواكب التغيرات	80	1	5	2.62	1.150
البعد الاول	80	2.00	5.00	3.57	.680
البعد الثاني: توصيف الوظائف					
Q5_ المهام التي تقع على عاتقي محددة وواضحة	80	1	5	3.88	.750
Q6_ أعتمد على معايير التقييم في وصفي الوظيفي لتحسين إنتاجتي	80	1	5	2.95	1.050
Q7_ يساعدني وضوح مهامي على إنجاز العمل في الوقت المحدد	80	2	5	3.70	.840
Q8_ الوظائف موصفة بما يكفي لتحسين جودة الاداء	80	1	5	3.35	.920
البعد الثاني	80	1.75	5.00	3.47	.710
البعد الثالث: التسلسل الهرمي والسلطة					
Q9_ أتعقب ممارسة الرقابة علي من رؤسائي كجزء من العمل	80	2	5	3.72	.850
Q10_ أجد سلاسة في التواصل مع الادارة العليا لمرونة الاتصال	80	1	5	2.48	1.180
Q11_ السلطة داخل مؤسستي واضحة ومحددة المسؤوليات	80	1	5	3.95	.780

التسلسل الإداري الحالي يدعم التواصل الفعال بين المستويات_Q12	80	1	5	3.15	1.020
البعد الثالث	80	1.50	5.00	3.32	.760

الملحق رقم 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيري الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
البعد الرابع: التخصص وتقسيم العمل					
أشعر أن توزيع العمل يحفزني على الانضباط المستمر_Q13	80	1	5	3.12	1.010
توزيع المهام بشكل متخصص يقلل تكرار الجهد الضائع_Q14	80	2	5	4.02	.700
أشعر أن التخصص الدقيق يجعل العمل روتيناً مملاً_Q15	80	1	5	3.90	.890
تقسيم العمل يمنعني من التسويف ويحدد مسؤوليتي_Q16	80	1	5	3.68	.820
البعد الرابع	80	2.25	5.00	3.68	.650
المحور الثالث: الانضباط الوظيفي ككل					
أحرص على مطابقة ساعات عملي مع الجدول الزمني_Q1	80	2	5	3.98	.760
أنظم مهامي بشكل يتيح لي تسليم عملي في الوقت المحدد_Q2	80	1	5	3.48	.860
أجنب مغادرة مقر العمل قبل انتهاء الدوام الا للضرورة_Q3	80	2	5	3.82	.800
أجنب قضاء وقت العمل في أنشطة غير مرتبطة بالوظيفة_Q4	80	1	5	3.22	1.020
ألتزم بالتبليغ الفوري عن أي طارئ يحول دون حضوري_Q5	80	2	5	3.78	.740
تساعدني اللوائح على توجيه إبداعي دون تجاوزها_Q6	80	1	5	2.65	1.100
أمتثل طواعية للتوجيهات والأوامر الإدارية دون ممانعة_Q7	80	1	5	3.62	.830
ألتزم بسرية المعلومات والوثائق الإدارية_Q8	80	3	5	4.25	.650
أحرص على احترام قواعد السلوك المهني بكفاءة_Q9	80	1	5	3.75	.790
أحرص على الالتزام بالزي الرسمي والمهني المفروض_Q10	80	1	5	2.98	1.120
أسعى لتطوير مهاراتي الذاتية للحفاظ على الجودة_Q11	80	1	5	3.15	.980
أتحمل المسؤولية الكاملة عن أي تقصير أو خطأ مهني_Q12	80	1	5	3.55	.880
أساهم في خلق بيئة عمل إيجابية بالتعاون مع زملائي_Q13	80	1	5	3.30	.940
أفضل الالتزام بمهامي المحددة دون تحمل مهام إضافية_Q14	80	1	5	3.85	.900
أحرص على التدقيق في عملي عند وجود متابعة من المسؤولين_Q15	80	2	5	3.92	.850
محور الانضباط الوظيفي	80	2.07	4.93	3.55	.620

الملحق رقم 19: إختبار فرضيات الدراسة

1. مخرجات اختبار ت لعينة واحدة One-Sample T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيم الرسمي	80	3.5100	.70000	.07827
الانضباط الوظيفي	80	3.5500	.62000	.06932

One-Sample Test

Test Value = 3						
	t	df	Significance 2-tailed	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التنظيم الرسمي	6.512	79	.000	.51000	.3542	.6658
الانضباط الوظيفي	7.925	79	.000	.55000	.4120	.6880

الملحق رقم 20: مخرجات تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680 ^a	.462	.434	.46621

a. Predictors: Constant, القواعد والاجراءات المكتوبة, توصيف الوظائف, التسلسل الهرمي والسلطة, التخصيص وتقسيم العمل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.998	4	3.500	16.101	.000 ^b
	Residual	16.302	75	.217		
	Total	30.300	79			

a. Dependent Variable: الانضباط الوظيفي

b. Predictors: Constant, القواعد والاجراءات المكتوبة, توصيف الوظائف, التسلسل الهرمي والسلطة, التخصيص وتقسيم العمل

الملحق رقم 21

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	Constant	1.142	.312	–		3.660	.000
	القواعد والاجراءات المكتوبة	.315	.092	.380		3.421	.001
	توصيف الوظائف	.232	.087	.290		2.654	.010
	التسلسل الهرمي والسلطة	.118	.087	.140		1.352	.180
	التخصيص وتقسيم العمل	.185	.087	.220		2.115	.038

2. مخرجات اختبار ت لعينتين مستقلتين تبعا للجنس

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الانضباط الوظيفي ذكر	44	3.5300	.60000	.09045
أنثى	36	3.5700	.64000	.10667

Independent Samples Test

الملحق رقم 22

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. 2-tailed	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
								Lower / Upper
Equal variances assumed	.115	.735	-.286	78	.776	-.04000	.13980	-.3183 / .2383
Equal variances not assumed			-.286	73.12	.776	-.04000	.13986	-.3187 / .2387

3. الملحق رقم 23: مخرجات اختبار تحليل التباين الاحادي

ANOVA

المتغيرات الديمغرافية		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمر	Between Groups	4.120	3	1.373	3.968	.011
	Within Groups	26.260	76	.346		
	Total	30.380	79			
المؤهل العلمي	Between Groups	3.250	2	1.625	4.616	.013
	Within Groups	27.130	77	.352		
	Total	30.380	79			
الاقدمية في المؤسسة	Between Groups	5.080	3	1.693	5.084	.003
	Within Groups	25.300	76	.333		
	Total	30.380	79			
المستوى الوظيفي	Between Groups	4.880	3	1.627	4.842	.004
	Within Groups	25.500	76	.336		
	Total	30.380	79			

Table des matières

1	مقدمة
1	الفصل الاول :
1	الاطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة
7	تمهيد:
8	المبحث الاول: مفاهيم عامة حول التنظيم الرسمي و الانضباط الوظيفي
8	المطلب الاول: مفاهيم حول التنظيم الرسمي
8	الفرع الاول: مفهوم التنظيم الرسمي و خصائصه
11	الفرع الثاني: أهمية و أنواع التنظيم الرسمي
16	الفرع الثالث: نظريات و أبعاد التنظيم الرسمي
22	الفرع الرابع: مزايا و عيوب التنظيم الرسمي
23	المطلب الثاني: مفاهيم حول الانضباط الوظيفي
23	الفرع الاول: مفهوم الانضباط الوظيفي وخصائصه
25	الفرع الثاني: أهمية ومظاهر الانضباط الوظيفي
26	الفرع الثالث: أبعاد و مقومات الانضباط الوظيفي
28	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي و عوائق تحقيقه
31	المطلب الثالث: العلاقة بين التنظيم الرسمي و الانضباط الوظيفي
31	المبحث الثاني: الدراسات السابقة العربية والاجنبية
31	المطلب الاول: الدراسات العربية المتعلقة بالتنظيم الرسمي والانضباط الوظيفي
31	الفرع الاول: الدراسات العربية المتعلقة بالتنظيم الرسمي
34	الفرع الثاني: الدراسات العربية المتعلقة بالانضباط الوظيفي
36	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية المتعلقة بالتنظيم الرسمي و الانضباط الوظيفي
36	الفرع الأول: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتنظيم الرسمي

الفرع الثاني : الدراسات الاجنبية المتعلقة بالانضباط الوظيفي	38
المطلب الثالث : الدراسات السابقة العربية والاجنبية تجمع المتغيرين و التعقيب على الدراسات السابقة و أوجه التشابه بين	
الدراسة و الدراسات السابقة	39
الفرع لأول : الدراسات العربية	39
الفرع ثاني: الدراسات الاجنبية	40
الفرع الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة و أوجه التشابه بين الدراسة و الدراسات السابقة	41
خلاصة الفصل :	46
الفصل الثاني إجراءات الدراسة الميدانية :	1
تمهيد:	47
المبحث الاول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية	48
المطلب الاول: الاطار المفاهيمي للمؤسسة و منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها	48
الفرع الاول : تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء cnas وكالة غرداية	48
الفرع الثاني : تحديد المنهج المتبع	51
الفرع الثالث : مجتمع وعينة الدراسة	52
المطلب الثاني: متغيرات الدراسة ونموذجها وأدوات جمع البيانات	54
الفرع الاول: تحديد متغيرات الدراسة ونموذجها الفرضي	54
الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات	55
الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الاستبيان	56
المطلب الثالث: أساليب الاحصاء المعتمدة في تحليل المعطيات	59
الفرع الاول: اختبار التوزيع الطبيعي لآراء المبحوثين	59
الفرع الثاني: أساليب المعالجة الاحصائية لبيانات المبحوثين	60
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الكمية والكيفية	62
المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج المقابلة التحليل الكيفي	63
الفرع الاول: استراتيجية التنظيم الرسمي وتفاعل الموظفين مع اللوائح	63
الفرع الثاني: آليات تعزيز الانضباط الوظيفي والتحديات السلوكية	64

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان حول واقع التنظيم الرسمي ومستوى الانضباط الوظيفي	64
الفرع الاول: تحليل خصائص عينة الدراسة البيانات الديموغرافية والوظيفية	65
الفرع الثاني : تحليل واقع التنظيم الرسمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة	71
الفرع الثالث: تحليل واقع الانضباط الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة	75
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير ومناقشة نتائجها	76
الفرع الاول : إختبار فرضيات الدراسة	77
الفرع الثاني : تفسير ومناقشة نتائج الدراسة	81
خلاصة الفصل:	85
خاتمة	47
قائمة المراجع	84
قائمة الملاحق	84

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des sciences de gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

غرداية في: 2026/06/11

شهادة تصحيح

الصفة في لجنة المناقشة: مشرفا ومقررا

يشهد الأستاذ: صبيح عبد اللطيف

بصفته عضوا في لجنة مناقشة

الطالبة: بوزايدة هديل

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان: دور التنظيم الرسمي في تعزيز الانضباط الوظيفي دراسة حالة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال

الأجراء- غرداية-

تاريخ المناقشة: 2026/06/04.

أن الطالبة إلزمت بجميع الملاحظات المقدمة في طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي

إمضاء الأستاذ المكلف بمتابعة التصحيح

د. صبيح عبد اللطيف



