



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران -02-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و الأطفونيا

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم

تخصص: التنمية البشرية وفعالية الأداءات

ثقافة المؤسسة و أثرها على مستوى الانضباط و التسبب

دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية (مؤسسة عمومية و مؤسسة خاصة)

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

- أ.د غيات بوفلجة

- خلفلاوي حكيم

أعضاء لجنة المناقشة:

أ /د مزيان محمد	رئيسا	جامعة وهران 2
أ/د غيات بوفلجة	مشرفا	جامعة وهران 2
أ /د بزايد نجاة	مساعد مشرف	جامعة وهران 2
أ/د مقدم سهيل	مناقشا	جامعة وهران 2
أ/د مكي أحمد	مناقشا	جامعة وهران 2

السنة الجامعية 2017 - 2018

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الإنسانية وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إخراج هذا البحث إلى حيز التنفيذ، إلى كل من كان سببا في تعليمي وتوجيهي و مساعدتي.

إلى الدكتور الفاضل أ.د- بوفلجة غيات ، حيث لم يبخل علي بالنصائح و التوجيهات أثناء عملي في البحث .

و إلى الأستاذة الفاضلة أ.د بزايد نجات على كل ما قدمته لي من إرشادات و توجيه .

و إلى كل عمال مؤسسة سوفت وستر فون و بوهران و اتصالات الجزائر بتيارت .

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين أهدي هذا العمل إلى:

إلى من بالحب غمروني وبجميل السجايا أدبوني إلى من كان حبهما يجري في عروق
دمي إلى من كانت ابتسامتي تزيل شقاها وسعادتي ترسم الابتسامة على شفاهم ، إلى من
أحببتهم حتى سار حبهم في الوجدان إلى من أمرني ربي بطاعتهم والإحسان لهم إلى أمي
الحنونة و أبي الكريم حفظكم الله وأبقاكم لناظري
إلى إخوتي و أخواتي و فاطمة و عمتي حبارة و عمي عبد القادر و ليلي
إلى من ساعدتني و كانت سند لي إلى زوجتي الغالية .

إلى أصدقائي : بيض القول إبراهيم ، سالمى سمير ،باي محمد ، زعيلق محمد ، رحيم
علي، غليظ اسماعين ، سعيدات محمد ، ساخي أبو بكر ، بلبوري أمين .
إلى جميع الأساتذة الذين سهروا على تعليمي منذ الابتدائي إلى يومنا هذا .

ملخص الدراسة :

تناولت هذه الدراسة إشكالية اثر ثقافة المؤسسة على مستوى الانضباط والتسيب لدى العمال بحسب نوع المؤسسة (عمومية وخاصة)، وذلك من خلال الكشف على الأثر بين كل من ثقافة المؤسسة ومستوى الانضباط و التسيب بحسب نوع المؤسسة (عمومية وخاصة)، بالإضافة إلى ذلك التعرف على العلاقة بين ثقافة المؤسسة وكل من مستوى الانضباط والتسيب بحسب نوع المؤسسة ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، واعتمدنا على مقاييس محكمة متمثلة في (ثقافة المؤسسة، الانضباط، التسيب) مع التصرف فيها لجمع البيانات معد لهذا الغرض، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة عددها (161) موظف وموظفة ممثلة من المجتمع الإحصائي حيث تقسمت على 38 موظف في المؤسسة الخاصة و 123 في المؤسسة العامة وقد أظهرت نتائج الدراسة: توجد تأثير ذات دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة على كل من مستوى الانضباط والتسيب لدى عمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة) ، و انه هناك علاقة بين ثقافة المؤسسة و الانضباط و التسيب حيث نجد بان مستوى الانضباط مرتفع في المؤسسة الخاصة و مستوى التسيب منخفض و العكس في المؤسسة العمومية .

الكلمات المفتاحية : ثقافة المؤسسة , الانضباط , التسيب .

Résumé:

Cette étude a porté sur le problème de la culture de l'institution sur le niveau de discipline et de négligence des travailleurs selon le type d'institution (publique et privée) Et la pièce en révélant l'impact de chacune de la culture d'entreprise et le niveau de la discipline et le chaos, selon le type d'établissement (public et privé),

En plus de la pièce à identifier la relation entre la culture d'entreprise et tous les niveaux de discipline et de négligence, selon le type d'établissement et d'atteindre les objectifs de l'étude, L'approche descriptive a été utilisée, et nous nous sommes appuyés sur des normes strictes telles que (la culture de l'organisation, la discipline, la désobéissance) avec la disposition de recueillir des données préparées à cet effet, L'échantillon d'étude a été choisi d'un simple nombre aléatoire (161) employés et représentant des employés de la communauté statistique est divisée en 38 employés de l'organisation et 123 dans l'organisation générale a montré les résultats de l'étude:Il y a statistiquement significative à la culture de l'entreprise tant au niveau de la discipline et du laxisme des travailleurs en fonction du type d'effet des institutions (publiques et privées)Et qu'il ya une relation entre l'institution et la culture de la discipline et le chaos où nous constatons que le niveau élevé de la discipline dans l'organisation et le faible niveau de laxisme et vice versa dans l'institution publique.

Mots-clés: culture d'entreprise, la discipline, l'oisiveté

Abstract:

This study addressed the problem of the impact of corporate culture at the level of discipline and laxity of workers, depending on the type of enterprise (public and private), and the piece revealing the impact of each of the institution's culture and level of discipline and neglect, depending on the type of institution (public and private), in addition to the piece to identify the relationship between corporate culture and all levels of discipline and chaos, depending on the type of business and to achieve the objectives of the study, the use of the descriptive approach, and we have adopted the standards represented by the court (the corporate culture, the discipline, idleness) to collect contagious data for this purpose it has been selected sample of simple random number study (161) employed and employed the results of the study showed that there was a statistically significant effect significant on the culture of the institution, both on the level of discipline and on the delay of workers according to the type of institution (public or private). Between the culture of the institution and the discipline and disobedience where one finds that the level of discipline is high in the private institution and the level and weak, unlike in the public institution.

Keywords: corporate culture, discipline, idleness

أ	أية قرآنية
ب	إهداء
ج	شكر و تقدير
د	ملخص الدراسة بالعربية
هـ	ملخص الدراسة بالفرنسية
و	فهرس المحتويات
01	المقدمة

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: مدخل الدراسة

05	تمهيد
06	إشكالية الدراسة
07	فرضيات الدراسة
08	أسباب اختيار الموضوع
08	أهمية الدراسة
09	أهداف الدراسة
10	التعاريف الاجرائية
11	البحوث و الدراسات السابقة

الفصل الثاني : ثقافة المؤسسة

22	تمهيد
22	ماهية ثقافة المؤسسة
23	تعريف ثقافة المؤسسة

23	1- تعريف الثقافة
25	2- تعريف ثقافة المؤسسة
28	4- خصائص ثقافة المؤسسة
31	5- أهمية ثقافة المؤسسة
34	6- أنواع ثقافة المؤسسة
40	7- أبعاد ثقافة المؤسسة
43	8- مصادر و مداخل ومستويات ثقافة المؤسسة
52	9- بعض المفاهيم المتشابهة مع ثقافة المؤسسة
54 خلاصة
	الفصل الثالث : الانضباط و التسبيب
56 مقدمة
57 تعريفات الانضباط
58 مفهوم الانضباط
59 التعريف الإجرائي للانضباط
62 ثالثا : أنواع الانضباط
62 أولا الانضباط الذاتي
63 ثانيا الانضباط الخارجي
65 أهمية الانضباط
66 مقومات الانضباط
67 آثار عدم الانضباط الإداري
67 عوامل(أسباب) الانضباط
68 أولا: العوامل الشخصية
68 ثانيا : عوامل تنظيمية
70 مظاهر الانضباط
71	1- مفهوم التسبيب
71	أ- مفهوم التسبيب لغة
72	ب - المفهوم الاصطلاحي للتسبيب
74	2- مظاهر التسبيب
74	2-1-عدم احترام مواقيت العمل
77 أنماط التغيب
78	2-2- تراخي وتكاسل الموظف في انجاز عمله
80	4-3- سلبية الموظف
82	2-4- عدم تحمل المسؤولية
83	3- أسباب التسبيب
83	3-1- أسباب إدارية
84 انعدام المكافآت التشجيعية والمعنوية في العمل
84	3-2- أسباب تنظيمية
85	3-3- أسباب اجتماعية

854-3 أسباب تتعلق بالبيئة الثقافية.
865-3 أسباب قانونية
866-3 أسباب فنية
877-3 أسباب تتعلق بالعنصر البشري
88 أسباب تتعلق بالجوانب المعنوية
888-3 أسباب تتعلق بطبيعة الفن
894-اثر التسبب
891-4-اثر اقتصادية
902-4-اثر اجتماعية
903-4-اثر إدارية
915-العوامل المؤثرة في التسبب
911-5-الرضا الوظيفي
932-5-الحوافز
933-5-التدريب
954-5-المناخ التنظيمي
965-5-ضغوط العمل
986- دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسبب
101 خلاصة
	الجانب التطبيقي للدراسة
	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
103 تمهيد
104 الإجراءات المنهجية للدراسة
105 وصف عينة الدراسة الاستطلاعية
107 حدود الدراسة
110 أدوات الدراسة
114 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
117 الإجراءات التنفيذية والإدارية للدراسة الأساسية
124 الأساليب الإحصائية المطبقة
	الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج
135 تمهيد
136 عرض وتحلي لنتائج الفرضية الرئيسية
140 عرض وتحليل نتيجة الفرضية الأولى
142 عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثاني
143 عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثالث

145 عرض وتحليل نتيجة الفرضية الرابع
146 عرض وتحليل نتيجة الفرضية الخامسة
147 استنتاج عام

خاتمة

توصيات و الاقتراحات

قائمة المراجع

ملاحق الدراسة

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول رقم 01 : توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب نوع المؤسسة	105
02	جدول رقم 02 : توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	106
03	جدول رقم (03): تفسير درجات مقياس ثقافة المؤسسة	111
04	جدول رقم (04) : تفسير درجات مقياس الانضباط	112
05	جدول رقم (05) : تفسير درجات مقياس التسبيب	113
06	الجدول رقم (06) : بين ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس ثقافة المؤسسة	115
07	الجدول رقم (07) : بين ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس الانضباط	115
08	الجدول رقم (08) : بين ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس التسبيب	115
09	الجدول رقم (09) : معامل ثبات مقياس الدراسة لثقافة المؤسسة	116
10	الجدول رقم(10): معامل ثبات مقياس الدراسة الانضباط	116
11	الجدول رقم(11): معامل ثبات مقياس الدراسة التسبيب	116
12	الجدول رقم(12): معامل ثبات مقاييس الدراسة	117
13	جدول رقم (13): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق جنسهم.	119
14	جدول رقم(14) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق الحالة .	120
15	جدول رقم(15) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق المستوى التعليمي.	121
16	جدول رقم (16): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق الأقدمية .	122
17	الجدول رقم (17) يمثل توزيع المقاييس على عينة البحث بكلى المؤسستين	123
18	الجدول رقم (18): المقاييس الإحصائية للدرجة الكلية لمقياس ثقافة المؤسسة	124
19	الجدول رقم (19): المقاييس الإحصائية للدرجة الكلية لمقياس ثقافة المؤسسة	126
20	جدول رقم (20): المقاييس الإحصائية للدرجة الكلية لمقياس الانضباط	127
21	جدول رقم (21): المقاييس الإحصائية للدرجة الكلية لمقياس التسبيب	129
22	جدول رقم (22): المقاييس الإحصائية للدرجة الكلية لمقياس التسبيب	130
23	جدول رقم (23) : يوضح معاملات الانحدار	136
24	جدول رقم (24) : يوضح معاملات الانحدار	138
25	جدول رقم (26) : دلالة الفروق في الدرجة الكلية لثقافة المؤسسة	140
26	جدول رقم (26) : دلالة الفروق في الدرجة الكلية الانضباط	143
27	جدول رقم (27) : معاملات الارتباط بين ثقافة المؤسسة و الانضباط	145
28	جدول رقم (27) : معاملات الارتباط بين ثقافة المؤسسة و التسبيب	146

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
30	شكل رقم (01) الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية	01
33	شكل رقم (02) أهمية الثقافة التنظيمية	02
36	شكل رقم (03) الثقافات الأربع ل Handy	03
39	شكل رقم (04) أنواع ثقافة المؤسسة حسب كمرون و كوين	04
40	شكل رقم (05) قوة و مرونة الثقافة	05
47	شكل رقم (06) مصادر و مكونات ثقافة المؤسسة	06
49	شكل رقم (07) مستويات الثقافة حسب شاين .	07
105	شكل رقم 08 : دائرة نسبية تمثل نسب توزيع العمال ء حسب نوع المؤسسة)	08
106	شكل رقم(09) : توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	09
120	الشكل رقم (10) : يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية من حيث الجنس	10
121	الشكل رقم (11) : دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة الأساسية من حيث الحالة العائلية	11
122	الشكل رقم (12) : دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة الأساسية من حيث المستوى التعليمي	12
123	الشكل رقم (13) : دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة الأساسية من حيث الأقدمية	13
125	الشكل رقم (14): توزيع درجات العمال على مقياس ثقافة المؤسسة حسب المنحنى الاعتيادي	14
127	الشكل رقم (15) : توزيع درجات العمال على مقياس ثقافة المؤسسة حسب المنحنى الاعتيادي gaoss	15
128	الشكل رقم (16) : توزيع درجات العمال على مقياس الانضباط حسب المنحنى الاعتيادي gaoss	16
130	الشكل رقم (17) : توزيع درجات العمال على مقياس الانضباط حسب المنحنى الاعتيادي gaoss	17
131	الشكل رقم (18) : توزيع درجات العمال على مقياس التسبيب حسب المنحنى الاعتيادي gaoss	18
133	الشكل رقم (19) : توزيع درجات العمال على مقياس التسبيب حسب المنحنى الاعتيادي gaoss	19

مقدمة

مقدمة:

في هذه الدراسة نود أن نبحث عن الموجهات او الاطر المرجعية للأفعال الاجتماعية حتى نفهم و نحدد طبيعة و مضمون النسق الثقافي و القيمي الذي يلعب الدور المحدد او الموجه للسلوكات و الافعال و التفاعلات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسات و عن اتجاهاتها و مصيرها هذا فيما يتعلق بالفكرة العامة التي يتمحور حولها هذه الدراسة و المتمثلة في معرفة مدى تأثير ثقافة المؤسسة في مستوى الانضباط و التسبب في المؤسسات الجزائرية الخاصة و العامة و محاولة معرفة الفروق بين النموذجين من خلال المقارنة بين ثقافة المؤسسة العامة و الخاصة و مستوى الانضباط و التسبب في المؤسسة العامة و الخاصة حيث قام البحث بالاستناد الى استبيان خاص بثقافة المؤسسة و اخر خاص بالانضباط و التسبب و تم تطبيقه و توزيعه في كلا من المؤسستين العامة و الخاصة حيث أصبحت عادة التخلف عن العمل والتغيب في بعض الأحيان من العادات السائدة والمألوفة في المؤسسات الجزائرية، وأصبح الانضباط والوصول في الوقت المناسب وعدم التغيب من الأمور الغريبة، حتى أن العمال ينظرون إلى العامل المنضبط في وقته الذي لا يغيب عن عمله إنسان غريب عن فريق العمل ، وهذا يرجع للتسبب الإداري الذي تعرفه بعض المؤسسات والذي بدوره يعود إلى عدم وجود ثقافة تنظيمية أو ثقافة عمل منظم بالشكل الحديث أو ثقافة المؤسسة السائدة في المؤسسة .

وبناءً على ما سبق تمثل تساؤل الدراسة وتمحور حول:

هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة على كل من مستوى الانضباط والتسبب لدى العمال تبعاً لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة) ؟

و للإجابة على هذا التساؤل افترض الباحث الفرضية التالية :

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة على كل من مستوى الانضباط والتسبب لدى عمال تبعاً لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة)

حيث تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على استبيان خاص بثقافة المؤسسة و الانضباط و التسبب و تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العامة (اتصالات الجزائر بولاية تيارت) و المؤسسة الخاصة (سوفت وسترن فون بولاية وهران) حيث اتبع الباحث في إعداد هذه الرسالة استهل بداية الرسالة بالتطرق إلى موضوع البحث بمقدمة ذاكراً فيها كل خطوات بحثه ثم تطرق إلى مدخل الدراسة حيث

تناول الإشكالية و الفرضية و دواعي اختيار هذا البحث و أهمية البحث و اهدافه و التعاريف الإجرائية و الدراسات السابقة ثم انتقل الى الجانب النظري حيث تطرق فيه الباحث الى ذكر ثلاث فصول الفصل الأول خاص بثقافة المؤسسة و الفصل الثاني خاص بالانضباط و الفصل الثالث خاص بالتنسيق ثم انتقل الجانب الميدني حيث تناول ثلاث فصول الفصل الاول خاص بالاجراءات المنهجية و الفصل الثاني خاص بعرض نتائج الدراسة و الفصل الاخير خاص بمناقشة نتائج الدراسة و في الاخير الملاحق و المراجع التي اعتمد الباحث عليها

الجانب النظري

الفصل الأول :

مدخل إلى الدراسة

تمهيد :

لقد أخذ موضوع ثقافة المؤسسة اهتمام كبير من منظري الادارة الإستراتيجية السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية و كذا علم اجتماع المنظمات باعتباره احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح و تفوق المنظمات المؤسسات فالمنظمة التي تملك ثقافة تكيفية و قوية تمكن أعضاءها من الالتزام و الانضباط و الإبداع و الابتكار و المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم الى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها, "عادة ما تكون المؤسسات العامة و الحكومية و المؤسسات الكبيرة و البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المؤسسة، و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجههم في المؤسسة " (محمود مصطفى أبوبكر، ص90).

و لعل من أهم العوامل المساعدة في تحقيق النجاح و جعل المنظمة فعالة هي الانضباط و الالتزام بالحضور و الانصراف و هو عكس ما نلاحظه في المؤسسات الجزائرية كثرة الغيابات و عدم إنهاء الأعمال في وقتها او الاهتمام بالانضباط في الهيئة (الشكل الظاهري) و الانضباط في الوقت و الانضباط في التعامل (التصرفات) و التسبب و هذا كله راجع الى ثقافة المؤسسة على مستوى الانضباط و التعرف على مدى تأثير ثقافة المؤسسة على مستوى الانضباط و التسبب في المؤسسة الجزائرية .

مشكلة الدراسة :

لقد أصبحت عادة التخلف عن العمل والتغيب في بعض الأحيان من العادات السائدة والمألوفة في المؤسسات الجزائرية، وأصبح الانضباط والوصول في الوقت المناسب وعدم التغيب من الأمور الغريبة، حتى أن العمال ينظرون إلى العامل المنضبط في وقته الذي لا يغيب عن عمله إنسان غريب عن فريق العمل ويعامل معاملة غير لائقة، وهذا يرجع للتسيب الإداري الذي تعرفه بعض المؤسسات والذي بدوره يعود إلى عدم وجود ثقافة تنظيمية أو ثقافة عمل منظم بالشكل الحديث أو ثقافة المؤسسة السائدة في المؤسسة .

على حد علم الباحث من خلال اطلاعه على بعض الدراسات والأبحاث السابقة و بناءً على ما سبق تمثلت تساؤلات الدراسة وتمحورت حول:

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

ويندرج تحت هذه الإشكال الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى درجة ثقافة المؤسسة لدى العمال تبعاً لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة)؟

2- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى درجة الانضباط لدى العمال تبعاً لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة)؟

3- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى درجة التسبب لدى العمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة)؟

4- هل توجد فروق في العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة والانضباط لدى العمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة) ؟

5- هل توجد فروق في العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة والتسبب لدى العمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة) ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة: توجد تأثير ذو دلالة احصائية بين ثقافة المؤسسة وبين كل من مستوى الانضباط والتسبب لدى عمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة)

-الفرضيات الفرعية:

❖ توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى درجة ثقافة المؤسسة لدى عمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة)

❖ توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى درجة الانضباط لدى عمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة)

❖ توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى درجة التسبب لدى عمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة)

❖ توجد فروق في العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة و الانضباط لدى عمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة)

❖ توجد فروق في العلاقة الإرتباطية بين ثقافة المؤسسة والتسيب لدى عمال تبعاً لنوع المؤسسة

(عمومية وخاصة)

أسباب اختيار الموضوع :

ان سبب لاختيار هذا الموضوع هو ملاحظة الباحث لوجود بعض السلوكيات في المؤسسات الجزائرية في مستوى الانضباط و التسيب محاولاً ارجاعه لثقافة المؤسسة حيث سأحاول من خلال هذه الورقة البحثية التأكد من إن كان هناك تأثير لثقافة المؤسسة على مستوى الانضباط و التسيب لدى العمال تبعاً لنوع المؤسسة (عمومية و خاصة) و محاولة معرفة مكونات و عناصر ثقافة المؤسسة و أهم الاسباب المؤدية لانتشار ظاهرة التسيب في المؤسسات و ذلك من خلال التطرق لادبيات الموضوع و الغوص في الواقع و استخراج اهم الحقائق حول هذه الظاهرة و معرفة الاسباب وراء انتشارها و من وراء هذا الانتشار حيث سنفكك ابعاد الانضباط و التسيب من أجل فهم المعنى الحقيقي لمتغيرات الدراسة .

و من بين الأسباب المهمة لاختيار الموضوع :

- 1) التسيب الكثير الملاحظ من طرف العمال في و في كثير من المؤسسات
- 2) عدم استطاعة العاملين تحقيق الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية من خلال وظائفهم.
- 3) عدم الشعور بالاستقرار في النفس والممتلكات والصحة.
- 4) عدم وجود الرغبة في الإنجاز والدافعية للعمل.

أهمية الدراسة : تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي :

❖ تقديم إضافة جديدة من خلال الكشف عن مستوى كل من ثقافة المؤسسة والانضباط والتسيب

لدى عمال في كل من المؤسستين (العمومية والخاصة)

❖ محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين ثقافة المؤسسة وبين كل من مستوى الانضباط والتسيب

❖ محاولة لفت انتباه المسؤولين لمراعاة ردود أفعال العاملين، عند رسم سياسات الموارد البشرية

وإجراء عمليات تقييم لمستوى، لما لهذه السياسات والعمليات من تأثيرات على سلوكيات الانضباط

والتسيب

❖ تقترح هذه الدراسة للقائمين على مؤسسة إطاراً علمياً يمكن من خلاله الاطلاع على المتغيرات ذو

العلاقة بالثقافة المؤسسة ، مما يمكن هؤلاء المسؤولين من إجراء التعديلات اللازمة من أجل تحسين

مستوى الانضباط وتخفيف من ظاهرة التسيب للعاملين تحت قيادتهم مما ينعكس بالإيجاب على

الأداء .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى التطلع الى ثقافة المؤسسة و ما تلعبه من دور في تحسين ادائها و الرفع من مستوى

الانضباط و التخلي عن التسيب لانه اصبح من معوقات نجاح المنظمات حيث سنتطرق الى اهم

الاسباب و العوامل التي جعلت هذه الظواهر تكتسي المؤسسات الجزائرية و محاولة التعرف ان كانت

ثقافة المؤسسة لها تاثير على مستوى الانضباط و التسيب .

(1) التعرف على العلاقة بين ثقافة المؤسسة ومستوى الانضباط والتسيب .

(2) التعرف على تأثير ثقافة المؤسسة على مستوى الانضباط و التسبب تبعا لنوع المؤسسة (عمومية و خاصة)

(3) التعرف على الفروق في المستوى درجة كل من ثقافة المؤسسة و الانضباط التسبب لدى العمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة).

(4) التعرف على مفهوم ثقافة المؤسسة و الإنضباط و التسبب .

(5) التعرف على معايير ومؤشرات ثقافة المؤسسة و الإنضباط و التسبب .

(6) التعرف على وسائل جمع البيانات لمجال ثقافة المؤسسة و الإنضباط و التسبب .

التعاريف الاجرائية :

ثقافة المؤسسة : " لعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة "ج.إليوت" 1951 (Elliot Jacques) حتى و إن أكد "كيش ديس" أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات و أنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات و لم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997. (بشير محمد, 2007: ص 07)

" هي مجموعة القيم و الرموز و المعتقدات و الافتراضات الموجهة و المشكلة للادراك و التقدير و السلوك و المساعدة على التعامل في مختلف الظواهر و المتغيرات فهي تمثل روح المؤسسة و البعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيته " .

الانضباط :

"الانضباط هو نظام وممارسة والتزام خلقي بالقوانين والتعليمات المتعارف".

"هو إلتزام خضوع سلوك الموظف للقوانين اللوائح الأنظمة التعليمات من قبل إدارة المنظمة المتعلقة بالمنظمة بالوظيفة المهام المكلف بها الإلتزام بالأخلاق القيم المتعارف عليها في المنظمة المجتمع".

التسيب :

يرى "عبد الرحمن الجفيري" أن تجليات التسيب تظهر في عدّة صور منها الغياب والتأخر عن العمل الرسمي والانصراف مبكراً أو حضور الموظف لغرض التوقيع في سجل الحضور والانصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم التالي أو الانشغال بمتابعة أسهم البورصة وتعليقات الفيس بوك وتويتر، وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس الدائرة لشأن لا يتطلبه العمل الوظيفي، ومن ثم لا يتم إنجاز العمل المطلوب ويترتب على ذلك سوء العلاقة بين المواطن والدائرة الحكومية، حيث يشعر المواطن بأن أحداً لا يهتم بتقديم الخدمة المناسبة له ومن ثم يدب الخلاف بينه وبين الموظف بل ويبحث بكل الوسائل المشروعة وغير المشروعة عن الطريقة التي تؤدي إلى حصوله على الخدمة المطلوبة باللجوء إلى المعارف والأصدقاء عن طريق الوساطة (عبد الرحمن الجفيري, 1995).

"التسيب هو الحالة التي يقوم فيها العامل بآداء واجبه و التخلي عن منصبه اثناء الدوام و عدم المبالاة و التراخي و التباطؤ من مظاهره التغيب و التأخر "

البحوث والدراسات السابقة:

إن الغرض من عرض البحوث والدراسات السابقة يكمن في مدى الاستفادة منها في الدراسة الحالية من ناحية الأهداف أو مناهج الدراسة أو أدوات الدراسة أو النتائج وغيرها ، حيث يجدر بنا ذكر النقص الكبير

في الدراسات حول ظاهرة التسبب و الانضباط على عكس الدراسات في ثقافة المؤسسة و سنحاول عرض اهم الدراسة التي تناولت متغيرات دراستنا .

1) دراسة قام بها عبد الله طلبة:

بعنوان "ظاهرة التسبب الوظيفي في إدارات الدول النامية" وقد هدفت الدراسة إلى بيان أثر التحولات الاقتصادية التي شهدتها العالم من النظام الاشتراكي إلى نظام السوق الحر والنظام الرأسمالي، وبيان أسباب عجز الدول النامية عن تحقيق أهدافها الطموحة لخط التنمية الاقتصادية وإيضاح أن العرب يتعرضون إلى العديد من المخاطر والأمراض المزمنة الناتجة عن تجزئة الوطن العربي وتفتت طاقته إلى البشرية والمادية والتخلف الاقتصادي والاجتماعي نتيجة غياب البعد القومي لخطط التنمية وانعدام الإدارة العامة العربية الحديثة وغيرها من الأسباب، يجعل من الضروري التصدي العلمي لظاهرة التسبب الوظيفي التي تعاني منها إدارات الدول النامية بهدف الوقوف على الأنماط السلوكية في مجتمعات هذه الدول وبيان القيم والأفكار والتقاليد الموروثة والمستخدمة لأفراد المجتمع وبالتالي تسليط الأضواء على بيئة التسبب من خلال عوامل وأسباب نشؤها وتفاقمها والآثار المدمرة عليها لمجمل التنظيم الإداري.

ولقد حددت الدراسة أبعاد المشاكل الإدارية التي تؤدي للتسيب في الدول النامية ومظاهر التسيب لدى الإدارة ولدى الموظف وأعزت الدراسة أسباب التسيب إلى أسباب اجتماعية واقتصادية وإدارية وتنظيمية بالإضافة إلى الأسباب السيكولوجية والنفسية.

واقترحت الدراسة العديد من الأساليب والطرق لعلاج ظاهرة التسيب من أهمها ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدول على نحو يجعله متفقاً مع التنظيم الذي يقتضيه التغير الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع بالإضافة على ضرورة الاهتمام بطرائق العمل وأساليبه وكذلك توجيه اهتمام القادة الإداريين إلى القضايا التخطيطية والتنظيمية الهامة كما أكدت الدراسة ضرورة تطوير الرقابة على نحو يجعل هدفها الأساسي إجراء تقييم موضوعي لمستويات الأداء، وأخيراً ضرورة انتهاج سياسة تعمل على مكافحة التسيب في جميع أشكاله ومظاهره.

(2) دراسة قام بها نبيل توفيق حسن :

بعنوان "مشكلة انخفاض إنتاجية العامل وعدم الانضباط في العمل" هدفت الدراسة إلى بيان مظاهر المشكلة سواء المتصلة بالعمل أو بالعاملين أو بالمتعاملين (العلاء) أو الجهات ذو العلاقة بالمنظمة التي تتم الدراسة فيها، مع استخدام المدخل الكمي في بيان أحجام الظواهر التي تُبنى عن وجود مشكلة. كما هدفت إلى التعرف على الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوث مشكلة انخفاض الإنتاجية للعامل وعدم انضباطه.

ولقد أوردت الدراسة أهم مظاهر هذه المشكلة والتي من أهمها زيادة حجم الموارد المستخدمة في العمل بالمقارنة بالفترات السابقة، وضآلة حجم المخرجات والعوائد عن المستهدف في الخطة، وتدني مستوى الإنجاز عن المواصفات المحددة، والتأخر في توقيتات الإنجاز وتزايد شكاوى العملاء، وكثرة حالات التغيب عن العمل، وكذلك حالات ترك العمل بدون إذن، وغيرها من المظاهر.

ولقد أعزت الدراسة الأسباب التي أدت إلى ذلك في قصور نظم التدريب وعدم استخدام الأساليب التدريبية المتطورة، وقصور نظم الرقابة، وعدم الربط بين نظم الأجور والحوافز الإيجابية والسلبية وبين حجم ومستوى الإنجاز. ولقد أقترح الباحث العديد من الحلول للتغلب على المشكلة محل الدراسة من أهمها تطوير سياسات ونظم العمل، من خلال دعم وتطبيق نظم رقابة الجودة، وتبسيط الإجراءات وتطور أساليب العمل، ووضع وتطبيق نظم مناسبة للتدريب، وكذلك الربط بين نظم الحوافز الإيجابية والسلبية وبين حجم ومستوى الإنجاز من ناحية وبين توقيت العمل من ناحية أخرى.

(3) دراسة وزارة التربية والتعليم المصرية :

وزارة التربية والتعليم : الثقافة المؤسسية، مكتب المتابعة بقطاع التعليم العام، القاهرة د. ت. تهدف هذه الدراسة إلى بيان معايير ومؤشرات ثقافة المؤسسة وقد استخدمت الدراسة في ذلك الزيارات الميدانية والاستبيانات والمقابلات بأنواعها وكذلك الملاحظة وتقييم المرفقات والسجلات. هذه الدراسة اقتصرت

على مكتب المتابعة بقطاع التعليم في رصد الحالات . وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في الجزء النظري وبعض النتائج و الاستبانات بالمقابلات والزيارات الميدانية.

(4) دراسة زكي، (2012) :

بعنوان " الانضباط السلوكي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء القيم الأخلاقية الإسلامية من وجهة نظر طلابهم (دراسة تطبيقية على جامعتي طيبة والطائف)"، و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الانضباط السلوكي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيم الأخلاقية الإسلامية والكشف عن طبيعة العلاقة بين الانضباط السلوكي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيم الأخلاقية الإسلامية والمتغيرات الديموغرافية الخاصة بمجتمع الدراسة (جنس الطالب، مقر الجامعة، نوع الكلية، المستوى الدراسي).

حيث توصلت هذه الدراسة إلى إن أعضاء هيئة التدريس يمثلون القيم الأخلاقية الإسلامية في ممارستهم السلوكية وأنهم غالبا ما يكونوا منضبطين سلوكيا في ضوء قيمتي الأمانة والعدالة من وجهة نظر طلابهم، إلا أنهم أحيانا يكونوا منضبطين سلوكيا في ضوء قيمة الرعاية والمسؤولية، والإستقامة ومحاسبة النفس وتهذيبها، والإفتتاح والتواصل مع الآخرين من وجهة نظر طلابهم.

(5) دراسة قام بها صلاح بن معاذ المعيوف ومحمد بن عبد العزيز :

تحت عنوان " التسبب في الأجهزة الحكومية في المملكة " هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن حقيقة انتظام العمل في إدارات الحكومة وأجهزتها ووزارات، ومصالح، وهيئات، وإمارات، ومناطق، ورئاسات، ودواوين، موزعة على المناطق الإدارية الثلاثة عشر، وكذلك بيان أسباب التسبب لدى موظفي الحكومة.

ولقد شملت عينة الدراسة الموضوع من أربعة متغيرات هي التأخر الصباحي والخروج من العمل والعودة قبل نهاية الدوام، ومغادرة العمل قبل نهاية الدوام، وأخيراً الغياب عن العمل.

ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي من أهمها أن السبب الرئيسي في حالة التسبب وعدم الانضباط للموظفين الحكوميين يعود إلى ضعف أو انعدام متابعة وجولات رؤساء الأجهزة الحكومية لمتابعة الدوام، حيث أوضحت الدراسة أن 47% من الموظفين غير المنضبطين لا يقوم رؤسائهم بجولات رقابية عليهم إطلاقاً، بينما 18.4% منهم يقوم رؤسائهم بجولة واحدة أو جولتين في الشهر، بينما انحصرت نسبة من يقومون بثلاث جولات أو أكثر في 34.6% ، أما فيما يخص متغيرات الدراسة الأربعة السابقة الذكر فقد بينت الدراسة أن 50% من إجمالي الموظفين التي شملتهم العينة يتأخرون عن العمل صباحاً، وأن 68.2% منهم يخرجون ويعودون أثناء الدوام الرسمي، وأن 54% منهم يخرجون قبل نهاية الدوام، وأما بخصوص التغيب عن العمل فقد أوضحت الدراسة بضرورة تأسيس قاعدة بيانات مركزية لانتظام الدوام الحكومي للتعرف على حجم المشكلة وأسبابها ومقارنتها مع الدول الأخرى وتفعيل دور الرقابة والتحقيق للتعامل مع هذه المشكلة.

(6) دراسة: (الطبلاوي: 1996) :

" تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة "

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر خصائص ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال في مصر وذلك من حيث الخصائص التالية: جماعية العمل، القدرة على التكيف ، والابتكار والتجانس.

وقد طبقت الدراسة على منظمات صناعة الدواء التابعة لقطاع الأعمال العام وقد توصلت الدراسة إلى علاقة ارتباطية موجبة بين ثقافة المنظمة والفعالية التنظيمية حيث تؤثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بجماعة العمل والقدرة على التكيف والابتكار والتجانس تأثيراً إيجابياً على الفعالية التنظيمية.

(7) دراسة: (السيد ، 1997).

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر ثقافة المنظمة على استعدادها للأزمات المحتملة، والوقوف على خصائص الثقافة التي تتسم بالاستعداد للأزمات المحتملة. وقد ركزت الدراسة على دراسة خصائص الثقافة التالية : التعاطف والعلاقات الشخصية ، ومشاركة العاملين وتمكينهم من السلطة ، وعد التحفظ في عرض المشاكل ، والتفاعل بين الإدارة والعاملين ، إلى جانب المودة بين الإدارة والعاملين تبحث أثر تلك الخصائص على الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة على مواجهتها.

وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد اختلافات ذو دلالة معنوية بين مجموعات الشركات فيما يختص بالثقافة التنظيمية، إلا أنها توصلت أيضاً إلى وجود علاقة بين بعض خصائص الثقافة وبين الاستعداد للأزمات.

(8) دراسة: (محمد ، 1994)

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى تأثير ثقافة المنظمة السائدة على درجة الإحباط الوظيفي لدى الأفراد ، وتحديد أي عناصر هذه الثقافة أكثر تأثيراً على الإحباط الوظيفي لدى الأفراد. وقد حددت الدراسة أبعاد ثقافة المنظمة في ثلاثة مكونات تتمثل في: القيم والمعاني المشتركة، القدرة، القواعد، وتمثل

مفهوم الإحباط الوظيفي في الحالة التي معها يرغب الفرد في ترك وظيفته وتقل درجة حماسه واهتمامه بها وشعوره بالضآلة في العمل وضعف همته ورغبته في العمل.

وقد أجريت الدراسة التطبيقية على أربعة منظمات ذو أنشطة مختلفة تتمثل في منظمة علمية (جامعة)، وجهة حكومية، وبنك تجاري، شركة صناعية، وتوصلت إلى بعض النتائج منها :

1- وجود علاقة عكسية بين الإحباط الوظيفي وثقافة المنظمة، فزيادة وتحسن مؤشرات الثقافة يؤدي لانحسار قيم درجات الإحباط الوظيفي.

2- تؤثر ثقافة المنظمة تأثيراً جوهرياً سلبياً على درجة الإحباط الوظيفي لدى الأفراد.

3- يمثل عنصر القيم والمعاني المشتركة أقوى عناصر الثقافة التنظيمية تأثيراً على درجة الإحباط الوظيفي لدى الأفراد.

9) دراسة (أمل حمد الفرحان): 2003

الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: (دراسة تحليلية)، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، ودراسة العلاقة بينهما، ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات، وبتطبيقاً على عينة عشوائية مكونة من 400 موظفاً من العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والإشرافية والمسؤولين عن وحدات التطوير الإداري في هذه المؤسسات، تبين ما يلي:

- تتوفر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الانضباط، قيم النمط الحر) والتطوير الإداري (إعادة الهيكلة، تبسيط الإجراءات، تفويض الصلاحيات، تطوير التشريعات والأنظمة، تنمية القوى البشرية، وصف وتصنيف الوظائف، التكنولوجيا) بنسب متوسطة ومتفاوتة.

- وجود علاقات معنوية متقاربة بين الثقافة التنظيمية وكذلك بين أبعاد التطوير الإداري، إن جميع العلاقات السابقة تختلف باختلاف أحجام المؤسسات.

(10) دراسة المالكي (2008) :

بعنوان : (العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي، دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بمنطقة مكة المكرمة)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر بعض العوامل الإدارية والتنظيمية (العائد المادي من الوظيفة وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف والنمط القيادي الذي يتبعه الرئيس المباشر في العمل) على الانضباط الوظيفي وذلك من خلال علاقة هذه العوامل ببعض مظاهر عدم الانضباط الوظيفي (التأخر في الحضور صباحا والانصراف ظهراً، والغياب عن العمل بدون عذر، أو إهدار وقت العمل الرسمي)، وذلك في الأجهزة الحكومية بمنطقة مكة المكرمة والتي تقدم خدمة مباشرة للجمهور، وذلك من خلال عينة الدراسة التي بلغت (302 موظفاً) من الموظفين الذين يشغلون المرتبة الأولى حتى السادسة بمحافظات (جدة ، الطائف ، رابغ) وقد توصلت الدراسة إلى :

- أن هناك هدر لوقت العمل بلغ 1.22 ساعة من مجموع ساعات العمل والذي هي سبع ساعات.
- كما تبين من الدراسة إن للعائد المادي من الوظيفة، ولطبيعية الوظيفة يشغلها الموظف، والنمط القيادي الذي يتبعه الرئيس في العمل علاقة بحدوث بعض مظاهر عدم الانضباط الوظيفي (التأخر في الحضور صباحا والانصراف المبكر ظهرا من العمل، الغياب عن العمل بدون عذر، إهدار وقت العمل في غير ما خصص له .

(11) دراسة أبو إدريس (2000) :

بعنوان "الممارسات الإدارية والتسيب الوظيفي في الأجهزة المحلية، دراسة تطبيقية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مظاهر التسيب الوظيفي ومحاولة الكشف عن أسباب انتشار هذه الظاهر مع

محاولة تقديم بعض الحلول العلمية والعملية للتغلب على هذه الظاهرة أو الحد من انتشارها. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام حزمة من الأساليب حيث تم استخدام دراسة استطلاعية من خلال معايشة الباحث لظاهرة التسبب الوظيفي، وتصميم استبانة وجهت لبعض الموظفين في الأجهزة المحلية، ومقابلة شخصية معمقة مع المستقصى منهم .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

من مظاهر التسبب الوظيفي المرتبطة بالممارسات الإدارية هي:

1. ضعف الوازع الديني لدى المديرين وتهاونهم في القيام بواجباتهم الإشرافية.
2. عدم تقدير المديرين للموظفين الأكفاء والمتميزين الذين يقومون تحت رئاستهم.
3. عدم التزام المديرين في أنفسهم بأوقات الدوام الرسمي.
4. تهاون المديرين في متابعة التزام موظفيهم بأوقات الدوام.

12دراسة (Victor Obule Ebuara¹ and Maurice Ayodele Coker) : (2012)

بعنوان : " تأثير انضباط الموظفين واتجاههم للعمل على الرضا الوظيفي على المحاضرين في مؤسسات تيراتيري في ولاية كروس ريفرو " وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الانضباط الموظفين وإتجاههم نحو العمل على الرضا الوظيفي، وأجريت الدراسة على 400 محاضر من الذكور والإناث، من خلال استبانة تم توزيعها على أفراد العينة. و أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي :

- 1- إن الرضا الوظيفي للمحاضرين لا يعتمد على مستوى انضباطهم في العمل.
- 2- لا يمكن تحديد الرضا للمحاضرين من خلال موقفهم في التدريس في الغرف الدراسية.
- 3- الرضا الوظيفي لهم هو أيضا لا يعتمد على موقف المحاضرين نحو الإشراف على برنامج الطلاب.
- 4- وبالإضافة إلى ذلك، يمكن تحديد الرضا الوظيفي من خلال الاعتراف بشخصهم وجهودهم.

نخلص من استعراض الدراسات السابقة إلى بعض النقاط الأساسية من بينها:

- 1 - أن ثقافة المؤسسة تم دراستها كمتغير تابع أحيانا، كما تم دراستها كمتغير مستقل أحيانا أخرى.
- 2 - أهمية الثقافة وأبعادها من وجهات نظر متعددة تبرز عدم الاتفاق بين الباحثين على أبعاد محددة لثقافة المؤسسة .
- 3 - دراسة أثر الثقافة المؤسسة على بعض العوامل والمتغيرات التنظيمية كالتفاعلية التنظيمية والممارسات الإدارية، وكذلك بعض جوانب الموارد البشرية.
- 4 - أن هناك نقص شديد في الدراسات العربية و الاجنبية على حد علم الباحث إن لم أقل انها شبه منعدمة التي تناولت موضوع على الانضباط و التسبب .و لم تتناول الدراسات السابقة علاقة موضوع الثقافة المؤسسة و تأثيرها على الانضباط و التسبب إلا اننا نجد العديد من الدراسات التي تناولت كل متغير من متغيرات الدراسة على حدى .
- 5 - تتميز الدراسة الحالية بالتركيز على تحليل العلاقة و التأثير بين ثقافة المؤسسة و الانضباط و التسبب تبعا لنوع المؤسسة (عمومية و خاصة).
- 6- على حد علم الباحث لم يجد من الدراسات السابقة ما يتفق او يختلف من حيث متغيرات البحث الذي هو موضوع الدراسة لكن تم الاستفاد منها كل متغير على حدى و تم دراسته مع متغيرات أخرى .

الفصل الثاني :

ثقافة المؤسسة

تمهيد :

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة ، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء و الحفاظ على هوية الجماعة و بقاءها ، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين و مساعدتهم على أعمالهم بصورة فضل من خلال نظام القواعد و اللوائح غير الرسمية و الموجودة بالمؤسسة و الذي يوضح لأفرادها و بصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة و ذلك على ضوء ما هو متوقع حيث تعتبر ثقافة المؤسسة من بين أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان السلوك التنظيمي و لمعرفة أسباب التفوق أو انهيار أي مؤسسة هو الرجوع إلى الجانب الثقافي الخاص بها لمعرفة الأسباب وراء هذا النجاح أو الفشل .

إن ثقافة المؤسسة تقوم بحمايتها من السلوكات غير اللائقة و التي تلحق الضرر بسمعتها مثل تخفيض تسرب المعلومات وذلك من خلال تكريس مفهوم الولاء للمؤسسة و الحفاظ على مصداقيتها في السوق ، كذلك تجنب التقليد في تقديم خدماتها أو منتوجاتها ، بتغيير أدق كل مؤسسة مجبرة على بناء ثقافة خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات.

انطلاقا مما سبق فإننا من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط الآتية :

- ماهية ثقافة المؤسسة .
- مصادر ، مداخل ثقافة المؤسسة .
- ومستويات ثقافة المؤسسة
- تكوين وتغيير ثقافة المؤسسة .

1- ماهية ثقافة المؤسسة :

تعتبر الثقافة بصفة عامة ظاهرة اجتماعية معقدة متعددة الأبعاد ، حيث يشتق منها مجموعة من الثقافات الفرعية ، من بينها ثقافة المؤسسة التي تتسم بتنوع مكوناتها وأبعادها من مؤسسة إلى أخرى . إن هذا الاختلاف بين ثقافات المؤسسات حث منظري التسيير إلى البحث والتحري عن الأمور المشتركة بينها للخروج بتصور واضح و محدد يتسم بالدقة النسبية .

2- تعريف ثقافة المؤسسة :

قبل التطرق لتعريف ثقافة المؤسسة يجدر بنا أولاً تعريف كلمة ثقافة (a culture).

2-1 تعريف الثقافة :

الثقافة : مفهوم واسع , وذو جوانب متعددة , عرف عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها و تختلف في الأخرى .

2-1-1 الثقافة لغة :

إن أصل كلمة ثقافة هو : ثقف , ولها معنيان رئيسيان متباينان في اللغة العربية :

الأول : ثقف في القاموس : ثقفه: أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه . وبهذا المعنى جاء قوله تعالى (فَأَمَّا تَثَقَّفْنَهُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرِدْ بِهِم مِّنْ خَلْفِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُونَ (57))

وقال عز وجل (وَاقْتُلُوهُمْ حَيْثُ ثَقَّفْتُمُوهُمْ وَأَخْرِجُوهُمْ مِّنْ حَيْثُ أَخْرَجْتُمُوهُمْ ۚ وَالْفِتْنَةُ أَشَدُّ مِنَ الْقَتْلِ ۗ وَلَا تَقَاتِلُوهُمْ عِنْدَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ حَتَّىٰ يُقَاتِلُوكُمْ فِيهِ ۗ فَإِن قَاتَلُوكُمْ فَاقْتُلُوهُمْ ۗ كَذَٰلِكَ جَزَاءُ الْكَافِرِينَ (191)) .

وقال سبحانه وتعالى (مَلْعُونِينَ ۗ أَيَّمَا تَفَفُّوا أَخَذُوا وَقُتِلُوا تَقْتِيلًا (61))

الثاني : ثقف , يثقف , ثقفا و ثقافا : صار حاذقا , خفيفا , فطنا , و منه : ثقف الكلام : أي حذقه وفهمه بسرعة , وثقف الولد : هذبه وعلمه , وثقفه تثقيفا : سواه , وثاقفه فثقفه : غالبه فغلبه في الحذق .

-وورد مصطلح ثقافة في لسان العرب (ثقف) بمعنى : جدد وسوى , و رجل ثقف : أي رجل حاذق , وثقف المح : قومه سواه .

- أما في اللغة الإنجليزية كلمة (Culture) فهي تترجم إلى العربية على أنها الثقافة أو التهذيب , وقد تعطي أحيانا معنى الحضارة , وأصل هذه الكلمة هو cult وتعني عبادة و دين , ومن مشتقاتها Cultivation وتعني التعهد والتهذيب والرعاية , و Cultural ومعناها ثقافي أو حضاري .

2-1-2 الثقافة إصطلاحا :

تعددت تعاريف الثقافة من باحث إلى آخر إلا أننا حوالنا التطرق لأهم التعاريف و التي سنتطرق لها و تعرف على أنها " ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك " (جبتور، 2004، صفحة 198).

كما عرفها مالك بن نبي الذي يعتبر من المفكرين الاجتماعيين القليلين الذين كرسوا جهودهم الفكرية لدراسة و تحليل هذا المفهوم و له إسهامات كبيرة و قيمة في هذا المجال إذ يعرف الثقافة في كتابه مشكلة الثقافة (هي مجموعة من الصفات الخلفة و القيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لاشعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه و شخصيته) . (مالك بن نبي ، 1992 ، ص 17)

كما يرى كوفيرون (Koviron) انها " انجازات الانسان التي يعبر بها من خلال حياته و طرائقه في التفكير و السلوك و العمل و التي تاتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة و مع غيره من البشر " (غياث بوفلجة ، 2010، ص 66).

كما نجد تعريف للثقافة عند (Taylor) حيث يعتبرها " هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات و الفن والأخلاق والقانون والعادات, أو أي قدرات أخرى , أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع " (عدون، 2004، صفحة 108) .

كما يمكن القول أن الثقافة في التعريفات التطبيقية Experimental definition تشير إلى بيئات متميزة من التجمعات البشرية التي يوجد بين أعضائها قاسم مشترك من القيم والمعاني مما يؤدي بالضرورة إلى وجود تأثيرات وسلوكيات شائعة فيما بينهم يمكن نقلها عبر الأجيال ويمكن من خلالها التمييز بين تجمع بشري وآخر . (House et al 1996)

الثقافة تبرز ذلك الاختلاف الموجود بين المجتمعات من حيث الآداب , التقاليد , القيم , المعتقدات , الإحتفالات , الأخلاق وأوضاع وممارسات الأفراد داخل المجتمع , فهي - الثقافة- ليست مجرد وسيلة يدرك من خلالها شخص شيء معين , بل طريقة إدراكه لذلك الشيء (walker، 2003، p 02).

يرى ولاس (Wallace) "أن الثقافة هي اساليب السلوك او أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن احتمال استخدام أفراد المجتمع لها اكبر ، لما تتميز به عن الاساليب من كثرة التواتر و إمكانية المحاكاة " (غياث بوفلجة ،2010، ص 08) .

يمكن تعريف الثقافة بأنها " مجموعة القيم المادية وروحية ووسائل خلقها واستخدامها ونقلها ، التي أفرزها المجتمع عبر التاريخ ، وهي ذات إرتباط وثيق بتطور النظم الإقتصادية و الإجتماعية . فلكل مجتمع نظام ثقافي خاص به يوجه ويؤثر على تفكير وقيم وتصرفات أفراد ، بحيث تتكون مجموعة من المعايير الثقافية تحدد سلوك وتصرفات غالبية الأفراد و يعتبر التمسك بها أمرا ملزما و بديهيا . كما تكون هذه المعايير الأساس لقياس و لتقييم سلوك وتصرفات الأفراد المنتمين لمجتمعات اخرى . ويمكن ان توجد معايير ثقافية مشتركة ومتباينة بين مجتمعات مختلفة ، و ما يعتبر قيمة أساسية في مجتمع ما يمكن أن تكون قيمة هامشية أو غير مقبولة في مجتمع آخر (عثمان، 2008، صفحة 76) .

3- تعريف ثقافة المؤسسة :

بعد التطرق إلى مفهوم الثقافة سنحاول تعريف ثقافة المؤسسة إلا أننا لا بد إلى الإشارة أن هناك الكثير من التسميات المشابهة و التي لها اقتراب و طرح خاص من قبل المنظرين ، فهناك من يطلق عليها الثقافة التنظيمية ، ثقافة الشركة ، ثقافة المنظمة أو المؤسسة ، وفي بحثنا هذا سوف نأخذ بتسميتي ثقافة المؤسسة و الثقافة التنظيمية .

فيما يلي نبرز مجموعة من التعريفات على سبيل المثال لا الحصر :

تعريف نادين ليمياتر 1984 (Nadinz Lemarte) " هي نظام من التمثلات و القيم المشتركة من طرف كل أعضاء المؤسسة، ما يعني أن كل عضو يتقاسم مع المؤسسة رؤية مشتركة حول دورهم الاقتصادي و الاجتماعي و المكان الذي يحتلونه بالمقارنة مع منافسيهم ، و كذلك المهمة التي أجلها وجدو " . (Farid , 1996, p 277)

يرى "بريسي جيمز" كوكنيت كريستيان (Bressy Gilles et Konkuyt Christian) حسب "إليوت جاك (Jaques Elliot) أن: "ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير و السلوك الاعتيادي

و التقليدي ، و تكون مشتركة بين أعضاء المنظمة و تعلم شيئا فشيئا للاعضاء الجدد من اجل قبولهم في المنظمة " (Bressy, Konkuyt, 2008, p. 52).

عرف شاين (Shein) ثقافة المؤسسة على أنها " ذلك النمط من الإفتراضات الأساسية الذي ابتدعه أو اكتشفه أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها (Heck, 1993, p. 211), والتي أثبتت نجاحها فاعتبرها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال و تصلح لأن تنتقل بطريق التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون لهم السبيل الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس بكل ماله علاقة بهذه المشاكل (Edgar, 2004, p. 17), فهي تعمل على حل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي " (A.Howard.Grenville, p. 07). من خلال التعريف السابق فشاين ينظر للجوانب التالية (الخفاجي، 2009) :

- الثقافة كأعراف وقيم ونماذج سلوك وطقوس وشعائر وتقاليد .
- احتواء الثقافة على تركيبة مستقرة ونموذجية و متكاملة .
- الثقافة هي حالة تراكمية للتعلم من التاريخ المشترك .
- تواجه جميع الجماعات مجموعتين من المشاكل ينبغي أن تتعامل معها , وهي :
 - 1- البقاء في البيئة والنمو فيها والتكيف معها .
 - 2- التكامل الداخلي الذي يمكن من إنجاز الوظائف و المهام وعملية التكيف .
- تبين الثقافة عملية التكيف الإجتماعي للأعضاء الجدد .
- الثقافة هي دالة لتأريخ المؤسسة قيادة وإدارة و عمليات , ونتائج , ومراحلا وعلاقات.

تناول محمد قاسم القريوتي ثقافة المؤسسة على أنها " مجموعة الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن , وأصبحت سمة خاصة للتنظيم , بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه (القريوتي، 2000، صفحة 286) " . فتقافة المؤسسة أصبحت نسقا مألوفاً للرموز

والدلائل التي تساعد الرئيس على تشارك القواعد والتعاون مع مرؤوسيه (Alvesson، 2007، صفحة 03) .

عرف هاريزون (Harrison) ثقافة المؤسسة بأنها " المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل ، طريقة ممارسة السلطة ، مكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم ، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي ، وسلوك المرؤوسين داخل المؤسسة " (ياسين، 2007، صفحة 238).

عرف مصطفى محمود أبو بكر ثقافة المؤسسة " بأنها انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة ، وهذا ما يبرز تعدد ثقافة المؤسسات كبيرة الحجم والشركات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها " (ابوبكر، 2004، صفحة 78).

حدد Martin ثلاثة منظورات مهيمنة على البحث عن ثقافة المؤسسة ، وهي (الخفاجي، 2009، صفحة 22، 23) :

- 1- منظور التكامل ، الذي يؤكد على تقاسم ومشاركة جميع أعضاء المؤسسة امتلاكهم الوعي العام الشامل عن المؤسسة ، بمعنى وجود إحساس بمعتقدات مشتركة .
- 2- منظور الاختلاف ، الذي يركز على حقيقة أن هنالك ثقافات فرعية .
- 3- منظور التجزئة ، الذي يركز على الغموض كجوهر ثقافة المؤسسة .

أشار تورينغتون (Torrington) ضمن منطلق إدارة الموارد البشرية ، إلى أن ثقافة المؤسسة " تعني المعتقدات والتقاليد ونماذج السلوك العامة المعبرة عن خصائص خاصة بالمؤسسة ، إذ يحصل الإهتمام بالثقافة في محاولة لفهم واقعية الحياة الجمعية في المؤسسة وأقسامها وتحديد دستورها ونظمها وهويتها فضلا عن الإهتمام بثقافة صناع المعرفة والتنوع الذي يحكم ممارسات الإدارة في دول مختلفة ، خاصة تنوع القيم الثقافية والثقافة الوطنية التي تواجه الشركات متعددة الجنسيات " (الخفاجي، صفحة 24) .

تناول بارني (Jay.B.Barney) ثقافة المؤسسة على أنها " مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز التي تؤدي بها الأعمال (wallace, p. 549) ، والتي لها تأثير شامل داخل المؤسسة لأن ثقافة المؤسسات لا تصف فقط العلاقة بين العاملين ، المستهلكين والمنافسين و إنما هي كذلك تحدد وتبين مفتاح التفاعل بين هؤلاء الأطراف " (B.Barney, p. 657) .

كما عرفها أسامة الفراج بأنها " عبارة عن حالة مستقرة نسبيا من الممارسات السلوكية التي تعيشها المؤسسة جراء نقل تجارب الأكثرية المسيطرة أو الأقلية الضاغطة في المؤسسة ، وأفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم وحقنها في النظام السائد لتحقيق أهداف محددة ، مما يؤثر وبشكل جوهري في ترتيب أولويات العاملين ، و أسلوب إدارتهم ونظرة المؤسسة إليهم وسلوك المديرين تجاههم ودافعيتهم للعمل وكيفية تعاملهم مع المهام التي تتعارض مع القوانين والأنظمة ، ومعايير تصنيف المتميزين منهم ، فضلا عن أنماط اتخاذ القرارات ، وطرائق حل الخلافات والنزاعات الداخلية ، وأساليب الاستجابة للبيئة الخارجية " (أسامة فراج ، ص166) .

من خلال ما سبق ، يمكننا تقديم التعريف الإجرائي التالي لثقافة المؤسسة ، بأنها " مجموعة من القيم المشتركة وقواعد السلوك التي تحدد معايير التصرف داخل المؤسسة ، وهذه الثقافة تكونت عبر تاريخ حياة المؤسسة مما أعطت سمة مميزة للتنظيم داخل كل مؤسسة ، فهي تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها . فالثقافة تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها " .

4- خصائص ثقافة المؤسسة :

يمكن النظر إلى خصائص ثقافة المؤسسة من زاوية خصائص الثقافة في حد ذاتها ، تتفاوت درجة الالتزام بثقافة المؤسسة وقوتها من مؤسسة لأخرى وداخل المؤسسة نفسها ، ومن أهم تلك الخصائص ما يلي (ابوبكر، 2004، صفحة 79) :

4-1- ثقافة المؤسسة نظام مركب : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة , وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية :

الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) .

الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المؤسسة , والآداب والفنون , والممارسات العملية المختلفة) .

الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك) .

4-2- ثقافة المؤسسة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة , وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص , وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص .

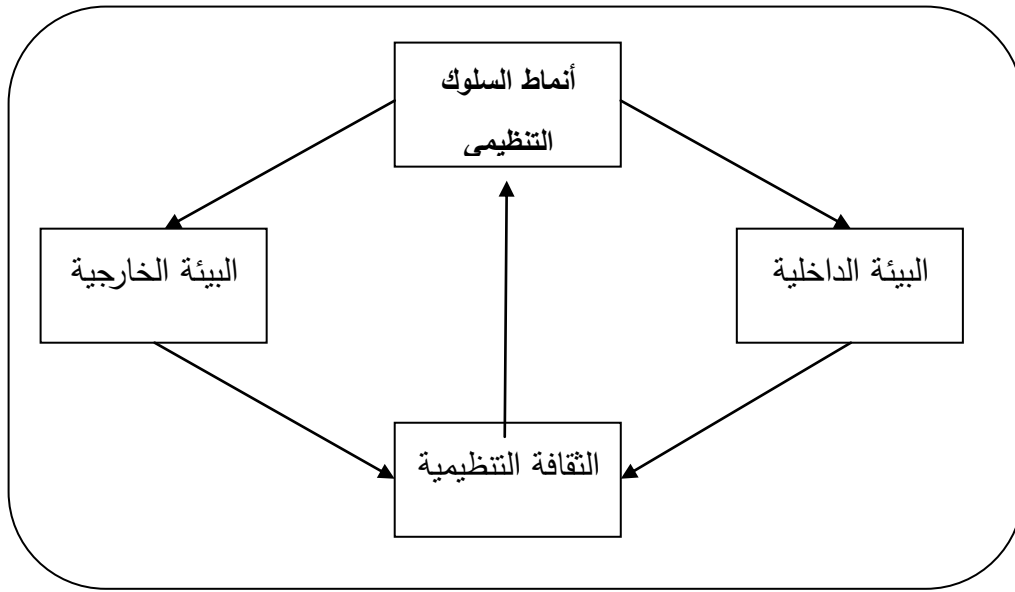
4-3- ثقافة المؤسسة نظام مكتسب متغير ومتطور : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية , بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد بعض الملامح القديمة .

4-4- ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف : تتصف ثقافة المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف , استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية , ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية , وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب , واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر .

- الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في وقت واحد(صالح بن سعد ، 2008،ص 52) : تعد الثقافة التنظيمية نتاج لعمليات المؤسسة كافة , بالإضافة إلى تأثرها بالنظم الاجتماعية و الفنية بمحيط عملها , أي أنها تتأثر بمجموعة القيم و الإتجاهات و الإفتراضات المشتركة لدى أفراد محيط عملها , وهذا يعني أن الإستراتيجيات والهياكل

التنظيمية والعمليات المؤداة وسلوك الإدارة مع الأفراد يمثل مخرجا من مخارج الثقافة , ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في نفس الوقت , لذلك يصعب تغييرها , وتتعرض محاولات تغييرها إلى مقاومة شديدة في المؤسسات بصفة عامة , والشكل الموالي يوضح الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية :

شكل رقم (01) : الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية



المصدر : (صالح بن سعد ، 2008 ، ص 53)

هناك من ينظر إلى خصائص ثقافة المؤسسة من زاوية سماتها داخل المؤسسة كما يلي (القيوتي، 2000، الصفحات 286-287) :

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من مسؤولية وحرية التصرف .
- درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .
- درجة وضوح الأهداف ، والتوقع من العاملين أن يشاركوا المؤسسة في القيم المتبناة مثل : تحقيق جودة عالية ، قلة الغيابات والكفاءة العالية .
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .

- مدى الرقابة , المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين .
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت , وفيما إذا كانت تقوم على معيار الأداء أو على معايير الأقدمية .
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة .
- طبيعة نظام الإتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات .

5-أهمية ثقافة المؤسسة :

تأتي أهمية ثقافة المؤسسة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في عملية إتخاذ القرار , يوجد داخل الثقافة القيم الأساسية التي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة والتي تحتاج إلى التحدي , وتملي هذه القيم حل المشكلات في الحياة الاعتيادية , وكذلك الاقتراب من ذلك في الحالات غير الاعتيادية . إضافة إلى ذلك فتثقافة المؤسسة للتكيف مع البيئة الخارجية والإستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها .

وتعتبر ثقافة المؤسسة أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين من استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة , ويمكن للثقافة أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي و السلبي على إتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها .

إن ما يميز الإهتمام بثقافة المؤسسة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تؤدي إلى الأداء الجيد للإدارة العليا . كما أن أداء المؤسسة يعتمد على مدى الإتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية , إضافة إلى أن ارتباط الثقافة التنظيمية بالأداء يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية للمؤسسة , حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين كما يحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الحصول عليها , وبالمقابل فإن التقاسم القوي والواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد

للخيار الإستراتيجي ، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها (دومي سمرة ، ص 241،240) .

كما يجب التمييز بين مدى قوة أو ضعف تواجد الثقافة التنظيمية في المؤسسات وذلك لأهميتها في التأثير على سلوك العاملين ، وارتباطها المباشر بدوران العمل ، فإذا ما وجدت ثقافة تنظيمية جيدة كان هناك حفاظا على القيم المؤسسية و ارتباط عام بها (أمل حمد فرحان ، ص 16،) .

يرى Wagmen بأن الثقافة تستخدم لتحقيق أربع وظائف ، وهي : (عدون، 2004، صفحة 190)

- تحديد هوية المؤسسة وإعلانها لجميع الأعضاء حيث تساهم في خلق العادات و القيم ، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام .

- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة - ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية .

- توحيد السلوك ، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل .

إن الثقافة التنظيمية تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج ، وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها ، كما تهدف إلى تنقيف العاملين ، وبالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربية و كالعائلة أو المدرسة .

ويمكن النظر لأهمية ثقافة المؤسسة من خلال أربع خطوات التالية (طاهر محسن، ص 296) :

بناء إحساس بالتاريخ History: فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المميز وكذا الأشخاص البارزين في المؤسسة .

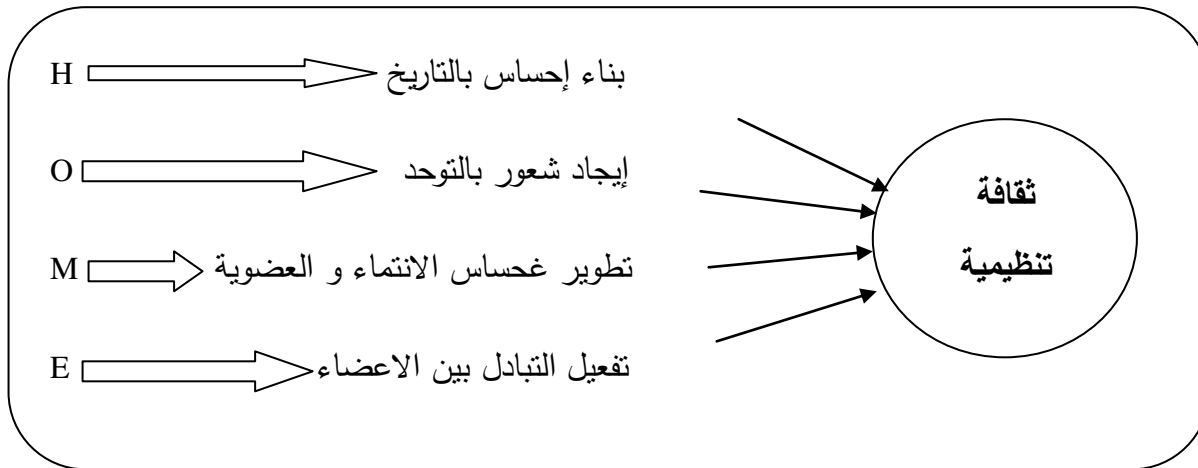
-إيجاد شعور بالتوحد **Oneness**: حيث توجه الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة .

- تطوير احساس العضوية والانتماء **Membership** : تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا , توضح جوانب الإختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم .

- زيادة التبادل بين الأعضاء **Exchange**: ويأتي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد .

ويمكن توضيح هذه الفكرة في الشكل التالي :

شكل رقم(02) : أهمية الثقافة التنظيمية .



المصدر : (طاهر محسن منصور الغالبي، 2007، صفحة 296) وإذا أ

خذنا الحرف الأول من كل خطوة من الخطوات السابقة باللغة الإنجليزية نحصل على كلمة HOME باعتبار ثقافة المؤسسة تشبه العائلة في المنزل .

6- أنواع ثقافة المؤسسة .

لثقافة المؤسسة عدة أنواع , من أهمها :

6-1 أنواع ثقافة المؤسسة حسب Handy : قسم Handy ثقافة المؤسسة إلى أربعة أنواع , وهي : (إصدارات بيبيك ، 2008 ، ص107-110)

6-1-1 ثقافة النفوذ (القوة) : لقد وصف Handy ثقافة النفوذ على أنها تشبه نسيج العنكبوت , وقد أوضح أن هذا يعكس تركيز القوة للأسرة التي تمتلك مؤسسة صغيرة أو كبيرة , وفي مثل هذا النوع من المؤسسات نجد أن المسؤولية تكون محصورة في أعضاء الأسرة وتعطى لأفراد بدلا من الخبراء . وهذا يؤدي إلى إيجاد ما يسمى بشبكة العنكبوت . وتتمثل النقطة الهامة الجديرة بالذكر - بسبب تركيز النفوذ واتخاذ القرار في عدد محدود من الأفراد - في أن الإستراتيجيين والأعضاء و الأعضاء الأساسيين بالأسرة يعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها , إذ من الصعب بالنسبة للآخرين - من خارج شبكة العائلة - التأثير في الأحداث .

إن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع التغيرات البيئية يتحدد إلى حد بعيد بادراك وقدرة من يشغل أماكن النفوذ داخل المؤسسة .

6-1-2 ثقافة الدور : تم تجسيد هذه الثقافة على أنها تشبه " المعبد اليوناني " , وغالبا ما يتردد أنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي , وتمثل قمة المعبد مكان اتخاذ القرار , وتعكس أعمدة المعبد الوحدات الوظيفية للمؤسسة التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي أخذت في القمة .

إن قوة الثقافة تقع في التخصص داخل أعمدتها , ويحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي , والإجراءات , والقواعد والنظم .

إن هذا التنظيم يعتبر الأكثر انتشارا , كما أن السلطة به لا تبنى على المبادرة الفردية ولكنها تملى عن طريق الوصف الوظيفي .

ويأخذ التنسيق شكل القيد الضيق لرئيس العاملين ، وهذا يعتبر التنسيق الوحيد المطلوب والذي يزود به النظام لتحقيق التكامل الضروري .

وقد ذكر Handy أن الوصف الوظيفي يعتبر أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة ، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يشجع عليه .

وتعتبر السلطة الخاصة بقوة الموقع الوظيفي أمراً صحيحاً أو شريعياً ، أما القوة الشخصية فمرفوضة ، وتعتمد فعالية النظام على الالتزام بالمبادئ بدلاً من الشخصيات ، فمثلاً عملية

وتعتبر السلطة الخاصة بقوة الموقع الوظيفي أمراً صحيحاً أو شريعياً ، أما القوة الشخصية فمرفوضة ، وتعتمد فعالية النظام على الالتزام بالمبادئ بدلاً من الشخصيات ، فمثلاً عملية البيع يتولاها المكلف بالبيع وعملية شراء المواد يتولاها المكلف بالشراء ، وفيما يخص عملية الإعلان فمدخولها و الإنفاق عليها تكون من طرف الفرد المكلف بالمحاسبة (diana C.Pehysy , 2003,p16) .

ويوضح Handy بأن هذه الثقافة تتلاءم مع المؤسسات التي تتسم بالإستقرار وليس التغيير الدائم. إن وظائف الثقافة تكون مناسبة في البيئة التي تتسم بالثبات النسبي ، لكنها تكون غير مضمونة في البيئة المتغيرة لصعوبة استجابتها السريعة للتغيير .

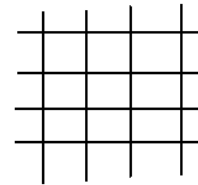
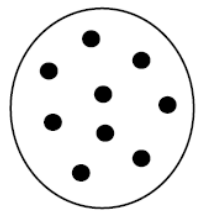
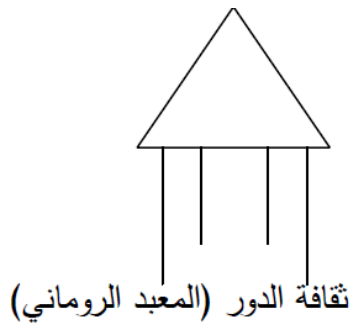
6-1-3 ثقافة الوظيفة أو العمل : تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المؤسسات التي تكون مهتمة جداً بأنشطة البحوث والتطوير - هذه المؤسسات تكون أكثر ديناميكية - كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية احتياجاتها المستقبلية .

وتعتبر المعلومات والخبرات بمثابة المهارات التي لا تقدر بثمن في هذه المؤسسات . وقد تم تمثيل الثقافة هنا جيداً على أنها تشبه " الشبكة " فهناك صلة وثيقة بين الأقسام والوظائف ، والتخصصات . وتعتبر الصلة وثيقة ، والاتصال والتكامل بمثابة الوسائل والأدوات التي تستطيع المؤسسات من خلالها أن تقدر وتتكيف مع التغييرات بسرعة .

ويبنى التأثير في ثقافة هذا الفريق على الخبرة والمعلومات الحديثة حيث تكون الثقافة أكثر انسجاماً مع النتائج. إن خطورة هذه الثقافة تنشأ عندما يكون هناك قيد على الموارد مما يؤدي إلى تحويلها إلى التركيز على " النفوذ" أو " الدور " .

4-1-6 ثقافة الفرد: تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي , حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي متحدون بشكل جماعي , مع وجود ثقة متبادلة بين الفرد والمؤسسة (O.Manetje ,2009, p90) , فإذا كان هناك هيكل رسمي فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل . ويلاحظ أن المؤسسات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية " لإنجاز الأشياء " ولكنها توجد فقط لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء . و الشكل الموالي يوضح الثقافات الأربع ل Handy:

شكل رقم (03) : الثقافات الأربع ل Handy



المصدر : (إصدارات بيبيك ، 2008 ، ص107)

6-2- أنواع ثقافة المؤسسة حسب أمل مصطفى عصفور : قسمتها إلى ثقافة المؤسسة الإيجابية وثقافة المؤسسة السلبية .

6-2-1 الثقافة الإيجابية (القوية) : وهي التي تعكس اتفاقا بين قيم العاملين وقيم المؤسسة , وهذا الإتفاق يجعل المؤسسة تسلك بموظفيها سلوكا ايجابيا فيما يمكن أن يشكل ثقافة ايجابية قادرة على التطوير و التغيير الإيجابي وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمؤسسة .

6-2-2 الثقافة السلبية (الضعيفة) : وهي التي تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي , مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المؤسسة مواجهتها . وفيما يلي جدول يوضح أهم الفروق بين سمات المؤسسات التي تسودها الثقافة الإيجابية وتلك التي تميزها سمات الثقافة السلبية . (أمل مصطفى ، 2008، ص 65-68)

6-3- أنواع الثقافة المؤسسة حسب كوين ومكارثي 1988 Quinn & Mc garthey :

تصنف هذه الثقافة وفق نوع الشخصية التي تتميزها وطريقة تعاملها بالمعلومات وتحديد خصائص التنظيم في الثقافات التي تتسم بالمهنية واستخدام المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة عبر الثقافة التطويرية لتطوير المؤسسة والثقافة الإجتماعية لبناء اجتماعي وإتباع الهرمية لنشوء نظام بيروقراطي , لذا فان ثقافة المؤسسة تنقسم إلى (سامي فياض ، 2009،ص102-103) :

6-3-1 ثقافة مهنية : تتسم الثقافة المهنية بتفاعل الفرد مع المعلومات التي تتضمن توضيح الهدف , وأحكاما منطقية , وتحديد الإتجاه , وعلى أنها وسائل تهدف إلى تطوير الأداء , الكفاءة , الإنتاجية , الربحية أو تأثيرات أخرى .

6-3-2 ثقافة تطويرية : تتسم خصائص هذه الثقافة بالتعامل بالمعلومات البديهية من ابداع وابتكار , مما يتطلب استخدام المعلومات لغرض الدعم الخارجي والحصول على الموارد لغرض النمو , كما في الجامعات ومراكز التطوير .

3-3-6 ثقافة اجتماعية : تتسم هذه الثقافة بالتعامل الجماعي مع المعلومات ، وتتمثل في المناقشة ، والمشاركة والإجماع لتحقيق التماسك الذي يتمثل في المناخ الإيجابي و الروح المعنوية ، والعمل بروح الفريق .

4.3 ثقافة هرمية : تتسم الثقافة الهرمية بالتعامل الرسمي مع المعلومات من توثيق ، وحسابات ، وتقييم ، ووسائل الإستمرار والبقاء وتتمثل بالإسقرار والرقابة والتنسيق .

4-6 أنواع الثقافة المؤسسة حسب كوين وكامرون Quinn & Cameron:

تنقسم ثقافة المؤسسة إلى أربعة أنواع ، وهي (Kim S,2006,p 37-45) :

1-4-6 ثقافة القبيلة : فهي تظهر بشكل كبير في المؤسسات العائلية ، وثقافة القبيلة تركز داخليا على تطوير الموارد البشرية ، وإلتزام العاملين ، والروح المعنوية ، والروابط بين أعضاء المؤسسة ، والولاء التنظيمي ، والتقاليد ، والتماسك بين الأفراد .

2-4-6 ثقافة الغرض : وترتكز على الابتكار والنمو ، وتطوير الموارد الجديدة ، والإتحاد بين الأفراد داخل المؤسسة ، و ذلك عن طريق منح المزيد من حرية العمل ، التكيف ، المرونة ، الإبداع ، المخاطرة وتوقع المستقبل .

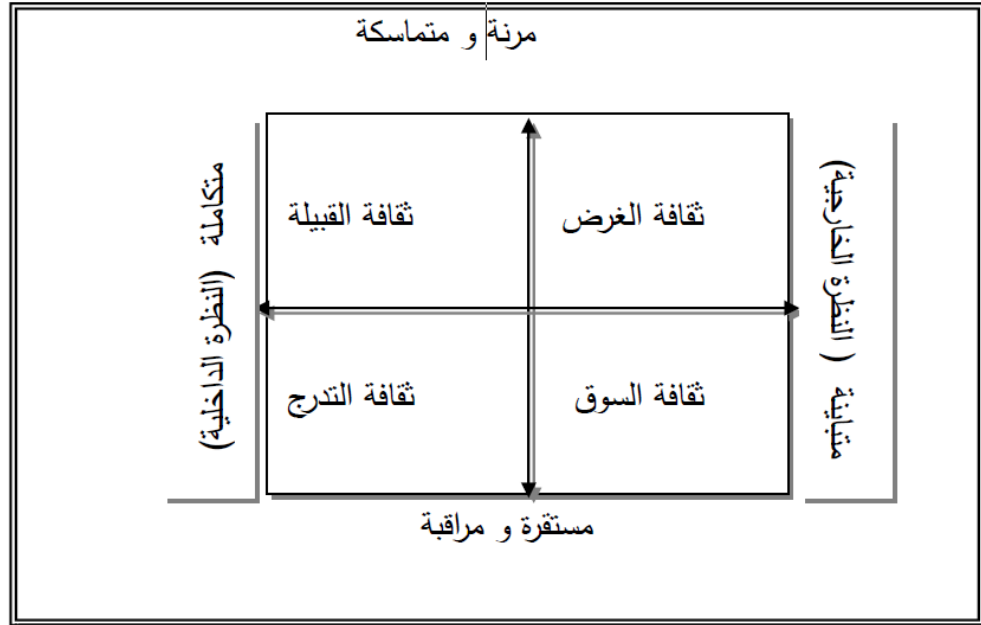
3-4-6 ثقافة السوق : موجهة نحو المحيط الخارجي ، تتميز بالرقابة الداخلية المتمثلة في القواعد ، خصوصية العمل ، المركزية في اتخاذ القرار ، كما تتسم باتحاد الأفراد داخل المؤسسة وذلك عن طريق الإجتهد لتحقيق الميزة التنافسية للتفوق على الآخرين .

فثقافة السوق أولا تشتغل من خلال آليات السوق مثل التبادل النقدي ، الربحية ، ومن الأهداف الأساسية للمؤسسة تأمين قاعدة متينة من الزبائن وتحقيق الربح .

4-4-6 ثقافة التدرج : أغلب الأحيان ، توجد ثقافة التدرج في المؤسسات التي تؤكد على الإستقرار والتنبؤ ، الكفاءة ، كما أنها تعتمد على القواعد والسياسات الرسمية لأن المحيط مستقر نسبيا ، والمهام والوظائف متكاملة ومتناسقة .

المؤسسات التي تتسم ثقافتها بالتدرج تميل إلى الإعتماد على الخطوط الواضحة من سلطة

- اتخاذ القرارات , تنسيق القواعد والعمليات , الرقابة , آليات المسؤولية مقيمة كمفاتيح النجاح .
 و الشكل الموالي يوضح الأنواع الأربعة لثقافة المؤسسة حسب كمرون و كوين .
 شكل رقم (04) : أنواع ثقافة المؤسسة حسب كمرون و كوين .



5-6- أنواع ثقافة المؤسسة حسب ولاش (Wallach) : قسمها إلى ثلاث أقسام , وهي (أكرم عبد الحميد ، 2003،ص 197) :

1-5-6 ثقافة بيروقراطية : وهي تتسم بالسلطة والمسؤولية , و يكون العمل على درجة عالية من التنظيم والتنسيق والترتيب , إضافة إلى أن تدفق المعلومات والصلاحيات وأنظمة الرقابة تتسم بالهرمية .

2-5-6 ثقافة إبداعية : تتميز بها المؤسسات التي يتسم العمل فيها بالإنجاز والمخاطرة , وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى إرهاق العاملين , ويكون هذا النوع من المؤسسات مجازفة كونها خلاقة ومتحدية . نجد في مؤسسة رينو (Renault) الإبداع المؤسساتي هو ثابت من ثوابت المؤسسة , ففي سنة 2006 , شدد ميشال دوفيرفيل - Michal de virville - مدير الموارد البشرية لـ (Renault) على فكرة أن المؤسسة ومسيريها ينبغي لهم أن يفكروا في مصير مؤسستهم وتوجهاتها , كما أقر المسيرون : Carlose Ghosn & Raymond lévy مدى أهمية ثقافة المؤسسة وتطورها .

و مع التغيرات السريعة للمحيط , أصبح الإبداع ضرورة حتمية فعلى المؤسسات الراغبة في الاستمرار و التفوق توجيه ثقافتها نحو الإبداع . حيث أن المؤسسات الناجمة اليوم تتميز بثقافة قوية وقابلة للتكيف والتطور لأن في عمق تفكير مسيرها يوجد ... الإبداع (Olivier,2008,p 191-193) .

الشكل رقم (05) : قوة ومرونة الثقافة المبدعة في المؤسسة .



المصدر : (Olivier,2008,p 193)

3-5-6 ثقافة داعمة : حيث تتسم بالتماسك كالعامل بروح الفريق وذات توجهات نحو العلاقات و التعاون والحرية الفردية والمبادئ الإنسانية و العمل الجماعي .

7- أبعاد ثقافة المؤسسة

من الطبيعي أن تختلف ثقافة المؤسسة من مؤسسة إلى أخرى , وداخل المؤسسة نفسها من وقت لآخر , فاختلاف الثقافة بين المؤسسات يعني أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين ثقافة مؤسسة "ما" مع بقية المؤسسات , فمن الممكن مثلا أن تؤكد العديد من الثقافات قيم العمل الجماعي والجودة والتميز في الأداء , غير أن تلك القيم قد تختلف اختلافا بينيا بين المؤسسات .

7-1-1- أبعاد ثقافة المؤسسة وفق Ouchi: قام الباحث " Ouchi " سنة 1981 بدراسة وتحليل ثقافة مجموعة محددة من الشركات الأمريكية واليابانية , وتوصل من خلالها إلى وضع اطار لأبعاد الثقافة السائدة في تلك المؤسسات آنذاك , وتشمل (منصور محمد، 2009، ص 142) :

7-1-1-1 الإلتزام تجاه العاملين : فالطريقة المتبعة في المؤسسات اليابانية هي التوظيف مدى الحياة , أما في المؤسسات الأمريكية التقليدية فهي تستعمل التوظيف قصير المدى , بينما في نمط (Z) الذي يقصد به المؤسسات الأمريكية التي طورت المنهج الياباني في الإدارة ليتلائم مع القيم الثقافية الأمريكية) فهي توظف لفترة طويلة المدى .

7-1-1-2 تقييم العاملين : بطئ ونوعي في المؤسسات اليابانية , وهو كذلك في نموذج (Z) لكنه سريع وكمي في المؤسسات الأمريكية التقليدية .

7-1-1-3 المسار الوظيفي : ويقصد به مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في المؤسسات , ويكون واسعاً في المؤسسات اليابانية , وضيقاً في المؤسسات الأمريكية التقليدية , ووسطاً - معتدلاً - في نموذج (Z) .

7-1-1-4 الرقابة : ضمنية وغير رسمية في المؤسسات اليابانية , وهي كذلك في نموذج (Z) وواضحة ورسمية في المؤسسات الأمريكية التقليدية .

7-1-1-5 صناعة القرار: جماعية وتوافقية في النمط الياباني ونموذج (Z) , وفردية في النمط الأمريكي التقليدي .

7-1-1-6 المسؤولية : جماعية في النمط الياباني, وفردية في كل من النمط الأمريكي التقليدي ونموذج (Z) .

7-1-1-7 الإهتمام بالأفراد : اهتمام بالعاملين جميعهم وبأفراد أسرهم على نحو كبير في النمط الياباني وفي نموذج (Z) , واهتمام عال بالعمل في النموذج الأمريكي التقليدي .

7-2 أبعاد ثقافة المؤسسة وفق هوفستد Hofstede: (عادل محمود ، 2004 ، ص ص 89-90)

لقد قام Hofstede وزملاؤه سنة 1990 بإجراء دراسة ميدانية شملت 20 وحدة تنظيمية في 10 مؤسسات هولندية و دنماركية و بنيت على منهجية كمية ونوعية ، وذلك بالإستعانة بمركز دراسات متخصص ، وقد توصلوا إلى أن هناك ستة أبعاد مستقلة تصف الممارسات التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة ، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد :

7-2-1 التوجه المبني على العملية مقابل التوجه المبني على النتيجة :

و يفسر هذا البعد الفروق بين الإهتمام بالوسائل، وكيفية عمل الأشياء ، وبين الإهتمام بالغايات وتحقيق النتائج ، فالممارسة المرتبطة بالإجراءات تؤكد على الثبات والدقة والإهتمام بالتفاصيل وعمل الأشياء بشكل صحيح ، في حين تؤكد الممارسات المرتبطة بالنتائج على متابعة الأهداف و الغاية الواضحة ووجوب تحقيقها .

7-2-2 بعد العاملين مقابل الوظيفة : و يفرق هذا البعد بين الإهتمام بالعاملين وبين أداء الوظائف ، إذ تركز الممارسة المرتبطة بالعاملين على اهتمامهم وعلى مشاكلهم ، في حين تركز الممارسة المرتبطة بالوظيفة على متطلبات الأداء الوظيفي .

7-2-3 بعد المؤسسة مقابل المهنة : و يفرق هذا البعد بين الإهتمام بالممارسات على انتماء العاملين لمؤسساتهم وتلك الدالة على انتمائهم لمهنتهم ، و تركز الأولى على تبني أهداف المؤسسة وتوقعاتهم ، في حين تركز الثانية على تبني أهداف المهنة والسمو بها .

وتتصف الممارسات المرتبطة بالمهنة بمستوى عال من أخلاق العمل والنقطة ، وتعاون أفراد المؤسسة ، كما تتصف بالإهتمام الجاد بمسائل العمل اليومية ، بينما تتصف الممارسات المرتبطة بالمؤسسة بضعف عوامل الإعتراف بالإنجاز وضعف المكافآت ، كما تتصف بالنظرة العرضية لمسائل العمل اليومية وبأن التفضيلات الشخصية هي التي تحدد السلوك التعاوني بين أفراد المؤسسة .

7-2-4 بعد النظم المفتوحة مقابل النظم المغلقة :

ويفرق هذا البعد بين الممارسات المرتبطة بنظم الإتصال المفتوحة بين العاملين , وبين تلك المرتبطة بنظم الإتصال المغلقة , وتتصف الممارسات المبنية على الإتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات والأداء وتعزيزها , كما تتصف بالأسلوب غير الرسمي في العمل ويتعدد قنوات الإتصال و سهولتها , ويفترات التهيئة القصيرة في العمل , في حين تتصف الممارسات المبنية على الإتصال المنغلق بضبط تبادل المعلومات والآراء ومراقبتها , وبأنها تعكس أسلوب العمل الرسمي . كما أنها تتصف بوجود فترات التهيئة الطويلة في العمل .

7-2-5 بعد الرقابة المرنة مقابل المحكمة :

ويعكس هذا البعد البناء الداخلي للمؤسسة , وتتصف الممارسات في ظل الرقابة المرنة بالتعامل مع متطلبات العمل على أساس مرن , وبتكليف هذه المتطلبات وفق حاجات العاملين , في حين تتصف الممارسات في ظل الرقابة المحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل , وتكون إجراءات العمل وأنظمتها واضحة ومحددة ويتم التقيد بها .

7-2-6 البعد السلوكي المعياري مقابل البراغماتي :

وتعكس الممارسات المعيارية الأسلوب التقليدي في العمل الذي يضع تجربة ومعايير المؤسسة أولاً , أي عمل ما تعتقده المؤسسة بأنه صحيح , بينما تصنع الممارسات البراغماتية (العملية) توقعات الزبائن أولاً , أي عمل ما يطلبونه .

8- مصادر و مداخل ومستويات ثقافة المؤسسة .

نتناول في هذا المبحث مصادر ومكونات ثقافة المؤسسة , مداخل دراستها ومستوياتها .

8-1 مصادر ومكونات ثقافة المؤسسة :

يرى Shein أن معظم ثقافة المؤسسات يعود أصلها إلى مؤسسيها . ويلاحظ أيضا أن نصف القيم في المؤسسات الجديدة هي انعكاس لقيم المؤسس وأن النصف المتبقى يتطور استجابة للبيئة التي تعمل فيها المؤسسات بما يلائم حاجات العاملين . وتتمثل مصادر و مكونات

ثقافة المؤسسة في كل من الأساطير ، القصص والحكايات ، الطقوس ، الخ ، وسوف نلقي الضوء على أهم هذه المصادر والمكونات (سامي فياض، 2009، ص 169-172) .

8-1-1 الأساطير :

هي تلك الحكايات الأسطورية والتي لا تحمل معنى حقيقيا بالضرورة ، بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب و الأمم لأخذ العبرة والدروس منها ، مثل : الأساطير الشعبية التي تحكي البطولات و المغامرات ، فلأساطير وجهين أحدهما ايجابي والآخر سلبي ، فالجانب الإيجابي يتمثل في ربط الإنسان بتراته وثقافته القديمة و مجتمعه القديم ، كما أنها تقدم بعض الدروس والعبر وتجارب القداماء . أما جانبها السلبي فيتمثل في خلطها بين الحقائق والخيالات ومبالغتها ، وخلق حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية .

8-1-2 القصص والحكايات :

لكل مؤسسة قصص ترويها خاصة بها ، وهذه القصص تكشف عن أصل المؤسسة وأسلوبها وقيمها الأساسية ، وكذلك الأبناء الصغيرة التي يمكن أن تلون التعايش مع الروتين اليومي.

فالمؤسسة بالنسبة للموظف الجديد تشبه ثقافة أجنبية ، إذ عليه أن يتعلم كيف يتأقلم ويتجنب الأخطاء الفادحة . وحين يسافر المرء إلى بلد أجنبي ، فمن المفيد له أن تكون لديه خريطة تبين له كيف ينتقل من مكان لآخر . ولكن تجنب الأخطاء الإجتماعية وفهم ثقافة أخرى فهما حقيقيا يتطلبان خريطة من نوع مختلف ، خريطة اجتماعية (جارت، 2005، ص 232-233) ، وقصص المؤسسة هي طريقة هامة في رسم خريطة هذه المنطقة الإجتماعية .

إن وجود القصص في المؤسسات ضروري وجوهري لحفظ جو العلاقات الودية وجعل العمل ممتعا . وتستخدم القصص والحكايات غالبا في المؤسسة لتعكس رسالة معينة ، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطوير جهاز إداري أو مؤسسة معينة ، والصعوبات التي واجهت تطورها ، الخ

8-1-3 الطقوس و الإحتفالات والمناسبات :

تتمثل الطقوس والإحتفالات بالعيد السعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات , بعد عودة الموظفين والعاملين إلى العمل واستقبال بعضهم بعضا في قاعة خاصة , أو في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته , أو في استقبال مدير جديد أو توديع موظفين أحيلو إلى التقاعد .
وتتمثل هذه الطقوس والإحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين المثاليين , حفلات الرحلات , التخرج أو النشاطات الإجتماعية مثل : جمع التبرعات لبعض العاملين أو الموظفين عند زواجهم , أو زيارة الموظفين المرضى في المستشفيات وتقديم الهدايا لهم ونحو ذلك .

8-1-4 الطرائف والنكت والألعاب :

تستخدم الطرائف والألعاب كأساليب مجازية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين , فهي وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات لإزاحة العوائق في عمليات الإتصال بين أعضاء المؤسسة , كما أنها تقدم بأسلوب نقدي مرح وإيجابي يهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المؤسسة .

8-1-5 البطولات والأبطال والرموز الإجتماعية :

ترتبط البطولات والأبطال بالرموز الإجتماعية في القصص والحكايات والأساطير , وغالبا ما تكون هذه البطولات والأبطال حقيقية لأخذ الدروس والعبر منها , وفي التاريخ الإسلامي والعربي العديد من قصص البطولة والأبطال العرب والمسلمين , خلال تاريخهم الطويل مثل : قصص الصحابة والتابعين والمشاهير في الفتوحات والبطولات والآداب والفلسفة أو الطب أو الإدارة في الماضي والحاضر . وتتخذ هذه البطولات قدوة ومثالا يحتذى به في المؤسسات الحديثة .

8-1-6 العادات والتقاليد والأعراف :

فهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد , حيث يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة مثال ذلك التزام بعض المؤسسات بعدم تعيين الأب

والإبن في نفس المؤسسة ويفترض أن تكون هذه العادات أو الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع (بلال خلف ،2009،ص358) .

8-1-7 القيم والأخلاق التنظيمية : القيم هي توقعات سلوكية ايجابية وتفضلات أقرها جزء كبير من المجتمع مثل : الصدق ، الأمانة ، العدالة ،.....الخ

كما يمكن تعريفها على أنها " معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سئ وما هو مهم أو غير مهم (ديف فرانسيس،1995،ص17) ، فهي عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة ، والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها ، و تحدد له السلوك المقبول والمفروض والصواب والخطأ ، وتتصف باثبات النسبي (عامر عوض،2008،ص80) . ومن بين القيم التنظيمية : المساواة بين العاملين ، الإهتمام بإدارة الوقت ، الإهتمام بالأداء واحترام الآخرينالخ

أما الأخلاق التنظيمية فهي عبارة عن " مجموعة القيم الإعتبارية والمعتقدات والقواعد التي تساهم في تأسيس الطرق المناسبة والملائمة في التفاعل والتعامل ما بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها ، فالأخلاق التنظيمية هي نتاج تفاعل المصادر الإجتماعية ، والمهنية والشخصية للأخلاق (الخفاجي، 2009، صفحة 60) .

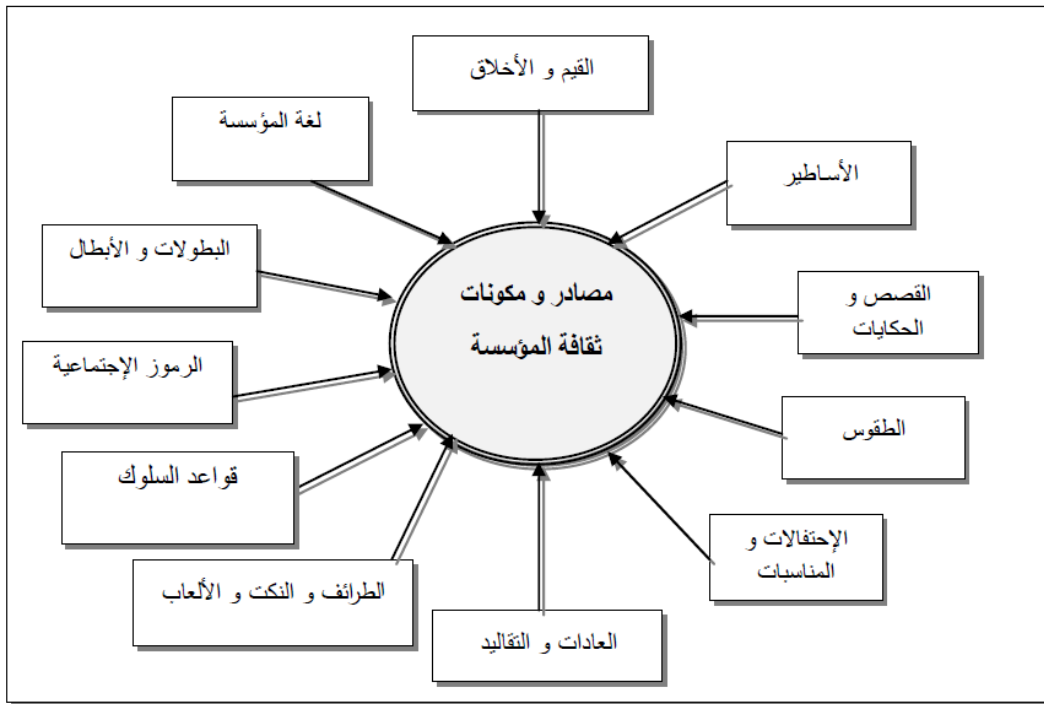
كما توجد الأخلاق المهنية وهي " معايير للسلوك تطبق على هؤلاء الذين يشغلون مهنة معينة ، فالشخص الذي يدخل مهنة ما يطلب منه الإلتزام بأخلاقيات المهنة ، لأن المجتمع يجعله موضع ثقة في أن يقدم بضائع وخدمات ذات قيمة ، و لا يمكن أن تتوافر ما لم يكن سلوكه مغلفا بمعايير معينة " (الخفاجي، 2009، صفحة 414).

8-1-8 قواعد السلوك : قواعد السلوك هي تلك القواعد التي تحدد ما هو السلوك الذي يعتبر مناسباً أو غير مناسب من العاملين في ظروف معينة ، هذه القواعد تتكون عبر فترة زمنية يحاول فيها الأفراد الوصول إلى أسلوب ثابت وواضح لكيفية التعامل فيما بينهم ، وكيفية التعامل مع المشاكل داخل المؤسسة من خلال عمليات التفاوض مع بعضهم البعض ، وهي توقعات يحملها أفراد المؤسسة حول سلوك الآخرين أي هي تحديد معايير التصرف الصحيح (عبد الكريم،2009،ص72) .

8-1-9 لغة المؤسسة :

وهي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة اتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتنشغيلية والإدارية فيما بينهم , وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالات والتي لا يفهمها إلا العاملون في المؤسسة فقط (اللغة التي ابتكرها العاملون لتفاهم بينهم) , كذلك الإختصارات والأسماء المستعارة والتي لها دلالات خاصة لدى العاملين . والشكل الموالي يوضح مصادر ومكونات ثقافة المؤسسة :

الشكل رقم (06) : مصادر و مكونات ثقافة المؤسسة



المصدر : (غلوسي ، 2014 ، ص27)

8-2 مستويات ثقافة المؤسسة .

تصنف ثقافة المؤسسة إلى عدة مستويات , من أهمها :

8-2-1 مستويات ثقافة المؤسسة حسب (مصطفى محمود أبو بكر) :

تتطور ثقافة المؤسسة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي : المجتمع , الصناعة أو النشاط والمؤسسة (ابوبكر، 2004، الصفحات 94-95).

أ. **ثقافة المجتمع** : تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الإتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المؤسسة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع داخل المؤسسة , وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الإجتماعية مثل نظام التعليم , النظام السياسي , الظروف الإقتصادية و الهيكل الإداري للدولة , وتعمل المؤسسة داخل الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المؤسسة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها , ويستحسن أن تكون إستراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وسياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع من أجل إكتساب المؤسسة الشرعية و القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها .

أ. **ثقافة الصناعة أو النشاط** : يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة . و يعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة "ما" تعتنقها في نفس الوقت معظم المؤسسات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط , وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات , مضمون السياسات , نمط حياة الأعضاء , نوع الملابس , والأشياء الأخرى السائدة داخل المؤسسات العاملة في نفس النشاط .

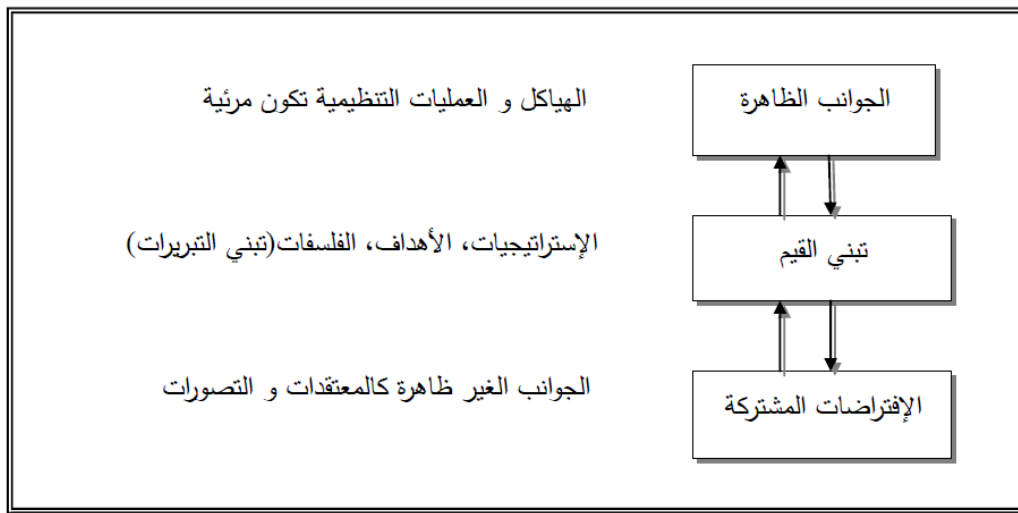
أ. **ثقافة المؤسسة** : عادة ما تكون للمؤسسات العامة , والحكومية والمؤسسات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة , كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة . حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات

المؤسسة . و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات و المعتقدات و الإفتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة .

8-2-1 مستويات ثقافة المؤسسة حسب شاين Shien:

تصنف ثقافة المؤسسة حسب شاين إلى ثلاث مستويات كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم (07) : مستويات الثقافة حسب شاين .



المصدر : (Shien ,2009 ,p 21)

نموذج شاين يركز على ثلاث مستويات مختلفة للثقافة التي تنتقل من العلني أو المرئي إلى الضمني أو الخفي .

1. المستوى الأول : إن المظاهر العلنية (الجوانب الظاهرة) توفر أدلة يمكن ملاحظتها بسهولة في مكان العمل ، والتي تتضمن عناصر مثل : الهندسة المعمارية ، ديكور ، تصاميم خاصة ، الشعارات ، المنتجات الفنية ، ... إلخ .
2. المستوى الثاني : إن القيم التنظيمية تشكل الطريقة التي يؤدي بها العمل ، مثلا : يمكن القول بأن مؤسسة ما تؤمن بمبدأ العمل الجماعي ولكن تبني القيم يدل على أن أغلب عمليات إتخاذ القرار داخل هذه المؤسسة تتم دون اشراك العاملين .

iii. **المستوى الثالث :** الإفتراضات الأساسية هي التي تأثرت بالقيم والمعتقدات والطبيعة البشرية للعاملين , مثل المؤسسين والقادة الذين قادوا المؤسسة نحو النجاح , مثلا إذا كان مؤسس المؤسسة مسؤول عن تطوير المنتج , فعليه أن يتوجه إلى السوق التي تتميز بالسلع ذات جودة عالية وتوفر خدمة جيدة , وبالتالي يحق له اختيار مؤسسة (المورد) تتمتع بدرجة عالية من الإنضباط .

8-3 مداخل دراسة ثقافة المؤسسة :

لقد تعددت مداخل دراسة ثقافة المؤسسة , فمن أهم تلك المداخل (سامي،2009،ص62) :

8-3-1 مداخل دراسة ثقافة المؤسسة حسب توماس (Thomas) 1988 :

- i. **المدخل الوظيفي :** يهتم هذا المدخل بربط الثقافة بالحاجات الإنسانية , لأن الثقافة تخدم حاجات الأفراد وما يقومون به , فالفرد يخدم المؤسسة لكونها نظاما اجتماعيا متطورا وهادفا ومن ثم تضمن الإستقرار والبقاء , إذ أن من الوظائف الرئيسية للثقافة هو التميز في الأداء وجودة المنتجات والخدمات من خلال ما تعبر عنه المؤسسة بثقافتها .
- ii. **المدخل النفسي :** يولي المدخل النفسي اهتماما في متابعة تأثير المجالات الثقافية في الشخصية , فضلا عن الإهتمام بدراسة الأسس الثقافية لتوضيح التباين بين الأفراد والجماعات في العمليات النفسية , وأن هناك تأثيرا متبادلا بين الثقافة والشخصية , إذ نرى كلما كانت عوامل الشخصية من تعلم وإدراك ودافعية و... الخ متكاملة وذات مستوى مرتفع انعكس ذلك على سلوك الفرد ومن ثم على تهييبه وصفله وهو غاية الثقافة .
- iii. **المدخل المعرفي :** يشير هذا المدخل إلى أن لكل ثقافة نمطها الخاص بها من المعرفة وأسلوبها الاستدراكي إذ تختلف كل ثقافة بخبرتها . ولتفهمها لا بد من مراعاة المضمون المعرفي لها .

8-3-2 مداخل دراسة ثقافة المؤسسة حسب بيرس وروبينس (Pearce & Robbins) 1990 :
:

يهتم هذا المدخل بدراسة ثقافة المؤسسة عبر تطور الفكر التنظيمي بشيء من التفصيل والتوضيح , مراعيًا بذلك التقسيم المنفرد عند تقييم المدارس الإدارية , وهي :

- I. المدخل الكلاسيكي (التقليدي) : يمكن أن يستدل على الثقافة في الأدب الإنجليزي بفكرة تقديس العمل وعلى وجه التحديد من عام 1930 -1950م . وهو ما أشار إليه بارنارد (Barnard) 1938 وما أشار إليه باكيرس (Bakkers) في أوائل الخمسينات في أمريكا من خلال ما يعرف آنذاك بعقود المؤسسة ثم تغيير ثقافة المصنع (Hofsted هوفستيد 1986) , كما سادت أنماط ثقافية في المؤسسات منها ثقافة الدور وثقافة القوة وثقافة الإنجاز وثقافة المهمة (هارسون(Harrison) 1978) , كما يمكن أن نتحسس الثقافة ونذكرها عبر مظاهرها المختلفة كالدين , الطقوس , المعتقدات (أهيوجا (Ahuja) 1993) .
- II. المدخل الإنساني : السلوكي :

تجلت مظاهر الثقافة بالاهتمام بمشاعر الفرد وحاجاته والتركيز على جماعة العمل والمؤثرات غير العادية عندما ذكر ماسلو (Maslow.) 1943 حاجة تحقيق الذات . وتعرض لها داركر (Durker, 1954) في تصنيف أهداف المؤسسة , وأشار إليها ماكجر يجور (Mc , 1958) Grygor) ضمنا في نظرية (y) ثم تطور المفهوم الى المناخ التنظيمي عند بليك وموتون (Black & Mouton, 1964) .

- III. المدخل المنظومي : تعد فترة نهاية الستينات وأوائل السبعينات فترة خصبة , إذ ترعرعت فيها مؤسسات الأعمال اليابانية التي حققت نجاحات ريادية فيما بعد بسبب تميزها بثقافة خاصة بدلا من اعتمادها على برامج جاهزة مستنسخة من واقع البيئة الغربية , ثم سادت النظرة الحديثة لها بأنها تمثل الجانب الفكري و المعنوي . بارني (Barney) , رونين (Ronen) , تومبسون وستريكاند (Thompson & Strickand)

وقد استعان المدخل الحديث لبعض نظريات الثقافة بحقول علم الاجتماع والأنثروبولوجيا الثقافية , إذ يرى أن الأشكال والتراكيب والعمليات الخاصة لهذه الأنظمة تعكس جينات

معينة وتعكس ظروف تكوينها وهي شكل يرتفع ويتلاشى من التراث , وان ثقافة هذا النوع من المؤسسات هي ثقافة المهمة (المشروع) التي تعتمد على توحيد قوة الجماعة باعتبارها فريقا .

IV. المدخل المعرفي :

قد يختلف هذا المدخل قليلا عن المدخل الذي جاء به هاندي (Handy) إذ شخص الثقافة بأنها مجموعة من الأساليب الرقابية , والقواعد و التعليمات , إذ تختلف ثقافة المؤسسة عن ثقافة البيئة وقد لا تتوافق معها نتيجة للضغوط الداخلية والخارجية , وان للمؤسسات ثقافة ينظر لها من خلال تعابير ورموز إدراكية وهي تمثل نظاما من المدركات المشتركة أو نظام معرفة ومعتقدات تنتج من العقل الإنساني .

V. المدخل الموقفي : تتسم مؤسسات اليوم والغد بالتعقيد وكثرة التهديدات وسرعة في ردود الأفعال و الإستجابات , فيما يتعلق بشأن تحقيق أهدافها من جهة , واختلاف الرؤى التفكيرية والتنبؤية والإستراتيجية لمستقبلها من جهة أخرى .

ونظرا لما تحمله عقول الرموز و المديرين والمحليلين الإستراتيجيين من تفكير متنام ومدرّوس عن عوامل الموقفية متمثلا ذلك بالقيم و المعتقدات و الإتجاهات المشتركة صوب إيجاد حالة من التكيف والتوازن مع عوامل الموقف لضمان تحقيق الأهداف .

9- بعض المفاهيم المتشابهة مع ثقافة المؤسسة .

توجد بعض المفاهيم التنظيمية تتشابه مع مفهوم ثقافة المؤسسة من أهمها :

9-1 الأخلاق التنظيمية :

تعرف الأخلاق في اللغة بأنها الطبع والسجية والمروءة , وإنها صورة الإنسان الباطنية وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق بصورة الظاهرة وأوصافها ومعانيها .

تعرف الأخلاق في الإصطلاح كما يلي :

الأخلاق هي مجموعة القيم و المعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيئ , بين ما هو صواب وما هو خاطئ .

أما الأخلاقيات التنظيمية فهي عبارة عن مجموعة القيم الإعتبارية والمعتقدات والقواعد التي تساهم في تأسيس الطرق المناسبة والملائمة في التفاعل والتعامل ما بين المؤسسة و مختلف أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها , فالأخلاق التنظيمية هي نتاج تفاعل المصادر الإجتماعية , والمهنية والشخصية للأخلاق .

إن أخلاق المجتمع تمثل أساسا قويا للأخلاقيات التنظيمية أو المؤسسية , ليس فقط لأنها خلفية مسبقة في تكوين أخلاق أفراد المجتمع الذين يأتي منهم المديرون , بل أيضا لأن الإدارة لا تعمل في فراغ , وإنما في بيئة حية ومتفاعلة معها . لذلك لا بد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بالإعتبار في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تعاطف وتعاون الجمهور معها .

9-2 المناخ التنظيمي :

ويمكن تعريف المناخ التنظيمي كما جاء على حد قول : (هاني عبد الرحمن 1974 - 1971) "بأنه أنماط النشاطات والاتجاهات والقيم والمعتقدات والمعايير و المشاعر السائدة داخل النظام "

9-3 الثقافة التنظيمية :

حيث أن الثقافة التنظيمية هي التي تربط بين الأفراد فيما يخص تصرفاتهم و إحساسهم و ذكائهم, هذا الإرتباط الذي تبنيه الثقافة هو في نفس الوقت موضوعي, بمعنى يمكن للثقافة أن تدرس, ترصد من طرف ملاحظ خارجي من المحيط, و في نفس الوقت رمزي أي بالمستوى الذي يأخذ و يوزع بين أفراد الجماعة, إذن هناك اشتراكية داخل المؤسسة. (Hélène Denis, 1990, p122)

خلاصة :

في الأخير توصلنا إلى أنه لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها تميزها عن غيرها من المؤسسات ؛ وتشكل لها ميزة تنافسية بين هذه المؤسسات ؛ وأنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع المؤسسات . حيث تجمع معظم الكتابات المتاحة على وجود علاقة ارتباط قوية بين ثقافة المؤسسة وأدائها. غير أن هذا لا يعني أن تحقيق نتائج عالية مرده حتما إلى الثقافة القوية، قد تسجل مؤسسة متميزة (قوية) نتائج رديئة والعكس صحيح. ففوة الثقافة واتجاهاتها لهما علاقة بالأداء السلوكي وبمساندة النمو الاقتصادي، ولكن قد لا تربطهما علاقة قوية بالربحية، تمثل ثقافة المؤسسة عنصرا من عناصر النجاح، إلا أنها تمثل أهم عنصر. فثقافة المؤسسة تعتبر الماهية الغير الملموسة التي تدعم وتثمن الموارد الاستراتيجية للمؤسسة، وتعمل الهيكل التنظيمي ونظم ونمط الإدارة والاتصال، والمعلومات، وسياسة الموارد البشرية، فالسياسات الفعالة نتاج التكفل الفعلي بثقافة المؤسسة. طالما أن الثقافة قوة لا يستهان بها.

الفصل الثالث :

الإنضباط و التسبب

تمهيد :

يعتبر الانضباط من أكثر المهام تكلفة، بل وأيضاً التأثير النفسي التي تؤثره على كل من يقعون تحت هذه المسؤولية، كما أنها أيضاً تؤثر بشكل سلبي على الإنتاج، على ثقافة المؤسسة السائدة، لذا ليس من المفاجئ ان نجد بعض المدراء يتفادون إتباع أساليب الإنضباط، ولكن هذا ليس بديل يمكننا تفاديه، فكما توجد قوانين تسيّر أعمال الحياة اليومية و الإجتماعية ، توجد قوانين الإنضباط داخل المؤسسات ، ونظراً لوجود مجتمع ما، فإن هذا يعنى ضرورة وجود الإنضباط فحيثما يوجد بشر يعملون معا ويتعايشون معا، فإن هذا يعنى الحاجة إلى القوانين و معايير لتقييم كم نحن قريبين او بعيدين عن الفعل الصحيح.

وهنا سنتطرق الى تعريفات الانضباط و أنواع الانضباط وأسبابه وأهميته على المؤسسة و العامل ، ويستعرض الباحث أيضاً نتائج عدم الانضباط والتي تعني التسبب و يليها مناقشة مظاهر الانضباط بشيء من التفصيل .

و كما هو معلوم ان عكس الانضباط هو التسبب الذي اصبح ظاهرة منتشرة و بكثرة في المؤسسات الجزائرية و هي ظاهرة لا تأتي فجأة أو بشكل عارض، ولكن هناك العديد من المسببات والمتغيرات التي تؤدي إلى هذا التسبب بمختلف أشكاله، ويمكننا التعرض لهذا التسبب ، وأشكاله المختلفة والعوامل والمتغيرات التي تقف وراء ظهوره، من خلال التعرف على مفهوم التسبب وآثاره وكذلك أشكاله ثم البحث في مسبباته عن طريق معرفة العوامل العامة المؤثرة عليه ومن خلال هذه العوامل معرفة المتغيرات التي تؤثر في التسبب بشكل فعلي سواء بالسلب أو الإيجاب.

تعريفات الانضباط :

وهنا سيقوم الباحث بسرد معنى الانضباط في اللغة ومن ثم سيتم عرض التعريفات في الأدبيات السلوكية .

معنى كلمة الضبط والانضباط في اللغة

معنى كلمة ضبط:

(مؤنس رشاد الدين،ص134)"(الاسم من انضبط) الانتظام، إتباع الأوامر بدقة أثناء التدريب أو تلقي الدروس"

عرف (ابن منظور : الجزء التاسع) : " الضبط : لزوم الشيء وحبسه , ضبط عليه وضبطه يضبط ضبطا و ضباطه , وضبط الشيء حفظه بالحزم , و الرجل ضابط أي حازم , ورجل ضابط وضبطي : قوي شديد , و فلان لا يضبط عمله أي لا يقوم بما فوض إليه , ويقال فلان لا يضبط عمله إذا عجز عن ولاية ما وليه .

وفي (أحمد مختار عمر , معجم : اللغة العربية المعاصر) انضبط ينضبط انضباطا فهو نضبط , وانضبطا العمل : أحكوا تقن وانضبطت الساعة : انتظمت حركتهم إصلاح ما بها من خلل , وانضباط : خضعوا للنظام .

و يرى الباحث بأن معنى كلمة انضباط لغة : من خلال معنى كلمة ضبط توصل إلى معنى كلمة انضباط في اللغة وهي تعنى الخضوع للأوامر و التعليمات و الحزم في الأمور و القيام بالأعمال التي توكل للفرد بشكل حازم ..

الكلمة الأجنبية هي Discipline وهي مأخوذة من Disciple و الكلمة الأصلية (الثانية) تعنى الإنصياع لأوامر المدرس, فإن الكلمة الأولى تعنى الإنصياع للقواعد عامة , مثل القوانين , الإجراءات.

كلمة الانضباط باللغة الإنجليزية يوجد لها مفاهيم كثيرة ويختلفون عن بعضهم البعض, فقد تعنى القواعد و القوانين التي تحكم السلوك , وقد تعنى السعى للعلم من أجل سلوك أفضل , وقد تعنى أيضا تطوير السلوك, ولكن المعنى المعتاد عليه في الحياة العملية هو تصحيح السلوك و العقاب.

مفهوم الانضباط :

لا يوجد تعريف محدد وقاطع أو تعريف معين للانضباط ، و أيضا ظهرت مصطلحات عديدة تشير إلى الانضباط مثل الانضباط الوظيفي أو الانضباط في العمل ، وهناك اكتفوا بذكر مصطلح الانضباط فقط ، لذا كان لا بد من عرض المصطلحات و التعريفات المختلفة حول هذا الموضوع .

عرف **محمد المهدي تقيّة (2005)** "هو سمة من سمات الشخصية، يمثل سلوك وتصرفات الفرد، ومصدر الحركة والفعالية للعمل وهو مظهر ومؤشر للنشاط والحياة في المؤسسة، أي يلعب دورا هاما في التأثير على العمل والمؤسسة ككل". (محمد المهدي تقيّة، 2005، ص 06)

ويشير **Garner (2012, ص 10)** الى تعريف الانضباط " الانضباط يعني اتباع القواعد القوانين ، والاجراءات في المنظمة أو في وحدة اجتماعية ، وفي القاموس تعني كلمة انضباط ان لها عدة معاني ، انها ممكن ان تعني التعليمات ، و التعلم ، وأيضا ممكن أن تعني التحسين ، وممكن ان تعني التصحيح و العقاب " .

و يعرفه **محسن احمد الخصري (1999)** فالانضباط هو الالتزام الدقيق بكل التعهدات والارتباطات والمواثيق والقوانين والتشريعات وينظم 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 ... إن الانضباط يتخذ مظاهر سلوكية من الإلتقان إلى الصدق والأمانة، (والنظافة، واحترام قيمة الوقت). (محسن احمد الخصري، 1999، ص 28)

يعرف **السكرانة (2011)** : " هو الحزم في تنظيم الأمور بمعنى ، اهتمام التقني بجميع الأنظمة المنظمة لمهنته و المحافظة عليها ، سواء في الأوقات أو التصرفات ، أو في الشكل أو في التعامل مع جميع المستويات " (كمال راتب ، 2015، ص 12) .

و يعرف **عبد الفتاح (2011)** : " إطاعة الأوامر والتعليمات ، واحترام القواعد و التعليمات ، و التقيد بالنظام ، والالتزام بالتقاليد والأعراف ، وأنه من الأفضل أن لا يكتسب الانضباط من توقيع العقاب المستمر ، ولكن بالتوجيه و النصح و الإرشاد " .

وتعرف **راوية (2001, ص 38)** الانضباط : " هو السلوك أو التصرف التلقائي للفرد أو الجماعة الذي يتفق مع الضوابط التي تحددها القوانين و التعليمات وتمليها قواعد الدين والأخلاق على نحو يؤكد الطاعة الفورية و التلقائية للأوامر والنواهي السائدة في المجتمع" .

تعريف الانضباط الوظيفي :

يعرف السكارنة (2009, ص124) الانضباط الوظيفي بأنه : " الحزم في تنظيم الأمور , والاهتمام العالي بجميع العمليات المنظمة للعمل من حيث الأداء , و الوقت , و التصرفات , و الشكل , والتعامل مع ومن خلال الآخرين " .

و يعرف الكردي في مقالة (2011, ص 2) الانضباط الوظيفي بأنه :

1. التزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها .
2. وجود قواعد ولوائح محددة مسبقا يجب على الموظف أن يلتزم بها .
3. المحافظة على وقت العمل واستغلاله في إنجاز المهام .
4. أن يكون الموظف قدوة لزملائه من حيث السلوك الجيد .

التعريف الإجرائي للانضباط :

وبناء على استعراض بعض التعريفات والمفاهيم للانضباط فإن الباحث يرى أن تعريف الانضباط هو التزام وخضوع سلوك الموظف للقوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات من قبل إدارة المنظمة والمتعلقة بالمؤسسة وبالوظيفة و المهام المكلف بها و الالتزام بالأخلاق والقيم المتعارف عليها في المؤسسة و المجتمع .

الانضباط في العمل في الإدارة المعاصرة

هنالك نظريات عديدة سعت الى تحقيق الانضباط في العمل و منها نظرية الادارة العلمية و التي ترى بان زيادة الكفاية الانتاجية للفرد ترجع إلى الأسباب العلمية الآتية (الكيلاني , 1997, ص 6)

- 1- دراسة طرق العمل بأسلوب علمي وذلك لكل وظيفة والقيام بتحديد الخطوات الضرورية واستبعاد الخطوات الغير ضرورية لأداء العمل .
- 2- تعيين واختيار العاملين على أساس علمي ووضع العامل المناسب في المكان المناسب .
- 3- اعتماد طرق وأساليب الحوافز المادية لتشجيع العمال على الإنتاجية والأداء و السرعة .
- 4- متابعة ورقابة والإشراف على العمال .

ولكن من الانتقادات التي وجهت الى هذه النظرية هي إهمالها للجانب الإنساني وتعاملها مع العامل على أنه آلة عليها العمل والإنتاج , وظهرت بعدها مدرسة العلاقات الإنسانية ومن روادها التون مايو , حيث قامت دراساته و التي تعرف بتجارب هوثورن لمعرفة أثر العوامل المادية على العمل والإنتاجية , وكان من نتائج هذه (العساف , 1990 , ص253)

1- يتصرف الأفراد في العمل حسب قواعد وتعليمات الجماعة .

2- هنالك أثر ودور فعال للحوافز المعنوية على تنشيط العمال .

3- إن إنتاجية العامل لم تتحدد حسب مقدرته , بل حسب شعور العامل بالإرتياح والرضا من علاقات العمل سواء مع الزملاء أو مع المشرفين .

ولكن أيضا لم تخل تلك المدرسة من الانتقادات بسبب تركيزها على العامل الإنساني وإهمال عوامل أخرى (حلواني وآخرون , 1991 , 437) .

وظهرت بعدها المدرسة السلوكية و من أشهر نظرياتها هرم ماسلو للحاجات والتي قامت بتفسير سلوك الفرد بناء على الرغبة والحاجة والإشباع حيث يسعى الفرد إلى إشباع الحاجات بالترتيب بدء من الحاجات الفسيولوجية (الأساسية) ومن ثم حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية ثم حاجات الإحترام و التقدير و في النهاية حاجات تقدير الذات (الكندري , 1985, 201)

الانضباط الفعال في المنظمة :

القائد الذي يتبع الأسلوب الصارم و الصياح على موظفيه , هو قائد غير عقلاني ويسبب خفض الروح المعنوية لدى الموظفين, هذا الأسلوب خاطئ مثل القائد الذي يتجاهل العيوب و المشكلات التي لاحظها.

حيث ان العديد من الباحثين يرجعون سمات القائد الضعيف الشخصية الذي يلاحظ المشكلات في نطاق عمله ويعمل على تجاهلها , وتجنب الصراع, عدم تأديب الموظفين بشكل فعال سيؤدي إلى خلل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة . وبالتالي إلى ضياع اي فرصة لتحسين الأداء.

حيث ان فعالية المؤسسة ناتجة عن فعالية العامل الذي بدوره يكون منضبط في اداء عمله .

صفات الموظف المنضبط والمنظم:

لخص عبد المحسن الجار الله الخرافي صفات الموظف المنضبط كالتالي :

- 1 - الرقابة الذاتية، فالموظف المنضبط يجعل من نفسه رقيباً وضابطاً لأقواله وأفعاله، وذلك نابع من إيمانه بأن الله رقيب ومطلع عليه.
- 2 - حسن الجوهر ودمائة الخلق، فالأخلاق العالية هي عماد الشخصية المسلمة الملتزمة، للمسؤول وللموظف على حد سواء، والموظف الذي يتحلّى بالأخلاق الحميدة حتماً يتحلّى بالانضباط والنظام.
- 3 - القدوة والمثل الأعلى، فكلما شعر المسؤول وصاحب العمل والموظف بأنه يمثل قدوة لغيره ومثلاً أعلى للآخرين، حثه ذلك على الالتزام والانضباط، وأن يبدأ بنفسه ليكون أسوة حسنة للآخرين.
- 4 - التفاني في العمل، وهو دليل على حب الموظف لوظيفته والعامل لعمله، وهو عامل مهم من عوامل الانضباط وتطبيق النظام.
- 5 - الالتزام بالتعليمات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل، فمن أهم سمات الموظف المنضبط التزامه بلوائح المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها.
- 6 - العمل بروح الفريق الواحد، فيتحلّى جميع العاملين بهذه الروح المثالية، وفيها تتكامل الأدوار، ويؤدي كل منهم مهام عمله ومتطلبات وظيفته.
- 7 - الثقة بالنفس والروح المعنوية العالية، فهما سلاحان قويان في سبيل تحقيق الهدف، وهما سمتان مميزتان للموظف المنضبط والمنظم.
- 8 - مراعاة شعور الجمهور والمراجعين، فعلى الموظف أن يتحلّى بالانضباط والنظام عند تقديم خدماته للجمهور حتى يكسب ثقتهم ويحوز رضاهم.
- 9 - القدرة على الإبداع والتميز، فالموظف المنضبط المنظم لديه القدرة على العطاء وابتكار أساليب جديدة لتطوير العمل.
- 10 - الاهتمام بالمظهر الخارجي اللائق والنظافة الشخصية، لأنهما من العوامل المؤثرة في الانطباع عند الآخرين عن مدى انضباط الأشخاص وتطبيق النظام داخل المؤسسة.

وأخيراً، علينا جميعاً أن ندرك أن قضية الانضباط والنظام وتطبيقهما بين العاملين والمنتسبين لمؤسسة أو لشركة ما، إنما هي قضية فردية ذاتية في المقام الأول، وأنها تتبع من ذات الأشخاص أنفسهم ومن

قناعاتهم بأهمية الالتزام، ومن ثم يأتي الانضباط والنظام الجماعي ليكون سمة مميزة لهذه الشركة أو تلك المؤسسة، وينعكس ذلك بالطبع على نجاحها وتطورها. (عبد المحسن ، 2016 ، ص46)

أنواع الانضباط :

الانضباط موضوع شائك وله عدة ترتيبات على حسب الايجابية والسلبية و هنالك نوعين من الانضباط هما الانضباط الذاتي والانضباط الخارجي و سنتطرق الى كل منهما بالترتيب :

حسب حاج عمر ابراهيم هناك نوعين من انواع الانضباط : إيجابي و سلبي (حاج عمر ابراهيم ، 2015، ص 90)

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

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

و هنالك نوعين من الانضباط هما الانضباط الذاتي والانضباط الخارجي و سنتطرق الى كل منهما بالترتيب .

أولاً: الانضباط الذاتي :

أشار بلو الخير (1997 ، 137) " أن الانضباط الذاتي هو : "قدرة الفرد في سلوكه وتصرفه ومحاسبته لنفسه قبل أن يحاسبه غيره ، وعبادته لعمله والحرص على أداء دوره بروح من الجدية والالتزام والتفاني والإخلاص " .

ويعرف الأقصري(2002، 13) أن الانضباط الذاتي : يعني أن الإنسان يسيطر على نفسه و يسودها سيادة لا غنى له عنه في سائر الأعمال اليومية فلا يندفع و لا يثور و لا يغضب . فالانضباط الذاتي ، و السيطرة على النفس تتمثل في أن يجلس الإنسان إلى عمله في الساعات المعنية بكل حب وعزيمة وإصرار على الإنجاز ، وأن يتابع بكل عزم أعماله دون إهمال لأي منها ، وأن يحسن تجنب الكلام أو الإشارة التي لا تقع فيها ، وأن يحترس من الغفلة أو الشرود اللذان يسوقان إلى الإهمال والإقدام على ما يعيب ، وهذا الانضباط يجعل الإنسان يتقيد بنظام خاص في حياته يخلو من الفوضى أو العشوائية ،

ويعتدل في ميوله , ويثابر على عمله و يتصرف بهدوء وحزم في الظروف الحرجة و ينظم نفسه وفعاليتة وسط الشدائد .

استعمال الانضباط الذاتي بمفاهيم أخرى

الوجدان أو الضمير يشير رايح (1982, 285) أن الوجدان أو الضمير أقدر على ضبط السلوك من الضوابط الثلاث (القوانين الطبيعية والقوانين الاجتماعية و الرأي العام) , فهو الرقيب الواعي الذي لا ينام عليه و لا يستطيع أن يتهرب من رقابة أحد , ومما يمتاز به الضمير أو الوجدان انه يمثل الحكم المنبثق من سلطة ذاتية بعكس سائر الضوابط التي تمثل الحكم الصادر من سلطة خارجية , والإنسان أشد ميلا إلى الحكم الذاتي منه إلى الحكم الخارجي , ومما يمتاز به الضمير على سائر الضوابط أيضا أنه يفسح للإنسان مجال الحكم في طبيعة سلوكه والاختيار بين الخير والشر , وذلك مما يعمل على تقوية إرادته ورفع مستوى أخلاقه .

ويرى الباحث بان الفرد الذي يتصف بالانضباط الذاتي فهو لا يحتاج ان يخل بعمله او ان لا يطبق التعليمات والقوانين , و لا يحتاج إلى رقابة من الخارج عليه , فهو لديه ثقافة وتربية على العمل الصحيح و الصدق في التعامل وحبه لأن يكون متأقلا مع وضع العمل الذي يعيش فيه , فما يحركه إلا ثقافته وضميره و أخلاقه والمبادئ التي يسير عليها في حياته , فهي تتعكس عليه في البيت والعمل وخارج العمل أيضا .

ثانيا الانضباط الخارجي :

و يشير بدر (2013, ص 60) إلى أن هذا النوع من الانضباط يأتي من الخارج على النحو التالي :-

1- يأتي من رقابة المنظمة على سلوك موظفيها .

2- يشمل على مجموعة من اللوائح والأنظمة لضبط السلوك .

3- يأتي من خارج المنظمة من أجهزة الرقابة الحكومية

ويوضح المالكي (2011, ص25) الى ان الرقابة التي تمارسها المنظمة أو الأجهزة الرقابية الحكومية على الموظفين من خلال فرض اللوائح والأنظمة و القوانين باستخدام الوسائل الرقابية المختلفة فهي تهدف إلى :

- 1- التعرف على معوقات أداء الموظفين لأعمالهم والعمل على حلها وتلافيها .
- 2- معرفة الانحرافات اثناء وقوعها وبعد وقوعها والعمل على وضع الحلول المناسبة لها .
- 3- التأكد من الاداء والإنتاج يسير حسب الخطط والمعايير الموضوعه مسبقا .
- 4- التأكد من العمل وممارسة الوظائف يسير حسب التعليمات والأنظمة و القوانين , وأن الأفراد العاملين ملتزمين بتلك التعليمات و القوانين .
- 5- التأكد من الأفراد يقومون بواجباتهم الوظيفية .
- 6- التأكد من أن الأفراد يحصلون على حقوقهم الوظيفية بالكامل لقاء عملهم والتزامهم .

ويرى الباحث بأن الانضباط الخارجي هو أن الأفراد العاملين المنضبطين خارجيا هو انضباط بناء على التعليمات والأنظمة والقوانين التي وضعتها المنظمة أو الادارة العامة في المنظمات الحكومية , وهذا لا يعني ان الأفراد لايتأثرون فقط بما يصدر عن منظماتهم من قوانين وتعليمات بل يتأثروا أيضا بالقيم والثقافة التي فهي يعتقدوا بها , فهي كما أسلفنا سابقا لها دور كبير في التأثير على ثقافة الانضباط عند الأفراد العاملين

أهمية الانضباط :

إن الطبيعة البشرية تحتاج من وقت لآخر للتذكير والنصح وتوفير أنظمة وطرق للعمل حتى يسير عليها أفراد في العمل , و إلا صارت المنظمات مليئة بالتضارب وعدم التجانس والتكامل والتنسيق في العمل , ولهذا يجب أن يكون هنالك انضباط خارجي يعتمد على التعليمات و القوانين والأنظمة , وذلك بجانب الانضباط الفردي , لأن الأفراد يختلفون في خصائصهم الشخصية والسلوكية , وعموما فإن في النهاية يهدف الانضباط الخارجي إلى ضمان سير العمل ونجاح العملية الإدارية والوظيفية قدر الامكان , مما يساهم في النهاية و يؤدي الى رقي الدولة والمجتمع .

أهمية الانضباط على المنظمة والمجتمع و الدولة :

ويرى المالكي (2001 , 28) إلى ان أهمية وجود الانضباط الوظيفي او في المنظمات الحكومية , حيث أنه يحقق أهدافا وفوائد كثيرة منها : -

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

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

3- تحقيق الكفاية والفاعلية و إجراء تطوير وتحسين كما و نوعا في الخدمات المقدمة للمواطنين .

4- الإستغلال الأمثل للوقت والجهد في أداء الأعمال الموكلة للموظف

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

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

أهمية الإنضباط على الموظفين : -

و يشير بدر(2012, 78) , الى أن هنالك نتائج إيجابية تنعكس على الأفراد العاملين في المنظمات نتيجة انضباطهم الوظيفي ومنها : -

1-شعور الموظفين بروح معنوية عالية , حيث الحالة الذهنية والعاطفية الإيجابية نحو وظيفتهم ونحو منظماتهم مما ينعكس على الأداء بشكل إيجابي ويزيد درجة الإلتناء والولاء للوظيفة وللمنظمة وزيادة في الرضا الوظيفي .

2- الأداء المتميز : - فهناك دراسات تشير إلى زيادة درجة التميز في الأداء نتيجة الانضباط الوظيفي , حيث كلما زادت درجة الانضباط الوظيفي كلما زادت درجة التميز في الأداء .

3- التقليل من دوران العمل : - تشير بعض الدراسات الى أن زيادة درجة الانضباط الوظيفي يقلل من معدلات دوران العمل , حيث ان الانضباط الوظيفي في العمل يقلل من درجة التأخر والغياب عن العمل وحتى يقلل من درجة ترك العمل .

ويرى الباحث بأن نتائج الانضباط الوظيفي عند الأفراد يعود بكل النتائج الايجابية على الفرد نفسه و على منظمته وعلى المجتمع وعلى الدولة نفسها , و أيضا يرى الباحث بأن النتائج الايجابية السابقة الذكر قد تكون شاملة ووافية لما طرحه المعنيين في هذا المجال .

مقومات الانضباط :

لا يمكن أن يوجد الانضباط بمعناه الصحيح، إلا إذا توفرت المقومات التالية: (حاج عمر ابراهيم ، 2015، ص102)

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

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

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

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

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

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

أثار عدم الانضباط :

ويشير بدر (2012 ، ص 68) ، الى أن عدم الانضباط الوظيفي من قبل الموظفين ينتج عنه النتائج التالية :-

- 1- ضعف الانتاجية و الأداء عند الموظفين ، ويعني ذلك أن الإنجاز سيكون ضعيفا .
- 2- إهدار في الموارد (المادية و التقنية ، البشرية ، الوقت)
- 3- زيادة التكلفة .
- 4- عدم اتقان العمل .
- 5- بيئة عمل مفككة وفوضى

ويرى الباحث بأن أثار أو نتائج عدم الانضباط قد تصل في المنظمات الى حالة من التسبب وقد تتطور حالة التسبب إلى حالة من الفساد وهكذا .

عوامل الانضباط :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الانضباط الوظيفي ومن بين هذه العوامل نذكر:

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

تشير الأدبيات أن هنالك العديد من الأسباب و العوامل وراء سلوكيات الفرد العامل في المنظمات سواء العامة أو الخاصة ، من ناحية انضباطه الوظيفي أو عدم انضباطه سواء

انضباطه من تلقاء نفسه وهو ما يطلق عليه الانضباط الذاتي , أو انضباطه الخارجي والذي يطلق عليه الانضباط الخارجي و يعود الى وجود الأنظمة والقوانين و التعليمات في العمل , وهنا سيتم تقسيم هذه العوامل او الأسباب المؤثرة في الانضباط الوظيفي إلى عاملين أساسيين وهما الأول العامل الشخصي و الثاني العامل التنظيمي وهما على النحو التالي :

أولاً: العوامل الشخصية :- (أبو عمرة , 2010, 16)

1. الوازع الديني والأخلاقي , فالوازع الديني له تأثير كبير على درجة انضباط الموظف أو على إخلاله بوظيفته , ويشير الوازع الديني الى 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 الى أصحابها والإلتقان في العمل والحفاظ على ممتلكات الآخرين والدولة , والإخلاص وإعطاء العمل حقه و هكذا , وحيث كلما كان ذلك الوازع قويا نظريا و عمليا كلما أدى بالفرد إلى انضباطه في عمله , ومن ناحية الوازع الاخلاقي وهو يشير إلى القيم والمبادئ و المعتقدات التي توجه الفرد في سلوكه , ومنها إلتزام الفرد في عمله وأن ينجز ويحافظ على العمل والى ذلك من سلوكيات , وحيث كلما كان الوازع الأخلاقي قويا أدى إلى سلوك الفرد وانضباطه في العمل بشكل افضل .

2. شخصية الموظف , " وتشير شخصية الفرد إلى مجموع الصفات أو المميزات والتركيبات الجسمية و العقلية و الإنفعالية و الإجتماعية التي يمتلكها الفرد وتميزه عن غيره " (حريم 48,1997) , 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 عبئ العمل و درجة الذكاء والانفعال و ما إلى ذلك , وهناك خصائص الشخص من ناحية السن والجنس والحالة الإجتماعية ونظامه الإجتماعي والثقافة و سنوات الخبرة لهم تأثير على انضباطه الوظيفي وذلك حسب عدة دراسات أكدت تأثير تلك الخصائص على درجة الانضباط أو الإخلال الوظيفي .

ثانيا : عوامل تنظيمية :

يشير بدر(2012, 70) 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 و المهارات 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 الى أنه كلما كانت أهداف المؤسسة والفرد واضحة و يعرف دوره وما هو , كلما أدى إلى زيادة درجة الانضباط الوظيفي عند الشخص والعكس صحيح .
3. الرضا الوظيفي , ويقصد بالرضا الوظيفي الحالة التي يشعر فيها الفرد بالراحة والسعادة في عمله والمشاعر الإيجابية 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 و ظروف العمل وطبيعة الإتصالات وأساليب الاشراف السائدة وأسلوب القيادة من ناحية الديمقراطية والأوتوقراطية و سلوك الجماعات في المنظمة , حيث كلما كان المناخ التنظيمي إيجابيا و يسوده التفاهم وحب العمل والتنسيق وعلم الصراعات وظروف العمل الجيدة و أسلوب الإشراف 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 و إتخاذ القرارات يزيد من درجة الرضا والولاء التنظيمي ومن درجة الانضباط الوظيفي .
6. نظم الحوافز في المنظمة , فوجود نظام عادل وشامل للحوافز في المنظمة , سواء حوافز مادية أو معنوية له تأثير على سلوك الأفراد ودرجة الإلتزام والانضباط وذلك حسب دراسات أشارت لذلك , كما أن وجود أنظمة للعقاب والتأديب تكون عادلة وشاملة ويتم تطبيقها على العاملين عند إرتكاب المخالفات الإدارية أو الوظيفية له تأثير على الانضباط الوظيفي عند العاملين .

مظاهر الانضباط :

تشير الوقائع والدراسات الإدارية الى أن سلوك الموظفين في المؤسسات وانضباطهم في العمل له صور وجوانب كثيرة , وقد تكون كل صورة لها تفاصيل كثيرة وهنا سيقوم الباحث بإيجاز و تجميع تلك المظاهر و الصور في خمسة مظاهر أساسية و من ثم سيقوم بتفصيل وتوضيح لكل مظهر من تلك المظاهر حسب الترتيب و هي كالتالي :-

1. الالتزام بالأنظمة والقوانين المحددة في العمل .

2. الحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي .

3. علاقات العمل .

4. التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة

5. النزاهة و الشفافية في العمل .

1- مفهوم التسبيب :

أ- مفهوم التسبيب لغة :

التسبيب في اللغة هو ترك الشيء يسير على رسله، والسائبة هي الناقة التي كانت تسبب في الجاهلية لنذر أو نحوه. والسائبة أيضاً هو العبد : كان الرجل إذا قال لعبدته أنت سائبة عُتق ولا يكون ولاؤه له. ولكن التسبيب في اللغة الدراجة هو الإهمال وانعدام الضوابط أو ضعف الالتزام بالأنظمة، والسائب هو المهمل، وعبرة "سبية" تعني أطلقه وتركه وخلاه يسبب حيث شاء. (طلبة، 1411هـ : 150)

و هو سلوك يمشي بدون ضوابط أو محددات تحكم تصرفه أو حركته , ونحن نستخدم هذه الكلمة كثيراً في حياتنا العملية وقد تطلق على الشخص الذي ليس له أسرة معروفة أو أهل محددين بحيث نشير إليه ب " السائب " أو "هامل " وقد أطلق العرب في الجاهلية مصطلح سائب على الناقة التي تلد عدد كبير من الحيران بحيث يتكونها حرة فلا يخلبونها أو ينحرونها بل تترك حرة في الصحراء حتى تنفق , (برنوطي , دون سنة , ص249)

وقد ورد في القرآن الإشارة إلى هذه العادة باعتبارها عادة جاهلية لا أساس لها من الصحة فقال تعالى(ما جعل الله من بحيرة ولا سائبة ولا وصيلة ولا حام ولكن الذين كفروا يفترون على الله الكذب و أكثرهم لا يعقلون) المائدة 105

اما في اللغة الفرنسية يقصد بمفهوم التسبيب **Laisser-aller** و الذي يدل على الإهمال والتهاون وعدم الاكتراث (الزهري , 2007 ,ص272) وذلك مرادف ل **Négligence** الذي يعني باللغة العربية الإهمال والذي يقصد به انعدام الضوابط او ضعف الالتزام بالأنظمة , كما يشير الى غياب الاهتمام والإحساس اتجاه شيء ما وهو انعدام المبالاة اي اللامبالاة (Aleen,1999,p38)

وفي اللغة الإنجليزية نجد مصطلح **Carelessness**. الذي يقصد به عدم العناية وعدم الاهتمام , او التهاون وعدم الاتقان , ويدل على الإهمال وعدم اخذ الحيطة والحذر (The American heritage;282) و قد يكون التسبيب مرادفا لمعنى التراخي **Tardiness**

الذي يعرف بأنه البطء في التحرك ، التأخير الحضور المتأخر وانجاز العمل متأخرا (بن هادية واخرون ، 1981 ، ص 81)

ويقصد بالتسبب أيضا غياب الإرادة و القوة و الطاقة لإنجاز عمل معين (Dubois;1989;p90)

ب - المفهوم الاصطلاحي للتسبب :

يذهب البعض الى القول ان ظاهرة تسبب العاملين في محيط العمل و المنظمات الادارية بأنها تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا او كليا وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي الى عدم انتظام العمل والى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية (الصيرفي ، 2007 ، ص43)

بهذا المعنى فان مظاهر التسبب العاملين تتمثل في عدم الحضور للعمل في المواعيد المحددة و الخروج قبل المواعيد ، وعدم استغلال وقت العمل الرسمي لأداء الاعمال الرسمية ، وعدم الانصياع للأوامر والتعليمات المكتوبة ونقشي ظاهرة اللامبالاة ، والتهرب من اتخاذ القرارات .

يعرف التسبب للعاملين انه السلوك المنحرف في أداء الإلتزامات و الواجبات تجاه الإدارة والمجتمع مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية (طلبه ، 1999 ، ص198)

وهو ايضا تخلي العاملين وانصرافهم عن اداء واجباتهم جزئيا او كليا و عدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي الى عدم انتظام العمل والى تدني مستويات الكفاءة والكفاية التنظيمية (الجعلي وشرفي ، 1985 ، ص13)

وعرفه سمارة (2005 ، ص28) بأنه عدم التزام الموظف بأداء واجبات وظيفته بدقة وامانة و من دون أي مجهود مما يؤدي الى تدني مهاراته الوظيفية و انخفاض مستويات الكفاءة لدى الادارة .

ويعرف أيضا انه إهمال الموظف لأداء مهامه و يقصد بالإهمال حسب (2003, 156) أنه حالة خفية تقود للأسوأ مثل الإدمان على الغياب أو التأخير , ونقص في الأداء مع زيادة في نسبة أخطاء العمل .

ويقصد أيضا بالتسبب الحالة التي يتم فيها الأداء بدون احترام لأي ضوابط , أو لوائح , أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل (منصور , 2007, ص65)

و يعرف أيضا بأنه إهمال المواظف للوجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح و القرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي لمردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل و العجز عن تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها (بنور , 2008 , ص23)

و التسبب حالة تعبر عن قيام الموظفين بأدوارهم بدون احترام لتلك القوانين و الضوابط واللوائح لكي يكون ادائهم على الوجه الاكمل مما يترتب عليه استهتار الموظفين بالمهنة وعدم ادائهم لواجبهم بالشكل المفروض الامر الذي ينجم عنه ضياع المعاملات والغياب و التأخير المستمر عن الدوام (المصراتي , 2011, ص ص244 , 243)

نلاحظ ان التعاريف السابقة تذهب الى ان التسبب هو عدم قيام الموظف أيا كان موقعه الوظيفي بما يجب القيام به تجاه وظيفته من حيث إنجاز مهام هذه الوظيفة بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب فهو بهذا المعنى موجود في أماكن العمل والإنتاج المختلفة , وعليه فإن الموظف الذي لا ينهض بواجبات وظيفته الملقاة على كاهله تجاه الإدارة و المجتمع على أحسن ما يكون من حيث السرعة والدقة و الفعالية والإخلاص والانضباط يعتبر موظفا متسببا , كما أن أي تراخي من جانب الموظف أو تقاعس يجعل منه موظفا متسببا .

وقام الزالملي (2014) بربط التسبب بمسألة الغياب و التأخير عن العمل و يقول بان التسبب يشمل العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية كالهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة وكذلك عدم تحمل المسؤولية في أداء العمل و في إنجاز الأعمال واستغلال المركز الوظيفي والإهمال الواضح في العلاقات الوظيفية البناءة .

ركز الزاملي في هذا التعريف على ربط التسيب بالمظاهر المصاحبة له مثل عدم تحمل المسؤولية وعدم انجاز المعاملات والاهمال في العلاقات الوظيفية و استغلال المركز الوظيفي .

ويقول علامة (2006) عندما تعجز الوحدة الإدارية عن تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها فهذا هو المعنى الشامل للتسيب الذي يمكن تحديده بصفة عامة في عدم وجود الأهداف أو غموضها أو عدم الاهتمام بها , هذا من جانب وعدم كفاءة الموظفين والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف من جانب آخر أو عدم وجود المتابعة لإنجاز هذه الأهداف من جانب ثالث .

وهنا ربط محمد علامة التسيب بغياب الاهداف التنظيمية او عدم وضوحها بالنسبة للموظف او عدم الاهتمام بها من جهة وعدم كفاءة الموظفين أي عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وكذلك نقص الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف من جهة اخرى ثم ربط التسيب بغياب الرقابة و المتابعة طيلة جميع مراحل العمل للوصول الى تحقيق هذه الاهداف .

2- مظاهر التسيب :

2-1-عدم احترام مواقيت العمل :

اذا كان من واجب العامل احترام مواعيد العمل - وقت الحضور والانصراف خاصة بالنسبة للمصالح التي ترتبط اعمالها بالجمهور- والإخلاص في أدائه ولا يعمد الى اصطناع المرض لذا فان هناك صورا مختلفة لعدم احترام وقت العمل الرسمي منها نظرة العامل الى الكم فهو ينظر دائما الى الزمن والكم أو بمعنى ان العامل قد يتأخر في الحضور للعمل وقد يبكر في مغادرته , واذا كان هناك ضبط اداري شكلي فهو يأتي في الموعد وينصرف في الموعد الرسمي , و لكنه لا يعمل , فيكونقارئا للجريدة او مستقبلا لزواره , او ينتقل من مكتب الى مكتب ومن إدارة الى أخرى لعقد ندوات خاصة بين العاملين في مكان العمل لتبادل اخر انباء الترقيات والعلوات والأجور , وهذا ما يؤدي الى عدم الالتزام بتأدية الاعمال اثناء ساعات العمل الرسمية , والذي يترتب عليه تدهور مستوى الأداء .

التأخر و التغيب عن العمل :

إن ظاهرة التغيب كمشكلة تواجه التنظيمات ، أصبحت موضوعا يشغل بال المفكرين والمتخصصين ، ليس فقط في مجال علم الاجتماع التنظيم وإنما أيضا في مجالات علم النفس التنظيمي ، وإدارة الأفراد والجماعات (عبد الحي ، 1984 ، ص100)

يعتاد كثيرون الغياب أي عدم الحضور الى العمل ، و يقومون بتبرير ذلك دوما عن طريق اعدار مرضية ، وللوهلة الأولى غالبا ما يكون من الصعوبة بمكان إمكانية التفريق بين حالات الغياب المبررة ، وتلك التي تحدث لمجرد الغياب ولكن بعد مرور القليل من الوقت سوف يتضح ان الغياب أصبح يمثل مشكلة ، الامر الذي تصبح عنده الأسباب التي تبدو عن الغياب اقل صدق وقبولا (هوني ، ترجمة القرشي ، 2003 ، ص53)

ولقد تفتت ظاهرة التغيب في كثير من مؤسساتنا الإنتاجية والخدمية وغيرها في الآونة الأخيرة ، نتيجة لمتغيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية سنتناولها فيما بعد بالتفصيل ، وقبل ذلك لا بد من التعرض ولو بشكل مختصر لأهم التعريفات التي أعطيت لهذا المفهوم .

يعرف التغيب انه حالة عدم وجود العامل في مكانه في الوقت الذي يجب عليه أن يكون فيه ممارسا لعمله . اي ان هذا المفهوم يشمل الى جانب التغيب التأخر عن العمل الذي يعد من المظاهر المنتشرة ، والممارسة تحت تبريرات مختلفة كالبعد عن مقر العمل او مشكل المواصلات ... (حامد،2011،ص33) .

وقد عرف " سارجنت فلورنس" التغيب انه الوقت الضائع في المنشأة الصناعية بسبب تغيب العاملين ، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه ، ويستثنى من ذلك الوقت الضائع بفعل عوامل أخرى كالإضراب او أي سبب اخر(عبد الحي ، 1984 ، ص101 ، 102)

وهناك من يعرف التغيب بأنه " تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان في إمكانه أن يتحكم فيها (لطي ، 1996 ، ص73)

و المقصود أيضا بالغياب تغيب العامل عن عمله لمدة يوم او أكثر سواء بإذن او دون اذن , و جرت العادة الا يحسب ضمن الغياب الأيام التي لا يعمل فيها الفرد بسبب توقف العملية الإنتاجية او الاجازات السنوية .

اما التأخير فيعني به تغيب الفرد من عمله لجزء من اليوم , وبالعادة يعتبر التغيب لأقل من نصف يوم تأخيرا (حسن , 2004 , ص 219)

ويعرف مكتب إحصاءات العمل بالولايات المتحدة الأمريكية التغيب بأنه عدم حضور العامل إلى عمله أيام العمل المقررة , وذلك بسبب المرض أو الإصابة التي تعوق العامل عن العمل , بالإضافة إلى التغيب غير المصرح به لأي سبب من الأسباب (لطفي , ص73)

و بصفة عامة فان مفهوم الغياب يعني عدم حضور العامل لممارسة عمله في الوقت المحسوبة الجدير بالذكر هو ان تزايد عدد حالات الغياب التي تبدو مشروعة في الظاهر بسبب المرض او الإصابة اثناء العمل هي في حقيقة الامر تبرير للتغيب , ويمكن اعتباره بوجه عام كحالة شخص لم يتمكن من التكيف مع نظام عمله وتشتمل ظاهرة التغيب ما يلي :

➤ التأخر عن العمل او التغيب الجزئي

➤ التغيب غير المبرر.

➤ التغيب قصير المدة الذي يدعي فيه العامل المرض مبررا ذلك بشهادة طبية .

و قد اقترح مكتب العمل الأمريكي معادلة لقياس معدل الغياب تستعملها المؤسسات كما يتضح فيما يلي:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{الايام التي تغيب فيها العامل}}{100 \times (\text{الايام التي عمل فيها العامل} + \text{الايام التي تغيب فيها})}$$

قصد توضيح مفهوم التغيب أكثر نقوم بالتعرف على أنماط التغيب فيما يلي :

أنماط التغيب :

يمكن تحديد أنماط التغيب في نمطين أساسيين وهما : تغيب إرادي وتغيب لإرادي , ونمط ثالث خليط بين الإرادي واللاإرادي .

يكون التغيب إراديا وذلك عندما يتعمد العمال الدائمون التغيب أو إنهاء عقود عملهم مع الإدارة .

و يكون لا إرادي وذلك عندما يحدث تسريح , أو يكونوا زائدين عن حاجة العمل في المنظمة , أو نتيجة للمرض .

أما النمط الثالث للتغيب أو الانقطاع فهو الذي يكون خليط بين النمط الإرادي و النمط اللاإرادي , مثل الإضراب , أو تقييد وتخفيض الإنتاج , وإبطاء العمل وفي الحالة الأخيرة بالرغم من أن الانقطاع يكون من طرف العامل نفسه , بمعنى توفر الإرادة , وقد يتكرر حدوثه كنتيجة لضغط من جانب جماعة العمل أو النقابة , لذلك يمكن اعتباره على الأقل أنه يتوفر فيه جزء من اللاإرادية لأن الضغط حادث من جهة خارجية عن الفرد .

عدم التزام الموظف بالحضور والإنصراف وتركه العمل اثناء الدوام الرسمي :

يجب على الموظف أن يلتحق بالعمل في الوقت المناسب فلا يتأخر عن أوقات العمل الرسمية , أو يحاول التهرب من ساعات العمل بمغادرة مقر عمله كلما سنحت له الفرصة بذلك , أما بخلق المبررات , أو التحايل إن تطلب الأمر, إذ يجب على الموظف أن يشغل وقته بأعماله الوظيفية حصرا وبالشكل المنتج والمفيد للإدارة التي يعمل فيها , كما تفرض الأمانة على الموظف إنجاز العمل بالوقت المحدد له فلا يستغرق فيه وقتا طويلا يتجاوز الحدود المعقولة , أو ينجزه في الوقت المحدد و لكن على غير الوجه المطلوب , أو أن يعتمد تأخير الإبلاغ بالقرارات المتخذة .

2-2- تراخي وتكاسل الموظف في انجاز عمله :

تعني كلمة التراخي في اللغة العربية التباطؤ أو امتداد طول الفترة الزمنية في انهاء الامر المطلوب , أما في اللغة الإنجليزية فالتراخي وأصلها متأخر تعني البطء في التحرك , التأخير , انجاز العمل متأخرا ومدلول التراخي في هذه الدراسة يعني التباطؤ والتكاسل من جانب العامل في انجاز الأعمال الموكلة إليه أو المطلوبة منه وعدم بذل المجهود اللازم لإنجازها في الوقت المحدد .

و يميل معظم العاملين الى التراخي والتكاسل وعدم انجاز العمل بالقدر المناسب , بالرغم من توافر القدرة على العمل (عبد الباقي , 2005 , ص20) ولا يحفزهم على العمل عادة الى الحافز المادي , او الصالح الشخصي من جهة او الخوف من جهة أخرى , ولذلك فهم يستهدفون في عملهم بذل اقل جهد مقابل أكبر اجر , او على الأقل تنفيذ الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة الذي يبعد الموظف عن حد الخطر وهو الفصل .

فاذا كانت اللوائح والتعليمات توجب ساعات معينة للعمل وأخرى للراحة فان ذلك لا يعني أن الموظف حر في استعمال الاوقات غير المخصصة للعمل حيث ان القاعدة العامة هي ان وقت العامل كله مخصص لواجبات منصبه وان تحديد ساعات العمل هو مجرد أسلوب للتنظيم .

فالإدارة تستطيع ان تكلف الموظف بأي عمل يدخل في اختصاصه اوفي غير اختصاصه إذا اقتضى الامر ذلك وليس له ان يمتنع عن تنفيذ هذا الامر مادام قادرا على الوفاء بالواجب .

وتتمثل مظاهر تراخي وتكاسل الموظف فيما يلي :

امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه :

وتحدث هذه الظاهرة إذا ما امتنع العامل على نحو جسيم عن القيام بالأعمال الوظيفية الملقاة عليه في الأوضاع المقررة بالقانون ومن أوضح صور امتناع العامل عن أداء العمل المطلوب منه هو رفضه عن أداء العمل المكلف به من قبل رؤسائه , او الامتناع عن

القيام بأعمال وظيفته أو مباشرتها على نحو غير صحيح أو التأخير في أدائها . ويمكن ارجاع أسباب انتشار هذه الظاهرة الى ما يتردد بين العاملين من قول في مواقع عملهم " على قد دراهمهم" وهذا المثل يعكس ان الأجور لا تتناسب مع المجهود اللازم لإنجاز الاعمال المطلوبة منهم .

فالاختصاص الذي تعطيه القوانين واللوائح لاحد العمال هو اختصاص شخصي . وبالتالي فعلى العامل ان يمارس اختصاصه بنفسه والا يفوض فيه او يحل محله في منصبه .

عدم الالتزام بأوامر و تعليمات الرؤساء :

ترجع هذه الظاهرة نتيجة لبعض التصرفات التي قد يمارسها بعض الرؤساء على العمال , مثل حرمان الموظف من علاوة , او مكافئة تشجيعية مثلا , او تمييز في الترقيات والحوافز وقد يؤدي ذلك الى إصابة الموظف بالعدوانية تجاه رؤسائه وعدم طاعة اوامرهم .

إهمال الموظف للواجبات المنوطة به :

الإهمال لغة هو ترك الشيء أو عدم استعماله عمدا أو نسيانا لكن في المعنى الاصطلاحي هو عكس الإتقان الذي يقصد به انجاز العمل على الوجه الأكمل و النحو الأتم حتى يكتب له النجاح والاستمرار (الصوص , 2008, ص 52)

أولى سمات الإتقان هي السرعة في الإنجاز , لان تأخير الاعمال يؤدي الى تكديس الواجبات ومن ثم محاولة التخلص منها على اية هيئة ممكنة وكيفما كانت .

وثانيهما الدقة في الأداء بحيث يكون الأداء وافيا مشتملا لجميع الشروط الفنية للأداء وذلك تحقيقا لفعاليتها في الأداء (ياغي , 2012, ص42)

وضع الفقه عدة تعاريف للإهمال منها تقاعس الفاعل حينما يأتي نشاطه عن اتخاذ ما يستوجب الحيطة والحذر .

ويقصد بإهمال الموظف لأداء عمله تقاعس الموظف عن القيام بالواجبات التي تفرضها عليه واجبات وظيفته على الوجه المقرر قانونا و يظهر الإهمال في أداء الوظيفة المنوطة

به على مقتضى الأوضاع المقررة في القانون أو التعليمات أو الأنظمة أو الأوامر ، أو يتقاعس عن أعمال كلفه به رؤسائه أو عدم الاكتراث بتنفيذها أو رعونته عند تنفيذها .

ويعد من قبيل الإهمال الجسيم الموظف في العمل القانوني المناط به على نحو معيب يجعله مشوباً بالبطلان أو الانعدام أو مباشرته خلافاً للأوضاع المقررة في القانون أو التأخير في انجازه وذلك لعدم أداء العمل في الوقت المحدد له أو في الوقت الملائم لتحقيق الغاية منه .

4-3- سلبية الموظف:

يقصد بالسلبية نزوح الموظف الى ما يلي :

عدم ابداء الراي واللامبالاة

يعتبر الأشخاص اللامباليين من أكثر الناس صعوبة عند التعامل معهم ، فكما يعرف أي منا بأنه من السهولة إمكانية التحكم ومواجهة الاحتجاجات والاعتراضات التي تصدر من اخرين أكثر من التعامل مع شخص واحد يتصف بالسلبية وعدم الاكتراث (هوني ، ترجمة القرشي ، 2003 ، ص53)

مقاومة التجديد و التطوير والابتكار

حيث يعزف عن المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل والمؤسسة وظروف كل منها ، فالمعروف ان الاشتراك في جماعة عاملة يؤدي الى الاهتمام ، الذي يعتبر قوة دافعة لبذل الجهد و النشاط كما أن الاهتمام يعمل على إزالة المقاومات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم او التي يقيمها العمال أحيانا حين تؤمن المؤسسة ادخال تغيير في خططها او نظمها او العمل بها (رضوان ، 2002 ، ص 186)

الامر الذي يصل بالعامل الى حد القناعة بتلقي التعليمات من غيره دون مناقشة ، ويرجع ذلكالى انخفاض الروح المعنوية للعامل وعدم ارتباطه بالعمل و الإدارة و فقدانه الانتماء والولاء للمنظمة الإدارية التي يعمل بها .

مقاومة التغيير

ظاهرة السلبية وتفشيها في المؤسسة تؤدي الى مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التجديد , و انخفاض الرغبة في التعليم و العمل على اكتساب مهارات لا تتوافر لديهم وبتطلبها الجديد المقترح .

حيث يواجه بعض العمال أي تغييرات تدخلها الإدارة بالمقاومة سواء اكانت في الآلات والمعدات او النظم او الإجراءات او الرئاسات وهدفهم بقاء الأوضاع والظروف على ما هي عليه للمحافظة على مصالحهم و هيبتهم ومراكزهم في مجال العمل (أبو النصر , 2012 , ص 32)

عدم الرغبة في التعاون وعدم تشجيع العمل الجماعي

عدم رغبة العامل في التعاون مع زملائه في العمل وعدم تشجيعه للعمل الجماعي , ويتجنب الاتصال بالأفراد الآخرين , لا يريد الفرد منهم الارتباط بأي شخص اخر , هذا النوع من العمال يتميزون بحاجة أساسية الى الإستقلال وعدم الاعتماد على الآخرين والاكتفاء الذاتي يمثل سبيلهم الأساسي في الحياة .

لذلك يمكن القول ان ظاهرة الانعزالية ترجع الى وجود عوامل نفسية بالموظف تدفعه اليها , او بسبب سوء التنظيم , او خطأ في الإجراءات الإدارية لا يشجع على العمل الجماعي كفريق متكامل , ويضعف من شعور الفرد بانتمائه الى الجماعة .

و التعاون مع الزملاء له وجهين الأول هو عدم وضع عراقيل امام باقي الزملاء اثناء تأديتهم أعمالهم والثاني هو معاونة الزملاء والاحذ بيدهم ومحاولة توصيل المعلومات الناقصة إليهم وامدادهم بالناحية المهارية التي تعينهم على أداء أعمالهم (زين الدين , 2012 , ص 359)

ان تحقيق التعاون بين العاملين ليس عملية تلقائية بل عملية منظمة ومستمرة ومهمة في الحفاظ على حياة المؤسسة والتنظيم الجيد يوفر المناخ الذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهود من أجل تحقيق اهداف المنشأة (ال علي و الموسوي , ص 364)

وبذلك وجب على الإدارة إرساء جذور التعاون والتماسك والولاء بين الفريق وبين العاملين والإدارة وبين العاملين و بعضهم و الأطراف المتعاملة سعياً لتحقيق الأهداف المرغوبة (النحاس , 2011 , ص 58) .

2-4- عدم تحمل المسؤولية :

المسؤولية لغة تعني تحمل التبعة أي أنها الحالة القانونية أو الأخلاقية التي يكون فيها الإنسان مسؤولاً عن أقوال و أفعال أتاها إخلالاً بقواعد وأحكام أخلاقية وقانونية (النقيب , 1984 , ص 15)

تعني المسؤولية تعهد المرؤوس أو التزامه بتنفيذ أعمال أو نشاطات معينة معهودة اليه بأقصى قدراته , والالتزام هو أساس المسؤولية وتنشأ من طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوس , فالرئيس يملك سلطة مطالبة المرؤوس بأداء واجبات معينة لقاء تعويض محدد وهو مسؤول امام رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات (ال علي و الموسوي , 2006 , ص 411) و المسؤولية هي التزام مشتق من الوظيفة كما أن الوظيفة هي اشتقاق من الأهداف . و حيثما تكون هناك علاقات بين رئيس و مرؤوس تكون هناك مسؤولية . (ياغي , 2012 , ص 68)

قد يلجأ العامل إلى محاولة تجنب المسؤولية , و يظهر ذلك من خلال تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى مستوى اقل , أو العكس للتهرب من الإمضاءات والتوقيعات لعدم تحمل المسؤولية بجانب التفسير الضيق للقوانين والقواعد حتى لا يتحمل الموظف مسؤولية أي اجتهاد أو تفكير إبداعي , قد يترتب على ذلك استفادة عدد قليل من بعض هذه القوانين , بجانب حصول الناس على اقل فائدة .

ونتيجة لذلك فانه كلما قلت قدرة الموظف على تحمل المسؤولية كلما قل احتمال مشاركته في أداء العمل , وزاد احتمال سلبيته تجاه العمل ومن مظاهر عدم تحمل الموظف للمسؤولية ما يلي :

عدم احترام القوانين والأنظمة واللوائح :

من مظاهر التسبيب في كثير من المؤسسات عدم احترام القوانين والأنظمة والتعليمات وحتى اللوائح وفقد الثقة والأمانة لتلك القوانين , مما يؤدي بالنهاية الى تهديد المصلحة العامة نتيجة تلك السلوكيات السلبية التي ترسخت من مجموعة من العناصر التي ساهمت في إرساء هذه القيم و السلوكيات السلبية (أبو سويلم , 2010 , ص90)

هذه القوانين واللوائح ستحكم العلاقة بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها والعلاقة بين الإدارة والأفراد والحفاظ على حقوقهم التي كفلهم لها القانون . وبذلك توجه القوانين واللوائح سلوكيات إدارة المنظمات تجاه العاملين والعمل والعكس (عامر , 2010 , ص53)

تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين

وفر كثيرا من الوقت و الجهد على المراجعين في إنجاز المعاملات بإدارة الترخيص التي كانت في السابق تحتاج إلى كم كبير من الموظفين للإطلاع على المعاملة التي قد تستغرق يوما أو يومين إلى أن يتم الانتهاء منها وتسليمها إلى صاحبها .

3- أسباب التسبيب :**3-1- أسباب إدارية**

هناك مشاكل إدارية تعترض عمل الإدارة وتتحصر أهم هذه المشاكل في الأمور الآتية :
عدم تحمل المدير المسؤولية الكاملة .

عدم توافر القواعد الرقابية لحسن سير العمل وعدم المشاركة في الإدارة .

عدم وجود أسلوب اداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم في مختلف المواقع التنظيمية .

عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل بانتظام وإضطراد وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل .

انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة بقصد التأكد من الأداء الحسن .

عدم الكفاءة في تحقيق الرقابة الداخلية أو غيرها من الصفات الأخرى لا شك أنها تقود إلى مظاهر التسيب ، فمثلا وجود اختصاصات بشكل متعارض ومزدوج يؤدي إلى تضارب الاختصاصات وتميع المسؤولية وتأخير الانجاز كما أن قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل لترتيب الجهد الجماعي ومنع التناثر والابتعاد عن الحساسية .

انعدام المكافآت التشجيعية والمعنوية في العمل .

عدم وجود برنامج عمل منظم لممارسة الإدارة من قبل الموظفين كافة و بشكل تعاوني .

عدم توافر بعض الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة

في غياب هذه العوامل ينتشر التسيب في كثير من جوانب أعمال الإدارة الأمر الذي يقلل من كفاءة الأداء كما يؤدي إلى عدم تطور الإدارة نحو الأفضل (يونس ، 1993 ،ص12)

3-2- أسباب تنظيمية :

التنظيم وسيلة من وسائل تنفيذ الخطط ولا بد لقيام الإدارة وضع خطة وذلك لتحقيق الهدف المطلوب سواء كان هدفا عاما أو هدفا استراتيجيا ويتناول التخطيط وضع البرامج التفصيلية لتحقيق هذه الأهداف المشاكل التنظيمية فهي تلك المتعلقة بتحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام تنفيذا للأهداف المرسومة فمنها :

عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة .

التعارض بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف أو المنتج مما يؤثر أحيانا على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق

ان تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام يخضع في معظم منظماتنا إلى آليات غير إدارية تعتمد في اختيار الكفاءات على معايير لا تتفق مع الكفاءة والفاعلية والخبرة للأفراد الذين يتم تكليفهم بمسؤوليات وظيفية

عدم تمتع بعض المؤسسات بالاستقرار وعدم وجود أسس إدارية ثابتة تنظم عمل الإدارة فكل مسؤول يتم تكليفه يقوم بالغا ما قام به الذي قبله ويبدأ العمل بطريقته وكذلك بكوادر جديدة مختارة من قبله .

3-3- أسباب اجتماعية

إن أغلب الموظفين في المواقع الإدارية يميلون إلى وجود مسؤول لتنظيم العمل ويتم الاعتماد عليه في كافة الأمور وهذا نتيجة رواسب كانت قائمة في ظل الأنظمة الادارية التقليدية , فالاتكالية و التكاسل والاعتماد على الغير من الأمور التي لا يمكن التخلص منها بسهولة وهذا يحتاج إلى فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر ويترتب على هذه المشاكل الأمور الآتية :

السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز إداري .

استمرارية أشكال التحكم والسيطرة من بيروقراطية و رئاسية .

الاعتماد على الغير والاتكالية في كافة الأمور .

انتشار ظواهر اجتماعية خطيرة في العمل الوظيفي كالوساطة والمحسوبية والرشوة و الفساد والتسلط من قبل فرد أو فئة محدود .

3-4- أسباب تتعلق بالبيئة الثقافية

وتعني الثقافة عند "جيرالد جرينبرج و بارون" بأنها مجموعة من القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المنظمة , ويؤكدان على أن المنظمات خاصة كبيرة الحجم ليس لديها ثقافة واحدة , وإنما تجد لديها ثقافات فرعية تعيش مع الثقافة العامة (أبو النصر, 2007, ص 412)

فالقيم السائدة في المجتمع مسؤولة الى حد كبير عن سلوك الأفراد وتنظيم علاقاتهم مع الاخرين و التي يجب أن لا تخرج عن القيم والمعايير الاجتماعية التي يرتضيها هذا المجتمع نفسه حيث تشكل البيئة المحيطة عنصرا ضاغطا على المسؤولين في المؤسسات

في انتهاك بعض القوانين كإرغامهم على تعيين عناصر غير كفئة أو مجاملة بعض الناس و منحهم مزايا لا يستحقونها .

وفي ظل غياب الولاء والانتماء يبحث هذا الموظف بل و يجد في الغالب من يسانده و يحميه في هذا المجتمع أو ذلك لأسباب عديدة منها ضعف الوازع الوطني لديهم , عدم الشعور بالإحساس نحو الواجب كمواطن مسؤول يجب أن يكون همه الأول الحفاظ على سمعة بلده ووطنه .

3-5- أسباب قانونية

هناك مشاكل قانونية تعترض تطبيق الإدارة بشكل عام تتمثل في الآتي :

عدم وجود تنظيم قانوني في شكل قواعد عامة لممارسة الإدارة .

كما أن العنصر البشري وهو في سعيه لتحقيق الأهداف يسير وفق نظم معينة و يستخدم إمكانيات متوافرة فإن دور هذه النظم والإمكانيات يؤثر في وجود مظاهر التسبب فمن ناحية النظم فإننا نعني بها القوانين والقرارات واللوائح المنظمة للأعمال الإدارية و الفنية لأداء الوحدة وعدم وجود هذه النظم أصلا ووجودها بشكل غير كامل أو توافرها بشكل ضعيف تؤدي إلى وجود مظاهر التسبب .

غياب العقاب لعدم تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة لا شك سيؤدي إلى شيوع المخالفات ويلاحظ أن العقوبات إن وردت في بعض اللوائح فهي عقوبات بسيطة أو يتهاون في تطبيقها أو أنها لم ترد عقوبات أصلا .

3-6- أسباب فنية

ثمة بعض المشاكل الفنية المترتبة على التسبب تتمثل في :

- ❖ عدم التدريب لرفع كفاءة الكادر الوظيفي
- ❖ قلة الآلات الميكانيكية وغياب الرقابة الذاتية
- ❖ ضعف التدريب و التأهيل
- ❖ عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة والكفاءة والالتزام

- ❖ عدم تناسب المرتب مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية
- ❖ عدم وجود خطط سنوية للإصلاح داخل كل وحدة إدارية .
- ❖ قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود في العمل
- ❖ عدم تبسيط الإجراءات الإدارية
- ❖ ظاهرة إساءة استعمال السلطة ضد الموظفين
- ❖ كثرة المنازعات بين الموظفين والوحدات الإدارية
- ❖ سوء توزيع العمالة وعدم الاستخدام الأمثل لها مما سبب في تزايد العمالة بدون مبرر
- ❖ عدم توفير المباني المكيفة والملائمة للعمل صيفا وشتاء
- ❖ عدم توفر المباني المكيفة والملائمة للعمل في الصيف والشتاء .
- ❖ عدم توفر وسائل الاتصالات اللازمة لأداء الموظف لعمله سواء في داخل الوحدة أو خارجها أو حتى في الاتصالات الشخصية التي لا بد منها .
- ❖ قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية

3-7- أسباب تتعلق بالعنصر البشري

فكما أن التسيب يصنعه العنصر البشري أولا وأخيرا فان هذا العنصر هو الذي يخلق التسيب ومظاهره ومن جانب العنصر البشري فإنه يمكن تقسيم الأسباب إلى جزأين :

أسباب تتعلق بالجانب المادي للعنصر البشري

من حيث عدم كفاية الأجر الذي يحصل عليه الموظف لمواجهة التزاماته اليومية أو عدم حصوله على العلاوات المستحقة أو عدم ترقبته عندما يستحقها أو النقل العشوائي غير المنظم للموظف من وظيفة لأخرى خاصة إذا كانت الوظيفة الجديدة لا تمت إلى تخصصه بأي صلة أو عدم حصوله على الامتيازات العينية التي تستوجبها وظيفته ويحصل عليها أمثاله في نفس الوحدة أو في وحدة أخرى مشابهة وغير ذلك من الحقوق المادية التي لا شك انها تؤثر في لجوء الموظف إلى ممارسة المظاهر التي ذكرناها آنفا .

أسباب تتعلق بالجوانب المعنوية

أهم هذه الجوانب التي يجب ذكرها في هذا الموضوع ان يشعر الموظف بالمعاملة المتساوية من قبل الإدارة لجميع العاملين في الوحدة بحسب درجاتهم , فعدم المساواة يؤثر معنويا على العاملين ويؤدي إلى انتشار مظاهر التسيب كما أن إتاحة الفرصة للموظفين حسب كفاءتهم بالتقدم في المستويات الوظيفية الرئاسية يخلق جانبا معنويا محفزا في أداء الموظف والعكس فإن عدم اتاحة هذه الفرصة يخفض من الروح المعنوية لهم وكذلك فإن الضمانات التي يشعر بها الموظف عند مواجهة أي طارئ في حياته كالمرض المعجز عن العمل أو الوفاة أو مصروفات طارئة لا بد منها , تلقي عليه عبئا ثقيلا أو الرعاية الصحية له و لأفراد أسرته أو المشاركة الاجتماعية في شكل جمعيات أو أندية ترعاها الوحدة يخلق روحا معنوية تؤثر على الأداء بالإيجاب , و أخيرا فان شعور الموظف بالمشاركة في التخطيط وتحديد الأهداف واتخاذ القرار والاستماع إلى آرائه و مقترحاته بصدور رغب بشكل متناسب مع وظيفته تؤثر في ارتفاع الروح المعنوية في تحسين الأداء .

3-8-أسباب تتعلق بطبيعة الفن

وهذا العنصر يعتبر أيضا من المسببات الهامة لوجود التسيب ويتعلق أساسا حول مفهوم ماهي الادارة والفن في تطبيقها , فالفن المتقدم يقتضي اتباع التخطيط و التنظيم والرقابة كمبادئ لأزمة للإدارة كما أن مبدأ التفويض في الصلاحيات والاختصاصات واتباع أسلوب اللامركزية كمبدأ هام في تسيير وإدارة المؤسسة والوحدات الإدارية التابعة لها كما أن الإدارة لا بد أن تدرك أنها تمثل النموذج الأمثل والقذوة الحسنة لجميع العاملين و كذلك فإن الحرص على الجوانب المعنوية للعاملين والثواب يعتبر أسلوبا جيدا للفن , و أخيرا فإن تشجيع الادارة العاملين على انشاء صندوق للمساعدات الاجتماعية في الأفراح والمآثم و المساعدة في إنشاء النوادي الرياضية و الإجتماعية و كافة مظاهر التعاون بين العاملين بالمؤسسة من العوامل المساعدة في خلق أجواء المحبة و التعاون بين العاملين .

4- اثار التسيب :

يعتبر التسيب من أخطر الظواهر التي يمكن أن تنشأ في أية وحدة وتؤدي إلى فشلها في أداء أعمالها فعدم تحقيق الوحدة لأهدافها لا يعني سوى الفشل وهذا يعني أيضا ما يلي :

4-1- اثار اقتصادية :

يظهر تأثير التسيب بشكل واضح في مجال النشاط الإقتصادي و الإنتاجي والخدمي ، ففي ظل هذا التسيب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية وغير قانونية و لا يراعى في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق مستهدفات النمو و التقدم ، وبمرور الزمن تعاني المؤسسة من الفوضى والارتباك وزيادة النشاطات الطفيلية المدرة للأرباح وهذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تشد في سبيلها كل الجهود والامكانيات .

وهناك العديد من الآثار التي تنتج عن قصور الادارة في القيام بواجباتها المنوطة بها لعل أهمها ما يلي :

ارتفاع تكاليف الخدمات وإرهاق ميزانية المؤسسة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات و انتاج فتكلفة الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة التي تدفعها المؤسسة للموظفين يكفي جزء منهم فقط للقيام بالخدمات المطلوبة وكذلك نتيجة الاسراف في الأدوات المكتبية والاستهلاك الغير العادي للأصول المختلفة مثل السيارات و آلات الطباعة والتصوير وقطع الأثاث وغيرها .

لاشك أن التسيب يؤثر على جوانب التنمية بحيث أن التنمية تستلزم الادارة الواعية فإن التسيب يعني أيضا التأثير على مستوى النمو الاقتصادي وعرقلة خطط التنمية .

اهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب الموظف ومرات ومرات للحصول على الخدمة المطلوبة او بقاءه ينتظر ساعات طوال حتى يقابل الموظف وفي كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام ضاع غدرا .

التسبب يعرقل التنمية ويساعد على تفاقم الأزمة الاقتصادية

عدم القدرة على تخطيط وتنفيذ خطط المؤسسة في الحدود المرسومة لها من حيث التكاليف والزمن , فكثيرا ما تتعثر خطط المؤسسة لأسباب فنية ترجع الى الإدارة .

4-2- اثار اجتماعية :

من أبرز الاثار التي يمكن ان تنجم من استمرار التسبب بمظاهره من الناحية الاجتماعية المختلفة ما يلي :

استمرار سيطرة الانسان الاجتماعية التقليدية " النظم الاجتماعية " على الفرد والجماعة بالمجتمع , فاذا كان الموظف يحصل على وظيفته بالواسطة ونتيجة تدخل من قبل قريب له من بين أفراد قبيلته بل وقد يكون استمراره في هذه الوظيفة والحصول على الترقيات والعلاوات المقررة يتم بنفس الطريقة . فليس من المتوقع أن يخرج هذا الموظف عن الدور الذي ترسمه له القبيلة كفرد من أفرادها وعضو فيها وبالتالي فهو سيمارس نفس الدور المطلوب منه , وبالتالي مزيد من الترسخ لهذا الدور الرجعي والمؤثر على الأداء في الوظيفة العامة وبمرور الزمن تزداد الإنسانية التقليدية قوة واستمرارا ورسوخا على حساب القوانين و النظم الرسمية .

عدم تكافؤ الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة ولهذه الحالة تأثير مستقبلي من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر ذلك واضحا في مجال الوظيفة أي عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فإذا لم يتم التسبب وفق النظم المعتمدة والتي تعتمد على قدرة وخبرة الموظف , فإن خلاها ما سيحدث في تحقيق أهداف الوظيفة .

4-3- اثار إدارية :

يؤدي التسبب إلى انخفاض كفاءة الأداء وانخفاض مستوى الخدمات وعدم الاقتصاد في الانفاق وكل هذه الأمور تؤدي إلى شلل كامل للجهاز في الوحدة المعنية .

يؤدي التسبب إلى هجرة الكفاءات العالية من الوحدة وكذلك أيضا عدم دخول كفاءات جديدة مما يؤثر في التطور لهذه الوحدة .

يؤدي التسيب إلى مزيد من التسيب وهو أمر يمكن ملاحظته بسهولة فما أن يبدأ التسيب في أي وحدة إدارية و لا يمكن الحد منه ينمو باستمرار ويؤدي إلى المزيد منه .

5- العوامل المؤثرة في التسيب :

هنالك عوامل عديدة مؤثرة على ظاهرة التسيب في المؤسسة إما إيجابيا أو سلبيا , بمعنى أن تكون علاقة العوامل مع التسيب علاقة طردية , أي كلما زاد ذلك العامل زاد التسيب أو تكون العلاقة عكسية , أي كلما قل أو نقص ذلك العامل زاد التسيب أو العكس كلما زاد ذلك العامل قلت نسبة تسيب العاملين و سنذكر فيما يلي أهم هذه العوامل :

5-1- الرضا الوظيفي :

يقصد بالرضا الوظيفي الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل (عبد الباقي, 2000, ص130)

ويعرف أيضا على أنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة له وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة و يتضمن التقدير والانجاز والابداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه (فليه واخرون, 2005, ص259)

كما أن الرضا الوظيفي يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة والتي تقاس اساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق (الفالح, 2001, ص71)

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم , كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم

العمل ومزايا العمل في المنظمة , الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير (الحنيطي, 2000, ص15)

مما سبق يظهر أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا , وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض , ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له , وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا .

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي يستمد من الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم , وكذلك من المنظمة و البيئة التي يعمل فيها وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء و إشباع لحاجاته , ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد لذلك يتعين على الإدارة قبل أن تشرع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين , أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجودة , ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات واجراءات خاصة على نحو يكفل امداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنظمة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم والظروف السائدة في منظماتهم .

ومن خلال استعراض جوانب الرضا الوظيفي من حيث أبعاده وعوامله ومسبباته يتضح لنا الدور الهام للرضا الوظيفي في تسبيب العاملين في المؤسسة من عدمه , حيث أن عدم اكتمال الحد الأدنى من عوامل الرضا الوظيفي هو نتيجة لعدم قدرة الوظيفة على إشباع زغبات وحاجات موظفيها .

5-2- الحوافز :

تعتبر الحوافز المقابل للأداء المتميز حيث تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر (الطائي واخرون , 2006, ص404)

كما يعتبر الحافز العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لتميزه في أداء العمل و يعرفه آخرون على انه كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيؤها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد بشكل متميز (السالم وعادل , 2006 , ص32) .

كما أن التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنشأة فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة وبذلك فإن قلة أو انعدام الحوافز المادية في المؤسسة قد يجعل موظفيها يهجرونها أو يبقون فيها ولكن دون حماس أو دافعية للعمل

وفي كثير من الأحيان يكون هذا سببا في هروب الموظف من أداء واجباته أو عدم إنجازها بالسرعة والاتقان المطلوبين وهذا يكون سببا في تفشي ظاهرة التسبيب .

5-3- التدريب :

التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل (عبد الباقي , 2002, ص208) وهو إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات , ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين (شاوش , 1996, ص232)

وفي تعريف آخر هو عملية تعلم , تتضمن اكتساب مهارات , ومفاهيم وقواعد , أو اتجاهات لزيادة وتحسين الأداء (حسن , 2000, ص167)

وكذلك هو عملية منظمة مستمرة , محورها الفرد في مجمله , تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية , لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية , يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير (برقي , 1996, ص7)

كما يقصد بالتدريب أيضا تلك الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتقها العاملون في المنشأة , فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه , إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المنشأة (الجوهري وأبو الفار , 2001 ص167)

حينما تظهر دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع مهارات العامل ومن هذه الدلائل وجود فجوة بين الأداء الفعلي للعمال وبين متطلبات الوظيفة أي الأداء المعياري , وقد يقوم الموظف أو الرئيس المباشر أو إدارة التدريب بتحديد هذه الاحتياجات , التي تدل على أن بعض الأفراد تتقصم المعرفة والخبرة والتي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب(ماهر , 2003, ص 472)

و هناك علامات أخرى قد تشير إلى حاجة العاملين للتدريب مثل ارتفاع معدل الإنتاج المرفوض لعدم مطابقته للمواصفات أو ارتفاع في معدل الحوادث الصناعية , وأخيرا هناك البعد الخاص بالمستقبل وهو التغيرات المفروضة على العمل نتيجة إعادة تصميم الوظيفة , أو نتيجة تطبيق اكتشاف تكنولوجي جديد (سلطان , 1993 , ص 182)

اما استراتيجية التدريب فهي تشتق من الاستراتيجية العامة للمؤسسة , حيث تعبر عن التوقعات المرجوة لبناء القدرات والمهارات وأنماط السلوك الإيجابي للعاملين , وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء (مخلوفي وبن زيان , 2004)

نستنتج مما سبق أن التدريب يضمن التوافق بين قدرات العمال ومعارفهم ويعمل على إحداث أحسن سلوك في العمل , ودعم المواقف الايجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر وكذا تحسين نوعية المنتج و كميته وتدعيم الإحساس بالثقة لكل عامل ولفريق العمل بصفة عامة وتقوية حب وانتماء العامل للمؤسسة والاهم تطوير القدرة لدى الموظف على تحمل المسؤولية والمبادرة في الاقتراح وبذلك نلاحظ وجود تأثير لمستوى التدريب وكفاءته على التقليل من مستوى التسيب في المنظمة أو زيادته من خلال جعل الموظف أكثر اتقانا لعمله .

5-4- المناخ التنظيمي :

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

يقصد بمناخ العمل حصيلة مجموع العلاقات السائدة في المؤسسة بين الأفراد وبعضهم وبينهم وبين إدارة المؤسسة , أي أن مناخ العمل يتحدد من خلال مجموعة من العلاقات والاتصالات و التفاعلات بين مجموعة او بين جميع العمال والمؤسسة بالإضافة الى مجموعة الإجراءات والنظم والمبادئ والقوانين المنظمة للعمل (عويضة, 1996, ص14)

و يعتبر المناخ التنظيمي وصف لخصائص ومميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها , حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتتعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة (القيوتي, 2003, صص149, 148)

ويعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد , وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة (العميان , 2005, ص305)

وعرفه المغربي فحدده بمجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكاته وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي للبيئة الداخلية (المومني , 2011, ص26)

تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة و إدراكه لها (حمادات, 2004, ص23)

نستنتج من ذلك وجود تأثير للمناخ التنظيمي في المنظمة على أداء العاملين , فإذا كان المناخ التنظيمي سيء أدى إلى انخفاض أداء العاملين والذي يعتبر شكل من أشكال التسيب , وعلى النقيض من ذلك كلما كان المناخ التنظيمي مناسباً كلما كان أداء العاملين جيداً وقلت نسبة التسيب في المنظمة .

5-5- ضغوط العمل :

يتفق عدد كبير من الباحثين في تحديد المقصود بضغوط العمل حيث يشيرون إلى الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد حيث أن لخصائص الفرد الشخصية والخصائص الوظيفية دور مهم في إحداث ضغوط العمل والإحساس بها , ومن ثم تعرف بأنها " تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل بها الفرد أو الفرد نفسه .

وتلعب العلاقة بين المنظمة والفرد العامل فيها دوراً مهماً في عملية الضغوط , وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات , لذلك فإن إدارة الضغوط بشكل جيد أو سوء إدارتها في منظمات الأعمال , تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد وإنجازاتهم في العمل.

والثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط يتمثل في الغياب عن العمل , التأخر أو حتى التوقف عن العمل وبذلك فإن ضغوط العمل تؤثر على مستوى التسيب , فزيادة الضغوط في العمل على الموظف تزيد من نسبة تسببه في عمله وبذلك فإن ضغوط العمل تؤثر على أداء العاملين ومستوى التسيب .

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات , فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها , ثم تصفي المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات .

عرف كيرت لوين ثقافة المنظمة : بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة (حريم , 2003, ص262)

ويرى الكيسي (1998 م, 70) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها .

تحدد أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي :

-الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة المحلية والعالمية في ظل الانفتاح التكنولوجي , واندماج المنظمات .

-الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الآتية للأفراد بأهداف المنظمة العليا , وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار , وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع .

-الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء و تطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات , وفي المقابل هي الأساس في انحسار المنظمة و تراجعها إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية .

-الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات .

إذ باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل السريع , كون إدارات المنظمات لم تدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها .(سلو , 2011, صص37, 38)

تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد , وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعمق , الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة . فالقيم المشتركة تعتبر أساسا لقيام المنظمة بوظائفها , لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة , وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى .

تتضمن ثقافة المنظمة الأسلوب الذي تتعلم بموجبه جماعات العمل في المنظمة أن تتكيف وتتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف , وعمليات التكيف والتلاؤم هذه قد لا تكون استجابة صريحة ومباشرة لأسباب معلنة , وعمليات التكيف والتلاؤم هذه قد تصبح أعرافا وعادات وتقاليد تسيير عليها المنظمة في انجاز عمليات تقديم الخدمة في أوقات لاحقة (المحياوي , 2006, ص151)

إذ يعرفها Scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التتويج والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام (أبو بكر , 2000 , ص131)

إن سعي الإدارة العليا في المنظمة على بناء الثقافة التنظيمية يعزز من الإبداع والولاء التنظيمي داخل المنظمة , وهذا يدفع العاملين إلى أداء أعمالهم بكفاءة عالية من حيث الإنتاجية و الفاعلية , والتزام تنظيمي , والإبداع في أداء الأعمال المنوطة بهم .
وبما أن للثقافة التنظيمية ارتباط ايجابي مع الرضا الوظيفي , والرضا الوظيفي مرتبط سلبيا مع التسبيب الوظيفي , فإن هناك ارتباط أو تأثير للثقافة التنظيمية على التسبيب الوظيفي , ولفظ آخر, كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية واضحة داخل المنظمة كلما ساعد ذلك على التقليل من تسبيب العاملين في منظمة القطاع العام .

6- دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسبيب :

تكمن أهمية الرقابة في كونها احدى وظائف الإدارة الأساسية فهي من أهم وظائف القائد إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة . فهي وسيلة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم .(شريف والديب, دون سنة , ص245)

كما تعمل الرقابة على تقليل التكاليف المالية والمادية وانجاز الأعمال على أكمل وجه وبأفضل الطرق وفي أسرع وقت , فمثلا إذ لم تقم المؤسسة بالرقابة المباشرة لأداء العمال وحدث أن وقع خلل ولم يبلغ العمال عن هذا الخلل في حينه قد يؤثر هذا في الوظائف الأخرى للمؤسسة مما تتراكم المشاكل الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف المادية والمالية تكون المؤسسة في غنى عنها (حسن , 1988, ص ص507,508)

ويؤدي ضعف تطبيق نظام رقابي فعال إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة وإضافة إلى تدهور الوضع المالي للمنظمة وانخفاض مستوى الخدمة وهبوط الروح المعنوية لدى أفراد التنظيم إلى

جانب انتشار الروتين والبطيء في انجاز الأعمال و الصراعات بين الموظفين (محمد , 2007 , ص 36)

ويتمثل دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسبب من خلال وضع معدلات الأداء و وحدات القياس وذلك بوضع معايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تتحقق والتي تعبر عن أهداف التنظيم وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها والمستوى النوعي لها , والزمن اللازم لأدائها . فهذه المعدلات تتحدد اذن على أساس الكم , والكيف والوقت أي تحديد كمية العمل اللازم إنجازها وكيفية الإنجاز بالطريقة الصحيحة . بعد ذلك يتم قياس الأعمال وتقييمها ونقصد بذلك مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية سلفا للأداء فهو تقييم للإنجاز بعد أداء العمل .

ومن الجدير بالذكر أن الفترة اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط فبعض النظر عن المنظمات ذات الأهداف الاستراتيجية قد تكون عملية القياس الدوري كل ستة (06) أشهر وبعض العمليات تتم يوميا (شريف , 1997 , ص ص 369,370)

وهذا التقييم يمكن أن يتم عن طريق وسائل متعددة نذكر منها التقارير الإدارية التي يتم وضعها لتقدير كفاية الأعمال الإدارية وبيان سيرها , ويعتبر هذا الأسلوب من أهم أساليب الرقابة لما يتسم به من وضوح ودقة عن حقيقة مجريات الأمور في المنظمة . ويتضمن هذا الأسلوب تواجد البيانات المحددة عن العمل و لابد أن تكون هذه البيانات واضحة حتى يمكن من خلالها الوقوف على مدى تنفيذ البرامج وفقا لما ينتهي إليه التقرير من حيث الكم والكيف والزمن المحدد للتنفيذ وطبيعة الانحرافات ومسئولياتها .

واهم هذه التقارير هي تلك التي يرفعها العاملون في المستويات التنفيذية أو التشغيلية لما تتصف به من واقعية وتصل هذه التقارير بانتظام و بشكل دوري الى رؤساء كل وحدة حتى يمكن رفعها الى القيادات العليا التي بدورها تجري الدراسة والتمحيص والتوجيه وتقسم هذه التقارير الى تقارير خاصة بكفاية العاملين وأخرى خاصة بتفسير سير الأعمال الإدارية (النعمي , 1997 , ص 126)

كما يتم تقييم الإنجاز بعد أداء العمل من خلال الملاحظة والتفتيش حيث يقوم أو المشرف بملاحظة المرؤوسين من حيث أعمالهم والطرق المستخدمة والنتائج التي توصلوا

اليها , وقد يكون حضور المشرف او بقاءه كافيا في حد ذاته لكي يولد التأثير المطلوب ويعتمد هذا التأثير على إمكانية المشرف على اثبات وجود وبيان تأثيره , و لا خير من استخدام سلطته في التأديب (بن حبتور , 2008 , ص218)

اما التفتيش فيعني فحص سلامة الأعمال الإدارية وفقا للبرامج المعدة , ويتم التفتيش عن طريق الانتقال الى مواقع العمل لفحص الوثائق لمعرفة مجريات العمل ومواطن الخلل وقد يكون هذا التفتيش دوريا او فجائيا وقد يكون ماليا . بهذه الطريقة يت التعرف على مدى انجاز العامل للأعمال الموكلة اليه ودرجة انضباطه في الحضور والانصراف واستغلال وقت العمل في انجاز ما تتطلبه الوظيفة .

وبعد تسجيل نتائج العمل والقيام بعملية المقارنة كما سبق الذكر يتم تحديد الانحرافات وأسبابها وتحديد المسؤولية عنها (ياسين , 2007, 166) ثم تأتي مرحلة ابراز الأخطاء التي تشير لها عملية قياس الأعمال السابقة فإذا ظهر من مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعه ان هناك اختلافا في الزيادة أو النقص كان ذلك على ان الخلل يهيمن على العمل وثمة انحراف فيه أي وجود حالات من التسبيب يجب ان يبلغ بها المسؤول لاتخاذ الإجراء اللازم والبحث عن وسائل العلاج بعد كشف أسباب الخلل والانحراف .

خلاصة :

تطرقنا في هذا المبحث الى مفهوم الانضباط و أنواعه وأهميته وأثاره على المؤسسة و الموظف , وكون هذا المفهوم وهو الانضباط يعتبر المتغير التابع , وإعتمد الباحث في تحديد تلك المتغيرات على عدة مصادر ,حيث قمنا بدراسة تلك المصادر بعد بتجميعها و تلخيصها الى أن توصلنا الى خمس مكونات لمتغير الانضباط وهي (الالتزام بالقوانين والأنظمة في العمل , الحفاظ على الواجب الوظيفي , علاقات العمل , التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة , والنزاهة والشفافية في العمل) .

أما الجزء الثاني من هذا الفصل فتم التطرق الى مفهوم التسيب و مظاهره و أسبابه و اثاره و أهم العوامل المؤثرة في هذه الظاهرة و من خلال التطرق لأدبيات متغير التسيب الذي هو ايضا متغير تابع في هذه الدراسة توصلنا الى استخراج أبعاد التسيب و هي (عدم احترام مواعيت العمل ، بالتراخي و التباطؤ في انجاز الأعمال ،السلبية عند الموظف ، عدم تحمل الموظف المسؤولية) .

الفصل الرابع :

منهجية البحث و الإجراءات الميدانية

تمهيد :

تعتبر منهجية الدراسة و إجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة ، و إتيار خصائصها السيكمترية من صدق و ثبات على مجتمع الدراسة ، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات و استخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

الدراسة الميدانية

1. الإجراءات المنهجية للدراسة:

2. الدراسة الإستطلاعية :

تهدف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث من البحوث إلى اختبار أدوات البحث ومعرفة ثباتها وصدقها، ومدى صلاحية هذه الأدوات في أداء مهمتها في الظروف التي سيجري فيها البحث، والتأكد من مدى شمولية بنود الأدوات في تغطية أهداف الدراسة وموضوعها والتمكن من تعديل بعض البنود وإعادة صياغتها بالإضافة إلى جمع المعلومات والمعطيات الضرورية للدراسة، كما تساعدنا أيضا على اختبار أولي للفروض حيث تعطينا النتائج الأولية مؤشرات لمدى صلاحية الفروض وما هي التعديلات الواجب إدخالها قبل استخدام الأدوات على عينة الدراسة الأساسية.

01- ومررت الدراسة الاستطلاعية بالمراحل التالية:

أولاً: اختبار الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة من صدق و ثبات

ثانياً : زيارة وتقعد المكان الذي ستجرى فيه الدراسة أي المؤسستي العمومية والخاصة

ثالثاً: التعرف على بعض الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية والخاصة .

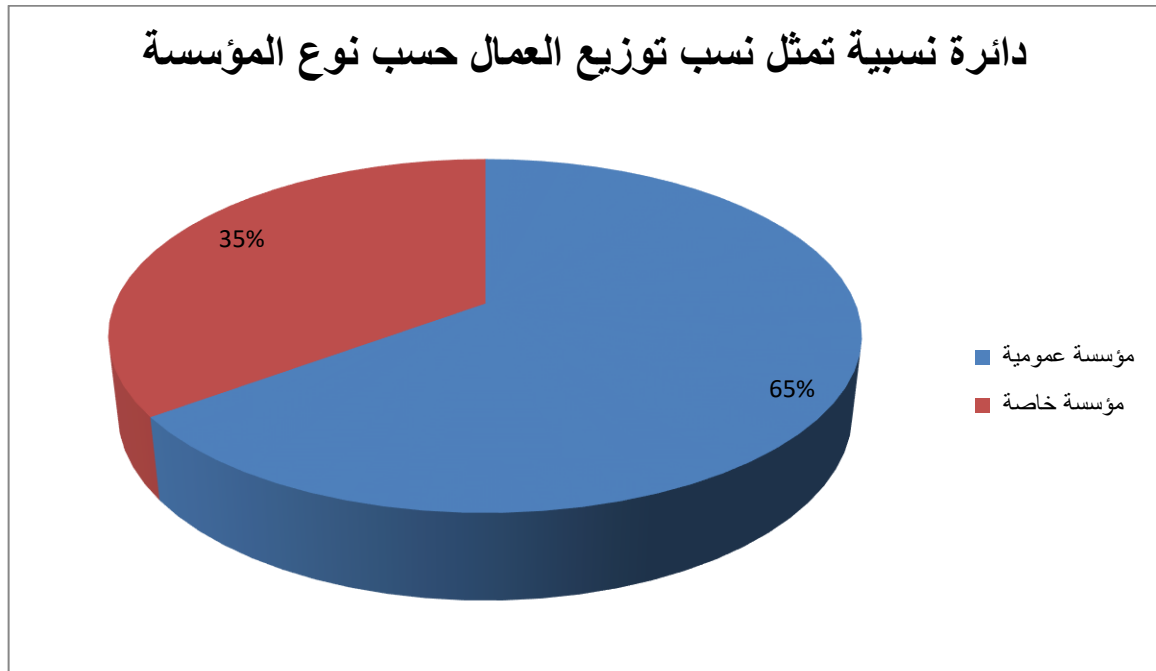
- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 37 عاملاً من بين العمال العاملين في المؤسسات العمومية والخاصة وكان توزيعهم كما يلي:

جدول رقم 01 : توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب نوع المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	المؤسسة
64.9%	24	عمومية
35.1%	13	خاصة
100%	37	المجموع

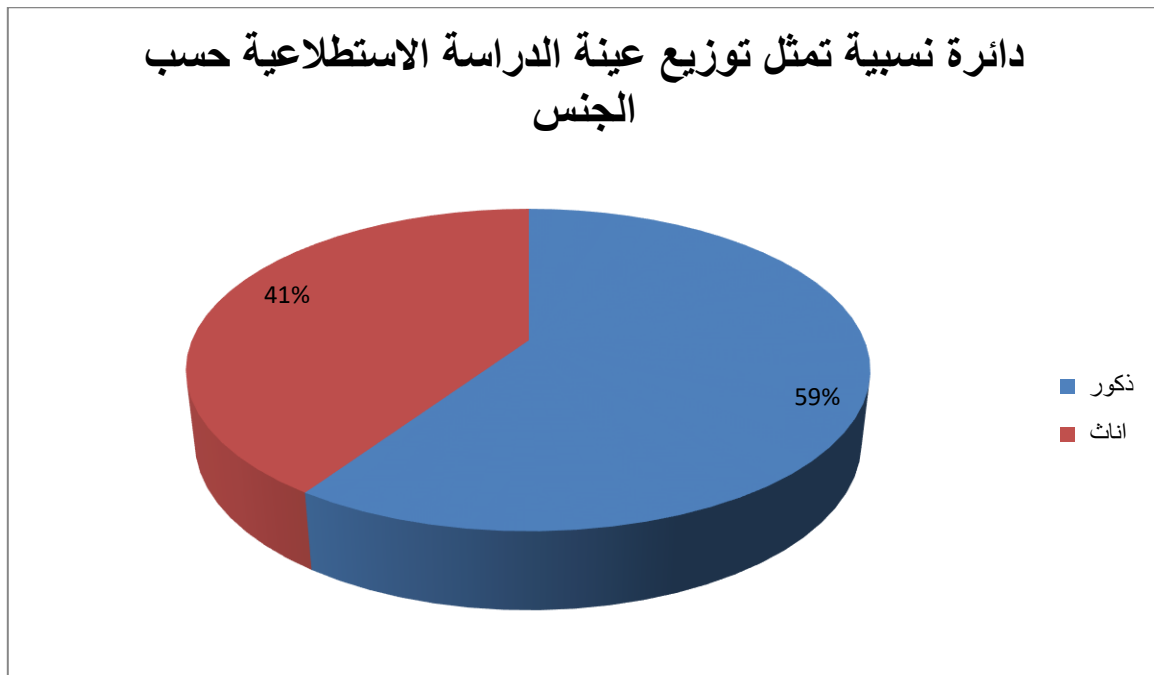
شكل رقم 08 : (دائرة نسبية تمثل نسب توزيع العمال ء حسب نوع المؤسسة)



جدول رقم 02 : توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
59.5%	22	الذكور
40.5%	15	الإناث
100%	37	المجموع

شكل رقم (09) : توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس



❖ **حدود الدراسة:**

أ. **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة عينة من عمال و عاملات مؤسستين الأولى مؤسسة خاصة و هي سوفت وسترن فون في ولاية وهران و الثانية مؤسسة عمومية و هي اتصالات الجزائر بولاية تيارت

ب. **الحدود الجغرافية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسستين الأولى مؤسسة خاصة و هي سوفت وسترن فون في ولاية وهران و الثانية مؤسسة عمومية و هي اتصالات الجزائر بولاية تيارت
التعريف بمؤسسة " اتصالات الجزائر":

1- لمحة عن مؤسسة "اتصالات الجزائر" :

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة تأسست بموجب القانون 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات والذي فرق تماما بين النشاطات البريدية ونشاطات الاتصالات ، وقد فوض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما أساسيا لمؤسسة عمومية اقتصادية مسماة: **اتصالات الجزائر** شركة ذات أسهم برأسمال قدره 50 مليار دج والرئيس المدير العام للمؤسسة السيد بن حماد موسى. بدأت رسميا في نشاطها منذ 01 جانفي 2003 لها مواقع متعددة ووحدات عملياته منفصلة تشرف بنفيها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة ، تعمل وصايتها 08 مديريات اقليمية وهي:

الجزائر العاصمة_ الشلف _ وهران _ عنابة_ قسنطينة _ سطيف _ ورقلة _ وقد أعدت الجزائر برنامجا لتطوير شبكة الاتصالات حيث أن المبلغ الاجمالي للاستثمارات الموافق عليه قدر بـ 203.976 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 205 مليار دولار أمريكي.

2- البطاقة التقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر:

المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 05 ، الديار الخمس، المحمدية الجزائر 16130

رقم التسجيل التجاري: رقم 02 ب0018083

التعريف الجبائي: 000216299033049

البند الضريبي: 16293838021

رقم التعريف الاحصائي: 000126290656936

رقم الهاتف: 021823838

الفاكس: 021823839

موقع الانترنت: www.algeietelecom.dz

أما فيما يخص البطاقة التقنية للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيارت فهي كالتالي:

المقر الاجتماعي: طريق معروف محمد، ولاية تيارت 14000

التعريف الجبائي: 000216299033049

رقم الهاتف: 046425199

2- الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر :

❖ خدمات الدفع المسبق

❖ خدمات الاشتراك الشهري

❖ خدمات الانترنت

❖ خدمات الهاتف النقال

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية و50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ز171 وكالة تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية. مؤسسة اتصالات الجزائر هي في شكل هيكل هرمي مقسم إلى أربع هياكل:

1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

2. الهيكل التنظيمي للمديريات الإقليمية.

3. الهيكل التنظيمي للوحدات العملياتية.

4. الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية.

ونظرا لأن دراسة الحالة تقتصر على الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية اتصالات الجزائر بولاية تيارت. فان الهيكل التنظيمي موضح كما يلي (أنظر في الملاحق)
التعريف بمؤسسة سوفت وسترن فون : (SWP)

هي مؤسسة إقتصادية خاصة حديثة النشأة تأسست سنة 2007 و نتاج شراكة بين شخصين و هي متخصصة في مجال الاتصالات و بيع الهواتف و لاواحقها بالجملة و أيضا متخصصة في بيع جميع انواع التعبئة للنقال و الثابت حيث تحتوي على اربعة مصالح و لها شبكة تسويق على مستوى الوطن و هي شركة ذات اسهم تقدر براس مال 20 مليار سنتيم و هدفها الرئيسي هو إنشاء أكبر شبكة على مستوى الوطن من حيث عدد الزبائن .

1- البطاقة التقنية لمؤسسة سوفت وسترن فون :

المقر الاجتماعي: طريق زمغوني محمد - العثمانية - وهران

رقم التسجيل التجاري: رقم 11 B 31/00-0111970

التعريف الجبائي: 001131011197027

البند الضريبي: 31 575 565 278

رقم الهاتف: 041.25.81.86

الفاكس: 041.25.81.86

موقع الانترنت: swp.nedjma@gmail.com

الهيكل التنظيمي لمؤسسة : سوفت وسترن فون (أنظر الملاحق) .

ج. الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من جانفي 2017 الى غاية أفريل 2017 في السنة الجامعية الجارية (2016/2017).

أدوات الدراسة:

اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على أدوات تتمثل في المقاييس التالية :

1-مقياس ثقافة المؤسسة

اعتمد الباحث على مقياس خاص بثقافة المؤسسة للطالبة خير الدين جمعة ، والتي أعدت هذا المقياس لقياس لثقافة المؤسسة لنفس الغرض ضمن دراسة ميدانية أجرتها بعنوان:؟دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ، حيث يمثل هذا الجزء 31 بنداً، تتوزع على بعدين غير متساوية من حيث الأهمية، هي:
- بعد القيم التنظيمية (قيمة العمل الجماعي- قيمة المشاركة- قيمة الإبداع- قيمة الالتزام واحترام الوقت)

- بعد قواعد السلوك

طريقة التصحيح: الإجابة على عبارات المقياس تظم خمس مستويات تنتظم على سلم ليكارت كما هو موضح في الجدول.

الأوزان	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
	1	2	3	4	5

تفسير الدرجات بمقياس ثقافة المؤسسة :

تجمع درجات المبحوث المحصل عليها من إجابته على بنود المقياس فالدرجة (155) تشير إلى الدرجة المرتفعة والدرجة (93) تشير إلى الدرجة المتوسطة والدرجة (31) تشير إلى الدرجة المنخفضة، وتفسر درجات العامل على المقياس إلى ثلاثة مستويات: عالية، متوسطة، منخفضة وهذا على النحو التالي:

▪ جدول رقم (03): تفسير درجات مقياس ثقافة المؤسسة

المستوى	الفئة (الدرجة)	
عالي	124-155	الدرجات
متوسط	91-124	
ضعيف	31-91	
عدد البنود 31		

2-2- مقياس الانضباط

اعتمد الباحث بمقياس الانضباط للطالب كمال راتب نوفل .، والتي أعد هذا المقياس لقياس مستوى الانضباط لنفس الغرض ضمن دراسة ميدانية أجراها بعنوان: أثر الانضباط الإداري على الاداء الوظيفي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة ،بحيث يمثل هذا الجزء 33 بندا، تتوزع على خمسة . أبعاد غير متساوية من حيث الأهمية هي:

❖ بعد الالتزام بالانظمة و القوانين في العمل

❖ بعد الحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي

❖ بعد علاقات العمل

❖ بعد التحلي بالقيم و الأخلاق الحميدة

❖ بعد النزاهة و الشفافية في العمل

طريقة التصحيح: الإجابة على عبارات المقياس تظم خمس مستويات تنتظم على سلم ليكارت كما هو

موضح في الجدول.

الأوزان	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
	1	2	3	4	5

تفسير الدرجات بمقياس الانضباط :

تجمع درجات المبحوث المحصل عليها من إجابته على بنود المقياس فالدرجة (165) تشير إلى الدرجة المرتفعة والدرجة (99) تشير إلى الدرجة المتوسطة والدرجة (33) تشير إلى الدرجة المنخفضة، وتفسر درجات العامل على المقياس إلى ثلاثة مستويات: عالية، متوسطة، منخفضة وهذا على النحو التالي:

▪ جدول رقم (04) : تفسير درجات مقياس الانضباط

المستوى	الفئة (الدرجة)	
عالي	133-165	الدرجات
متوسط	100-132	
ضعيف	33-99	
عدد البنود 33		

2-3-مقياس التسبب :

اعتمد الباحث بمقياس التسبب مع التصرف فيه ، والتي أعدت هذا المقياس الطالبة غلوسي دلال لنفس الغرض ضمن دراسة ميدانية أجراها بعنوان: الرقابة الادارية و التسبب الاداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتبسة . بحيث يمثل هذا الجزء 35 بندا، تتوزع على أربعة أبعاد غير متساوية من حيث الأهمية، هي:

- ❖ بعد الأول : عدم احترام مواقيت العمل
- ❖ بعد الثاني : التراخي و التباطؤ في انجاز العمل
- ❖ بعد الثالث : السلبية عند الموظف
- ❖ البعد الرابع : عدم تحمل الموظف المسؤولية

طريقة التصحيح: الإجابة على عبارات المقياس تظم خمس مستويات تنتظم على سلم ليكارت كما هو موضح في الجدول.

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
1	2	3	4	5	الأوزان

تفسير الدرجات بمقياس التسيب:

تجمع درجات المبحوث المحصل عليها من إجابته على بنود المقياس فالدرجة (175) تشير إلى الدرجة المرتفعة والدرجة (105) تشير إلى الدرجة المتوسطة والدرجة (35) تشير إلى الدرجة المنخفضة، وتفسر درجات العامل على المقياس إلى ثلاثة مستويات: عالية، متوسطة، منخفضة وهذا على النحو التالي:

▪ جدول رقم (05): تفسير درجات مقياس التسيب

المستوى	الفئة (الدرجة)	
عالي	141 - 175	الدرجات
متوسط	76 - 140	
ضعيف	35 - 75	
عدد البنود 35		

-الخصائص السيكومترية

أولاً : صدق المقياس ::

1. صدق المحكمين :

تم عرض المقياس المتكون من (105) بند على عدد من أساتذة قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة وهران و جامعة تيارت و جامعة مستغانم هم :

❖ أ. دوارة أحمد

❖ أ . دواوي علي

❖ أ . عمار الميلود

❖ أ .عثماني عابد

ثم قام الباحث بتعديل بعض البنود واستبعاد البعض الآخر وفق اقتراحات و ملاحظات الأساتذة وبذلك أصبح عدد البنود المقياس في صورته المعدلة والنهائية (99) بند.

2- صدق الاتساق الداخلي :

و هذا من أجل التعرف على مدى صدق المقياس و لحساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس نقوم بحساب معامل الارتباط " بيرسون " بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS (نسخة 20) ، ولقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط مقبولة ودالة احصائيا و هذا ما سنلاحظه في الجدول التالي :

- صدق الاتساق الداخلي لمقياس ثقافة المؤسسة :

الجدول رقم (06) : بين ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس ثقافة المؤسسة

معامل الارتباط بيرسون	البعد
0.865**	القيم التنظيمية
0.977**	قواعد السلوك

و هي دالة عند مستوى الدلالة 0.01

- صدق الاتساق الداخلي لمقياس الانضباط :

الجدول رقم (07) : بين ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس الانضباط

معامل الارتباط بيرسون	البعد
0.534**	الالتزام بالانظمة و القوانين في العمل
0.536**	الحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي
0.696**	علاقات العمل
0.673**	التحلي بالقيم و الأخلاق الحميدة
0.881**	بعد النزاهة و الشفافية في العمل

و هي دالة عند مستوى الدلالة 0.01

- صدق الاتساق الداخلي لمقياس التسبب :

الجدول رقم (08) : بين ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس التسبب

معامل الارتباط بيرسون	البعد
0.668**	عدم احترام مواقيت العمل
0.924**	التراخي و التباطؤ في انجاز العمل
0.920**	السلبية عند الموظف
0.893**	عدم تحمل الموظف المسؤولية

و هي دالة عند مستوى الدلالة 0.01

ثانياً: الثبات

استخدم الباحث درجات العينة الاستطلاعية في حساب الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ ، و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (09) : معامل ثبات مقياس الدراسة لتقافة المؤسسة

المقياس	طرق حساب الثبات	معامل الثبات
البعد 1	معامل ألفا	0.73
البعد 2	معامل ألفا	0.88
الدرجة الكلية		0.91

الجدول رقم(10): معامل ثبات مقياس الدراسة الانضباط

المقياس	طرق حساب الثبات	معامل الثبات
البعد 1	معامل ألفا	0.95
البعد 2	معامل ألفا	0.70
البعد 3	معامل ألفا	0.63
البعد 4	معامل ألفا	0.62
البعد 5	معامل ألفا	0.85
الدرجة الكلية		0.87

الجدول رقم(11): معامل ثبات مقياس الدراسة التنسيب

المقياس	طرق حساب الثبات	معامل الثبات
البعد 1	معامل ألفا	0.87
البعد 2	معامل ألفا	0.70
البعد 3	معامل ألفا	0.86
البعد 4	معامل ألفا	0.88

0.94	الدرجة الكلية
------	---------------

الجدول رقم(12): معامل ثبات مقاييس الدراسة

معامل الثبات	طرق حساب الثبات	المقاييس
0.91	معامل ألفا	مقياس الثقافة المؤسسة
0.87	معامل ألفا	مقياس الانضباط
0.94	معامل ألفا	مقياس التسيب

من خلال نتائج الجدول الموضح اعلاه الذي يوضح قيمة الثبات لكل مقياس نرى بان القيمة مرتفعة مما يسمح لنا بالقول بان المقاييس ثابتة و نستطيع تطبيق هذه المقاييس من اجل جمع البيانات حول موضوع دراستنا .

الدراسة الأساسية :

❖ المنهج المعتمد:

من المؤكد أن الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة و موضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج و سلامتها، وهذا هو المنهج، فالمنهج عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة و الهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك.(عبيدات وآخرون، 1999م: 35).

ودراستنا هذه تعتمد المنهج الوصفي لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة والذي يعرف بأنه " أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو

حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، فهو لا يقتصر على وصف الظاهرة بل يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها". (عبيدات، وآخرون، 2003م: 247).

حيث استخدمنا المنهج الوصفي في دراستنا هذه لأنه يتلاءم وموضوع البحث الذي ينطلق من تحليل علاقة بين ثقافة المؤسسة ومستوى الانضباط والتسيب لدى العمال ، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال المقاييس التي تم إعدادها لهذا الغرض، كما تم تفرغ وتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss).

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عمال مؤسسة ستار فون بولاية وهران، ومؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت ، لذلك فان مجتمع دراستنا يتكون من جميع عمال مؤسسة خاصة (سوفت وسترن فون)، والمقدر تعدادهم ب (38) عاملا ، منهم (22) ذكور أي بنسبة (57.89%)، و(16) عاملة بنسبة (42.11%)، وكذلك عمال مؤسسة عمومية (اتصالات الجزائر)، والمقدر تعدادهم ب (123) عاملا ، منهم (67) ذكور أي بنسبة (54.47%)، و(56) عاملة بنسبة (45.53%).

تعرف العينة على أنها " المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها بحيث تكون ممثلة بخصائص مجتمع الدراسة الكلي". (حسن منسي، 1999م: 92).

ويعد الحجم الملائم للعينة هو ذلك الحجم الذي يعكس خصائص المجتمع المدروس، وهذا لا يعتمد على حجم المجتمع فحسب وإنما أيضا على مدي التباين داخل المجتمع، فكلما كان المجتمع غير متجانس

كانت الحاجة إلى عينة كبيرة والعكس صحيح، فإن الحاجة إلى عينة كبيرة تتضاءل حينما يكون المجتمع متجانسا. (محمد فتحي فرج، 2008م: 196).

وحيثما يصعب على الباحث جمع بياناته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع الأصلي فلا مفر من أن يلجأ إلى أسلوب المعاينة. (يحي مصطفى، 2000م: ص62).

ولقد تم تطبيق الدراسة الميدانية الأساسية على عينة عشوائية بسيطة اختيرت من عمال مؤسستي عمومية وخاصة المؤسسة الخاصة هي (سوفت وسترن فون) بولاية وهران و العمومية تمثلت في (مؤسسة اتصالات الجزائر) بولاية تيارت .

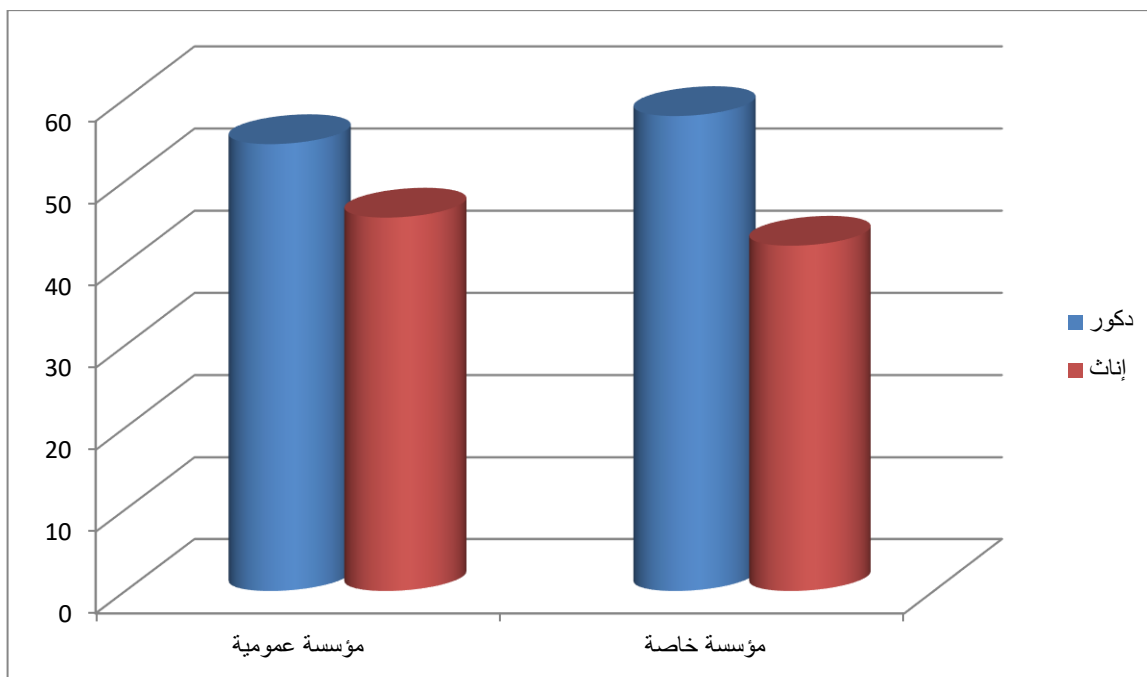
خصائص عينة البحث

- جدول رقم (13): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق جنسهم.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس	نوع المؤسسة
54.47%	67	الذكور	عمومية
45.53%	56	الإناث	
57.89%	22	الذكور	خاصة
42.11%	16	الإناث	
100%	161	المجموع	

من خلال الجدول الاعلاه يوضح لنا خصائص مجتمع الدراسة من حيث الجنس و مما نلاحظه ان الطابع الذكوري يغلب على الانثوي و ذلك راجع لطبيعة مناصب العمل التي اغلبها و ان لم نقل ان مجملها ميداني بمعنى خارج المؤسسة خاصة في المجال التقني و التجاري و الصيانة الخ.

الشكل رقم (10) : يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية من حيث الجنس

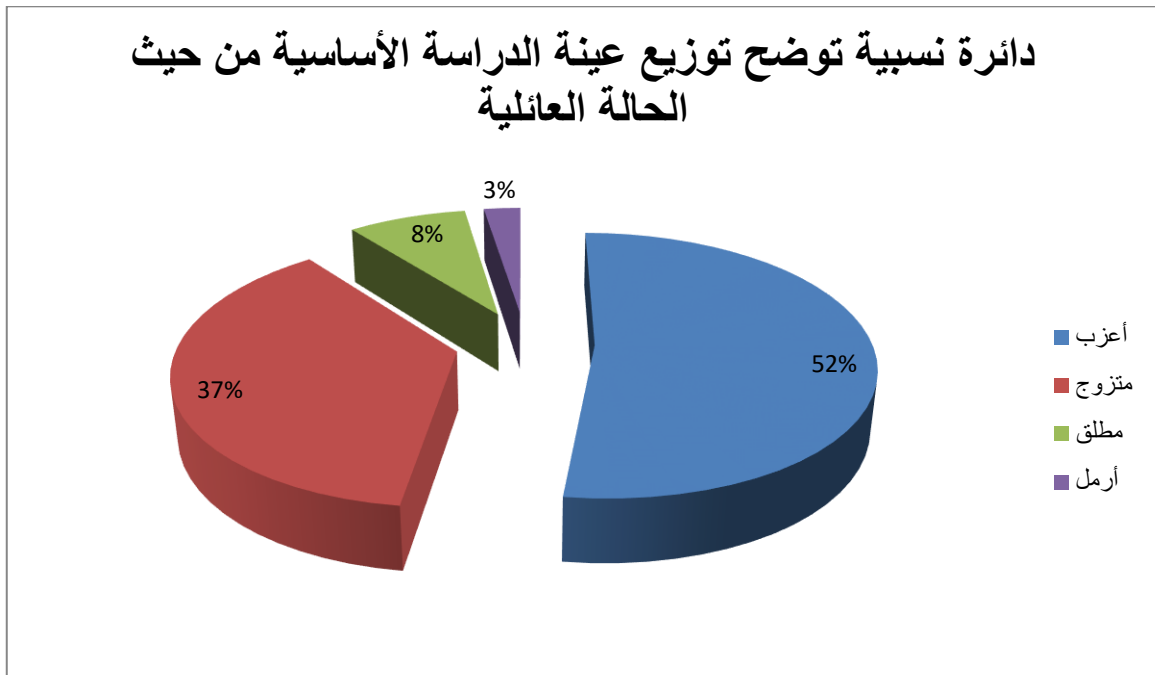


- جدول رقم (14): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق الحالة .

النسبة المئوية	التكرار	الحالة
52.2%	84	أعزب
37.3%	60	متزوج
8.1%	13	مطلق
2.5%	04	أرمل
100%	161	المجموع

نلاحظ من خلال تحليل معطيات عينة الدراسة من حيث الحالة نجد بان 52.2 % يمثلون العزاب و 37.3 % متزوجون و بعدها 8.1 % و في الخير 2.5 % ارامل و تشمل عينة الدراسة الإجمالية مؤسسة العمومية و الخاصة .

الشكل رقم (11) : دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة الأساسية من حيث الحالة العائلية

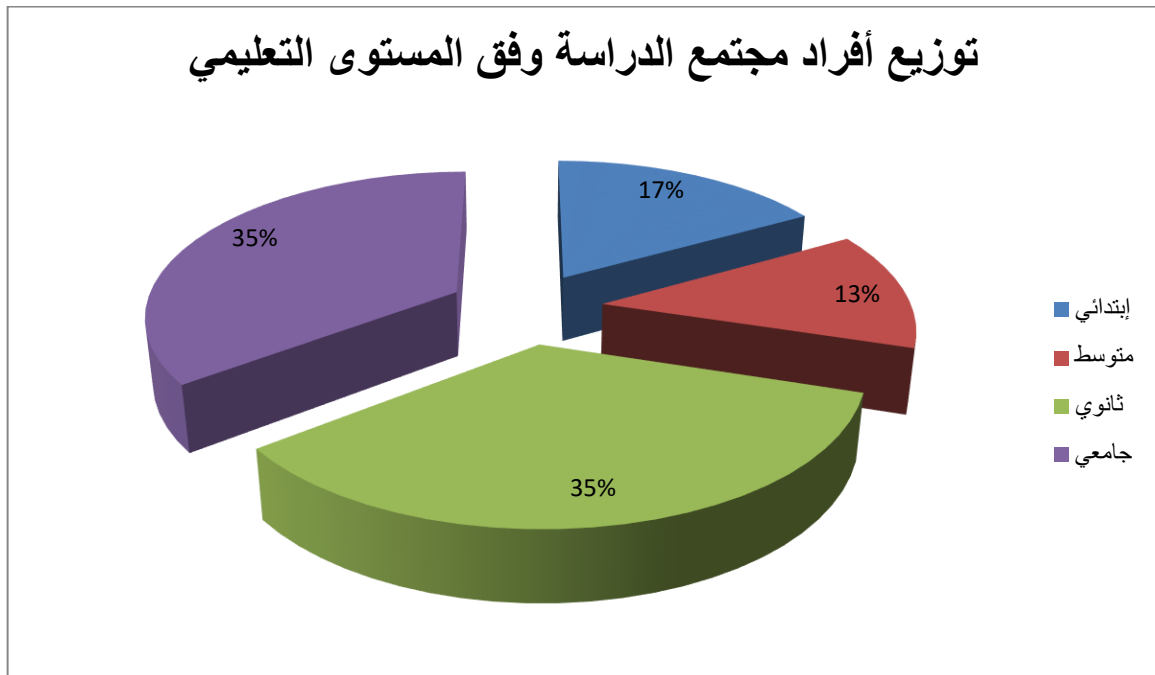


- جدول رقم (15) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
16.8%	27	إبتدائي
13%	21	متوسط
34.8%	56	ثانوي
35.4%	57	جامعي
100%	161	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول نلاحظ بان أعلى نسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كانت لصالح الجامعي حيث قدرة بـ 35.4 % و تليها نسبة الثانوي بنسبة 34.8 % و تليها الابتدائي بنسبة 16.8 % و في الأخير المتوسط بنسبة 13 % .

الشكل رقم (12) : دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة الأساسية من حيث المستوى التعليمي

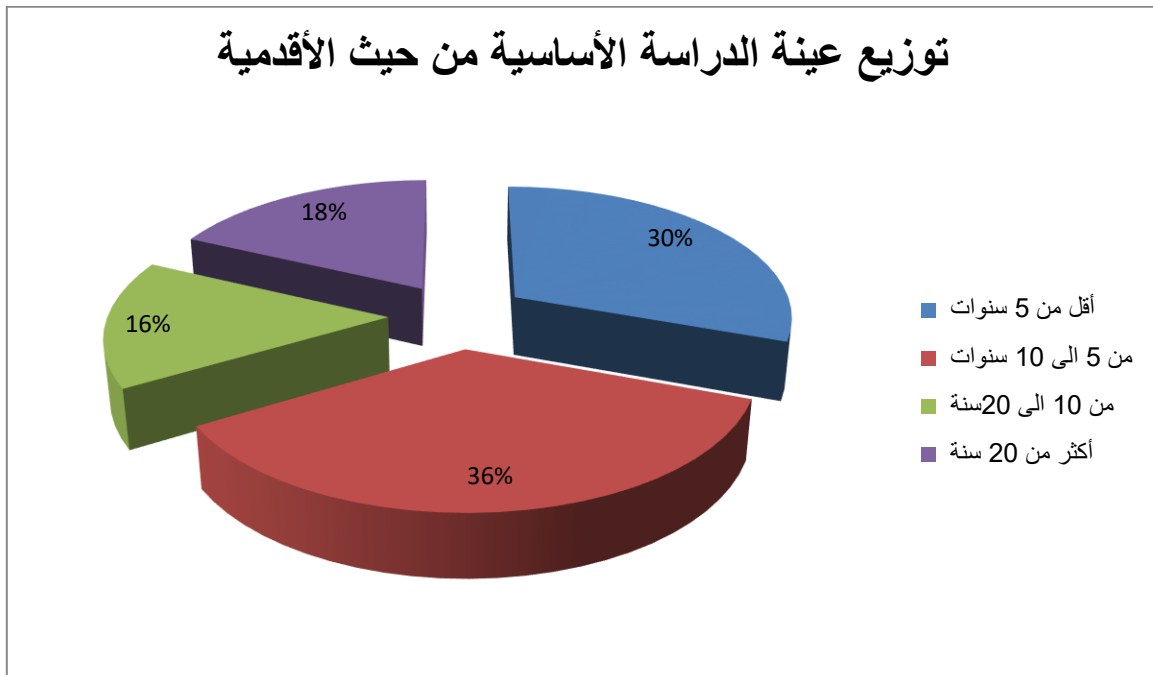


- جدول رقم (16): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق الأقدية .

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
30.5%	49	أقل من 5 سنوات
36%	58	من 5 إلى 10 سنوات
15.5%	25	من 10 إلى 20 سنة
18%	29	أكثر من 20 سنة
100%	161	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ توزيع افراد العينة حسب الاقدمية حيث ياتي في المقدمة من لهم سنوات خبرة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 36 % و تليها أقل من 5 سنوات بنسبة قدرت بـ 30.5 % وتاتي بعدها أكثر من 20 سنة بنسبة 18 % و من 10 الى 20 سنة بنسبة 15.5 % و من هنا نلاحظ بان عدد الذين يمتلكون خبرة في مجال عملهم يقدر بـ 34 % على عكس الذين يعتبرون لهم خبرة قليلة بـ 66 %.

الشكل رقم (13) : دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة الأساسية من حيث الأقدمية



إجراءات تطبيق الدراسات الأساسية :

تم زيارة مقر اجراء الدراسة الميدانية و تم توزيع المقياس على عينة البحث و شملت 140 عامل حيث تم استرجاع 131 و تم استبعاد 8 لعدم اكتمال الاجابات بها هذا في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيات و التي مثلت المؤسسة العمومية و تم توزيع 63 مقياس على عمال مؤسسة سوفت وسترن فون بولاية وهران و التي مثلت المؤسسة الخاصة حيث تم استرجاع 43 و تم استبعاد 5 و ذلك لعدم اكتمال الاجابات بها و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (17) يمثل توزيع المقاييس على عينة البحث بكلى المؤسستين

المؤسسة العمومية	المؤسسة الخاصة	
140	63	الموزعة
131	43	المسترجعة

5	8	الملغاة
38	123	المجموع النهائي

❖ الأساليب الإحصائية المطبقة:

و تندرج هذه الأساليب المستخدمة ضمن أسلوب الإحصاء الاستدلالي و هي على النحو التالي :
 لغرض الإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من الفرضيات التي طرحها، تم استخدام أساليب إحصائية مختلفة وهذا باعتماده على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). و تندرج هذه الأساليب المستخدمة ضمن الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي و هي على النحو التالي:

❖ الإحصاء الوصفي: التكرارات- النسب المئوية-المتوسط الحسابي- الانحراف المعياري.

❖ الإحصاء الاستدلالي:

✓ معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

✓ اختبار "ت" لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.

✓ تحليل الانحدار البسيط.

أولاً: وصف نتائج عينة البحث من حيث مقياس ثقافة المؤسسة

1-1 بالنسبة لمؤسسة العمومية

الجدول رقم (18): المقاييس الإحصائية للدرجة الكلية لمقياس ثقافة المؤسسة

الانتواء Skewness		الانحراف المعياري Std. Dev	أدنى درجة Min	أعلى درجة Max	المدى Range	الوسيط Median	المتوسط Mean	المقاييس الإحصائية لدرجة الكلية لمقياس ثقافة
Std. Error	Statistic							
0.21	0.27	13.78	29	96	67	56	56.37	

								المؤسسة
--	--	--	--	--	--	--	--	---------

* المتوسط الفرضي = 72

- من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي (56.37) وهو أقل من المتوسط الفرضي ، وهذا يعني أن مستوى ثقافة المؤسسة لدى العمال منخفض.
- أما بالنسبة لتشتت الدرجات فنجد أن قيمة المدى (67) تدل على أن هناك تشتت كبير بين الدرجات وهذا ما يثبت الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته (13.78)
- و ما يلاحظ على أعلى درجة (96) و أدنى درجة (29) أنهما تقعان ضمن المستويين المتوسط والمنخفض مما يدل على أن العمال يتمتعون بمستوى متوسط يميل إلى الانخفاض أما بالنسبة لتوزيع درجات العمال على المنحنى الاعتدالي فقد وجد أن قيمة الالتواء بلغت (0.27) و هي تنتمي للمجال [-1.5، 1.5] و بذلك فدرجات العمال تتوزع اعتداليا على منحنى Gauss
- 2-1- بالنسبة لمؤسسة الخاصة:

الجدول رقم (19): المقاييس الإحصائية للدرجة الكلية لمقياس ثقافة المؤسسة

الالتواء Skewness		الانحراف المعياري Std. Dev	أدنى درجة Min	أعلى درجة Max	المدى Range	الوسيط Median	المتوسط Mean	المقاييس الإحصائية لدرجة الكلية لمقياس ثقافة المؤسسة
Std. Error	Statistic							
0.38	0.22	8.17	85	117	32	100	100.50	

* المتوسط الفرضي = 72

- من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي (100.50) وهو أكبر من المتوسط الفرضي ، وهذا يعني أن مستوى ثقافة المؤسسة لدى العمال مرتفع .
- أما بالنسبة لتشتت الدرجات فنجد أن قيمة المدى (32) تدل على أن هناك تشتت كبير بين الدرجات وهذا ما يثبت الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته (8.17)

- و ما يلاحظ على أعلى درجة (117) و أدنى درجة (85) أنهما تقعان ضمن المستويين المتوسط و المنخفض مما يدل على أن العمال يتمتعون بمستوى متوسط يميل إلى الانخفاض أما بالنسبة لتوزيع درجات العمال على المنحنى الاعتدالي فقد وجد أن قيمة الالتواء بلغت (0.22) و هي تنتمي للمجال $[-1.5, 1.5]$ و بذلك فدرجات العمال تتوزع اعتداليا على منحنى Gauss

2- وصف نتائج عينة البحث من حيث مقياس الانضباط

1-2- بالنسبة لمؤسسة العمومية:

جدول رقم (19): المقاييس الإحصائية للدرجة الكلية لمقياس الانضباط

الالتواء Skewness		الانحراف المعياري Std. Dev	أدنى درجة Min	أعلى درجة Max	المدى Range	الوسيط Median	المتوسط Mean	المقاييس الإحصائية لدرجة الكلية لمقياس ثقافة المؤسسة
Std. Error	Statistic							
0.21	0.20	12.45	46	109	63	76	76.43	

* المتوسط الفرضي = 99

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي (76.43) وهو أقل من المتوسط الفرضي ، وهذا يعني أن مستوى الانضباط لدى العمال منخفض.

أما بالنسبة لتشتت الدرجات فنجد أن قيمة المدى (63) تدل على أن هناك تشتت كبير بين الدرجات وهذا ما يثبتته الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته (12.45) .

و ما يلاحظ على أعلى درجة (109) و أدنى درجة (46) أنهما تقعان ضمن المستويين المتوسط و المنخفض مما يدل على أن العمال يتمتعون بمستوى متوسط يميل إلى الانخفاض، أما بالنسبة لتوزيع درجات العمال على المنحنى الاعتدالي فقد وجد أن قيمة الالتواء بلغت (0.20) و هي تنتمي للمجال $[-1.5, 1.5]$ و بذلك فدرجات العمال تتوزع اعتداليا على منحنى Gauss

2- وصف نتائج عينة البحث من حيث مقياس الانضباط

1-2- بالنسبة لمؤسسة الخاصة :

جدول رقم (20): المقاييس الإحصائية للدرجة الكلية لمقياس الانضباط

الالتواء Skewness		الانحراف المعياري Std. Dev	أدنى درجة Min	أعلى درجة Max	المدى Range	الوسيط Median	المتوسط Mean	المقاييس الإحصائية لدرجة الكلية لمقياس ثقافة المؤسسة
Std. Error	Statistic							
0.38	-0.20	7.91	118	154	36	137.5	138.05	

* المتوسط الفرضي = 99

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي (138.05) وهو أكبر من المتوسط الفرضي ، وهذا يعني أن مستوى الانضباط لدى العمال مرتفع .

أما بالنسبة لتشتت الدرجات فنجد أن قيمة المدى (36) تدل على أن هناك تشتت كبير بين الدرجات وهذا ما يثبت الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته (7.91) .

و ما يلاحظ على أعلى درجة (154) و أدنى درجة (118) أنهما تقعان ضمن المستويين المتوسط والمنخفض مما يدل على أن العمال يتمتعون بمستوى متوسط يميل إلى الانخفاض، أما بالنسبة لتوزيع درجات العمال على المنحنى الاعتدالي فقد وجد أن قيمة الالتواء بلغت (-0.20) و هي تنتمي للمجال $[-1.5, 1.5]$ و بذلك فدرجات العمال تتوزع اعتداليا على منحنى Gaoss .

3- وصف نتائج عينة البحث من حيث مقياس التسيب

3-1- بالنسبة لمؤسسة العمومية :

جدول رقم (21): المقاييس الإحصائية للدرجة الكلية لمقياس التسيب

الالتواء Skewness		الانحراف المعياري Std. Dev	أدنى درجة Min	أعلى درجة Max	المدى Range	الوسيط Median	المتوسط Mean	المقاييس الإحصائية لدرجة الكلية لمقياس ثقافة المؤسسة
Std. Error	Statistic							
0.21	-0.06	15.55	88	157	69	124	123.25	

* المتوسط الفرضي = 105

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي (123.25) وهو أكبر من المتوسط الفرضي ، وهذا يعني أن مستوى التسيب لدى العمال مرتفع .

أما بالنسبة لتشتت الدرجات فنجد أن قيمة المدى (69) تدل على أن هناك تشتت كبير بين الدرجات وهذا ما يثبت الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته (15.55) .

و ما يلاحظ على أعلى درجة (157) و أدنى درجة (88) أنهما تقعان ضمن المستويين المتوسط و المنخفض مما يدل على أن العمال يتمتعون بمستوى متوسط يميل إلى الانخفاض، أما بالنسبة لتوزيع درجات العمال على المنحنى الاعتدالي فقد وجد أن قيمة الالتواء بلغت (-0.06) و هي تنتمي للمجال [-1.5، 1.5] و بذلك فدرجات العمال تتوزع اعتداليا على منحنى Gaoss .

1- وصف نتائج عينة البحث من حيث مقياس التسيب

3-1- بالنسبة لمؤسسة الخاصة :

جدول رقم (22): المقاييس الإحصائية للدرجة الكلية لمقياس التسيب

الالتواء Skewness		الانحراف المعياري Std. Dev	أدنى درجة Min	أعلى درجة Max	المدى Range	الوسيط Median	المتوسط Mean	المقاييس الإحصائية لدرجة الكلية لمقياس ثقافة المؤسسة
Std. Error	Statistic							
0.38	0.42	11.34	52	99	47	69.50	71.63	

* المتوسط الفرضي = 105

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي (71.63) وهو أقل من المتوسط الفرضي ، وهذا يعني أن مستوى التسيب لدى العمال منخفض.

أما بالنسبة لتشتت الدرجات فنجد أن قيمة المدى (47) تدل على أن هناك تشتت كبير بين الدرجات وهذا ما يثبت الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته (11.34).

و ما يلاحظ على أعلى درجة (99) و أدنى درجة (52) أنهما تقعان ضمن المستويين المتوسط و المنخفض مما يدل على أن العمال يتمتعون بمستوى متوسط يميل إلى الانخفاض ، أما بالنسبة لتوزيع درجات العمال على المنحنى الاعتيادي فقد وجد أن قيمة الالتواء بلغت (0.42) و هي تنتمي للمجال $[-1.5, 1.5]$ و بذلك فدرجات العمال تتوزع اعتداليا على منحنى Gauss .

الفصل الخامس :

عرض و مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد :

قمنا في هذا الفصل بجمع المعلومات التي تتعلق بفرضيات الدراسة و التي تم جمعها بواسطة الاستبيانات من مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت و التي كانت تمثل المؤسسة العمومية و مؤسسة سوفت وسترن فون بولاية وهران و التي مثلت المؤسسة الخاصة و تم تحليل هذه النتائج من خلال الفصل السابق حيث قمنا بتفريغها و ترتيبها و تفسيرها إحصائيا و ذلك عن طريق الأساليب الاحصائية التي سبق و ان ذكرناها و سنقوم الان بتحليل و عرض و مناقشة النتائج التي تم الوصول اليها .

جدولة البيانات الميدانية وتحليلها:

1) عرض و مناقشة نتائج دراسة الفرضية الرئيسية:

تتص الفرضية على ما يلي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة على كل من مستوى الانضباط والتسيب لدى عمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة)

الجدول رقم (22) :

يوضح معاملات الانحدار (R) و (R-deux) و (Rajuste) ثقافة المؤسسة والانضباط.

المتغير	معامل الانحدار البسيط (R)	مربع معامل الانحدار (R-deux)	مربع معامل الانحدار المصحح (R ajuste)	نسبة الخطأ	الدلالة
عمومية	0.562	0.316	0.310	11.45	0.000
ثقافة المؤسسة					
خاصة	0.569	0.324	0.305	6.81	0.000
ثقافة المؤسسة					

من خلال الجدول اعلاه نجد بالنسبة للمؤسسة العمومية أن قيمة معامل الانحدار المصحح (R ajuste) قدرت ب (0.310)، مما يعني أن التغيرات الملاحظة في الانضباط والتي تنسب لثقافة المؤسسة قدرت بنسبة (31) والباقي يعزى لعوامل أخرى أي بنسبة (69).

أما بالنسبة للمؤسسة الخاصة أن قيمة معامل الانحدار المصحح (R ajuste) قدرت ب (0.305)، مما يعني أن التغيرات الملاحظة في الانضباط والتي تنسب لثقافة المؤسسة قدرت بنسبة (30%) والباقي يعزى لعوامل أخرى أي بنسبة (70%).

و تتفق هذه الدراسة مع جزء من دراسة المالكي (2008) في متغير الانضباط و ارجاع الاسباب الحقيقية وراء الانضباط انه لابد من العمال ان يلتزموا بالوقت و ان اسلوب القيادة له اثر كبير لدى العمال على انضباطهم مع مراعاة نظام العقاب داخل المؤسسة .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر بعض العوامل الإدارية والتنظيمية (العائد المادي من الوظيفة وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف والنمط القيادي الذي يتبعه الرئيس المباشر في العمل) على الانضباط الوظيفي وذلك من خلال علاقة هذه العوامل ببعض مظاهر عدم الانضباط الوظيفي (التأخر في الحضور صباحا والانصراف ظهراً، والغياب عن العمل بدون عذر، أو إهدار وقت العمل الرسمي)، وذلك في الأجهزة الحكومية بمنطقة مكة المكرمة والتي تقدم خدمة مباشرة للجمهور، وذلك من خلال عينة الدراسة التي بلغت (302 موظفا) من الموظفين الذين يشغلون المرتبة الأولى حتى السادسة بمحافظات (جدة ، الطائف ، رابغ) وقد توصلت الدراسة إلى :

- أن هناك هدر لوقت العمل بلغ 1.22 ساعة من مجموع ساعات العمل والذي هي سبع ساعات.
- كما تبين من الدراسة إن للعائد المادي من الوظيفة، ولطبيعية الوظيفة يشغلها الموظف، والنمط القيادي الذي يتبعه الرئيس في العمل علاقة بحدوث بعض مظاهر عدم الانضباط الوظيفي (التأخر في الحضور صباحا والانصراف المبكر ظهرا من العمل، الغياب عن العمل بدون عذر، إهدار وقت العمل في غير ما خصص له .

الجدول رقم (23) :

يوضح معاملات الانحدار (R) و (R-deux) و (Rajuste) ثقافة المؤسسة والتسيب .

المتغير	معامل الانحدار البسيط (R)	مربع معامل الانحدار (R-deux)	مربع معامل الانحدار المصحح (R ajuste)	نسبة الخطأ	الدلالة
عمومية ثقافة المؤسسة	0.339	0.159	0.152	12.69	0.000
خاصة ثقافة المؤسسة	0.591	0.350	.0332	6.68	0.000

من خلال الجدول اعلاه نجد بالنسبة للمؤسسة العمومية أن قيمة معامل الانحدار المصحح (R ajuste) قدرت ب (0.152)، مما يعني أن التغيرات الملاحظة في التسيب والتي تنسب لثقافة المؤسسة قدرت بنسبة (15 %) والباقي يعزى لعوامل أخرى أي بنسبة (85 %).

أما بالنسبة للمؤسسة الخاصة أن قيمة معامل الانحدار المصحح (R ajuste) قدرت ب (0.332)، مما يعني أن التغيرات الملاحظة في التسيب والتي تنسب لثقافة المؤسسة قدرت بنسبة (33 %) والباقي يعزى لعوامل أخرى أي بنسبة (77 %).

و تتفق هذه الدراسة مع دراسة أبو إدريس (2000) في جانب التسيب حيث تتفق نتائج الدراسة مع نتائجه في إرجاع أسباب ظاهرة التسيب إلى عديد من العوامل و التي أعتبرها من عوامل يمكن إدخالها ضمن ثقافة المؤسسة مثل : ضعف الوازع الديني و عدم التزام المدير بحد ذاته بنظام العمل .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مظاهر التسيب الوظيفي ومحاولة الكشف عن أسباب انتشار هذه الظاهر مع محاولة تقديم بعض الحلول العلمية والعملية للتغلب على هذه الظاهرة أو الحد من انتشارها. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام حزمة من الأساليب حيث تم استخدام دراسة استطلاعية من خلال معايشة الباحث لظاهرة التسيب الوظيفي، وتصميم استبانة وجهت لبعض الموظفين في الأجهزة المحلية، ومقابلة شخصية معمقة مع المستقصى منهم .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

من مظاهر التسيب الوظيفي المرتبطة بالممارسات الإدارية هي:

1. ضعف الوازع الديني لدى المديرين وتهاونهم في القيام بواجباتهم الإشرافية.
2. عدم تقدير المديرين للموظفين الأكفاء والمتميزين الذين يقومون تحت رئاستهم.
3. عدم التزام المديرين في أنفسهم بأوقات الدوام الرسمي.
4. تهاون المديرين في متابعة التزام موظفيهم بأوقات الدوام.

(2) عرض و مناقشة نتائج الدراسة:

عرض و مناقشة نتائج دراسة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية على ما يلي: - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ثقافة المؤسسة لدى عمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة)؟

الجدول رقم (24): دلالة الفروق في الدرجة الكلية لمقياس ثقافة المؤسسة حسب نوع المؤسسة

DF	Sig	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعات	المتغير
159	0.005	-18.712	13.78	56.37	123	عمومية	الدرجة الكلية على مقياس ثقافة المؤسسة
			8.17	100.5	38	خاصة	

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي على مقياس ثقافة المؤسسة بالنسبة لمؤسسة العمومية بلغ (56.37) و المتوسط الحسابي بالنسبة لمؤسسة الخاصة بلغ (100.5) وهما متباعدان جدا مما يدل على وجود فروق بينهما وهذا ما تكشف عنه قيمة (T) (-18.712)، و قيمة SIG (0.005) و بالتالي فمنطوق الفرضية يتحقق وعليه نقول أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ثقافة المؤسسة تبعا لنوع المؤسسة (العمومية والخاصة)."

و تتفق هذه الدراسة مع دراسة: (محمد ، 1994) في جزء ثقافة المؤسسة و انه لكل مؤسسة ثقافتها التي تميزها عن الغير و ان هذا الاختلاف هو ما يؤكد لنا وجود فروق في درجة ثقافة المؤسسة بين المؤسسة العمومية و الخاصة و ذلك لعدة اسباب منها ان كل عامل في المؤسسة العمومية يمتاز بثقافة اشتراكية اجتماعية و اتكالية حيث نجد هناك بعض من السلوك المنتشرة و بكثرة مثل ايقان الجميع بان العامل في المؤسسة العمومية لا يعمل من اجل الرفع من ادائه او اتقان عمله لذلك نجد العمال ما بين يؤثرون سلبا على بعضهم البعض مثل انتشار مقولة في المؤسسة العمومية تحت على التسبب مثل :

- (رزق البايك) ، (رزق باباك) ، ... الخ و هذه عبارات كلها تعطيني ثقافة مؤسسة مختلفة تماما عن ثقافة المؤسسة في المؤسسة الخاصة و هو ما نجده فيها من مقولات منتشرة مثل (تغلط تخلص) و اسلوب قيادي خاص و نظام عقاب جاد و سياسة تدعوا للجدية و الصرامة .

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى تأثير ثقافة المنظمة السائدة على درجة الإحباط الوظيفي لدى الأفراد ، وتحديد أي عناصر هذه الثقافة أكثر تأثيرا على الإحباط الوظيفي لدى الأفراد. وقد حددت الدراسة أبعاد ثقافة المنظمة في ثلاثة مكونات تتمثل في: القيم والمعاني المشتركة، القدرة، القواعد، وتمثل مفهوم الإحباط الوظيفي في الحالة التي معها يرغب الفرد في ترك وظيفته وتقل درجة حماسه واهتمامه بها وشعوره بالضآلة في العمل وضعف همته ورغبته في العمل.

وقد أجريت الدراسة التطبيق على أربعة منظمات ذات أنشطة مختلفة تتمثل في منظمة علمية (جامعة)، وجهة حكومية، وبنك تجاري، وشركة صناعية، وتوصلت إلى بعض النتائج منها :

- 1- وجود علاقة عكسية بين الإحباط الوظيفي وثقافة المنظمة، فزيادة وتحسن مؤشرات الثقافة يؤدي لانحسار قيم درجات الإحباط الوظيفي.
- 2- تؤثر ثقافة المنظمة تأثيراً جوهرياً سلبياً على درجة الإحباط الوظيفي لدى الأفراد.
- 3- يمثل عنصر القيم والمعاني المشتركة أقوى عناصر الثقافة التنظيمية تأثيراً على درجة الإحباط الوظيفي لدى الأفراد.

3) عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على مايلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة الانضباط لدى عمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة)؟

الجدول رقم (25): دلالة الفرق في الدرجة الكلية لمقياس الانضباط حسب نوع المؤسسة

DF	Sig	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعات	المتغير
159	0.013	-28.71	12.45	76.43	123	عمومية	الدرجة الكلية على مقياس الانضباط
			7.91	138.05	38	خاصة	

-يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي على مقياس الانضباط بالنسبة لمؤسسة العمومية بلغ (76.43) و المتوسط الحسابي بالنسبة لمؤسسة الخاصة بلغ (138.05) وهما متباعدان جدا مما يدل على عدم وجود فروق بينهما وهذا ما تكشف عنه قيمة (T) (-28.71)، و قيمة SIG (0.013) و هي دالة و بالتالي فمنطوق الفرضية يتحقق وعليه نقول أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانضباط تبعا لنوع المؤسسة (العمومية والخاصة).

و تتفق هذه الدراسة مع دراسة زكي، (2012) في جزء الإنضباط حيث توصلنا في دراستنا بأنه توجد فروق في مستوى الانضباط بين المؤسسة العمومية و الخاصة و هذا راجع الى طبيعة التسيير و نظام المتبع في العمل في كل من مؤسسة و الذي يسعى لتحقيق اهداف المؤسسة حيث نجد الجدية و الصرامة في المؤسسة الخاصة على عكس المؤسسة العمومية التي نجدها تدعوا لتكريس الرداءة و عدم المبالاة و عدم احترام الوقت و انتشار ظاهرة التاخر و الغياب و ذلك لانعدام نظام العقاب او عدم تطبيقه في المؤسسات العمومية

و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الانضباط السلوكي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيم الأخلاقية الإسلامية والكشف عن طبيعة العلاقة بين الانضباط السلوكي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيم الأخلاقية الإسلامية والمتغيرات الديموغرافية الخاصة بمجتمع الدراسة (جنس الطالب، مقر الجامعة، نوع الكلية، المستوى الدراسي).

حيث توصلت هذه الدراسة إلى إن أعضاء هيئة التدريس يمثلون القيم الأخلاقية الإسلامية في ممارستهم السلوكية وأنهم غالبا ما يكونوا منضبطين سلوكيا في ضوء قيمتي الأمانة والعدالة من وجهة نظر طلابهم، إلا أنهم أحيانا يكونوا منضبطين سلوكيا في ضوء قيمة الرعاية والمسئولية، والإستقامة ومحاسبة النفس وتهذيبها، والإنتفاع والتواصل مع الآخرين من وجهة نظر طلابهم.

4) عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة التسبب لدى عمال تبعا لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة)؟

الجدول رقم (26): دلالة الفرق في الدرجة الكلية لمقياس التسبب حسب نوع المؤسسة

DF	Sig	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعات	المتغير
159	0.025	18.93	15.55	123.25	123	عمومية	الدرجة الكلية على مقياس التسبب
			11.34	71.63	38	خاصة	

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي على مقياس التسبب بالنسبة لمؤسسة العمومية بلغ (123.25) و المتوسط الحسابي بالنسبة لمؤسسة الخاصة بلغ (71.63) وهما متقاربان جدا مما يدل على وجود فروق بينهما وهذا ما تكشف عنه قيمة (T) (18.63)، و قيمة SIG (0.025) و هي دالة

إحصائياً و بالتالي فمنطوق الفرضية تتحقق وعليه نقول أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التسبب تبعاً لنوع المؤسسة (العمومية والخاصة).

و تتفق هذه الدراسة مع دراسة قام بها عبد الله طلبة في الأسباب المؤدية الى انتشار هذه الظاهرة و الاختلاف في مستواها من مؤسسة الى اخرى حيث يرى أن أسباب التسبب تعود إلى أسباب اجتماعية واقتصادية وإدارية وتنظيمية بالإضافة إلى الأسباب السيكولوجية والنفسية.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التحولات الاقتصادية التي شهدها العالم من النظام الاشتراكي إلى نظام السوق الحر والنظام الرأسمالي، وبيان أسباب عجز الدول النامية عن تحقيق أهدافها الطموحة لخط التنمية الاقتصادية وإيضاح أن العرب يتعرضون إلى العديد من المخاطر والأمراض المزمنة الناتجة عن تجزئة الوطن العربي وتفقت طاقته إلى البشرية والمادية والتخلف الاقتصادي والاجتماعي نتيجة غياب البعد القومي لخطط التنمية وانعدام الإدارة العامة العربية الحديثة وغيرها من الأسباب، يجعل من الضروري التصدي العلمي لظاهرة التسبب الوظيفي التي تعاني منها إدارات الدول النامية بهدف الوقوف على الأنماط السلوكية في مجتمعات هذه الدول وبيان القيم والأفكار والتقاليد الموروثة والمستخدمة لأفراد المجتمع وبالتالي تسليط الأضواء على بيئة التسبب من خلال عوامل وأسباب نشؤها وتفاقمها والآثار المدمرة عليها لمجمل التنظيم الإداري.

ولقد حددت الدراسة أبعاد المشاكل الإدارية التي تؤدي للتسيب في الدول النامية ومظاهر التسيب لدى الإدارة ولدى الموظف وأعزت الدراسة أسباب التسيب إلى أسباب اجتماعية واقتصادية وإدارية وتنظيمية بالإضافة إلى الأسباب السيكولوجية والنفسية.

5) عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على ما يلي: توجد فروق في العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة والانضباط لدى عمال تبعاً لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة) ؟

جدول رقم (27) : معاملات الارتباط بين ثقافة المؤسسة ومستوى الانضباط حسب نوع المؤسسة

نوع المؤسسة	المتغيرات	حجم العينة	قيمة الارتباط (R)	معامل	قيمة SIG	DF	مستوى الدلالة
عمومية	ثقافة المؤسسة	123	0.562**		0.000	159	0.01
	مستوى الانضباط						
خاصة	ثقافة المؤسسة	38	0.569**		0.000	36	0.01
	الانضباط						

من خلال الجدول بالنسبة لمؤسسة العمومية تظهر لنا قيمة SIG التي هي (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة (0.01) و قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0.562) و عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ، ونقبل الفرض البديل التي تقول : " توجد علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين ثقافة المؤسسة ومستوى الانضباط .

اما بالنسبة لمؤسسة الخاصة فالعلاقة بين ثقافة المؤسسة ومستوى الانضباط يبين لنا الجدول أن قيمة SIG التي هي (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة (0.01) و قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0.569) و عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل التي تقول : " توجد علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين ثقافة المؤسسة ومستوى الانضباط.

(6) عرض ومناقشة الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على: توجد فروق في العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة والتسيب لدى عمال تبعاً لنوع المؤسسة (عمومية وخاصة)

جدول رقم (28) : معاملات الارتباط بين ثقافة المؤسسة ومستوى التسيب حسب نوع المؤسسة

نوع المؤسسة	المتغيرات	حجم العينة	قيمة معامل الارتباط (R)	قيمة SIG	DF	مستوى الدلالة
عمومية	ثقافة المؤسسة	123	-0.399**	0.000	159	0.01
	مستوى التسيب					
خاصة	ثقافة المؤسسة	38	-0.591*	0.000	36	0.01
	مستوى التسيب					

يتضح لنا من خلال الجدول بالنسبة للمؤسسة العمومية أن قيمة SIG التي هي (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة (0.01) و قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (-0.399) و عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ، ونقبل الفرض البديل التي تقول : " توجد علاقة ارتباطية سالبة منخفضة بين ثقافة المؤسسة ومستوى التسيب في المؤسسة العمومية .

بمعنى أنه كل ان ما إنخفض مستوى ثقافة المؤسسة إرتفع مستوى التسيب

اما بالنسبة لمؤسسة الخاصة فالعلاقة بين ثقافة المؤسسة ومستوى التسيب يبين لنا الجدول أن قيمة SIG التي هي (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة (0.01) و قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (-0.591) و عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل التي تقول :

" توجد علاقة ارتباطية سالبة متوسطة بين ثقافة المؤسسة ومستوى التسيب".

بمعنى أنه كل ان ما إرتفع مستوى ثقافة المؤسسة إنخفض مستوى التسيب

استنتاج عام :

من خلال الدراسة الميدانية لموضوع دراستنا و بعد التطرق للجانب النظري و فهم متغيرات الدراسة و بعد جمع المعطيات و تحليلها توصل الباحث الى ان هناك اثر لثقافة المؤسسة على مستوى الانضباط و التسبب و ان هناك علاقة ارتباطية بين ثقافة المؤسسة و الانضباط و التسبب في كل من المؤسسة العمومية و المؤسسة الخاصة و كذلك بعد حساب متوسط الدرجات الكلية لكل من الانضباط و التسبب و تحديد نمط ثقافة المؤسسة وجدنا بان كلما انعدمت درجة ثقافة المؤسسة في المؤسسة العمومية انخفضت درجة الانضباط و ارتفعت درجة التسبب و كلما ارتفعت درجة ثقافة المؤسسة في المؤسسة الخاصة ارتفعت درجة الانضباط و انخفضت درجة التسبب و هنا نجد بنات القول بان هنا علاقة ارتباطية موجبة بين ثقافة المؤسسة و الانضباط في المؤسسة العامة و هناك علاقة ارتباطية سالبة بين ثقافة المؤسسة و التسبب في المؤسسة العمومية و هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ثقافة المؤسسة و الانضباط في المؤسسة الخاصة و هناك علاقة ارتباطية سالبة بين ثقافة المؤسسة و التسبب في المؤسسة الخاصة .

الملاحق