



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



ثقافة التسيير ودورها في الانضباط الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بريان غرداية

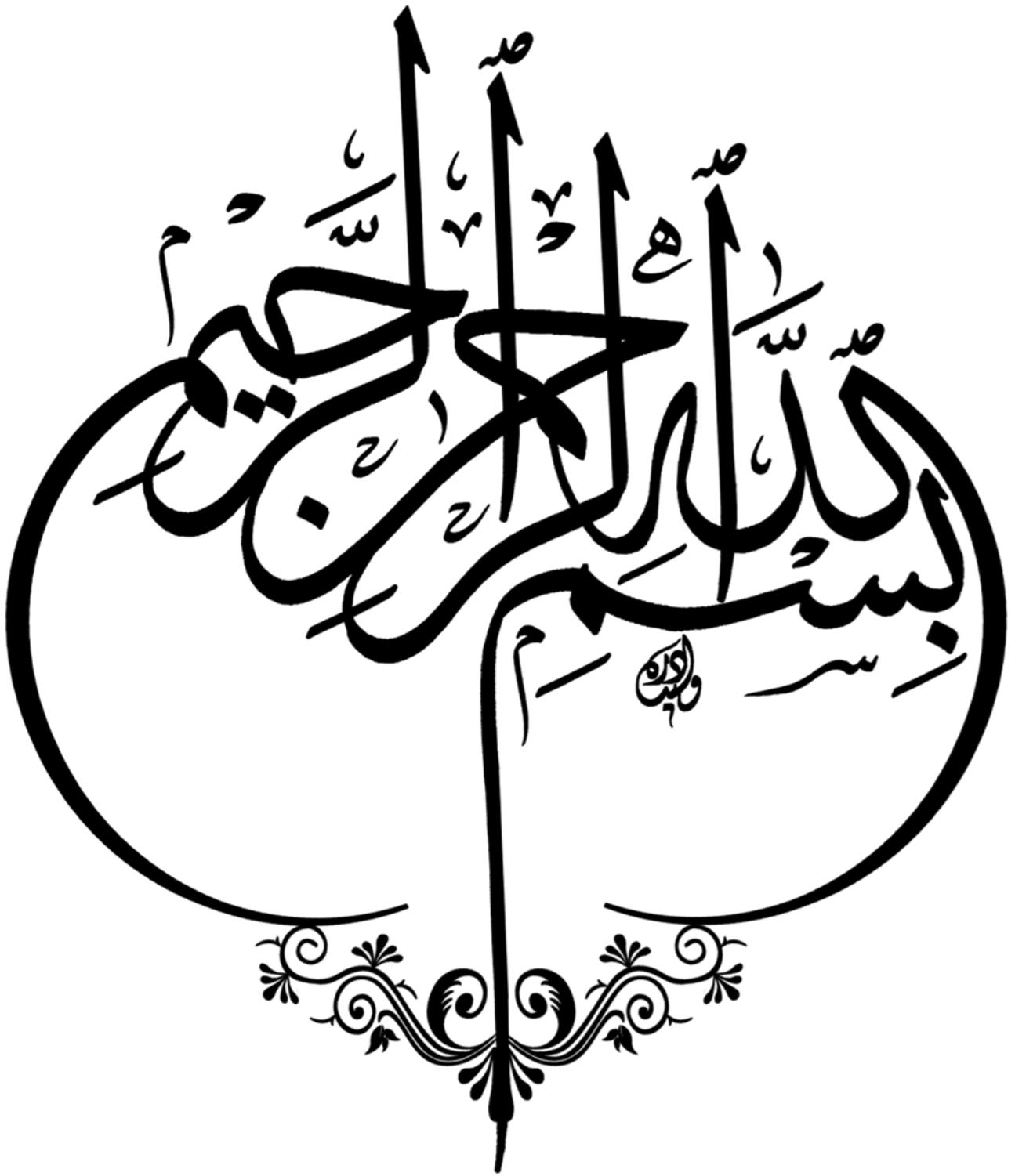
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر علم اجتماع
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

- تحت إشراف الأستاذ:
- د. محمد قمانة.

- إعداد الطالبة:
- رنجة عطية.

الصفة	الإسم واللقب
مشرفا	د. قمانة محمد
رئيسا	د. عكوشي عبد القادر
مناقشا	د. صغيري فوزية

الموسم الجامعي: 1442هـ - 1443هـ / 2021م - 2022م



إهداء

أهدي عملي هذا إلى الشامخة أمي، إلى الحبيبة القريبة
الحنونة، إلى حبي الخالد في فؤادي، إلى منبع الحب الصافي،
ومصدر الشوق الدافئ، أمي.

وأهديه إلى أبي سندي أبي الخير أينما حل طلت الحياة
قدوتي، والضوء الذي ينير طريقتي أبي قطعة من فؤادي.
أهديه إلى أخواتي العزيزات الرفيقات بهجتي وملجئي
وفرحتي والنبيذ الذي لهن يسري.

وأهديه إلى إخوتي الأعماء وسندي الغاليين.

أهديه إلى قمر وهمام أبناء أخواتي.

رنجة

شكر وعرفان

أشكر الله على ما وفقني إياه في ديني ودنياي...
وأيضاً وفاءً وتقديراً واعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل
الشكر لأولئك المخلصين الذين كانوا موجودين دائماً
لمد يد العون في إنجاز هذا العمل....
وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل المشرف على هذه
الدراسة:

أ. محمد قمانة الذي ساعدني في اتمام هذه الدراسة
وكان سخياً بنصائحه وتوجيهاته وإرشاداته القيمة
فجزاه الله كل خير.

كما أشكر لجنة المناقشة....

وأخيراً وليس آخراً، أتقدم بجزيل شكري إلي كل من
ساندوني في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه.

رنجة

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتوى
-	إهداء
-	شكر وعرهان
--	فهرس المحتويات
--	فهرس الجداول
--	فهرس الأشكال
--	الملخص
أ-ب-ت	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.	
05	1. أسباب اختيار الموضوع.
06	2. أهداف الدراسة.
07	3. أهمية الدراسة.
08	4. الإشكالية.
13	5. الفرضيات.
14	6. تحديد مفاهيم الدراسة.
21	7. صعوبات البحث.
22	8. الدراسات السابقة.
33	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: سوسولوجيا ثقافة التسيير	
35	تمهيد الفصل.
36	1. ماهية التسيير.
36	1.1 مفهوم التسيير.
37	2.1 أهمية التسيير.
38	3.1 أهداف التسيير

39	2. مبادئ وخصائص التسيير.
42	3. وظائف التسيير وأشكال التسيير.
64	4. ثقافة التسيير مقاربات من الإرث النظري الجزائري.
90	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: سوسيولوجيا الانضباط الوظيفي.
93	تمهيد الفصل.
94	1. ماهية الانضباط الوظيفي.
94	1.1 مفهوم الانضباط الوظيفي.
94	2.1 أهمية الانضباط الوظيفي.
96	2. أنواع الانضباط الوظيفي ومبادئه
96	1.2 أنواع الانضباط الوظيفي.
100	2.2 مبادئ الانضباط الوظيفي
100	3. عوامل الانضباط الوظيفي ومقوماته.
100	1.3 عوامل الانضباط الوظيفي.
105	2.3 مقومات الانضباط الوظيفي.
114	خلاصة الفصل

	الفصل الرابع: البناء المنهجي للدراسة الميدانية
112	تمهيد الفصل.
113	1. مجالات الدراسة.
113	2. منهج الدراسة.
116	3. أدوات جمع البيانات.
118	4. أساليب التحليل.
119	5. طريقة استخراج عينة الدراسة.

124	خلاصة الفصل.
	الفصل الخامس: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية
126	1. استنتاجات تحليل البيانات العامة للمبحوثين.
127	2. جدولة البيانات الميدانية الخاصة بالفرضية الأولى وتحليلها واستنتاج النتائج، والاستنتاج العام الخاص بها.
142	3. جدولة البيانات الميدانية الخاصة بالفرضية الثانية وتحليلها واستنتاج النتائج، والاستنتاج العام الخاص بها.
156	4. جدولة البيانات الميدانية الخاصة بالفرضية الثالثة وتحليلها واستنتاج النتائج، والاستنتاج العام الخاص بها.
165	5. الاستنتاج العام للدراسة.
169	الخاتمة.
173	قائمة المصادر والمراجع.
186 - 179	قائمة الملاحق

فهرس الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	جدول يوضح الأساليب التفسيرية المختلفة ومكانة الاتصال التنظيمي فيها.	01
119	يوضح مفردات عينة الدراسة.	02
120	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	03
120	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	04
121	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	05
122	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	06
122	يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان العمل	07
123	يوضح توزيع المبحوثين على حسب الوظيفة الخاصة بهم	08
128	يوضح الحرص على إتقان العمل على أكمل وجه في غياب المسير وعلاقته	09

	بتشجيع الإدارة على الإبداع في العمل	
131	يوضح حرص الزملاء على استخدام الممتلكات بطريقة سليمة وعدم إتلافها وعلاقته بالرغبة المترتبة عن طريقة تنظيم العمل و توزيع المهام	10
133	يوضح التحلي بالضمير المهني خلال العمل وعلاقته بالأسلوب الذي يفضل في حالة عدم التحفيز	11
135	يوضح القيام بترك المهام والاجتماع مع الزملاء والرفقاء وعلاقته بتقييم تصنيف الأجر	12
137	يوضح المواظبة على الحضور والخروج في الأوقات المحددة للعمل وعلاقته بكفاية الأجر	13
138	يوضح التحلي بالمسؤولية وعلاقته بتقييم العمال لعلاوات الأداء الفردي والجماعي	14
139	يوضح الأجر المخصص للوظيفة	15
140	يوضح إحساس العامل بالرغبة في بذل مجهود أكبر عندما تتم مكافأته في العمل	16
141	يوضح تشجيع الإدارة للعمال من أجل الإبداع	17
143	يوضح النهرب من المسؤوليات أثناء العمل وعلاقته بأساس ترقية العاملين	18
145	يوضح(إطاعة أوامر المسير، وعلاقته بأساس تقييم العامل داخل المؤسسة	19
147	يوضح الامتثال لأوامر المدير بكافة أشكالها انتقاص من كرامة العامل وعلاقته بالهدف من توجيهات المسيرين	20
149	يوضح الحرص على إتقان العمل على أكمل وجه في غياب المشرف وعلاقته بتعاملات المشرف مع العامل	21
151	يوضح الحرص على استخدام ممتلكات العمل بطريقة سليمة وعدم إتلافها وعلاقتها بأسباب الصراع بين العمال والمسؤولين.	22
153	يوضح القيام بترك المهام والاجتماع مع الرفقاء والزملاء، وعلاقته بكيفية إتمام حل مشكل عدم الرضا حول بعض القرارات المتخذة	23
154	يوضح الأساس الذي يخضع له اتخاذ القرار في المؤسسة.	24
157	يوضح ترك المهام والاجتماع مع الرفقاء والزملاء في العمل وعلاقته بمتابعة المسير لعمل العامل	25
159	يوضح تحلي الموظفين بالمسؤولية في العمل وعلاقته بالمعيقات التي تحد من انضباط العامل وتزيد من تسيبه	26

160	يوضح التغيب عن العمل وعلاقته بكيفية تعامل المدير مع المرؤوسين في حالة التغيب	27
162	يوضح تحلي العمال بالضمير المهني وعلاقته بارتكابهم أخطاء أثناء العمل	28
163	يوضح متابعة المدير للعمل	29
164	يوضح تأثير وجود المشرف خلال العمل على العامل	30

فهرس الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	يوضح دور الاتصال التنظيمي في تفادي المواجهة داخل المنشأة.	01
46	يوضح دور الاتصال التنظيمي في تفادي المواجهة داخل المنشأة.	02
58	القيادة التسيبية الحرة.	03
59	يبين النمط الفوضوي للقيادة.	04
89	يوضح استقلالية المؤسسة العمومية	05

ملخص الدراسة:

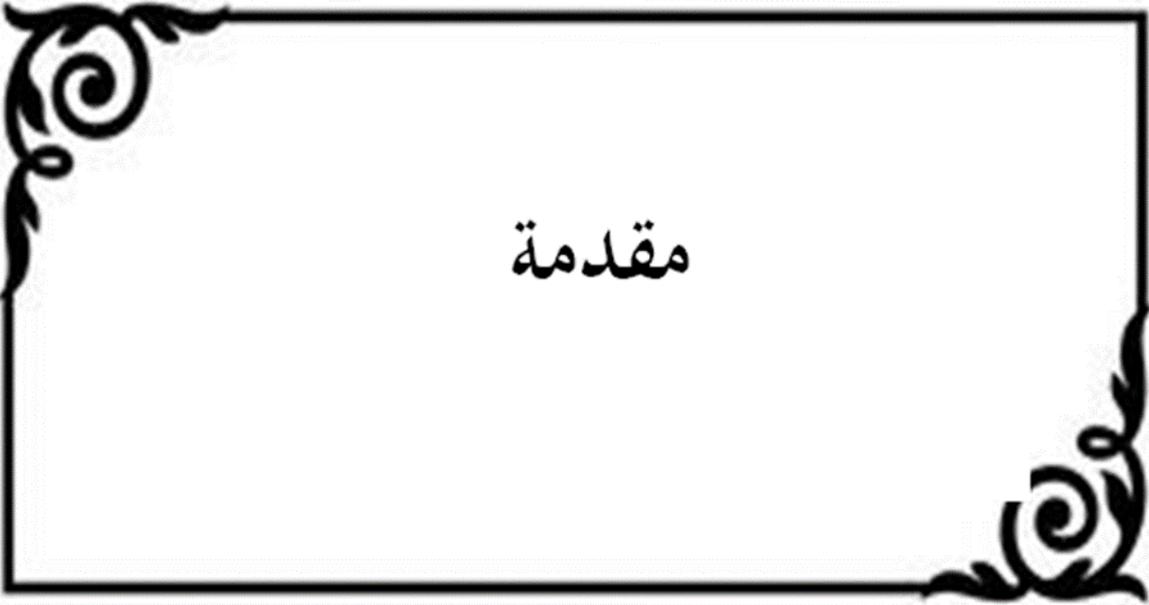
تستكشف هذه الدراسة واقع الانضباط الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بريان-غرداية، وتتحقق من دور ثقافة التسيير في التأثير على الانضباط الوظيفي، وللوصول إلى أهداف الدراسة جرى اختيار المنهج الوصفي لأنه يلاءم الظاهرة محل الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 56 موظف بالمستشفى، وقد تم اختيارها بطريقة اختيار العينة الطبقية، واستخدمت الاستمارة احتوت على مجمل 41 سؤال، و03 أبعاد تابعة للمتغير المستقل ثقافة التسيير المتمثلة في الحوافز المادية والمعنوية، بعد الرقابة الإدارية، وبعد طبيعة الإشراف، أيضا بالنسبة لمتغير الانضباط الوظيفي فقد شمل بعد النسق القيمي، وبعد الانضباط الذاتي.

الكلمات المفتاحية: ثقافة التسيير، الانضباط الوظيفي، الرقابة الإدارية، الحوافز، طبيعة الاشراف.

Study summary:

This study explores the reality of job discipline in the public hospital institution, Berriane-Ghardaia, and verifies the role of management culture in influencing job discipline. stratified sample, and the form was used that contained a total of 41 questions, and 03 dimensions of the independent variable management culture represented in material and moral incentives, after administrative control, and after the nature of supervision, also for the functional discipline variable, it included the value system dimension, and after self-censorship.

Keywords: Management culture, job discipline, administrative control, incentives, Supervision nature



مقدمة

التنظيم أو المؤسسة أو المنظمة كلها مسميات تطلق على نفس المصطلح ولو كان هناك اختلافات بينها إلا أنها تشمل نفس الخصائص الجوهرية، لاقت اهتمام الباحثين والمنظرين وعلماء الاجتماع، وكانت العلاقة بين التنظيم والمجتمع لعاقبة تبادلية علاقة تأثير وتأثر منذ بداياته من خلال الثورة الصناعية التي كان بدأها وانتشارها في الدول الغربية الأوروبية والأمريكية.

وكما ذكرنا لم يكن علماء الاجتماع بمنأى عن ذلك فقد ساعدوا في تطوير التنظيم ومنه مجتمعاتهم وفق مسار يمثل حلقة دائرية فهناك دائما تواصل واتصال ما بين المجتمع ككل من قيم ومعتقدات وتقاليد وأفكار والسلوكيات والفن والدين وغيرها، وبين التنظيم، وبين المنظرين الذين يحاولون دائما ابتكار طرق جديدة فعالة في الارتقاء وتطوير مجتمعاتهم، وسارت العملية بخطى ثابتة إلى أن وصلت إلى التنظيمات العصرية التي نراها اليوم لدى الدول المتقدمة بدءا من التجربة اليابانية إلى الأوروبية والأمريكية.

وإذا محصنا مناهجهم وطرق تسييرهم نجد أنهم ركزوا على العنصر البشري بانتقال التنظيم من مجرد كيان رسمي إلى تنظيم يعترف بالوسط الغير رسمي، فالموارد البشرية أصبحت ذات أهمية بالغة للتنظيم كونها تتواجد في مختلف أقسامه ومصالحه؛ هذا المورد البشري بالتأكيد لا يمكن عزله عن بيئته الخارجية؛ فالتنظيم أصبح يظم ثقافة تنظيمية تضم أنساقا فرعيا من الثقافات منها الثقافة التسييرية الخاصة بالمسيرين، وكذا ثقافة العمال أنفسهم، ومن سبل نجاح التنظيم مواكبته الدائمة للتغيرات المجتمعية والتي أصبحت ذات وتيرة متسارعة اليوم، ولا يفهم تطور أو تخلف مجتمع ما على مدى فعالية وكفاءة تسييرها.

فالعامل ليس آلة ميكانيكية فيزيولوجية فقط، بل هو مزيج من القدرات المعرفية والنفسية والثقافة المجتمعية لذلك أصبح لا بد من اعتماد ثقافة تسييرية تقوم بالتنسيق ما بين الموارد المادية والمالية والبشرية وتأخذ بالحسبان الأبعاد القيمية المجتمعية في ذلك وعدم عزل نفسها من أجل إنجاز الخطط وأهداف التنظيم وذلك من خلال المرؤوسين، وتسييرهم وتحقيق سلوك الانضباط الوظيفي بتقيد العمال بالقواعد واللوائح التنظيمية والسلوك المطلوب والالتزام بها وتجنب التسبب، والتصرف برقي واحترام. وتحليلهم بالرقابة الذاتية وما تمليه عليهم قواعدهم القيمية والمؤسسة الجزائرية.

وقد جاءت الدراسة تحت عنوان ثقافة التسيير ودورها في الانضباط الوظيفي للعمال بالمؤسسة الاستشفائية، بريان-غرداية وفي بحثنا هذا وضعنا خطة بحث ساعدتنا في ترتيب محطات البحث وخطواته والتي تكونت من:

الفصل الأول: وهو الجانب المنهجي العام للدراسة الذي يضم: أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الإشكالية، تليها الفرضيات، تحديد المفاهيم، ثم صعوبات البحث، وأخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: المعنون تحت عنوان: سوسولوجيا ثقافة التسيير، والذي يمثل في المساحة الخاصة بمتغير ثقافة التسيير وقد تمت معالجتها والتفصيل فيها عبر العناصر التالية: ماهية التسيير، ثم ماهية المسير، تلتها ثقافة التسيير مقاربات من الإرث النظري الجزائري، وفي الأخير تم التطرق إلى نظريات ثقافة التسيير.

الفصل الثالث: والمعنون تحت عنوان سوسولوجيا الانضباط الوظيفي وفيه تم التعمق والتوسع فيه هو الآخر عبر العناصر الموالية أولا تم البدء بماهية الانضباط الوظيفي، ثم متطلبات الانضباط الوظيفي وأنواعه؛ تلتها مظاهر الانضباط الوظيفي ومقوماته؛ بعد ذلك صفات العامل المنضبط، وفي الأخير مؤشرات الانضباط الوظيفي وعوائقه.

الفصل الرابع: المتعلق بالتقصي الميداني حول الظاهرة محل البحث و المعنون ب: البناء المنهجي للدراسة الميدانية، تم معالجة الموضوع امبريقيا من خلال العديد من العناصر وهي كالتالي: أولا تم التطرق على مجالات الدراسة الزمانية والمكانية أي الجغرافية وكذا المجال البشري، ثم عرض منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي، وبعد ذلك أدوات جمع البيانات التي هي الاستمارة والاستمارة بالمقابلة، ثم أساليب التحليل المنتهجة في هذا البحث المتمثلة في الأسلوب الكمي والكيفي، إلى عينة الدراسة وكيفية استخراجها من مجتمع الدراسة.

الفصل الخامس: تم معالجة البيانات الإحصائية التي تم تجميعها من الميدان باستعمال الأدوات والطرق التي ذكرت في الفصل السابق، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية الخاص بالعلوم الاجتماعية "spss".

وذلك بتفريغ البيانات الإحصائية الخاصة بكل فرضية وجدولتها وتحليلها إحصائيا وسوسولوجيا واستخلاص النتائج الخاصة بكل فرضية، ثم النتيجة العامة الخاصة بالدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

1. أسباب اختيار الموضوع.

2. أهداف الدراسة.

3. أهمية الدراسة.

4. الإشكالية.

5. الفرضيات.

6. تحديد مفاهيم الدراسة.

7. صعوبات البحث.

8. الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

1. أسباب اختيار الموضوع:

ينطلق أي بحث علمي من ملاحظة ظاهرة تستقطب اهتمام الباحث فيسعى للتعمق فيها واكتشاف خلفياتها ليصل إلى نتائج علمية، ومن أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ظاهرة الانضباط الوظيفي، وربطها بثقافة المؤسسة ما يلي:

أولاً: الأسباب الذاتية:

- الاهتمام المتزايد والميول الشخصية بمثل هاته المواضيع خاصة وأنني لاحظت مشكل الانضباط في المؤسسات الجزائرية وعلاقته بثقافة التسيير، وعاشته في مؤسسات أخرى من خلال مجموعة من المؤشرات، التي أثارت في نفسي الفضول نحو اكتشاف مكان هذا المشكل الذي تمت تطويره على شكل إشكالية وفق منهجية علمية.
- الرغبة في تحطّي العوائق الفكرية والتنقل إلى مستوى العلمية.
- من خلال المواقف التي حدثت مع زملائي وأقاربي بالإدارات والمستشفيات والتي أثارت سخطهم وانزعاجهم، والتي كانت مصدر من مصادر الإلهام.
- من خلال تجربة أحد الأصدقاء العمل في أحد المستشفيات والمتواجد ببلديتنا، فكانت لها تجربة مباشرة مع خفايا العلاقات بين العاملين بالمخبر التابع للمؤسسة الاستشفائية، بحيث لاحظت مجموعة من التصرفات دفعتنا للصياغة الإشكالية البحثية.
- من خلال تبادل الأفكار مع الأستاذ المشرف وزملائي.
- المعيشة السلبية أي معايشة الموضوع وكانت لنا تجربة تتميز بالإيجابية.
- الاعتقاد الشخصي بأهمية النسق القيمي كأحد مدخلات التنظيم والتي تأثر في الانضباط الوظيفي للعمال، وتأثر في الوظيفة التسييرية للمسيرين.
- كثرة النقاش حول هذا الموضوع في ما يسمى ب: "الحس المشترك"، والدافع نحو محاولة المساعدة بتقديم نظرة احترافية متخصصة، تنقص جزء من المسؤولية على عاتق الباحثين.

ثانياً: الأسباب الموضوعية:

- المساهمة في لفت انتباه المسيرين للاهتمام بتعزيز سلوك الانضباط الوظيفي للعمال.
- المساهمة في لفت انتباه، وزيادة وعي العمال والمسيرين حول تأثير الثقافة المجتمعية بكل أبعادها التي يتم التحقق منها في البحث.
- الافتقار إلى دراسة علمية تسلط الضوء على بعض المشاكل بالمؤسسة وتشخصها.

- محاولة معرفة المسببات التي تتحكم في مستويات الانضباط الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية
- محاولة معرفة تأثير المسير على العمال والتي تؤدي إلى التأثير على سلوك الانضباط الوظيفي، الوظيفي لديهم.
- الاطلاع على واقع التسيير والانضباط الوظيفي في المؤسسات الجزائرية والمؤسسة الصحية محل الدراسة.
- التأكيد على الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع ثقافة التسيير ودوره في الانضباط الوظيفي.
- الاجتهاد إلى تقديم البعد الاجتماعي من بين التخصصات العلمية الأخرى كعلوم التسيير والإدارة و التنمية البشرية التي تتقاطع مع تخصص التنظيم والعمل.
- اكتساب الموضوع أهمية علمية.

2. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة تفسير الظاهرة نظريا، وذلك بالسعي إلى تحديد النظريات والمقاربات النظرية الأقرب للموضوع، والأكثر تلاءما معه.
- محاولة تقديم تحليل وقراءة سوسيولوجية لثقافة التسيير وعلاقتها بالانضباط الوظيفي لعمال المؤسسة الاستشفائية.
- محاولة منا إلى معرفة سوسيولوجيا التسيير وسوسيولوجيا المسير وتقديم مقاربات نظرية حول ثقافة التسيير في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة إظهار أهمية الانضباط الوظيفي لدى العمال وتصحيح السلوك السليبي.
- محاولة تفسير وفهم العلاقة التي تربط ثقافة التسيير بالانضباط الوظيفي لعمال المؤسسة الاستشفائية.
- محاولة التحقق من أبعاد ثقافة التسيير المتمثلة في طبيعة الإشراف (توجه الجماعية في التسيير) وعلاقات العمل (الغير رسمية، العلاقات الشخصية العلاقات القرابية....)، الحوافز (الاقتصادية والمعنوية)، الرقابة الإدارية وتأثيرها على التسيير.
- محاولة التحقق من أبعاد الانضباط الوظيفي المتمثلة في بعد وضوح القواعد البيروقراطية والتحكم في العمل، بعد الرقابة التنظيمية (الذاتية والخارجية)، بعد التأثيرات القيمية وبعد الروتين الإداري وتأثيرها على انضباط عمال المؤسسة الاستشفائية.

- محاولة إكمال ما وصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج معرفية، ضمن قانون تراكمية العلم (accumulation de connaissances).
- محاولة وصف واقع انضباط العمال في ظل ثقافة التسيير.
- محاولة تحليل الظاهرة ودراستها ميدانيا بغية استخراج نتائج يتم تقديم قراءات إحصائية وسوسيولوجية حولها أي التحقق من المتن النظري.
- محاولة منا إلى معرفة سوسيولوجيا الانضباط الوظيفي من مختلف جوانبه خاصة في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة التحكم في أدوات وطرق البحث و المساهمة في الاستقراء والاستنباط العلمي.
- محاولة منا في إثراء مكتبة الكلية بهذا العمل.

3. أهمية الدراسة:

- إن لكل بحث أهمية معينة تجعل الباحث يحس بالاستعداد إلى الشروع بكل صرامة، فثقافة التسيير ودورها في انضباط العمال، له أهمية بحثية وأهمية تنظيمية، ويمكن توضيح الأخيرة في ما يلي:
- يضيف معرفة لأخصائين التنظيم والعمل ولما لا اطلاع أفراد المؤسسة المخرجات فيها البحث ومسيرها وإصلاح مواطن الخلل الوظيفي لديهم، والتأكيد على مواطن الصحة.
- تتجلى أهمية ثقافة التسيير في المؤسسة، كفاعل تنظيمي وكنسق ضمن نسق الثقافة التنظيمية، الذي يشرعن ويعقلن الممارسات التنظيمية، فالوظائف التسييرية وثقافة التسيير عموما وضمن أبعاد الدراسة المتمثلة في نظام الحوافز وكذا الرقابة الإدارية تعتبر موضوعية، عقلانية، وتشرعن العملية التسييرية التي يقوم بها المسير.
- تعتبر ثقافة التسيير بمثابة الدليل لتشخيص المواقف والسلوك وخلفياته المجتمعية والقيمية، والإدراك داخل المؤسسة، كما أنها تعمل كحصانة ضد الحراك للبيئة الخارجية وتغيراتها وتحدياتها المستمرة، وكذا الضغوط والعقبات الداخلية.
- ثقافة التسيير هي أساس للبراعة والقوة التنظيمية، ودعامة تطور وتقدم التنظيمات والمجتمعات. كما أن لها دور جوهري يتمثل في أنها أحد المساحات ومنطقة عمليات التي تتم فيها عملية التفاعل وترتبط بين المدخلات والمخرجات لتحسين أداء المؤسسة وضمان انضباط موظفيها.
- له أهمية في كل أنماط المؤسسات الخاصة كانت أم عمومية خدماتية أو إنتاجية وغيرها.

- موضوع الانضباط الوظيفي وعلاقته ثقافة التسيير الإدارية، جاء ليجيب على كثير من الأسئلة المطروحة على مستوى المؤسسة العمومية خاصة، والتي تعرف مشكل عدم انضباط عمالها، خاصة من جانب هدف الفعالية.

4. الإشكالية:

سلكت المجتمعات مسارات مرت خلالها بمجموعة من التحولات، والتغيرات شاملة، على جميع الأصعدة، إذ أن العالم اليوم يقوم على الحركة الدؤوبة والديناميكية وهو ما جعل من التنظيمات تتجلى بصورتها العالمية الحالية.

فقد ساهمت توليفة من الظروف السياسية والاقتصادية والتاريخية والثقافية وغيرها في ذلك، وانتقلت المؤسسة من كيان معقلن ذو توجهات بيروقراطية، رسمية، ومن كيان مأنسن يركز على العلاقات الاجتماعية ويعطي أهمية للأنساق الغير رسمية، إلى مفهوم معاصر يحمل قيم و ثقافة اجتماعية ملائمة ومماثلة لبيئته الخارجية، لأنه غير معزول عنها ويعتبر العنصر البشري إحدى المراسي الجوهرية فيه. من أجل ضمان التحقيق الأمثل للأهداف المتفق عليها.

إذ أن ما يواجه أي مؤسسة هو تحدي ديمومتها وبقائها مابين جميع المؤسسات، خاصة ضمن التغيرات المضطربة والمتسارعة للبيئة المحيطة بها وضرورة أن العنصر البشري يجب أن يولى اهتماما خاصا، أصبحت ضرورة ناسخة ومرسخة لاعتبار أنه لا يمكن فصل ثقافة الفرد المجتمعية وميوله ومعتقداته وأحكامه حول الأشياء لطبيعة أنه ابن بيئته، وقام باختيار مجموعة من التوجهات الفكرية وخيارات قيمية وعقائدية وغيرها تأثر في توجهاته السلوكية بصفة دائمة فهو لا يقوم بتمحيص ونقد المجموعة التي اختارها وبنائها من ظروفه ومكتسباته، بل يتصرف إزائها مباشرة ودون تفكير مسبق عند قيامه بعمله والمؤسسات التي تقوم بتكوين فاعليها هي متميزة وناجعة.

المؤسسة الجزائرية لها توليفة خاصة من الظروف فقد تشكلت تحت شروط تاريخية تدخلت فيها التأثيرات الكولونيالية بحيث أنه تم قولبت الأخيرة ذات الخصوصيات الثقافية والمجتمعية في قالب غربي مختلف تماما، بعد عملية تفكيك واسعة وعميقة وكأنها شهدت تعنيفا قتل فيها واجتث منها جوهرها وكيانها روحيا ووظيفيا، مضمونا ومظهرا، وبتأثرها بمراحل أخرى تمثلت في استبدال المنظومة الغربية القديمة الرأسمالية الكولونيالية بالمنظومة الاشتراكية، ثم تلتها تحولات وتطورات حتى وصلت إلى مرحلة الخصخصة ضمن سياق مجتمعي ودولي حتمي. لكن رغم ذلك لازالت المؤسسة الجزائرية تأثر ثقافة عمالها الخارجية أي البيئة الخارجية وما يسود فيها من العوامل القيمية ومعايير سلوكية وعادات وغيرها

لا زالت تأثر بقوة في المنظومة. ومع الحراك الاجتماعي الذي يشهده المجتمع، وتميز المؤسسة العمومية الجزائرية بالنظام التسييري الثابت والمستقر، الذي يمكن وصفه بالانطوائية والجمود، وسيطرت البيروقراطية، والمصدر الموحد التقليدي الذي يأتي من القمة السياسية خاصة الذي يوجه الإدارات وكافة العملية التسييرية بداخلها ويحد من صلاحيات المسيرين وإبداعاتهم، وحرابتهم في التسيير، وحتى المسيرون ذاتهم لا يخولون لأعضاء التنظيم المشاركة في اتخاذ القرارات ولا تطوير مؤسستهم، والمبادرات الفردية ولا ينحون منحى المخاطرة في الممارسة التسييرية، هاته المركزية المرتفعة لها دورها أيضا في التأثير على كفاءة وفعالية التنظيم/ ولأنه من بين ما تتحلى به المؤسسات القوية، هي استراتيجية الهندسة، أو "الهندسة الإدارية"، والتي بواسطتها يتم استقطاب وإدراج برامج تحديثية في أسلوب التسيير والتنظيم، والتي يعرف على أنها مغيبة في مؤسساتنا، فهي تتجه نحو التركيز على الكم على حساب الكيف، بحيث أن التوظيف لازال يتم وفق مبادئ جماعية، ووفق متغيرات سياسية اجتماعية متمثلة في التوظيف على أساس الانتماء لعرش معين، القرابة بإعطاء أولوية لرابطة الدم ورابطة المكان، والجهوية في مؤسسات العمل، العلاقات الشخصية، الوساطة، الرشوة، المحسوبية، وليس وفق معايير حضارية علمية، حديثة التي تقوم على مبادئ أهمها العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام الجميع، أو الانتقاء على أساس الجدارة والاستحقاق والخبرات السابقة.

أيضا ومن جانب تشخيصي آخر نرى أن الكيفية والأسلوب الذي ينتهجه المسير في تعامله مع العمال سواء من ناحية القيم مثل الاحترام، نظرتهم لهم على أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة أو التنظيم وتجنب النظرة التقنية الأداة لهم، وأن لهم أهمية أيضا كبشر في المؤسسة وهذا ما يعزز شعورهم بالانتماء لها ويحقق الانسجام، فلا تكون دوافعهم للعمل مجرد دوافع نفعية من أجل الأجر أو غيره فقط فقيمة العمل لدى الفرد الجزائري هي قيمة ذات أصول ومتجذرة في تاريخه الحضاري فالمجتمع الجزائري هو مجتمع إسلامي تعتبر قيمة العمل من القيم المترسخة لديه استمدتها من تنشئته الإسلامية، التي ترى بأن العمل عبادة وبأنه أخلاق وقيم ذات وظيفة بناءة تضامنية انسجامية وليست تدميرية، وليست مادية فقط، بحيث الانتكاسة التي حدثت عند الانتقال من نمط العيش الريفي الزراعي إلى المصانع وأماكن العمل ذات الطابع الغربي الرأسمالي الكولونيالي، لازالت آثارها متبقية إلى الآن، بحيث لم يفهم المجتمع الجزائري نفسه نتيجة لخروجه من الحرب مدمر تماما، فكان المسيرون الجزائريون وأصحاب القرار يأخذون بالمجتمع وفق خطة الهروب نحو الأمام ما جعل جميع المراحل التسييرية تتوج بالفشل. مع كل تلك التراكمات لازال المجتمع الجزائري اليوم لم يفهم نفسه ولا تعرف مؤسساته

وضوح في الكيفية التسييرية كنسق فرعي من المؤسسة أو في ثقافتها التنظيمية كنسق أشمل والذي تنتمي إليه الثقافة التسييرية، أو في جميع أنساقها الأخرى فكل تلك التناقضات الخارجية المحيطة بالمؤسسة، وكل تلك المناهج التي انتهجت وطينا، جعلت المجتمع الآن ذو تشكيلة معقدة تحتوي على العديد من الأمراض الغير شفاة تجلت صورتها في المؤسسات اليوم سواء التربوية أو الاقتصادية أو الأكاديمية، أو الاستشفائية أو الخدماتية وغيرها وفي الرأسمال القيمي للمسير الجزائري وللعمال، بحيث يصعب تصنيف وتأطير المؤسسات الجزائرية وإظهارها في شكل عام وليكن كمثال الشكل المعقلن الغربي للمؤسسة الغربية أو الشكل الياباني، أو بصفة مدققة أكثر التسيير العمومي الجديد من خلال آخر أعمال العلماء الإدارة العامة منها: تعريف "Francoix Xavier" بأنه: "إدخال في الإدارة العامة قيم وأنماط تسيير عمل المؤسسة الخاصة وإدخال تقنيات مستوحاة من السوق". ويعرفه "Jacque Chevallier" بأنه "يهدف إلى نقل أساليب التسيير الخاصة إلى المجال العمومي، تحويل نمط الإدارة، تقوية مسؤولية المسيرين وتحسين العلاقة مع المواطنين".

تكملة لفكرة العلاقة بين المسير والعامل، عدم وجود اتصال كثير بين المسير والعامل، تؤدي إلى خلق علاقة ضعيفة لا يتم من خلالها إنشاء أهداف واهتمامات مشتركة لفائدة التنظيم. وهنا يجب التأكيد على ايلاء أهمية للعلاقات السوسيو مهنية، لما تضيفه من تضامن، تعاضد، تفاعل ايجابي، تنسيق، مرونة، سهولة معالجة العقبات، وتقوية روابط التعاون وغيرها، مما ينعكس على المردودية الجماعية للعمال، وعلى انضباطهم.

وترجع أهمية ثقافة التسيير (الثقافة التسييرية) إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة، حيث تشكل ضغوطا على العاملين بالمنظمة للمضي قدما في عملي التفكير والتصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة السائدة في المؤسسة، ولها أهمية بالغة في كونها تعتبر أحد الوسائل القوية و الفعالة في تمكين المديرين من تحقيق أهداف المؤسسة، إن تحقيق الميزة التنافسية القابلة للاستمرار تتأتى عبر الإبداع والكفاءة التسييرية، اللتان ترفعان معا من مكانة المنظمة بين المنافسين، وهي تقوم بزيادة وعي المنتمين إليها حول التغيرات الخارجية للمجتمع، وتفسيراتهم للأحداث من حولهم. كما أنها تعكس مدى جدارة الحكومة، كما أن الإدارة العمومية تعتبر أحد ركائز تطور المجتمعات، وبات من الثابت أن الإدارة الجيدة مع إمكانيات مادية متواضعة يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل من تلك التي تؤدي إليها

إدارة سيئة تتصرف في إمكانيات أكبر¹ وهناك بعض السلوكيات مثل الالتزام التنظيمي أو المهني، الأداء التنظيمي، الولاء، الانضباط، التي ينتهجها الأعضاء في المنظمة والتي ينبغي التحقق منها ومتابعتها باستمرار من أجل تشخيصها.

ضمن الشق الثاني من الإشكالية والتي تكابدها المنظمات الجزائرية خاصة العمومية منها هي التسبب وانخفاض مستوى الانضباط الوظيفي إذ أن من بين أسوأ ما يمكن أن يحدث لمنظمة ما هي عمل أفرادها فقط من أجل المال، والحفاظ على وظائفهم واستغلال أي ثغرات أو هفوات من قبل المسيرين وقادتها من أجل الانصراف إلى القيام بأعمال لا تدخل ضمن المهام المنوطة بهم والمنصوص عليها، الخروج عن العمل مبكرا، التأخر في الالتحاق به، التغيب لأسباب غير استعجالية، الطموح إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهداف المنظمة، عدم استغلال الوقت الرسمي للقيام بالمهام الرسمية، عدم الانصياع لأوامر المشرف أو المسير وتعليمات المكتيبة وغيرها، انتشار اللامبالاة، انعدام الصدق والأمانة والإتقان في العمل، وغيرها من السلوكيات المنحرفة تماما عن العامل السوي المعتدل التي تظهر انخفاض في مستوى الانضباط الوظيفي وليس لأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة خسارتها من خسارتهم ونجاحها من نجاحهم. فالأخير يعني: "الالتزام بقواعد السلوك والعمل أو ضبط النفس عن عمل يخالف القواعد المرعية والمرسومة سواء داخل بيئة العمل أو خارجها ويعني أيضا الالتزام بالنظام".

وهو ذلك السلوك الراقي الذي يسلكه العامل كردة فعل تجاه ثقافة التسيير المتبعة من طرف القيادة الإشرافية، حيث يعبر عن هذا السلوك من خلال ولائه للمؤسسة التي يعمل بها، وعن التزامه بكل الأنظمة والقوانين التي تنص عليها، وبشعوره القوي بالانتماء للمؤسسة وعدم الرغبة في الرغبة في تركها، والإخلاص في العمل، الامتثال لأوامر المشرف، وكذا التعاون مع جماعة العمل والتضحية من أجلها² بحيث أن للأخير دعائم ومسببات، ومتطلبات، عوامل ارتقاء به وغيرها من فروع هذا المتغير له أهمية بالغة في كونه يضمن السير الحسن لوظائف المنظمة، وكامل فروعها، الاستغلال الأمثل لكامل الموارد المتاحة خصوصا قوة وجهود المورد البشري والوصول لأفضل النتائج في أقل وقت ممكن وتحقيق الاستمرارية في ذلك، قدر الإمكان.

¹. ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2004م، ص14.

². بوخالفة رفيقة، الانضباط الوظيفي في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر2، بوزريعة، الجزائر، ص4.

تحقيق الكفاءة والفاعلية، التحكم والسيطرة على كافة مشاكل المنظمة والعقبات الدائمة الظهور في مسار حياة المنظمة، وذلك للتطلع والانتقال قدما بما من حال إلى حال وإلى الأمام ضمن خططها المسطرة له أهمية أيضا في كون شعور الموظفين بروح معنوية عالية دائمة نحو وظيفتهم ونحو منظماتهم، وإحساسهم بالرفاهية والسعادة أيضا التقليل من دوران العمل يمكن أن يكون الانضباط ذاتيا أي مصدره جهاد الفرد لذاته، ويمكن أن يكون مفروضا من خلال مجموعة اللوائح والقوانين الداخلية للمنظمة، ومن خلال أوامر القائد أو المشرف أو المسير الذي ياطر العملية الإدارية، والتي يجد العامل نفسه مجبرا ومقهورا للانصياع لها، أو وظيفيا نابعا من كلتا النمطين السابقين، أو من خلال الجماعة فعوى الانضباط تنتقل من الجماعة إلى الفرد المتسبب أو ذو درجات منخفضة من الانضباط أو من فرد منضبط إلى جماعة غير منضبطة.

ثقافة التسيير والانضباط الوظيفي للعمال هو عنوان يشكل فصلا من كم هائل من فصول إدارة المؤسسات التي تمثل مكتبة عملاقة باللفظ الدقيق، فلقد الثقافة وحده له العديد من الأبعاد والتي تبقى مجردة عند النظر إليه من خلال منظار كل علم من العلوم الإنسانية والاجتماعية وعلوم التسيير والإدارة والاقتصاد والتجارة وغيرها من العلوم المتباعدة المتقاربة التي وإن اختلفت فإنها تتكامل في بينها وتلتقي في مواطن التقاء. ونحن مختصي علم الاجتماع التنظيم والعمل لنا نظرنا الخاصة الدقيقة والتي نحاول من خلالها تقديم تفسير وفهم الظاهرة يعتبر أسلوب أو النمط أو الطريقة أو المنهجية أو صنف التسيير الذي يتبعه المسير في تسيير العمال ضمن فرع إدارة الموارد البشرية أحد مسببات الانضباط الوظيفي للعمال، بحيث يسعى في حركة دؤوبة من خلال مهام مثل الرقابة التحفيز القيادة التنظيم والتنسيق الاتصال كوظائف رسمية له، أيضا ثقافته النظرية التي تكون عليها، توجهاته القيمية كتجميع وحصر لثقافته المجتمعية الشاملة، ومنظومة القواعد السلوكية التي اكتسبها فليس كل مسير قائد، ومن الأفضل أن يكون المسير أو المدير قائدا، وليس لكل المدراء ذو نفس الطابع الإداري الموحد، ويعود هذا بالطبع إلى المعطيات السابقة الذكر المتمثلة في المقدمات الثقافية التي تعتبر ترسانة المسير في مساراته وقراراته التسييرية، والتي تأثر في المؤسسة وفي الانضباط الوظيفي للعمال لكل إذن فلكل منظمة ثقافتها الخاصة والتي تحاول تلقينها ونقلها لعمالها، متأثرة بذلك بالبيئة الخارجية لها فهي تعتبر كأحد مخرجات المنظمة كما أن المنظمة تصدر هاته الثقافة إلى المجتمع في عملية تغذية عكسية مستمرة، فالتساؤل الذي يجب طرحه:

- ما هو دور ثقافة التسيير في التأثير على الانضباط الوظيفي للعمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببيزان؟

والذي تتفرع منه مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة في:

- هل للحوافز دور في التأثير على الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببيزان؟

- هل لطبيعة الإشراف دور في التأثير على الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببيزان؟

- هل للرقابة الإدارية كأحد وظائف التسيير الإداري دور في دعم الانضباط الوظيفي للعمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببيزان؟

5. فرضيات الدراسة:

في ضوء الأسئلة السابقة تم الوصول إلى صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة بين الحوافز المادية و المعنوية والانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببيزان.

إن إدراج المؤسسة لبرنامج فعال، يتميز بميزة التحفيز المستمر لأفراده ويزيد دافعيته نحو الانجاز

الفعال والكفؤ، ويثيره لتحقيق أعلى درجات الأداء، والحوافز إذا ما كانت مادية أو معنوية،

المستعملة بعدالة بين جميع أفراد التنظيم، تدفع المورد البشري العامل، إلى تكريس جهده وكل تركيزه

إلى تحقيق أهداف التنظيم وبالتالي يسود الانضباط الوظيفي داخله.

- الفرضية الثانية: كلما كانت طبيعة الإشراف تسيير وفق خلفية علمية عقلانية كلما ساد الانضباط الوظيفي للعمال.

الإشراف وظيفة يقوم بها المدراء وذلك بالإشراف على نطاق معين من المرؤوسين، وذلك لتحقيق

أكبر قدر من الانتاجية. كلما كان الإشراف يتسم بالعلمية والعقلانية ودحض للذاتية الفرد، المرتبطة

بتوجهاته القيمية الجماعية والرمزية التي يسعى من خلالها إلى تجذير دائرة علاقاته سواء القرابية أو

الشخصية وذلك داخل المؤسسة الرسمية، زاد فعالية وكفاءة المرؤوسين والعكس صحيح، إذ أن نموذج

الإدارة الحديثة الذي تتبناه الدول هو الأكثر نجاعة، فنجاح المشرف سواء كان أعلى الهرم الإداري

أو في القاعدة يتمثل في سيطرته على ذاتيته وفصل عمله الرسمي عن غير الرسمي. ولكن بالطبع لا يعني ذلك تعامله مع المرؤوسين كآلات بل كبشر بحيث يشعرون بالانسجام والانتماء للمؤسسة ولجماعة أو فريق عملهم، وبالداغعية الايجابية، فالمركزية التي تنتهج كأساس محوري في عملية تسيير المؤسسة والبيروقراطية، من شأنها أن تكون كأحد عوائق تحقيق نجاح المؤسسة، وكذا عدم فالتنظيم ليس معزولا عن بيئته الخارجية التي تتميز بالديناميكية فهو يعتبر كمنسق مفوح يتأثر ويأثر في بيئته الخارجية زمن هذا المنطلق نستطيع القول بأن كل ذلك يآثر في مستوى انضباط العمال الوظيفي.

- الفرضية الثالثة: كلما كانت الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال.

تعتبر الرقابة الإدارية أحد أهم المحاور التي تنصب جهود المسؤولين حولها لأنه من خلالها يتم الحفاظ على أهداف التنظيم، بحيث تزيد من ثقة الموظفين في صحة المهام والعمليات الموكلة إليهم، وعلى كافة المستويات والفروع وتزيد من شعور الأفراد من الانتماء للتنظيم، ومن خلالها يتم اكتشاف الأخطاء السلوكية والأدائية ومعالجتها بفعالية، فهي أداة تصحيح لأساليب الأداء للمرؤوسين، و تعتبر نظام ضبط والجهاز العصبي لأي تنظيم، شريطة أن تكون موضوعية ولا تتأثر بالمؤثرات الخارجية الغير موضوعية المرتبطة بالنسق القيمي السلبي للمجتمع، فكلما كان الجهاز الرقابي الإداري عادل مبني على أسس علمية عالمية كان أكثر كفاءة وفعالية في أداء وظائفه الضبطية منها خاصة، بحيث يجب أن تكون عملية الرقابة مراعية للسلوك البشري بحيث تأخذ بالحسبان الطبيعة البشرية وبأن الأفراد العاملون ليسوا، آلات وليس لديهم احتياجات اقتصادية فقط. إذ يجب أن تتصف بالمرونة أيضا.

6. تحديد مفاهيم الدراسة:

1.6 الثقافة:

- تعريف الأنثروبولوجي الانكليزي إدوارد تايلر (E.B, Taylor) "الثقافة أو الحضارة بالمعنى الاثنوجرافي الواسع: هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعارف والمعتقدات والفن والقانون

والأخلاق والتقاليد وكل القابليات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع"¹.

- وحسب معجم مصطلحات عصر العولمة تعرف على أنها: " البيئة التي يحيا فيها الانسان والتي تنتقل من جيل إلى جيل، وتتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة من السلوك المكتسب عن طريق الرموز، وتتكون ثقافة أي مجتمع من أفكاره ومعتقداته ولغته وفنونه وقيمه وعاداته وتقاليد وقوانينه وغير ذلك م وسائل حياته ومناشط أفكاره"².

- ويتميز تعريف كروبير وكلوكهون الشمولي بأبعاد جديدة فهو يعتبر أن: " الثقافة تتكون من نماذج ظاهرة وكامنة من السلوك المكتسب والمنتقل بواسطة الرموز، والتي تكون الانجاز المميز للجماعات الإنسانية والتي يظهر في شكل مصنوعات ومنتجات أما قلب الثقافة فيتكون من الأفكار التقليدية (المتكونة والمنقاة تاريخيا) وبخاصة ما كان متصلا منها بالقيم، ويمكن أن نعد الأنساق الثقافية نتاجا للفعل من ناحية، كما يمكن النظر بوصفها عوامل شرطية محددة لفعل مقبل"³.

تستمد الثقافة معناها باعتبارها الإطار العام الذي يتحرك فيه الفرد ويسلك سلوكه ولا شك أن السلوك الإنساني يتلون وينطبع بخصائص الثقافة التي يعيش فيها الفرد، وفي أغلب الأوقات فإن الفرد حين يسلك بطريقة معينة فهو لا يدري أنه واقع تحت تأثير معتقدات وآراء ثقافية معينة، وقد لا تتاح له فرصة للتفكير في هذا الأمر إلا إذا خرج عن نطاق ثقافته واتصل بثقافات مجتمعات أخرى. إن الثقافة عبارة عن نظام للسلوك يتبعه الأفراد بحكم العادة وبدون تفكير، ومن ثم فإن الإنسان في جانب كبير من حياته هو نتاج ثقافة معين

Each person is, far more than he will ever know the product of his culture⁴.

¹ محمد السويدي، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، الطبعة الأولى، 1991، ص50.

² اسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، معجم مصطلحات عصر العولمة، دار الثقافة للنشر، مصر 2004، ص 166.

³ عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الثقافة المفاهيم والإشكالية من الحداثة إلى العولمة، الطبعة الثالثة، مركز دراسات الوحدة العربية، بناية بيت (النهضة)، شارع البصرة، الحمراء-بيروت-لبنان، 2016م، ص 28-30، بتصرف.

⁴ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، ص216.

2.6 الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي من المفاهيم التي يصعب تحديدها، ومن بين العديد من التعريفات ارتأينا اختيار التعريف التالي:

تعرضت نظريات التنظيمات إلى الحجم والبنية والتكنولوجيا باعتبارها عوامل محددة لوظيفة المنظمة، ولكن الثقافة التنظيمية كذلك يمكن اعتبارها متغير في حد ذاته ذي أهمية في تحديد نمط المنظمة ووظيفتها فهي كعامل للفعالية والتكيف مع البيئة، وهذا التصور تنطلق خاصة من النظرية النسقية التي تعتبر المؤسسة مجموعة من الأنساق الفرعية المندمجة والمتفاعلة مع بعضها البعض- الأهداف والإدارة والتكنولوجيا والإنتاج والثقافة- .

هذه النظرية التي عرفت الكثير من الدراسات بعد ذلك فالثقافة التنظيمية تشكل إذن نوع من الترابط بين الأنساق الفرعية للمنظمة والتي تعتبر عند الباحثين في التطور التنظيمي النسق الفرعي المفضل للتدخل بالنسبة للخبراء والمستشارين، فهي بمثابة التراث المشترك من القيم والمعايير والمعتقدات التي تسمح لأفراد المنظمة من تحديد هويتهم كما تشجع على استقرار النسق فهي تحمل الكثير من نقاط التقاطع بين السلوكيات والقرارات التسييرية لهذا فعندما يظهر مشكل بالمؤسسة (أزمة أو تجديد) فإن ثقافتها يمكن أن تذكر على أنها السبب أحيانا أو كعلاج أحيانا أخرى¹.

كما أننا سنعود ونتطرق لتعريف الثقافة التنظيمية خاصة بارتباطها بثقافة التسيير.

كما يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية من الناحية اللغوية بمعنى التقويم والتهديب، فالثقافة بهذا المعنى هي عبارة عن نسيج من المعرفة والمعتقدات والقيم وأنماط التفكير والسلوك، كما عرفها كالفرون: بأنها: " تشمل القيم المادية منها واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والنتاج الفكري والمادي والتعليم والأدب والعلم والفن والذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل النمو الاجتماعي والاقتصادي، وبجملته موجزة، هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته وطرقه في التفكير والسلوك والعمل والتي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر.

3.6 ثقافة التسيير:

¹ جمال بن زروق، الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغير داخل المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 2010م، ص 237.

إن مفهوم الثقافة التسييرية يبين لنا أن الثقافة مرتبطة بعملية التسيير أو أن الممارسة التسييرية تنتج ثقافة معينة، كما قد يشير إلى المميزات التي يتصف بها التسيير في حدود معينة، فمستوى تبلور ثقافة مجتمع ما له تأثير مباشر على تبلور ووضوح الثقافة على مستوى المؤسسة في هذا المجتمع أو ذاك، لأنه لا يمكن فصل هذه الأخيرة عن بيئتها المادية والاجتماعية وما يسود فيها من قيم ومعايير سلوكية، الثقافة التنظيمية تتكون من عدة أنساق ثقافية منها الثقافة التسييرية التي ترتبط أساساً بطرق وكيفيات ممارسة العملية التسييرية، وعليه فقبل تعريف الثقافة التسييرية لا بأس أن نشير إلى كل من مفهومي الثقافة والثقافة التنظيمية وذلك لاستخلاص بعض المعاني التي قد تساعدنا على الفهم والتوضيح.

ويلاحظ من خلال التعريف السابق أن القيم هي العنصر الأساسي في تعريف الثقافة والقيمة كما يعرفها أحد الباحثين هي: "مقياس أو معيار للانتقال ما بين بدائل ومخلفات اجتماعية أمام الشخص الاجتماعي في مواقف الحياة الاجتماعية قصد تحقيق مصالح وأهداف معينة ترتبط بالوضع الاجتماعي لهذا الشخص"¹

في حين أن الثقافة التنظيمية تظهر من خلال الممارسات التنظيمية ومعايير السلوك المرتبطة بها، والذات استخلصا مبادئها من خلال دراسة الممارسات التنظيمية مثل التوظيف والتكوين ونظام الحوافز ونسق الأهداف والعلاقات بين الزبائن والمنافسين.

ويعرفها "شين" في كتابه الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشاكلها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشاكل وإدراكها وفهمها"²

إن المبادئ التي أشار إليها "شين Shein" هي احترام البيئة الطبيعية والتفتح على العالم الخارجي وهذه الأخيرة تساعد على التكيف الداخلي (مبدأ الاستماع إلى الغير) واحترام القواعد، فالنظرة إلى الثقافة التنظيمية قد تطورت من مجرد مجموعة من الأحداث والسلوكيات المشتركة بين الفاعلين داخل التنظيم إلى اعتبارها مجموعة من المعارف التي توجه التفكير والفعل داخل التنظيم.

وبناء على هذا المعنى الأخير للثقافة التنظيمية فإن الثقافة التسييرية مرتبطة أساساً بممارسة العملية التسييرية التي تضم مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، والتي يمكن اعتبارها على أنها

¹ - جمال بن زروق، المرجع السابق، ص 240.

² - جمال بن زروق، المرجع السابق، ص 240.

مجموعة المبادئ أو الافتراضات التي يعتمدها المسير في ممارسة العملية التسييرية ومعايير السلوك المرتبطة أساسا بادراك الطبيعة الإنسانية، البعد السلطوي، والوقت، ورؤية المستقبل، والنظرة للعلاقات الإنسانية¹.

كما عرفها ويليام أوشي **William Ouchi** في كتابه القيم: بأنها عبارة عن تقاليد راسخة ومعطيات البيئة والثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوك، فالمدراء يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم ثم تتسرب الأفكار هذه إلى الأجيال اللاحقة من خلال العاملين².

- المفهوم الإجرائي:

نقصد بثقافة التسيير في دراستنا هذه هي تلك الوظائف المتعلقة بإدارة الحوافز (الاقتصادية/المادية، والمعنوية) وكذا الرقابة الإدارية، وكذا طبيعة الإشراف وتعتبر كأحد الوظائف العلمية، وحتميات تسييرية، فالكيفية والأسلوب الذي ينتهجه المسير في تعامله مع العمال سواء من ناحية القيم مثل الاحترام، نظرته لهم على أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة أو التنظيم وتجنب النظرة التقنية الأدائية لهم على أنهم وجدوا كآلات من أجل تحقيق أهداف التنظيم، حتى وإن لم يصرح بذلك ولكن من خلال تفاعلاته معهم.

وأیضا التعامل معهم والتفكير ضمينا بأنهم في مرتبة أقل منه والتي تشعرهم بالدونية وبتخفيض مستوى تقدير الذات وليس على أساس أن وظيفتهم هي وظيفة ذات أهمية بالنسبة للتنظيم كبنية اجتماعية أيضا وأن لهم أهمية أيضا كبشر في المؤسسة وهذا ما يعزز شعورهم بالانتماء لها ويحقق الانسجام، فلا تكون دوافعهم للعمل مجرد دوافع نفعية من أجل الأجر أو غيره فقط؛ تقديم ثقته فيهم، أسلوبه في إدارتهم وتسييرهم كالتسلط أو الانفتاح عليهم، أيضا من خلال تحفيزهم وإثارة دوافعهم لتقديم أقصى جهودهم وذلك ماديا ومعنوية والإشراف عليهم بموضوعية وكيف يتجاوبون مع ذلك مما ينعكس على سلوكهم، بالسلب كتسييرهم وتأخر المؤسسة عن مهامها وعدم الإتقان، أو بالإيجاب بانضباطهم وكفاءتهم في العمل والتزامهم.

هي أحد المتغيرات الأساسية في زيادة مستوى الانضباط الوظيفي ترتبط ارتباط وثيقا به.

¹ - جمال بن زروق، المرجع السابق، ص 240.

² - محمد صالح بوطوطن، زديرة خمار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر، عنابة، الجزائر، 2014، ص34.

4.6 الانضباط الوظيفي:

- التعريف اللغوي:

هو من الضبط حيث عرفه ابن منظور في لسان العرب بأنه: لزوم الشيء وحبسه، ضبط عليه وضبطه يضبط ضبطا وضباطه، وضبط الشيء حبسه بالحزم، والرجل ضابط أي حازم، ورجل ضابط وضبطي قوي وشديد، وفلان لا يضبط عمله أي لا يقوم بما فوض إليه، ويقال فلان لا يضبط عمله إذا عجز عن ولاية ما وليه وقال الليث الضبط لزوم الشيء لا يفارقه في كل شيء، وضبط الشيء حفظه بالحزم، وهو رجل ضابط أي حازم، ورجل ضابط وضبطي: قوي شديد التهذيب وفي التهذيب، شديد البطش والقوة والجسم، ورجل أضبط، يعمل بيديه جميعا وأسد أضبط يعمل بيساره كعمله يمينه¹.

- التعريف الاصطلاحي:

هو الالتزام بقواعد السلوك والعمل أو ضبط النفس عن أي عمل يخالف القواعد المرعية والمرسومة سواء داخل بيئة العمل أو خارجه أو يعني أيضا الالتزام بالنظام وفي دراسة أكدت أن الالتزام الدقيق بكل التعهدات والارتباطات والمواثيق والقوانين والتشريعات وبنظم العمل وإجراءاته وقواعده وبمقاييسه ومواصفاته، إلى جانب التمسك الشديد بهيكل القيم والمثل والمبادئ العليا التي ارتضاها المجتمع وارتبطت به وأصبحت تشكل سلوكه وتتحكم في جميع معاملاته واتجاهاته وآرائه وأن الانضباط يتخذ مظاهر سلوكية من الإلتقان إلى الصدق والأمانة، والنظام، واحترام قيمة الوقت.

- المفهوم الإجرائي:

هو ذلك السلوك الراقي الذي يسلكه العامل كاستجابة اتجاه ثقافة التسيير المتبعة من طرف القيادات الإشرافية، حيث يعبر عن هذا السلوك من خلال ولائه للمؤسسة التي يعمل بها، وعن التزامه بقوانينها وتعليمات مسيرتها.

5.6 الرقابة:

يعرفها هنري فايول على أنها: "الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير العمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم ووفقا للخطة المرسومة".

¹ - ابن منظور، لسان العرب، الجزء الخامس، (ش-ص-ض-ط)، دار الحديث القاهرة، 2003م، ص457.

كما تعرف على أنها: "متابعة العاملين بالمنظمة تنفيذًا للخطة الموضوعية، وتقييم أعمالها أولاً بأول وذلك ضماناً لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة على أفضل وجه وفي أقصر وقت، وبأكبر قدر ممكن من الدقة وأقل قدر ممكن من الأخطاء"¹.

وتعني الرقابة أيضاً: الإشراف والمراجعة من جانب سلطة أعلى، للتعرف على كيفية سير العمل داخل المشروع، والتأكد من أن الموارد تستخدم وفقاً لما هو مخطط لها.² وهي أيضاً:

- وظيفة إدارية تعني قياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين من أجل التأكد من أن أهداف المشروع (المؤسسة) وخطته التي وضعت لتحقيق هذه الأهداف قد أنجزت.

- تقرير ما إذا كانت الخطة قد نفذت وما إذا كان هناك تقدم نحو تحقيق الأهداف والتصرف - إذا كان ذلك ضرورياً - لتصحيح الانحرافات والأخطاء.

- الجهاز العصبي لأي تنظيم وهي تشبه في ذلك الجهاز العصبي لجسم الإنسان، فالرقابة تتعرض لكل خلية من خلايا التنظيم تتأثر بها وتتأثر فيها.

- الرقابة تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء تم ويتم وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها وأن الرقابة تكون على كل شيء سواء كانت أعمالاً أو أشياء أو أفراداً أو مواقف.³

- المفهوم الإجرائي:

هي وظيفة إدارية، تنتمي إلى مجموعة الوظائف التي تقوم بها الإدارة وتنتمي إلى ثقافة التسيير الخاصة بالمؤسسة، فكل مشرف ومسير واجب عليه الوقوف وملاحظة ومتابعة وتفقد وتفحص وتقرير ما إذا أن المرؤوسين يقومون بمهامهم على أكمل وجه، ووفق أهداف وخطط المؤسسة المعدة، وتكون الرقابة شاملة سواء على الأفراد، أم الأشياء، أم المواقف وغيرها.

6.6 الحوافز:

¹ أحمد حافظ نجم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، 1997م، ص 267.

² السيد محمد حسن الجوهري، الرقابة على مشروعات استثمار القطاع العام، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2007م، ص 47.

³ محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، شركة الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، مصر، ص 290.

تعرف على أنهما: "مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما للفرد"¹.

كما أنها تعرف ب: "يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتحاد نشاط أو سلوك معين يهدف منه الحصول إلى تحقيق أهداف معينة"².

وهي "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز"³.

إذن وحسب التعريفات السابقة، فالتحفيز يرتبط بزيادة دافعية الأفراد الداخلية، وتوفير التشجيع وكل المثيرات الخارجية التي تساعد الفرد على القيام بأفضل أداء ممكن وترفع من انضباطه باستمرار. وقد تناول المنظرون الحوافز كأحد تفسيرات سلوك المرؤوسين داخل المنظمات، ولعل من أبرز النظريات، نظرية ماسلو للحاجات، بحيث عرف حاجات الإنسان بأنهما: "اختلال في حالة التوازن العضوي أو النفسي، نتيجة اختلال في ظروف التوازن القائمة مع المحيط"⁴؛ بحيث تستطيع المؤسسة وانطلاقاً من مساعدة المرؤوسين بالارتقاء في سلم حاجاتهم من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق ذاتهم وإشباع طموحاتهم، وذلك كتوجيه وتحفيز سلوكهم من أجل تحقيق أفضل للأداء ولانضباطهم الوظيفي داخل العمل.

- المفهوم الإجرائي:

الحوافز هي عملية إشباع الحاجات الفرد الإنسانية داخل المؤسسة، المادية والمعنوية والإبداعية، بشكل يحقق أهدافهم من جهة ويحقق أهداف المنظمة معاً. ويضمن أعلى درجات الأداء والانضباط والكفاءة والفاعلية.

7. صعوبات البحث:

1.7 الصعوبات الموضوعية:

تتمثل الصعوبات الموضوعية في ما يلي:

- صعوبة الحصول على المصادر الخاصة بالموضوع وأخذ وقت في ذلك.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة، مكتبة الغريب، 1992م، ص209.

² بشير العلاق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عمان، دار اليازوري العلمية، 2008م، ص47.

³ أحمد ماهر، نظام الأجور والتعويضات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2010م، ص148.

⁴ سليم إبراهيم الحسني، السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان، 2013م، ص84.

- الوقت الكبير الذي تأخذه عملية القراءة للدراسات والمصادر والمراجع السابقة بحيث تأخذ القراءة من أجل الفهم ثم التلخيص ثم التصنيف والمقارنة بين القراءات المختلفة وقتا كبيرا.
- صعوبة ضبط والتحكم في الظاهرة المدروسة خاصة ضمن تخصصنا سوسولوجيا التنظيم والعمل. وكذا تدخل عدة عوامل متشابكة في الظاهرة والتي يصعب الفصل فيما بينها.
- صعوبة ضبط مفاهيم الدراسة.

2.7. الصعوبات الذاتية:

واجهنا في مسار انجاز الأطروحة البحثية مجموعة من الأسباب الشخصية والتي بالتأكيد لا تعتبر كمبررات موضوعية لكنها لسبب أو لآخر تؤدي إلى إرجاعنا للوراء، خاصة وبأننا مقيدين بوقت محدد، والمتتمثلة في الجانب النفسي كالإحساس بالإحباط، التسويف، الضياع وعدم معرفة خبايا وأسرار البحث خاصة في بداية العمل، وكذا المشاكل العائلية.

8. الدراسات السابقة:

لقد حظي موضوع ثقافة التسيير والانضباط الوظيفي اهتمامات الباحثين والمنظرين الاجتماعيين من قبل، وأجريت عدة دراسات جزائرية منها أيضا، تؤكد على ضرورة الاهتمام بالجانب الاجتماعي والثقافي في المؤسسات الجزائرية، والذي أصبح حتمية فرضتها، هاته الدراسات والنظريات، ذلك أننا نرى النتائج التي حققناها أدوات التسيير التي تعتمد على أسس ثقافية في المؤسسات ذات الكفاءة العالية، أمثال المؤسسات الغربية أو نموذج الإدارة اليابانية، وقبل الشروع في تقديم هاته الدراسات ينبغي الإشارة إلى أننا وجدنا مراجع تتكرر باستمرار في إحالات المراجع ولم نستطع الوصول إليها رغم محاولتنا الكثيرة البحث عليها في مختلف المصادر الرقمية من مواقع مجلات، وكتب وغيرها، إلا أننا وجدنا البعض من متونها في المراجع، ومن بين هاته الدراسات كتابات الدكتور بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر أيضا مرجع القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح، الكويت، 1999م.

والعديد من الأعمال الأخرى كمؤلفه الثقافة والتسيير عمار صخري، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر العاصمة، نوفمبر 1992م وأيضا مؤلف الدكتور بشير مُجَّد، الثقافة والتسيير في الجزائر.

ورغم تنوع ووجود دراسات من قبل والتي قمنا بمقارنتها بدراستنا الحالية من أجل معرفة الجوانب والأبعاد التي درست من ظاهرة ثقافة التسيير والانضباط الوظيفي للعمال بغية أخذها في الدراسة، إلا

أن دراستنا تختلف عنهم ولها خصوصيتها المكانية والزمانية والاجتماعية، وتأخذ على أنها مميزة خاصة في أبعادها وهي إضافة لما حققته أعمال الباحثين القدرء من قبل.

❖ الدراسة الأولى: "دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي"

وهي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية متليلي - ولاية غرداية - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية.

إشكالية الدراسة:

كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية على تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية متليلي؟¹.

ولقد تفرعت منها التساؤلات الآتية:

- هل التوظيف يساهم في إرساء سلوك الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية متليلي؟

- هل للحوافز علاقة بسلوك الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية متليلي؟

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

فرضيات الدراسة:

- كلما كانت عملية التوظيف (الاختيار والتعيين)، مبنية بشكل علمي وعقلاني، ساد سلوك الانضباط الوظيفي للعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية متليلي.

- كلما كانت الحوافز المادية والمعنوية مطبقة بعدالة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية متليلي، زاد انضباط عمالهم.

- كلما كانت عملية الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية متليلي.²

¹ عمر حاج إبراهيم، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي، أطروحة دكتوراه علم اجتماع تخصص تنمية موارد بشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015م-2016م، ص11.

² المرجع نفسه، ص11-12.

– أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج علمية نسبية.
- محاولة وصف البيئة الداخلية باعتبارها تمثل مصدرا للضغوط والمضايقات، وطبيعة العلاقة بين مكونات البيئة الداخلية والأداء السلوكي.
- التعريف بأهم الملامح والخصائص المميزة للمؤسسة الجزائرية وتأثيرها على الأداء ودورها في تشكيل سلوك الانضباط والمتمثل في الأداء الجيد والفعال.
- محاولة إبراز أهمية الانضباط في سلوك العمال.
- محاولة تحديد خصائص ومميزات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية والدور الذي تلعبه في تشكيل السلوكيات.
- محاولة منا في إثراء المكتبة الجامعية بهذا العمل.
- محاولة حصر مختلف الأسباب التي تؤدي إلى عدم الانضباط بين أوساط الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- محاولة التحكم في التحليل السوسولوجي على المستوى الميكرو سوسولوجي وتطبيقه على أفراد العينة.
- محاولة التحكم في أدوات وطرق البحث العلمي.
- المساهمة في البحث العلمي¹.

– النتائج التي خلصت لها الدراسة:

- يكتسب الانضباط الوظيفي أهمية بالغة في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة العمومية الاستشفائية، كون العنصر البشري المورد الحيوي والهام التي تعتمد عليها النظم الإدارية في تحقيق أهدافها، كما أن أهمية العنصر البشري المورد الحيوي والهام الذي تعتمد عليه النظم الإدارية في تحقيق أهدافها، كما أن أهمية الانضباط الوظيفي لا تتجلى فقط من خلال الفوائد التي تحققها المؤسسة بل في الفوائد التي يحققها الفرد العامل سواء أكانت على صورة عوائد مالية أو معنوية أو تحقيق تقدم مهني ووظيفي.

¹ عمر الحاج إبراهيم، المرجع السابق، ص03-04.

- يعتقد البعض بأن الانضباط الوظيفي وظهور العديد من المشكلات الانضباطية في المؤسسة قيد الدراسة سببها الرئيسي الفرد العامل، والواقع بأن الانضباط الوظيفي والمشكلات الانضباطية تقف خلفها العديد من العوامل والأسباب التي تتوزع إلى أربعة مجموعات من العوامل والأسباب هي:
 - * أسباب ذات علاقة بالإدارة.
 - * أسباب ذات علاقة بالموظف.
 - * أسباب ذات علاقة بطبيعة وعلاقة العمل.
 - * أسباب ذات علاقة بالأجور والمكافآت والحوافز.
- بينت الدراسة وجود مشكلات انضباطية ولها أسباب عدة مما يدل على عدم تعزيز إدارة الموارد البشرية من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية، بالدرجة المطلوبة من الكفاءة.
- أكدت الدراسة الميدانية بان هناك عددا من المشكلات الانضباطية التي تعاني منها المؤسسة العمومية الاستشفائية وهي:
 - ✓ عملية التوظيف تتدخل فيها نصوص قانونية غير مرنة لا تراعي متطلبات المنصب، مما ينعكس سلبا على أداء العمل وعلى الانضباط الوظيفي بشكل عام.
 - ✓ عدم الالتزام بالدوام الرسمي للعمل، الخروج من العمل قبل الوقت، التأخر عن بداية اليوم أو الدوام المحدد لعمل اليوم، الغياب المتكرر عن العمل، الحضور للعمل وعدم التواجد في المكان المحدد للعمل (المكتب)، البطء المتعمد في الأداء الوظيفي، استخدام الإجازات المرضية بصورة متكررة... الخ.
 - ✓ غياب احترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.
 - ✓ عدم فاعلية نظام الرقابة الإدارية، تبني أسلوب الغياب كرد فعل عن عدم الرضا.
 - ✓ عدم الموضوعية في نظام الترقية والتقييم بالمؤسسة.
 - ✓ تدخل الوساطة "المعرفة" في عملية التوظيف.
 - ✓ سياسة الاستقطاب الغير فعالة.
 - ✓ عدم وجود موضوعية في سياسة التعيين والاختيار ومقابلة التوظيف نتيجة للقوانين الغير مرنة وفرض نظام الوصايا الذي يحد هذه العملية ويتركها بعيدة عن الواقع فالنصوص القانونية هي التي تحدد سياسة التعيين والمقابلة فالعملية في الظاهر موجودة غير أنها فارغة المضمون مما يؤثر على الانضباط بشكل عام للفرد والمؤسسة على سواء.

إلى غيرها من النتائج الخاصة بهذا العنصر.

- تبين بوضوح وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانضباط الوظيفي وبين كل من أسباب المشكلات الانضباطية، ذات العاقة بالإدارة، الموظف، طبيعة وعلاقات العمل، الأجور والمكافآت والحوافز، مما يؤكد على ضرورة مراعاة العلاقة التكاملية والتأثيرية لهذه الأربعة مجموعات، من العوامل والأسباب المؤثرة على الانضباط الوظيفي.

- من أهم العوامل المباشرة التي يعتمد عليها في تحقيق الانضباط الوظيفي ليست فقط بناء وتصميم نظم الانضباط الوظيفي بل وجود ثقافة تنظيمية متمثلة في غدارة تسيير الموارد البشرية تكون مقتدرة وفاعلة، سواء من حيث السياسات أو نمط القيادة التي تتبعها من حيث الإجراءات والتدابير والممارسات الإدارية التي تتبع في تحقيق الانضباط الوظيفي.

- تحقق الفرضيات بشكل واضح .

❖ الدراسة الثانية: " ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب "

دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية (مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة)، للطالب خلفاوي حكيم، أطروحة لنيل شهادة الماجستير شعبة علم النفس التنظيم والعمل، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداء.

- إشكالية الدراسة:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة على كل من مستوى الانضباط والتسيب لدى العمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة)¹؟

وقد أدرج الباحث تحت الإشكال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ثقافة المؤسسة لدى العمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة) ؟.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة الانضباط لدى العمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة) ؟.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة التسيب تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة) ؟.

¹ حكيم خلفاوي ، ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب، (أطروحة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم)، قسم علم النفس والأرطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران-02، الجزائر، 2017-2018م، ص06.

- هل توجد فروق في العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة والانضباط لدى العمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية و خاصة)؟.
- هل توجد فروق في العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة والتسيب لدى العمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية و خاصة)؟.
- فرضيات الدراسة:
- الفرضية العامة:
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة وبين كل من مستوى الانضباط والتسيب لدى العمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة).
- الفرضيات الفرعية:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ثقافة المؤسسة لدى العمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة) .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة الانضباط لدى العمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة التسيب لدى العمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة) .
- توجد فروق في العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة والانضباط لدى العمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة) .
- توجد فروق في العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة والتسيب لدى العمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية و خاصة)¹ .
- أهداف الدراسة:
- تهدف الدراسة إلى التطلع إلى ثقافة المؤسسة وما تلعبه من دور في تحسين أدائها والرفع من مستوى الانضباط والتخلي عن التسيب لأنه أصبح من معوقات نجاح المنظمات حيث سنتطرق إلى أهم الأسباب والعوامل التي جعلت هذه الظواهر تكتسي المؤسسات الجزائرية ومحاوله التعرف إن كانت ثقافة المؤسسة لها تأثير على مستوى الانضباط والتسيب.

¹ حكيم خلفاوي، المرجع السابق، ص07.

- التعرف على العلاقة بين ثقافة المؤسسة ومستوى الانضباط والتسيب.
- التعرف على تأثير ثقافة المؤسسة على مستوى الانضباط والتسيب تبعاً لنوع المؤسسة (خاصة وعمومية) .
- التعرف على الفروق في المستوى درجة كل من ثقافة المؤسسة والانضباط والتسيب لدى العمال تبعاً لنوع المؤسسة (خاصة وعمومية).
- التعرف على مفهوم ثقافة المؤسسة والانضباط والتسيب.
- التعرف على معايير ومؤشرات ثقافة المؤسسة والانضباط والتسيب.
- التعرف على وسائل جمع البيانات لمجال ثقافة المؤسسة والانضباط والتسيب¹.
- النتائج التي خلصت لها الدراسة:

- توصل الباحث إلى أن هناك أثر لثقافة المؤسسة على مستوى الانضباط والتسيب وأن هناك علاقة ارتباطية بين ثقافة المؤسسة والانضباط والتسيب في كل من المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة وكذلك بعد حساب متوسط الدرجات الكلية لكل من الانضباط والتسيب وتحديد نمط ثقافة المؤسسة وجدنا بان كلما انعدمت درجة ثقافة المؤسسة في المؤسسة العمومية انخفضت درجة الانضباط وارتفعت درجة التسيب.
- كلما ارتفعت درجة ثقافة المؤسسة في المؤسسة الخاصة ارتفعت درجة الانضباط وانخفضت درجة التسيب وهنا بنا القول بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ثقافة المؤسسة و التسيب في المؤسسة العمومية وهناك علاقة ارتباطية موجبة بين ثقافة المؤسسة و الانضباط في المؤسسة الخاصة وهناك علاقة ارتباطية سالبة بين ثقافة المؤسسة والتسيب في المؤسسة الخاصة.

❖ الدراسة الثالثة: " نمط التسيب وأثره على الانضباط الوظيفي في المؤسسة "

دراسة ميدانية بثنائية القروط بوعلام بأدرار.

- إشكالية الدراسة:

- هل لنمط التسيب تأثير في الانضباط الوظيفي للعمال؟²

¹ حكيم خلفاوي، المرجع السابق، ص 09-10.

² زهرة الداعلي، سهام وتيدي، نمط التسيب وأثره على الانضباط الوظيفي في المؤسسة، أطروحة ماستر، غير منشورة، جامعة أحمد دراية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، أدرار، 2020، ص 03.

ولقد تفرعت من خلال الإشكال تساؤلات فرعية هي:

- هل نمط التسيير الأوتوقراطي يؤثر على الانضباط الوظيفي للعمال؟
- هل نمط التسيير الديمقراطي يؤثر على الانضباط الوظيفي للعمال؟
- هل نمط التسيير الحر(التراسلي) يؤثر على الانضباط الوظيفي للعمال؟
- فرضيات الدراسة:

➤ الفرضية الرئيسية:

لنمط التسيير تأثير في الانضباط الوظيفي للعمال.

➤ الفرضيات الفرعية:

- لنمط التسيير الأوتوقراطي تأثير في الانضباط الوظيفي.
- نمط التسيير الديمقراطي يؤثر على الانضباط الوظيفي للعمال .
- نمط التسيير الحر(التراسلي) يؤثر على الانضباط الوظيفي للعمال¹.
- أهداف الدراسة:

- التوصل إلى نمط التسيير الأكثر تأثيرا على الانضباط الوظيفي.
- معرفة الجوانب التي تعزز الانضباط الوظيفي في المؤسسة.
- التعرف على أسلوب التسيير المستخدم في المؤسسة.
- معرفة الأبعاد التي يتكون منها نمط التسيير والانضباط الوظيفي في المؤسسة².
- النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- يوجد أثر لنمط التسيير على الانضباط الوظيفي.
- لنمط التسيير المتبع أهمية كبيرة في المؤسسة.
- لنمط التسيير الديمقراطي أثر كبير على الانضباط الوظيفي.
- نقص الانضباط الوظيفي في المؤسسة، وذلك من خلال ملاحظة مجموعة من السلوكيات بالنسبة للعمال والمتمثلة في: الخروج أثناء العمل، والتغيب، بالإضافة إلى طغيان الثقافة المحلية لدى الموظف على قوانين المؤسسة.

❖ الدراسة الرابعة: " ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية "

¹ المرجع نفسه، ص 03-04.

² المرجع نفسه، ص 04-05.

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، فرع مركب GPIZ.

- الإشكالية:

هل تعمل المؤسسة على بناء ثقافة قوية ومشاركة، تجمع كل هذه الثقافات الفرعية، بحيث تخلق نوع من الانسجام والاندماج بين العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، أم لا؟ وما هي القيم والممارسات السائدة داخلها؟¹

فرضيات الدراسة:

➤ الفرضية الرئيسية:

أن العلاقات الاجتماعية، وعلاقات العمل داخل التنظيم تفسر طبيعة ونوع ثقافة المؤسسة التي تتبناها المؤسسة.

➤ الفرضيات الجزئية:

- نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية يفسر القيم الثقافية الموجودة داخل المؤسسة.
- درجة مساهمة العمال وتشجيعهم دال المؤسسة، يسمح لنا بفهم ثقافة المؤسسة.
- طبيعة نظام الاتصال الداخلي للمؤسسة، يعكس صورة ثقافة المؤسسة².

- أهداف الدراسة:

- هدفت الباحثة من خلال الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أوجزها في ما يلي:
- محاولة التعرف على ثقافة مؤسسة سوناطراك، كإحدى المؤسسات العالمية، ومعرفة المنظومة الثقافية والقيمية لهذه المؤسسة في إدارة مواردها البشرية.
- الوصول إلى تحديد مجموعة من القيم والممارسات التي تتبناها المؤسسة، وتراها كنقاط قوة بالنسبة إليها.
- معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بهذا البعد الخفي وهو ثقافة المؤسسة، بحيث تعمل على خلق ثقافة خاصة بها، تعبر عن شخصيتها، هويتها، صورتها، وأخيرا فلسفتها، تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى³.

¹ فوزي بودراع، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، أطروحة ماجستير علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014، ص04.

² المرجع نفسه، ص04-05.

³ فوزي بودراع، المرجع السابق، ص07.

- النتائج التي خلصت لها الدراسة:

الثقافة التي يتمتع بها المركب محل الدراسة هي ثقافة مركزية بيروقراطية، التي تقوم على الهرمية الصلبة، وكذلك تركز للعمل الروتيني، وترفض أي مبادرة أو تحديد، فالتخطيط المركزي هو الركيزة الأساسية في انجاز العمل، بالإضافة إلى اعتماد على الاتصال الرسمي والمركزي.

هذه الثقافة نجدها أكثر ملائمة مع محيط مستقر وطويل، فاحتكار مؤسسة سوناطراك للسوق الجزائري، ولا لها أي منافس في السوق المحلية، جعلها تعتمد على هذا النوع من الثقافة، التي تقوم على الاستاتيكا، وترفض أي تغيير في نظامها أو ثقافتها،

يمكن القول كذلك بأن مؤسسة سوناطراك هي المؤسسة الوحيدة التي تدعم الاقتصاد الوطني حالياً، فلا تزال هيمنة الدولة على هذه المؤسسة القائمة الآن، فالقطيعة بين المؤسسة والدولة من خلال مبدأ الاستقلالية يبقى محل نظر، فمازالت الدولة إلى الآن تعتمد على مداخل البترول لتحقيق الضبط والسلم الاجتماعي.

في الأخير يمكن القول بأن ما نقرأه في الكتب حول موضوع ثقافة المؤسسة في المؤسسات الأجنبية، وما هو موجود في واقع المؤسسة الجزائرية، نجده بعيدا كل البعد، فبناء ثقافة مؤسسة يحتاج إلى تاريخ طويل، وتغيير في الذهنيات.

بالإضافة إلى هاته الدراسات تم الاطلاع على عدد من الدراسات الأخرى وغيرها من الدراسات وهي:

- علا عمر حسن الشيخ، أثر الرقابة الإدارية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، أطروحة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2018م.

- دريس نعيمة، تأثير ضغوط البيئة الاجتماعية للعمال على انضباطهم في المؤسسة، (أطروحة ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل)، تحت إشراف: د. بومخلوف محمد، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج البويرة، الجزائر، 2011م/2012م.

- سيد راضية، الانضباط التنظيمي ومحدداته الداخلية والخارجية، أطروحة ماجستير، تنظيم وعمل، محمد مخلوف، العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010م-2011م.

- بن جزيمة عمر، ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار أنموذجا، (أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية)، تحت إشراف: كرزابي عبد اللطيف، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014م/2015م.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل المعنون ب: الإطار المنهجي للدراسة، عرض كافة العناصر المتعلقة بالمنهجية خاصة النظرية، بدءاً بأسباب اختيار الموضوع، أي الدوافع والمسببات التي جعلتنا نصيغ هذا الموضوع ثقافة التسيير ودورها في الانضباط الوظيفي للعمال، أهداف الدراسة، أي ما نتوقع من الدراسة أن تصل إليه، أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع وكذا الأهمية العلمية السوسولوجية وغيرها، صياغة الإشكالية، والتي تحتوي على لب الموضوع وتتبع للموضع من البداية للنهاية والتي أثرتنا فيها بلورة لكافة الأفكار السوسولوجية حول موضوعنا، وطرحنا فيها كافة الأسئلة التي أوجبت علينا عملية التحقق منها.

ثم انتقلنا لصياغة الفرضيات والتي عبرنا من خلالها عن تفسيرات ممكنة ومؤقتة حول الموضوع مراعين كافة القيود والقواعد العلمية المنهجية في صياغتها، بعد ذلك قمنا بتحديد المفاهيم الدراسة فمن بين كل المصادر والمراجع والاختلافات في الرؤى حول المفاهيم التي اخترناها، حاولنا ضبط تلك المفاهيم وطرحها بالجودة والتمكن المطلوب. بعد ذلك من خلال نصنا لصعوبات البحث، أوضحنا العوائق والعقبات التي وقفت أمامنا خلال رحلة عملنا العلمي والمعرفي، ثم في الأخير أوضحنا الدراسات السابقة، والتي ساعدتنا واستعنا بها في بحثنا من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني: سوسولوجيا ثقافة التسيير

تمهيد الفصل.

1. ماهية التسيير.

1.1 مفهوم التسيير وأهميته وأهدافه.

2.1 مبادئ وخصائص التسيير.

3.1 وظائف التسيير وأشكال التسيير.

4.1 ثقافة التسيير مقاربات من الإرث النظري الجزائري.

خلاصة الفصل.

تمهيد الفصل:

تطورت المؤسسات من محطة إلى أخرى حتى أصبحت بصيغتها العصرية، وانتقلت فيها مختلف العمليات ووظائف الإدارة وأهدافها من الكلاسيكية إلى العصرية، بحيث قلت نسبة المركزية في اتخاذ القرار وانتقلت من البيروقراطية إلى التسهيلات الإدارية، بحيث أصبح العمال أكثر إبداعا وزاد شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها، وازدادت رقابتهم الذاتية لمهامهم، وأصبحت أهداف التنظيم هي نفسها أهداف العمال، إلى غيرها من التغييرات الإيجابية وذلك لتطور الفكر التسييري، وزيادة الوعي بأهمية الجانب البشري في التنظيم والمرجع في ذلك يعود لموازاة تطور المجتمعات مع التنظير السوسولوجي وعلاقة التأثير والتأثير بينهما.

وبما أنه لا يمكن عزل التنظيم عن البيئة المحيطة به والتي يتواجد بداخلها فإنه تكون هناك مدخلات اجتماعية كالنسق القيمي والإيمان القيمية التي يتبناها الرؤساء، فالكيفية والأسلوب الذي ينتهجه المسير في تعامله مع العمال سواء من ناحية القيم مثل الاحترام، نظرته لهم على أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة أو التنظيم وتجنب النظرة التقنية الأدواتية لهم على أنهم وجدوه كآلات من أجل تحقيق أهداف التنظيم، من خلال تفاعلاته معهم. وأيضا التعامل معهم والتفكير ضمنيا بأنهم في مرتبة أقل منه والتي تشعرهم بالدونية وبانخفاض مستوى تقدير الذات وليس على أساس أن وظيفتهم هي وظيفة ذات أهمية بالنسبة للتنظيم كبنية اجتماعية أيضا وأن لهم أهمية كبشر في المؤسسة، مما يحقق الانسجام، والتواصل الإيجابي، فلا تكون دوافعهم للعمل مجرد دوافع نفعية من أجل الأجر أو غيره فقط.

تقديم ثقته فيهم، أسلوبه في إدارتهم وتسييرهم كالتسلط أو الانفتاح عليهم، أيضا من خلال تحفيزهم وإثارة قواهم لتقديم أقصى جهودهم وذلك ماديا ومعنوية والإشراف عليهم بموضوعية. إذن نمط الثقافة التسييرية التي يتبناها وينتهجها المسير في المؤسسة تأثر على الثقافة الكلية للتنظيم وعلى العمال، وتصبح كإرث تسييري تطبع في الأجيال اللاحقة للتنظيم سواء ظاهريا من خلال أحد الوظائف المنسقة والمتكاملة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. والتي تتأثر ضمنيا بالخلفية المجتمعية للمسير. ولفهم التسيير في المؤسسة، ينبغي فهم العلاقة ما بين المجتمع الجزائري والمؤسسة وعملية التفاعل المستمر بينهما، وتاريخيتها.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى المحاور التالية:

ماهية التسيير، ثقافة التسيير مقاربات من الإرث النظري الجزائري، نظريات ثقافة التسيير.

1. ماهية التسيير:

1.1 مفهوم التسيير:

يفهم تطور المجتمع أو تخلفه بناء على طبيعة التسيير فيه، ذلك أن نجاح مؤسسات المجتمع يتوقف على مدى نجاعة تسييرها، والتسيير أو الإدارة هو فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين، كما يشير مفهوم التسيير إلى كافة الوظائف التي يجب تأديتها على مستوى المؤسسة فمفهوم سير معناه حدد واختار الأهداف ووضع الوسائل الكفيلة بتحقيقها انطلاقاً من سلطة المسير على اتخاذ القرارات الملائمة في إطار السياسة التسييرية بالاعتماد على جهاز تنظيمي فعال لضمان نمو واستمرار أي تنظيم.

ويمكن تعريفه على أنه: "عملية ديناميكية تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين، والمسؤولية هي العمل على تنسيق، وتعديل، وتكامل هذه النشاطات بحيث يحقق الهدف في الوقت المحدد بفعالية" ويقول دروكر Drucker، وهو أحد الرواد الأساسيين في هذا الميدان بشأن الإدارة والتسيير "الإدارة هي المهام، هي تخصص، وهي أيضاً الأفراد، إن كل تحصيل من طرف الإدارة هو تحصيل من طرف المدير، وإن أي فشل لها هو فشل المدير، إن بصيرة ومثابرة وتكامل الإدارة يحدد ما إذا كان هناك حسن تسيير أم سوء تسيير"¹.

يفهم تطور المجتمع أو تخلفه بناء على طبيعة التسيير فيه، ذلك أن نجاح مؤسسات المجتمع يتوقف على مدى نجاعة تسييرها، والتسيير أو الإدارة هو فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين، كما يشير مفهوم التسيير إلى كافة الوظائف التي يجب تأديتها على مستوى المؤسسة فمفهوم سير معناه حدد واختار الأهداف ووضع الوسائل الكفيلة بتحقيقها انطلاقاً من سلطة المسير على اتخاذ القرارات الملائمة في إطار السياسة التسييرية بالاعتماد على جهاز تنظيمي فعال لضمان نمو واستمرار أي تنظيم.

ويمكن تعريفه على أنه: "عملية ديناميكية تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين والمسؤولية هي العمل على تنسيق، وتعديل، وتكامل هذه النشاطات بحيث يحقق الهدف في الوقت المحدد بفعالية" ويقول دروكر (Drucker)، وهو أحد الرواد الأساسيين في هذا الميدان بشأن الإدارة والتسيير ما يلي: "الإدارة هي المهام، هي تخصص،

¹جمال بن زروق، المرجع السابق، ص 239.

وهي أيضا الأفراد، إن كل تحصيل من طرف الإدارة هو تحصيل من طرف المدير، وإن أي فشل لها هو فشل المدير، إن بصيرة ومثابرة وتكامل الإدارة يحدد ما إذا كان هناك حسن تسيير أم سوء تسيير¹

2.1.1 أهمية التسيير:

يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة وإنجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل وتمثل أهمية التسيير فيما يلي:²

- التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في المحيط.
- التسيير مسؤول على بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج، التطورات التكنولوجية، وحدة المنافسة.
- التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع وخدمات، وكذلك التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.
- التسيير له القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة للمحافظة على بقاءها واستمراريتها.
- التسيير له مسؤولية التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة إلى التلوث .
- مسؤولية التغير والاستقرار تعتبر من المهام الأساسية في الوقت الحاسم.
- التسيير يعني النظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة وضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل المبادئ الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل.

¹ جمال بن زروق، المرجع السابق، ص 239.

² عز الدين بلماضي، واقع تسيير المؤسسة الطبية الاجتماعية الصحية، أطروحة ماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم العلوم الاقتصادية، مستغانم، 2019/2018، ص 41.

- كبر حجم المؤسسات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة، الأمر الذي يظهر أهمية التنسيق، التنظيم، الرقابة.
- التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية وهذا الأمر راجع إلى أهمية التنظيم والتخطيط والتنبؤ لمواجهتها والتأقلم معها.
- المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار في طرق الإنتاج وأدواته لتحقيق الوفورات الاقتصادية.
- تطبيق الرقابة التنبؤية عليها الروتينية المشاكل في هذا المستوى ومن بين العمليات التي تنفذ في المستوى ما يلي:¹
- ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية.
- وضع برامج التنفيذ وإجراءات العمل.
- نقل الشكوى والاقتراحات والمعلومات للمسيرين في الطبقة العليا.
- الوصول إلى الهدف المسطر بأقل تكلفة مادية وأقل جهد بشري وأسرع وقت ممكن.
- تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية، حيث تربط الكفاءة بمستوى ودرجة استخدام الموارد.

3.1.1 أهداف التسيير:

- تتضح أهداف التسيير كلما كان من الممكن تحقيقها حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، و تتمثل أهداف التسيير فيما يلي:²
- يتمثل هدف التسيير الأساسي في خلق المنافع والفوائض التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع أكبر من تكاليف إنتاجها فهو يسهل الحصول على المنافع بدا من الموارد المتاحة للمؤسسة.
- يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.

¹ عز الدين بلمادي، المرجع السابق، ص42.

² عمر بن جيمة، ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار أمموزجا، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014م-2015م، ص16-17.

- يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة.
- تعتبر الكفاءة و الفعالية هدفين مهمين للتسيير، تعرف الكفاءة على أنها: "الوصول إلى الهدف المسطر بأقل تكلفة مادية وأقل جهد بشري وأسرع وقت ممكن والمقصود بالفاعلية أنها الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج والسلع والخدمات المقدمة.
- فالتسيير يسعى إلى تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية حيث ترتبط الكفاءة بمستوى ودرجة استخدام الموارد، بينها الفعالية ترتبط بمستوى ودرجة النتائج المترتبة على استخدام المواد وتزداد أهميتها بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية العاملة في نفس النوع من الإنتاج، إضافة إلى ندرة الموارد وتزايد كلفة وسائل الإنتاج مع اشتراط تزايد عنصري الكفاءة والفاعلية فوجود احدهما غير كاف فالتسيير الناجح هو الذي يقوم بتوجيه استخدام الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل تكاليف من خلال الكفاءة واستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بفاعلية.

2. مبادئ وخصائص التسيير:

1.2. مبادئ التسيير¹:

أولاً- مبادئ تخطيط الأولويات:

- قبل التخطيط للنشاطات وجدولتها، يجب تحديد الأولويات بتوزيعها على سلم القيم حتى نستطيع تقييم العمل المطلوب حسب مفهومين أساسيين، وهما: الأهمية المكانة والوقت الاستعجال.
- الأهمية: عامل الأهمية يسمح بتقييم المكانة النسبية للعمل أو المهنة على أساس الأهداف التنظيمية.
- الاستعجال: عامل الاستعجال يسمح بتقييم الوقت الضروري لإنجاز العمل على أساس الآجال المحددة.
- النشاطات المهمة والعاجلة (مشاكل عاجلة، آجال ضيقة) تأخذ في غالب الأحيان قسط كبير من الوقت بالنسبة للعمل، وهذا يعود لسبب عدم إنجازها في وقتها المناسب وتأخيرها أو عدم أخذ الإجراءات الخاصة بالتخطيط لها.

¹ - زهرة الداغلي، سهام وتيدي، نمط التسيير وأثره على الإنضباط الوظيفي في المؤسسة، (أطروحة ماستر)، غير منشورة، جامعة أحمد دراية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، أدرار، 2020، ص23.

- النشاطات الغير مهمة والعاجلة(المكالمات الهاتفية، المراسلات) هي نشاطات ثقيلة، وعدم تحديد وقت لإنجازها قد يؤدي إلى عرقلة الأعمال الأخرى.
 - النشاطات المهمة والغير عاجلة تعطينا الفرصة للتخطيط على المدى الطويل ومواجهة المشاكل، وتحسين الكفاءات. فهي تسمح بالتركيز على أعمال أخرى لها أكثر تأثير.
 - النشاطات الغير مهمة والغير عاجلة مثل المراسلات الزائدة والنشاطات الغير منتجة يجب تجنبها. أو القيام بها في أوقات معينة أو تفويضها؛ بينما النشاطات الأخرى المتكررة أو المراسلات الغير عاجلة يجب القيام بها حسب الأسبقية.
- ثانيا- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:**

تستهدف عملية التسيير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف، فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من وجوه متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية.

والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم....وهذه كما تقول "ماري فوليت" هي الصفة المميزة للقيادة.

ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين، على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة وتكوين فريق متعاون من أفرادها.¹

وأهم هذه القوى هي وحدة المكان والتقارب الجغرافي، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتمكين العاملين من تحقيق ما يتوقعونه من مديريهم باعتباره مساعداً لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم المشترك، هذا بالإضافة إلى تعرضهم لمواقف المنافسة من العاملين في الإدارة المنافسة، وأخيراً توفير المناخ الملائم في العمل الذي يحقق الانسجام والتجاذب بين أفراد الإدارة الواحدة نحو بعضهم البعض.

¹ زهرة الداعلي، سهام وتيدي، المرجع السابق، ص24.

ثالثا- مبدأ تكوين السياسات وتحقيق الهدف الوظيفي¹:

تعتبر السياسة المحددة الواضحة من ضروريات الإدارة الفعالة لهذا يجب أن تحدد السياسات وقت إنشاء المنظمة لأنها توضح الأهداف وتبين المستويات التي ترشد الإدارة وتحدد المصالح الحقيقية لها.

فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى، فمثلا تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشدها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري، والأهداف الشخصية لكل موظف وهكذا.

ويقتضي فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية أن نتفهم كل مجموعة منها:
أ- أهداف التنظيم.

ب- أهداف مجموعة أعضاء التنظيم.

ج- الأهداف الشخصية للموظف.

د- الأهداف الشخصية للمدير القائد.

رابعا- مبدأ ضرورة التنظيم:

فإنه إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن فرد واحد وجب تقسيم العمل بينهم وجعل كل فرد مسؤولاً عن جزء منه حتى لا يكون العمل فوضي، والوصول إلى الهدف بعيداً، أو لا يمكن الوصول إلى الهدف أصلاً.²

2.2. خصائص التسيير:

تتمثل أهم خصائص التسيير في ما يلي:³

¹ التجاني قاسمي، التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة، (أطروحة ماستر)، جامعة الشهيد حمه لخر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم اجتماع، تخصص علم اجتماع لتنظيم والعمل، الوادي، الجزائر، 2015/2014، ص 55-57.

² زهرة الداخلي، سهام وتيدي، المرجع السابق، ص 25.

³ وهيبه عيشاوي، إشكالية التسيير والتوظيف في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة-2، الجزائر، ص 75.

أولاً- توفير التطورات الأولى: لا يمكن أن يبادر بعمل ما لتحقيق الأهداف إلا إذا كانت لديه تصورات قبلية لما هو مقدم عليه داخل المؤسسة، لهذا من الضروري أن يرتسم له تصور لكل البديهيّات الأولى حتى يتمكن من معرفة المؤسسة و لو باطلاع هامشي.

ثانيا- توفير استراتيجية:

تعرف الاستراتيجية كطريقة تقديرية لرسم مستقبل المؤسسة أي أنها توفر المرور إلى الهدف البعيد بعد الانطلاق في تسيير المؤسسة، وكثيرا ما تعتمد الاستراتيجية على تخمينات يشترط في المسير الناجح أن تكون مضبوطة علميا أو محددة الوقوع باستعمال الاحتمالات العلمية المدروسة.

ثالثا- توفير الخطط:

يعني به رسم الاستراتيجية (العوامل والفروع) التي لها علاقة بتسيير المؤسسة داخليا وخارجيا بوضع مخطط للتعامل مع جميع الموجودات داخل المؤسسة كرواتب تسديد الفواتير واشتراكات لضمان العمال الأجانب المنتدبين (النقابات).

رابعا- معرفة السياسة العامة:¹

لا يمكن لأي مسير أن يعمل دون معرفة التوجيهات الأساسية التي تقوم بها المؤسسة كنظام تسيير شمولي وخاصة فيما يتعلق بغاية وهدف المرفق العام، ويعود سر اهتمام العام وسر اهتمام المسير بها لكونها تتبع اختيارات مجموع مواطني الدولة.

خامسا- الروح الاتصالية:

لا يزال للمسير عملا خارج المحيط الاجتماعي باعتبار أن إمكانية التواصل مع الآخرين تعد من الضروريات الملحة للتسيير وهو ما تسميه في الإدارة بالاتصال الرسمي والأفقي².

3. وظائف التسيير وأشكاله (أساليبه وأنماطه):

1.3. وظائف التسيير:

أولاً- الاتصال التنظيمي:

إن جناح إي منظمة لا يتوقف على كفاءة أفرادها العاملين فقط، وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، وهذه لا يتم إلا بتوفر عنصر الاتصال بين الفرد والجماعة وبين العمال

1

² وهيبه عيشاوي، المرجع السابق، ص76.

والإدارة العليا للمنظمة وعلى هذا الأساس يمكن تعريف الاتصال التنظيمي على أنه عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخص أو أكثر¹.

والاتصال هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين الطرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعين التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك وكلمة اتصال هي مشتقة من الأصل للفعل communicate وهي تعين المشاركة، وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية communise وتعين Common أي مشتركة أو عام وفي كلتا الحالتين جند أن كلمة الاتصال مرتبط متبعين فكرة أو شيء أو فعل ما.

ويعتبر الاتصال كذلك أنه العملية التي ينقل بمقلتها الفرد العائم بالاتصال أو رموز لغوية في الغالب يهدف إلى تعديل سلوك الآخرين مستقبلي الرسالة ويعرف كذلك بأنه ليس مجرد توصيل بل هو عملية تفاعل تتم عن طريق استخدام الرموز فالرموز قد تكون حركات أو صورة أو لغة أية شيء آخر كمنبه للسلوك.

ويعرف الاتصال كذلك بأنه طريقة مهنية هادفة لترشيد عالقات الأفراد ببعلمهم البعض وصولاً إلى تحقيق غايات وأهداف مرسومة تتمثل في التيقن من إبلاغ الآخرين بمحتوى رسالة محددة يراد توصيلها على أحسن وجه ممكن.

والاتصال التنظيمي يمثل تلك المعلومات والأفكار والمعارف والبيانات التي يتناقلها أعلاء نسق التنظيمي يمثل تلك المعلومات والأفكار والمعارف و البيانات التي يتناقلها العملاء النسق التنظيمي سواء كانت لقلية أو غير ذلك، بواسطة أساليب مختلفة مثل المقابلات والمؤتمرات والجمعيات، أو تكون المعلومات موجهة إلى جميع العملاء بدون تواجد تفاعل مباشر بين المرسل والمرسل والمستقبل مثل المنشورات وذلك بغية السير الحسن للتنظيم ويجعل جميع الأفراد العاملين على علم بما يحدث في كل المستويات الإدارية مما يدعم الثقة وروح التعاون بين الرئيس والمرؤوس ويجعلهم يشعرون بأهمية مكانتهم و دورهم داخل المنظمة².

أ- الثقافة التسييرية:

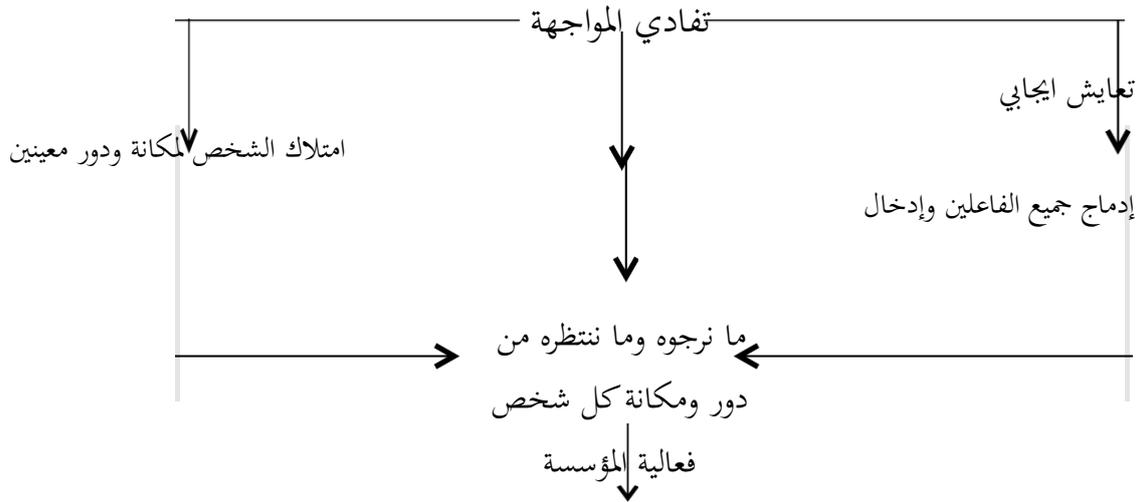
¹ سالم حوة، البتول علوط، إستراتيجية الاتصال التنظيمي وعلاقته بفعالية التسيير بالمؤسسة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الثاني عشر، ديسمبر 2018، ص375.

² سالم حوة، البتول علوط، المرجع السابق، ص376.

ويكمن دور الثقافة التسييرية في ثلاث وظائف رئيسية على الأقل داخل المؤسسة وهي الاتصال والإشراف واتخاذ القرارات وهذه الوظائف تشكل في الحقيقة الأركان الرئيسية لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة كما أنها تبني على ثلوث آخر هو الثقة والكفاءة الاتصال فبالنسبة للاتصال، فإن الاتصال التنظيمي يشكل حجر الأساس في تسيير الموارد البشرية وهناك ارتباط وثيق وتأثير متبادل بين طبيعة الثقافة التسييرية ونسق الاتصال، فالثقافة التسييرية الايجابية تشجع الاتصال وتجعل منه أداة أساسية لنقل القيم إلى كافة أعضاء المؤسسة وترسيخها في مختلف المستويات التنظيمية من خلال إقامة حوار متبادل بين الإدارة والفاعلين داخل المؤسسة والذين يشكلون الرأسمال الإنساني لها¹.

وقد أثبتت الكثير من الدراسات على أن الاتصال التنظيمي يمكن أن يمكن أن يكون كعامل لتفادي المواجهة داخل المؤسسة خاصة أثناء الأزمة،² ويمكن تمثيل ذلك من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (01): يوضح دور الاتصال التنظيمي في تفادي المواجهة داخل المنشأة.



المصدر: جمال بن زروق، المرجع السابق، ص 243.

يمكن من خلال هذا المخطط أن نبرز دور الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة في تسيير الموارد البشرية وذلك بالعمل على إظهار الانسجام والتضامن بين الفاعلين داخلها و الذي يسمح كذلك بخلق لغة موحدة عندهم الشيء الذي يؤسس الحوار وتبادل الرأي وتقدير جميع الأفكار والاقتراحات من خلال استشارة الجميع وهو ما يعطي مكانة ودور لكل فاعل داخل التنظيم فيظهر نوع من التعاضد الايجابي الذي يقضي على النزاعات ومقاومة كل ما هو جديد.

¹ جمال بن زروق، المرجع السابق، ص 241-243.

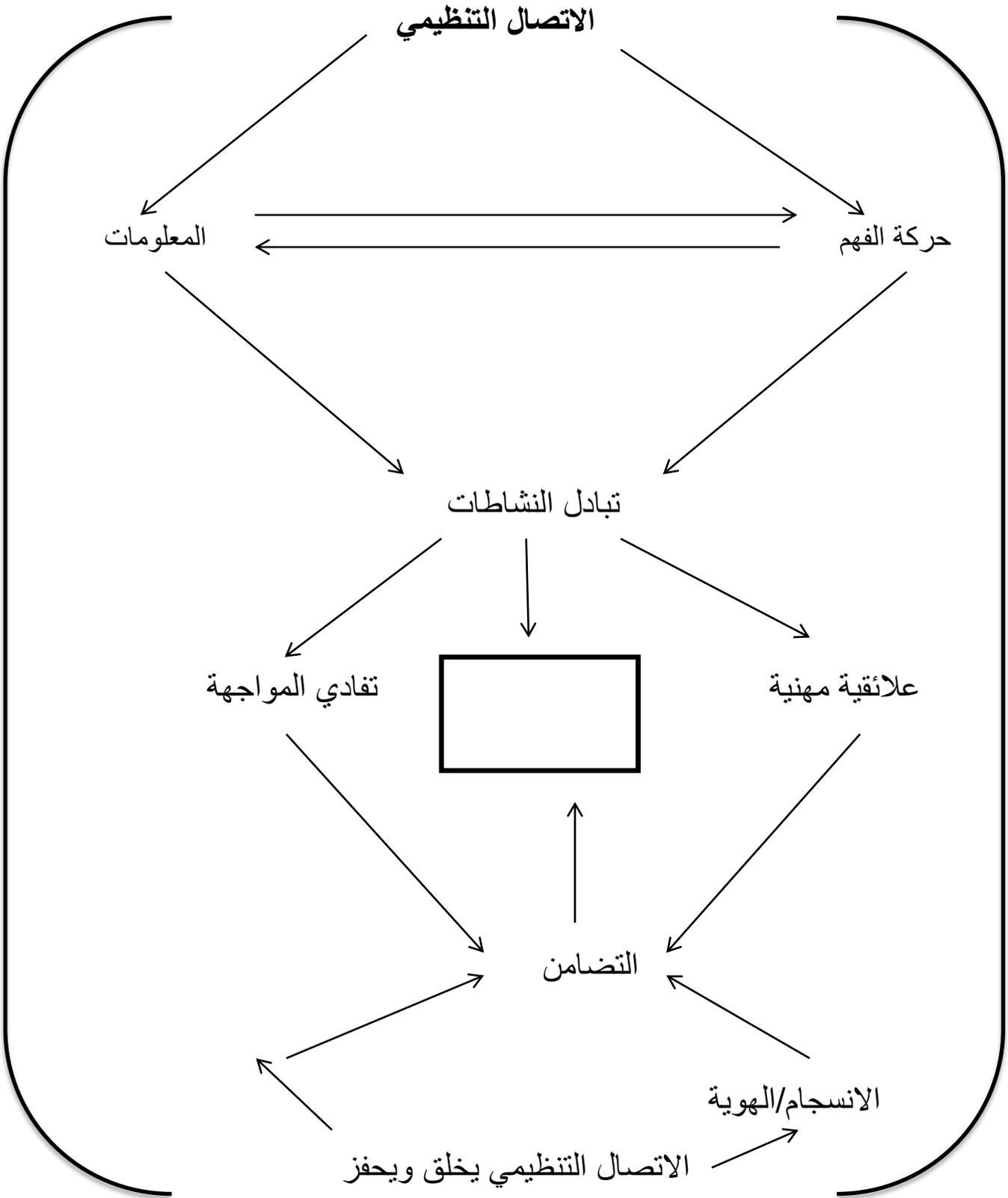
² جمال بن زروق، المرجع السابق، ص 241-243.

أما بالنسبة للإشراف فان تقنيات تسيير الموارد البشرية تكمن في التحفيز وإدماج الأفراد داخل التنظيم ذلك أن نجاح الفرد لا يتحقق إلا من خلال نجاح المؤسسة ككل بمعنى أن النجاح لا يخص المسيرين فقط بل يعني كافة أفرادها وضمن هذا الإطار والإشراف يعطي أهمية كبيرة للديناميكية الاجتماعية وهذه الأخيرة تؤدي إلى التخفيف من التشبث بالقواعد والإجراءات القانونية مما يتبين لنا انه يميل أكثر إلى الجو الرسمي وبهذا يؤدي إلى تثبيت القيم الايجابية واستمرارها¹.

أما فيما يتعلق باتخاذ القرارات فإن الثقافة التسييرية تدعو إلى مشاركة جميع ومختلف مستويات التنظيم في عملية اتخاذ القرارات وذلك من اجل الكشف عن الأفكار الجديدة والمبدعة واستغلال القدرات الذاتية وتنمية المؤهلات كما تعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع. أن الثقافة التسييرية بهذه المواصفات المذكورة تؤدي دورها في ترسيخ قيم ايجابية في جو اجتماعي يسوده استقرار في العلاقات الاجتماعية، ونتيجة هذه الممارسة تدعم قيم الثقافة التسييرية ذاتها الشيء الذي يعود بفائدة ونجاعة المؤسسة، ويمكن إظهار الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة من خلال إرساء ثقافة تسييرية ايجابية يمكن أن تقلل من مظاهر الأزمة داخل المؤسسة في الشكل رقم 02.

¹ المرجع نفسه، ص242.

الشكل رقم (02): يوضح دور الاتصال التنظيمي في تفادي المواجهة داخل المنشأة.



المصدر: جمال بن روق، المرجع السابق، ص 243.

ب- الاتصال والثقافة التسييرية والأساليب التسييرية:

بعد التطرق إلى مفهوم التسيير وكذا الثقافة التسييرية ودورها، نستخلص أن نجاح أو فشل أي أسلوب تسييري في مؤسسة ما مرتبط ارتباطا وثيقا بالتركيبة الاجتماعية والثقافية والخلفية الذهنية للمسييرين ولهذا يتم عرض أنماط من الأساليب التسييرية.

الجدول رقم (01): جدول يوضح الأساليب التسييرية المختلفة ومكانة الاتصال التنظيمي فيها.

أساليب التسيير	السلطوي	الاستشاري	التسيير بالمشاركة
طبيعة التحفيز	استغلال الدوافع عن طريق الخوف والتهديد وتسلط العقوبات وقلما يكون عن طريق المكافآت	استعمال الدوافع الاقتصادية والخاصة والرغبة عند الفعلين في التجربة الجديدة، ويكون عن طريق المكافآت واحتمال العقوبات	استعمال كبير للمعززات الاقتصادية والدوافع الشخصية وذلك عن طريق التعويضات والمكافآت المبني على المشاركة
طبيعة الاتصالات الداخلية	يغلب عليها طابع الاتصالات النازلة كالأوامر والتعليمات، بينما يبقى الاتصال الصاعد ضعيف للعلاقة المتباعدة بين المسييرين والمرؤوسين	هناك نوع من التكافؤ من حيث النازلة المتمثلة في الأوامر وغيرها مع منح فرصة للفاعلين للمبادرة، مع اعتماد الصدق فيها.	درجة الاتصال مرتفعة في هذا الأسلوب بحيث يكون في جميع الاتجاهات مما يخلق نوع من العلاقة الجيدة ولا يوجد ميل لتحريف المعلومات.
صيرورة التفاعل والتأثير	يكون التفاعل ضعيف ويتسم بالحذر لغياب روح الجماعة في هذا النوع من التسيير، وبالتالي يغيب تأثير الفاعلين على أهداف المؤسسة.	يبرز نوع من التفاعل المرفوق بالثقة والنزاهة ولهذا فان روح الجماعة داخل المؤسسة متوسطة ويكون تأثير الفاعلين نسبي ومباشر.	هناك تفاعل كبير في جو ملؤه الصداقة كما أن هناك درجة عالية من الثقة والنزاهة ولذا فان درجة روح الجماعة عالية جدا في مكافأة التنظيم.

اتخاذ القرارات منتشرة بشكل واسع وتنسيق جيد صيرورة العلاقات الجماعية المتداخلة فالمعلومات كاملة ودقيقة وفعالة	هناك قرارات تأخذ في الأعلى وهناك ما يأخذ على مستويات دنيا لهذا فان المعلومات المستخدمة غالبا ما تكون صحيحة.	معظم القرارات تتخذ في أعلى الهرم خاصة عند الذين يمتلكون المعلومات	طبيعة صيرورة اتخاذ القرارات
كل المستويات تبحث للوصول إلى أهداف عليا ويمكن للمستويات الدنيا التطلع إلى ما هو أعلى فالأهداف مقبولة دون معارضة.	تعتمد على تحديد الأهداف والأوامر بناء على الحوار والذي يمكن للمستويات السفلى أن تجتهد فيه.	ترتكز على إرسال الأوامر لكنها تصطدم بتكتم ومعرضة الفاعلين	نمط تثبيت الأهداف والتعليمات التوجيهية
متطورة، فهناك معلومات كاملة ودقيقة بغرض توجيه السلوك الخاص وكذا مجموعات العمل التي يشاركون فيها.	هناك نوع من التمثيل الثانوي لدورها والنزوع إلى تغطية الفرد لنفسه لكن هناك تحسن مقارنة بالأسلوب السابق.	تتجلى في الميول إلى تشويه وتغليط المعلومات المستعملة لتحقيق المراقبة مما يؤدي إلى غياب المعلومات الصحيحة.	نمط المراقبة

المصدر: جمال بن زروق، المرجع السابق، ص244.

ثانيا- الرقابة:

حتى يمكننا الوصول إلى تعريف شامل لمراقبة التسيير نس حاول إعطاء أهم التعاريف التي قدمها الكتاب و المتمثلة فيما يلي¹:

- عرف Anthony مراقبة التسيير على أنها: "المسار الذي يتأكد من خلاله المسيرين من أنه تم الحصول على الموارد وأنه تم استعمالها بفعالية و كفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة".
- وقد أعطى Gervais تعريفا شبيها بالتعريف الذي قدمه Anthony لكنه أضاف ضرورة ملائمة الموارد لأهداف المؤسسة، و ضرورة انسجام النشاطات الجارية مع الاستراتيجية المحددة.

¹ خديجة بزاز، دور مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر البنكية، (أطروحة ماستر تخصص مالية وتأمينات وتسيير المخاطر)، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014/2015، ص04.

- بينما يرى Schmidt مراقبة التسيير على أنها: "مجموع الأعمال و الإجراءات و الوثائق الهادفة إلى مساعدة الإدارة العامة و المسؤولين العمليين في التحكم بأدائهم التسييري للوصول إلى الأهداف المحددة".

- أما P. Bergeron يعرف مراقبة التسيير بأنها " : تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءهم بمقارنة نتائجهم مع المخططات و الأهداف المسطرة، و باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة" .

وبعد الجمع بين مختلف التعاريف السابقة تمكنا من التوصل إلى تعريف شامل وهو أن مراقبة التسيير مجموعة الإجراءات والعمليات التي تسمح لمختلف المسيرين، بتجنيد كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهدافهم المسطرة والتأكد من تحقيقها فهي التي تسمح بالتأكد من الاستعمال العقلاني للموارد والطاقات المتاحة وكذلك تحديد الأهداف القصوى التي هي بمقدور المؤسسة تحقيقها، وأخيرا التأكد من تحقيق هذه الأهداف، وعليه نستنتج أن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية:

- **الفعالية (efficacité)**: وتعني مقارنة النتائج بالأهداف المحددة.

- **الكفاءة (efficience)**: وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.

- **الملائمة (pertinence)**: وتعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

وبذلك يمكن القول أن مراقبة التسيير تعتبر جد ضرورية في المؤسسة لشموليتها، إذ تؤخذ بعين الاعتبار جميع أقسامها أو المديرية فيها، بغية تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.

أ- **النظرة الجديدة لمراقبة التسيير:**

تم اقتراح نموذج جديد يتمثل في مثلث مراقبة التسيير، حيث يعتمد سير نظام مراقبة التسيير وفق النموذج على ثلاثة مؤشرات¹:

- **الأهداف**: إن تحديد الأهداف هو نقطة الانطلاق لنظام مراقبة التسيير، حيث تكون هذه الأهداف على مدى سنوي بالإضافة إلى كونها متجانسة مع الأهداف الإجمالية للمؤسسة والمسطرة على المدى الطويل، وضمن الخطة الاستراتيجية .

- **الوسائل**: يمكن أن تكون الوسائل الموضوعية حيز التطبيق تقنية أو مادية، بشرية أو مالية.

¹ بزاز خديجة، المرجع السابق، ص05.

- **النتائج:** من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لابد من مقياس نتائج العمليات و التدخلات بالوسائل المخصصة لذلك.

ثالثا- التخطيط:

إن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تتوقع ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل، إذ أن هذه الوظيفة هي نقطة التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية لها، والمطلع على جموع التعريفات التي كتبت في تخطيط الموارد البشرية، يمكن أن يخلص إلى أن¹:

- **تسيير الموارد البشرية:** "جملة من الإجراءات الاستباقية ممنهجة التي يؤديها المختص في إدارة الموارد البشرية من أجل معرفة ما سوف تكون عليه خريطة العمالة من فائض أو عجز أو كيفا في مدة معرفة ومن ثمة اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

- **الإجراءات الاستباقية:** التخطيط بطبيعته استباقي، وهو يتم في مجال كاف من الزمن من أجل التدخل لتفادي ما لا يراد وقوعه.

- **خريطة العمالة:** على مسير الموارد البشرية أن يظل يقظا لأدنى التغيرات التي يمكن أن تحصل على مستوى العمالة في المنظمة، وأن يرصد خريطة واضحة بتلك التغيرات.

- **الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب:** إن استشراف الوقائع لوحده غير كاف، بل لابد أن يتبع بالتدخل لسليم وفي الوقت المناسب قبل فوات الأوان.

رابعا- التوجيه:

التوجيه وظيفة أساسية للعملية الإدارية وهو مثل باقي الوظائف ويتم عن طريق الإشارة على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم ادعاء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب من أساليب القيادة ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

يعتبر التوجيه الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير وبساطة يمكن تعريف وظيفة التوجيه بأنها عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما ذا يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المنوط به.

¹ نبيلة ناني، محاضرة بعنوان: تخطيط الموارد البشرية، مقياس تسيير الموارد البشرية، تخصص علم نفس عمل وتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة البلدة 2، الجزائر، 2016م-2017م، ص 12-13.

وتتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المنظمة. وتنطوي على إرشادهم وإصدار التعليمات والأوامر لهم، وتحفيزهم وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا وتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ويذكر "إبراهيم محمود عبد المقصود" إن التوجيه يتضمن إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة فالذي يرجى من الأمر هو الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه¹.

خامسا- التنظيم:

أ- مفهوم التنظيم:

تمثل عملية التنظيم المرحلة الثانية من مراحل العملية الإدارية، كما تعتبر بحق من أهم وظائف الإدارة في الوقت الراهن إذ لا تستطيع الإدارة دون تنظيم سليم أن تقوم بتنفيذ السياسة العامة التي ترسمها السلطات المختصة في الدولة والتخطيط والتنظيم أمران متشابكان، فالتخطيط لا يمكن أن ينجح دون تنظيم سليم للأجهزة التي تقوم على وضع الخطة وتنفيذها، كما أن التنظيم يؤثر في الخطة فيقودها للنجاح أو الفشل تبعاً لما يتسم به من دقة وأحكام².

وتظهر الحاجة إلى التنظيم بطبيعة الحال عندما يشترك في أداء النشاط أكثر من شخص بحيث تظهر حاجة كل منهم إلى التعاون مع غيره من الأشخاص من أجل تحقيق الأهداف المشتركة لهم، لذلك فإن أهمية التنظيم تزداد كلما اتسع حجم المنظمة وتعددت أقسامها وفروعها. ويركز الفقه في التعريف بالتنظيم الإداري على هيكل الجهاز الذي تسعى الإدارة عن طريقه لتحقيق أهدافها.

فيعرفه الدكتور إبراهيم درويش بأنه البناء الذي يقدم العمل الإداري من خلاله، ومن ثم تتحقق وظائف الإدارة العامة في واقع الحياة في الجماعة" ويعرفه "الدكتور سليمان مُجَّد الطماوي" بأنه "الشكل الذي تفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم ويشير البعض إلى أن المقصود بالتنظيم الإداري هو "تصميم هيكل المنظمة على الوجه الذي يؤدي إلى التحقيق الأمثل لأهدافها".

¹ زيان مُجَّد، سرير لخضر، بشيري جمال، دور وظيفة التخطيط والتوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، قسم إدارة وتسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات البدنية والرياضية، جامعة اكلي مُجَّد أولحاج، البويرة، 2016/2017، ص12-13.

² لبشري رميني حورية، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، الجزائر، 2014-2015، ص61-62.

وإذا كان غالبية الفقه- في شأن التعريف بالتنظيم - قد أولى عنايته بالتركيز على الجهاز الإداري من حيث هيكله أو تصميمه، فإن البعض الآخر قد أولى اهتمامه بالتركيز على عملية تنظيم وتنسيق وتكثيل جهود الأفراد داخل الجهاز الإداري"¹.

ب- طرق التنظيم:

عندما تصمم الإدارة الهيكل التنظيمي وتقسّمه إلى إدارات وأقسام ووحدات، فإنها تتبع لذلك أحد الأسس التالية أو تشكيلة منها"²:

- **التقسيم الوظيفي:** وهو أكثر الطرق المستخدمة، وطبقا لهذا الأساس فإن الإدارة تقسم البناء التنظيمي إلى إدارات وأقسام حسب الوظائف الرئيسية التي تؤديها، من تمويل وأفراد وصيانة وشراء وغير ذلك. فتوجد إدارة أو قسم لكل مجموعة من الأنشطة التي تتضمنها هذه الوظائف الرئيسية .

- **التقسيم الجغرافي:** وهنا ينقسم الهيكل التنظيمي إلى إدارات أو وحدات تتولى كل وحدة منها الأنشطة اللازمة لمنطقة جغرافية معينة قد تكون مدينة أو مجموعة من المدن أو مجموعة من الدول الأجنبية.

- **التقسيم حسب المنتج أو الخدمة:** يشيع استخدام هذا الأساس في المنشآت الصناعية ومؤسسات الخدمات، وخاصة الكبيرة منها وتخصص إدارة أو قسم لكل منتج أو خدمة أو مجموعة من المنتجات والخدمات وتوجد في كل وحدة أو إدارة رئيسية أقسام تمارس الوظائف أو الأنشطة التي يستلزمها صنع المنتج أو تقديم الخدمة، من الشراء والتمويل والإنتاج والأفراد والتخزين والصيانة .

- **التقسيم حسب العمليات أو المراحل:** ويوجد هذا التقسيم في المؤسسات الصناعية، حيث يتم التنظيم بناء على العمليات أو المراحل الرئيسية لصنع السلعة، مثل التصنيع، والتجميع، والتشطيب النهائي.... إلخ .

- **التقسيم حسب العملاء:** ويصلح هذا الأساس إذا كانت المنظمة تتعامل مع عملاء هامين، وكان حجم التعامل مع هؤلاء العملاء كبيرا بحيث يبرر إنشاء إدارة أو وحدة مستقلة لكل منهم ورغم أن هذا التقسيم شائع في الشركات الصناعية والتجارية، إلا أنه يمكن أن يوجد أيضا في الأجهزة الحكومية خذ مصلحة الجوازات مثلا، يمكن أن تكون بها إدارة الجوازات الوطنيين وإدارة الجوازات المتعاقدين الأجانب.

¹ لبشري رميني حورية، المرجع السابق، ص62.

² علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص76-77.

– **التقسيم المختلط:** قد تتبع المنظمات أساسين أو أكثر من الأسس السابقة في تقسيم إدارتها ووحداتها فكما ذكرنا في التقسيم حسب المنتج، يوجد داخل هذا التقسيم أساس آخر هو الأساس الوظيفي، وكذلك في حالة التقسيم الجغرافي، تجدد داخل الإدارة أو الفرع الذي يختص بمنطقة جغرافية محددة، تقسيما حسب الوظيفة، أو المنتج، أو العملاء.

سادسا- اتخاذ القرارات:

أما اتخاذ القرارات، فيتضمن المفاضلة والاختيار من بين عدد من البدائل المتوفرة، كما انه يتطلب معرفة الشروط والظروف المحيطة، خاصة من حيث اتصافها بالتأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد¹.

سابعا- التنسيق:

عملية تحقيق التكامل بين أهداف وأنشطة هذه الوحدات المستقلة الإدارات أو المجالات الوظيفية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، وبدون التنسيق يفقد الأفراد والإدارات رؤية أدوارهم في المؤسسة، كما يسعون إلى تحقيق أهدافهم الضيقة أو المحدودة، وغالبا ما يكون ذلك على حساب أهداف المؤسسة ككل، وتختلف أنشطة الوحدات التنظيمية من حيث مدى حاجتها إلى التكامل مع أنشطة الوحدات الأخرى وتتوقف الحاجة إلى التنسيق على طبيعة ومتطلبات الاتصال الخاصة بالأنشطة المؤدية ودرجة الاعتمادية المتبادلة بين الوحدات التي تؤديها، فعندما تتطلب أو يمكن أن تستفيد هذه المهام من انسياب المعلومات بين الوحدات تكون هناك حاجة إلى درجة عالية من التنسيق، وكلما زادت الحاجة إلى التنسيق زادت صعوبة تحقيقه بفاعلية، وبالمثل فإن زيادة درجة التخصص تزيد الحاجة إلى التنسيق .

أ- **التنسيق الجيد:** هو الذي يزيل المواقف الحرجة فور ظهورها .

ب- **التنسيق الممتاز:** هو الذي يتوقع حدوث مثل هذه المواقف ويعمل على منع ظهورها .

ج- التنسيق الفعال:

الاتصالات هي الأساس في تحقيق التنسيق الفعال، فالتنسيق يعتمد مباشرة على الحصول على المعلومات وتشغيلها ونقلها إلى الآخرين، وكلما زادت درجة عدم التأكد من الأنشطة التي يتم التنسيق بينها زادت درجة الحاجة إلى المعلومات.

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، وظائف، تقنيات، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، مجلة الباحث الاقتصادي، 2018، ص 29.

وحتى يتحقق التنسيق الفعال هناك (3) طرق لذلك هي:¹

الطريقة الأولى: استخدام الأساليب الأساسية للإدارة حيث لا بد من وجود:

- هرم للتدرج الإداري حتى يسهل انسياب المعلومات والعمل بين الوحدات.
- قواعد وإجراءات لمعالجة الأحداث الروتينية قبل حدوثها.
- خطط وأهداف تحققان التنسيق من خلال التأكد من أن جميع الوحدات توجه مجهوداتها نحو نفس الغايات .

الطريقة الثانية: زيادة احتمالات أو إمكانيات التنسيق:

فعندما تزداد درجة اعتماد الإدارات على بعضها أو يتسع حجمها أو وظائفها تكون هناك ضرورة لمعلومات إضافية لكي تحقق المؤسسة أهدافها، ومن ثم فإن احتمالات أو إمكانيات التنسيق يجب أن تزيد، وعندما تكون آليات الإدارة الأساسية غير كافية تكون هناك حاجة إلى آليات إضافية ويمكن زيادة احتمالات أو إمكانيات التنسيق في اتجاهين رأسي وجانبي حيث نظم المعلومات الرأسية، وسيلة لنقل البيانات صعودا وهبوطا بين المستويات المختلفة للمؤسسة .

العلاقات الجانبية علاقات لا تتقيد بخطوط تدرج وانسياب السلطة، المعلومات واتخاذ القرارات في المستوى الذي توجد فيه المعلومات المطلوبة.

الطريقة الثالثة: تخفيض الحاجة إلى التنسيق:

عندما تكون الأساليب الأساسية للإدارة غير كافية يمكن زيادة التنسيق بواسطة الطرق السابقة، وعندما تكون الحاجة إلى التنسيق كبيرة إلى درجة تصبح معها هذه الطرق غير فعالة فإن أفضل وسيلة هي الحاجة إلى التنسيق الدقيق أو المحكم وهناك طريقتان لتحقيق ذلك تخفيض هما²:

- تدبير موارد إضافية.

- إنشاء وحدات مستقلة.

ثامنا- التحفيز:

إن مستوى أداء الفرد يتوقف على تفاعل عاملين أساسيين وهما قدرات الفرد ومهاراته والدافعية للعمل، ومن هنا فإن معظم النظريات التي تناقش الأداء والإنجاز تعتبر الدافعية المفتاح الرئيس. وإذا كان المديرين معنيين بزيادة الإنتاج والجودة، فعليهم الاهتمام بالدافعية الإنسانية والاهتمام بفهم

¹مُجَّد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، شركة الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، مصر، ص94.

²مُجَّد فتحي، المرجع السابق، ص ص95-06.

وإدراك السلوك البشري، والعوامل المحركة لهذا السلوك. الدافعية "هي قوى داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة وإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية"¹. وهكذا لا يمكن مشاهدة الدافعية أو ملاحظتها أو قياسها وإنما يمكن استنتاجها من السلوك وتصرفاته أثناء أداء العمل مثل:

- المواظبة والالتزام بمواعيد العمل الرسمية.
 - التعاون البناء مع الآخرين.
 - عدم التغيب.
 - عدم التمارض.
 - الحرص على إنجاز ما يسند للفرد من مهام بأفضل صورة ممكنة.
 - تكريس جهد ووقت الفرد للعمل.
- وأما الحافز فإنه يأتي في نهاية دورة عملية الدافعية، ويعرف الحافز بأنه "كل شيء خارجي تقدمه المنظمة و يخفف من الحاجة ويقلل من مفعول الدافع. والحوافز في مجال العمل هي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل (رواتب، مكافآت، ترقية، تقدير وغيرها) . وتعتبر نظرية ماسلو للحاجات التي تم استعراضها سابقاً من بين أهم نظريات التحفيز"².

2.3. أشكال التسيير (أنماط التسيير):

أولاً- نمط التسيير الديمقراطي:

أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديمقراطي الذي يقوم عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية، لا تمارس، والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه، والزوج نحو زوجته، والأب نحو ابنه بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقاً لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وقي ود متبادلة.³

¹ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020م، ص160.

² فاطمة بدر، معاذ الصباغ، المرجع السابق، ص161.

³ عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، (أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال)، تحت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014م-2015م، ص48.

ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، وهذه تشكل في مجموعها مرتكزات أساسية للقيادة الديمقراطية، وفيما يلي عرض لهذه المرتكزات:

- تنمية العلاقات الإنسانية:

تعني العلاقات الإنسانية " النظام الوظيفي منظوراً إليه من زواياها الإنسانية"، وانطلاقاً من هذا الفهم فإن الديمقراطية تركز على إدارة العمل بأسلوب إنساني، لذلك نجد القائد الديمقراطي يهتم بعلاقاته بمرؤوسيه حتى يستطيع أن يجعل سلوكهم متوافقاً مع سلوك التنظيم، كذلك يهتم بمشاعر العاملين وإشباع حاجاتهم الأساسية مما يرفع روحهم المعنوية، وبالتالي يتشجعوا للعمل بروح الفريق الواحد الأمر الذي يحقق الاندماج بين العاملين، لذلك مطلوب من القائد الديمقراطي التوفيق بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم، وإقامة العلاقات الإنسانية التي لا تتنافى مع القيادة الحازمة التي تتصف بالعدل والإدراك والواقعية والدقة¹.

أيضا من بين مزايا النمط الديمقراطي نذكر:

كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الإيجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة نذكر حيث يذكر مُجَّد سلمان المزايا التالية:²

-رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط .

-تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم .

-تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة .

-تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.

-تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.

أ- سمات المسير (المدير) الديمقراطي:

¹ هشام برو، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018م-2019م، ص113.

² شهير عدلان، لخلو طيوش، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين، (أطروحة ماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل)، تحت إشراف: د. شتيوي ربيع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُجَّد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2021/2020، ص30-31.

من بين مجموعة الخصائص المميزة لرجال الإدارة من ذوى النمط الديمقراطي:¹

- قوة الشخصية .

- تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لإبداء الرأي.

- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند تحديد المسؤوليات والواجبات .

- احترام المعلمين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية لمساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة.

وعلى الرغم من الإقبال على هذا الأسلوب الإداري والدعوة إلى استخدامه في شتى المؤسسات إلا أن

بعض علماء الإدارة يرون أن القيادة الديمقراطية غير علمية لأن طبيعة القيادة ودورها لا يمكنها من

تبادل الرأي مع القاعدة .

كما يرى البعض أن المشاركة ربما تؤدي إلى ضعف القيادة لأنها تتطلب، تنازل القيادة عن

بعض مهامها للقاعدة، ويخشى فريق آخر من استغلال المشاركة لإضفاء مظهر الديمقراطية على

القيادة، فتصبح المشاركة غاية وليست وسيلة، وهناك من يقول أن الاهتمام بالعنصر البشري لا يؤدي

بالضرورة على رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج .

ثانيا- النمط التراسلي (الفوضوي):

وهي القيادة التي تعطى القاعدة الحرية المطلقة في ممارسة نشاطها واتخاذ القرار ويصبح القائد

كالمستشار فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة.

يتميز أيضا هذا النوع من القيادة بما يلي:²

- خلق روح التعاون بين القائد المرؤوسين للعمل كفريق متعاون مع الاتجاه نحو التوسع في اللامركزية في

اللامركزية في السلطة.

- ارتفاع مستوى جودة القرارات وترشيدها عن طريق أخذ كافة الاعتبارات، ووجهات النظر للآخرين.

- خلق روح التجديد والابتكار ورفع الروح المعنوية للعاملين.

- الاعتراف بأهمية العلاقات الإنسانية والتركيز عليها، كأحد العوامل الإيجابية في رفع الكفاءة الإنتاجية

للعاملين.

- العمل على خلق قيادات جديدة واستخدام تلك المشاركة كأحد الوسائل التدريبية.

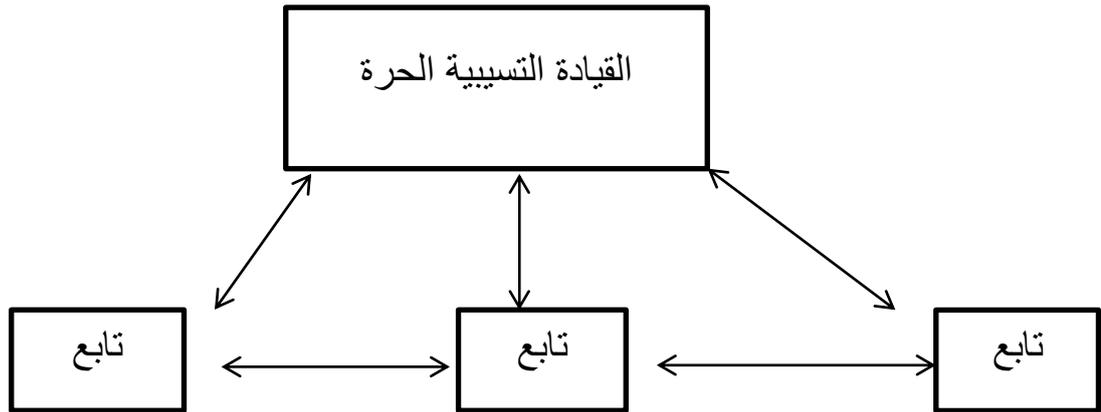
¹ فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005، ص 237.

² برو هشام، مرجع سبق ذكره، ص 116.

- الاعتراف بأهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية مع وجود نوع من الاتصالات الهابطة والصاعدة، وبالتالي قرب مراكز اتخاذ القرارات من مواقع التنفيذ.
- الإقلال من مظاهر التوت والقلق النفسي لدى المرؤوسين، وزيادة ولائهم للمؤسسة، والإقلال من ظاهرة التنظيمات غير الرسمية.
ثالثا- نمط التسيير الحر:

هو قيادة متسامحة ولينة وتمنح الأتباع عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم، وتعتمد هذه القيادة على المرؤوسين في وضع الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها و تنظر إلى دورها كمسيرة لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات و العمل كوسيلة للاتصال مع البيئة الخارجية للجماعة¹.

الشكل رقم (03): القيادة التسييرية الحرة.



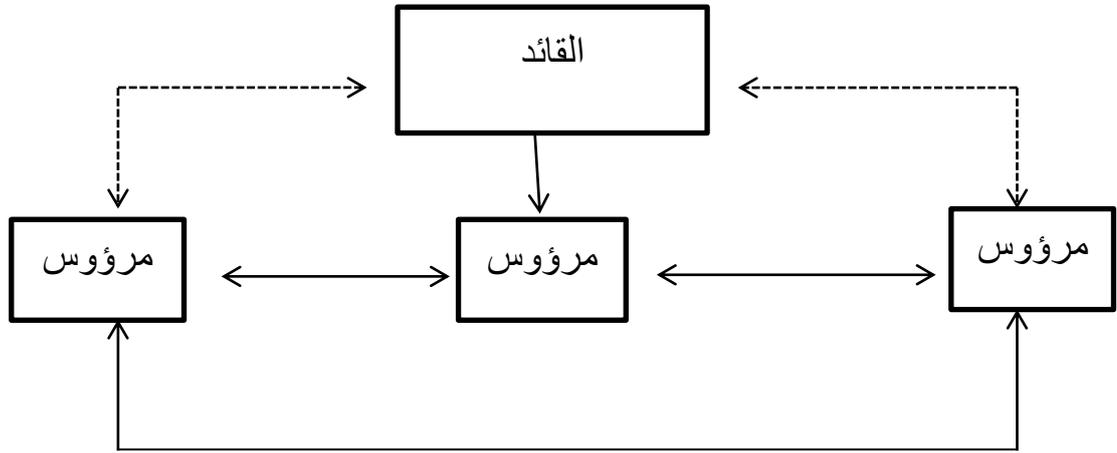
المصدر: عبد الله مُجَّد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، (أطروحة ماجستير)، قسم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة السانية، وهران، الجزائر، 2009م- 2010م، ص36.

¹ عبد الله مُجَّد النذير، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، (أطروحة ماجستير)، تحت اشراف: بشير مُجَّد، قسم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة السانية، وهران، الجزائر، 2010/2009، ص36.

في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين ليقوموا بأداء الأعمال والأفعال كما يحلو لهم ويشاركوا بدرجة ضئيلة كإمدادهم ببعض المعلومات والمعارف إذا طلب من ذلك.

كما يعطي القائد الحرية التامة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشترك في وضع المناقشة ووضع السياسات والخطط، وهو ما يجعل الأعضاء إلى دعم الميل إلى القائد بل يصبحون يميلون حول الجماعات نفسها، ويصلح هذا النمط عندما يكون أعضاء التنظيم لهم معنوية عالية ولديهم خبرات ومهارات بقدر كبير.

الشكل رقم (04): يبين النمط الفوضوي للقيادة.



← علاقات ثنائية ومعلومات متبادلة →

← علاقات ضعيفة ومعلومات متقطعة →

المصدر: عبد العزيز زواتيني، استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، (أطروحة دكتوراه علم اجتماع التنظيم والعمل)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر2، الجزائر، ص101.

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الفوضوي في أن:¹

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل.

¹ عبد العزيز زواتيني، إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، (أطروحة دكتوراه علم اجتماع التنظيم والعمل)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر2، الجزائر، ص102.

- عدم إعطاء المعلومات إلا فيما يسأل عنها
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالمرؤوسين إلا في حدود ضيقة جداً.
- أ- سمات المسير (المدير) الحر:
 - تتمثل في ما يلي¹:
 - ضعف الشخصية وفي هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى الإداري الأقل وتغطي عليه (مثل وكيل المدرسة أو أحد العاملين)
 - التذبذب في اتخاذ القرارات.
 - عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة للتسيب والفوضى التي تسود المنظمة.
 - قلة اتخاذ القرار .
 - ويمكن تلخيص سمات القيادة الفوضوية بما يأتي²:
 - إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في انجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.
 - عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها، وغالباً ما تكون في حدود معينة.
 - عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
 - ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في انجاز المهمات.
 - عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جداً، ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء، وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
 - ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية، وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في انجاز المهمات.
- ب- سمات النمط التراسلي (الحر/ الفوضوي/ التسيبي):
 - يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون فهم ، الذين يحددون الأهداف و يختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كما يحلو

¹ فاروق عبده فلييه، السيد مُجَّد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 239.

² برو هشام، مرجع سبق ذكره، ص 118.

لهم والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكا له أثر في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها، لهذا فإن سمات هذه القيادة تتمثل في¹:

- ازدواجية الجهود.
 - إضاعة الكثير من الوقت .
 - إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.
 - التوسع في تفويض السلطات.
 - عمومية التعليمات.
 - التردد وعدم الاستقرار.
- وبصفة عامة يمكن إظهار خصائص القائد التسيبي فيما يلي²:
- اتخاذ القرار يكون من قبل الأتباع وبصفة عشوائية دون علم القائد أحيانا.
 - غياب سلطة القائد في اتخاذ القرار.
 - تفكك الروابط الإنسانية بين القائد وأتباعه.

رابعا- نمط التسيير الأوتوقراطي:

هو يقوم بتنظيم أعمال الأفراد، وتوزيع الأدوار والمهام والمسئوليات التي يجب أن يقوم بها على كل فرد من الأفراد، ولا يعطى أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبر الجماعة ببساطة الخطوات الحالية التي يجب عليهم إتباعها، ويبقى بعيداً عن الجماعة في معظم الأوقات، وهو مصدر الثواب والعقاب، وعادة ما يكثر من العقاب، ومن التلويح به، ويقلل من الثواب . ويمتنع القائد الدكتاتوري عادة عن تفويض أي من سلطاته إلى المستوى الأدنى، لعدم ثقته فيهم وفي قدراتهم، وهم عليهم الطاعة وتنفيذ القرار، وبحيث تنتهي الأعمال عنده³.

أ- السمات الشخصية للمسير الأوتوقراطي:

¹ بوقندورة يمينة، دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي، (أطروحة ماستر تنمية وتسيير الموارد البشرية)، تحت اشراف: موزاوي عبد الحكيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017/2016، ص34.

² برو هشام، مرجع سبق ذكره، ص120.

³ حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010، ص107.

- من بين مجموعة الخصائص المميزة لرجال الإدارة ذوى الميول الأوتوقراطية¹:
- قوة الشخصية واستخدام السلطة في عملية التحكم والتهديد للعاملين.
 - حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور وبالتالي سلب الكثير من مسؤوليات الآخرين مثل وكيل المدرسة.
 - عدم تقبل النقد وعدم التراجع عن قراراته حتى ولو كانت غير سليمة.
 - الفرقة في المعاملة بين العاملين بالمدرسة حيث يحصل من يوافق على آرائه من العاملين على جميع المزايا والحوافز بينما يحظى من عارضه بعدم الاهتمام وأحياناً يستخدم معه بعض أنواع العقاب والتهديد المختلفة : مثل الخصم، عدم الترقية، التقرير السنوي المتدني.
- ب- سمات التسيير الأوتوقراطية:
- يصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يشرف فيها القائد على مرؤوسين لا تصلح معهم أساليب الإقناع والمشاورة، ولأنهم يجذبون الانقياد وليس لديهم الاستعداد والمبادرة الشخصية.
 - أثبت بعض الدراسات الحديثة أن الأسلوب الأوتوقراطي في التعامل يمكن أن يكون الأسلوب الأمثل في حالة توفر عدة شروط منها²:
 - إذا كانت جماعة العمل غير متجانسة مع بعضها بمعنى أن أفراد المجموعة لا يعرفون بعضهم.
 - إذا كانت جماعة العمل قليلة الثقة بنفسها، ولا تتفق على رأي واحد.
 - إذا كانت جماعة العمل من العناصر الأمية غير قادرة على التفاهم والتعاون كمجموعة، ويعانون نقص المهارة والمعرفة.
 - إذا كانت جماعة العمل من الموظفين المشاغبين، وذوي الميول العدوانية.
 - إذا كان الوقت محدوداً.
 - يكون هذا النمط مناسباً لتوجيه العمال الجدد بسبب عدم خبرتهم، وحاجتهم إلى مزيد من التوجيه والرقابة.
 - وبصفة عامة أثبتت الدراسات أن هذا الأسلوب يوفر السرعة في العمل ووضوح الاتجاه الثابت، وفي بعض الأحيان يستفيد فريق الموظفين أو المرؤوسين من الأوامر التي يبلغهم ما يجب عليهم فعله.
- ### 2.3.1 الاعتبارات التي تحدد أسلوب التسيير:

¹ فاروق عبده فلي، السيد مُجَّد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 233.

² برو هشام، مرجع سبق ذكره، ص 110.

لاشك أن العامل الرئيسي الذي يتحدد بناء عليه أسلوب القيادة هو شخصية القائد ومدى ما يميل إليه من التسلط والسيطرة أو التحرر، وهناك بعض الاعتبارات الأخرى تحدد، أسلوب القيادة منها:¹

أولاً- عامل السن:

قد يكون من الأفضل إتباع الأسلوب التراسلي، الذي يقوم على حرية العمل مع الكبار في السن من الأفضل بينما يكون الأسلوب الأوتوقراطي أنسب لصغار السن.

ثانياً- عامل الجنس:

قد يكون من الأفضل استعمال الأسلوب الأوتوقراطي مع الإناث واستعمال الأسلوب الديمقراطي أو التراسلي مع الذكور.

ثالثاً- عامل الخبرة:

يكون استعمال الأسلوب الديمقراطي أو التراسلي مع المرؤوسين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة، في حين أنه قد يكون من الأفضل استخدام الأسلوب الأوتوقراطي مع حديثي العهد بالعمل.

رابعاً- عامل الشخصية:

يجدي الأسلوب الديمقراطي مع الشخص للتعاون وذوي التفكير الجماعي، بينما يجدي الأسلوب الأوتوقراطي مع الشخص العدواني، ويكون الأسلوب التراسلي أفضل مع الشخصيات ذات الترة الفردية مثل الانعزاليون أو الانطوائيين الذين يرغبون العمل بمفردهم ويكرهون الاتصال بالغير.

خامساً- عدم التعود على الأسلوب الديمقراطي:

نجد أن عدم مقدرة المرؤوسين على العمل في جو ديمقراطي قد يحتم استخدام الأسلوب الأوتوقراطي، ولكن من الأفضل أو يقوم بتعويد المرؤوسين تدريجياً على العمل الديمقراطي.

سادساً- قوى في القائد نفسه وخلفيته الثقافية:

وتشمل:

- نظامه القيمي المتمثل بمعتقداته وآرائه عن حرية الآخرين في تقرير مصيرهم والأهمية التي يعطيها لكفاءة التنظيم وللنمو الشخصي للمرؤوسين ولتحقيق أهداف مؤسسته. ثقته بمرؤوسيه وبولهم ومدى معرفتهم التكتيكية وكفاءتهم.

¹ مزيان بشرى، العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر الأساتذة، (أطروحة ماجستير علم النفس الجماعات والمؤسسات)، تحت إشراف: أ.د. ماحي ابراهيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران- السانية، الجزائر، 2011-2012، ص 65.

- ميله القيادي بحيث يفضل البعض أن يكون دورهم قيادي توجيهي في حين يفضل الآخرون دور عمل الفريق.

- شعوره بالأمان في الموقف القلق ومدى تحمله للغموض وعدم وضوح النتائج.

سابعاً- قوى في موقف:

وتشمل نوع المؤسسة من حيث قيمتها وتقاليدها وأهدافها وفلسفتها الإدارية.... الخ.

- فاعلية المجموعة وقدرة العاملين على مواجهة الموقف.

- المشكلة نفسها.

- ضغط الوقت.¹

4. ثقافة التسيير مقاربات من الإرث النظري الجزائري:

1.4. مفهوم الثقافة التسييرية:

إن الثقافة التسييرية مرتبطة أساساً بممارسة العملية التسييرية التي تضم مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، والتي يمكن اعتبارها على أنها مجموعة المبادئ أو الافتراضات التي يعتمدها المسير في ممارسة العملية التسييرية ومعايير السلوك المرتبطة أساساً بادراك الطبيعة الإنسانية، البعد السلطوي، والوقت، ورؤية المستقبل، والنظرة للعلاقات الإنسانية.²

كما عرفها ولييام أوشي **William Ouchi** في كتابه القيم بأنها عبارة عن تقاليد راسخة ومعطيات البيئة والثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوك، فالمدراء يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم ثم تتسرب الأفكار هذه إلى الأجيال اللاحقة من خلال العاملين.³

2.4. الخلفية السوسيوثقافية لواقع التسيير في الجزائر:

إن التحولات التي مست البنية الاجتماعية للمجتمع الجزائري، اثر عملية التحديث أفرزت بعض التغيرات في عمق منظومته الثقافية وولدت فيما جديدة تعكس الفكر العقلاني ما أجبر بعض المسيرين على التشبع بها من خلال تنشئتهم الاجتماعية داخل المؤسسة الصناعية التي ينتمون إليها

¹ مزيان بشرى، المرجع السابق، ص 67.

² جمال بن زروق، المرجع السابق، ص 240.

³ محمد صالح، بوطوطن وزديرة خمار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر، عنابة، الجزائر، 2014، ص 34.

محاولين تكيف ثقافتهم التقليدية الموروثة من أسرهم مع هذه القيم الثقافية السائدة في المؤسسة التي تحث على النزعة الفردية والتحرر من الروابط الأسرية والتركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية والانجاز.

مقابل ذلك تجد أن واقع المؤسسة الجزائرية يثبت عكس ذلك بحيث أن الممارسات التسييرية لا تشجع المبادرة الفردية وتفضل عدم المخاطرة وتميل إلى الاهتمام بالكم على حساب النوع، بحيث أن التوظيف لا زال يتم على أسس جماعية ورمزية ويخضع للاختيارات السياسية والاجتماعية بدل الخيارات الاقتصادية التي لا تقوم على أساس انتقاء أفضل الأشخاص من أجل شغل الوظيفة، و لا تعتمد على المعايير التي تعتمدها المؤسسات الصناعية الحديثة - التوظيف حميدة العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص امام الجميع، ولا تحيد أن يكون الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق والاستعانة بالخبرات السابقة التي يقصد بها مجموع ما يملك الفرد من المعلومات والمهارات والمعارف التي اكتسبها خلال حياته العلمية و التي تمكنه من أداء دوره وعمله داخل المؤسسة بسهولة، ومدى قدرته واستعداده على تحمل مسؤوليته¹.

بالنسبة للترقية فإنها مرتبطة بدرجة كبيرة بالأسس التي تقوم عليها عملية التوظيف والانتقاء، وعليه بما أن التوظيف لم يتم فعليا على أسس الكفاءة فان الترقية بدورها لا تقوم على أساس الكفاءة والاستحقاق والأقدمية على أساس الخبرة لا على أساس الحضور في المؤسسة، فكل هذه العناصر تعتبر كمعايير أساسية في عملية الترقية، بحيث المزج بينها يكون هو الأساس السليم الذي تقوم عليه الترقية.

ومن المفروض أن تكون عامل تحفيز يساهم لا تدرج العامل في السلم المهني وعنصر من عناصر تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، باعتبارها ضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة، فإننا نجد أي الترقية لازالت تمنح مجملها وفق معايير ذاتية تدخل فيها الوساطة والقرابة والعلاقات الشخصية مريحة لعامل الكفاءة، الفعالية والإنجاز التي لا تلمسها إلا في الخطابات والإجراءات التنظيمية الرسمية. هذه العوامل اللاموضوعية هي نفسها التي تعيق نظام التقييم لإنجازات العمال ومساهماتهم وجمله ينحرف عن دوره الأساسي المرتبط بالقيم الصناعية الحديثة، ليصبح بدون جدوى لأن النموذج الجزائري في التسيير تنعدم فيه آليات حقيقية لقياس الأداء والإنجاز التي نتج عنها قيمة سلبية تركزت

¹ بوريش مُجد، أشكال التسيير بين المرجعية الثقافية التقليدية والتوجه الحداثي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة آفاق فكرية، العدد الخامس، خريف 2016، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 153.

لدى الأجراء حتى صاروا لا يتقبلون فكرة التقييم بتاتا وإذا ما تم ذلك ولم يحصلوا على تقييم جيد فإنهم يرجعون إلى التحيز وتصفية الحسابات من منطلق عدم وجود مساواة بينهم. يرجع عدم التعامل المؤسسة مع منطق الأهداف وانعدام مؤشرات القياس إلى الذهنيات الموروثة التي لا زالت قديمة، بحيث أنها ترفض كل ما هو جديد لإحساسها بالقلق وشعورها بعدم الارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطرة وعدم التأكد والنفور منها خوفا من التغيير في الوضعيات والأدوار الاجتماعية اثر سياسة التسريح التي يمكن أن تعتمدها المؤسسة وما ينجر عنه من فقدان للاستقرار المادي و المعنوي.

تجد أن غالبية الأجراء يحرصون على أداء ما تم تخطيطه من طرف المسيرين ولا مجال للتصرف بانفراد فالمؤسسة لا تشجع على المخاطرة أو التجريب أو الحرية في العمل فهي تحرص على القيام بالمهام المقدمة وفق ما تحدده في لذلك نجد أن الأفعال دائما تتكرر ويغلب عليها الروتين وبالتالي تقل فرص التكوين والتعلم ويضيق مجال عدم الثقة في قدرات عمالها و تؤدي إلى الخشية من الوقوع في الخطأ و من الإخفاق والخوف من تحمل المسؤولية والتعرض للعقوبات.

تنظر المؤسسة في الجزائر تنظر لكفاءتها كمجرد عمال يربطهم بها عقد عمل بمعنى أن العلاقة القائمة بين هؤلاء والمؤسسة هي علاقة مادية تقوم على تقديم خدمة متفق عليها مقابل أجر مادي معين، فهم يعملون فيها ما دامت تحقق لهم حاجاتهم المادية ولا علاقة لهم بالجوانب الاستراتيجية للمؤسسة أو مصيرها، وهذا يقودنا إلى الرجوع إلى التصور التايلوري القائم على أن الإنسان مادي بطبعه والشيء الوحيد الذي يحفزه هو المال، لا يرتبط هذا الواقع بفكرة الفعالية في الفكر المناجمي القائم على عنصر النتائج وتحقيق الأهداف أي الإنجاز، التي من وجهة نظر تنظيمية " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو والتطور التي يمر بها التنظيم" ¹.

أما فيما يتعلق بتطوير قدرات الإجراء فظل حبيس النظرة السلبية و بقي خارج دائرة اهتمامات المسيرين بسبب غياب ثقافة التخطيط والاستشراف المستقبلي التي تفتقدها المجتمعات القدرية ولا سيما المجتمع الجزائري الذي يتميز بخاصية "ضعف مراقبة اللايقين مما يلاحظ كذلك إن العلاقات بين المسيرين والعمال تتخبط وتندهور مع اشتداد الصراعات والتوترات بينهما لأن العمل في الأصل كان

¹ بوريش مجّد، المرجع السابق، ص154.

مبنيا على اعتبارات شخصية وأسس تفاضلية تقوم على التمييز والتفريق مما انعكس على فعالية ومردودية التسيير في المؤسسة الصناعية.

توصف رداءة هذه العلاقات بين المسيرين والعمال توصف على أنها علاقات لا تحتوي على الكثير من الاتصال فيها عدم الثقة وعدم الشعور بالأهمية من قبل العامل، مما يؤدي إلى نشوء علاقة ضعيفة لا تحتوي على أهداف أو اهتمامات مشتركة، ومن هنا تصبح العلاقة بين المسيرين والأجراء تهدف إلى استغلال كل شخص للأخر، فالعامل داخل المؤسسة ليس لديه الإحساس بالانتماء، وهذا كله يشير إلى أن العامل لا يتم إشراكه في أي شيء من العمليات التي تتم داخل المؤسسة، إبتداء من القرارات إلى المساهمة في رسم أهداف المؤسسة، وهذا كله يولد تلك القطيعة - العلاقة بين العامل والمؤسسة.¹

ينتج عن هذا الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة شعغف في درجة الولاء للمؤسسة بحيث يبحث العامل عن الأفضل الذي يضمن فيه الزيادة في الأجر، ويسترجع قيمته بكسب احترام و تقدير المسؤولين هذا ما يظهر جليا، لكن الخفي هو الذي يفسر لنا هذا الاغتراب وان الأجير يحقق حاجة الانتماء من الجماعة التي يقوى فيها التآزر والتضامن بحيث تعوض له ما افتقده في المؤسسة.

فلقد أشادت الكثير من الدراسات السوسيولوجية بأهمية العلاقات المهنية والاجتماعية على مستوى مكان العمل، الأمر الذي حدا بنا إلى إعطاء أهمية لتبيان مستوى العلاقات الاجتماعية وطبيعتها بالمؤسسة، لما لذلك من أهمية في التأثير الايجابي على الانسجام والإحساس بروح المسؤولية وتقوية روابط التعاون ما ينعكس على مستوى الأداء الفردي للعامل، وعلى مستوى المردودية الجماعية للعمال، وعليه فكلما كانت العلاقة بين المسير والأجراء مبنية على الثقة والاحترام كلما زادت الروح المعنوية لدى أفراد المؤسسة، وهذا ما أكدته بعض الدراسات السوسيولوجية المتمثلة في مدرسة العلاقات الإنسانية التي حثت على ضرورة توفير الجو المناسب للعمل وتنمية العلاقات الإنسانية بين العمال وتحسين ظروف الأداء.

مما لا شك فيه أن معظم الاستراتيجيات التي يتبناها أفراد المجتمع الجزائري تقوم على مقدار التحكم في العلاقات غير الرسمية وتوجيه سلوكياتهم وممارساتهم مرتبط برأسمال العلاقات الشخصية

¹ بوريش مُجَّد، المرجع السابق، ص154.

وغير الرسمية التي يمتلكونها، مجتمعنا معروف عليه بهيمنة اللارسمي والعلاقات الشخصية على مختلف حقول التفاعل الاجتماعي بما فيها المؤسسة الصناعية¹.

من الممكن إن هذه الممارسات تشكل بعض المعوقات في التسيير بحكم ارتباطها بالمنتج التقليدي للمجتمع الذي ما زال يؤطره الولاء للجماعة بغرض الحصول على الحماية وتعزيز السلطة من خلال شبكته الزبونية التي تعد "كقيمة ثقافية واجتماعية.... تتناقض مع روح العقلنة الاقتصادية الرأسمالية إلا لا زالت تتعامل مع الأجراء باعتبارهم أفراد قبيلة أو عشيرة أو منحدرين من جهة إن هذا المنطق الذي تهيمن فيه ثقافة التبعية وتتجه فيه تطلعات الأجراء إلى المكانة والمركز الاجتماعي في ظل غياب مبدأ الاستحقاق، يتصادم بشكل واضح مع الإطار التنظيمي (الرسمي) الذي تعتمده المؤسسة الصناعية في الجزائر).

يعود هذا الأمر أولا إلى صفة المقاومة لدى المجتمع الجزائري وبقائه مجتمعاً حذراً لا تخضعه عقلانية التحديث بل طور ممارسات وتصورات بالتوازي مع ذلك كرد فعل معادي لأي مشروع إحدائي، بحيث تطغى فيه الثقافة الجماعية التي توجه فيها الممارسات والسلوكيات وفق نظرة اجتماعية يليها البعد التراتبي القوي الذي يتميز به هذا المجتمع أين تكون فيه السلطة في علاقة طردية مع الخضوع وبالتالي سلطة الرمز أكثر منيا سلطة المنصب والصلاحيات.

لكن ما يمكن تأكيده هو وجود فيم لها صفة السيطرة والهيمنة لا زالت يعاد إنتاجها لأسباب ثقافية وتاريخية تتعلق بالمجتمع الجزائري، وفيما فرعية ذات أهمية ثانوية، كل ذلك هو مصدر توجيه الممارسات التسييرية في المؤسسة الجزائرية، بحيث يبرز من جهة أخرى مجتمع يجمع بين ما هو تقليدي وما هو عقلاني وهو محصلة يؤدي إلى ما يسمى بالتمازج الثقافي على حد تعبير أحمد هني.

ومنه يمكن الاستنتاج بأن أساليب وأشكال التسيير بالرغم من اختلافها من مسير إلى آخر وبالرغم من تبدلها وتغيرها إلا أنها تسجل حضوراً قويا لمنطق ذاتي مرتبط بالقيم الثقافية السائدة في المجتمع، تعكس نفس البيئة الحاضرة، بحيث لم تتمكن من الانفصال عن المنطق الموضوعي المعبر عن العقلانية، الذي كرسته المؤسسة الحديثة التي ينتمي إليها هؤلاء المسيرين إنه نمط تتقاطع فيه الثقافتان وتزواج فيه تزواجا بمفهوم الهيمنة لا تزواجا بمفهوم التكامل، بحيث تعتمد فيه الممارسات الفعلية على هامش ما هو تنظيمي على استراتيجيات أساسها التنوع².

¹ بوريش مجّد، المرجع السابق، ص 155.

² مجّد بوريش، المرجع السابق، ص 156.

فمن أهم مظاهر هذه الهيمنة نجد المنطق الاجتماعي الذي يكرس على أساس الحافز المادي المباشر وغير المباشر الموجه من أجل شراء الخضوع والسلم الاجتماعي، والذي أصبح ينظر إليه كحق من الحقوق على حساب الأداء والنتائج، خلقت هذه النظرة المادية قيمة سلبية وصار يظهر من خلالها عمق المنطق غير الرسمي، بحيث أن البيئة الاجتماعية هي التي تفرض منطقتها على المؤسسة حتى أضحت روح الولاء تتجاوز فكرة الاستراتيجية الفردية ويرتبط بفكرة الجماعية أن أي اتفاق اجتماعي يعقد على أساس هبات ومكافآت مقابل الخضوع يصبح دعما وتعزيز للمكانة الاجتماعية لصاحب السلطة و توسعة لشبكتة الزبونية، مما يتنافى مع فلسفة العقلانية والرشادة في العمل.

وتعكس ما أشار إليه سعيد شيخي بأن أشكال التسيير لقوة العمل انفصلت بكل بساطة عن متطلبات العقلنة الرأسمالية نسجل كنتيجة لكل هذه القراءات السوسولوجية بروز ظاهرة عزوف عن التغيير وتفضيل إبقاء الأمور على حالها بدل الديناميكية والحراك وأن التسيير في حقيقة الأمر يركز على شخصنة السلطة، الزبونية والولاء، ويمتاز ببعده تراتبي قوي يشكل وسيلة فعالة للمسيرين من اجل الحفاظ على مصالحهم السلطوية بدل المصلحة التنظيمية، مع فرض لفكرة اللامساواة بين العمال كمبدأ للسيطرة وغرس ثقافة الخضوع والتبعية كمنطق لتكريس ثقافة الواجهة¹.

ولقد انطلق الباحث "بشير مُجّد" في دراسته المشار إليها آنفا من افتراضات حول موضوع الثقافة والتسيير في الجزائر مؤداها:

- تعد الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري ثقافة مخالفة ومغايرة لتلك التي يراد ترسيخها من خلال ما يحمله المشروع الصناعي من قيم ثقافية جديدة.

- إن الثقافة المحلية الأصلية ثقافة ريفية - زراعية باعتبارها الوعاء الذي نرتوي منه والدرع الحصين الذي نرتكز عليه كلما تأزمت الأوضاع واقتضت الضرورة ذلك .

يظهر أن كل محاولة استئصالية لقيم ثقافية أصيلة بغية تعويضها بقيم ثقافية غريبة ودخيلة يكون مآلها الفشل إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال اعتبار أن الطبيعة البشرية واحدة ومن ثم يمكن الإملاء عليها كصفات وصيغ مشابهة دون وفي هذا يؤكد الباحث "على أنه من الضروري التنبه للنتائج الوخيمة التي تحدث من الأخذ بعين الاعتبار المكان والزمان؛ خلال التناقض بل الصراع المرير بين الثقافتين " .

¹ بوريش مُجّد، المرجع السابق، ص157.

ويرى في ذلك أيضا الأستاذ الدكتور "غيث بوفلجة" الذي كانت له دراسات ميدانية عدة حول هذا الموضوع "أن القاعدة الاجتماعية تحدد نظرة الفرد للشغل، وتؤثر على سلوكيات العمال وأداءهم المهنية؛ كما أن العلاقات القبلية والقيم الأخلاقية تتحكم في العلاقات بين الزملاء والمسيرين. ذلك أن الجماعات داخل المؤسسة تتشكل وفق الانتماء القبلي للعمال، وكثيرا ما ينتمي العمال إلى قبيلتين أو أكثر، وتكون الانقسامات أو الصراعات في حالة وقوعها أو عمليات التوظيف والترقية على هذه الأسس"¹.

ويرى أيضا في نفس السياق أن لموضوع الالتزام بالأخلاق والقيم الثقافية المحلية أهمية كبيرة في تحديد مكانة المدير أو المسير، وقد يرفض بسبب كونه غريبا عن المنطقة، أو أنه لا يحترم القيم الثقافية للمجتمع المحلي؛ ذلك أنه في هذه الأماكن يصعب إيجاد خط فاصل بين ما هو واجب مهني، وما هو شخصي وأخلاقي، سواء كان ذلك داخل أو خارج المؤسسة.

وفي هذه الحالة تصبح المؤسسة تابعة وخاضعة لما يحتويه المجتمع المحلي -التقليدي- المتواجدة فيه وهذا ما توصل إليه أيضا الباحث "هوفستيد" في دراسته إذ انطلق من رفضه ما كان متداول من فرضيات تقول أن الممارسة الإدارية التسييرية الموحدة في الشركات الدولية تذيب من الفوارق الثقافية، فبرهن من خلال دراسته لشركة متعددة الجنسيات ومن خلال فرع لها عبر القارات الخمس من العالم من أن ثقافة بلد تحدد ضمنا نموذج خاص للإدارة وبرهن بالدليل من أن الثقافات الوطنية، وحتى الثقافات الجهوية تؤثر وتغير من النمط الإداري التسييري مما يظهر تباينات من شركة دولية متعددة الجنسيات لها عدة مكاتب في البلد الواحد"².

¹ صديقي خوخة، أ.د.لاسي أمجد، الثقافة التسييرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي-تسيير المؤسسة الرسمية بين المرجعية المجتمعية التقليدية والمرجعية التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط (الجزائر)، 15/06/2020، ص191.

² صديقي خوخة، أ.د.لاسي أمجد، المرجع السابق، ص192.

3.4. مراحل تطور التسيير في المؤسسة الجزائرية:

أولاً - مرحلة التسيير الذاتي¹:

نحاول هنا تناول مختلف السياسات الاقتصادية في الجزائر وكيف أثرت على علاقات العمل في المصنع خصوصا إذا كان هذا المصنع مصنعا متضارب المصالح كما هو الشأن بالنسبة للمصنع الجزائري الذي يحمل علامات البيئة الاجتماعية الموجود فيها:

لقد ظهر هذا النمط من التسيير بطريقة عفوية تلقائية نتيجة الاستحواذ العمال على المزارع والورشات الصناعية عادة رحيل المعمرين حيث شكل العمال لجانا للتسيير الشيء الذي دفع بالحكومة المشكلة إلى الاعتراف بالتسيير الذاتي عن طريق إصدار مرسوم في 22 أكتوبر 1962، الذي حدد لجان للإدارة في المشاريع الزراعية والصناعية و التعدين المهجورة التي تضم أكثر والتي شملت على 330 مؤسسة وبلغ عدد العاملين فيها حوالي 3000 عاملا 13 من 10 عمال.

وبعد النداءات المتكررة التي وجهتها الحكومة للمالكين الحقيقيين للعودة إلى أمالكهم، وبعد ما تأكد بأن مالکها غير مستعدين للعودة، اعتبرت الحكومة فيمارس 1963 المزارع والورشات التي يديرها العمال ظاهرة دائمة واعتبر بذلك التسيير الذاتي الذي لم يكن وليد تفكير عميق بل كان أصبح واقعا حيث استجابة اقتصادية واجتماعية و سياسية فرضت على العمل بهذا النمط " معترفا به قانونيا، وقد حدد مرسوم 1963 الهيئات التي يقوم عليها التسيير الذاتي و هي:

- الجمعية العمومية للعمال.
- مجلس العمال ويضم من 10 إلى 100 عضو.
- لجنة الإدارة وتضم من 03 إلى 11 عضو.
- المدير، والذي يعين بقرار مركزي وتحكمه اعتبارات سياسية وإيديولوجية.

إن التسيير الذاتي لم يمس القطاع الصناعي، بالقدر الذي مس القطاع الزراعي، وذلك يعود إلى غياب أرضية صناعية حقيقية خلال تلك الحقبة، إلى جانب ذلك، محاولة الوقوف في وجه البرجوازية الصغيرة التي كانت تحاول الاستيلاء على الورشات الصناعية والمزارع وكان الهدف من التسيير الذاتي هو إشراك العمال في إدارة الورشات الصناعية وإدارة شؤون المزارع وبالتالي قمع كل سلطة مركزية سواء كانت سياسية أو اقتصادية وتوزيع القوة بين الأفراد المشكلين للمنشأة والورشة، وذلك من خلال

¹ - الطاهر غراز، الثقافة العمالية وعلاقتها بفشل بعض أساليب التنظيم والتسيير بالمؤسسة الصناعية الجزائرية-دراسة نظرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، ديسمبر 2017، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 88-89.

توزيع المهام والصلاحيات بين هيئات التسيير التي تعمل فيتناسق فيما بينها وبالتالي مراعاة البيئة الثقافية الجزائرية التي تختلف تماما عن نظيرتها الغربية.

إن قرارات مارس 1963 كانت هشة حيث كانت هناك ازدواجية، مدير معين من طرف الوصاية مهمته التسيير، وهيئة منتخبة مهمتها التسيير أيضا، الشيء الذي ساهم في صعوبة تجسيد هذه التجربة عمليا، وتعددت بين عفوية التجربة وبين التعيين الإداري المطبق من طرف الدولة، إن ما خيب أمل العمال حيث لم تتجسد الأفكار النظرية التي كانوا يحملونها أثناء معركة التحرير، إذ نادرا ما انعقدت الجمعية العمومية للعمال لإقرار برنامج الإنتاج، ولم تلعب في أي مكان دور الهيئة صاحبة السيادة في شأن الإنتاج ونجم عن هذا أن عبر العمال عن رفضهم لهذه الأوضاع بواسطة إضرابات رغم كونها كانت ممنوعة آنذاك وتعتبر عمال غير قانوني وتخريبي .

ب- التسيير الاشتراكي:

هي فترة أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات، فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العلم، إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهماتهم الفعلية في ذلك.

إضافة إلى ذلك تتجسد المشاركة العالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية، وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، من خلال المجلس المنتخب الذي يسهر على حسن تسيير المؤسسة، وعلى زيادة الإنتاج وعلى التحسين المستمر للجودة، وعلى القضاء على التبذير، ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط " .

إن المشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفيتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين والتي تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة، والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى. و لقد عرفت هذه الفترة عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين؛ على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة؛ على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة¹.

المحيط الداخلي للمؤسسة:

¹ - المرجع نفسه، ص 88.

يمكن تلخيص هذه النقائص والتناقضات التي اتسمت بها عملية تسيير المؤسسة الوطنية العمومية في النقاط التالية:

- تعدد مراكز اتخاذ القرار إن الأسباب التي أدت إلى الثنائية في التسيير وتعددية مراكز القرار والقيادة الشيء الذي أدى إلى ظهور توترات أخرى بحسب سير المؤسسات.
- جهل العامل لأسس وميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني والسياسي.
- بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين وممثلي العمال.
- تأمر المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة، وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق وخصوصيات الاقتصاد الوطني وطبيعة المحيط السائد للذي ولد نوعا من الثنائية على مستوى تنظيم المؤسسة الوطنية العمومية، وتسييرها¹.
- تعدد المهام والوظائف إن تعدد المهام الثانوية وتبعثر مجهودات المؤسسة الوطنية العمومية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي إذ حظيت مشاكل الصحة والسكن والنقل والرياضة والترفيه، ودور أطفال العاملين باهتمامات والشغالات بالغة أثرت بشكل أو بآخر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة ومواردها المالية، وانعكست آثار ذلك على الإنتاج والإنتاجية وبالتالي على أداء المؤسسة وفعاليتها.
- ضخامة حجم المؤسسة أن اضطلاع المؤسسات العمومية بعدد كثير من المهام الثانوية و التقليدية من تموين وتوزيع و إنتاج، أفرز تضخما في جهازها الإداري وفي هياكلها ووسائلها، مما سبب تبذيرا في الجهود، وتكرارا في العمل، وتشابك المسؤوليات، وتشعبا مفرطا لوحداها ووظائفها وأدى إلى صعوبة التحكم في تسييرها، وعدم القدرة على ضبط تكاليفها، واختلال وقصور نظام المعلومات بداخلها ومركزية القرار الشيء الذي أدى إلى تحقيق خسائر كبيرة في نهاية العملية الإنتاجية لمعظم المؤسسات.
- نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات نقص التأطير وعدم الاستيعاب للمهارات وعدم التحكم في سير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة، والتهميش العمدي للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية في هذه الفترة، وهذا رغم المساعدات الفنية لاكتساب المهارات والتجربة من الخبرات الأجنبية مما حال دون الاندماج الفعلي للإطارات لا سيما في المجال التطبيقي لكي يتمكنوا من إبراز قدراتهم وكفاءاتهم وفق اختصاصاتهم وميولهم الذهنية والمعرفية.

¹ الطاهر غراز، مرجع سابق، ص 88-89

- التضخم المفرط للعمالة بطالة غير مرئية إن تكدس العمالة وعدم احترام حجمها من طرف مؤسسة إنتاجية ولاسيما منها الصناعية، حيث وصلت أكثر من 30% من الحجم الكلي للعمالة في بعض الحالات" راجع إلى انعدام الدراسات الاقتصادية المرجعية وجيل المسؤولين لأدوات التسيير وسوء تخطيط الاحتياجات الدورية وتوظيف مناصب العمل بحيث ظلت المؤسسة الوطنية العمومية موقفا خصبا لاستقطاب الأيدي العاملة بسبب طغيان النزعة الفردية في التسيير من طرف بعض المديرين.

المحيط الخارجي للمؤسسة:

تتمثل نقائص المؤسسة الوطنية العمومية خلال هذه الفترة في مجموعة من الإجراءات القوانين المنظمة للعلاقات المتولدة بين المؤسسة وجهات متعددة السلالات إليها مهام الوصاية والإشراف والرقابة اللابوسطية في بعض الأمور، كما عرفت هذه الفترة بالمركزية المفرطة للعلاقات كبلت المؤسسة العمومية وأعاققتها عن أية مبادرة للنهوض بهذا النشاط أو تطويره ومن بين هذه الإجراءات ما يلي¹:

- تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة مما أدى بالمشرفين الإداريين إلى اعتماد سياسة المراوغة وإخفاء الحقائق عند إعداد تقارير الأداء الموجهة إليها، كما أن الإطارات البشرية الموكلة إليها مهمة تحليل و متابعة هذه التقارير على مستوى الجهة الوصية ليسوا في أغلب الأحيان من ذوي الاختصاص التقني أو الاقتصادي الذي يؤهلهم للإلمام بمحتويات تلك التقارير ومواكبة المشاكل المستجدة على مستوى مواقع التنفيذ.

- إعادة تقنين الدور المنوط بالمؤسسة وفق منظور جديد.

- التكليف الحقيقي بالاحتياجات الاجتماعية، قصد تدارك النقص المسجل فيها وتحسين ظروف المعيشة في ظل التحديات القائمة.

- الرفع من مستوى الكفاءات الإنتاجية للاستفادة من الطاقات المتاحة.

- توجيه النظام الإنتاجي الوطني نحو الاستخدام الأمثل والأفضل عبر تحسين ظروف الأداء والتكفل بضمان الانسجام والتكامل والتأمين لقنوات هذا النظام.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جوان 2002، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص4.

- اعتماد إطار تنظيمي يرمي بالدرجة الأولى إلى رفع القيود واكتساح العوارض والمعوقات من خلال إنهاء الوصاية البيروقراطية ذات المشارب المتعددة والسعي لتوفير المحيط المناسب والكفيل بتجسيد الغايات السابقة الذكر، أخذاً في الحسبان واقع التجربة¹.

ثالثاً- مرحلة إعادة الهيكلة:

أ. إعادة الهيكلة العضوية.

■ أسباب إعادة الهيكلة.

لقد جاءت هذه المرحلة، اعتباراً من سنة 1980 كبداية للعمل المنظم، عبر خطط اقتصادية و اجتماعية خماسية، بعد الفجوة التي عرفتتها مسيرة التنمية الوطنية بين سنتي 1978/1980 وتعبيراً عن توجه وتعبيراً عن توجه جديد مواكب للمستجدات في هذه المرحلة، حيث كانت المؤسسة الوطنية العمومية بحكم التجربة مستهدفة آنذاك لعملية الإصلاح الشامل تأخذ على عاتقها معيار الفعالية الاقتصادية والاجتماعية والربحية².

إن مبدأ إعادة هيكلة الشركات العمومية المقرر ضمن مهام المخطط الخماسي الأول (1980-1984)، جاء لتقسيم الشركات العمومية الكبرى وتجزئتها إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصاً من أجل مواجهة الصعوبات وتحريرها من الضغوطات التي كانت تقيدها. وبالتالي جاء مرسوم 240/80 الصادر في 14/10/1980 والمتعلق بإعادة هيكلة الشركات الوطنية³. إلا أن هذا المرسوم عرف تأخيراً كبيراً رغم صدور المرسوم رقم 80-242 الصادر في الرابع من شهر أكتوبر سنة 1980 المتضمن إعادة الهيكلة⁴. نلخص أهم الأسباب فيما يلي:

1- ضخامة حجم الشركات الوطنية الجزائرية: مما نتج عنه صعوبة التحكم في تسيير هذه المؤسسات. وكذلك تركيز المسؤولية في أيدي فئة من المسؤولين (مركزية اتخاذ القرارات). كذلك

¹ بن عنتر عبد الرحمان، المرجع السابق، ص6.

² أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقة الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، 2001، ص 123.

³ رشيد وضاح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومو للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص82.

⁴ بوهزة مجّد، الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية بين الطموح والواقع، الملتقى الدولي "اقتصاديات الخوصصة وتقنياتها"، أيام من 06-07 أكتوبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2004، ص3.

غياب سياسة اجتماعية فعالة وظروف ملائمة للعمل بحكم أن عدد كبير من العمال كان تحت إشراف المديرية.

2- تعدد مهام الشركة الوطنية: بحيث كانت الشركات قبل إعادة الهيكلة العضوية متعددة الوظائف مما أدى إلى تراكم بعض المشاكل مثل:

- نقص الفعالية والنجاعة نتيجة عدم الاستفادة من مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- نقص معدلات الانتاجية بالنسبة لعوامل الانتاج¹.
- النتائج السيئة المحققة من طرف الشركات الوطنية: (وكانت بسبب التخطيط المركزي) كما أن العدد الكبير من الوحدات التابعة لشركات وطنية واحدة يصعب من امكانية معرفة الوحدات الراجعة ذات مردودية) من الوحدات الخاسرة.
- ضخامة الاستثمارات وطول فترة انجازها.
- صعوبة انتقال المعلومات بين الوحدات في المؤسسة.
- العمالة الزائدة نتيجة سياسة التوظيف المتبعة من قبل الدولة².

■ مبادئ إعادة الهيكلة العضوية.

يوجد نوعين من المبادئ اعادة الهيكلة العضوية التي وضعتها الحكومة المنهجية والتقنية:

1- المبادئ المنهجية: في منهجية تطبيق نصوص إعادة الهيكلة كان لا بد من أن نأخذ في الاعتبار :

مبدأ الشمولية (الكلية) : يجب أن تكون إعادة الهيكلة ذات مضمون شامل نظرا لكون المشاكل التي تعالجها معقدة جدا بحيث لا يمكن مناقشتها على حدى. ففي الاقتصاد المخطط قيمة هيكلة المؤسسة لا تهمها لوحدها، فقد تستطيع أن تكون عامل حيوي بالنسبة لمورديها او زيارتها ومع كل من له علاقة تجارية مع المؤسسة.

مبدأ التنسيق: وهو يهدف إلى تحقيق أكبر تناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة وبين الوحدات الاقتصادية وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى. وذلك على أساس ما كان منتظرا من عملية

¹. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1998، ص2، ص170.

². اسماعيل عراجي، اقتصاد المؤسسة- أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، (د.م)، الطبعة الأولى، (د.ت)، ص39.

الهيكلية والتي من أهم أهدافها كان تقييم الشركات الجزائرية بحيث تكون الأهداف المسطرة لهذه المؤسسات غير المتناقضة¹.

2- المبادئ التقنية: وركز من خلالها على:

مبدأ التخصص: وذلك بتقليص عدة منتجات المؤسسات وذلك بخلق مؤسسات جديدة تختص بمنتج معين أو مهمة معينة خلافا لما كانت عليه سابقا، بهدف تحسين الطاقة الانتاجية والعمل بمزايا تقسيم المهام. (مثل اليابان وألمانيا: التخصص الصناعي). وهذا ما من شأنه أن يزيد المؤسسة التحكم في تطور مراحل الانتاج والتحكم في التكنولوجيا... إلخ².

مبدأ تقسيم الوظائف: ونجد مثلا بين الاجراءات العملية المطبقة وفق هذ المبدأ، كمثل:

- فصل الانتاج عن التسويق: فالمؤسسة تتكفل بإنتاج سلعة معينة أو الخدمة ما في حين تحال مهمة التسويق والتوزيع لمؤسسة أخرى.

وأهمية ذلك تكمن في التحكم في تقنيات الانتاج والانتاجية في الكم والنوع.

مبدأ تحسين ودعم التسيير: فمن جملة اصلاحات الإدارة والتسيير التي جاءت بها إعادة الهيكلة يمكن أن نوجزها في:

- الاستقلالية في التسيير مع تحميل مسؤولية عملية الانتاج للمديريات ولجماعات المحلية.
- تحويل المديريات العامة من العاصمة لإعادة تركيزها في مناطق جغرافية قريبة لوحدات الانتاج وهذا لتدعيم اللامركزية³.
- التقليل من موظفي المديريات وتحديددهم من أجل التنسيق الميداني للوحدات.

■ أهداف إعادة الهيكلة العضوية:

تهدف إعادة الهيكلة العضوية من جملة ما تهدف ما يلي:

- تحسين الانتاجية والانتاج كما ونوعا.
- تقسيم المؤسسات الكبيرة وإعادة ترتيب الجهاز الاقتصادي بتجزئتها إلى وحدات صغيرة بسهل تسييرها. وذلك حسب مبدأ التخصص.

¹. www.sarabite.com/theses.htm.le20/04/2022.

². ناصر دادي عدون، المرجع السابق، 178.

³. رشيد وضاح، المرجع السابق، 83-84.

- تلبية الاحتياجات المتزايدة للاقتصاد والمواطنين وذلك عن طريق:
- تحسين الاحتياجات ظروف سر الاقتصاد الوطني .
- سيطرة أكبر على جهاز الانتاج بزيادة فعالية أداء الانتاج مع تخفيض تكلفته.
- ومايهمنا من الأهداف هو إعادة الهيكلة العضوية يمكن أن تدخل بعض مقاييس تقييم عوامل الانتاج وتحسين إنتاجياتها فنجد مثلا: أنه يمكن تنمية القدرات والكفاءات الوطنية وذلك عن طريق :
- المكافأة الحقيقية للعمل المنتج: وهذا الحافز يمكن أن يكون بزيادة أجور عمل المؤهلين وعمال المصانع وغيرهم من العمال المنتجين بطريقة مباشرة. مما سيدفع لا محالة من استقطاب اليد العاملة نحو مواقع الانتاج المباشر.
- نظام التدريب والتكوين: ويهدف هذا القرار إلى تهيئة وتأهيل العاملين والموظفين وذلك لمسايرة التطور التكنولوجي. ومن أجل تسهيل عقلانية التسيير والرفع في كفاءة الأفراد العاملين وتحقيق مبدأ " الرجل المناسب في المكان المناسب"¹

ب. إعادة الهيكلة المالية.

في إطار العمل على تحسين الوضعية المزرية التي آلت إليها المؤسسات العمومية حيث عرفت عجزا ماليا كبيرا على مستوى المؤسسة، والمتمثلة في تراكم الخسائر وتضخم حجم القروض مع عدم القدرة على تسديدها، دفعت بالدولة إلى إعادة هيكلة مالية المؤسسة².

■ أسباب إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات.

وكانت تتمثل في:

1. المردودية المالية السلبية:

- التحديد المسبق للأسعار من طرف الدولة دون مراعاة أسعار التكلفة الحقيقية للمنتوج.
- هذا ما أثر على الأموال المخصصة لإعادة تمويل عملية الانتاج مرة أخرى (التمويل الذاتي).

¹. الطيب الداودي، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة: المفكر، 2021/11/20، جامعة محمد خيضر بسكرة،

كلية الحقوق والعلوم السياسية، بسكرة، الجزائر، ص137-138.

². بوهزة محمد، المرجع السابق، ص4.

- الضغوطات الضريبية والتي طالما عانت منها المؤسسات والتي زادت من احتياجات الخزينة .
- عدم وفاء المتعاملين بالتزاماتهم باتجاه المؤسسة في الآجال المحددة مما ساهم في احداث خلل في دورة الاستغلال للعملية الانتاجية الواحدة.

2. التزايد المستمر لمديونية المؤسسة.

كان يتم تمويل مراحل دورة الاستغلال عن طريق القروض نلجأ بذلك إلى طلب قروض أخرى لتغطية الديون السابقة وفي الواقع يعتبر هذا المشكل من بين الدواعي الرئيسية لإعادة الهيكلة المالية.

■ أهداف إعادة الهيكلة المالية.

ونذكر منها:

- الوصول إلى التطهير المالي للمؤسسات بمسح الديون .
- وضع ميزانيات انطلاق للمؤسسات العمومية .
- تصفية الحسابات بين المؤسسات العمومية.
- تحقيق معدلات مردودية ايجابية لكي يمكن تحسين الوظائف الأخرى للمؤسسة كالإنتاج والتسويق والافراد وكذا البحث والتطوير .
- التخفيف من حدة النقص المسجل في رأس المال العامل .
- وضع نظام متناسق¹ .

■ اجراءات إعادة الهيكلة المالية.

والتي أشرفت عليها اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية والتي تتكون من مختلف الوزارات التي لها علاقة بالمؤسسة أو بالاقتصاد الوطني.

- الاجراءات الأولية:

كلف BAD (بنك التنمية) بمنح قروض للمؤسسات ذات العجز لإعادة هيكلتها المالية وقد تمثل أول إجراء في هذا الاطار في امداد المؤسسات ذات العجز قروض طويلة الأجل بدلا من القصيرة الأجل ذات التكلفة الكبيرة ومدة الاستحقاق القصيرة، وهذا ما ساهم في تقليص مبلغ العجز بإعادة

¹.www.sarambite.com/theses.htm.le19/02/2022.

هيكله القروض، لكن ذلك لم يكن كافيا نظرا للمستوى الذي بلغه العجز. لذلك وجب مسح كل أو بعض الديون المرتفعة عن طريق منح اعانات للمؤسسات.

- الاجراءات المالية المقررة:

حيث تم حصر هذه الاجراءات في:

- اجراءات مالية محضة: وتهدف إلى ضمان التوازن المالي للمؤسسة (بإعادة هيكله ديون المؤسسة، تصفية الديون... إلخ)

- اجراءات تنظيم وتسيير: بالعمل على رفع الطاقة الانتاجية الموجودة وتخفيض تكاليف الاستغلال قدر المستطاع، وهذا الأمر يتطلب الدقة والصرامة في تسيير واستغلال الموارد المادية والبشرية المستعملة .

إجراءات متخذة خارج المؤسسة: تتمثل خصوصا في إصلاح النظام الضريبي بشكل يساعد على تنشيط دورة الاستغلال المؤسسة¹.

ت. تقييم مرحلة إعادة الهيكلة.

■ أسباب فشلها

ان سياسة إعادة الهيكلة التي جات في بداية الثمانينات فشلت في جعل المؤسسات العمومية تحقق الأهداف المسطرة ويرى بعض الباحثين بان الحجم الكبير للمؤسسات العمومية ليس هو العامل الوحيد في فشلها، بل توجد هناك عوامل كثيرة أدت الى فشلها المؤسسة العمومية وفشل سياسة إعادة الهيكلة وعلى راس هذه الأسباب ضعف طريقة التسيير وخاصة عملية اتخاذ القرارات وكيفية اختيار مسيري هذه المؤسسات، ويندرج تحت هذه الأسباب أيضا ما يلي:²

- عدم الاستخدام الأمثل لموارد وطاقات هذه المؤسسات إذا ان استخدامها لم يكن استخداما عقلانيا يراعي الجوانب الاقتصادية بل كان استخدامها ذا طابع سياسي واجتماعي كتوزيع الأرباح والمؤسسة في حالة خسارة مما أدى الى تآكل الموارد المالية للمؤسسات.

- غياب التنسيق والتكامل بين المؤسسات العمومية وعدم احترام آجال العقود المبرمة.

¹الطيب الداودي، المرجع السابق، ص 140/139.

² السعيد اوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية والاقتصادية- تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 1999، ص 6.

- غياب الإطارات المسيرة في مناصب اتخاذ القرارات.
- غياب المنافسة.

في حين ارتفع عدد المؤسسات في هذه المرحلة من 100 شركة وطنية الى حوالي 460 مؤسسة عمومية اقتصادية وتمت إعادة الهيكلة على أساس جملة من المعايير أهمها التخصص- التقسيم الجغرافي- التقسيم حسب وجود المركز الرئيسي.

وفرض هذا التقييم على الدولة القيام بإعادة الهيكلة المالية، ومساعدة المؤسسات المهيكلة على مواصلة نشاطها الاقتصادي ثم إلزامها بالنتائج، وضرورة الاعتماد على النفس لان الدولة لا تستطيع الاستمرار في تمويل عجزها.

غير ان سياسة إعادة الهيكلة فشلت في تحسين مردودية المؤسسات ويرى بعض المحللين بان هذه السياسة ماهي الا مرحلة أولية لتحضير الدخول في مرحلة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية وهي مرحلة استقلالية المؤسسات.

■ مدى تحقق إعادة الهيكلة لأهدافها.

لقد كانت أهداف إعادة الهيكلة متجهة نحو تحسين التسيير والتحكم أكثر في نشاط المؤسسات التي تصبح ذات أحجام أقل، وبالتالي تحقيق مردودية من ورائها، إلا أن الواقع يظهر شيئاً آخر، حيث اتسمت المؤسسات المعاد هيكلتها بميزات سوء التسيير، وعدم ارتفاع المردودية إلا في حالات نادرة، حيث بقيت المؤسسات تتخبط في عجزها املاي وديونها زادت عن السابق.¹

كما يرى كثير من المحللين الاقتصاديين الجزائريين حسب دراسات في منتصف الثمانينات فانه من بين 471 مؤسسة توجد 400 مؤسسة عاجزة ماليا، والسبب في ذلك هو أن سوء متابعة العمال والمؤطرين لعملية إعادة الهيكلة وإجراءات بطرق غير شفافة وواضحة، وسوء توزيع الطاقات البشرية، كان لها أثر على تغيير ظروف المؤسسة، وهذا لم يعط الالتفاف الكافي للعمال حول الإدارة لخدمة المؤسسة ككل، وعدم تغيير عقلية العمال تجاه الإدارة، مع استمرار الطرق السابقة في المعاملة، كما أن تنظيم العمل غير املاحكم ونقص الاهتمام بالعمال أعطى عدة اضطرابات وإضرابات، وأغلب المطالب التي رفعها العمال قد تحصلوا عليها عن طريق الإضرابات وليس عن طريق الحوار والتسيير الجيد، وهذا كانت له تأثيرات جد سلبية على النتائج والمردودية في المؤسسة. فالدولة الجزائرية ذات

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص 182.

التنظيم الاقتصادي المخطط تستعمل الحزب الواحد وهيئات أخرى ذات صلة مباشرة به، وتعمل تحت قيادة المنظمات الجماهيرية من أجل الوصول إلى تحقيق الأغراض التنموية وتحقيق مشروع المجتمع الجزائري، إلا أن الحزب قد فشل إلى حد كبير في أداء دوره، رغم ما توفر له من إمكانيات ودعاية وغيرها

فإعادة هيكلية المؤسسات الاشتراكية بمقتضى قانون 1982 في المخطط الخماسي الأول تضمنت تفتيت المؤسسات الوطنية الكبيرة إلى مؤسسات وطنية أقل حجما فبعدها كانت 150 مؤسسة سنة 1980 أصبحت 480 مؤسسة في 1982 ليرتفع عددها إلى 540 مؤسسة ولائية و 1079 مؤسسة بلدية، حيث تقلص حجمها وكان تخصصها حسب تشكيلة متجانسة من المنتجات. ورغم هذا كله إلا أن عملية الهيكلية العضوية انصبت على فصل ثالث عمليات اقتصادية عن بعضها البعض وهي عمليات الإنتاج والنمو والتسويق لتشجيع التخصص وتسهيل التحكم في التسيير، إلا أنها كانت مبالغا فيها، إذ أثرت على المؤسسة الإنتاجية فجردتها من وظيفة التسويق كما جردتها من وظيفة الاستثمار، فتجمد بذلك نشاطها الاقتصادي كمرکز إنتاج الثروة، مما أظهرت تفكيكا اقتصاديا واضحا للمؤسسة.

■ نتائجها.

إن الأهداف التي سطرت لإعادة الهيكلية كانت من الناحية النظرية ذات أهمية كبيرة، وكان يرجى منها أن تؤثر بالإيجاب على المستوى الكلي والمستوى الجزئي. إلا أن الواقع كان غير ذلك، ومن النتائج الناجمة عن إعادة الهيكلية يمكن أن نذكر ما يلي¹:

- إن صغر حجم المؤسسات الذي نتج عن إعادة الهيكلية العضوية لم يكن له الأثر المنتظر منه. إذ لم تكن المؤسسة الصغيرة مستقلة عن المؤسسة الأم، بل العكس من ذلك أصبحت المعلومات لا تصل بالصورة المطلوبة إلى الوحدات الإنتاجية الصغيرة رغم بقائها تحت التوجيه الاقتصادي للمركز.

- بقاء صلاحية التشغيل والأجور الممرکز كان له الأثر السلبي ومن عدة جوانب على المؤسسة. فالأصل في الأجور هو المردودية، وهو الشيء الذي لم يكن على الحال في إعادة الهيكلية، إذ

¹ إسماعيل عراجي، اقتصاد المؤسسة أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل، ط1، ص 41.

كانت الأجور تقريبا موحدة وعلى جميع الوحدات الاقتصادية، ولم تترك ذلك للمؤسسة بتحديد أجور العمال، وذلك حسب خصوصيتها وخاصة مردوديتها .

أما من ناحية التشغيل فإن المقاييس المعمول بها لم تكن واضحة ولا من صلاحية المؤسسة بل هو من اختصاص الجهات المركزية، وهو ما ترك المجال واسعا لتدخل اعتبارات كثيرة غير الكفاءة في عملية التوظيف ومنها المحسوبة.

- عدم إعطاء الصلاحيات الكاملة للإطارات المحلية في اتخاذ القرارات، مما عطل استعمال الإمكانيات والطاقات الإدارية المتاحة.

- إن عملية إعادة الهيكلة التي قسمت المؤسسة الأم إلى وحدات اقتصادية أقل حجما، قسمت وشتتت الطاقات البشرية ووزعت الإمكانيات والوسائل الإنتاجية، الشيء الذي أجبر الجهاز الإنتاجي على البقاء يشكو من نفس المردودية.

- ولعل أكبر المشاكل التي نتجت عن إعادة الهيكلة هي سوء وصول المعلومات، وصعوبة وصولها من المراكز إلى الوحدات الإنتاجية.

- تفكيك المؤسسات تطلب استثمارات جديدة، مما زاد في ارتفاع الديون الإجمالية (بناء المقرات - اقتناء وسائل العمل) وهو ما جعل بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية تقع في عجز مالي كبير.¹

رابعا- استقلالية المؤسسات:

لم تحقق الإصلاحات الهيكلية والتغيرات التنظيمية التي مست المؤسسات العمومية الاقتصادية في بداية الثمانينات أهدافها المرجوة، بل زاد سوء تسييرها من طرف أشخاص غير مؤهلين إذ غالبا ما يختارون على أساس معايير سياسية وقد اتضح فشل هذه المؤسسات جليا في تصريح أي خطاب رئيس الجمهورية آنذاك عام 1986م حين انتقد بشدة مسيري هذه المؤسسات واتهامهم بالعيش خارج الواقع الجزائري، مركزا في نفس الوقت على دور وفعالية القطاع الخاص وتلبيته لحاجيات المواطنين".

وبالتالي أن مختلف الإصلاحات الهيكلية التي طرأت على هذه المؤسسات لم تجد نفعا حيث فشلت في تحسين المردودية وتحقيق الفعالية الاقتصادية، مما أجبر متخذي القرار تحت ضغط الهيئات المالية الدولية ونداء الماهرين إلى إعادة النظر في هذا الوضع السيئ ومحاولة تصحيحه لأنه اثر سلبا على معيشة المواطنين وعلى نمو الاقتصاد الوطني.

¹ إسماعيل عرباجي، مرجع سبق ذكره، ص 41

وبالفعل تم تطبيق هذا التصور الجديد المتمثل في استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية سنة 1988 حيث تم وضع معايير يعتمد عليها في عملية تقرير متى تدخل المؤسسة فعلا إلى مرحلة الاستقلالية وكذلك تم وضع الهياكل التي تسهل عملية تسيير المؤسسات في ظل هذه المرحلة وبمجرد أن تصبح المؤسسة العمومية الاقتصادية، مؤسسة مستقلة يطبق عليها القانون التجاري، وتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية أي أنها معرضة للتصفية في حالة عجزها"¹.

يشير مفهوم الاستقلالية إلى حرية تصرف إدارة المؤسسة حسب نظرتها في تسيير مهامها وأنشطتها المختلفة وبأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج إيجابية وفقا لقوانين وقواعد تخصها. ومعنى هذا هو التحرر من كل التدخلات المختلفة للسلطات الوصائية، يبدو مما سبق أنه بالرغم من أن الاستقلالية تعني حرية اتخاذ القرارات والإجراءات التي تتلاءم مع ظروف السوق وتطوير الاستثمار في تحسين تنظيم المؤسسة إلا أن هذا المفهوم ليس مطلقا أي أن المؤسسة تتعامل مع أطراف في المؤسسات الإنتاجية الأخرى، البنوك، الموردون، المستهلكون، ومراكز البحث العلمي والتكنولوجي².

خامسا- الخوصصة

أ. مفهوم الخوصصة:

لقد ظهرت الخوصصة أول الأمر كسياسة اقتصادية وبرنامج تنموي في بعض الدول مطلع الثمانينات، وكانت بريطانيا من أول الدول التي تبنت هذه السياسة ونفذتها كبرنامج عمل لتحقيق معدل نمو اقتصادي أفضل.

ولقد عرفها الدكتور خليفة اليوسف بأنها تحويل الملكية العامة كليا أو جزئيا للقطاع الخاص، أي قيام الحكومة ببيع ملكيتها العامة للشركات مباشرة وللمؤسسات الخاصة، أو أن تتوقف عن إمداد خدمة مباشرة، وتكليف القطاع الخاص بتسليم تلك الخدمة.

ويعرفها الأستاذ الحسين بن سعد في كتابه: -الجزائر- إعادة الهيكلة والإصلاحات الاقتصادية 1993م_ 1980م على أنها الطريقة التي يتم من خلالها إدخال طرق الإدارة ورأس المال الخاص إلى المؤسسات العمومية.

¹ معمر داوود، وضعية ومراحل تسيير المؤسسة العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة عنابة، ص 252-254.

² معمر داوود، مرجع سبق ذكره، ص 254.

وحسب المشرع الجزائري فهي عبارة عن كل معاملة تؤدي إلى تحويل تسيير مؤسسة عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفية تحديد تحويل التسيير وشروط ممارسته¹

ب- دوافع الخوصصة²:

الملكية والتسيير:

- إعطاء حرية أكثر للمسير في اتخاذ القرار وهذا يقتضي نزع قيدين تعداد أهداف المؤسسة، تعدد المراقبة.

- الدولة تحافظ على حق ملكية الأسهم وتستثمر أموالها عن طريق صناديق المساهمة.

الجانب المالي:

- للمؤسسة رأسمال خاص بها مع حيرة التصرف فيه.

- حرية اختيار البنك (علاقة تعاقدية).

- منح القروض (التمويل) على أساس المردودية والفعالية.

- المؤسسات العمومية للقطاع الخاص، وبالتالي الحد من ظاهرة عجز الموازنة العامة.

الدافع السياسي:

في ظل القطاع العام يسعى السياسيون إلى تحقيق مكاسب شخصية بالإعتماد على الشعارات السياسية، بينما يعمل القطاع الخاص على إبعاد هؤلاء السياسيون من استخدام مراكزهم لتحسين صورتهم، كما يتحرر القرار الإداري من سيطرة الأجهزة الحكومية مما يسمح بترقية الابتكار والمبادرة، كما أن الخوصصة تدعم وضع الدولة في العلاقات الدولية خاصة في الظروف التي يمر بها الإقتصاد الدولي.

الدافع الإجتماعي:

يعاني القطاع العام من عدة مشاكل اجتماعية كالرشوة والمحسوبية والبيروقراطية وعدم محاسبة العمال المخطئين مما يؤثر سلبا على سلوك العاملين، بالمقابل تؤدي الخوصصة إلى القضاء على مختلف

¹ بن عيسى بن علي، زيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الرشيد، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الرابع، ديسمبر 2018، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 53-54.

² ناصر مراد، خوصصة المؤسسة العمومية حالة الجزائر، جامعة البلدة، الجزائر، ص 110.

المشاكل الاجتماعية السابقة، وتعمل على زيادة الديمقراطية، كما تسمح بتطور الحرية الشخصية وتحسين المستوى المعيشي للأفراد.

الدوافع الخارجية:

أصبحت الخوصصة عبارة عن اتجاه عالمي وذلك منذ بروز معالم النظام العالمي الجديد بعد فشل النظام الاشتراكي وسيطرة النظام الرأسمالي بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تتحكم في إدارة الاقتصاد العالمي، وفي ظل العولمة التي تتضمن تحرير الأسواق - المالية والتجارية والخدمات - وارتقاء درجة المنافسة، وانسحاب الدولة من أداء بعض وظائفها بالإضافة إلى ضغوطات الهيئات الدولية - صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والمنظمة العالمية للتجارة قصد الالتزام بقواعد السوق وتدعيم الخوصصة¹.

ج- أهداف الخوصصة:

باختصار فإن أهداف الخوصصة هي ذات طابع مالي، اقتصادي، سياسي واجتماعي²:

- **على الصعيد المالي:** تخفيض النفقات العمومية ومنه تخفيض أعباء الدولة اتجاه القطاع العام.
- **على الصعيد الاقتصادي:** تحسين فعالية المؤسسات العمومية والإسراع في فتح السوق العالمية لرؤوس الأموال.

- **على الصعيد السياسي:** تقوية سوق الأسهم الجماهيرية وترقية مساهمة العمال في رأسمال المؤسسة وذلك بإشراكهم في التسيير الحسن لمؤسساتهم.

- **على الصعيد الاجتماعي:** إعادة تشكيل المجتمع بأكمله، وتخفيض توقعات الشعب حول ما يمكن أن تقوم به الحكومات وما يمكن أن تكون مسئولة عنه.

د- مبادئ الخوصصة:

وهي مذكورة بشكل مفصل في الأمر رقم 95-22، وألخصها كما يلي³:

¹ ناصر مراد، المرجع السابق، ص111.

² عليواش أمين عبد القادر، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، أطروحة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تحت اشراف: د.خالفي علي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007، ص94.

³ عليواش أمين عبد القادر، المرجع السابق، ص95.

- مبدأ الشفافية: يتم الإعلان والتشهير بالمؤسسات العمومية موضوع الخصخصة من أجل ضمان توسيع مشاركة الجمهور والمعنيين بالعملية في للكتاب في رأسمها.
- مبدأ التدرج: تحدد قائمة المؤسسات العمومية المعنية بالخصخصة من طرف السلطات الحكومية، حتى تقدم بشكل موضوعي وتسلسلي حسب وضعية كل مؤسسة وأهميتها، وفق برنامج محدد مسبقا.
- مبدأ التقييم: يتم تقييم عناصر الأصول والسندات المعنية بالخصخصة حسب المناهج المتعارف عليها دوليا، مع الأخذ بعين الاعتبار القيمة التجارية الحقيقية للأصل.
- مبدأ عدم التمييز: أي عدم التفرقة بين الفئات الاجتماعية وبين المتقدمين لحيازة المؤسسات المعروضة للخصخصة، وقد تم لهذا الغرض تأسيس لجنة لمراقبة عمليات الخصخصة.
- هـ- شروط نجاح الخصخصة:

- برنامج الخصخصة حديث العهد في النهج الاقتصادي الجزائري، حيث مازال يمر بمرحلة التجربة، ولم يثبت لحد الآن نجاحه بصورة منقطعة النظير حتى يتم الدعوة إليه كحل واحد ووحيد للمشكلات التي يواجهها الاقتصاد الجزائري، لكن هذا لا يمنع من اقتراح بعض الشروط التي تهدف إلى إنجاح هذا البرنامج¹:
- الالتزام بما جاء في دفتر الشروط الذي يحدد حقوق المتنازل وواجبات الحائز الجديدة لا تجوز خصخصة أي مؤسسة إلا إذا كان الهدف منها تحسين وضعية المؤسسة والنهوض بها من جديد.
- الالتزام الصارم والصريح للدولة اتجاه هذا البرنامج.
- تحديد الأهداف بصورة دقيقة على الأمدين القصير والطويل؛ مراعاة تطبيق السيادي المذكورة سابقا بحذافيرها.
- احترام سجلات الاستحقاق المقررة في البرنامج وكذا وتيرة إنجازه.

رابعا- مرحلة اقتصاد السوق:

- يعرف اقتصاد السوق بأنه "الاقتصاد القومي الذي توزع فيه موارد المجتمع بين قطاعات النشاط الاقتصادي وفروعها المختلفة وفقا لقواعد السوق الحرة، والتي تعرف بأنها السوق التي يترك لقوى العرض والطلب فيها أن تلعب دورها بحرية تامة دون تدخل من جانب الحكومة ودون أي قرارات

¹المرجع نفسه .

تنظيمية" كما تعرف بأنها "السوق التي يكشف اقتصادها عن قيام المنافسة بين المنتجين وذلك بغية زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وكسب الأسواق بغية تحقيق أقصى الأرباح".

ويعرف د. إسماعيل بوخاوة اقتصاد السوق على أنه "نظام اقتصادي حيث تضمن فيه الميكانزمات الطبيعية وحدها التوازن المستمر للطلب والعرض" كما يضيف "أن تنظيم الإنتاج والأسعار يؤمنه الطلب والعرض، وهذا التنظيم يخضع لتأثير المنافسة".

أما د. ضياء مجيد الموساوي فإنه يعرف اقتصاد السوق بأنه "النظام الذي يفترض في الواقع زيادة أوضاع الحرية الاقتصادية، حرية الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وحرية المنتج في توجيه رأسماله بهدف تعظيم الربح وحرية المستهلك في استقدام مقلة، على أن يتولى جهاز الأسطر عن طريق المناسبة السرية الكاملة تحقيق اللقاء بين المنتج والمستهلك بغية التوفيق بين المرض والطلب من خلال تغيرات الأسعار وعائلة فإن نظام السوق هو الذي يتكفل على مستوى الاقتصاد القومي بتوزيع الموارد توزيعاً أمثل وباستخدامها استخداماً كاملاً يقوم نظام السوق على المنافسة حيث يلعب قانون القيمة دوراً أساسياً في تنظيم وتطوير الحياة الاقتصادية وذلك من خلال الميكانزمات التالية:¹

- توزيع قوى العمل ووسائل الإنتاج على مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني.

- تطوير وسائل الإنتاج وفنون الإدارة والتنظيم، فعن طريق المنافسة الدائرة في السوق بين المنتجين يحاول كل منتج أن ينتج بتكلفة أقل وذلك بالسعي للحصول تقنية جديدة في الإنتاج والنقل والاتصال وإلى إيجاد طرق أكثر فاعلية في الإدارة والتنظيم، كل هذه الإجراءات تهدف إلى تقليل التكاليف وفي نفس الوقت تؤدي إلى تطوير مستمر لوسائل الإنتاج والإدارة والتنظيم.

- الترشيد في استخدام الموارد، فأتثناء محاولة المنتجين لتقليل تكاليف إنتاجهم يحاولون تحاشي كل أشكال التبذير، إذا للسوق ضوابط سعرية ونوعية للسلع المنتجة.

غير أن قانون القيمة لا يعمل إلا إذا توفرت شروط معينة تتمثل في وجود بيئة تنافسية حقيقية هذه الشروط هي:²

- أن تكون المؤسسات المائية لسوق معينة معرضة للزوال ومعرضة لدخول مؤسسات أخرى.

- أن يكون لدى جميع المؤسسات الموجودة و المحتملة فرص متساوية للحصول والمحتملة على نفس السلع المحتملة.

¹ د. إسماعيل بوخاوة و أ. سمراء دومي، المرجع السابق، ص 93.

² المرجع نفسه، 95.

- ألا يتطلب دخول مؤسسات جديدة إلى السوق تكاليف غير قابلة للاسترجاع كان يتطلب الاستثمار نفقات خاصة بالقاعدة الهيكلية، من شق الطرقات، أو مد القنوات... الخ.
- يجب أن تكون علاقة الدولة بالمؤسسات الخاصة والعمومية واضحة وعادلة، خاصة فيما يتعلق بدفع الضرائب والرسوم والامتيازات المختلفة والمد بالمعلومات، لأن كفاءة الأسواق تعتمد إلى حد كبير على جودة المعلومات وصحتها وقيمتها، ويلاحظ أنه عند توفير هذه الشروط في بيئة اقتصادية ما فإن طبيعة الملكية للمؤسسة تصبح عاملاً ثانوياً ويصبح العامل الحاسم متمثلاً بالقدرة على المنافسة.
- ومن خلال هذه الشروط المذكورة يتضح أن السوق الجزائرية لازالت بعيدة أن تغدوا سوقاً قابلة للمنافسة.

خلاصة الفصل:

من خلال معالجتنا لمتغير ثقافة التسيير، وضحنا أهمية ثقافة التسيير للتنظيم من خلال قادتها أو مدرائها ورؤسائها وذلك من خلال المرور على العناصر ماهية التسيير التالية: ماهية المسير، ثقافة التسيير مقاربات من الإرث النظري الجزائري، نظريات ثقافة التسيير.

الفصل الثالث: سوسولوجيا الانضباط الوظيفي.

تمهيد الفصل.

1. ماهية الانضباط الوظيفي.

1.1 مفهوم الانضباط الوظيفي.

2.1 أهمية الانضباط الوظيفي.

2. أنواع الانضباط الوظيفي ومبادئه.

1.2 أنواع الانضباط الوظيفي.

2.2 مبادئ الانضباط الوظيفي.

3. عوامل الانضباط الوظيفي و مقوماته.

1.3 عوامل الانضباط الوظيفي.

2.3 مقومات الانضباط الوظيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد الفصل:

عرفت وتعرف المؤسسات الجزائرية تاريخ من المشاكل التنظيمية الخاصة بالعمال والتي تتدخل العوامل الذاتية للفرد والبيئة الخارجية المتمثلة في الثقافة التي هي مطبوعة في ذات الفرد فكل فرد يعبر عن مزيج خاص من مكوناتها، غير أن لكل مجتمع خصوصياته والتي تشمل جماعة من الأفراد والتي تؤدي إلى انتهاج نمط سلوكي معين، وكما يعرفها كالفرون بأنها: " تشمل القيم المادية منها واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والنتاج الفكري والمادي والتعليم والأدب والعلم والفن والذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل النمو الاجتماعي والاقتصادي".

إذن إذا أردنا معرفة مستوى الانضباط الوظيفي للعمال في مؤسسة معينة ينبغي البحث في التأثيرات المجتمعية الثقافية المسببة لذلك، ومن جانب آخر يعتبر الانضباط الوظيفي كاستجابة اتجاه ثقافة التسيير المتبعة من طرف القيادات الإشرافية مهما كانت رتبته، بحيث يعبر هذا السلوك من خلال ولائه للمؤسسة التي يعمل بها، والتزامه وفي بحثنا ارتأينا أخذ البعدين الرقابة الذاتية وتأثير النسق القيمي على العامل.

وعن طريق هذا الفصل سنحاول الإجابة عن ما سبق وذلك بالمرور على العناصر التالية:

ماهية الانضباط الوظيفي.

متطلبات الانضباط الوظيفي وأنواعه.

مظاهر الانضباط الوظيفي ومقوماته.

1. ماهية الانضباط الوظيفي:

1.1 مفهوم الانضباط الوظيفي:

- التعريف اللغوي:

هو من الضبط حيث عرفه ابن منظور في لسان العرب بأنه: لزوم الشيء وحبسه، ضبط عليه وضبطه يضبط ضبطا وضباطه، وضبط الشيء حبسه بالحزم، والرجل ضابط أي حازم، ورجل ضابط وضبطي قوي وشديد، وفلان لا يضبط عمله أي لا يقوم بما فوض إليه، ويقال فلان لا يضبط عمله إذا عجز عن ولاية ما وليه وقال الليث الضبط لزوم الشيء لا يفارقه في كل شيء، وضبط الشيء حفظه بالحزم، وهو رجل ضابط أي حازم، ورجل ضابط وضبطي: قوي شديد التهذيب وفي التهذيب، شديد البطش والقوة والجسم، ورجل أضبط، يعمل بيديه جميعا وأسد أضبط يعمل بيساره كعمله بيمينه¹.

- التعريف الاصطلاحي:

هو الالتزام بقواعد السلوك والعمل أو ضبط النفس عن أي عمل يخالف القواعد المرعية والمرسومة سواء داخل بيئة العمل أو خارجه أو يعني أيضا الالتزام بالنظام وفي دراسة أكدت أن الالتزام الدقيق بكل التعهدات والارتباطات والمواثيق والقوانين والتشريعات وبنظم العمل وإجراءاته وقواعده وبمقاييسه ومواصفاته، إلى جانب التمسك الشديد بهيكل القيم والمثل والمبادئ العليا التي ارتضاها المجتمع وارتبطت به وأصبحت تشكل سلوكه وتتحكم في جميع معاملاته واتجاهاته وآرائه وأن الانضباط يتخذ مظاهر سلوكية من الإلتقان إلى الصدق والأمانة، والنظام، واحترام قيمة الوقت.

- المفهوم الإجرائي:

هو ذلك السلوك الراقي الذي يسلكه العامل كاستجابة اتجاه ثقافة التسيير المتبعة من طرف القيادات الإشرافية، حيث يعبر عن هذا السلوك من خلال ولائه للمؤسسة التي يعمل بها، وعن التزامه بقوانينها وتعليمات مسيرتها.

2.1 أهمية الانضباط الوظيفي:

لقد أثبت الكثير من الباحثين أن قوة أي مؤسسة ونجاحها تكمن في مواردها البشرية أكثر مما تكمن في نظمها وإجراءاتها، بل أكثر من ذلك تكمن في مدى استعداد هذه الموارد لنشر معارفها

¹ - ابن منظور، لسان العرب، الجزء الخامس، (ش-ص-ض-ط)، دار الحديث القاهرة، 2003م، ص457.

وقدراتهما، ودافعيتها للعطاء والتضحية في العمل من أجل المؤسسة، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحصل على هذه الاستعدادات بتشكيل وخلق سلوك الانضباط الوظيفي عند عمالها لذا سنبين فيما تكمن أهمية هذا السلوك بالنسبة للمؤسسة¹.

يعتبر الانضباط الوظيفي ثروة ملموسة لنجاح أي مؤسسة، حيث أن وجود نظام انضباط للعمال بالمؤسسة الصناعية يضمن تقليل الخسائر وذلك باكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها مما يساعد على تعديل الانحراف في العمل ومتابعة الأفراد باستمرار، واحترام قواعد العمل بما يضمن تسطير العقوبات لمخالفيها وسلامة التحقيق وعدالة الجزاء، ويمثل حالة جوهرية تتطلبها مسألة إشاعة العدالة في أجواء العمل، ومن ثم اندفاع العاملين نحو العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة المردودية، فالانضباط الفعال له هدف الوقاية من المشاكل وتحقيق أي مردود، والحفز على خلق جو من العمل المرضي، لأن الانضباط يجب أن يطبق بطريقة مرضية².

كما يقوم هذا الأخير بتحقيق إتقان العمل، والمردودية، والمحافظة على الوقت من خلال احترام القوانين والتقليل من الغياب والتأخر، والحفاظ على ممتلكات المؤسسة وعدم تخريبها لأن العامل هو المتضرر الأول وهذا ما حدث أثناء العشرية الحمراء 1990م-2000م فالمؤسسات التي خربت وأحرقت أصبح العمال هم المتضررون الأوائل مما أدى إلى تسريحهم إلى البطالة³.

كما يحقق التنظيم عندما يعرف كل شخص حقوقه ويؤدي واجباته على أكمل وجه، ويؤدي إلى الاحترام المتبادل بين كل العمال وبين العمال والمسؤولين.

ويرى المالكي إلى أن أهمية وجود الانضباط الوظيفي أو في المنظمات الحكومية، حيث أنه يحقق أهدافا وفوائد كثيرة منها⁴:

- نجاح المنظمات في أعمالها وتحقيق أهدافها ونموها وتطويرها للأفضل مما ينعكس المردود الإيجابي على الموظفين وعلى المنظمة وعلى المستفيدين من خدمات المنظمة بوجه عام.

¹ رفيقة بوخالفة، الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 2 بوزريعة، ص 04.

² المرجع نفسه، ص 04-05.

³ رفيقة بوخالفة، المرجع السابق، ص 05.

⁴ حكيم خلفاوي، ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيير، (أطروحة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم)، تحت إشراف: بوفلجة غياث، قسم علم النفس والأرطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران-2، الجزائر، 2017م-2018م، ص 55.

- تحقيق برامج التنمية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها من خلال الخطط الموضوعة والتي تم رصد مبالغ كبيرة لها.

- تحقيق الكفاية والفاعلية وإجراء تطوير وتحسين كما ونوعا في الخدمات المقدمة للمواطنين.

- الاستغلال الأمثل للوقت والجهد في أداء الأعمال الموكلة للموظف.

- ضمان سير العمل وفق التعليمات والقوانين والأنظمة والسياسات المتعلقة بالموظفين والوظائف

- الوصول إلى الرفاهية و السعادة لمواطني الدولة من خلال تقديم خدمات جيدة لهم.

ويشير بدر إلى أن هنالك نتائج إيجابية تنعكس على الأفراد العاملين في المنظمات نتيجة

انضباطهم الوظيفي ومنها¹:

- شعور الموظفين بروح معنوية عالية؛ حيث الحالة الذهنية والعاطفية الإيجابية نحو وظيفتهم ونحو

منظمتهم مما ينعكس على الأداء بشكل إيجابي ويزيد درجة الانتماء والولاء للوظيفة وللمنظمة وزيادة

في الرضا الوظيفي.

- الأداء المتميز؛ فهنالك دراسات تشير إلى زيادة درجة التميز في الأداء نتيجة الانضباط الوظيفي؛

حيث كلما زادت درجة الانضباط الوظيفي كلما زادت درجة التميز في الأداء.

2. أنواع الانضباط الوظيفي ومبادئه:

1.1.2. أنواع الانضباط الوظيفي:

خلال تناولنا موضوع الانضباط الذاتي ودعائمه، لم يبق هو الوحيد على الساحة العلمية

والواقعية فحسب، بل أصبح موضوعه شائك، حيث له ارتباط بالفرد والأفراد والمؤسسة والمجتمع

بأكمله؛ لكي تكون لدينا صورة شاملة حول موضوع الانضباط الذاتي، نقدم صورة موجزة حول

المستويات التي يتشكل منها:

1.1.2.1. الانضباط الذاتي للفرد:

ينطلق سلوك الانضباط الذاتي من ذات الإنسان، فهو سلوك أخلاقي وحضاري ينبعث من

الضمير والوعي المهني، فهو يوجه سلوك الفرد، كيف يتقن العمل ويتصرف في الأداء المكلف بإنجازه،

بروح من الجدية والالتزام والتفاني والإخلاص، مسئول على نتائج أعماله، بعيدا عن عيون المراقبة

الإدارية، فهو يسيطر على نفسه معتمدا على السلوك الأخلاقي والمهني مع الالتزام التضامني للأفراد

¹ المرجع نفسه، ص 66.

وللمؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة؛ تجلّى الانضباط الذاتي للفرد من خلال كل عامل مسئولاً عن جودة ما ينتجه وضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى¹.

هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب ومشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة، حل المشاكل بشكل مستمر يجب أن تكون القاعدة للعمل الانضباط الذاتي له ارتباط قوي بالروح المعنوية للفرد، فعندما تكون الروح المعنوية مرتفعة، فالانضباط الذاتي جيد صلابته، وان كانت الروح المعنوية منخفضة فيؤثر على سلوك الانضباط الذاتي للفرد، إذن توجد علاقة طردية بين الانضباط الذاتي والروح المعنوية.

● مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى الفرد العامل²:

- رضا العامل نفسياً عن عمله ورهط عمله.
- شعوره بأنه جزء من المنشأة التي يعمل بها.
- رضاه عن أجرته ومركزه في المنشأة.

- شعوره بالارتياح من جراء انضمامه إلى جماعة العمل.

● مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى الفرد العامل³:

- عدم رضا العامل نفسياً عن عمله وزمرة عمله.
- التباطؤ في إنجاز العمل.
- شعوره بالكسل والتذمر.
- عدم رضاه عن أجرته ومركزه في المنشأة.
- غياب الكثير وانصرافه قبل الموعد المحدد.

- الحظ من خلال تلك المظاهر للروح المعنوية سواء كانت مرتفعة أو منخفضة، لها تأثير مباشر على الالتزام بالسلوك الانضباط الذاتي أو الانحراف عنه.

● الانضباط الذاتي للفرد مرتبط بالتضامن مع فريق العمل:

كثير من الأعمال التي نقوم بها يمكن إنجازها على نحو فردي، لكننا نعيش اليوم في عالم يزداد الاعتماد فيه على المجموعات في إنجاز الأعمال، حيث إن تشعب التخصصات وتعدد المهمات يقتضي أن يقوم

¹ د. تقية محمد المهدي حسان، المرجع السابق، ص 17.

² المرجع نفسه، ص 17.

³ د. تقية محمد المهدي حسان، المرجع السابق، ص 17.

بالعمل الواحد فريق متناسق ومتفاهم وحتى يتأهل الإنسان للعمل ضمن فريق بشكل بناء ومنتج، فإن عليه أن يقوم بأشياء عديدة منها:

- حسن الاستماع والإصغاء لوجهة نظر الآخرين.
- فهم طبيعة العمل بشكل ممتاز، وفهم دوره في ذلك العمل.
- فهم الخلفية النفسية والثقافية للمجموعة التي يعمل معها.
- استشارة المجموعة في كل جزئية في العمل المشترك، تحتاج إلى قرار أو تصرف غير عادي.
- الاعتراف بالأخطاء ومحاولة التعلم منه
- عدم الإقدام على أي تصرف يجعل إخوانه يسيئون فهمه.
- عدم إفشاء أسرار العمل
- المبادرة إلى تصحيح أي أخطاء يصدر من أي فرد من أفراد الفريق، أو أي انحراف، يصيب العمل، وفق آداب النصيحة وشروطها.
- تحمل ما يحدث من تجاوزات وإساءات من بعض أفراد الفريق، واحتساب ذلك عند الله تعالى¹.
- إذا وجد أن الاستمرار غير ممكن فعليه أن يفارق إخوانه بإحسان، وأن يستر ما قد يكون رآه من خلل وهفوات، ويترك مجالاً للتعاون معهم على مستوى معني، أو في مهمات أخرى.

● الانضباط الذاتي للجماعة:

أهمية الانضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة يساعد الانضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة العمومية، على تقليل الخسائر وذلك باكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها ومحاولة علاج هذا القصور مما يساعد على تعديل الانحرافات في العمل، واستشعار العاملين فيها ومحاسبة النفس باستمرار، والحرص على أداء دوره بروح من المسؤولية والالتزام والإخلاص، حتى يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع في الوقت نفسه².

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب أن يلتزم بها الفرد ضمن الجماعة التي ينتمي إليها لكي يتحلى كل أعضاء الفريق بالانضباط الذاتي، وهي يتشكل أعضاؤه من وحدة وظيفية واحدة سيادة الألفة والمحبة وروح التعاون بين الأعضاء، والاهتمام بعضه البعض تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي.

¹ المرجع نفسه، ص 17.

² د. تقية محمد المهدي حسان، المرجع السابق، ص 17.

- توفر مستوى مرتفع من الثقة والاحترام المتبادل
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- تحسين مستوى مهارات الأعضاء باستمرار مع التغيرات التكنولوجية.
- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.
- التبادل الحر والمفتوح للمعلومات.
- تحديد الأهداف جماعي مع مراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء .
- التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم المساندة.
- الاتفاق المسبق على الإجراءات المتبعة لتقييم أداء الفريق.
- تحسين مستوى ونوعية القرارات بإجماع الآراء.
- يتولى الفريق بحاسبة نفسه داخليا، وموافقة الجميع على مقاييس الأداء المستخدمة.
- الإيجابية والتفاؤل تجاه الفريق¹.

• الانضباط الذاتي للمجتمع:

يقول مالك بن نبي أن المجتمع الذي يريد أن يتقدم نحو أبواب الحضارة، أن يهتم في الأول بعملية التوجيه العملي، ثم يكون بعد ذلك، التوجيه في العمل من أجل كسب العيش أي بعبارة أخرى، يجب على المجتمع أو يوضح لأفراده أن العمل شرط أساسي، ليس فقط لكسب العيش، وإنما هو عملية ضرورية تحقق للمجتمع لونا من ألوان التطور؛ في العمل نفسه ترتب وتتطور جميع الصفات الثقافية الأخلاقية والجمالية لدى الإنسان، والشيء الرئيسي في التربية في العمل، هو تربية الاحترام لكل نوع من أنواع العمل المفيد اجتماعيا سواء أكان عمال جسديا أم عقليا.

2.1.2. الانضباط الايجابي²: يقوم هذا النوع في المنظمات على روح التعاون بين المجموعة، فالدافع

الداخلي للعاملين في المنظمات يكون نابعا من الانتماء لها ومن قناعاتهم الذاتية بإطاعة الأوامر.

3.1.2. الانضباط السلبي³: يقوم هذا النوع على التهديد والتخويف والعقاب، ولهذا فالعاملون

يقومون بأداء الأعمال تحت الرقابة المشددة من قبل الرؤساء وفي حالة غياب الرؤساء لسبب ما فإنهم

¹ المرجع نفسه، ص 17.

² حاج ابراهيم عمر، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي، (أطروحة دكتوراه علم اجتماع تخصص

تنمية موارد بشرية)، تحت إشراف: د. عرعور مليكة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد

خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 75.

³ - المرجع نفسه، ص 75.

يعمدون إلى مخالفة القواعد والقوانين. ومن امثلة العقاب السليبي: اللوم والانداز، التوبيخ أو التأنيب الكتابي، الإيقاف عن العمل، التنزيل من الرتبة أو الفصل.

2.2. مبادئ الانضباط الوظيفي:

هو أحد أهم الأسس التي يقوم عليها النجاح والتفوق، فلا يمكن لأي شخص أن يحقق نجاحا أو هدفا أو انجازا دون أن تتحقق لديه مبادئ الانضباط، فهو أحد أعظم الصفات إن يمتلكها الفرد يسعى لتنفيذ هدف، وفي حالة إهماله فسيؤدي حتما إلى الفشل والتخبط في الحياة ومن أهم المبادئ¹:

- مبدأ التدرج في الإجراءات التصحيحية بدلا من العقابية.
- مبدأ التدرج في الإجراءات التأديبية؛ بمعنى ضرورة البدء بالعقوبات التأديبية الأخف كالإنذار الشفوي؛ ومن ثم إذا ما استمر السلوك المنحرف خلال فترة زمنية محددة رسميا يتم توجيه الإنذار التحريري.

- الإعتقاد على مبدأ الجزاء المباشر لكل مخالفة.
- مبدأ التعلم المستمر وذلك من خلال الحرص على التعلم والاطلاع على الكثير من المعلومات وقراءة الكتب لما في داخلها من معلومات قيمة فإن هذا قد يجعل من الفرد خبيرا مميذا في مجال عمله.
- مبدأ الإصرار على النجاح هو الإصرار على مواجهة جميع المصاعب والمشكلات والقيام بجميع المهام الموكلة إليك مهما كانت الحالة النفسية للفرد جيدة أو سيئة².

3. عوامل الانضباط الوظيفي ومقوماته:

1.3 عوامل (أسباب) الانضباط الوظيفي:

أولا: العوامل الشخصية:³

¹ - مريم بكة، نادية بوهني، دور الخوافز المادية في انضباط العاملين في المؤسسة، (أطروحة ماستر إدارة أعمال)، تحت إشراف: د. بن عبيد عبد الباسط، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة أحمد درارية، أدرار، الجزائر، 2020م-2021م، ص15.

² المرجع نفسه، ص16.

³ - كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الاداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، (أطروحة ماجستير إدارة الأعمال)، تحت إشراف: وسيم الهاييل، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية-غزة- فلسطين، 2015، ص16-17.

- **الوازع الديني والأخلاقي:** فالوازع الديني له تأثير كبير على درجة انضباط الموظف أو على اخلاله بوظيفته ويشير الوازع الديني إلى مدى إيمان الفرد بالمعتقدات والأوامر والنواهي الدينية والقيم التي يجب أن يتحلى بها ومن ثم يجب عليه تطبيق تلك المبادئ والقيم في حياته وفي عمله، ومنها الأمانة أي تأدية الأمانة إلى أصحابها والالتقان في العمل والحفاظ على ممتلكات الآخرين والدولة، والإخلاص واعطاء العامل حقه وهكذا، وحيث كلما كان ذلك الوازع قويا نظريا وعمليا كلما أدى بالفرد إلى انضباطه في عمله، ومن ناحية الوازع الأخلاقي وهو يشير إلى القيم والمبادئ والمعتقدات التي توجه الفرد في سلوكه، ومنها التزام الفرد في عمله وأن ينجز ويحافظ على العمل وإلى ذلك من سلوكيات، وحيث كلما كان الوازع الأخلاقي قويا أدى إلى سلوك الفرد وانضباطه في العمل بشكل أفضل.

- **شخصية الموظف:** وتشير شخصية الفرد إلى مجموعة الصفات أو المميزات أو التركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي يمتلكها الفرد وتميزه عن غيره وهنا صفات الشخصية والثقافية لها دور كبير في التأثير على سلوك الفرد سيما في الانضباط الوظيفي مثل التزامه في المواعيد والحضور للعمل والالتزام بساعات العمل والدقة وقدرته على تحمل عبء العمل ودرجة الذكاء والانفعال وما إلى ذلك، وهناك خصائص الشخص من ناحية السن والجنس والحالة الاجتماعية ونظامه الاجتماعي والثقافة وسنوات الخبرة لهم تأثير على انضباطه وذلك حسب عدة دراسات أكدت تأثير تلك الخصائص على درجة الانضباط الوظيفي أو الاخلال الوظيفي.

ثانيا: عوامل تنظيمية¹:

يشير بدر بأن هنالك عدة عوامل تنظيمية لها دور و تأثير على الانضباط الوظيفي عند العاملين وهي على النحو التالي:

1. المكانة الاجتماعية للموظف داخل المنظمة، ويقصد بها مكانة الفرد الرسمية في التنظيم ووضعه الوظيفي وظروف العمل والمهارات ودرجته الرسمية في العمل، فيسعى الأفراد على المحافظة على مكانتهم ووضعهم من خلال زيادة درجة الانضباط الوظيفي في المؤسسة.
2. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار وهناك دراسات تشير إلى أنه كلما كانت أهداف المؤسسة والفرد واضحة ويعرف دوره وما هو، كلما أدى إلى زيادة درجة الانضباط الوظيفي عند الشخص والعكس.

¹ - المرجع نفسه، ص 18-19.

3. الرضا الوظيفي، ويقصد بالرضا الوظيفي الحالة التي يشعر فيها الفرد بالراحة والسعادة في عمله والمشاعر الايجابية تجاه المنظمة، فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي عالية عند الموظف كلما أدى إلى زيادة الانضباط الوظيفي لديه والعكس صحيح.
4. المناخ التنظيمي: وتشير إلى البيئة التنظيمية وخصائص وظروف العمل وطبيعة الاتصالات وأساليب الاشراف السائدة وأسلوب القيادة من ناحية الديمقراطية والأوتوقراطية وسلوك الجماعات في المنظمة، حيث كلما كان المناخ التنظيمي ايجابيا ويسوده التفاهم وحب العمل والتنسيق وعدم الصراعات وظروف العمل الجيدة وأسلوب الاشراف ونمط القيادة الجيد المتبع من الرؤساء كلما زاد من درجة الانضباط الوظيفي عند العاملين.
5. مشاركة العاملين في التنظيم، فمشاركة العاملين في القرارات ووضع الأهداف واتخاذ القرارات يزيد من درجة الرضا والولاء التنظيمي ومن درجة الانضباط الوظيفي عند العاملين.
6. نظم الحوافز في المنظمة فوجود، نظام عادل وشامل للحوافز في المنظمة، سواء حوافز مادية أو معنوية له تأثير على سلوك الأفراد ودرجة الانتماء والانضباط وذلك حسب دراسات أشارت لذلك، كما، أن وجود أنظمة للعقاب والتأديب تكون عادلة وشاملة ويتم تطبيقها على العاملين عند ارتكاب المخالفات الإدارية أو الوظيفية له تأثير على الانضباط الوظيفي عند العاملين.

ثالثا: مشاكل الانتظام في العمل :

هذه المشاكل تمثل أكثر المشاكل وضوحا وانتشارا في كافة المنظمات؛ فمن بين أسباب التي تؤدي إلى ظهور وتفاقم هذه المشكلة في عليه من ظهور عدم الرضاء عن العمل وارتفاع معدلات الغياب المنظمات المختلفة منها:

- عدم اهتمام المنظمة بحاجات ورغبات الأفراد العاملين وإنما التركيز على أهدافها التنظيمية.
- انعدام أو ضعف تكيف الفرد للعمل والمنظمة وبصورة خاصة العاملين الجدد.
- قلة الخبرة والمعرفة بالعمل وما يترتب عليه من ظهور عدم الرضاء عن العمل وارتفاع معدلات الغيابات والتأخرات.

رابعا- مشاكل سلوك الأفراد في العمل:

-تضم هذه المشاكل كافة المخالفات التي يرتبها الأفراد العاملين في المنظمة والتي تتناف مع ضوابط العمل التعاون والمشاحنات وعدم استخدام الأجهزة والأدوية الواقية في الأعمال التي تتطلب ذلك والإهمال والتقصير إضافة إلى عدم إطاعة أوامر الرؤساء.

- أن جميع المشاكل من هذا النوع تمثل خرقاً واضحاً لقواعد وضوابط المنظمة.

خامساً- عدم الأمانة :

- إن مشاكل عدم الأمانة في العمل من المشاكل المنتشرة بدرجة كبيرة في المنظمات، ومن المشاكل المرتبط بعدم الأمانة السرقات في العمل وإعطاء معلومات غير دقيقة عن حياة الأفراد العامل للمعلومات السرية الخاصة بالعمل والمنظمة¹.

تعد السمات الشخصية من بين العوامل التي تؤثر في العامل ومدى انضباطه داخل المؤسسة، حيث أن ردود الفعل اتجاه القرارات الإدارية والتزام العامل بتطبيق القواعد الرسمية تختلف من شخص لآخر وذلك يعود إلى سماته الشخصية أهمها:

سادساً: عامل السن:

إن المجتمع الجزائري يمتاز بارتفاع نسبة الشباب حوالي 75 % وبكون معظم العمال من هذه الفئة، ويعد الشاب العامل صاحب دور مهم في حركات الإضراب في المؤسسات الصناعية خاصة في بداية الثمانينات، وهذا لعدة أسباب منها أن العامل الشاب يتميز بالحركة المستمرة وعدم تحوفه من نتائج شغبه وعدم انضباطه داخل المؤسسة، وينظر للأجرة على أنها المحدد لتصرفاته وهو يطالب دائماً برفعها من أجل تلبية رغباته وتحقيق الرفاهية الاجتماعية².

على عكس العمال كبار السن الذين يكونون مسؤولين عن أسر بكما لها نجدهم أقل جرأة للإضراب وأكثر التزاماً وانضباطاً في المؤسسة، حيث أستطاع العامل الشاب أن يغير الواقع الاقتصادي بطموحه وأن يحصل على العديد من الامتيازات كالترقيات وتحسين ظروف العمل، إضافة إلى الزيادة المستمرة في الأجور.

حيث أن الانضباط التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي مع العمر، بمعنى أنه كلما تقدم الفرد في العمر فإن نسبة الالتزام لديه سوف تزداد، وتفترض تلك العلاقة "أن التوافق بين الانضباط التنظيمي والعمر من الممكن أن يكون ناتجاً عن الاستثمارات المتراكمة للفرد داخل المنظمة عبر الزمن، بالإضافة

¹ سهيلة مُجد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط3، ص326-327.

² نعيمة دريس، تأثير ضغوط البيئة الاجتماعية للعمال على انضباطهم في المؤسسة، (أطروحة ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل)، تحت إشراف: د. بوخلوف مُجد، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العقيد أكلي مُجد أولحاج البويرة، الجزائر، 2012/2011، ص72..

إلى انخفاض البدائل المتاحة للفرد الأكبر سناً للعمل خارج المنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لديه نحو المنظمة التي يعمل بها"¹.

سابعاً: الجنس:

تعددت الاتجاهات حول طبيعة العلاقة بين الانضباط التنظيمي والنوع، فلم يتفق الباحثون في تأثير هذا العامل حيث أشار البعض إلى أن الانضباط التنظيمي لدى النساء يكون أكبر من الرجال، ويرجع السبب في ذلك إلى تغلب المرأة على كثير من العقبات التي تواجهها من أجل أن تؤمن لها مكاناً أفضل من الرجل في ميدان العمل، أو قد يرجع ذلك إلى قلة البدائل المتاحة أمام المرأة للعمل خارج المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الانضباط التنظيمي لديها.

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن الإناث يظهرن انضباطاً تنظيمياً أقل من الرجل، ويرجع ذلك إلى الظروف التي تعمل فيها المرأة من حيث عدم قدرتها على تحقيق أحلامها العملية، أو سيطرة الرجل في مكان العمل، مما يولد عندها شعوراً منخفضاً بالالتزام.

أما أصحاب الاتجاه الأخير فيرون عدم وجود فروق تذكر بين النساء والرجال في الانضباط التنظيمي، ويعتمدون في ذلك على أن الفروق في حالة وجودها فإنها لا ترجع إلى اختلاف النوع أو الجنس، لكنها ترجع بمعدل من المتغيرات والتي تمثل فروقاً بين الوظائف التي يشغلها الرجال والتي تشغلها النساء، ومن هذه المتغيرات خصائص الوظيفة، واختلاف مستويات التعليم، والتدريب المطلوب لشغل الوظيفة، واختلاف فرص الترقى، والتقدم الذي تتيحه الوظيفة"².

ثامناً: المستوى التعليمي:

إن ارتفاع المستوى التعليمي للفرد يزيد من طموحاته وتوقعاته، وتصبح الرغبة لديه قوية لإشباع حاجاته الإجتماعية والنفسية في العمل، وتتعدد البدائل المطروحة لديه لاختيار المنظمة المناسبة كون المنظمات تسعى لاستقطاب الأفراد المؤهلين علمياً مما يؤثر على الانضباط التنظيمي لديه"³.

أن المستويات التعليمية التي يحصل عليها الفرد تمكنه من تقلد مناصب وظيفية أفضل داخل المنظمة، بحيث يترتب عن ذلك انخفاض تنازله عن تلك الاستثمارات في المجال التعليمي كترك المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى، مما يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي لديه".

¹نعيمة دريس، المرجع السابق، ص72.

²المرجع نفسه، ص73.

³نعيمة دريس، المرجع السابق، ص73.

تاسعا: الحالة الإجتماعية:

تعتبر الحالة الإجتماعية (متزوج/ أعزب) التي يعيشها الفرد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستوى الإلتزام التنظيمي لديه، وفي هذا الخصوص فقد تم توضيح "أن الانضباط التنظيمي لدى العاملين المتزوجين أقل من غير المتزوجين"، وذلك راجع إلى عدم قدرة الموظف المتزوج بالوفاء بمتطلبات الانضباط التنظيمي في الوقت الذي يفرض فيه بمتطلبات الإلتزام نحو الأسرة، مما يجعل الإلتزام الأسرى لديه يمثل المرتبة الأولى نظراً لضعف مردودات الإلتزام في المنظمات.

2.3 مقومات الانضباط الوظيفي:

ترتكز مقومات الانضباط الوظيفي على أربعة نقاط وهي كالآتي:

1.2.3 دفتر النظام الداخلي للمنظمة:

يحتوي هذا الأخير على مجموعة القواعد والقوانين التي تنظم العمل والعلاقات الرسمية والسلوك المنهجي المقبول وغير مقبول والإجراءات التأديبية ويستعمل هذا الأخير ويستعمل هذا الأخير لتنظيم علاقات العمل الرسمية هذا من جهة ومن جهة أخرى يعتبر كوسيلة لضبط السلوكيات التنظيمية من خلال الإجراءات التأديبية الموضحة فيه.

2.2.3 دليل الموظف:

ويشمل على اللوائح الداخلية للمؤسسة التي يزيد أفرادها عن 20 عاملاً ويجب أن تكون جميع التعليمات مكتوبة تفادياً لأي خلاف عمالي كما أن وجود نظام داخلي مكتوب يوحي بأن المنظمة هي مكان للعمل المنظم والمنضبط حيث يحتوي هذا الدليل على القواعد والأنظمة المسيرة للعمل كأهداف للمنظمة، فلسفة الإدارة ساعات العمل سياسة الرواتب، وتصنيف الموظفين وطرق تقييم الأداء.

3.2.3 أخلاقيات العمل:

هي مجموع القواعد الواجب التمسك بها لأداء العمل، لهذا يتوجب على كل مؤسسة أن تضع برنامج لأخلاقيات العمل بهدف توجيه تصرفات العاملين وخلق سمعة طيبة للمنشأة في المجتمع المحلي. أيضا لا يمكن أن يوجد الانضباط بمعناه الصحيح إلا إذا توفرت المقومات التالية¹:

الطاعة:

الإطاعة ركن أساسي من أركان الضبط والربط، ويقصد بها الإطاعة التامة المبنية على اقتناع الأفراد بالعادات والتقاليد التنظيمية، التي تؤدي إلى التصرف السليم.

القدوة الحسنة:

يجب أن يتحلى القادة علي كافة المستويات بالانضباط، فإذا كان القائد قدوة حسنة لرجاله، ويضرب لهم المثل الأعلى فإن فريقه دون شك سيقلدونه، ويتخذون منه مثلهم الأعلى في كل عمل يؤديه.

المدح والاستحسان وتقدير الفرد:

إن إظهار الاستحسان والمدح من القائد لرجاله، سواء كان فردياً أو جماعياً، لو أحسن أداء العمل يؤثر في تقوية أواصر الانضباط والفرد إذا شعر بأن له قيمته. وأن القائد يقدر شعوره فإنه يتقبل كل ما يؤمر به، ويشعر بالثقة في نفسه وفي قادته وفي الأوامر الصادرة إليه².

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 مشوقاً إليه في الحالات القليلة التي لا يفلح فيها الالتجاء إلى إدراكه يمكن الالتجاء إلى العقاب، الذي يجعل الفرد يقدر الحاجة إلى الانضباط والالتزام³.

¹ زهرة الداعلي، سهام وتيدي، المرجع السابق، ص 41.

² زهرة الداعلي، سهام وتيدي، المرجع السابق، ص 41.

³ المرجع نفسه، ص 41.

أيضا تهتم أخلاقيات المهنة كعلم للواجبات Sciences de devoirs بتبيان القواعد السلوكية والأخلاقية لأعضاء مهنة ما؛ سواء فيما بين الممارسين أنفسهم أو تجاه الغير، ولقد ظلت أخلاقيات المهنة ولقوت طويل حكرا على المهن الحرة قبل أن تمتد لتشمل نشاطات أخرى كالرياضة والصحافة والمؤسسات، فأخلاقيات المهنة تبدو ضرورة أكثر كلما كنا أمام ممارسة مهنة Une profession تتمتع بسلة التأثير Un pouvoir d'influence أو تضع الغير في وضعية تسمح له بالاطلاع والمعرفة أو التمتع بصلاحيات معينة أو احتكار¹.

كما أن أهميتها تظهر جليا عندما تكون القوانين الأساسية الخاصة أو العقود والأنظمة الداخلية التي تحكم مهنة ما ناقصة وعاجزة على² تحديد مجموع الالتزامات التي تقتضيها تلك المهنة، وبعبارة أخرى فإن الحاجة إلى مدونة لأخلاقية المهنة تبدو ضرورة لسد العجز أو الغموض الذي يكتنف الأحكام القانونية والتنظيمية السارية المفعول³.

فلاستعانة بمدون للسلوك أو لأخلاقية المهنة يعني أيضا منهاجا لصقل وتأکید الهوية ووحدة التفكير لمجموعة ما بل ويوفر لها إمكانية تقوية المهنة وتأکید هويتها ومحافظتها على التحكم في استقلالية تنظيمها، ولما كانت الغدارة العمومية تهتم هي الأخرى بأخلاقياتها فإنه كان لزاما عليها أن تنصهر تماما في بوتقة احترام المبادئ الكبرى للوظيفة العمومية وفي أدبيات المرفق العام، وهذا التفتح في الرؤية والتوجه يشهد على تطور شروط ممارسة الموظف لمهنته، وكذا التزامه بتطبيق الإجراءات والتدابير التي احتوتها مختلف القوانين والأنظمة لا سيما أن الموظف يتمتع بحكم وظيفته بهامش معتبر من التقدير⁴.

ولذا فإن التمسك بأخلاقيات المهنة من شأنه ربط الموظف بالالتزامات والقواعد السلوكية التي تفضيها عليه ممارسته لوظيفته والتي بطبيعتها لا يمكن النص عليها في أحكام قانونية، كما أن قيام أخلاقية المهنة على الأسس الرئيسية للمرفق العام جعلها تهتم بكل ما من شأنه أن يجعل الموظف

¹ سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العمومية، في مطبوعات الملتقى الوطني، إصلاح الإدارة العمومية وسبل تكييفها، المدرسة العليا للإدارة والتسيير، الجزائر، 1992م، ص 08.

² المرجع نفسه، ص 08.

³ سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 09.

⁴ المرجع نفسه، ص 09.

متمسكا بوظيفته وبتصوره المتمركز على مهمته وعلى القواعد السلوكية التي يعتقد انتمائه إليها، هذه المرجعية الأخلاقية تضاف إلى المدونة التقليدية التي تعد أيضا مناسبة لتأكيد المهام وإعادة تحديد وظيفة الإدارة.

ومن الجدير بالذكر أنه يتعذر أحيانا التمييز بوضوح بين ما ينتمي إلى الأخلاق الفردية La morale من أدبيات المجموعة L'éthique أو الأخلاقيات المهني لمجموعة ما La déontologie professionnelle سواء كانت هذه الأخلاقيات تم جميع الوظائف العمومية كثقافة عامة إدارية أو فئة معينة من الموظفين، فالقواعد الأخلاقية يجب أن تظل وفية للأفكار المشتركة للمرفق العام والمصلحة العامة وذلك تفاديا لانفجار الوظائف العمومية.

ولهذا فإن الثقافة الإدارية أصبحت من العلوم الحديثة التي ينبغي تلقينها واكتسابها وممارستها في الحياة العملية والخاصة لكافة أعوان الدولة عموما والموظفين خصوصا؛ بل ينبغي تلقينها عند الاقتضاء كقواعد لأخلاقيات المهنة تأخذ بعين الاعتبار طبيعة ونشاط كل مؤسسة أو إدارة عمومية أو غيرها من المهن الأخرى، فمدونة أخلاقية المهنة غالبا ما تهدف إلى ضبط العادات والاتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق أو المتعارف عليها في محيط ما¹.

كما تهدف إلى تنظيم أشكال النقد الذاتي لا سيما المتعلق منه بتحسين المردودية وتحسين الكفاءات الفنية وتحفيز المهارات المهنية؛ وخلق جسور الثقة في الأهداف المتبعة والانضمام إلى بعض المبادئ التي يفرضها تنظيم الوظيفة العمومية أو المهنة²، ومثل هذه الصفات هي التي ينبغي على الموظف أن يتصف بها، وفي المقابل يتعين على الإدارة القيام بها:

- بتوفير كافة الوسائل الضرورية التي من شأنها إعداد وتوفير الموظفين المخلصين الأكفاء المتسمين بسمات الثقة والإخلاص بتسيير وخدمة المصلحة العامة، والعمل باستمرار على ضمان تهذيب تقاليد الموظفين وصقلها بما يتماشى وخدمة المنفعة العامة والصالح العام للمجتمع، وفي غياب مدونة لأدبيات أو أخلاقية المهنة في قانوننا الإداري المطبق على الوظيفة العمومية، متفق عليها واعتبارا للحقوق المقررة للموظفين فإنه بإمكاننا الاستعانة بجملة من الواجبات الملقاة على عاتق أعوان الدولة التي عادة ما تشكل تقنيننا لأخلاقيات المهنة لتوضيح الفضاء الذي يعمل فيه الموظف ومقتضياته أثناء وبمناسبة أو خارج ممارسة الوظيفة.

¹ سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 10.

² المرجع نفسه، ص 11.

- مع العلم أن معالم الإهتمام بتقنين أخلاقيات المهنة بدأت بوادها تلوح في أفق مختلف إدارتنا ومؤسساتنا العمومية لتشمل كل المنتمين إليها في القطاع العام أو القطاع الخاص من ذلك مدونة أخلاقية الطب الجزائرية¹.

إن الإهتمام بأخلاقيات الوظيفة العمومية أصبح منذ غي بعيد يلقي الإهتمام الأوسع في مجال العلوم الإدارية، ولعل السبب في ذلك يعود في نظر البعض إلى الممارسات غير الأخلاقية في الوظيفة العمومية نتيجة استعمال السلطات التقديرية في وع وتنفيذ السياسات العام من ناحية، وتعاضم دور الغدارة العامة في مجتمعاتنا الحديثة من ناحية أخرى، ولما كانت الغدارة كائن حي فإنها أصبحت تؤثر أكثر مما تتأثر يحكم إفراطها في استعمالها لسلطاتها التقديرية وإفراط أعوانها في السلطات والصلاحيات التي يتمتعون بها؛ فتحولت من إدارة خدمات إلى إدارة سلطوية.

فعلاقات الغدارة بالجمهور المنتفع من خدماتها وبوسائل الإعلام المختلفة غير حسنة، فإليها ترد الآفات الاجتماعية والممارسات السلبية كالبيروقراطية والمحسوبية والرشوة والجهوية ومحاباة الأهل والأقارب² واستغلال نفوذ الوظيفة للحصول على منافع شخصية وتغليب المصلحة العامة؛ وغيرها من الممارسات غير الأخلاقية والصفات غير الحميدة التي تنسب لفئات الموظفين والأعوان العاملين في مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية³.

بل أن الغدارة في نظر الكثير من المتعاملين معها أصبحت تنعت بأنها مصدر كل العوائق التي تقف في وجه التنمية الإدارية والاقتصادية والسياسية للمجتمع، لهذا فإن السلطات العمومية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالعمل على إعادة تحديد مهام الإدارة تحديدا دقيقا يتماشى ومختلف التحولات الجارية في بلادنا في شتى المجالات، وكذا توضيح علاقات السلطات والمؤسسات الدستورية فيما بينها تفاديا لتداخلها وحرصا على التكفل بمهامها.

خلاصة الفصل:

لقد عرفت التنظيمات مراحل كثيرة وعواقب متتابعة تعلقت بالتنظيم نفسه وإدارة الموارد البشرية وتسييرها، بحيث عملت على التركيز على العامل البشري ومحاولة الارتقاء به إلى أعلى مستويات

¹ المرجع نفسه، ص 11.

² سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 12.

³ المرجع نفسه، ص 13.

الإنجاز وأن يقوم بتحقيق أهداف المؤسسة وفق الشرطين الكفاءة والفعالية، وذلك عن طريق اللوائح البيروقراطية التنظيمية، والقواعد تأديبية والعقوبات إبتداءا من اللوم الشفوي إلى العقوبات والاستمارات حتى تصل إلى الفصل وهو أسوأ حل كون الموظف في النهاية سيذهب ومعه كيانه السلبي وسيؤثر سلبا في المؤسسة التي سيوظف فيها.

إذن وجب على المؤسسة أن تكون نسقا يتعافى ذاتيا، وأن تستوعب مسببات تصرفات وسلوكيات عمالها، بعيدا عن البيئة الداخلية المتمثلة في الثقافة التنظيمية والثقافة التسييرية التي تعتبر كفرع من الأولى، فإن الانضباط الوظيفي له خلفية تتعلق بالنسق القيمي للعامل نفسه، ولذا نجد من بين أنجح الدول في المجال المؤسسي أنها فهمت هاته الفكرة الجوهرية، وجعلتها ركيزة قاعدية، بنت عليها جميع مؤسساتها كالنموذج الياباني مثلا والذي من أهم صفاته الموضوعية في العمل والقواعد الصارمة المتعلقة بالانتقال من مؤسسة لأخرى لضمان خصوصيتها، التكامل والانسجام وشعور أعضاء التنظيم بانتمائهم له وفيما بينهم والتكامل بين والانسجام بين التنظيم نفسه والمجتمع. مما يحقق ويكرس الانضباط الوظيفي في العمل.

وقد تناولنا في هذا الفصل كل من ماهية الانضباط الوظيفي وأنواعه ومبادئه و عوامله ومقوماته.

الفصل الرابع: البناء المنهجي للدراسة الميدانية.

تمهيد الفصل.

1. مجالات الدراسة.

2. منهج الدراسة.

3. أدوات جمع البيانات.

4. أساليب التحليل.

5. طريقة اختيار عينة الدراسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد الفصل:

إن الاستقراء في البحث والتقصي الميداني وفق منهجية علمية دقيقة وموضوعية من أهم ركائز القيام بدراسة ما، وفي هذا الفصل سوف يظهر الربط ما بين موضوع البحث ومنهجه، فموضوع البحث هو من حدد المنهج المستعمل. وذلك للتحقق من مدى واقعية فرضيات الدراسة، بحيث سيحاول الباحث من خلال هذا الفصل إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، ثم عرض وتحليل البيانات التي جمعت من الميدان، لنخلص في الأخير إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تمثل إجابة عن التساؤلات التي طرحت في مقدمة الدراسة.

1. مجالات الدراسة:

تعد الدراسة الميدانية بمثابة المخبر الذي يقوم الباحث فيه باختبار فرضياته، ويعتبر الجانب المنهجي الميداني بمثابة المصباح الذي ينيّر طريق الباحث المظلم، كما أنّها تعتبر القاعدة الأساسية للبحث الأكاديمي، وذلك لإمكانية رؤية المجرّد ملموساً وفق مؤشّراته الميدانية. وتعتبر مجالات الدراسة أحد فروع هذا الجانب الأساسي من البحث.

تحديد مجالات الدراسة يظهر في المعظم في تحديد الأفراد المبحوثين الذين ستقوم عليهم الدراسة، وفي الإطار المكاني التي قامت عليها الدراسة، وفي الإطار الزمني الذي قامت عليه الدراسة.

جاءت دراستنا المعنونة ب: "ثقافة التسيير ودورها في الانضباط الوظيفي للعمال بالمؤسسة الاستشفائية العمومية - بريان - غرداية -"

المجال الرماني:

تمثل الخطوة الامبريقية مرحلة مهمة جدا في المسار البحثي لدراستنا، والتي استغرقت منا قرابة الثلاث أشهر بحيث بدأت من ماي 2022 إلى غاية 24 أوت 2022. المجال المكاني :

اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية لبلدية بريان - غرداية - وكل فروعها في مختلف الأحياء وهي: عيادة حي المداغ، عيادة حي الجياشي، الاستعجالات.

مجتمع الدراسة:

كل العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بريان - غرداية - والذي يبلغ عددهم: 336 موظف.

2. منهج الدراسة:

يعرفه الدكتور عبد الرحمان بدوي بأنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"¹.

كما يعرفه موريس أنجرس باختصار بأنه "كلمة منهج يمكن إرجاعها إلى طريقة تصور وتنظيم البحث ينص إذن المنهج على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما. إنه يتدخل بطريقة أكثر أو أقل إلحاح، بأكثر أو أقل دقة، في كل مراحل البحث أو في هذه المرحلة أو تلك"¹

¹. فيروز زراقة وآخرون، في منهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى، مكتبة دار اقرأ، قسنطينة، الجزائر، 2007.

وفي بحثنا تم اجتناب المنهج الوصفي بحيث يمكن تعريفه على أنه: "يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظاهر من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك كما يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره"² وهو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث. وإجمالاً يهدف المنهج الوصفي إما إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونها، أو قد يكون هدفه الأساسي تقويم وضع معين لأغراض عملية ومن خلال مجموعة من النقاط يهدف المنهج الوصفي إلى:

- جمع معلومات حقيقية لظاهرة موجودة فعلاً في مجتمع معين.
- تحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر.
- إجراء مقارنة وتقييم لبعض الظواهر.
- تحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة ما والاستفادة من آرائهم وخبراتهم وفي وضع تصور وخطط مستقبلية واتخاذ إجراءات مناسبة في مشاكل ذات طبيعة مشابهة.
- إيجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة.³
- ولمميزاته التالية المتوافقة مع طبيعة الدراسة:
- يتميز المنهج الوصفي بطريقته الواقعية في التعامل مع مشكلة البحث، نظرًا لوجود الباحث في قلب الميدان أو المكان المتعلق بالدراسة.

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الطبعة الثانية، تدريبات عملية، ترجمة سعيد سبعون وآخرون، دار القصبية للنشر الجزائر، 2004، ص 99.

² رجي مصطفى عليان وعثمان مجد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000، ص 42-43.

³ نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 217.

- يعد ذلك المنهج مناسبًا لموضوعات البحث العلمي التي تدور حول الظواهر أو المشكلات الاجتماعية والإنسانية، ومن ثم الحصول على الوصف الكيفي الذي يتمثل في سلوك خارجي للظواهر، والوصف الكمي الذي يتمثل في الوصول إلى أرقام تتعلق بالمشكلة أو الظاهرة، أو أرقام لها دلالة في علاقة الظاهرة بالظواهر المحيطة.
- يجد المنهج الوصفي من تدخلات الباحثين؛ لذا تظهر النتائج بصورة موضوعية؛ نظرًا لاشتقاقها بطريقة دقيقة، فعلى سبيل المثال لا يقف المنهج الوصفي على بعض الأسئلة التي تقبل تأويلات مختلفة، مثل: هل من الممكن قول...؟، فهو يهتم بما هو موجود وواضح للعيان.
- يساعد المنهج الوصفي في إجراء المقارنات بين طبيعة الظاهرة في أكثر من مكان، فعلى سبيل المثال في حالة دراسة مشكلة الطلاق يمكن مقارنة الظاهرة في أكثر من دولة.
- يساهم المنهج الوصفي في اتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بالدراسة من خلال تقديم الإيضاحات والشروح الخاصة بها.
- يمكن عن طريق المنهج الوصفي أن تتم صياغة الآراء والخبرات لوضع الخطط والتصورات المستقبلية لمواجهة بعض الظواهر الخطيرة.
- بحيث لا يكاد تطبيق واستخدام المنهج الوصفي في البحث يختلف في مراحلها عن تلك التي تشتملها الطريقة العلمية بشكل عام، حيث تتم الطريقة على الشاكلة التالية:
- أ- تحديد المشكلة وصياغتها.
- ب- وضع الفروض وتوضيح الأسس التي بنيت عليها.
- ج- تحديد المعلومات والبيانات التي يجب جمعها لأغراض البحث وكذلك تحديد طرائق وأساليب جمعها.
- د- جمع البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة وبالأساليب التي تم تحديدها.
- هـ- تنظيم البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها.
- و- حصر النتائج والاستنتاجات وصياغتها.
- ز- وضع التوصيات المناسبة.

إن المنهج الوصفي لا يتمثل فقط في جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها، بل إنه يشمل كذلك على تحليل دقيق لهذه البيانات والمعلومات وتفسير عميق لها، وسير لأغوارها من أجل استخلاص الحقائق والتعميمات الجديدة التي تساهم في تراكم وتقديم المعرفة الإنسانية¹.

3. أدوات جمع البيانات:

– استمارة (استبيان):

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة العلوم الاجتماعية، يعرفها موريس أنجرس بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.

وهي أنموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة، أو موقف ما، فهي: " التقنية المباشرة للاستطلاعات العلمية المستعملة للأفراد، والتي تسمح لمساءلتهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة والحصول على نتائج كمية من أجل إيجاد علاقات إحصائية ومن أجل القيام بمقارنات عديدة"²

وعموماً فإن الاستمارة جاءت مقسمة على الشكل التالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية : الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، مكان العمل، ونوع الوظيفة. تضمنت ستة أسئلة فرعية.

المحور الثاني: بيانات خاصة بالحوافز تضمنت أسئلة فرعية يمكن حصرها من السؤال رقم: 01، إلى السؤال رقم: 09.

المحور الثالث: بيانات خاصة بطبيعة الاشراف تضمنت أسئلة فرعية يمكن حصرها من السؤال رقم: 10، إلى السؤال رقم: 21.

المحور الرابع: بيانات خاصة بالرقابة الذاتية التابعة للمتغير التابع "الانضباط الوظيفي" والتي تضمنت أسئلة فرعية يمكن حصرها من السؤال رقم: 22، إلى السؤال رقم: 30.

¹ ربحي مصطفى عليان وعثمان مجّد غنيم ، مرجع سبق ذكره، ص43-44.

² فوزي عبد الله العكش، البحث العلمي، المناهج والإجراءات، الإمارات العربية المتحدة، مطبعة العين الحديثة، 1986م ، ص210.

المحور الخامس: بيانات خاصة بالرقابة الإدارية تضمنت أسئلة فرعية يمكن حصرها من السؤال رقم : 31، إلى السؤال رقم: 36.

المحور السادس: بيانات خاصة بالنسق القيمي للعامل التابعة لمتغير "الانضباط الوظيفي" والتي تضمنت أسئلة فرعية يمكن حصرها من السؤال رقم: 37، إلى السؤال رقم: 41. تمت عرض محاور الاستمارة بهذا الترتيب لضمان عدم ملل المبحوثين، وتقسيم تركيزهم تارة على العمال أنفسهم وتارة على المسؤولين بالمؤسسة.

لقد مرت عملية انجاز استمارة البحث بمراحل يمكن توضيحها بما يلي:

- بناء الاستمارة في شكلها الابتدائي وفق فرضيات الدراسة ومتغيراتها والتي احتوت على أبعاد أخرى، التالية:

أ- بعد طبيعة الإشراف والذي تضمن 30 سؤالاً رئيسياً.

ب- بعد الثقافة السياسية والذي تضمن 09 أسئلة رئيسية.

ج- بعد وضوح القواعد البيروقراطية والتحكم في العمل والذي تضمن 09 أسئلة رئيسية.

د- بعد الرقابة الذاتية والذي تضمن 15 سؤالاً رئيسياً.

هـ- بعد الرقابة الإدارية والذي تضمن 10 أسئلة رئيسية.

و- بعد النسق القيمي والذي تضمن 11 سؤالاً رئيسياً.

ز- بعد الروتين الإداري والذي تضمن 08 أسئلة رئيسية.

1- عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف بهدف التحكيم والإفادة بالملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس المتغيرات، تم تعديل الاستمارة الاستبيان بناء على المناقشات مع الأستاذ المشرف و التي شملت شكل ومضمون الأداة.

2- وزعت الأعداد المخصصة من الاستمارة البالغ عددها 60 استمارة، والمدة الزمنية المستغرقة في التوزيع والاسترجاع قدرت بأسبوع واحد.

3- تم استرجاع 58 استمارة استبعدت منها 02 استمارة.

4. أساليب التحليل:

- بعد عملية جمع البيانات بالوسائل والأدوات المدرجة مسبقاً، فإن المعلومات المحصل عليها لازالت غامضة غير واضحة، يتم تحويلها إلى معلومات ذات معنى ودلالات إحصائية وعلمية ومعرفية وسوسولوجية مجتمعة، وعلى العموم تمت عملية تحليل البيانات كما يلي:
- تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستعمال: "نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss" بحيث تم تحليل البيانات وصفاً واستدلالياً كالتالي:
- تم ترميز البيانات إلى الحاسب الآلي.
 - تم حساب التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل الأسئلة التابعة لكل محور من محاور الاستمارة.
 - عرض البيانات في شكل جداول بسيطة ورسومات بيانية.
 - وضع جداول مركبة لوصف العلاقة بين متغيرات الدراسة حسب الحاجة.
 - استعمال النسب المئوية وبعض المقاييس.
 - الاعتماد على الجانب النظري في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج وتفسيرها.

5. طريقة اختيار عينة الدراسة:

قبل الخوض في طريقة اختيار العينة الخاصة ببحثنا، من الضروري إعطاء تعريف للمصطلح: "العينة"، إذ تستخدم في جل البحوث العلمية، وذلك لصعوبة واستحالة أخذ كل مفردات مجتمع الدراسة الحصر الشامل خاصة إذا ما تجاوز بضع المئات من العناصر، ووعوص الوصول إلى مجتمع البحث لذلك يتم الاقتصار على مفردات معينة، التكاليف كذلك يمكن أن تكون باهظة عرفها موريس أنجرس بأنها: "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين" ومجتمع البحث هو كل المفردات التي مسها موضوع البحث والتي تشترك في خصائص جوهرية موحدة، وذلك باستعمال المعاينة والتي عرفها موريس أنجرس بأنها: "مجموعة من العمليات تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة"، وتعرف أيضاً على أنها: "عملية اختيار عدد كاف من عناصر المجتمع، بحيث يتمكن الباحث من خلال دراسته العينة المختارة وفهم خصائصها ثم تعميم هذه الخصائص إن أمكن على عناصر المجتمع الأصلي، ولا بد أن نتذكر دوماً أن ناتج المعاينة هو العينة المرغوب فيها"¹.

¹ فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص93.

وقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية لأن مجتمع البحث غير متجانس والمجموعات فيه غير متساوية الحجم. تم توزيع الاستمارات في كل أقسام وفروع المستشفى وأخذ ذلك أسبوع من توزيع واسترجاع للاستمارات لطبيعة العمل بالناوبة الذي يتميز به العمل بالمستشفى العمومي. بحيث المجتمع الإحصائي مقسم حسب الجنس (ذكر/أنثى)، وإلى طبقات حسب نوع الوظيفة.

طريقة استخراج العينة:

بعد تحديد الهدف من البحث وهو دراسة الانضباط الوظيفي للفئة المعينة وهم العمال بالمستشفى خاصة المستويات التنفيذية والغير مسيرين. وتحديد الوحدة المتمثلة في المستشفى العمومي بيريان-غرداية، بما أن عدد العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بيريان، ثم المجتمع الأصلي ثم تحديد متغيرات الدراسة. ميدان الدراسة يقدر ب336 عامل منهم 69 متعاقد موزعين على مختلف الأقسام، ووفق فئات مختلفة: السلك الطبي، السلك شبه الطبي، سلك الإداريين، سلك المهنيين وقد تم استبعاد سلك المتعاقدين ليصبح العدد: 267 عامل، وقد تم اختيار ما بين 25% و 20%، المتمثلة في 23% من مجموع العاملين، أي 1/4، من مجتمع البحث وقدرت العينة الكلية محل الدراسة ب: 60 عامل.

والجدول التالي يوضح توزيع العمال:

جدول رقم (02): مفردات عينة الدراسة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
إداري	7	12.5%
ممرض	43	76.8%
قابلة	2	3.6%
آخر	4	7.1%
المجموع	56	100%

وللعينة المختارة خصائص هامة نذكر منها:

1- توزيع العينة حسب الجنس:

جدول رقم (03) توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
41.1	23	ذكر
58.9	33	أنثى
100	56	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الأخير أنه من بين 56 مبحوث، هناك نسبة 58.9% من الإناث و في المقابل نجد نسبة 41.1% من الذكور.

ويمكن تفسير هذا التقارب إلى أن المؤسسة الاستشفائية التي تنتمي لقطاع الصحة والعلاج يتطلب وجود الجنسين وذلك لتنوع الوظائف فيها، كونه مجال خدماتي بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى ميول المرأة إلى مهن الرعاية الاجتماعية والصحية والمهن التطوعية و المؤسسة الاستشفائية لها هاته الميزة، وفي المقابل نجد الرجل لديه خيارات أوسع وأكثر تنوعا من المهن التي يمكن أن يحترفها. ويدل ذلك على أن المجتمع لازال متمسك بعباداته وتقاليده كمعالجة الزوجة أو المرأة في الأسرة من طرف امرأة، خاصة من جانب التمريض.

2- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
39,3	22	الثانوي
53,6	30	الجامعي
7,1	4	الدراسات العليا
100	56	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة المتمثلة في 53,6% وتخص ذوي المستوى التعليمي الجامعي، ثم بعدها ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 39,3%، بينما نجد في المرتبة الأخيرة ذوي المستوى التعليمي المتمثل في: الدراسات العليا بنسبة 7.1% .

نفسر هذا التفاوت في النسب وخاصة من ذوي المستوى التعليمي الجامعي والثانوي بطبيعة المؤسسة، والتي تحتاج كفاءات ذات مؤهلات تطبيقية وكفاءات ذات مؤهلات نظرية، ويظهر هذا ثقل المؤسسة من الناحية التعليمية وهو زيادة في ميزان جودتها الخدمانية والاستشفائية، وذلك للاستفادة الأقصى من مهارات وقدرات العامل التعليمية، وذلك من خلال إدراجهم في التوجيه والتخطيط واتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة بحيث نجد أن من له مستوى تعليمي عال قد تطورت مهاراته في إدارة المخاطر والتعامل مع الضغوط ومهارات الاتصال لديه وغيرها.

3- توزيع العينة حسب السن:

جدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب السن.

السن	التكرار	النسبة %
20-25	13	23,2
26-30	18	32,1
31-40	16	28,6
41-50	9	16,1
المجموع	56	100

وفق الجدول الأخير المتعلق بالفئات العمرية، يظهر لنا أن أعلى نسبة تخص الفئة العمرية المحصورة ما بين 30-26 سنة بنسبة 32,1%، تليها الفئة العمرية ما بين 31-40 سنة بنسبة 28,6%، ثم تليها في المرتبة الثالثة الفئة العمرية ما بين 20-25 سنة بنسبة 23,2%، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة توجد الفئة العمرية ما بين 50-41 سنة بنسبة 16,1%، أما الفئة التي فوق الـ 50 سنة فلم تحصل (بشد الصاد ونصبها).

نلاحظ أن أغلب تركز أغلب العمال في ضمن الفئات الأقل من 40 سنة أي الشباب، حيث أنه تعتبر الأعمار الأقل من 40، المراحل التي يقدم فيها العمال أفضل ما لديهم ويمكن للرؤساء الاستفادة من طاقاتهم وتحفيزهم من أجل تقديم الأفضل للمؤسسة، والأخذ بآرائهم عند اتخاذ القرار برفع مستوى دوافعهم للإبداع وغيرها. بالإضافة إلى مساعدتها للوصول إلى تحقيق كامل احتياجاتها بدءاً من الحاجات المادية، إلى حاجات تحقيق و تقدير الذات.

4- توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.

جدول رقم (06): توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
44,6	25	أعزب
55,4	31	متزوج
0	0	مطلق
0	0	أرمل
100	56	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول، والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية أن أعلى نسبة تقدر ب: 55,40 وتعبر عن عدد المتزوجين، وفي المقابل نجد نسبة 44,6 تمثل عدد العازبين وتليها نسبة 00 بالمائة والتي تشمل كل من الأرامل والمطلقين، وإن دل على شيء فإنه يدل على أن المبحوثين قابلون لتحمل المسؤولية إذا ما تم تسييرهم جيدا عن طريق الرقابة عليهم والإشراف الموضوعي عليهم و تحفيزهم ماديا ومعنويا.

5- توزيع المبحوثين حسب مكان العمل:

جدول رقم (07): توزيع المبحوثين حسب مكان العمل:

النسبة %	التكرار	مكان العمل
50 %	28	قريب
50 %	28	بعيد
100 %	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسب متساوية تماما فبالنسبة للمبحوثين الذين يوجد مكان العمل بعيد يمثلون نسبة 50 %، نفس النسبة تمثل المبحوثين الذين يتواجد مكان عملهم قريب وهذا يدل على تساوي أن 50%، من المبحوثين معرضين للتأخر بسبب مكان العمل البعيد.

6- توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.

الجدول رقم (08): توزيع المبحوثين على حسب الوظيفة الخاصة بهم:

الوظيفة	التكرار	النسبة
إداري	7	12.5%
ممرض	43	76.8%
قابلة	2	3.6%
آخر	4	7.1%
المجموع	56	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أعلى نسبة تعبر عن فئة الممرضين 76.8%، ثم بعد ذلك تتبعها فئة الإداريين بنسبة 12.5%، أما القابلات فقدرت ب: 3.6% أما العمال الآخرين من مخبرين ومشغلي أجهزة الأشعة الطبية وغيرهم فتمثلت: 7,1%.

ويمكن إرجاع هذا التنوع والاختلاف في نسب العاملين إلى تعدد الاختصاصات والمصالح، وحاجة المؤسسة إلى العدد الكبير من الممرضين الشبه طبيين، لطبيعة المؤسسة الاستعجالية وتقديم الخدمات العلاجية الاستعجالية، تليها نسبة الإداريين التي تتمثل خدماتهم في الأمور التنظيمية الإدارية للفئات الأخرى، ثم القابلات التي تقدم هي كذلك خدمات استعجالية تتمثل في توليد النساء، تليها آخر نسبة التي تعبر عن مخبرين ومشغلي أجهزة الأشعة الطبية والمسؤول عن حفظ الصحة.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل المعنون تحت عنوان البناء المنهجي للدراسة الميدانية، التعرف على مختلف القواعد والطرق الامبريقية التي تمت من خلالها معالجة موضوع الدراسة ثقافة التسيير ودورها في الانضباط الوظيفي للعمال بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، بريان- غرداية والتي يمكننا تقديمها عبر المحطات التالية: أولا تم التطرق على مجالات الدراسة الزمانية والمكانية أي الجغرافية وكذا المجال البشري، ثم عرض منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي، وبعد ذلك أدوات جمع البيانات التي هي الاستمارة والاستمارة بالمقابلة، ثم أساليب التحليل المنتهجة في هذا البحث المتمثلة في الأسلوب الكمي والكيفي، إلى عينة الدراسة وكيفية استخراجها من مجتمع الدراسة.

الفصل الخامس: تفرغ وتحليل البيانات الميدانية.

1. استنتاجات تحليل البيانات العامة للمبحوثين.
2. جدول البيانات الميدانية الخاصة بالفرضية الأولى وتحليلها واستنتاج النتائج، والاستنتاج العام الخاص بها.
3. جدول البيانات الميدانية الخاصة بالفرضية الثانية وتحليلها واستنتاج النتائج، والاستنتاج العام الخاص بها.
4. جدول البيانات الميدانية الخاصة بالفرضية الثالثة وتحليلها واستنتاج النتائج، والاستنتاج العام الخاص بها.
5. الاستنتاج العام للدراسة.

1. استنتاجات تحليل البيانات العامة للمبحوثين:

من خلال الدراسة فإنه من بين 56 مبحوث هناك نسبة 58,9% إناث و 41,1% تمثل الذكور.

ويمكن تفسير هذا التقارب في النسب إلى أن العمل في مجال الرعاية والخدمات الاستشفائية يتطلب وجود الجنسين، وذلك لتنوع وتمايز الوظائف فيها، بالإضافة إلى أن عمل المرأة يتركز في الوظائف الاستشفائية الصحية وكذلك الوظائف الادارية والتعليمية، على غرار الرجل الذي يعمل في جميع أصناف المهن.

وكذلك نظرا للعادات والتقاليد، وكذا القيم المجتمعية التي تفرض وترى بأنه من الضروري أن تعالج المرأة المرأة وأن تولد المرأة المرأة وأن ترعى ممرضة امرأة المرأة .

يوجد غالبية ذوي مستوى تعليمي جامعي وتليها ذوي المستوى التعليمي ثانوي ثم بعدها الدراسات العليا، وهو مكسب جيد للمؤسسة، وكذا يدل على أنها تتوفر على كفاءات مختلفة المهارات والتي يمكن اشراكها في اتخاذ القرار بالمؤسسة والتي تعتمد وتثق فيها.

أما بالنسبة لأعمار شريحة العينة البحثية فنلاحظ أن الفئة المنوالية هي شريحة السن لأفراد العينة المنتمين للفئة العمرية 26-30، وهي فئة الشباب تعتبر الأكثر حضورا، وهذا نظرا لحاجة المستشفى للطاقات الشبابية، أما الشريحة الأقل حضورا هي الفئة العمرية ما بين 41-50، أما فوق ال50 سنة فلا توجد كون العينة قد أخذت من مجتمع الدراسة العمال، فالفئات الأكبر من الكهول مثلا، ستترأس مناصب تسييرية أعلى من فئة العمال المعانين. وإذ يكن ملاحظة أن جل المبحوثين هم أقل من 40 سنة وهي المرحلة التي يطلق عليها علماء سوسولوجيا التنظيم بمرحلة الانجاز والاستقلالية، بحيث يمكن للمؤسسة أن تستفيد من كل جهودهم وطاقتهم عن طريق تحفيزهم معنويا واقتصاديا والاشراف عليهم بكل عدالة موضوعية، ومن خلال تفعيل الرقابة الايجابية وبالمشاركة عليهم وتجنب الرقابة السلبية الصارمة.

في ما يتعلق بالحالة الاجتماعية لعينة البحث، فقد لاحظنا من خلال المعطيات أن 55,4% وهي أكبر نسبة، من المجموعة التي شملتها الدراسة من مجتمع البحث، ينخرطون ضمن الحالة العائلية متزوج، أما بالنسبة للذين ينخرطون ضمن الحالة العائلية أعزب فيمثلون 44,6%، ومن جهة أخرى نجد أنه نسبة المطلقين والأرامل معدومة، وهذا ما يخلصنا إلى أن العمال قادرين على تحمل المسؤولية إذا ما تم تحفيزهم بالطريقة الملائمة، الإشراف عليهم بموضوعية، وتوظيف الرقابة عليهم بإيجابية عن طريق المشاركة وبالطريقة التي تلقى صدى لديهم وتراعي إنسانيتهم.

وفي ما يتعلق بمكان العمل فنجد 50% من العمال، يعيشون في مكان بعيد عن مكان العمل، و50% من العمال، يقطنون في قريب، وهذا ما يعني ان هناك تنوع في المناطق وذلك لأن طبيعة البلدية تعتبر ذات حجم مساحي متوسط.

أما في يخص الوظائف فالعينة الممثلة لمجتمع الدراسة سادت: أكبر فئة من العمال كانت بنسبة 76,8%، وتمثل الممرضين، تليها فئة الإداريين بنسبة 12,5%، ثم تتبعها بعد ذلك فئة مجموعة من المهن المتفرقة كالمخبريين و مشغلين الأشعة وذلك بنسبة 7,1%، وبعدها آخر فئة المتمثلة في عينة القابلات بنسبة 3,6%.

ويعود ذلك إلى تباين وتنوع الوظائف الخدمائية التي يحتاجها المستشفى وتعدد المصالح والفروع ولكبر حجمه، وهو ما يؤكد على ضرورة القيام بدراسة المؤسسة الاستشفائية لتشعب المستويات الادارية في التنظيم و اختلاف الفروع.

2. جدول البيانات الميدانية الخاصة بالفرضية الأولى وتحليلها واستنتاج النتائج، والاستنتاج العام الخاص بها.

صيغت الفرضية الأولى بالشكل التالي:

- توجد علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببيان:

إن إدراج المؤسسة لبرنامج فعال، يتميز بميزة التحفيز المستمر لأفراده ويزيد دافعيته نحو الإنجاز الفعال والكفاء، ويثيره لتحقيق أعلى درجات الأداء، والحوافز إذا ما كانت مادية أو معنوية، المستعملة بعدالة بين جميع أفراد التنظيم، تدفع المورد البشري العامل، إلى تكريس جهده وكل تركيزه إلى تحقيق أهداف التنظيم وبالتالي يسود الانضباط الوظيفي داخله.

الجدول رقم(09): الحرص على إتقان العمل على أكمل وجه في غياب المسير وعلاقته بتشجيع الإدارة على الإبداع في العمل.

المجموع	إطلاقا	نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		الحرص على الإتقان تشجيع الإدارة "الإبداع"
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
4	0	%0,0	0	%0,0	0	%100	4	%0,0	0	نعم
52	2	%9,6	5	%15,4	8	%15,4	8	%55,8	29	لا
56	2	%8,9	5	%14,3	8	%21,4	12	%51,8	29	المجموع
%100	%0.0									
%100	%3.8									
%100	%3.6									

من خلال الجدول رقم (09) والذي يعبر عن العلاقة التي تربط ما بين الحرص على إتقان العمل على أكمل وجه في غياب المسير، وتشجيع الإدارة للإبداع نلاحظ أن فئة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم دائما ما يقومون بإتقان عملهم على أكمل وجه في غياب المسير تشكل أعلى نسبة ب: 51,8%، ويمثلها الذين أقرروا بأن الإدارة "لا" تشجع على الإبداع في العمل بأعلى نسبة تقدر ب: 55,8%، ثم تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غالبا ما يقومون بالحرص على إتقان العمل على أكمل وجه في غياب المسير بنسبة 21,4%، وتمثلها أعلى نسبة تقدر ب: 100%، من الذين أجابوا بأنهم: "نعم" الإدارة تشجع على الإبداع في العمل، تليها فئة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم أحيانا ما يقومون بالحرص على إتقان العمل على أكمل وجه في غياب المسير بنسبة 14,3%، ويمثلها الذين يرون بأن الإدارة "لا" تشجع على الإبداع بأعلى نسبة تقدر ب: 15,4%، تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم نادرا ما يقومون بالحرص على إتقان

العمل على أكمل وجه في غياب المسير بنسبة 8,9%، وتمثلها أعلى نسبة تقدر ب: 9,6%، من الذين أجابوا بأن الإدارة "لا" تشجع على الإبداع في العمل. تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يقومون بالحرص على إتقان عملهم على أكمل وجه أبداً (إطلاقاً) بنسبة 3,6%، وتمثلها أعلى نسبة تقدر ب: 3,8%، من الذين أقرروا بأن الإدارة لا تشجع على الإبداع في العمل. نلاحظ من خلال الجدول أيضاً أنه كلما كان هناك تشجيع من طرف الإدارة على الإبداع في العمل، كان هناك حرص على إتقان العمل على أكمل وجه في غياب المسير غالباً، في حين أنه كلما اتجهت الإدارة إلى عدم تشجيع العمال على الإبداع أصبح الحرص على إتقان العمل في غياب المشرف دائماً.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن العمال يقومون بالحرص على إتقان عملهم على أكمل وجه سواء كانت الإدارة تشجع على الإبداع أم لا تشجع على الإبداع، وهذا ما يوضح أن هناك انضباطاً ذاتياً من طرف العمال، وهو ما أكدته نظرية Y لدوجلاس ماكريجور إذ نظرت للموظف نظرة إيجابية واعتبرته محب للعمل، وطموح.

ولا يتسم بقابليته للإنجاز فقط في حالة استعمال الحوافز المعنوية أو في حالة ما تم تحريكه وإثارة سلوكه بالتشجيعات المادية، وكذلك ما خلصت له دراسات "التون مايو" حول أهمية الروح الجماعية، والروح المعنوية التي تحدثها الجماعة. وهو ما نظر له التون مايو من خلال تجاربه، والذي أطلق عليه مصطلح المناخ الجماعي (Group Atmosphere).

الاستنتاجات الجزئية:

- تم تبيان أن :

■ العمال يقومون بالحرص على إتقان عملهم على أكمل وجه سواء كانت الإدارة تشجع على الإبداع أم لا تشجع على الإبداع، وهذا ما يوضح أن هناك انضباطاً ذاتياً من طرف العمال، وهو ما أكدته نظرية Y لدوجلاس ماكريجور إذ نظرت للموظف نظرة إيجابية واعتبرته محب للعمل، وطموح. ولا يتسم بقابليته للإنجاز فقط في حالة استعمال الحوافز المعنوية أو في حالة ما تم تحريكه وإثارة سلوكه بالتشجيعات المادية، وكذلك ما خلصت له دراسات التون مايو حول أهمية الروح الجماعية، والروح المعنوية التي تحدثها الجماعة. وهو ما نظر له التون مايو من خلال تجاربه، والذي أطلق عليه مصطلح المناخ الجماعي (Group Atmosphere).

- ومن خلال المعطيات المتعلقة ب كل من:

1. تقييم العمال للتصنيف المخصص للوظيفة في سلم الأجور والتي أوضحت أن 91,1%، من أفراد عينة مجتمع الدراسة قيموا الأجر أنه غير منصف، (في مقابل 8,9% قيموا الأجر على أنه منصف)، أي أن الغالبية يرون بأنه غير منصف في سلم الأجور، بحيث العديد من العمال صرحوا بأن الجهد المبذول غير متكافئ مع الأجر المتحصل عليه.

2. تقييم العمال للأجر المخصص الوظيفة يتمثل في اقرار الغالبية بأنه غير كافي بنسبة 89,3%. بحيث العديد من العمال صرحوا بأن الجهد المبذول غير متكافئ مع الأجر المتحصل عليه.

3. تقييم العمال لعلاوات الأداء الفردي والجماعي يتمثل في اقرار الأغلبية في أن العلاوات غير كافية بنسبة 44%.

4. وعند طرح السؤال الخاص بالمكافآت (معنوية كشهادات تقديرية، والمكافآت الرمزية، والمادية أيضا من جانب آخر أيضا) والذي طرح كالتالي: عندما تتم مكافآتك في العمل هل تحس برغبة في بذل مجهود أكبر في العمل ؟ لرؤية ما إذا كان هناك تشجيع من طرف الإدارة والمسيرين، صرح الاغلبية بأنهم موافقون على ذلك بنسبة 80,4%، وهو ما نظرت له نظرية Y التي تنص على ان الأفراد موجهين ذاتيا ولهم ميل نحو بذل أقصى ما لديهم من أجل تحقيق أهداف التنظيم، وبأنهم محفزون ولهم دوافع داخلية وذاتية، وبأنهم محبون للعمل ويتسمون بالمسؤولية. إلا ان العديد منهم اضاف إلى أنهم لا يتلقون أي مكافآت في العمل.

ومن خلال (2،1،4،3) تم استخلاص:

الاستنتاجات الجزئية:

- أن الحوافز المادية غير مطبقة في المؤسسة الاستشفائية العمومية بريان غرداية .
- للحوافز المادية والمعنوية دور في زيادة الانضباط الوظيفي للعمال.
- نستنتج أن الحوافز (المعنوية خاصة) لها دور أساسي في تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال، وهي مطبقة من خلال مناخ الجماعة " Group Atmosphere " كما اطلق عليها التون مايو منظر اتجاه العلاقات الانسانية. و بتعبير آخر الروح الجماعية التي تسود عند العمل جماعيا والتي

تتصف بالمرح والجو الايجابي الذي يشعر الفرد بانتمائه لجماعة معينة، والتي تحقق حاجاته الاجتماعية كما اصطلح عليها ماسلو، وذلك على وجه الخصوص. أما في ما يخص ما أطلق عليه أميتاي اتريني منظر سوسيولوجيا التنظيم المعيارية التي تعتمد على أساليب التعويض الرمزي كالمكافآت الرمزية والشهادات التقديرية وما شابه لا يتم انتهاجها في المؤسسة.

إذن التحفيز المعنوي يتواجد ولكن بقلّة ونقص في المؤسسة الاستشفائية العمومية بريان غرداية.

■ الأفراد يتسمون بالتحفيز الذاتي محبون للعمل ويسعون لتقديم أقصى ما لديهم، ولهم ميل نحو الانجاز وطموح.

الجدول رقم(10): حرص الزملاء على استخدام الممتلكات بطريقة سليمة وعدم إتلافها وعلاقته بالرغبة المترتبة عن طريقة تنظيم العمل و توزيع المهام:

المجموع		نعم		لا		الحرص على الممتلكات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الرغبة المترتبة
%100	9	%0,0	0	%100	9	ترك العمل
%100	26	%69,2	18	%30,8	8	الانضباط في العمل
%100	1	%100	1	%0,0	0	التمرد في العمل
%100	16	%100	16	%0,0	0	الاستمرار في العمل
%100	4	%0,0	0	%100	4	التهاون واللامبالاة
%100	56	%62,5	35	%37,5	21	المجموع

من خلال الجدول رقم (10) والذي يعبر عن العلاقة التي تربط بين الحرص على استخدام الممتلكات بطريقة سليمة وعدم إتلافها والرغبة المترتبة عن طريقة تنظيم العمل وتوزيع المهام، نلاحظ

أن فئة المبحوثين الذين أقرروا بأنهم نعم يحرصون على استخدام الممتلكات بطريقة سليمة تشكل أعلى نسبة ب 62,5%، ويمثلها في ذلك الذين أجابوا بأن الرغبة المترتبة عن طريقة توزيع المهام هي التمرد في العمل بأعلى نسبة تقدر ب: 100%، ثم تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم "لا" يحرصون على استخدام الممتلكات بطريقة سليمة وعدم إتلافها بنسبة 37,5% وتمثلها أعلى نسبة تقدر ب 100% وهي الفئة التي تعبر عن كل من المبحوثين الذين صرحوا بأن الرغبة المترتبة عن طريقة تنظيم العمل وتوزيع المهام هي ترك العمل و أيضا التهاون واللامبالاة.

نلاحظ أيضا من خلال الجدول أنه كلما كانت رغبة المبحوثين المترتبة عن طريقة تنظيم العمل وتوزيع المهام متجهة نحو ترك العمل، كان هناك عدم حرص على استخدام الممتلكات بطريقة سليمة وعدم إتلافها، وكلما اتجهت نحو الانضباط في العمل، كان هناك حرص على استخدام الممتلكات بطريقة سليمة وعدم إتلافها، وكلما اتجهت الرغبة المترتبة عن طريقة تنظيم العمل وتوزيع المهام نحو الاستمرار في العمل، كان هناك حرص في استخدام الممتلكات بطريقة سليمة وأتلافها، وكلما اتجهت الرغبة المترتبة عن تنظيم العمل و توزيع المهام نحو التهاون واللامبالاة، كان هناك عدم حرص على استخدام الممتلكات بطريقة سليمة وعدم إتلافها.

وبالعودة لإحصاءات المبحوثين حول الرغبة المترتبة عن تنظيم العمل وتوزيع المهام كانت كالتالي:

النسبة	التكرار	الرغبة المترتبة عن تنظيم العمل وتوزيع المهام
16,1%	09	ترك العمل
46,4%	26	الانضباط في العمل
1,8%	01	التمرد في العمل
28,6%	16	الاستمرار في العمل
7,1%	04	التهاون واللامبالاة
100%	56	المجموع

إذ يمكن تفسير المعطيات والقراءات السابقة سوسيولوجيا إلى أن التنظيم هو ذو توجه بيروقراطي ويتبنى بالطبع ما نصت عليه الأدبيات الكلاسيكية في نظرياتها الإدارة العلمية والتكوين الإداري والتنظيم المثالي، حول وضوح ودقة المهام وانتهاج الطرق العلمية الموضوعية في ذلك.

الاستنتاجات الجزئية:

- أن التنظيم هو ذو توجه بيروقراطي ويتبنى بالطبع ما نصت عليه الأدبيات الكلاسيكية في نظرياتها الإدارة العلمية والتكوين الإداري والتنظيم المثالي، حول وضوح ودقة المهام وانتهاج الطرق العلمية الموضوعية في ذلك.
- كلما كانت اللوائح والمهام وطريقة تنظيم العمل واضحة ودقيقة وذات أسس علمية موضوعية كلما ازداد الانضباط الوظيفي للعمال، وهو ما تحقق هنا.

الجدول رقم(11): التحلي بالضمير المهني خلال العمل وعلاقته بالأسلوب الذي يفضل في حالة عدم التحفيز:

المجموع		موافق بشدة		موافق		غير موافق		غير موافق بشدة		التحلي بالضمير المهني الأسلوب المتبع
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
%100	1	%0,0	0	%100	1	%0,0	0	%0,0	0	تغيب بشكل مستمر وعدم احترام النظام الداخلي للعمل
%100	9	%0,0	0	%100	9	%0,0	0	%0,0	0	كره العمل والاهتمام بالمصالح الشخصية
%100	7	%0,0	0	%100	7	%0,0	0	%0,0	0	عدم الاكتراث بالمؤسسة ومعداتها
%100	39	%10,3	4	%38,5	15	%43,6	17	%7,7	3	تعمل جاهدا وتكشف قدراتك الشخصية
%100	56	%7,1	4	%57,1	32	%30,4	17	%5,4	3	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (11) والذي يظهر العلاقة ما بين التحلي بالضمير المهني خلال العمل والأسلوب الذي يفضل في حالة عدم التحفيز، أن فئة المبحوثين الذين أجابوا ب: "موافق" للتعبير عن أن العاملين يتحلون بالضمير المهني تشكل أعلى نسبة ب57,1%، ويمثلها الذين أقروا بأنهم يتبعون كل من الأساليب تغيب بشكل مستمر وعدم احترام النظام الداخلي للعمل، وكره العمل والاهتمام بالمصالح الشخصية، وعدم الاكتراث بالمؤسسة ومعداتها بأعلى نسبة تقدر ب100%، ثم تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين أجابوا ب: غير موافق عن تحلي العمال بالضمير

المهني بنسبة 30,4%، وتمثلها أعلى نسبة تقدر ب 43,6%، من الذين أقرروا بأن الأسلوب المتبع في حالة عدم تحفيزهم هو العمل جاهدا والكشف عن القدرات الشخصية، تليها فئة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم: "موافقين بشدة" حول كون العامل يتحلى بالضمير المهني بنسبة 7,1%، والتي تمثلها أعلى نسبة والتي تقدر ب 10,3%، من الذين أقرروا بأن الأسلوب المتبع في حالة عدم تحفيزهم هو العمل جاهدا والكشف عن القدرات الشخصية. تليها الفئة الأخيرة من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غير موافقين بشدة عن أن العمال يتحلون بالضمير المهني بنسبة 5,4%، وتمثلها أعلى نسبة تقدر ب 7,7%، من الذين أقرروا أن الأسلوب المتبع في حالة عدم التحفيز هو العمل جاهدين والكشف عن القدرات الشخصية.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن فئة المبحوثين الأولى قد كشفت عن نفسها بنفسها في كونها لا تتحلى بالضمير المهني بحيث أنهم كلهم قد أقرروا بإتباع أساليب سلبية وسخطهم من عدم التحفيز من طرف المؤسسة التي يعملون بها، ثم كل الفئات اللاحقة أظهرت صدقها من خلال التوافق ما بين إجاباتها هذا من جهة ومن جهة أخرى نلاحظ أنه كلما اتجه المبحوثين نحو الموافقة على تحلي العمال بالضمير المهني، كلما كان الأسلوب المتبع من طرفهم في حالة عدم تحفيزهم، كره العمل والاهتمام بالمصالح الشخصية، وكلما كان المبحوثين غير موافقين على تحلي العمال بالضمير المهني، كلما اتجهوا نحو الأسلوب : العمل جاهدين والكشف عن القدرات الشخصية.

ومن خلال ذلك يمكن تفسير أن العمال ضمنيا لا يتسمون بالضمير المهني غالبيتهم، في حالة عدم تحفيزهم، ومنه فافتراضات فايول وتايلر وفير المنظرين الكبار للاتجاه الكلاسيكي في دراسة التنظيم محققة هنا، وكذا افتراضات اتريني من خلال المفهوم الذي أطلق عليه القوة التعويضية التي ينتهجها المسيرين من أجل السيطرة والتأثير في أفراد التنظيم وجعلهم خاضعين ممثلين للأوامر، وذلك عن طريق تطبيق نظام يعتمد على أساليب المكافآت والتعويضات وكذا الترقيات وغيرها من الخدمات المالية والمادية. وهذا ما لم يتم استشفائه في إحصائيات أجوبة المبحوثين والتي نعرضها كالتالي:

1- نسبة تقييم العمال لعلاوات الأداء الفردي والجماعي على أنها غير كافية بلغت 78.60%، تلتها تقييمهم للعلاوات على أنها كافية بنسبة 21.40% وهذا على غرار ما صرح به الكثير من العمال في الأسئلة المفتوحة على أنهم لا يتلقون أي علاوات.

2- نسبة الإحساس بالرغبة في بذل مجهود أكبر في العمل عندما تتم مكافأة العمال، بلغت 80.40%، إلا أنه هناك تقارب كبير في النتائج مع السؤال السابق، بحيث أن جل المبحوثين قد

أجابوا على السؤال المفتوح الذي يلي هذا السؤال والمنصوص ب: لماذا؟، على أنهم لا يتلقون أي مكافآت في العمل.

4- نسبة الباحثين الذين أجابوا بأنهم لم يستفيدوا من دورات تدريبية بلغت 73.20%.

النتائج:

■ العمال غير محفزين ماديا وغير محفزين معنويا: وذلك بالاستعانة بتفسيرات فايول و تايلر وفيبر المنظرين الكبار للاتجاه الكلاسيكي في دراسة التنظيم كون العمال يجب أن يتم الاعتناء بهم اقتصاديا ، وكذا افتراضات اتزيوبي من خلال المفهوم الذي أطلق عليه: القوة التعويضية (المالية والمادية)، وكذا القوة المعيارية (المعنوية)، التي ينتهجها المسيرون من أجل السيطرة والتأثير في أفراد التنظيم وجعلهم خاضعين ممتثلين للأوامر، وذلك عن طريق تطبيق نظام يعتمد على أساليب المكافآت والتعويضات وكذا الترقيات وغيرها من الخدمات المالية والمادية والمعنوية التي تعطي للفرد مكانة اجتماعية.

الجدول رقم (12):القيام بترك المهام والاجتماع مع الزملاء والرفقاء وعلاقته بتقييم تصنيف الأجر:

المجموع		دائما		غالبا		أحيانا		ترك المهام التقييم
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	05	0.0%	0	%100	05	%0,0	0	منصف
%100	51	%56,9	29	%27,5	14	%15,7	8	غير منصف
%100	56	%51,8	29	%33,9	19	%14,3	8	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (12) والخاص بترك العمال لمهامهم والاجتماع مع الرفقاء والزملاء في العمل، وعلاقتها بتقييمهم للتصنيف المخصص للوظيفة في سلم الأجر أن أكبر نسبة وهي: 51,8% من الباحثين صرحوا بأنهم دائما ما يقومون بترك مهامهم والاجتماع مع رفقاتهم وزملائهم في العمل، تدعمها في ذلك نسبة 56,9%،الذين صرحوا بأن تقييمهم للتصنيف المخصص للأجر غير منصف، تليها نسبة 33,9%، صرحوا بأنهم غالبا ما يقومون بترك مهامهم

والاجتماع مع رفقاتهم وزملائهم في العمل، تدعمها في ذلك نسبة 100%، من الذين صرحوا بأن تقييمهم للتصنيف المخصص للأجر منصف، تليها نسبة 14,3%، من الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يقومون بترك مهامهم والاجتماع مع رفقاتهم وزملائهم في العمل، تدعمها في ذلك نسبة 15,7%، من الذين أقرروا بأن الأجر غير منصف.

ونلاحظ أيضا أنه، كلما كان الأجر منصفا اتجه العمال غالبا إلى ترك المهام والاجتماع مع الزملاء والرفقاء، ثم كلما اتجه الأجر نحو عدم الإنصاف اتجه العمال دائما إلى ترك المهام والاجتماع مع الزملاء والرفقاء ومنه يجدر القول إلى أن للأجر كحافز مادي تأثير في مدى تسبب العمال وذلك من خلال المعطيات السابقة، إذا هناك فارق في النسب ب 43,1%، من تأثير الأجر في ترك المهام والاجتماع مع الرفقاء والزملاء وهي نسبة مرتفعة نوعا ما.

ويمكن تفسير ذلك بالرجوع إلى النظريات الكلاسيكية في كل من الإدارة العلمية لتايلور والتكوين الإداري لفايول والاتجاه البيروقراطي لفيرير، والتي قام بجمعها دوجلاس ماكريجور في نظرية واحدة أطلق عليها نظرية "X"، والتي اعتبرت أن للحوافز المادية تأثير على فعالية العمال.

وكذا ما ذهب إليه اتزيوني في أن الإدارة ينبغي لها أن تستخدم القوة التعويضية والتي تعتمد على أساليب المكافآت، التعويضات، الترقيات وغيرها من الخدمات التي تعتبر ذات مورد مادي ومالي من أجل تحقيق امتثال العمال وتحقيق النجاح، وتحقيق أهداف التنظيم.

الاستنتاجات الجزئية:

■ للحوافز المادية دور في فعالية التنظيم وفي تحقيق سلوك الانضباط الوظيفي للعمال.

- تظهر الدراسة الميدانية حسب المعطيات المتعلقة ب تشجيع الإدارة للعمال من أجل الإبداع.

النتائج:

■ الإدارة تتميز بالبيروقراطية إذ أنها تكتفي بمعطياتها وتوجيهاتها وأوامرها ولا تبحث في تطوير سبل الاتصال الفعال وكذا الاستثمار في الطاقات الذهنية والابداعية لدى العمال، والتي بالطبع سيكون لها دور في التحسين من جودة وكفاءة وفعالية نتائج التنظيم. وعند تقسيم الاستثمارات طلبت من بعض المستجوبين أن يطرحوا أسئلة في حالة عدم فهمهم سؤال أو إيجاد لبس فيه، إلا أنهم بادروا بالتصريح بأن هناك انقطاع وعدم تواصل ما بين الإدارة والفروع التنظيمية، وبأن العمال لا يستقبلون آراء العمال حول تحسين طرق حل المشاكل إذ أن رأي العمال غير مرحب به ودائما تصريحات المسيرين

من هم في مستوى تسييري أعلى منهم يجب أن تنفذ. ومنه فالتنظيم هو ليس ديموقراطيا، وكما نظر له اتريني خليف البنائية الوظيفية خاصة بارسونز وأفكاره عن النسق وتوازن النسق، إذ أن الإدارة تمتلك السلطة التي تحولها على اخضاع الآخر والمتمثلة في امتلاكها لوسائل الانتاج.

الجدول رقم (13): المواظبة على الحضور والخروج في الأوقات المحددة للعمل وعلاقته بكفاية الأجر.

المجموع		لا		نعم		المواظبة على الدخول والخروج كفاية الأجر
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	6	100%	6	0.0%	0	كافي
100%	50	58,0%	29	42,0%	21	غير كافي
100%	56	62,5%	35	37,5%	21	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (13) والذي يمثل العلاقة التي تربط بين المواظبة على الحضور والخروج في الأوقات المحددة للعمل، و كفاية الأجر، أن فئة المبحوثين الذين أجابوا ب: "لا" أي أنهم لا يواظبون على الحضور والخروج في الأوقات المحددة تشكل أعلى نسبة ب 62,5%، ويمثلها الذين أقرروا بأن الأجر غير كافي بأعلى نسبة تقدر ب: 100%، ثم تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين أجابوا ب: "نعم" يواظبون على الحضور والخروج في الوقت المحدد للعمل بنسبة 37,5%، وتمثلها أعلى نسبة ب: 42,0% من الذين أجابوا بأن الأجر غير كافي.

ونلاحظ أيضا أنه، كلما كان الأجر كافيا اتجه العمال إلى عدم الحضور والخروج في الأوقات المحددة للعمل، وكلما اتجه الأجر إلى كونه غير كافي اتجه العمال أيضا إلى عدم المواظبة على الحضور والخروج في الأوقات المحددة للعمل.

وهو ما يتوافق مع نظرية X، لماكس ماكريجور والتي تنص إلى أن الفرد كسول ولا يجب العمل ويجب قيادته والتأثير فيه فهو منقاد دائما ولا يجب أن يسير أو يشارك في التخطيط، أو التطوير في أساليب العمل.

الجدول رقم (14): التحلي بالمسؤولية وعلاقته بتقييم العمال لعلاوات الأداء الفردي والجماعي.

المجموع		موافق بشدة		موافق		غير موافق		غير موافق بشدة		التحلي بالمسؤولية العلاوات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	12	%0.0	0	%100	12	%0.0	0	%0.0	0	كافية
%100	44	%9.1	04	%45.5	20	%38.6	17	%6.8	03	غير كافية
%100	56	%7,1	40	%57,1	32	%30,4	17	%5.4	30	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (14) والذي يظهر العلاقة ما بين التحلي بالمسؤولية وتقييم العمال لعلاوات الأداء الفردي والجماعي أن فئة المبحوثين الذين أقروا بأنهم: "موافقون" بتحلي العمال بالمسؤولية تشكل أعلى نسبة بـ 57,1%، ويمثلها الذين صرحوا بأن تقييمهم للعلاوات على أنها كافية بأعلى نسبة تقدر بـ 100%، ثم تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم: "غير موافقين" على تحلي العمال بالمسؤولية بنسبة 30,4%، وتمثلها أعلى نسبة تقدر بـ 38,6%، من الذين أقروا بأن تقييمهم للعلاوات هو أنها غير كافية، ثم تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم موافقين بشدة عن أن العمال يتحلون بالمسؤولية، بنسبة 7,1%، ويمثلها في ذلك أعلى نسبة تقدر بـ 9,1%، من الذين أقروا بأن تقييمهم للعلاوات هو أنها غير كافية، تليها بعد آخر فئة وهي فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غير موافقين بشدة بأن العمال يتحلون بالضمير المهني بنسبة: 5,4%، وتدعمها في ذلك أعلى نسبة وهي 6,8%، من الذين أقروا بأن تقييمهم للعلاوات هو أنها غير كافية.

نلاحظ أنه كلما اتجهت العلاوات نحو كونها كافية، كلما اتجه المبحوثين إلى التصريح بأنهم موافقون على تحلي العمال بالمسؤولية، وكلما اتجهت العلاوات نحو كونها غير كافية، اتجه المبحوثين نحو الموافقة على تحلي العمال بالمسؤولية.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن العمال يتمتعون بصفة التحلي بالمسؤولية حتى بدون تأثير العنصر المادي، وهي قيمة تابعة للنسق القيمي للمجتمع إذ أن البيئة المحيطة بالتنظيم تعتبر أحد المداخل التي تدخل في صنع تكوين المؤسسة، والتي تتميز بالديناميكية فالعامل هنا حسب نظرية Y، له قابلية إلى العمل حتى بدون القيادة والمرافقة الدائمة والصارمة من طرف المسيرين فله دافعية ذاتية نحو الوصول إلى أقصى درجات الانجاز والعمل فهو يتسم بالمسؤولية والطموح.

الاستنتاجات الجزئية:

- الحوافز المادية غير مطبقة في المؤسسة الاستشفائية بريان غرداية.
- العمال يتمتعون بصفة التحلي بالمسؤولية حتى بدون تأثير العنصر المادي، وهي قيمة تابعة للنسق القيمي للمجتمع إذ أن البيئة المحيطة بالتنظيم تعتبر أحد المداخل التي تدخل في صنع تكوين المؤسسة، والتي تتميز بالديناميكية. فالعامل هنا حسب نظرية Y، له قابلية إلى العمل حتى بدون القيادة والمرافقة الدائمة والصارمة من طرف المسيرين فله دافعية ذاتية نحو الوصول إلى أقصى درجات الانجاز والعمل فهو يتسم بالمسؤولية والطموح.

الجدول رقم (15): الأجر المخصص للوظيفة.

تقييم لتصنيف الأجر	العمال	التكرار	النسبة
كافي	06	10,7%	
غير كافي	50	89.3%	
المجموع	56	100%	

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (15) الخاص بالأجر المخصص للوظيفة، أن فئة الباحثين الذين صرحوا بأن الأجر المخصص للوظيفة غير كافي تشكل أعلى نسبة ب 89.3%، ثم تليها بعد ذلك فئة الباحثين الذين صرحوا بأن الأجر المخصص للوظيفة هو كافي بنسبة 10,7% . ومنه يجدر الأخذ بأن الأغلبية صرحوا بأن الأجر المخصص للوظيفة غير كافي ومنه فإن الحافز المادي هنا يعبر عن دور سلبي ومحبط. وهذا عكس ما افترضه الكثير من النظريات أمثال فريدريك تايلر من خلال نظريته في الإدارة بحيث اعتبر أن للتحفيز المادي تأثير في جهد العامل. وقبله ماكس فيبر وكذا فايول الذي عاصره، وكذا مدرسة العلاقات الإنسانية.

الاستنتاجات الجزئية:

■ الحافز المادي يعبر عن دور سلبي ومحبط. وهو غير مطبق.

الجدول رقم (16): إحساس العامل بالرغبة في بذل مجهود أكبر عندما تتم مكافأته في العمل.

الرغبة في بذل مجهود أكبر	التكرار	النسبة
نعم	45	80,4%
لا	11	19,6%
المجموع	56	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (16) الخاص بإحساس العامل بالرغبة في بذل مجهود أكبر عندما تتم مكافأته في العمل، أن فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنه " نعم" يحسون برغبة في بذل مجهود أكبر عندما تتم مكافأتهم تمثل أكبر نسبة ب 80,4%، تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين لا يحسون برغبة في بذل مجهود أكبر وهي أقل نسبة ب 19,6%.

ومن خلال ما سبق نستطيع التحليل إلى أن المكافآت لها تأثير على معنويات العاملين وتزيد من دافعيتهم نحو الانجاز وهذا أحد النقاط التي نظر لها دوجلاس ماكريجور من خلال نظريته Y، فالعامل حسب نتائج الجدول هو قابل للتحفيز، ويمكن رؤيته بنظرة ايجابية وعكس ما جاء به المنظر تايلر وكذا نظرية X، بحيث اعتبرت أن العامل يتسم بالكسل والخمول، ويسعون للقيام بأقل عمل وجهد ممكن عندما ينخرطون في مؤسسة ما خاصة من جانب الدافعية المعنوية. إذ أن تايلر وضع قوانين ركز فيها على أهمية الحوافز المادية وذلك حسب كمية الإنتاج.

ومن خلال آراء منظر مدرسة العلاقات الإنسانية، التون مايو الذي أكد إلى أن الحوافز المعنوية أيضا هي من الاشتراطات ومن أحد أطراف معادلة نجاعة التسيير ونجاعة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

الاستنتاجات الجزئية:

■ المكافآت (المادية، المعنوية) لها تأثير على معنويات العاملين وتزيد من دافعيتهم نحو الانجاز.

■ العامل له نظرة ايجابية للعمل.

الجدول رقم (17): تشجيع الإدارة للعمال من أجل الإبداع.

تشجيع الإدارة للإبداع	التكرار	النسبة
نعم	40	47,10%
لا	52	92,90%
المجموع	56	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (17) والخاص بتشجيع الإدارة للعمال أن فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة لا تشجع على الإبداع تشكل أعلى نسبة ب 92,9%، تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنه "نعم" الإدارة تشجع على الإبداع بنسبة 7,1% . ويمكن تحليل ذلك إلى أن الإدارة تتميز بالبيروقراطية إذ أنها تكتفي بمعطياتها وتوجيهاتها وأوامرها ولا تبحث في تطوير سبل الاتصال الفعال وكذا الاستثمار في الطاقات الذهنية والإبداعية لدى العمال، والتي بالطبع سيكون لها دور في التحسين من جودة وكفاءة وفعالية نتائج التنظيم. وعند تقسيم الاستثمارات طلبت من بعض المستجوبين أن يطرحوا أسئلة في حالة عدم فهمهم سؤال أو إيجاد لبس فيه، إلا أنهم بادروا بالتصريح بأن هناك انقطاع وعدم تواصل مابين الإدارة والفروع التنظيمية.

وبأن المسؤولين لا يستقبلون آراء العمال حول تحسين طرق حل المشاكل إذ أن رأي العمال غير مرحب به ودائما تصريحات المسيرين من هم في مستوى تسييري أعلى منهم يجب أن تنفذ. ومنه فالتنظيم هو ليس ديمقراطيا، وكما نظر له اتزيوني خليف البنائية الوظيفية خاصة بارسونز وأفكاره عن النسق وتوازن النسق، إذ أن الإدارة تمتلك السلطة التي تخولها على إخضاع الآخر والمتمثلة في امتلاكها لوسائل الإنتاج.

الاستنتاجات الجزئية:

- إدارة المستشفى تتميز بالبيروقراطية في التسيير و تكتفي بمعطياتها وتوجيهاتها وأوامرها ولا تبحث في تطوير سبل الاتصال الفعال وكذا الاستثمار في الطاقات الذهنية والإبداعية لدى العمال.
- الإدارة تتميز بالانغلاق، ومنفصلة عن العمال.

الاستنتاج العام الخاص بالفرضية الأولى:

بناء على النتائج السابقة نخلص إلى أن الفرضية القائلة : توجد علاقة بين الحوافز المادية و المعنوية والانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببريان. قد تحققت (أثبتت) ميدانيا.

3. جدول البيانات الميدانية الخاصة بالفرضية الثانية وتحليلها واستنتاج النتائج، والاستنتاج العام الخاص بها.

صيغت الفرضية الثانية كالتالي:

- كلما كانت طبيعة الإشراف تسيير وفق خلفية علمية عقلانية كلما ساد الانضباط الوظيفي للعمال.

الإشراف وظيفة يقوم بها المدراء وذلك بالإشراف على نطاق معين من المرؤوسين، وذلك لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية، كلما كان الإشراف يتسم بالعلمية والعقلانية ودحض للذاتية الفرد، المرتبطة بتوجهاته القيمية الجماعية والرمزية التي يسعى من خلالها إلى تحذير دائرة علاقاته سواء القرابية أو الشخصية وذلك داخل المؤسسة الرسمية، زاد فعالية وكفاءة المرؤوسين والعكس صحيح، إذ أن نموذج الإدارة الحديثة الذي تتبناه الدول هو الأكثر نجاعة، فنجاح المشرف سواء كان أعلى الهرم الإداري أو في القاعدة يتمثل في سيطرته على ذاتيته وفصل عمله الرسمي عن غير الرسمي. ولكن بالطبع لا يعني ذلك تعامله مع المرؤوسين كآلات بل كبشر بحيث يشعرون بالانسجام والانتماء للمؤسسة وجماعة أو فريق عملهم، وبالدايفية الايجابية.

فالمركية التي تنتهج كأساس محوري في عملية تسيير المؤسسة والبيروقراطية، من شأنها أن تكون كأحد عوائق تحقيق نجاح المؤسسة، وكذا عدم فالتنظيم ليس معزولا عن بيئته الخارجية التي تتميز بالديناميكية فهو يعتبر كنسق مفتوح يتأثر ويؤثر في بيئته الخارجية زمن هذا المنطلق نستطيع القول بأن كل ذلك يؤثر في مستوى انضباط العمال الوظيفي.

الجدول رقم (18): التهرب من المسؤوليات أثناء العمل وعلاقته بأساس ترقية العاملين.

المجموع		لا		نعم		التهرب من المسؤوليات أساس الترقية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	02	%0,0	0	%100	02	الكفاءة والفاعلية
%100	06	%0,0	0	%100	06	الأقدمية
%100	21	%31,1	08	%61,9	13	العلاقات الشخصية / القرابة / الوساطة
%100	27	%100	27	%0,0	0	الكفاءة والفاعلية والأقدمية
%100	56	%62,5	35	%37,5	21	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (18) والذي يظهر العلاقة ما بين التهرب من المسؤوليات أثناء العمل وأساس ترقية العاملين، أن فئة المبحوثين الذين أقرروا بأنهم: "لا" يقومون بالتهرب من مسؤولياتهم أثناء العمل تشكل أعلى نسبة بـ 62,5%، ويمثلها الذين صرحوا بأن أساس الترقية في المؤسسة هو الكفاءة والفاعلية والأقدمية بأعلى نسبة تقدر بـ 100%، ثم تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم: "نعم" يقومون بالتهرب من مسؤولياتهم أثناء العمل بنسبة 37,5%، وتمثلها أعلى نسبة تقدر بـ 100% من الذين صرحوا أن الترقية هي على أساس الكفاءة والفاعلية والأقدمية.

ونلاحظ أيضا أنه كلما اتجه المبحوثين نحو الإقرار بأن أساس الترقية هو الكفاءة والفاعلية والأقدمية، كلما صرحوا بأنهم لا يتهربون من المسؤوليات أثناء العمل، وكلما اتجه نحو الترقية على أساس العلاقات الشخصية والقرابة والوساطة، كلما كان هناك تهرب من المسؤوليات أثناء العمل. ويمكن تفسير ذلك إلى أن عند عدم اتخاذ الأسباب الموضوعية في الترقية أو حتى في العمليات المشابهة لها كالتقييم والمكافآت والعلاوات وكذا المعنوية منها كالمكافآت الرمزية وشهادات التقدير التي

تمنح الفرد مكانة وقيمة اجتماعية وأمام العمال مما يجعل العمال آخريين يسعون في الرفع من جهودهم، فطبيعة الإشراف والتسيير الغير عادلة التي لوحظت من خلال المعطيات الكمية، تعتبر أسباب سلبية هادمة للبناء التنظيمي والعلائقي.

إذ أن هاته الديناميكية ومواطن التوتر هي ضد قواعد ومراسي أي مؤسسة حضارية، والتي ساهم الرواد الاجتماعيون في إرسائها، أمثال ماكس فيبر مؤسس التنظيم البيروقراطي، وتايلر بنظريته الإدارة العلمية وفايول من خلال التكوين الإداري، والتي تركز على أساسيات من بينها ضرورة انتهاج فلسفة إدارية قائمة على أسس علمية موضوعية عادلة.

ومن ذلك كما لاحظنا هنا الترقية، إلا أنه اعتبر التنظيم نسق مغلق وهو ما لم يتوفر هنا إذ يظهر جليا أن قيم الثقافة المجتمعية الخارجية التابعة للنسق القيمي للفرد الجزائري متبلورة في التنظيم، فعملية الترقية قائمة على أسس غير رسمية تتناقض مع العقلنة الغربية فالولاء لجماعة معينة أو قرابة وللعلاقات الشخصية تأثير في ذلك.

وهو ما نظر له بارسونز باعتبار التنظيم نسق مفتوح على الأنساق الأخرى وبأن داخل التنظيم أنساق تتواصل فيما بينها، بحيث جناح إلى أن هاته الأنساق تسعى لتحقيق التوازن النسقي. ولها وظيفة تعاونية تنسيقية فيما بينها، بحيث أغفل مظاهر الصراع والتوتر والديناميكية. وهو ما طوره اتزيوبي، إذ إن فكرة عدم عزل التنظيم وبأنه نسق مفتوح خاصة وبدقة يمكن إسقاطها على هاته الخصوصية والتفصيلة في البحث.

الاستنتاجات الجزئية:

- تقوم عملية الترقية على أسس غير موضوعية.
- عملية الترقية التي تقوم على أسس غير موضوعية تؤدي إلى تهرب العمال من مسؤولياتهم وبالتالي نقص مستوى الانضباط الوظيفي وزيادة معدلات التسرب.
- القيم المجتمعية الموجودة خارج التنظيم تؤثر فيه وتتحكم في الوظائف العقلانية والرسمية فيه.

الجدول رقم (19): إطاعة أوامر المسير، وعلاقته بأساس تقييم العامل داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		إطاعة الأوامر أساس تقييم العامل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	4	%0,0	0	%100	4	التحيز
%100	20	%95,0	19	%5,0	1	الانضباط وإتقان العمل
%100	11	%100	11	%0.0	0	تصفية الحسابات
%100	21	%100	21	%0.0	0	الاولوية للوساطة أو القراية أو العلاقات الشخصية
%100	56	%91,1	51	%8,9	5	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (19) والذي يظهر العلاقة ما بين إطاعة أوامر المسير، وأساس تقييم العامل داخل المؤسسة، أن فئة المبحوثين الذين أقرروا بأنهم " لا " يطيعون أوامر المسير تشكل أعلى نسبة بـ 91,1%، ويمثلها الذين صرحوا بأن أساس التقييم هو القراية و الوساطة والعلاقات الشخصية، بأعلى نسبة تقدر بـ 100%، ثم تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين أقرروا بأنهم "نعم" يطيعون أوامر المسير وذلك بنسبة 8,9%، وتمثلها أعلى نسبة تقدر بـ 100% من الذين صرحوا بأن أساس تقييم العامل هو التحيز.

ونلاحظ أيضا أنه كلما اتجهت العملية التقييمية على أن تكون على أساس القراية والوساطة والعلاقات الشخصية، وكذا تصفية الحسابات كلما اتجه الفرد نحو عدم إطاعة أوامر المسير، وكلما اتجهت عملية التقييم إلى أن تكون على أساس التحيز، اتجه العامل نحو إطاعة المسير إلا أنه من خلال التكرارات يمكن استشفاء أن تكرارات الفئتين الأوليتين من مجموع عينة الدراسة أكثر بـ 8 مرات من فئة تقييم العامل على أساس التحيز ومنه يمكن القول أن لعملية التقييم الغير موضوعية والغير عقلانية القائمة على أسس الولاء للجماعة وعلى أسس قراية، علائقية غير رسمية، دور في عدم إطاعة أوامر المسير.

ولتفسير هذا الجدول سوسولوجيا نفس تفسير معطيات الجدول السابق.

الاستنتاجات الجزئية:

من خلال تحليلات الجدولين السابقين نستنتج:

■ عدم اتخاذ الاسباب الموضوعية في الترقية أو حتى في العمليات المشابهة لها كالتقييم والمكافآت والعلاوات وكذا المعنوية منها كالمكافآت الرمزية وشهادات التقدير التي تمنح الفرد مكانة وقيمة اجتماعية وأمام العمال مما يجعل العمال آخريين يسعون في الرفع من جهودهم، فطبيعة الاشراف والتسيير الغير عادلة التي لوحظت من خلال المعطيات الكمية، تعتبر أسباب سلبية هادمة للبناء التنظيمي والعلائقي، إذ أن هاته الديناميكية ومواطن التوتر هي ضد قواعد ومراسي أي مؤسسة حضارية، والتي ساهم الرواد الاجتماعيون في ارسائها، أمثال ماكس فيبر مؤسس التنظيم البيروقراطي، وتايلر بنظريته الادارة العلمية وفايول من خلال التكوين الاداري، والتي تتركز على أساسيات من بينها ضرورة انتهاج فلسفة ادارية قائمة على أسس علمية موضوعية عادلة، ومن ذلك كما لاحظنا هنا الترقية، إلا أنه اعتبر التنظيم نسق مغلق وهو ما لم يتوفر هنا إذ يظهر جليا أن قيم الثقافة المجتمعية الخارجية التابعة للنسق القيمي للفرد الجزائري متبلورة في التنظيم، فعملية الترقية قائمة على أسس غير رسمية تتناقض مع العقلنة الغربية فالولاء لجماعة معينة أو قرابة وللعلاقات الشخصية تأثير في ذلك. وهو ما نظر له بارسونز باعتبار التنظيم نسق مفتوح على الأنساق الأخرى وبأن داخل التنظيم أنساق تتواصل فيما بينها، بحيث جناح إلى أن هاته الأنساق تسعى لتحقيق التوازن النسقي. ولها وظيفة تعاونية تنسيقية فيما بينها، بحيث أغفل مظاهر الصراع والتوتر والديناميكية. وهو ما طوره اتزيوني، إذ إن فكرة عدم عزل التنظيم وبأنه نسق مفتوح خاصة وبدقة يمكن اسقاطها على هاته الخصوصية والتفصيلا في البحث.

ومنه :

■ التنظيم يتأثر بالثقافة المجتمعية وهو نسق مفتوح على المجتمع وليس مغلق.

■ الثقافة المجتمعية تأثر سلبا على العملية التسييرية بحيث تجعل العملية التسييرية تسير وفق أسس غير عادلة وغير موضوعية (الوساطة، القرابة، العلاقات الشخصية) مما يآثر سلبا على انضباط العمال الوظيفي ويجعل معدلاته تتراجع.

الجدول رقم (20): الامتثال لأوامر المدير بكافة أشكالها انتقاص من كرامة العامل وعلاقته بالهدف من توجيهات المسيرين.

الامتثال للأوامر		لا		نعم		الهدف من توجيهات المشرف
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	25	%100	25	%0,0	0	تطبيق أوامر الإدارة
%100	7	%71,4	5	%28,6	2	تقييد العامل
%100	3	%0,0	0	%100	3	زيادة الخضوع والتبعية
%100	21	%100	21	%0,0	0	لكي يفرض المسير سلطته وهيمنته
%100	56	%91,1	51	8,9	5	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (20) والذي يظهر العلاقة ما بين الامتثال لأوامر المدير بكافة أشكالها انتقاص من كرامة العامل و الهدف من توجيهات المسيرين، أن فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن الامتثال لأوامر المسير بكافة أشكالها ليس انتقاص من كرامتهم تشكل أعلى نسبة ب 91,1%، ويمثلها الذين صرحوا بأن الهدف من توجيهات المشرف هو تطبيق أوامر الإدارة ولكي يفرض المشرف سلطته وهيمنته بأعلى نسبة تقدر ب 100%، ثم تليها بعد ذلك فئة الذين صرحوا بأن الامتثال لأوامر المشرف انتقاص من كرامة العامل بنسبة 8,9، وتمثلها أعلى نسبة تقدر ب 100%، من الذين أقرروا بأن الهدف من توجيهات المشرف هو زيادة الخضوع والتبعية للعامل. ونلاحظ أيضا بأنه مهما كان الهدف من توجيهات المشرف إلى تطبيق أوامر الإدارة اعتبر العمال بأن أوامر المشرف ليست انتقاص من كرامتهم. ومنه فإنه نستطيع القول بأن القيمة

الاجتماعية التي ترى بأن أوامر المسير هي انتقاص من كرامة العامل والتي يعود جذورها إلى أن العامل الجزائري كان عامل حر يمارس نشاطاته الفلاحية أو الرعوية وغيرها من النشاطات الحرفية المشابهة، بحيث كان هو رئيس نفسه بحيث يحقق حاجياته من إنتاجه الذاتي.

ولكن عند إدخاله ضمن التنظيم الصناعي الحديث تغير نظامه الذي كان قائما على التبكير، وتغيرت طريقة لباسه وكل محدداته الثقافية ورموزه الثقافية، وبإدراجه ضمن الصناعة الحديثة، وجد نفسه خاضعا لفرد أعلى منه في المستوى الإداري، يقوم بتوجيه أوامر له، فيرى بأن ذلك انتقاص من قيمته وليس بنية علمية متحضرة موضوعية، مختلفة عن حضارته الريفية البدوية والمختلفة عن خصوصياته الثقافية، إلا أن من خلال المعطيات الكمية السابقة، نلاحظ أن هاته القيمة التابعة لمجموعة القيم المجتمعية قد زالت.

الاستنتاجات الجزئية:

■ القيمة الاجتماعية التي ترى بأن أوامر المسير هي انتقاص من كرامة العامل والتي يعود جذورها إلى أن العامل الجزائري كان عامل حر يمارس نشاطاته الفلاحية أو الرعوية وغيرها من النشاطات الحرفية المشابهة، بحيث كان هو رئيس نفسه بحيث يحقق حاجياته من إنتاجه الذاتي، ولكن عند ادخاله ضمن التنظيم الصناعي الحديث تغير نظامه الذي كان قائما على التبكير، وتغيرت طريقة لباسه وكل محدداته الثقافية ورموزه الثقافية، وبإدراجه ضمن الصناعة الحديثة، وجد نفسه خاضعا لفرد أعلى منه في المستوى الإداري، يقوم بتوجيه أوامر له، فيرى بأن ذلك انتقاص من قيمته وليس بنية علمية متحضرة موضوعية، مختلفة عن حضارته الريفية البدوية والمختلفة عن خصوصياته الثقافية، إلا أن من خلال المعطيات الكمية السابقة، نلاحظ أن هاته القيمة التابعة لمجموعة القيم المجتمعية قد زالت.

الجدول رقم (21): الحرص على إتقان العمل على أكمل وجه في غياب المشرف وعلاقته بتعاملات المشرف مع العامل.

المجموع		دائما		غالبا		أحيانا		الحرص على الاتقان تعاملات المشرف
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	9	%0,0	0	%0,0	0	%100	9	رسمية
%100	10	%60	6	%20	2	%20	2	جيدة
%100	7	%100	7	%0,0	0	%0,0	0	سيئة
%100	2	%100	2	%0,0	0	%0,0	0	صارمة
%100	28	%100	28	%0,0	0	%0,0	0	مقبولة
%100	56	%76,8	43	%3,6	2	%19,6	11	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (21) والذي يظهر العلاقة ما بين الحرص على إتقان العمل على أكمل وجه في غياب المشرف وتعاملات المشرف مع العامل، أن فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم دائما ما يحرصون على إتقان العمل على أكمل وجه في غياب المسير تشكل أعلى نسبة بـ 76.8%، ويمثلها الذين صرحوا بأن تعاملات المشرف مع العامل مقبولة بأعلى نسبة تقدر بـ 100%، ثم تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يحرصون على إتقان العمل على أكمل وجه في غياب المشرف بنسبة 19,6% وتمثلها أعلى نسبة تقدر بـ 100% من الذين صرحوا بأن تعاملات المشرف معهم رسمية، تليها نسبة 3,6%، من الذين صرحوا بأنه غالبا ما يحرصون على إتقان العمل على أكمل وجه في غياب المشرف، وتمثلها أعلى نسبة تقدر بـ 20%، من الذين صرحوا بأن علاقتهم مع المشرف جيدة.

ونلاحظ أيضا أنه كلما اتجهت تعاملات المشرف نحو كونها رسمية كان الحرص على إتقان العمل على أكمل وجه في غياب المشرف لدى الفرد أحيانا، وكلما اتجهت تعاملات المشرف إلى كونها جيدة أو مقبولة كان الحرص على إتقان العمل على أكمل وجه في غياب المشرف دائما، بينما لم

يكن أسلوب معاملة المشرف للعمال سيئة أبداً، إلا أن مجموعة تكرارات المعاملة المقبولة من المسير كانت السائدة.

يمكن تفسير ذلك أنه مهما كان أسلوب تعامل المسير مع العمال فلديهم ميل إلى إتقان العمل وحتى في غيابه، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الفرد العاملة قابلة إلى العمل حتى بدون القيادة والمرافقة الدائمة والصارمة من طرف المسيرين فله دافعية ذاتية نحو الوصول إلى أقصى درجات الانجاز والعمل فهو يتسم بالمسؤولية والطموح وبأن أساليب معاملة المشرف تدرجت في الحدة لكنها لم تكن سلبية أو سيئة وهو ما يؤكد ما جاءت به نظرية تايلر حول أن المسيرين والعمال يتعاونون فيما بينهم وينسقون من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

الاستنتاجات الجزئية:

■ تعامل المشرف بطريقة رسمية وصارمة مع العمال يحد من انضباطهم الوظيفي، بينما التعامل معهم بطريقة صارمة مقبولة وجيدة يزيد من انضباطهم الوظيفي. وهو ما يثبت ميل العمال إلى الصرامة ولكن ليس الرسمية في الاشراف بحيث يولد لهم نوع من الدونية والخضوع وكذا الاغتراب عن العمل وهو ما نظر فيه اتزيوني، تبعا لماركس.

■ مهما كان أسلوب تعامل المسير مع العمال فلديهم ميل إلى إتقان العمل وحتى في غيابه، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الفرد العامل له قابلية إلى العمل حتى بدون القيادة والمرافقة الدائمة والصارمة من طرف المسيرين فله دافعية ذاتية نحو الوصول إلى أقصى درجات الانجاز والعمل فهو يتسم بالمسؤولية والطموح. وبأن أساليب معاملة المشرف تدرجت في الحدة لكنها لم تكن سلبية أو سيئة وهو ما يؤكد ما جاءت به نظرية تايلر حول أن المسيرين والعمال يتعاونون فيما بينهم وينسقون من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

الجدول رقم (22): الحرص على استخدام ممتلكات العمل بطريقة سليمة وعدم إتلافها وعلاقتها بأسباب الصراع بين العمال والمسؤولين.

المجموع		لا		نعم		الحرص على أسباب الصراع استخدام ممتلكات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	11	%0,0	0	%100	11	أسباب مادية (أجور، نفقات، ...)
%100	20	%50	10	%50	10	ظروف العمل
%100	25	%100	25	%0,0	0	هيمنة وتسلط المسير
%100	56	%62,5	35	%37,5	21	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (22) والذي يظهر العلاقة ما بين الحرص على استخدام ممتلكات العمل بطريقة سليمة وعدم إتلافها وأسباب الصراع بين العمال والمسؤولين، أن فئة الباحثين الذين صرحوا بأنه لا يتم الحرص على استخدام ممتلكات العمل بطريقة سليمة وعدم إتلافها، تشكل أعلى نسبة بـ 62,5%

ويمثلها الذين صرحوا بأن أسباب الصراع ما بين العمال والمسؤولين يتمثل في هيمنة وتسلط المسير بأعلى نسبة تقدر بـ 100%، ثم تليها بعد ذلك فئة الباحثين الذين صرحوا بأنه نعم يتم الحرص على استخدام ممتلكات العمل بطريقة سليمة وعدم إتلافها بنسبة 37,5%، وتمثلها أعلى نسبة تقدر بـ 100%، من الذين أقرروا أن أسباب الصراع بين العمال والمسؤولين يتمثل في أسباب مادية (أجور، نفقات،....).

ونلاحظ أيضا أنه كلما اتجهت أسباب الصراع نحو كونها ذات أسباب اقتصادية كلما اتجه العاملون نحو الحرص على استخدام الممتلكات بطريقة سليمة وعدم إتلافها، وفي المقابل كلما اتجهت أسباب الصراع ما بين العمال والمسؤولين إلى كونها ذات أسباب متعلقة بظروف العمل كان هناك

تساوي في نسبة الحرص على استخدام الممتلكات بطريقة سليمة وعدم إتلافها، وكلما اتجهت أسباب الصراع نحو كونها ذات أسباب متعلقة ب هيمنة وتسلبت المسير اتجه العمال نحو عدم الحرص على استخدام ممتلكات العمل بطريقة سليمة وإتلافها.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن الصراع ما بين العمال والمسيرين لا يتعلق بالدرجة الأولى بالمسببات المادية والتي تجسدت أفكارها في نظرية فريدريك تايلر وكذا هنري فايول بحيث كحل لهاته المشكلة دعا إلى توحيد أهداف المسيرين والعمال وتوحيد الجهود، بل يعود إلى هيمنة وتسلبت المسير والتي أوضح المنظران إلى أنها يجب أن تكون ذات طبيعة تعاونية رسمية، أو حتى صارمة، وليس على طبيعة متسلطة ومهيمنة استبدادية. في حين أن فيبر، نص إلى أن المسير يجب أن يتصف بصفة كونه لديه سلطة رسمية توكل له إصدار الأوامر بطريقة رسمية وصارمة في التنظيم البيروقراطي، وأغفل الجانب الإنساني في تسيير الأفراد.

وهو ما لاحظنا انتهاجه من طرف المسيرين و عدم فعاليته مع العمال والأجدر فتح باب التواصل الفعال وعدم التواصل والتفاعل مع العمال على أساس أنهم خاضعون وتوزيع المشاركة في القرارات وتجنب التعامل معهم على أساس أنهم مستقبلون للأمر فقط بل يجب الاستماع لنصائحهم وطرقهم في تحسين العملية التسييرية وتحسين ظروف ومشاكل العمل.

أي التوزيع في اتخاذ القرارات يكون لا مركزية وشاملا على كامل أفراد التنظيم وليس كبت ودحض آرائهم، بحيث يعتبر حذف لقدراتهم وعد اعتراف بها، مما يؤثر في معنوياتهم وسلوكياتهم خلال العمل.

الاستنتاجات الجزئية:

- الصراع ما بين العمال والمسيرين يعود بالدرجة الأولى إلى هيمنة وتسلبت المسؤولين.
- العمال يفضلون نمط التسيير الديمقراطي وليس التسلطي عن طريق فتح باب التواصل الفعال وعدم التواصل والتفاعل مع العمال على أساس أنهم خاضعون وتوزيع المشاركة في القرارات وتجنب التعامل معهم على أساس أنهم مستقبلون للأمر فقط بل يجب الاستماع لنصائحهم وطرقهم في تحسين العملية التسييرية وتحسين ظروف ومشاكل العمل. أي التوزيع في اتخاذ القرارات يكون لامركزية وشاملا على كامل أفراد التنظيم وليس كبت ودحض آرائهم، بحيث يعتبر حذف لقدراتهم وعد اعتراف بها، مما يؤثر في معنوياتهم وسلوكياتهم خلال العمل.

الجدول رقم (23): القيام بترك المهام والاجتماع مع الرفقاء والزملاء، وعلاقته بكيفية إتمام حل مشكل عدم الرضا حول بعض القرارات المتخذة.

المجموع		أحيانا		غالبا		دائما		ترك المهام حل مشكل عدم الرضا حول بعض قرارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	37	%27	10	%51.4	19	%21.6	8	بتدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة لفرض القرار
%100	19	%100	19	%0,0	0	%0,0	0	عن طريق النقاش وإيجاد حل يرضي الطرفين
%100	56	%51,8	29	%33,9	19	%14,3	8	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (23) والذي يظهر العلاقة ما بين القيام بترك المهام والاجتماع مع الرفقاء والزملاء، وعلاقته بكيفية إتمام حل مشكل عدم الرضا حول بعض القرارات المتخذة أن فئة المبحوثين التي صرحت بأنها أحيانا ما تقوم بترك المهام والاجتماع مع الرفقاء والزملاء تشكل أعلى نسبة بـ 51,8% ويمثلها الذين أقروا بأنه يتم حل مشكل عدم الرضا حول بعض القرارات المتخذة عن طريق النقاش وإيجاد حل يرضي الطرفين بأعلى نسبة تقدر بـ 100%، ثم تليها بعد ذلك فئة الذين صرحوا بأنه غالبا ما يقومون بترك المهام والاجتماع مع الرفقاء والزملاء بنسبة 33,9%، وتمثلها أعلى نسبة تقدر بـ 51,4%، من الذين صرحوا بأنه يتم حل مشكل عدم الرضا حول بعض القرارات المتخذة بتدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة لفرض القرار، تليها بعد ذلك آخر فئة وهي فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم دائما ما يقومون بترك مهامهم والاجتماع مع رفقاتهم وزملائهم بنسبة 14,3%، وتمثلها في ذلك أعلى نسبة تقدر بـ 21,6%، من الذين صرحوا بأنهم يتم حل مشكل عدم الرضا حول بعض قرارات الإدارة بتدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة لفرض القرار.

ونلاحظ أيضا أنه كلما اتجه أسلوب المسيرين في حل مشكل عدم الرضا حول بعض القرارات المتخذة بتدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة لفرض القرار اتجه العمال دائما إلى ترك المهام

والاجتماع مع الرفقاء والزملاء، وكلما اتجه أسلوب المسيرين إلى انتهاج أسلوب النقاش وإيجاد حل يرضي الطرفين اتجه العمال إلى ترك المهام الاجتماع مع الزملاء والرفقاء أحيانا.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن العمال يفضلون أسلوب التسيير الديمقراطي الذي أحدثه أميتاي أتزيوبي والذي تكون فيه عملية اتخاذ القرار موزعة على كافة مستويات التنظيم ولا تقتصر على المستويات العليا، إلا أن الأسلوب المتبع معهم هو الأسلوب البيروقراطي الذي يتركز في جوهره على سلطة وقوة الإدارة العليا والمسيرين في المستويات العليا من هرم توزيع المهام.

■ العمال يفضلون أسلوب التسيير الديمقراطي الذي أحدثه أميتاي أتزيوبي والذي تكون فيه عملية اتخاذ القرار موزعة على كافة مستويات التنظيم ولا تقتصر على المستويات العليا، إلا أن الأسلوب المتبع معهم هو الأسلوب البيروقراطي الذي يتركز في جوهره على سلطة وقوة الإدارة العليا والمسيرين في المستويات العليا من هرم توزيع المهام.

الجدول رقم (24): الأساس الذي يخضع له اتخاذ القرار في المؤسسة.

أساس اتخاذ القرار	التكرار	النسبة
سلطة المنصب الرسمي	30	53,6%
لكل عامل مهما كانت رتبته الحق في المشاركة	22	39,3%
الانجازات وسجل المواصفات الشخصية	04	07,10%
المجموع	56	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (24) والذي يظهر الأساس الذي يخضع إخضاع القرار في المؤسسة له، أن فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن اتخاذ القرار في المؤسسة يخضع إلى: سلطة المنصب الرسمي تشكل أعلى نسبة ب 53,6، تليها الفئة من العمال الذين صرحوا بأن لكل عامل مهما كانت رتبته الحق في المشاركة، بنسبة 39,3%، تليها بعد ذلك فئة الذين صرحوا بأن أساس اتخاذ القرار هو الانجازات وسجل المواصفات الشخصية، بنسبة 7,1%.

ومنه فالأسلوب السائد في التنظيم والمنتهج في فلسفة التسيير هو الهرمية في توزيع المهام، وانتقال صنع القرار من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى منها، وهو ما نظر له فيبر في نظريته التنظيم

البيروقراطي (المثالي)، والمركزية في اتخاذ القرار؛ إذ أن السلطة مركزة في الأعلى؛ والعمال يعتبرون في مستويات أدنى لعدم قدرتهم على المشاركة في التقرير إلا إذا كانت لهم علاقات غير رسمية (شخصية، قرابية،..)، حسب التحليلات السابقة للمعطيات الكمية، وهو ما تأكده وتبرره نتائج النسبة المتعلقة بفرقة لكل عامل مهما كانت رتبته الحق في المشاركة.

إذ أن صنع القرار يستند لسلطة المنصب الرسمي، وسلطة العلاقات الغير رسمية. وهو ما يوضح تبلور القيم المجتمعية داخل التنظيم، وبأن التنظيم ليس معزولا عن البيئة الخارجية وبأنه ليس ذو طبيعة ستاتيكية كما ذهب إليه البنائيون الوظيفيون خاصة بارسونز وهو ما تأكده نتائج السؤال رقم 17 بحيث كانت المعطيات تنص على أن السبب الأول للصراع ما بين العمال والمسؤولين تتمثل في هيمنة المسيرين وطغيانهم بنسبة 44,6% وهي أكبر نسبة.

الاستنتاجات الجزئية:

■ الأسلوب السائد في التنظيم و المنتهج في فلسفة التسيير هو الهرمية في توزيع المهام، وانتقال صنع القرار من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى منها، وهو ما نظر له فيبر في نظريته التنظيم البيروقراطي (المثالي)، والمركزية في اتخاذ القرار. إذ أن السلطة مركزة في الأعلى. والعمال يعتبرون في مستويات أدنى لعدم قدرتهم على المشاركة في التقرير إلا إذا كانت لهم علاقات غير رسمية (شخصية، قرابية،..)، حسب التحليلات السابقة للمعطيات الكمية، وهو ما تأكده وتبرره نتائج النسبة المتعلقة بفرقة: لكل عامل مهما كانت رتبته الحق في المشاركة. اذا أن صنع القرار يستند لسلطة المنصب الرسمي، وسلطة العلاقات الغير رسمية. وهو ما يوضح تبلور القيم المجتمعية داخل التنظيم، وبأن التنظيم ليس معزولا عن البيئة الخارجية وبأنه ليس ذو طبيعة ستاتيكية كما ذهب إليه البنائيون الوظيفيون خاصة بارسونز. وهو ما تأكده نتائج السؤال رقم 16، بحيث كانت المعطيات تنص على أن السبب الأول للصراع ما بين العمال والمسؤولين تتمثل في هيمنة المسيرين وطغيانهم بنسبة 44,6%، وهي أكبر نسبة.

- من خلال تتبع المعطيات الإحصائية وتحليلها الخاصة ب: الإجراء الذي يتبعه المسير عند تدخله لحل مشكل بين العمال فغما يحكم بالحق، أ، ينحاز لطرف معين فكانت النتيجة أنه ينحاز لطرف معين

بنسبة 62,5%، وهو ما زاد على تأكيده تتبع المعطيات الخاصة بقيام الرئيس بمحاسبة وتحيز لعمال معينين وكانت النتيجة أحيانا بنسبة 51,7%، ومنه نستنتج:

■ للعلاقات الغير رسمية كالعلاقات الشخصية وللمؤثرات الغير موضوعية دور في العملية التسييرية داخل المؤسسة .

ونخلص إلى أن طبيعة الاشراف تنتهج أسلوب التسيير البيروقراطي الصارم ذو الطبيعة الاستبدادية، وأن هناك صراعات وخلافات ما بين الإدارة والعمال، بالإضافة إلى عدم مبالاة الإدارة بمشاكل العمال، وتشعب الجماعية والمحابة والولاء للجماعة، والأولوية للقرابة والوساطة والعلاقات الشخصية التي تمثل كونها كلها غير موضوعية، والتي تعبر عن الثقافة المجتمعية اي ان التنظيم يتأثر بالعوامل الخارجية والبيئة المحيطة به والتي تحمل ثقافة وقيم مجتمعية تبلورت في التنظيم وبعد عملية التسيير عن كونها ذات أسس علمية موضوعية كما تفعل جل التنظيمات الغربية، وبأن عملية الاشراف يقوم بها المسؤول المباشر بينما اتخاذ القرارات فيعود دوما للإدارة العليا والتي لا تقوم بعملية تسييرية ديمقراطية. والتي تكون سبب الخلافات والتوتر لدى العمال. والذي ينعكس على الانضباط الوظيفي للعمال سلبيا.

ونخلص إلى نتيجة وهي أن مستوى الانضباط الوظيفي يتأثر بطبيعة الاشراف، بحيث كلما كانت تقوم على أسس موضوعية زاد الانضباط الوظيفي وكلما تدخلت المعطيات الغير موضوعية نقص الانضباط الوظيفي للعمال. وبناءا على ما تم عرضه.

الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية:

بناءا على ما تم عرضه فإننا نرى بأن الفرضية القائلة كلما كانت طبيعة الإشراف تسيير وفق خلفية علمية عقلانية كلما ساد الانضباط الوظيفي للعمال في المؤسسة الاستشفائية ببيان قد تحققت ميدانيا.

4. جدول البيانات الميدانية الخاصة بالفرضية الثالثة وتحليلها واستنتاج النتائج، والاستنتاج العام الخاص بها.

صيغت الفرضية الثالثة كالتالي:

- كلما كانت الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال.

تعتبر الرقابة الإدارية أحد أهم المحاور التي تنصب جهود المسؤولين حولها لأنه من خلالها يتم الحفاظ على أهداف التنظيم، بحيث تزيد من ثقة الموظفين في صحة المهام والعمليات الموكلة إليهم، وعلى كافة المستويات والفروع وتزيد من شعور الأفراد من الانتماء للتنظيم، ومن خلالها يتم اكتشاف الأخطاء السلوكية والأدائية ومعالجتها بفعالية، فهي أداة تصحيح لأساليب الأداء للمرؤوسين، و تعتبر نظام ضبط والجهاز العصبي لأي تنظيم، شريطة أن تكون موضوعية ولا تتأثر بالمؤثرات الخارجية الغير موضوعية المرتبطة بالنسق القيمي السلي للمجتمع.

فكلما كان الجهاز الرقابي الإداري عادل مبني على أسس علمية عالمية كان أكثر كفاءة وفعالية في أداء وظائفه الضبطية منها خاصة، بحيث يجب أن تكون عملية الرقابة مراعية للسلوك البشري بحيث تأخذ بالحسبان الطبيعة البشرية وبأن الأفراد العاملون ليسوا آلات وليس لديهم احتياجات اقتصادية فقط إذ يجب أن تتصف بالمرونة أيضا.

الجدول رقم (25): ترك المهام والاجتماع مع الرفقاء والزملاء في العمل وعلاقته بمتابعة المسير لعمل العامل.

المجموع		دائما		غالبا		أحيانا		ترك متابعة المسير العمل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	23	%17,4	4	%82,6	19	%0,0	0	دائما
%100	20	%100	20	%0,0	0	%0,0	0	أحيانا
%100	11	%27,3	3	%0,0	0	%72,7	8	نادرا
%100	2	%100	2	%0,0	0	%0,0	0	إطلاقا
%100	56	%51,8	29	%33,9	19	%14,3	8	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (25) والذي يظهر العلاقة ما بين ترك المهام والاجتماع مع الرفقاء والزملاء في العمل و متابعة المسير لعمل العامل، أن فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم دائما بترك المهام والاجتماع مع الرفقاء والزملاء تشكل أعلى نسبة ب51,8%، ويمثلها الذين صرحوا بأن المسير لا يتابع عملهم على الإطلاق بنسبة بأعلى نسبة تقدر ب100%، ثم تليها بعد ذلك فئة الذين صرحوا بأنهم غالبا ما يقومون بترك مهامهم والاجتماع مع رفقاتهم وزملائهم في العمل بنسبة 33,9% وتمثلها أعلى نسبة تقدر ب82,6% من الذين أقرروا بأن المسير يقوم بمتابعة عمل العامل، تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يقومون بترك المهام والاجتماع مع رفقاتهم بنسبة 14,3%، ويمثلها في ذلك أكبر نسبة تقدر ب72,7%.

ونلاحظ أيضا أنه كلما اتجه المسير نحو متابعة عمل العمال دائما كان ترك العمال للمهام والاجتماع مع الزملاء والرفقاء غالبا، ثم كلما كانت متابعة المسير للعمل أحيانا كان ترك العمال لمهامهم والاجتماع مع الزملاء والرفقاء غالبا، ثم كلما كانت متابعة المسير لعمل العمال نادرا، كان ترك العمال لمهامهم والاجتماع مع الرفقاء والزملاء أحيانا. وكلما كانت متابعة المسير لعمل العمال منعدمة كانت كان ترك العمال لمهامهم والاجتماع مع الرفقاء والزملاء دائما.

ويمكن تفسير أن للعملية الرقابية تأثير طفيف في التزام العمال بالضوابط القانونية للعمل، غير أنه يمكن تفسير ذلك على أن طبيعة العمل في المستشفى تستدعي إكمال العمل ثم الجلوس ونلاحظ أن يميلون إلى تكوين جماعات غير رسمية، ذات روابط زملائية، وهو ما أشارت له التون مايو ومجموعة الباحثين في نظريته العلاقات الإنسانية من خلال المفهوم Group Atmosphere، ويقصد به مناخ العمل الجماعي الذي يتقاسم فيه الأفراد علاقات اجتماعية طيبة ومرحة مما يؤدي إلى أدائهم للعمل بكل نشاط وحيوية. وكذا ما نصت له نظرية ماسلو للحاجات فالحاجة إلى الانتماء إلى جماعة وهو عضو فيها من خلال التفاعلات الطيبة والجيدة بينهم.

الاستنتاجات الجزئية:

■ العملية الرقابية لها تأثير طفيف على انضباط العمال ويرجع تفسير ذلك إلى أن طبيعة العمل في المستشفى تستدعي اكمال العمل ثم الجلوس ونلاحظ أن يميلون إلى تكوين جماعات غير رسمية، ذات روابط زملائية.

الجدول رقم (26): تحلي الموظفين بالمسؤولية في العمل وعلاقته بالمعيقات التي تحد من انضباط

العامل وتزيد من تسيبه.

المجموع	موافق بشدة		موافق		غير موافق		غير موافق بشدة		التحلي بالمسؤولية معيقات الانضباط	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	28	%0.0	0	%41,4	6	%44,3	18	%14,3	4	نقص رقابة المدير
%100	28	%3,6	1	%30	22	%0.0	0	%60,4	5	العامل نفسه متسيب
%100	56	%1,8	1	%58,9	28	%32,1	18	%7,1	9	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (26) والذي يظهر العلاقة ما بين تحلي الموظفين بالمسؤولية في العمل و المعيقات التي تحد من انضباط العامل وتزيد من تسيبه، أن فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم موافقين على أن الموظفين يتحلون بالمسؤولية في العمل تشكل أعلى نسبة بـ 58,9%، ويمثلها الذين صرحوا بأن المعيق الذي يحد من انضباط العمال هو نقص رقابة المدير، بأعلى نسبة تقدر بـ 41,4%، ثم تليها بعد ذلك فئة الذين صرحوا بأنهم غير موافقين على أن الموظفين يتحلون بالمسؤولية في العمل، بنسبة 32,1% وتمثلها أعلى نسبة تقدر بـ 44,3%، من الذين صرحوا بأن المعيق الذي يحد من انضباط العمال هو نقص رقابة المدير، تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غير موافقين بشدة على أن العمال يتحلون بالمسؤولية، بنسبة 7,1%، وتمثلها أكبر نسبة المتمثلة في 30%، من الذين صرحوا بأن المعيق الذي يحد من الانضباط الوظيفي هو العامل نفسه متسيب، ثم تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم موافقين بشدة على تحلي الموظفين بالمسؤولية بنسبة 1,8%، وتمثلها في ذلك أكبر نسبة تقدر بـ 3,6%، من الذين صرحوا بأن المعيق الذي يحد من انضباط العامل وتزيد من تسيبه هو العامل نفسه.

ونلاحظ أيضا أنه كلما اتجهت المعيقات التي تحد من انضباط العامل وتزيد من تسيبه نحو نقص رقابة المدير اتجه العمال إلى رأيهم بأنهم غير موافقون بتحلي العمال بالمسؤولية أثناء العمل و

كلما كانت المعوقات التي تحد من انضباط العمال وتزيد من تسيبهم العامل نفسه اتجهوا نحو كونهم غير موافقون بشدة على أن العامل يتحلى بالمسؤولية.

ويمكن تفسير ذلك إلى أنه كلما نقصت رقابة المدير اتجه العمال عن التخلي عن التحلي بالمسؤولية، وبأنه كلما اتجه العمال نحو التسيب اتجهوا إلى عدم التحلي بالمسؤولية إلا أن النسبة الأعلى هي للمعيق الذي يجد من انضباط العمال ويزيد من تسيبهم المتمثل في نقص رقابة المسير. ومنه يمكن تفسير ذلك إلى أنه ليس للرقابة دور سلبي الذي يجعل من الفرد يتراجع في أدائه والتزامه، فالعمال لا يتحسسون من القرارات التصحيحية ولا يشعرون بالتشهير، أو بأنهم غير أكفاء عند تقديم المشرف ملاحظات توجيهية عند قيامه بالعملية الرقابية.

الاستنتاجات الجزئية:

- نقص رقابة المسير تؤدي بالعمال إلى عدم التحلي بالمسؤولية في العمل.
- نقص الرقابة يؤدي إلى التسيب في العمل ويحد من انضباط العمال.
- هناك نقص في الرقابة على العمال بنسبة 50%.

الجدول رقم (27): التغيب عن العمل وعلاقته بكيفية تعامل المسير مع المرؤوسين في حالة التغيب.

المجموع	نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		التغيب كيفية تعامل المسير	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	29	%0,0	0	%55,2	16	%44,8	13	%0,0	0	عقوبة
%100	19	%0,0	0	%0,0	0	%100	19	%0,0	0	إنذار كتابي
%100	8	%37,5	3	%12,5	1	%0,0	0	%50	4	إنذار شفوي
%100	56	%5,4	3	%30,4	17	%57,1	32	%7,1	4	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (27) والذي يظهر العلاقة ما بين التغيب عن العمل وكيفية تعامل المسير مع المرؤوسين في حالة التغيب، أن فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غالبا ما

يتغيبون عن العمل تشكل أعلى نسبة بـ 57,1% ويمثلها الذين تعامل معهم المسير بإجراء الإنذار الكتابي بأعلى نسبة تقدر بـ 100%، ثم تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يقومون بالتغيب عن العمل أحيانا بنسبة 30,4%، وتمثلها أعلى نسبة تقدر بـ 55,2%، من الذين صرحوا بأن كيفية تعامل المسير معهم عند غيابهم عن العمل هي عقوبة، ثم تليها بعد فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم دائما ما يقومون بالتغيب عن العمل، بنسبة 7,1%، وتمثلها في ذلك أعلى نسبة تقدر بـ 50%، من الذين صرحوا بأن كيفية تعامل المسير معهم عند غيابهم عن العمل هي إنذار شفوي، تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم نادرا ما يتغيبون عن العمل بنسبة 5,4%، تمثلها في ذلك أعلى نسبة تقدر بـ 37,5%، من الذين صرحوا بأن كيفية تعامل المسير معهم في حالة تغيبهم هي إنذار شوي كذلك.

نلاحظ أيضا أنه كلما اتجه المسير إلى استعمال العقوبة ككيفية تعامل عند تغيب العمال نلاحظ اتجاه المبحوثين في هاته الحالة نحو التغيب أحيانا، وكلما اتجه المسير نحو الإنذار الكتابي ككيفية تعامل اتجه المرؤوسين نحو التغيب غالبا، ثم وكلما اتجه المسير نحو الإنذار الشفوي ككيفية تعامل في حالة الغياب، اتجه المرؤوسين نحو التغيب دائما.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن الصرامة في تطبيق القوانين على المرؤوسين تحد من تسيبهم خاصة في جانب التغيب عن العمل وهذا ما دعت إليه المدارس الكلاسيكية في التنظيم خاصة الإدارة العلمية والبيروقراطية فيبر، إذ أنه كلما تدرجت العقوبة في أن تكون أكثر حدة، خاصة المتعلقة بالزرع من الأجر، والتي توثق في السجل الشخصي للعمال، أما ما تعلق بالإنذارات الشفوية أو الملاحظات الشفوية أمام الزملاء الموظفين والتي كان من الممكن أن تجعل الفرد لا يتغيب، كونها قابلة لبث فيه الشعور بالإحباط والإحراج وتكشف قصوره في أدائه مهامه. ليس لها تأثير في سلوك العامل. وهو ما أطلق عليه أميتاي اتزيوبي بالقوة الإلزامية والتي تعتمد على التهديد أو التلويح بالضرر، وأساليب العقاب التي تشعر الفرد بالإحباط والخوف والضعف.

الاستنتاجات الجزئية:

- الصرامة في تطبيق القوانين على المرؤوسين تحد من تسيبهم خاصة في جانب التغيب عن العمل.

الجدول رقم (28): تحلي العمال بالضمير المهني وعلاقته بارتكابهم أخطاء أثناء العمل.

المجموع		موافق بشدة		موافق		غير موافق		غير موافق بشدة		التحلي بضمير مهني ارتكاب أخطاء
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	28	%0,0	0	%21.4	6	%64.3	18	%14,3	4	نعم
%100	28	%3,6	1	%96.4	27	%0,0	0	%0,0	0	لا
%100	56	%1.8	1	%58.9	33	%32.1	18	%7,1	4	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (28) والذي يظهر العلاقة ما بين تحلي العمال بالضمير المهني و ارتكابهم أخطاء أثناء العمل، أن فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم موافقون على تحلي العمال بالضمير المهني تشكل أعلى نسبة ب 58,9% وتمثلها في ذلك الذين صرحوا بأنهم لا يقومون بارتكاب أخطاء في العمل بأعلى نسبة تقدر ب 96,4% ثم تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غير موافقين على تحلي العمال بالضمير المهني بنسبة 32.1% وتمثلها أعلى نسبة تقدر ب 64.3% من الذين صرحوا بأنهم "نعم" قاموا بارتكاب أخطاء أثناء العمل، ثم تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غير موافقين بشدة بتحلي العمال بالضمير المهني بنسبة 7,1%، وتمثلها في ذلك أعلى نسبة تقدر ب 14,3%، من الذين صرحوا بأنهم "نعم" قاموا بارتكاب أخطاء أثناء العمل، ثم تليها بعد آخر فئة وهي فئة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم موافقين بشدة على أن العمال يتحلون بالضمير المهني بنسبة 1,8%، وتمثلها في ذلك أعلى نسبة تقدر ب 3,6%، من الذين صرحوا بأنهم لم يقوموا بارتكاب أخطاء أثناء العمل.

ونلاحظ أيضا أنه كلما اتجه العمال إلى ارتكاب الأخطاء أثناء العمل، كانوا غير موافقين على تحليهم بالضمير المهني أثناء العمل، وكلما اتجهوا نحو عدم ارتكاب أخطاء أثناء العمل كانوا موافقين على تحليهم بالضمير المهني، ومنه يمكن القول بأن العمال يتحلون بالضمير المهني، وبحيث أن الإجابات حول عند ارتكاب الخطأ أثناء العمل، أجاب العديد من المبحوثين إلى أن المسير لا يبالي

أو لم ينتبه وهذا دليل على نقص رقابة المسير. وفي السؤال الذي طرح حول متابعة المسير للعمل تمت الإجابة على الأسئلة كالتالي:

الجدول رقم (29): متابعة المسير للعمل.

متابعة المسير للعمل	التكرار	النسبة
دائما	20	35,7%
أحيانا	23	41,1%
نادرا	11	19,6%
إطلاقا	2	3,6%
المجموع	56	100%

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن المسير يقوم بالرقابة على العمال أحيانا وليست رقابة لصيقة، غير أن حسب التحليلات السابقة تظهر بأنه لا تأثر الرقابة الصارمة والرسمية سلبيا على التزام وانضباط العمال، وهنا العمال يتحلون بالضمير المهني أي أن لهم رقابة ذاتية رغم أن المسير يقوم بمتابعتهم أحيانا ولا ينتبه، وهو ما نظر له كل من فيبر من خلال نظريته البيروقراطية ودوجلاس ماكربور من خلال نظريته Y، والتي تفترض بأن الفرد بطبيعته ينجح إلى التقدم وتحمل المسؤولية، وله استعداد على توجيه جهوده نحو تحقيق أهداف التنظيم، وأن له نظرة إيجابية نحو المشرفين والمسيرين ودعا الإدارة إلى تبني نفس النظرة.

وأیضا ما نظرة له مدرسة العلاقات الإنسانية وفق جهود رائدها التون مايو بحيث يرى أن الرقابة لا يجب أن تكون لصيقة، إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل ليس أمام أنضار المشرف وذلك وفق الأسلوب الديمقراطي.

الاستنتاجات الجزئية:

■ المسير يقوم بالرقابة على العمال أحيانا وليست رقابة لصيقة، غير أن حسب التحليلات السابقة تظهر بأنه لا تأثر الرقابة الصارمة والرسمية سلبيا على التزام وانضباط العمال، وهنا العمال يتحلون بالضمير المهني أي أن لهم رقابة ذاتية رغم أن المسير يقوم بمتابعتهم أحيانا ولا ينتبه.

الجدول رقم (30): تأثير وجود المشرف خلال العمل على العامل.

وجود المشرف	التكرار	النسبة
يزيد من التزامك	15	26,8%
يشعرك بالرقابة الايجابية	24	42,9%
يجبطك	17	30,4%
المجموع	56	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (30) والخاص بتأثير وجود المشرف على العامل، أن فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن وجود المشرف خلال العمل يشعروهم بالرقابة الايجابية تشكل أعلى نسبة بـ 42,9%، ثم تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن وجود المشرف يزيد من التزامهم بنسبة 15%، ثم تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن وجود المشرف خلال العمل يجبطهم بنسبة 30,4%،

ونفسر ذلك بالعودة إلى ما نظرت له مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن الرقابة لا يجب أن تكون لصيقة بل تبعث الايجابية وتزيد من التزام العامل وهو ما تحقق هنا وما نص له تايلر بحيث اعتبر الرقابة أحد وظائف الإدارة التي يجب عليها القيام بها والتي يجدر أن تكون صارمة. وهو ما لم نستشفه هنا وأيضاً كما نظر فايول إلى أن هناك خمس وظائف للإدارة المتمثلة في التخطيط، التنسيق التنظيم، التوجيه، الرقابة. وذلك عن طريق عملية الإشراف وأن لكل مشرف نطاق إشراف ووحدة الأمر.

- رقابة المشرف (المسير) لا تشعر الأفراد بالإحباط ولا تأثر سلبي على انجازهم للمهام.
- من خلال تتبع المعطيات الإحصائية وتحليلها الخاصة ب: درجة متابعة المسير لعمل العمال وكذا ما يخلفه وجود المسير خلال عمل العامل.

الاستنتاج الجزئي:

- رقابة المسير ليست دائمة بل متوسطة الدرجة، وهو يثير في العمال الشعور بالإيجابية.
- من خلال تتبع منحى العديد من المعطيات نخلص إلى:

الاستنتاجات الجزئية:

- الرقابة يقوم بها المسؤول المباشر في العمل ولا تكون موضوعية بل تخضع للمحاباة وللتحيز.
- الإدارة العليا والإدارة عموماً مفصولة عن الفروع الأخرى بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ببيان قد تحققت.

ونلاحظ من خلال النتائج السابقة ان مستويات الرقابة الإدارية تنتقل من كونها صارمة ورسمية وبين كونها مقبولة وتثير الشعور بالإيجابية في العامل فيسلك الانضباط الوظيفي فهي ذات درجة مقبولة. وأثبتت عدم فاعليتها وموضوعيتها مع أفراد التنظيم.

ومنه نخلص إلى نتيجة وهي أن درجة الانضباط الوظيفي يتأثر بدرجة الرقابة الادارية.

الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثالثة:

وبناء على ماتم ابرازه فإننا نرى بأن الفرضية القائلة:

كلما كانت الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ببيان قد تحققت ميدانياً.

5. الاستنتاج العام للدراسة:

أجابت الدراسة الميدانية المجرات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية ببيان على تساؤلات الاشكالية وعلى الفروض المعروضة في الدراسة.

التساؤل الرئيسي للدراسة: ماهو دور ثقافة التسيير في الانضباط الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببيان؟

ومن أجل فهم وتحليل هذه الظاهرة السوسولوجية، أبصرنا أنه يجب أن نحدد موضوع الدراسة الميدانية من خلال التساؤلات التالية :

- هل للحوافز المادية منها والمعنوية علاقة بالانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببيان؟

- وهل لطبيعة الاشراف المبنية على الجماعية والرمزية والتي تعكس تشبع المؤسسات الرسمية بالنمط التقليدي المتبلور والمتجذر في الأنظمة التسييرية للتنظيمات دور في الانضباط الوظيفي للعمال داخل

المؤسسة العمومية الاستشفائية ببيان؟

- هل للرقابة الإدارية كأحد وظائف التسيير الإداري دور في دعم في الانضباط الوظيفي للعمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببيزان؟

سمحت لنا هذه الدراسة العلمية والتي وظفناها للتأكد من صحة الفرضيات التي صيغت، بالتوصل على ما يلي:

- قبول الفرضية الأولى التي تنص على: توجد علاقة بين الحوافز المادية و المعنوية والانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببيزان.

بحيث أن إدراج المؤسسة لبرنامج فعال، يتميز بميزة التحفيز المستمر لأفراده ويزيد دافعيته نحو الانجاز الفعال والكفؤ، ويثيره لتحقيق أعلى درجات الأداء، والحوافز إذا ما كانت مادية أو معنوية، المستعملة بعدالة بين جميع أفراد التنظيم، تدفع المورد البشري العامل، إلى تكريس جهده وكل تركيزه إلى تحقيق أهداف التنظيم وبالتالي يسود الانضباط الوظيفي داخله.

- قبول الفرضية الثانية التي تنص على: كلما كانت طبيعة الإشراف تسيير وفق خلفية علمية عقلانية كلما ساد الانضباط الوظيفي للعمال.

بحيث أن الاشراف وظيفة يقوم بها المدراء وذلك بالإشراف على نطاق معين من المرؤوسين، وذلك لتحقيق أكبر قدر من الانتاجية. كلما كان الاشراف يتسم بالعلمية والعقلانية ودحض للذاتية الفرد، المرتبطة بتوجهاته القيمية الجماعية والرمزية التي يسعى من خلالها إلى تجذير دائرة علاقاته سواء القرابية أو الشخصية وذلك داخل المؤسسة الرسمية، زاد فعالية وكفاءة المرؤوسين والعكس صحيح، إذ أن نموذج الإدارة الحديثة الذي تتبناه الدول هو الأكثر نجاعة، فنجاح المشرف سواء كان أعلى الهرم الإداري أو في القاعدة يتمثل في سيطرته على ذاتيته وفصل عمله الرسمي عن غير الرسمي. ولكن بالطبع لا يعني ذلك تعامله مع المرؤوسين كآلات بل كبشر بحيث يشعرون بالانسجام والانتماء للمؤسسة وجماعة أو فريق عملهم، وبالداغية الايجابية، فالمركزية التي تنتهج كأساس محوري في عملية تسيير المؤسسة والبيروقراطية، من شأنها أن تكون كأحد عوائق تحقيق نجاح المؤسسة، وكذا عدم فالتنظيم ليس معزولا عن بيئته الخارجية التي تتميز بالديناميكية فهو يتغير كمنسق مفوح يتأثر ويتأثر في بيئته الخارجية زمن هذا المنطلق نستطيع القول بأن كل ذلك يآثر في مستوى انضباط العمال الوظيفي.

- قبول الفرضية الثالثة التي تنص على: كلما كانت الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال.

بحيث تعتبر الرقابة الإدارية أحد أهم المحاور التي تنصب جهود المسؤولين حولها لأنه من خلالها يتم الحفاظ على أهداف التنظيم، بحيث تزيد من ثقة الموظفين في صحة المهام والعمليات الموكلة إليهم، وعلى كافة المستويات والفروع وتزيد من شعور الأفراد من الانتماء للتنظيم، ومن خلالها يتم اكتشاف الأخطاء السلوكية والأدائية ومعالجتها بفعالية، فهي أداة تصحيح لأساليب الأداء للمرؤوسين، و تعتبر نظام ضبط والجهاز العصبي لأي تنظيم، شريطة أن تكون موضوعية ولا تتأثر بالمؤثرات الخارجية الغير موضوعية المرتبطة بالنسق القيمي السليبي للمجتمع، فكلما كان الجهاز الرقابي الإداري عادل مبني على أسس علمية عالمية كان أكثر كفاءة وفعالية في أداء وظائفه الضبطية منها خاصة. ومن خلال عينة الدراسة واستعمال المنهج الوصفي واستعمال المنهجية الملائمة والخاصة ببحثنا تم تأكد الطرح.

إنه ومن المهم الأخذ بالاعتبار أن أي مؤسسة وخاصة العمومية منها تخضع لمؤثرات ومتغيرات تتعلق بالبيئة الثقافية والاجتماعية المحيطة بالمؤسسة، وهو ما أوضحتها العديد من الأدبيات السوسيولوجية، خاصة في المجتمع الجزائري بالرغم من تطوره ضمن التطور العالمي وانخراطه هو الآخر ضمن العملية التحديثية التي مست أغلب المجتمعات العالمية، إلا أنه ولأن هذا التطور الذي شهدته دول العالم الأول نبع من عمق مجتمعهما ودفع المجتمع ثمن كل خطوة خطاها في بلورة الهيئة التي هي عليها مؤسساتهم اليوم، إلا أن المؤسسة الجزائرية كانت مجرد مستقبل لحضارة غربية بدون تمحيص ولا حتى استيعاب لها. إن القيم المجتمعية التقليدية متبلورة في المؤسسة الرسمية أو مكان العمل، وتعتبر ضمن مدخلات العملية التسييرية، فتتقص من مستوى العلمية والموضوعية في المؤسسة.

ومن خلال دراسة هاته المتغيرات الثقافية يصبح بإمكاننا رفع درجة فهمنا للتنظيم وكيف نتحكم في سلوكيات الأفراد من أجل الوصول إلى أقصى مثالية في تسيير التنظيم، فمدى تحكم القيم التقليدية في العملية التسييرية ووظائفها ، سايكولوجيات العمال، دوافعهم والمثيرات التي تحفزهم، كلها ذات جسامه وأهمية في التنظيم.

ومن خلال ذلك، المؤسسة هي أمام حتمية من تحسين الجانب التسييري فيها، والسعي إلى تحقيق الانضباط الوظيفي، من خلال ثقافة تسييرية شفافة، ومن خلال الاعتناء بالضروريات المادية، وإثارة طاقات العمال الكامنة من خلال القوة التعويضية والتي تستند على التعويضات، الترقيات، الأجور، ظروف العمل، توفر العتاد الازم، وغيرها من الخدمات المادية والاقتصادية وكذا القوة المعيارية التي تستند على أساليب التحفيز المعنوي من المكافآت الرمزية، وشهادات التقدير التي تمنح الشخص المجتهد مكانة وقيمة في المؤسسة، تجنب المحاباة والتحيز، وتجنب تأثيرات الغير رسمية كالعلاقات الشخصية والوساطة والقرابة في اعتماد القوى سابقة الذكر. أي السير وفق معايير موضوعية، علمية، عقلانية، عادلة وبمرونة في التسيير.

عملية الرقابة، كانت متوسطة المدى ولكنها تميزت بالسطحية والمحاباة والتحيز، مغيبة الأسس العلمية الموضوعية، وهو ما يجب التركيز عليه والعمل عليه، لأن للمؤسسة تاريخ يؤثر في حاضرها ومستقبلها ومن خلال قاماتها وقيادها، والمسيرين المؤثرين فيها، وبالتالي وجب العناية بهذا الجانب، فالعمال مهما كانوا يتمتعون بالمسؤولية ومحبة العمل والنظرة الايجابية له، يبقون يتأثرون بالأساليب التسييرية مما يآثر في انضباطهم الوظيفي داخل مؤسسة العمل. وعن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتوزيع اتخاذ القرارات على كافة المستويات، وتجنب الهيمنة والسيطرة، وكذا العمل على تجاوز المركزية وتحقيق اللامركزية والديموقراطية، وكذا تجنب الفصل الحاصل بين الادارة والعمال، فالإدارة غلقة على نفسها، ولا يوجد تواصل بينها وبين العمال وشؤونهم.

أسباب التسيير وتدني مستوى الانضباط الوظيفي في المؤسسة ليست متعلقة بالفرد العامل وحده بل تشابك العديد من الأسباب أنتجت العقبات الانضباطية أمام نجاح المؤسسة وهي:

- أسباب مرتبطة بالحوافز المادية والمعنوية من أجور تقيم، ترقيات، مكافآت، نفقات وغيرها.
- أسباب مرتبطة بالإدارة.
- أسباب مرتبطة بالعلاقات الغير رسمية والنسق القيمي للمسير.
- أسباب مرتبطة بالعامل نفسه.

الخاتمة

وفي نهاية بحثنا هذا، والذي تم فيه دراسة ظاهرة الانضباط الوظيفي للعمال وعلاقتها بثقافة التسيير التي لها أهمية بالغة في تخصص علم الاجتماع خاصة وما تعانيه العديد من المؤسسات العمومية من التسيب وانخفاض مستوى الانضباط لدى عمالها، ولا زالت هاته المعضلة مستمرة إلى اليوم إذ أن من أهم المتغيرات المتحكمة في مدى انخاء هاته الظاهرة نحو الزيادة أي زيادة الانضباط الوظيفي أو نحو تراجعها هو متغير ثقافة تسيير، هذا المتغير الجوهري والذي يتوقف عليه نجاح أو فشل أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، بفعالية وكفاءة.

ولهذا قمنا بمباحثة وتتبع هاته الظاهرة بدءا من الأعمال السابقة بكافة أشكالها المعرفية، واستعملنا الطرق العلمية الأكاديمية في ذلك من خلال مسارنا البحثي. وقد واجهتنا مثل أي طالب علم صعوبات إلا أننا اعتبرناها جهادا وأسبابا توصلنا لتحقيق رسالة العلم السامية التي اختارنا الله عز وجل أن نكون أحد جنودها.

ساعدنا بحثنا في تكوين ورفع مستوى مهارتنا المعرفية والمنهجية والأكاديمية عموما حتى توصلنا لاستخلاص نتائج تفصيلية مهمة و التي سوف نعرضها باختصار كالتالي:

- أن الفرضية التي طرحناها كتفسير مؤقت ضمن فروع الإشكالية العامة والمتمثلة في: توجد علاقة بين الحوافز المادية و المعنوية والانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببرنامج قد تحققت (أثبتت) ميدانيا.

- تبين لنا أن الحوافز المادية غير مطبقة في المؤسسة بعد تتبعنا لعدد من المؤشرات المتعلقة بالأجور، المكافآت المادية، العلاوات، التقييم والترقية، وحتى المعنوية منها غير مطبقة من خلال عدم تشجيع الإدارة للإبداع، كونها منفصلة تماما عن العمال وشؤونهم.

- عدم إثارة دوافع العمال نحو تفجير طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال المكافآت وشهادات التقدير، أو حتى التواصل الايجابي معهم وغيرها من المؤشرات، إلا أن العمال يتمتعون بالمسؤولية ومحبة العمل، وكذا الضمير المهني.

- قد تم استنتاج أن مناخ العمل المشجع والمحفز للعمل، عن طريق روح الجماعة ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية، هو أحد مسببات انضباط العمال والذي يمكن تصنيفه ضمن نمط الانضباط الذاتي.

- كذلك تم استخلاص أن الإدارة تتميز بالبيروقراطية والمركزية في التسيير، إذ أنها تكتفي بمعطياتها وتوجيهاتها وأوامرها ولا تبحث في تطوير سبل الاتصال الفعال.

- كذا الاستثمار في الطاقات الذهنية والإبداعية لدى العمال، والتي بالطبع سيكون لها دور في التحسين من جودة وكفاءة وفعالية نتائج التنظيم.
- أيضا ضمن النتيجة الثانية والتي تم التحقق فيها من صحة فرضيتنا المنصوصة ب: كلما كانت طبيعة الإشراف تسير وفق خلفية علمية عقلانية كلما ساد الانضباط الوظيفي للعمال. والتي تم صياغتها بهاته الطريقة بغية التقصي بعمق حول المسببات المجتمعية، ثم استخلاص أن التنظيم يتأثر بالثقافة المجتمعية وهو نسق مفتوح على المجتمع وليس مغلق.
- كذلك الثقافة المجتمعية تأثر سلبا على العملية التسييرية بحيث تجعل العملية التسييرية تسير وفق أسس غير عادلة وغير موضوعية (الوساطة، القرابة، العلاقات الشخصية) مما يؤثر سلبا على انضباط العمال الوظيفي ويجعل معدلاته تتراجع.
- ميل العمال إلى الصرامة ولكن ليس الرسمية في الإشراف بحيث يولد لهم نوع من الدونية والخضوع وكذا الاغتراب عن العمل وهو ما نظر فيه اتريني، تبعا لماركس وبأنهم يفضلون الديمقراطية واللامركزية في التسيير.
- أيضا للفرد دافعية ذاتية نحو إتقان العمل مهما كان أسلوب تعامل المسير، وبأن السبب الأول للصراع والخلاف ما بين المسيرين والعمال هو هيمنة وتسلط واستبداد المسيرين.
- كذلك التنظيم يسير وفق فلسفة تسييرية بيروقراطية بحيث ينتهج الهرمية في توزيع المهام وانتقال صنع القرار من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى منها فالسلطة والقوة مركزة في الأعلى.
- صنع القرار يتم وفق معيارين هما السلطة الرسمية وكذا سلطة العلاقات الغير رسمية وهو ما يوضح تبلور القيم المجتمعية في التنظيم.
- ومن ما تم استخلاصه أيضا ما تعلق بالفرضية الثالثة كلما كانت الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال.
- أن نقص رقابة المسير تؤدي بالعامل إلى عدم التحلي بالمسؤولية في العمل، وكذا إلى التسبب في العمل ويحد من انضباط العمال، أيضا الرقابة يقوم بها المسؤول المباشر في العمل ولا تكون موضوعية بل تخضع للمحاباة وللتحيز.
- إن الإدارة العليا والإدارة عموما مفصولة عن الفروع الأخرى بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ببران قد تحققت، وآخر ما تم استنتاجه هو أن مستويات الرقابة الإدارية تنتقل من كونها صارمة ورسمية وبين كونها مقبولة وتثير الشعور بالإيجابية في العامل فيسلك الانضباط الوظيفي فهي ذات درجة مقبولة وأثبتت عدم فاعليتها وموضوعيتها مع أفراد التنظيم.

- في بحثنا قمنا باستحداث توصيات تتمثل في حلول للإشكالية المطروحة ومن أبرزها: المؤسسة هي أمام حتمية من تحسين الجانب التسييري فيها، والسعي إلى تحقيق الانضباط الوظيفي، من خلال ثقافة تسييرية شفافة، ومن خلال الاعتناء بالضروريات المادية، وإثارة طاقات العمال الكامنة من خلال القوة التعويضية والتي تستند على التعويضات، الترقية، الأجور، ظروف العمل.

- توفر العتاد الازم، وغيرها من الخدمات المادية والاقتصادية وكذا القوة المعيارية التي تستند على أساليب التحفيز المعنوي من المكافآت الرمزية، وشهادات التقدير التي تمنح الشخص المجتهد مكانة وقيمة في المؤسسة، تجنب المحاباة والتحيز، وتجنب تأثيرات الغير رسمية كالعلاقات الشخصية والوساطة والقرابة في اعتماد القوى سابقة الذكر. أي السير وفق معايير موضوعية، علمية، عقلانية، عادلة وبمرونة في التسيير.

- عملية الرقابة، كانت متوسطة المدى ولكنها تميزت بالسطحية والمحاباة والتحيز، مغيبة الأسس العلمية الموضوعية، وهو ما يجب التركيز عليه والعمل عليه، لأن للمؤسسة تاريخ يؤثر في حاضرها ومستقبلها ومن خلال قاماتها وقيادها، والمسيرين المؤثرين فيها، وبالتالي وجب العناية بهذا الجانب، فالعمال مهما كانوا يتمتعون بالمسؤولية ومحبة العمل والنظرة الايجابية له.

- التأثير بالأساليب التسييرية مما يؤثر في انضباطهم الوظيفي داخل مؤسسة العمل. وعن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتوزيع اتخاذ القرارات على كافة المستويات، وتجنب الهيمنة والسيطرة.

- العمل على تجاوز المركزية وتحقيق اللامركزية والديمقراطية، وكذا تجنب الفصل الحاصل بين الإدارة والعمال، فالإدارة مغلقة على نفسها، ولا يوجد تواصل بينها وبين العمال وشؤونهم. وفي الأخير نسأل الله أن يكون قد وفقنا في إنهاء هذا العمل المتواضع.

قائمة المصادر والمراجع:

* القرآن الكريم.

* الأحاديث النبوية الشريفة.

أولاً: القواميس والمعاجم:

* ابن منظور، لسان العرب، ط1، دار صادر بيروت، لبنان، 2000م.

* ابن ناظم، المصباح في المعاني والبيان والبدیع، تحقيق: عبد الجليل يوسف.

* إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، معجم مصطلحات عصر العولمة، دار الثقافة للنشر، مصر، 2004.

ثانياً- الكتب:

1. أحمد حافظ نجم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، 1997.

2. أحمد فتحي، مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، شركة الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، مصر.

3. أحمد ماهر، نظام الأجور والتعويضات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2010.

4. بشير العلاق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عمان، دار اليازوري العلمية، 2008.

5. خليل مُجّد حسن الشماع، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.

6. ربحي مصطفى عليان وعثمان مُجّد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000.

7. سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العمومية، في مطبوعات الملتقى الوطني، إصلاح الإدارة العمومية وسبل تكييفها، المدرسة العليا للإدارة والتسيير، الجزائر، 1992.

8. سليم إبراهيم الحسني، السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان، 2013.

9. سهيلة مُجّد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

10. طلعت إبراهيم لطفی، علم اجتماع التنظيم والعمل، (د.ط)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2007.

11. عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الثقافة المفاهيم والإشكالية من الحداثة إلى العولمة، ط3، مركز دراسات الوحدة العربية، بناية بيت النهضة، شارع البصرة، الحمراء-بيروت-لبنان، 2016.

12. علي مُحمَّد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، 1986.
13. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر.
14. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، مكتبة الغريب، القاهرة، 1992.
15. عمر مُحمَّد درة، مدخل إلى الإدارة، (د.ط) ، دوار الباسل، حلب سوريا، 2009.
16. فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
17. فاروق عبده فليح، السيد مُحمَّد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التنظيمية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005.
18. فوزي عبد الله العكش، البحث العلمي، المناهج والإجراءات، الإمارات العربية المتحدة، مطبعة العين الحديثة، 1986.
19. فيروز زارقة وآخرون، في منهجية البحث العلمي، ط1، مكتبة دار اقرأ، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2004.
20. مُحمَّد حسن الجوهرى، الرقابة على مشروعات استثمار القطاع العام، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2007.
21. مُحمَّد رفيق الطيب، مدخل للتسيير وظائف، تقنيات، الجزء الأول، التسيير والتنظيم والمنشأة، الطبعة الثالثة منقحة، بوابة الباحث الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2018.
22. موريس أنجرس، ترجمة سعيد سبعون وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، تدريبات عملية، دار القصبه للنشر الجزائر، 2004.
23. نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017.

ثالثا- المقالات العلمية:

1. اسماعيل بوخواوة، سمراء دومي، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

2. الطاهر غراز، الثقافة العمالية وعلاقتها بفشل بعض أساليب التنظيم والتسيير بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة نظرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، ديسمبر 2017، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
3. بن علي بن عيسى، عبد القادر زيتوني، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الرابع، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2018.
4. جمال بنزروق، الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغير داخل المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 2010.
5. خوخة صديقي، دلاسي أمجد، الثقافة التسييرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي-تسيير المؤسسة الرسمية بين المرجعية المجتمعية التقليدية والمرجعية التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2020.
7. رابح مراد يزة، تسيير الموارد البشرية بالإدارة العامة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف، العدد الثاني عشر.
8. رضا ويخوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد، 2009.
9. رفيقة بوخالفة، الانضباط الوظيفي في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر2، بوزريعة، الجزائر.
10. سالم حوة، البتول علوط، إستراتيجية الاتصال التنظيمي وعلاقته بفعالية التسيير بالمؤسسة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد الثاني عشر، جامعة زيان عاشور الجلفة، ديسمبر 2018.
11. عبد الرحمان بن عنتر، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2002.
12. محمد الصالح بوطوطن، خمار زديرة خمار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر، عنابة، الجزائر، 2014.
13. محمد المهدي حسان تقية، دعائم الانضباط الذاتي، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، مخبر المجتمع ومشاكل التنمية المحلية في الجزائر، قسم علم الاجتماع، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر 2014.

14. مُجَّد بوريش، أشكال التسيير بين المرجعية الثقافية التقليدية والتوجه الحداثي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة آفاق فكرية، العدد الخامس، خريف 2016، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

15. معمر داوود، وضعية ومراحل تسيير المؤسسة العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة عنابة.

16. ناصر مراد، خصوصية المؤسسة العمومية حالة الجزائر، جامعة البليدة، الجزائر.

17. نهلة ناقة، سوسيولوجيا الكفاءات من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة، مجلة الحقيقة، العدد 43، جامعة الجزائر، 2018.

18. وهيبه عيشاوي، إشكالية التسيير والتوظيف في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة-2، الجزائر.

رابعا- مذكرات ورسائل علمية:

1. التجاني قاسمي، التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة، أطروحة ماستر، جامعة الشهيد حمة لخضر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم اجتماع، تخصص علم اجتماع لتنظيم والعمل، الوادي، الجزائر، 2015/2014.

2. أمين عبد القادر عليواش، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، أطروحة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007.

3. حاج إبراهيم عمر، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي، أطروحة دكتوراه علم اجتماع تخصص تنمية موارد بشرية، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

4. حكيم خلفاوي، ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيير، أطروحة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران-02، الجزائر، 2018/2017.

5. خالد تحة، الثقافة التسييرية ودورها في ترقية العاملين، أطروحة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم اجتماع التنظيم والعمل.

6. خديجة بزاز، دور مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر البنكية، أطروحة ماستر تخصص مالية وتأمينات وتسيير المخاطر، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015/2014.
7. خيرة عليلي، هند حاج سليمان خرواع، تأثير ممارسة السلطة على الانضباط الوظيفي في الوظيفة العمومية- حالة ولاية تلمسان، دفاتر MECAS، مخبر البحث إدارة الأفراد والمنظمات (LARMHO) تلمسان الجزائر، 2020.
8. زهرة الداعلي، سهام وتيدي، نمط التسيير وأثره على الانضباط الوظيفي في المؤسسة، أطروحة ماستر، غير منشورة، جامعة أحمد دراية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، أدرار، 2020.
9. عز الدين بلمادي، واقع تسيير المؤسسة الطبية الاجتماعية الصحية، أطروحة ماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم العلوم الاقتصادية، مستغانم، 2019/2018.
10. علا عمر حسن الشيخ، أثر الرقابة الإدارية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، يوليو 2018.
11. عمر بن جيمة، ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار أنموذجا، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، تحت إشراف: كرزاي عبد اللطيف، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2014.
12. فاطمة بدر معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
13. فوزي بودراع، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، أطروحة ماجستير علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014.

الملاحق



جامعة غرداية
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل



مذكرة

ثقافة التسيير ودورها في الانضباط الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية
بريان-غرداية-

خاص بالعاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية مدينة بريان ولاية غرداية.

تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز دراسة ميدانية لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل يشرفنا أن نضع بين أيديكم سادتي الكرام هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بكل صدق وموضوعية قصد مساعدتنا في إنجاز هذا البحث من أجل إثراء البحث العلمي وتوسيع مجالاته. ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف:

أ. محمد د قمانة.

من إعداد الطلبة:

- رنجة عطية.

الموسم الجامعي: 2021م-2022م

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

25-30 30-36 40-41 50-51 50 فما فوق

3. المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

4. الحالة العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

5. مكان العمل:

قريب بعيد

6. الوظيفة:

مسؤول إداري إداري طبيب ممرض

وظائف أخرى، أذكرها.....

1. ثقافة التسيير.

أ. بعد الحوافز:

1. ما هو الأسلوب الذي يمكن أن تفضله في حالة عدم تحفيزك في عملك؟

- تغيب بشكل مستمر وعدم احترام النظام الداخلي للعمل ()
- كره العمل والاهتمام بالمصالح الشخصية ()
- عدم الاكتراث بالمؤسسة ومعداتها ()
- تعمل جاهدا وتكشف قدراتك الشخصية ()

2. ما هو تقييمك للتصنيف المخصص للوظيفة في سلم الأجور؟

منصف غير منصف

لماذا؟

3. هل ترى أن الأجر المخصص للوظيفة؟

كافي غير كافي

4. ما هو تقييمك لعلاوات الأداء الفردي والجماعي؟

كافية غير كافية

5. عندما تتم مكافأتك في العمل هل تحس برغبة في بذل مجهود أكبر في العمل؟

نعم لا

لماذا؟

6. عندما تتم مكافأتك في العمل هل تحس برغبة في بذل مجهود أكبر في العمل؟

نعم لا

7. هل الإدارة تشجع على الإبداع في العمل؟

نعم لا

لماذا؟

8. هل استفدت من دورات تدريبية أو تكوينية في مجال العمل؟

نعم لا

9. هل تعطيك طريقة تنظيم العمل وتوزيع المهام الرغبة في؟:

ترك العمل الانضباط في العمل التمرد في العمل
الاستمرار في العمل التهاون واللامبالاة

ب. بعد طبيعة الإشراف:

10. من وجهة نظرك، على أي أساس يتم ترقية العاملين؟

- الكفاءة والفاعلية ()
- الأقدمية ()
- العلاقات الشخصية/ القرابة/ الوساطة ()
- الأقدمية والكفاءة والفاعلية ()
-

11. حسب رأيك، على أي أساس تتم عملية تقييم العامل داخل مؤسستك؟

- التحيز ()
- الانضباط وإتقان العمل ()
- تصفية الحسابات ()
- الأولوية للقرابة أو الوساطة أو العلاقات الشخصية ()

12. هل تعتقد أن أوامر وتوجيهات المديرين هي من أجل

- تطبيق أوامر الإدارة ()
- تقييد العمال ()
- زيادة خضوع وتبعية العمال ()
- لكي يفرض المدير سلطته وهيمنته ()

13. من خلال تعاملاتك مع مشرفك أثناء العمل هل معاملته لك؟

رسمية () جيدة () سيئة () صارمة () مقبولة () .

14. حسب رأيك، هل اتخاذ القرار في مؤسستك يخضع إلى:
- سلطة المنصب الرسمي ()
 - أن لكل عامل مهما كانت رتبته الحق في المشاركة ()
 - المواصفات الشخصية وسجل الانجازات ()
15. هل حدث خلاف بينك وبين المسؤولين؟
- دائماً () غالباً () أحياناً () إطلاقاً ()
16. حسب رأيك ماهي أهم الأسباب وراء الصراع بين العمال والمسؤولين؟
- أسباب مادية (أجور، النفقات..) ()
 - ظروف العمل ()
 - هيمنة وتسلط المسير وطغيانهم ()
17. عندما يتدخل المسؤول لحل مشكل بين العمال هل؟
- يحكم بالحق () ينحاز لطرف معين ()
18. كيف يتم حل مشكل عدم الرضا حول بعض القرارات المتخذة؟
- بتدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة لفرض القرار ()
 - عن طريق النقاش وإيجاد حل يرضي الطرفين ()
 - إلغاء القرار وتعويضه بقرار آخر ()
19. هل يقوم المسؤول (المسير) بالإشراف المباشر على العمل أثناء أدائه؟
- نعم () لا () أحياناً ()
20. لا يقوم المسير بحاسبة العاملين المقصرين في أداء عملهم لأنه:
- لا يبالي. ()
 - يعلم بأنهم سيعودون لنفس التصرفات ()
 - ثقته بهم في تصحيحهم أخطائهم بأنفسهم في المستقبل ()
21. هل يقوم المسير " رئيسك في العمل " بمحابة والتحيز لعمال معينين، وآخرين لا؟
- دائماً () غالباً () أحياناً () إطلاقاً ()

ج. بعد الرقابة الإدارية:

22. في حالة تغييرك عن العمل، كيف يتعامل معك المسير (المشرف)؟

- عقوبة () إنذار كتابي () إنذار شفوي () استمارة ()
لا شيء ()

23. هل يتابع المسير (المشرف) عملك؟

- دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () إطلاقا ()

24. في رأيك ما هي المعوقات التي تحد من انضباط العامل وتزيد من تسيبه؟

- نقص رقابة المدير ()
العامل نفسه متسبب ()

معوقات أخرى أذكرها.....

25. هل التغيب عن العمل يرجع إلى:

- عدم صرامة المسير
- أنك من معارف المشرف (المدير) الشخصية
- أسباب موضوعية (المرض/الولادة..) التي ذكرت في لوائح قانون المؤسسة.
- تهميشك في العمل
- حضور مناسبة كالزواج، ختان، خطوبة.
- أسباب أخرى أذكر

26. هل وجود المشرف خلال عملك؟

- يزيد من التزامك () يشعرك بالرقابة الايجابية () يربطك ()

27. هل ارتكبت أخطاء في العمل؟

- في حالة نعم: هل تمت معاقبتك؟ نعم () لا ()

■ في حالة لم تعاقب: لماذا لم تعاقب؟ أ بسبب:

- عدم اكتراث المشرف. ()
استعمالك للمعارف ()
المكانة الاجتماعية ()

العلاقة الشخصية مع المشرف ()

أخرى ()

الأخرى، قم بتحديدتها:

2. الانضباط الوظيفي:

أ. انضباط ذاتي:

28. هل تحرص على تطبيق أوامر مسيرك (مشرفك) في العمل؟

دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () إطلاقا ()

29. هل تواظب على الحضور و الخروج من العمل في الأوقات المحددة؟

نعم () لا ()

■ في حالة الإجابة بلا

■ لماذا:

عدم وجود رقابة الا مبالاة بالعمل عدم الرغبة في العمل لشراء مستلزمات المنزل

30. كم تبلغ مدة استراحة الغداء أو (البريك)، كما يسمى التي تقضيها؟

من 0 إلى 15 دقيقة	من 15 إلى 30 دقيقة	من 30 إلى 45 دقيقة	من 45 فما فوق

31. هل تقوم بترك مهامك والاجتماع مع رفقاءك وزملائك في العمل؟

دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () إطلاقا ()

32. هل تتهرب من مسؤولياتك أثناء العمل؟

نعم () لا ()

33. هل تغيب عن العمل؟

دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () إطلاقا ()

34. هل تحرص على إتقان عملك على أكمل وجه في غياب المشرف؟
دائماً () غالباً () أحياناً () نادراً () إطلاقاً ()
35. هل تتحمل المسؤولية في حالة قيامك بخطأ ما أثناء قيامك بمهامك في مكان العمل؟
نعم () لا ()
36. هل يحرص زملائك على استخدام ممتلكات العمل بطريقة سليمة وعدم إتلافها؟
نعم () لا ()
- أ. بعد النسق القيمي:
37. هل ترى بأن الموظفين يتحلون بالمسؤولية في العمل؟
موافق بشدة () موافق () غير موافق () غير موافق بشدة ()
38. هل ترى بأن الموظفين يتحلون بالضمير المهني خلال عملهم؟
موافق بشدة () موافق () غير موافق () غير موافق بشدة ()
39. طالما أوامر رئيسك الإداري مطابقة للقوانين والأنظمة الرسمية، هل تقوم بإطاعتها؟
نعم () لا () أحياناً ()
إذا لم تطعها، لماذا؟
- لأنك مدعوم من شخصيات في مناصب عليا ()
آخر، أذكر:
40. هل تعتبر الامتثال لأوامر المدير بكافة أشكالها انتقاص من كرامتك؟
نعم () لا ()
إذا كان نعم: هل قمت بخفض مستوى أدائك أو قمت بأفعال سيئة أخرى رداً لاعتبارك؟
نعم () لا () أحياناً ()

شكراً على تعاونكم.