

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية.



عنوان المذكرة

نمط التسيير وأثره على الإنضباط الوظيفي في المؤسسة.

دراسة ميدانية بثانوية القروط بوعلام بأدرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل.

إشراف الأستاذ:

محمد المهدي بن السبحو

إعداد الطالبتين:

زهرة الداخلي.

سهام وتيدي.

تاريخ التقييم: 20-10-2020م.

أعضاء لجنة التقييم:

د/بن السبحو محمد المهدي.	مشرفا	جامعة أدرار.
د/بوزيد علي	الممتحن الأول	جامعة أدرار.
د/لعربي أحمد	الممتحن الثاني	جامعة أدرار.

الموسم الجامعي: 2019م-2020م.



Handwritten text in Arabic script, likely a title or a significant passage, enclosed in a decorative border. The text is dense and appears to be a formal document or a religious text.

شكر و عرفان

قال تعالى: " ولئن شكرتم لأزيدنكم " صدق الله العظيم.

وعليه نشكر الله سبحانه وتعالى الذي أنعم علينا بهذه المرتبة من العلم، ونسأله أن
ينفعنا به وأن ينفع به غيرنا.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير والإحترام إلى الدكتور " بن السي حمو محمد
المهدي " الذي أشرف علينا في هذا العمل بنصائحه القيمة ولم يبخل علينا بتوجيهاته والله
الحمد.

ونتقدم بالشكر لكل من قدم لنا أي معلومة.

شكراً

الأهداء

إلى روح أبي الذي تكبد معي عناء الحياة بالدعم والدعاء، رحمه الله.

إلى نبع الحنان وبلسم الأمان إلى من حملت وربت، أُمي الغالية.

إلى أبي الثاني منذ الصغر، إلى من فرح دوماً لنجاحي وتوفيقي، أخي علي حفظه الله.

إلى من دعمني مادياً ومعنوياً على إنجاز عملي، وعلى الوصول إلى أهدافي، أخي

مبروك وفقه الله.

إلى إخوتي وأخواتي كل واحد بإسمه (خديجة- الزاوية- مبروك- وهيبة- صافية، علي-

سالم).

إلى زوجة أخي (سعاد) حفظها الله.

إلى صديقة الغالية ومن تحملت معي مشقة إنجاز هذا العمل المتواضع -وتيدي سهام-

إلى رفيق دربي إن شاء الله - مبروك.

إلى أستاذي الكريم الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته - بن السبحو محمد المهدي.

إلى أساتذتي الكرام من الإبتدائي إلى الجامعي دون استثناء.

إلى كل من أفادني ولو بفكرة من قريب أو من بعيد.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

زهرة.
زهرة.



فهرس المحتويات

شكر و عرفان فهرس المحتويات.....
مقدمة: أ

الفصل الاول : الجانب المنهجي

الإشكالية: 3
02- فرضيات الدراسة: 3
03- أسباب إختيار الموضوع: 4
04- أهمية الدراسة: 4
05- أهداف الدراسة: 4
06- تحديد المفاهيم: 5
07- نموذج الدراسة: 7
08- المنهج المستخدم: 8
09- الدراسات السابقة: 8

الفصل الثاني : انماط التسيير

تمهيد: 18
المبحث الأول: مفهوم التسيير وأهم مراحل وأهدافه. 19
المطلب الأول: تعريف التسيير: 19
المطلب الثاني: مراحل تطور التسيير. 20

22	المطلب الثالث: الأهمية والأهداف.....
23	المبحث الثاني: مبادئ التسيير وخصائصه.....
23	المطلب الأول: مبادئ التسيير.....
26	المطلب الثاني: خصائص التسيير:.....
27	المبحث الثالث: أنماط التسيير ووظائف:.....
27	المطلب الأول: أنماط التسيير.....
31	المطلب الثاني: وظائف التسيير.....
33	المبحث الرابع: مشاكل التسيير ومهاراته.....
33	المطلب الأول: مشاكل التسيير.....
34	المطلب الثاني: مهارات التسيير.....

الفصل الثالث الانضباط الوظيفي

36	خلاصة:.....
38	تمهيد:.....
39	المبحث الأول: ماهية الأنضباط.....
39	المطلب الأول: تعريف الإنضباط الوظيفي.....
39	المطلب الثاني: أنواع الإنضباط.....
40	المطلب الثالث: أهمية الإنضباط.....
41	المبحث الثاني: مقومات الأنضباط ومشاكله وأهم المداخل النظرية للإنضباط.....
41	المطلب الأول: مقومات الإنضباط.....

42	المطلب الثاني:مشاكل الأنضباطية.....
42	المطلب الثالث:أهم المداخل النظرية للإنضباط.....
44	المبحث الثالث:نظام الانضباط وأهم العقوبات الانضباطية.....
44	المطلب الأول: تطبيق نظام الإنضباط.....
46	المطلب الثاني:أهم العقوبات الإتضباطية.....
48	خلاصة:.....

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

50	تمهيد:.....
51	مجالات الدراسة:.....
51	المرحلة الأولى:الإستطلاعية.....
51	المرحلة الثانية: ضبط الإستمارة.....
52	تقرير الدراسة الميدانية:.....
54	خاتمة:.....
56	قائمة المراجع:.....
61	ملاحق.....
	ملخص الدراسة.....

فلسفة

مقدمة:

يعتبر المجتمع مجموعة من الأنساق المختلفة والتي من بينها المؤسسة سواءً كانت إجتماعية أو إقتصادية أو ثقافية، وهي بدورها تعد عنصراً مهماً فيه، وباعتبار الفرد فاعلاً أساسياً في المؤسسة فإن هذه المكانة تخولبه للقيام بعدة أدوار مختلفة تتطلب مجموعة من الإستراتيجيات والخطط التي ينتهجها في تحقيق الهدف الذي يسعى إليه، والمشكل المطروح يتمثل في كيفية إختيار الإستراتيجية الملائمة مع سير عمل المؤسسة وإمكانية ضبط الأفراد العاملين فيها.

فالمؤسسة في تسييرها تتميز بإمكانية اتباع أي نمط من أنماط التسيير المختلفة والتي يساعدها على تحقيق هدفها مدى ملائمة نمط التسيير المنتهج مع خصائص المؤسسة، ويحتاج ذلك إلى تسيير الموارد البشرية تسييراً جيداً مما يحقق الإنضباط الوظيفي في المؤسسة.

وللوقوف عند هذا الموضوع: " نمط التسيير وأثره على الإنضباط الوظيفي في المؤسسة"، قد تضمنت هذه الدراسة ثلاث فصول:

الفصل الأول: يتمثل الإطار المنهجي، وقد تناول مشكلة الدراسة و تساؤلاتها، فرضياتها، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، نموذج الدراسة، المنهج المستخدم، الدراسات السابقة وتقييمها، أدوات جمع البيانات.

الفصل الثاني: فقد تناولنا مدخل نظري في أنماط التسيير و تمثل في تمهيد، المفهوم، المبادئ والخصائص، الأنماط والوظائف، المشاكل والمهارات.

الفصل الثالث: تطرقنا إلى الإنضباط الوظيفي والمفاهيم المتعلقة به، التمهيد، التعريف، الأنواع، الأهمية، المقومات، المشاكل، أهم المداخل النظرية، نظام تطبيق الإنضباط الوظيفي، أهم العقوبات الإنضباطية.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي

- 01 الإشكالية.
- 02 الفرضيات.
- 03 أسباب إختيار الموضوع.
- 04 أهمية الدراسة.
- 05 أهداف الدراسة.
- 06 تحديد مفاهيم الدراسة.
- 07 نموذج الدراسة.
- 08 المنهج المستخدم.
- 09 الدراسات السابقة.
- 10 أدوات جمع البيانات.

خلاصة

الإشكالية:

تعد المؤسسة نسق يتطلب التحكم فيه وإدارته بالشكل المناسب لتحقيق الأهداف المنشودة، فالإدارة من المفاهيم الأكثر استخداماً في جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فما من مؤسسة إلا ولها جانب إداري من خلاله تقوم بتسيير أمورها وأدائها على أكمل وجه، بالإعتماد أساساً على وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، ونظراً لأن المجتمع أصبح يتطلب عدة احتياجات مما كان لزاماً على المؤسسة أن تقوم بتوسيع نطاقها من خلال تعدد مصالحها، ونجاح أي مؤسسة وتسييرها لا يتوقف على استخدام الموارد المالية فقط، بل أيضاً استخدام الموارد البشرية استخداماً رشيداً، فمن خلال عملية التسيير والتي تعتبر العامل الأساسي فيها تستطيع المؤسسة تنفيذ أدوارها التي رسمتها بطريقة جيدة وجدّ منظمة، وعليه فنمط التسيير هو قيام المدير أو المسير بفرض رأيه وأوامره على مرؤوسيه، وهذا من أجل نجاح العمل وتحقيق التكامل والإنسجام بين متطلبات المؤسسة ومختلف الوظائف والمهام التي يقوم بها العمال، ولكي ينضبط العمال يجب على المؤسسة أن تتخذ نمط التسيير الملائم لها، مما يستدعي من الموظفين ضرورة الانضباط الوظيفي للقيام بهذه الأعمال وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ورغباتها.

ومن هنا نطرح التساؤل التالي: هل لنمط التسيير تأثير في الانضباط الوظيفي للعمال؟

من خلال هذا الإشكال تتفرع تساؤلات فرعية هي:

- ❖ هل نمط التسيير الأوتوقراطي يؤثر على الانضباط الوظيفي للعمال؟
- ❖ هل نمط التسيير الديمقراطي يؤثر على الانضباط الوظيفي للعمال؟
- ❖ هل نمط التسيير الحر (الترسلي) يؤثر على الانضباط الوظيفي للعمال؟

02- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لنمط التسيير تأثير في الانضباط الوظيفي للعمال.

الفرضيات الفرعية:

- ❖ لنمط التسيير الأوتوقراطي تأثير في الإنضباط الوظيفي للعمال.
- ❖ لنمط التسيير الديمقراطي تأثير في الإنضباط الوظيفي للعمال.
- ❖ لنمط التسيير الحر (الترسلي) تأثير في الإنضباط الوظيفي للعمال.

03- أسباب إختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- معرفة أهمية نمط التسيير المستخدم في المؤسسة.
- معرفة مدى تأثير نمط التسيير على الانضباط الوظيفي في المؤسسة.
- إثراء المعرفة السوسولوجية من خلال نتائج هذه الدراسة.

أسباب موضوعية:

- إعتبار نمط التسيير من أهم العوامل المؤثرة في سير عمل المؤسسة.
- معرفة إذا كان نمط التسيير يؤثر في الإنضباط الوظيفي.
- معرفة كيف يتم ترسيخ الإنضباط الوظيفي في المؤسسة من خلال نمط التسيير.

04- أهمية الدراسة:

- تتضح لنا أهمية هذه الدراسة من خلال التركيز على أنماط التسيير الثلاث المختلفة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الترسلي)، والتي تعتبر من أهم العوامل الأساسية الموجودة داخل المؤسسات سواءاً كانت ثقافية أو إقتصادية أو إجتماعية، ولما تستجبه من قدر كبير من الكفاءات والفعالية في أساليب التسيير، ولذا كان لابد من معرفة تأثير نمط التسيير على الإنضباط الوظيفي، حيث يعتبر هذا الأخير الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل مؤسسة لتحقيق الأهداف التي وضعتها، مماً يوجب معرفة كيفية ترسيخه في العامل، وبالتالي ينعكس في تحقيق ماسعت إليه المؤسسة.

05- أهداف الدراسة:

- التوصل إلى نمط التسيير الأكثر تأثيراً في الإنضباط الوظيفي.
- معرفة الجوانب التي تعزز الإنضباط الوظيفي في المؤسسة.

- التعرف على أسلوب التسيير المستخدم في المؤسسة.
- معرفة الأبعاد التي يتكون منها نمط التسيير والإنضباط الوظيفي في المؤسسة.

06- تحديد المفاهيم:

- تحديد مفاهيم الدراسة:

مفهوم الأنماط التنظيمية: يقصد بالأنماط التنظيمية، وضع صورة مثلى لما يكون عليه التنظيم الإداري السليم، في إدارة من الإدارات أو مصلحة من المصالح أو مجلس من المجالس أو محافظة أو مدينة... إلخ، لتكون بمثابة نموذج يُهتدى به عند تنظيم إدارة منها لأول مرة، أو عند إعادة النظر في تنظيم إدارة قائمة، على أن يكون للمسؤول عن التنظيم حرية تحويل النموذج وتكييفه لما يطابق الظروف المحلية للإدارة التي ينشأها لأول مرة، أو يعيد تنظيمها من جديد.

مفهوم التسيير:

مجموعة من أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار منظمة دون أن تتناظر هذه الأخيرة وأهدافها والمبادئ الأساسية لهذا العلم هي التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة، وأن كل مبدأ له علاقة بالمبادئ الأخرى.¹

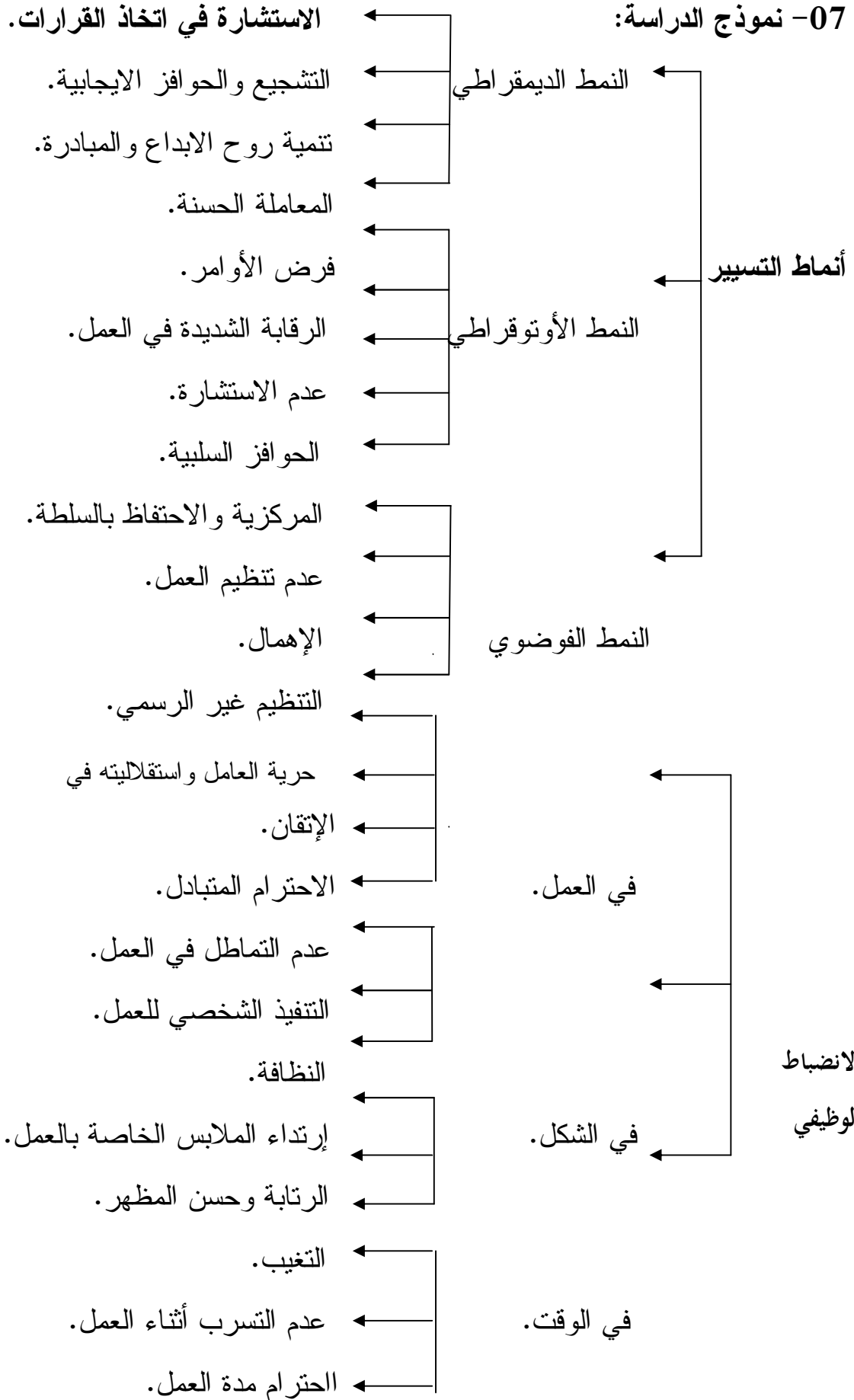
المفهوم الإجرائي للتسيير: هو عملية استغلال الموارد المادية والبشرية بطريقة عقلانية لتحقيق أهداف المنظمة باتباع عدة طرق مختلفة يتخذها المسير والذي بدوره يعتبر العنصر الأساسي في عملية تسيير المنظمة .

مفهوم الإنضباط الوظيفي: هو سلوك تنظيمي يقوم به أعضاء التنظيم بغرض إظهار الطاعة والسلوك الودي اتجاه القيادة واتجاه التنظيم وإظهار نية التعاون الفعلي واحترام الأوامر والقوانين الرسمية.²

¹ - إبراهيم بدر شهاب ، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص85.

² - ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، (ب، ط)، ص23.

المفهوم الإجرائي للإلتضباط الوظيفي: هو فعل أخلاقي وسلوك تنظيمي يقوم به العمال من أجل تجسيد وتطبيق ماطلب منهم من طرف المسير، ويعبر عن فعلهم اتجاه الأعمال المطلوبة منهم أوامر المؤسسة التي ينتمون إليها.



08- المنهج المستخدم:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي، والذي يستخدم في دراسة الظواهر والأوضاع الراهنة من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها بالعوامل المؤثرة فيها، وهو يهتم بدراسة الظواهر الحالية.

09- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت نمط التسيير.

01- قام ناصر محمد إبراهيم مجمي، بدراسة حول " أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين "، في المملكة العربية السعودية، وهي رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات درجة ماجستير الآداب في علم النفس 1424هـ . وتكمن أهمية الدراسة في الكشف عن تأثير إختلاف وأساليب القيادة في المؤسسات الصناعية عن النمو المهني للعاملين فيها. وحددت في:

- الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق في النمو المهني للعاملين السعوديين بالمؤسسة الصناعية الخاصة ترجع إلى إختلاف نمط القيادة " الأسلوب المستبد الأوتوقراطي، الأسلوب المشارك الديمقراطي، الأسلوب الحر الترسلية " .
- التعرف على أثر تفاعل الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة.

فرضيات الدراسة:

- تمارس أنماط القيادة الثلاث(الأوتوقراطي، الديمقراطي، الترسلية) لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديمقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الأوتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة.
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الترسلية في المؤسسات الصناعية الخاصة.
 - يوجد أثر لتفاعل متغيري الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة.
- أهداف الدراسة:**

- فهم الدور الذي تلعبه اختلاف أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين فيها.
- الكشف عن جوانب النمو المهني لدى العمال المؤسسات الصناعية والعوامل التي تزيد من كفاءات المهارات المهنية لديهم.

نتائج الدراسة:

- 1- وجود جميع أنماط القيادة الثلاثة (ديمقراطي، أوتوقراطي، الترسلية) وأن النمط الديموقراطي هو الأكثر شيوعاً في جميع المصانع.
- 2- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجات النمو المهني وأنماط القيادة وأن أعلى النسب بين الأنماط هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي، حيث مستوى دلالتها عند المستوى (0,1) بينما النمط الترسلية دال عند مستوى (05) وهذا اتفق مع ما سبق من نتائج
- 3- لا يوجد أثر لتفاعل الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني، وقد عزى الباحث السبب الباحث إلى ارتفاع وعي العاملين في جميع المصانع الخاصة بأهمية نموهم المهني من خلال النشرات التي توزع من حين إلى آخر وكذلك عقد بعض الدورات والندوات للعاملين وورش العمل وإضاح أهمية رفع مستوى نموهم من خلالها دون أن يكون هناك أثر لتفاعل الخبرة ونوع المؤهل على مستوى النمو المهني لديهم.

تقييم الدراسة:

من خلال عرض هذه الدراسة تبين لنا أن جميع أنماط التسيير الثلاثة فعالة في المؤسسة وهو ما يميز هذه الدراسة.

وما يعاب عن هذه الدراسة أنها ركزت على النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي وقللت من شأن النمط الحر (الترسلي) الذي له مميزاته الخاصة به .

وقد إستفدنا منها في فكرة إختلاف الأنماط القيادية الثلاثة في المؤسسة، وهذا ما قمنا بالتركيز عليه في دراستنا الحالية والذي يتناسب مع موضوع دراستنا.

02- دراسة ناصر سعدي ضيف الله الغبيوي، الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياضة، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بمدينة الرياض، 2003، بعنوان: علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية، وتكمن إشكالية هذه الدراسة في أن هناك تأثير النمط القيادي المتبع في المستشفيات على أداء الأطباء العاملين في هذه المستشفيات، لذا صاغ الباحث مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية؟

فرضيات الدراسة:

- 1- النمط الديمقراطي هو الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية .
- 2- مستوى أداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية مرتفع.
- 3- توجد علاقة بين النمط القيادي أداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية .
- 4- توجد فروق بين المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة في كل من النمط القيادي ومستوى أداء الأطباء.

أهداف الدراسة:

- التعرف على النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة.
- تحديد مستوى أداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة .

- التعرف على الفروق-إن وجدت-بين المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة في كل من النمط القيادي ومستوي أداء الأطباء.
- كشف طبيعة العلاقة بين النمط وأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة .

نتائج الدراسة:

- 1- يعد النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية موضوع الدراسة.
- 2- إن مستوي أداء الأطباء في المستشفيات المدنية والعسكرية موضع الدراسة مرتفع.
- 3- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المدنية والعسكرية موضع الدراسة في كل من النمط القيادي ومستوى أداء الأطباء.
- 4- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين النمط القيادي ككل وأداء الأطباء في المستشفيات المدنية والعسكرية على الشكل التالي:
 - أ- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين النمط الديمقراطي وأداء الأطباء أي كلما زاد النمط الديمقراطي زاد أداء الأطباء.
 - ب-توجد علاقة ارتباطية عكسية سالبة بين النمط الأوتوقراطي وأداء الأطباء، أي كلما زاد النمط الأوتوقراطي زاد أداء الأطباء.

تقييم الدراسة:

مايميز هذه الدراسة أنها اعتمدت على معرفة علاقة كل نمط من الأنماط القيادية بأداء الأطباء والمستشفيات العسكرية والمدنية ، وما يعاب على هذه الدراسة أنها ميزت نمط لي آخر في حين أن لكل نمط خصائص، تتلائم مع طريقة التسيير المتبعة في المؤسسة. وقد إستفدنا منها في دراستنا الحالية في أثر النمط الديمقراطي في التسيير.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الإنضباط الوظيفي:

01-دراسة حاج عمر إبراهيم، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الإنضباط الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بمتليلي-ولاية غرداية- أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي" وإشكالية الدراسة تتمحور حول: كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي؟

فرضيات الدراسة:

- 1- كلما كانت عملية التوظيف (الاختبار والتعيين) مبنية بشكل علمي وعقلاني كلما ساد سلوك الإنضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي.
- 2- كلما كانت الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق سلوك الإنضباط داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي.
- 3- كلما كانت الحوافز المادية والمعنوية مطبقة بعدالة داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي زاد إنضباط عمالها وظيفياً.

أهداف الدراسة:

- محاولة وصف البيئة الداخلية باعتبارها تمثل مصدراً للضغوط والمضايقات وطبيعة العلاقة بين مكونات البيئة الداخلية والأداء السلوكي.
- التعريف بأهم الملامح والخصائص المميزة للمؤسسة الجزائرية وتأثيرها على الأداء ودورها في تشكيل سلوك الإنضباط والتمثل في الأداء الجيد والفعال.
- محاولة إبراز أهمية الإنضباط في سلوك العمال وتصحيح السلوكات السلبية.
- محاولة حصر مختلف الأسباب التي تؤدي إلى عدم الإنضباط بين أوساط الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

نتائج الدراسة:

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم وتسيير سلوك الأفراد وبسيكولوجيتهم والقيم التي يؤمنون بها فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الإنجاز، الإدارة، إتقان العمل ... كلها سمات ضرورية للنجاح في كل ميدان، وإن كميّة استخدامها تختلف باختلاف الثقافات.

أجابت الدراسة الميدانية المحددة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي على تساؤلات الإشكالية المصاغة في البحث : كبف تؤثر إدارة الموارد البشرية على سلوك الإنضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي.

تقييم الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الإنضباط الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية وما يميزها أنها ركزت على العامل البشري في تعزيز سلوك الإنضباط ، وما يعاب عليها أنها أهملت الصرامة في التسيير، وقد تميزت هذه بإعطاء أهمية قصوى للسلوك الإنضباطي للأفراد، واستقدنا منها أن الانضباط يكون نابعاً من الأفراد أنفسهم بغض النظر عن محيط العمل.

02- دراسة كامل راتب نوفل، أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية في قطاع غزة، دراسة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، 2015-2016، بعنوان: "أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة". وتكمن إشكالية هذه الدراسة في: ما أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر ذوي الوظائف الإشرافية؟

وكانت فرضيات الدراسة حول:

الفرضية الرئيسية 01: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) بين الإنضباط الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في الوظائف الإشرافية .

وتتبع الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 005$) بين الالتزام بالأنظمة والقوانين المحددة في العمل والأداء الوظيفي للعاملين.
- 2- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 005$) بين الحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي والأداء للعاملين.
- 3- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 005$) بين علاقات العمل والأداء الوظيفي للعاملين.
- 4- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 005$) بين التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة والأداء الوظيفي للعاملين.
- 5- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) بين النزاهة والشفافية في العمل والأداء الوظيفي للعاملين.

الفرضية الرئيسية 02: يؤثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$)

الفرضية الرئيسية 03: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) بين آراء العاملين في الوظائف الإشرافية في الكليات الجامعية الحكومية في أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين تُرجع إلى الإحتلاف في بعض خصائص العاملين في الوظائف الإشرافية مثل متغير (الجنس,العمر,المؤهل العملي, سنوات الخبرة ,الكلية (مكان العمل),والمسمى الوظيفي).

أهداف الدراسة :

- 1- معرفة واقع الإنضباط الإداري في الكليات الجامعية الحكومية الخمس مجتمع الدراسة .
- 2- تحديد تأثير الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين .
- 3- تقديم توصيات واقتراحات لتعزيز وإدامة الإنضباط الإداري في الكليات الخمس .

- 4- التأكد من وجود تسبب إداري في الكليات الجامعية الحكومية أم لا وتحديد اوجه التسبب الإداري إن وجد وتقديم الإقتراحات لعلاجه .
- 5- توفير معلومات وإحصائيات لإدارة الكليات حول موضوع الإنضباط والتسبب الإداري لتساعد الإدارة في التخطيط والرقابة .
- 6- تحديد تأثيرات خصائص العاملين في الوظائف الاشرافية مثل متغير (الجنس، العمر، المؤهل العملي، سنوات الخبرة، الكلية(مكان العمل)، والمسمى الوظيفي)على آرائهم في أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين.
- 7- معرفة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الخمس...

نتائج الدراسة:

- 1-أثبتت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين مظاهر الإنضباط الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية الخمس في قطاع غزة بنسبة 748%.
- 2- بينت الدراسة بأن مستوى الإنضباط الإداري في الكليات الجامعية الحكومية الخمس في قطاع غزة كان مرتفع وهو 82,47%.
- 3-أثبتت الدراسة بأنه لا يوجد هناك تسبب إداري في جميع الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة .
- 4-أثبتت الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين في الوظائف الاشرافية في الكليات الخمس من ناحية أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في تعزى الى متغير (المؤهل العلمي ,العمر,المسمى الوظيفي ,الكلية (مكان العمل)).

تقييم الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الإنضباط الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية، وما يميزها أنها ركزت على العامل البشري في تعزيز

سلوك الإنضباط ، ويعاب عليها أنها أهملت الصرامة في التسيير وقد تميزت هذه الدراسة بدور المؤسسة في تعزيز سلوك الإنضباط الوظيفي .

10- أدوات جمع البيانات:

الملاحظة: هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عليها والإستعانة بأساليب الدراسة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق العلومات.¹

الإستبانة: أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث، وهي مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.²

¹ - عبد الله محمد الشريف، **مناهج البحث العلمي**، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، كلية التربية ، جامعة الفاتح، الاسكندرية، ط1، 1996م، ص118.

² - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج البحث العلمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص83.

القصل الثالث: ماهفة التسير

تمهفد:

المبحد الأول: مفهوم التسير.

المبحد الثاني: مبادئ التسير وخصائفه.

المبحد الثالث: أنماط التسير ووظائفه.

المبحد الرابع: مشاكل التسير ومهاراته.

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر أنماط التسيير ركيزة أساسية في المؤسسة، وذلك لأنها تقوم بتنظيم سير العمل وضبط القوانين المتبعة داخل المؤسسة.

وبما أن طبيعة البحث تعالج موضوع نمط التسيير فإنه يجب علينا التعرف على الجوانب المختلفة لهذا الموضوع، من خلال تحديد مفهومه ومبادئه، وخصائصه، وأنماطه، ووظائفه، بالإضافة إلى مشاكله ومهاراته.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

المبحث الأول: مفهوم التسيير وأهم مراحله وأهدافه.

سنتناول في هذا العنصر تعريف التسيير ومراحله وأهميته وأنماطه

المطلب الأول: تعريف التسيير:

يعني التسيير في اللغة، تقديم الخدمة للغير وهو مشتق من الكلمة اللاتينية

(Minister tad) المكونة من مقطعين والتي تعني تقديم العون للآخرين.

كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص تاذي يحقق أهدافا معينة، وتعني أيضا النظام والإنتظام.

أما معنى التسيير في الإصطلاح فهو عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من

رأس مال، قوى عاملة وموارد طبيعية، والتأليف بينها من أجل استغلالها بفعالية للحصول على الأهداف (أقل تكلفة، أكبر ربح...).

أي هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة وذلك من خلال استغلال الموارد

المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة.¹

ويعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة ، تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في:

التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.²

ولقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي تايلور (Taylor) بأنه *علم مبني على قوانين وقواعد واصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.³

¹ -بن حمود سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، 2012، ط1، ص9-1.

² عبد الرزاق حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ط5، ص107.

³ -بن حمود سكيينة، مرجع سبق ذكره، ص9.

"أما حسب المدرسة القرارية ومن أبرزها سيمون (H.Simon) فإن " التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ماهي عمليات تتطوي على فعل" إن المصطلح الفرنسي " Gestion" في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث أنه لايشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي " Management" فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير في إطار زمكاني¹.

المطلب الثاني: مراحل تطور التسيير.

ظهرت عدة مدارس لتطوير هذا العلم منها المدرسة العلمية للعمل، ومدرسة الموارد البشرية، والمدرسة الاجتماعية والتنظيمية، وقد واجهت إشكالية الانتقال من النظري إلى التطبيقي، وتكييف النظريات مع الواقع الذي يبدو في حركة مستمرة نحو التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وقد كان وما يزال هذا التغير يسير بسرعة لم تستطع علوم التسيير مواكبتها لذا نلاحظ استعماله لبعض المصطلحات مثل الاستراتيجية والتكيف مع التغيرات، ومع البيئة الخارجية، والمرونة، والتوقع محاولة لمسايرة هذه التغيرات.

المرحلة الأولى:

وهي مرحلة الاعتراف بهذا العلم الجديد وتحوله من دراسة المؤسسة الإنتاجية والتنظيمات الإدارية وقد كانت أولى الصعوبات التي عالجها التكيف مع المحط الخارجي شديد التغير، والنشاط المكثف للمؤسسات الرأسمالية والاقتصاد العالمي.

المرحلة الثانية:

استقراره في الإدارة وقد ساد اعتقاد في البداية أنه يمكن تسيير التنظيم الإداري

¹ عبد الرزاق حبيب، مرجع سبق ذكره، ص107.

مثلاً¹

نسير أي تنظيم إنتاجي، غير أن هؤلاء أغفلوا خصائص كل تنظيم وحاولوا تطبيق نموذج واحد عليها ويرجع إلى أن مناهج التسيير أول ما طبقت في المؤسسات الإنتاجية.

المرحلة الثالثة:

وهي مرحلة الاعتراف بخصوصيات التنظيمات الإدارية مما يعني خصوصية مناهج تسييرها، فالتنظيمات الإنتاجية غابتها الربح وهي مستقلة في إدارتها وفي إعداد الهيكل التنظيمي، وذلك نظراً لخضوعها للقانون التجاري والمدني وتتأثر بأذواق ذبائنها لذا فهي تهتم بهم وبآرائهم نظراً لأن نجاحها مرتبط بأذواق المستهلكين وهي بذلك تؤثر في الفرد بصفة مباشرة.

إن الإدارة الكلاسيكية تركز على المهام بينما التسيير الحديث ينطلق من المهام ليبحث عن الأهداف ويحددها باستمرار ويراجعها نظراً لأنها تتغير باستمرار تماشياً مع متغيرات البيئة والمحيط، كما أن الإدارة الكلاسيكية تتميز بوجود علاقات مركزية أفقية بسبب وجود النظام الرئاسي، وهذه المركزية لا تسمح بتفويض واسع للسلطة مما يدفع أكثر إلى الجمود والتعثر خاصة عند غياب الرئيس حيث لا يكون التفويض إلا في حالة تطبيق الأوامر وفي أقصى حد نجد اللامركزية في التسيير، أما من حيث تسيير الموارد البشرية فإنها تلجأ إلى الترقية بالأقدمية لا بالتجربة، وهذا بناء على ما ينص عليه قانون الوظيفة العمومية لأن التجربة مرادفة للكفاءة والتحكم، بينما الأقدمية هي عبارة عن تراكم سنوات² معينة من العمل في التنظيم، ويثير عدم التمييز بين الأقدمية والتجربة مشاكل كثيرة في العلاقات التنظيمية ولعل اللجوء إلى مقياس الأقدمية هو من أسهل الطرق حيث يتم حساب السنوات فقط بينما تتطلب التجربة جهوداً أخرى لقياسها فإذا تم التحكم فيها فإنها تعد أداة

¹-ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ط1، ص

59.

²- ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص60.

موضوعية في التقييم وفي توجيه الجهود نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.

بينما يتميز التسيير الحديث بالمرونة بحيث يوسع دائرة حرية التنظيم في وضع الخارجي، كما أنه يثمن جهود الموظفين ويشجع المبادرات وتقديم الآراء والمقترحات حتى من أبسط الموظفين وهو بذلك يدخل عنصر المشاركة والتعاون في عملية التسيير ويحاول أن يعتبر العمل التنظيمي جهداً يؤدي إلى منتج معين هو المنتج الإداري، وبذلك يقترب من المنظور الإقتصادي من أجل تقييم هذه الجهود ومعرفة التكاليف وتقييمها معنوياً من خلال معرفة مواقف الزبائن.¹

المطلب الثالث: الأهمية والأهداف.

أولاً: أهمية التسيير:

تتمثل أهمية التسيير فيما يلي:

- 1- التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات، فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوجيهها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في المحيط.
- 2- التسيير هو المسؤول على بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات، ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج.
- 3- التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط.

4- التسيير له القدرة على التكيف مع المتغيرات للمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة.

ثانياً: أهداف التسيير:

تتضح أهداف التسيير كلما كان من الممكن تحقيقها حسب الإمكانيات المتاحة في المؤسسة وتتمثل أهداف التسيير فيما يلي:

¹ ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- 1- يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية، أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.¹
- 2- يسعى لتحقيق الأهداف بفعالية، أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة.
- 3- يسهل الحصول على المنافع والفوائد بدءاً من الموارد المتاحة في المؤسسة.²

المبحث الثاني: مبادئ التسيير وخصائصه

المطلب الأول: مبادئ التسيير

أولاً: مبادئ تسيير الأولويات:

قبل التخطيط للنشاطات وجدولتها، يجب تحديد الأولويات بتوزيعها على سلم القيم حتى نستطيع تقييم العمل المطلوب حسب مفهومين أساسيين، وهما: الأهمية (المكانة) والوقت (الإستعجال).

- 1- الأهمية: عامل الأهمية يسمح بتقييم المكانة النسبية للعمل أو المهنة على أساس الأهداف التنظيمية.
- 2- الإستعجال: عامل الإستعجال يسمح بتقييم الوقت الضروري لإنجاز العمل على أساس الآجال المحددة.
- 4- النشاطات المهمة والعاجلة (مشاكل عاجلة، آجال ضيقة) تأخذ في غالب الأحيان قسط كبير من الوقت بالنسبة للعمل. وهذا يعود لسبب عدم انجازها في وقتها المناسب وتأخيرها أو عدم أخذ الإجراءات الخاصة بالتخطيط لها.³
- 5- النشاطات الغير مهمة والعاجلة (المكالمات الهاتفية، المراسلات) هي نشاطات ثقيلة،

¹ - شتوح هشام، www.djelfa.info، التسيير والمسير، 22:05، 2011م.

² - www.djelfa.info ، مصدر سبق ذكره.

³ - محمد شريف بلعيد وآخرون، دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية، اللجنة البيداغوجية ، الجزائر، 2014م،

وعدم تحديد وقت لإنجازها قد يؤدي إلى عرقلة الأعمال الأخرى.

6-النشاطات المهمة والغير عاجلة تعطينا الفرصة للتخطيط على المدى الطويل ومواجهة المشاكل، وتحسين الكفاءات. فهي تسمح بالتركيز على أعمال أخرى لها أكثر تأثير.

7-النشاطات الغير مهمة والغير عاجلة مثل المراسلات الزائدة والنشاطات الغير منتجة يجب تجنبها. أو القيام بها في أوقات معينة أو تفويضها. بينما النشاطات الأخرى المتكررة أو المراسلات الغير عاجلة يجب القيام لابلها حسب الأسبقية.¹

ثانياً: توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

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

والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقاً متعاوناً من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم....وهذه. كما تقول "ماري فوليت" هي الصفة المميزة للقيادة.²

ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين، على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة وتكوين فريق متعاون من أفرادها.³ وأهم هذه القوى: وحدة المكان والتقارب الجغرافي، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات،

وتمكين العاملين من تحقيق مايتوقعونه من مديرهم باعتباره مساعداً لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم المشترك، هذا بالإضافة إلى تعرضهم لمواقف المنافسة من العاملين في

¹ - محمد الشريف بلعيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص118.

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،

³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص

الإدارة المنافسة، وأخيراً توفير المناخ الملائم في العمل الذي يحقق الانسجام والتجاذب بين أفراد الإدارة الواحدة نحو بعضهم البعض.

ثالثاً: مبدأ تكوين السياسات وتحقيق الهدف الوظيفي:

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

فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم. إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف ... وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد¹ على تحقيق الأخرى. فمثلاً تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشدونها تساعد دورها على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري، والأهداف الشخصية لكل موظف... وهكذا.²

ويقتضي فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية أن نتفهم كل مجموعة منها:

- أ- أهداف التنظيم.
- ب- أهداف مجموعة أعضاء التنظيم.
- ج- الأهداف الشخصية للموظف.
- د- الأهداف الشخصية للمدير القائد.

رابعاً: مبدأ ضرورة التنظيم:

فإنه إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن فرد واحد وجب تقسيم العمل بينهم وجعل كل فرد مسؤولاً عن جزء منه حتى لا يكون العمل فوضى، والوصول إلى الهدف بعيداً، أو لا يمكن الوصول إلى الهدف أصلاً.¹

¹- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط2009، ص103-106

²- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص106.

المطلب الثاني: خصائص التسيير:

1- التسيير :علم وفنّ، وذلك بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة(تكوين، سمات القائد، قدرة الاتصال ومعرفة المهام، قدرة التأثير الخ...).

إن التفكير التسييري عرف تطورا هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين ك: الاقتصاد، المحاسبة، الرياضيات، علم النفس، علم الاجتماع، العلوم السياسية والاتصال، الإعلام الآلي، الأنثروبولوجيا.

2- التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة، لهذا نستطيع أن نخطّط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة وهكذا للوظائف الأخرى حسب مايسمى بعجلة التسيير المنقسمة إلى أربعة مراحل وكل مرحلة تضم ثلاثة عناصر أساسية، وبذلك نصل إلى اثني عشر عنصر وهي:

الإدارة: وتضم تقسيم إلى دوائر، و ضبط علاقات السلطة، وتحديد العمليات.
المراقبة: وتضم التخفيض، الاتصال، التكوين.²

التخطيط: ويضم قياس النتائج الحالية، مقارنة النتائج، أخذ القرار الملائم.

3- يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب التسويات المطلوبة.

4- التسيير مبني على تقارب تيارين وهما، العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.³

¹محمد محمود مصطفى، الرقابة الادارية، دار البداية، ط1، 2012، ص56.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2013م، ص108 .

³عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص108 .

المبحث الثالث: أنماط التسيير ووظائف:

ستنطرق في هذا العنصر إلى أنماط التسيير ووظائفه.

المطلب الأول: أنماط التسيير.

أولاً: النمط الأوتوقراطي (الإستبدادي أو التسلطي):

التسلطية: مصطلح شاع استخدامه في الصور الاجتماعية منذ عا1950م وذلك بعد أن نشرت مجموعة دراسات عن التسلطية تضمنت عدة استخدامات لها دور عموماً حول فكرة تأكيد السيطرة، والقوة والخضوع والميل نحو إسقاط بعض الدوافع الإنفعالية اللاشعورية على العالم الخارجي.¹

و تعتبر كلمة أوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية تعني " حكم الفرد الواحد"، ولذلك تعني خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها.² والأوتوقراطية، والحكم الفردي، والحكم الإستبدادي، والطغيان، والسلطة المطلقة، والديكتاتورية،

تعد كلها مصطلحات مترادفة وتدل على نمط من السلطة أو أسلوب من أساليب القيادة في الإدارة، يتصف بخصائص أبرزها انعدام أو عدم احترام القوانين والتقاليد التي بمقتضاها يمكن أن يدعي الحكام إلى تبرير أعمالهم أو إلى التخلي عن السلطة، وغياب الحدود.³ وهي شكل من أشكال الحكومة تتركز فيه السلطة المطلقة في يد شخص واحد (الأوتوقراطي) الذي يشغل منصب القمة في تسلسل القوة ويمكن أن تكون الأوتوقراطية استبدادية مطلقة أو ديكتاتورية، ويمكن أيضاً أن يحتل الأوتوقراطي مكانة

¹ - قاموس علم الاجتماع، مرجع سبق ذكره ، ص27.

² - فاروق عبده فيله، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص232.

³ - ابراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط2011، ص1، ص87.

عن طريق الوراثة ، أو القوة العسكرية، أو التهديد باستخدام العنف، أو من خلال التنظيم البيروقراطي، ومثال ذلك الحزب السياسي الواحد الذي يشكل الحكومة و يدير الدولة .¹ وهي حكومة يقوم على رأسها شخص واحد أو جماعة صغيرة أو حزب لا تتقيد بدستور أو قانون يقال أتوقراطي لمن يحكم حكماً مطلقاً ويقرر وحدة السياسة التي تتبع دون أي مساهمة من الجماعة.²

القائد الأوتوقراطي:

وتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ،ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ،ويصدر أوامره وتعليماته، التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، ولذلك فهو لا يفوض سلطاته - ولو أن ذلك بأمكانه -، بل يحاول جهده دائماً لتوسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدىها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقتاعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.³ على الرغم من أن هذا النمط يكون ناجحاً في بعض الحالات التي تفشل فيها أساليب القيادة الأخرى، إلا أن له مساوئ كثيرة أهمها:

- 1- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضى الوظيفي لديهم.
- 2- تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين.
- 3- يؤدي إلى عدم ولاء التابعين للقائد.
- 4- قتل روح المبادأة والابداع لدى المرؤوسين.
- 5- انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل .

¹ - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2006، ص28.

² عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط2010، ص1، ص8.

³ -بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2010، ص145.

6- يؤدي ألى خلق التنظيمات غير الرسمية التخفيف من القلق النفسي والتوتر¹ والاحباط ادى المرؤسين مما يؤثر على الأء بسب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .

7-يصعب تحقيقه في الواقع العلمي حيث يتطلب أن يكون القائد على درجة كبيرة من الخبرة والكاء والمعرفة وتمكنه من القيام بكل المهام المعقدة.²

ثانياً: النمط الديمقراطي(التشاركي):

هذا النوع يشارك مرؤوسيه في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقييم، كما أن المسؤولين توزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة، وقنوات الاتصال مفتوحة بينهم. الديمقراطية تقوم على أساس احترام شخصية الفرد. كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع والامتناع، وأن القرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب.³ وقد اطلق هذا على هذاالنمط مصطلح (القيادة الإيجابية)و(القيادة البناءة أو التوجيهية) ويقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامه عليهم دون تسلط ودون عنف، فهو يتسم بالمرونة والبشاشة ويشجع المبادرة ويحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم. ومن أهم خصائص هذا النمط:

-تفويض السلطة للمرؤوسين.⁴

-إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

-الايان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية.

-إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.

¹ -محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والنوزيع، عمان، ط3، 2005، ص260.

² -محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص260.

³ -علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، ط1، 2010، ص38.

⁴ -رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة، دار الثقافة لنشر والنوزيع، عمان، ط2010، ص1، ص85.

-الايان بقيمة الفرد وقدرته على العمل.

-وضوح منهجية العمل وسياسة القائد.

-تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.-رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.¹

القائد الديمقراطي:

القائد الإداري الديمقراطي لا يتخذ قرار قبل معرفة آراء تابعيه ومناقشتهم ووضع وجهات نظرهم في الاعتبار ومحاولة إقناعهم والاقنتاع بأرائهم لكي يبيّن قراراته على أسس متينة، وحتى يقدم العاملون على تنفيذ قراراتهم التي اشتركوا في إعدادها وساهموا في اتخاذها. وهكذا يتمكّن من خلق الجو المناسب لاقتلاع القديم بلا ردود فعل ضارة ونثر بذور الجديد مع تأمين نموّها النمو الصحيح. ويتوجب على القائد الإداري الديمقراطي معالجة المشاكل التي تواجه إدارته تدريجياً بعد الوقوف على أبعادها الحقيقية، والكشف عن الأسباب التي أدت إليها حتى إذا ما اتضحت له أخذ يبحث عن كيفية إزالتها وعن أفضل الحلول لعلاجها.²

ثالثاً: النمط الفوضوي (الحر أو الترسلّي):

هي القيادة التي تترك للآخرين حرية التصرف أو حرية السلوك دون توجيه ودون تدخل في شؤونهم، ويتميز هذا النمط من القيادة بأنه أقل الأنماط من حيث ناتج العمل ولا يحث على احترام المجموعة للقائد، ويشعر أفرادها بعدم القدرة على التصرف السليم في المواقف التي تحتاج إلى توجيه النصح أو المساعدة، وهذا ما يترتب عليه آثار سيئة على العمل وعلى علاقة الجماعة بالقائد.³

¹ - رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 86.

² - طارق المجنوب، الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط1، 2015، ص112.

³ - نواف أحمد سمارة، مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص132.

يتأثر هذا النمط بالدرجة الأولى بطبيعة المرؤوسين حيث تقوم فلسفة هذا النموذج على اعتبار أن المرؤوسين يمتلكون درجة عالية جداً من الكفاءة وأنهم يفضلون التمتع باستقلالية عملية ووظيفية، ويرغبون بأن تكون علاقتهم مع الإداري المشرف عليهم علاقة زملاء مع الاحتفاظ بالمناخ القيادي الذي ينعكس في كون القائد هنا يلعب دور المستشار، وبالتأكيد فإن هؤلاء الأفراد يشعرون بأهمية الحاجات العليا ويحترمون الوقت ويعملون وفق مبادئ سامية وراقية. ويمكن القول أن هذا النمط يمكن أن يستخدم مع القضاة والعلماء والاستشاريين وفي مراكز البحوث العلمية فالتعامل هنا يكون مع نخبة معينة من البشر.¹

القائد الترسلّي (الحر):

يشجع هذا الأسلوب الموظفين على تنفيذ العديد من وظائف القائد ويتطلب هذا الأسلوب مهارة تنظيمية قوية، حيث أنه يسمح للموظفين بالقيام بالعمل، ولكن تحت إشرافه إشرافاً بسيطاً، ويحتاج القائد الذي يستخدم هذا الأسلوب إلى تنمية أساليب التقييم الشخصي الفعال فإذا أسندت إلى المرؤوسين مسؤولية قرارات جديدة، فلا بد من التأكد من مهاراتهم وخبراتهم التي تؤهلهم للقيام بهذه المهام والمسؤوليات.²

المطلب الثاني: وظائف التسيير.

تعتبر الدعامة الأساسية لإداري، ومهما كان مجال الإدارة فإن الوظائف الإدارية هي:

1- التخطيط: يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية والتي يعتمد عليها العمل الإداري وتعتمد عليه بقية الوظائف الإدارية الأخرى، ويمكن تعريف التخطيط على أنه وضع الخطة أو الطريقة من أجل تحقيق أهداف مستقبلية وذلك بعد دراسة الإمكانيات المادية البشرية المتوفرة حالياً مع الإطلاع على تجارب الآخرين لبيان مدى الاستفادة من

¹ - نبيل ذنون الصانع، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² - علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

عوامل النجاح وتجنب عوامل الفشل وكذلك الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المختلفة والمتمثلة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية.¹

التنظيم: يبين العلاقات الأنشطة السلطات. "وارين تلتكت" و "ريموند انتر" "مقدمة الإدارة" عرفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات. هناك أربعة بارزة في التنظيم :

- تحديد أنشطة العمل التي تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات الى وحدات عمل إدارية.
- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع أعطائهم قدر مناسب من السلطة.
- تصميم مستويات اتخاذ القرارات. المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة :كل الوحدات التي يتألف منها(النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

التوجيه: وهي الوظيفة التي بعملية تشغيل وتحريك التنظيم ناتجاً تحقيق الخطة المرسوم وذلك من خلال استخدام أسلوب الترغيب والترهيب ممثلاً بتفعيل كل من قائمة المكافآت التي تبدأ بالابتسامة وتنتهي بالترقية ،وقائمة العقوبات التي تبدأ بالتكثيرة وتنتهي بالإقالة ،وإتباع أساليب الحفز الإنساني والإتصال الفعال.

الرقابة: وهي الوظيفة التي تعني بعملية المقارنة بين النتائج الفعلية المتحققة واقع والأهداف النظرية المعلنة على ورق الخطة ،وحصر الانحرافات وتحديد وتصنيف الأسباب فإن كانت إيجابية يتم تعزيزها ومكافئة القائمين عليها وأن كانت سلبية يتم معالجة ومعاقبة المتسببين فيها.²

¹ - بلا خلف السكارنة ،التخطيط الاستراتيجي ،دار المسيرة، عمان، ط1، 2010، ص30-29.

² - صلاح محمود ذياب ، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة، دار الفكر، عمان، 2009، ط1، ص22-21

المبحث الرابع: مشاكل التسيير ومهاراته.

المطلب الأول: مشاكل التسيير.

تعاني المؤسسة مشاكل داخلية وخارجية لطالما شكلت عائقا أمام تطورها كما تواجه تحديات بيئية مرتبطة بعملية التحول إلى اقتصاد السوق.

المشاكل الداخلية: ترتبط المشاكل الداخلية بسوء التسيير ومن أهم هذه المشاكل نجد، نقص الخبرات في مجال التسيير، بالإضافة إلى قلة أو انعدام تطبيق طرق التسيير العلمية والحديثة جعل هذه المؤسسات أقل مردودية، كما أن إهمال الدور الإستراتيجي هو الآخر من بين المشاكل الداخلية التي تحول دون تطور المؤسسة، إضافة إلى الصعوبات المالية وغياب التمويل وبالتالي غياب الرؤية التوسعية.

المشاكل الخارجية: ارتبطت مشاكل المؤسسة الخارجية ب:

- التدخلات المتعددة في تسيير شؤون المؤسسات العمومية.
- المنافسة الخارجية المزيفة، بسبب دعم المؤسسات مجهولة وإعطائها سيطرة في الإحتكار.¹
- القيود المفروضة على المؤسسة العمومية، فرغم تحول المؤسسة الوطنية إلى الاستقلالية

فإن ارتباطها بالدولة قد فرض عليها عدة قيود ومنها:

- ليست حرة في تسيير ومراقبة أموالها وإنما يقوم البنك بذلك بموجب الرقابة المركزية، بالإضافة إلى عدم التحكم إلا قليل في الثروة البشرية نتيجة تطبيق نصوص القانون فيما يخص الوظائف وسلم الأجور...والتي لم تترك لها سوى مجالا ضيقا من الحرية.
- ومن بين المشاكل التي ميزت أساليب التسيير في المنشأة أيضا:

¹ مرباح مليكة، استراتيجية ادارة الازمات وفعالية التسيير ، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الحديث، القاهرة ، 2011، ط1، ص 35-37.

- غياب إستراتيجية واضحة للتغيير، و أكثر من ذلك لم تتحدد شروط نجاح الإصلاح ولا نماذج التطبيق السريع.

- إهمال الجانب المتصل بتوزيع السلطة داخل المؤسسة.

- عدم اعتماد المنهج العلمي في تطبيق أساليب التغيير وإدارة الأزمات.

- إهمال جانب تنمية القيادات الإدارية باعتبارها منبعاً ومحركاً أساسياً للتغيير داخل المؤسسة.

- ومن بين أهم المعوقات هو الإدارة التقليدية التي أكدتها آنذاك عقلية ونمط تفكير المديرين

أو أصحاب القرار، إضافة إلى غياب ثقافة التغيير وإدارة أزمات المؤسسة في كامل هرم المؤسسة من العامل البشيط إلى المدير العام.¹

المطلب الثاني: مهارات التسيير.

يتطلب من أي مدير أن يتمتع بالمهارات التالية:

1-مهارات إنسانية: وهي تتمحور حول مدى قدرة الفرد على التأثير الإيجابي بالمرؤوسين

بمحبة واحترام، واستخدام قائمتي المكافآت والعقوبات بمنتهى الحكمة والعقلانية ومن دون أي إفراط أو تفريط، وذلك من أجل دفعهم نحو العمل والإنجاز بكل سعادة ورضا، وبالتالي

تحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.

-مهارات فكرية: كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض... الخ، وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.

¹ - مرباح مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

3- مهارات فنية: كإكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة

أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.¹

مهارات فهم وتطوير الذات والتأثير في الآخرين:

-إكتشاف الذات وفهم الآخرين.

-بناء الثقة بالنفس.

-توكيد الذات، والبرمجة اللغوية.²

مهارات بناء مستقبل مهني ناجح:

-فن الحديث، والإنصات والاستماع الفعال.

-القراءة والكتابة الفعالة.

-فن الإقناع، ومهارات العرض والتقديم.³

¹- فيصل علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة، الاصول والاساليب العلمية، دار المناهج للنشر، عمان، 2013، ط1، ص40.

²-علي سعد محمد داود، مهارات المدير، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2013، ط1، ص47-48.

³- علي سعد محمد داود، مرجع سبق ذكرؤه، ص47-48.

خلاصة:

وأخيراً يمكن القول أن لأنماط التسيير دوراً فعالاً في تحقيق الأهداف المخططة في المؤسسة، وذلك نظراً لكونه مبنياً على عدة قوانين وقواعد قابلة للتطبيق ، من خلال ترسيخ مبادئ التسيير الأساسية من تخطيط وتنفيذ و رقابة وتوجيه .

الفصل الثالث:

الإنضباط الوظيفي.

المبحث الأول : ماهية الإنضباط

. المطلب الأول : تعريف الإنضباط.

المطلب الثاني: أنواع الإنضباط الوظيفي.

المطلب الثالث: أهمية الإنضباط الوظيفي. .

المبحث الثاني: مقومات ومشاكل الإنضباط وأهم مداخله النظرية.

المطلب الأول: مقومات الإنضباط الوظيفي.

المطلب الثاني: مشاكل الإنضباط الوظيفي.

المطلب الثالث: أهم المداخل النظرية للإنضباط.

المبحث الثالث: تطبيق نظام الإنضباط وأهم العقوبات الانضباطية.

المطلب الأول: نظام تطبيق الإنضباط الوظيفي.

المطلب الثاني: أهم العقوبات الإنضباطية.

خلاصة

تمهيد:

إن الانضباط الوظيفي سلوك أخلاقي لا بد من العامل أن يتحلى به، وباعتبار ما هو جلي وواضح في المؤسسة هو أن الانضباط يؤثر بالإيجاب أو السلب على سير عمل المؤسسة، وهذا ما أوجب على العاملين ضرورة التقيد بقواعد وقوانين الوظائف المتاحة لهم.

وفي فصلنا هذا تطرقنا إلى مجموعة من النقاط ومن ضمنها : تعريف الانضباط الوظيفي، أنواع الانضباط، أهميته، مقوماته ومشاكله، وأهم المداخل النظرية له، نظام تطبيق الانضباط، وأهم العقوبات الانضباطية.

المبحث الأول: ماهية الانضباط.

المطلب الأول: تعريف الانضباط الوظيفي.

الانضباط لغة: مصدر من الضبط وهو ضبط الشيء حفظه بالحزم،... ورجل ضابط أي حازم ويقصد به هنا الحزم في تنظيم الأمور بمعنى، اهتمام التقني بجميع الأنظمة المنظمة لمهنته والمحافظة عليها، سوا اللانضباط في الأوقات أو التصرفات، أو الشكل أو التعامل مع جميع المستويات.¹

ويمكن القول أن الانضباط بمعناه اللفظي " الجدية والالتزام، والدقو، وحسن أداء الواجب، واحترام حقوق الآخرين، والقدرة على التمييز بين ما هو مشروع وجائز، وبين ما هو مباح، وهو أيضاً، الإلتزام بالخطة المحددة وتطوير العادات الجيدة للعمل، كما يمكن تعريف الانضباط الوظيفي بأنه إلتزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها، وبمعنى آخر وجود قواعد ولوائح محددة مسبقاً يجب على الموظف أن يلتزم بها.²

المطلب الثاني: أنواع الانضباط.

أولاً: الانضباط الذاتي.

أشار أبو الخير أن الانضباط الذاتي هو: " قدرة الفرد في سلوكه وتصرفه ومحاسبته لنفسه قبل أن يحاسبه غيره، وعبادته لعمله والحرص على أداء دوره بروح من الجدية والإلتزام والتفاني والإخلاص".

ويعرف الأقصرى أن الانضباط الذاتي: يعني أن الإنسان يسيطر على نفسه ويسودها سيادة لاغنى له عنه في سائر الأعمال اليومية فلا يندفع ولا يثور ولا يغضب.

فالانضباط الذاتي، والسيطرة على النفس تتمثل في أن يجلس الإنسان إلى عمله في الساعات المعينة بكل حب وعزيمة وإصرار على الإنجاز، وأن يتابع بكل عزم أعماله

¹- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط2، 2011، ص124.

²- براء رجب تركي، المشكلات الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص42.

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 ويتصرف بهدوء وحزم في الظروف الحرجة وينظم نفسه وفعاليتها وسط الشدائد.¹

الانضباط الخارجي:

ويشير بدر الى 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 لبضط السلوك الإدارية.
 - 3- يأتي من خارج المنظمة من أجهزة الرقابة الحكومية.²
- ويرى الباحث المالك بأن الانضباط الخارجي هو أن الأفراد العاملين المنضبطين خارجيا هو انضباط بناء على التعليمات والأنظمة والقوانين التي وضعتها المنظمة أو الإدارة العامة في المنظمات الحكومية.³

المطلب الثالث: أهمية الإلتضباط.

- هناك العديد من الفوائد المتحققة نتيجة للإلتضباط منها مثلا:
- تحقيق برامج التنمية .
- تحقيق الكفاية والفعالية وتحسين كمي ونوعي في الخدمات المقدمة .
- توفير الكثير من الجهد والتكاليف المبذولة في ممارسة وظائف الرقابة الإستغلال الأمثل للوقت والجهد في أداء الأعمال.

¹- كمال راتب نوفل، أثر الإلتضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعة الحكومية في قطاع غزة، 2015، ص15.

²- كمال راتب نوفل، مرجع سبق ذكره، ص15.

³- رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص42-43.

- ضمان حسن سير العمل وأنه يتم وفق القواعد والتعليمات والسياسات المرسومة لذلك.¹

المبحث الثاني: مقومات الانضباط ومشاكله وأهم المداخل النظرية للانضباط .
المطلب الأول: مقومات الانضباط.

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

أ- **الطاعة** : الإطاعة ركن أساسي من أركان الضبط والربط، ويقصد بها الإطاعة التامة المبنية على اقتناع الأفراد بالعادات والتقاليد التنظيمية، التي تؤدي إلي التصرف السليم.
ب- **القدوة الحسنة**: يجب أن يتحلى القادة علي كافة المستويات بالانضباط، فإذا كان القائد قدوة حسنة لرجاله، ويضرب لهم المثل الأعلى فإن فريقه، دون شك سيقلدونه ، ويتخذون منه مثلهم الأعلى في كل عمل يؤدونه.

ج- **المدح والإستحسان وتقدير الفرد**: إن إظهار الإستحسان والمدح من القائد لرجاله، سواءً 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 مايؤمر به، ويشعر بالثقة في نفسه وفي قادته وفي الأوامر الصادرة إليه.

د- **الثواب والعقاب**: يتطلب الانضباط أن يؤدي كل واجبه على أحسن وجه، ويمكن أن تغرس الحاجة إلى الانضباط في الفرد، بالإلتجاء إلى إحساسه وإدراكه، وذلك بأن يكون الانضباط مشوقاً إليه في الحالات القليلة التي لا يفلح فيها الإلتجاء إلى إدراكه يمكن الإلتجاء إلى العقاب، الذي يجعل الفرد يقدر الحاجة إلى الانضباط والإلتزام.²

¹ إدارة الموارد البشرية، المشكلات الإدارية في مجال الانضباط، 2010/9/17، 04:15.

Hrdi scussion.com/hr17342.html.

² حاج عمر إبراهيم، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي، أطروحة الدكتوراه، دراسة بالمؤسسة الإستشفائية بمتليلي، ولاية غرداية، 2015م/2016م، ص87.

المطلب الثاني: مشاكل الأنضباطية

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

أ-عدم اهتمام المنظمة بحاجات ورغبات الأفراد العاملين وإنما التركيز على أهدافها التنظيمية

ب- إنعدام أو ضعف تكيف الفرد للعمل والمنظمة وبصورة خاصة العاملين الجدد.

ج- قلة الخبرة والمعرفة بالعمل وما يترتب عليه من ظهور عدم الرضاء عن العمل وارتفاع معدلات الغيابات والتأخرات.

2 -مشاكل سلوك الأفراد في العمل:تضم هذه المشاكل كافة المخالفات التي يرتبها الأفراد العاملين في المنظمة والتي تنتاف مع ضوابط العمل التعاون والمشاحنات وعدم استخدام الأجهزة والأدوية الواقية في الأعمال التي تتطلب ذلك والإهمال والتقصير إضافة إلى عدم إطاعة أوامر الرساء.أن جميع المشاكل من هذا النوع تمثل خرقا واضحا لقواعد وضوابط المنظمة .

3- عدم الأمانة :إن مشاكل عدم الأمانة في العمل من المشاكل المنتشرة بدرجة كبيرة في المنظمات ،ومن المشاكل المرتبط بعدم الأمانة : السرقات في العمل وإعطاء معلومات غير دقيقة عن حياة الأفراد العامل للمعلومات السرية الخاصة بالعمل والمنظمة.¹

المطلب الثالث:أهم المداخل النظرية للانضباط

يمكننا الإشارة إلى ثلاثة مداخل أساسية لنظم انضباط العاملين تجسيد في ثناياها جوهر الفلسفة الإدارية السائدة في المنظمة وهي تتعامل مع السلوك السلبي للعاملين :

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دارة وائل للنشر، عمان، 2008، ط3، ص326-327.

أ- المدخل التصحيحي :

المدخل التصحيحي هو مداخل تأديبي أو عقابي .يجسد المدرسة التقليدية في الإدارة من حيث أن الفرد كسول لا يعمل بجد.العاملين المخالفين للمعايير التنظيمية ولثني الآخرين عن الإلتيا بسلوك مماثل عن طريق بث الخوف بينهم .فالعقوبة وآثاره الخوف والتهديد بالعقاب هي وسائل أساسية تستخدمها الإدارة للحصول على قبول وامتثال العاملين لما هو المطلوب منهم من جهة.وللحفاظ على فاعلية المعايير التنظيمية من جهة أخرى.

ولعل من أبرز العقوبات المعتادة التي يتبناها هذا المدخل ولاسيما مع المخالفات المتكررة فهي الانذار،الخصم المؤقت من الراتب إذا تكرر الخطأ عن قصد وعمد،اييقاف العلاوة السنوية ،تنزيل الراتب الدرجة، أما إذا كانت المخالفات خطيرة كتدمير جزء من ممتلكات المنظمة بصورة متعمدة.التصرفات غير أخلاقية ،السرقه ،التزوير ،افشاء الأسرار،فهناك الفصل وهناك المحاكم القضائية أيضا.¹

ب- المدخل الوقائي:

يستند المدخل الوقائي إلى فكرة أساسية خلاصتها أن اسلم الطرق في إدارة شؤون العاملين وتقليص مشكلاتهم هو بناء مناخ وقائي يقيهم من ايقاع الجزاءات عليهم .ومن الممارسات الإدارية التي تساعد على إيجاد وتنمية هذا المناخ مايلي:

-أيجاد نوع من التلاؤم بين الموظف والوظيفة من خلال نظام فعال من الاستقطاب والاختيار والتعيين..

-الاهتمام بتوجيه العاملين وتدريبهم.

- التحديد الواضح للسلوك الوظيفي السليم ووضع القواعد الخاص به ونشرها بين العاملين

¹ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،ط2003،ص1-219-222.

بناء نظم اتصالات متبادلة تتيح للعاملين نقل ادئه للرؤساء و طرح مشكلاتهم.¹

المبحث الثالث: نظام الانضباط وأهم العقوبات الانضباطية.

المطلب الأول: تطبيق نظام الإنضباط.

إن مسألة تطبيق النظام وفق مبادئ التنظيم السليم تقع على عاتق الإدارة أحيث تكون السلطة يجب أن تكون المسؤولية - أن حق السلطة الرئاسة قد بقي إلى الآن - ورغم تطوير الزمن - حقا ثابتا مسلما به للرئيس الإداري، أو السلطة الرئاسية في مراقبة العاملين والتحقيق معهم. وفي كل الدول والتنظيم فيما عدا استثناءات فردية ألا أنه فيما يتعلق بالمجالات التأديبية وتوقيع الجزاء التأديبي، فإن هناك اتجاهات حديثة نحو سحب هذا الحق كليا أو جزئيا في الرئيس الإداري واحالته إلى هيئات أخرى في صورة مختلفة وطبقا لإجراءات تختلف باختلاف الدول.

ولهذا فإن نظام الأنضباط هو نظام يكون للرئيس فيه كلمة كبيرة تبررها مبادئ كل مبادئ كل تنظيم سليم، ولكنها كلمة معقدة بضمان حماية العاملين من تعسف الإدارة في استخدامها حقها.²

إيجابية نظام الانضباط:

إن وجود نظام انضباط يضمن احترام العاملين لقواعد العمل، ويضمن سلامة التحقيق وعدالة الجزاء، يمثل حاجة جوهرية تتطلبها مسألة اشاعة العدالة في إجراء العمل ومن ثم اندفاع العاملين نحو العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية وبالشكل الذي يحق كما أن غياب نظام إنضباط متكامل وفي كل مجتمع ليحمي العمل من قصور العاملين وتحمي العاملين من تعسف الإدارة سيؤدي إلى فقدان الاستقرار في العمل وهبوط معنويات العاملين، وظهور قلق ينتابها على مصائرهم ومن هبوط إنتاجيتهم.

¹ - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

² - مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دارة الفكر للطباعة والنشر، ط1، 2001، عمان، ص 203

كما أن غياب نظام إنضباط متكامل وفي كل مجتمع ليحمي العمل من قصور العاملين وتحمي العاملين من تعسف الإدارة سيؤدي إلى فقدان الاستقرار في العمل وهبوط معنويات العاملين، وظهور قلق ينتابهم على مصائرهم ومن ثم هبوط إنتاجتهم. إن تصيد المخالفات لأجل العقاب هو الذي يقرر إيجابية النظام من عدمها فالعقاب إجراء سلبي يعتمد على التخويف في إقرار النظام ولوائح العمل، ولا يعتمد على الإقناع أو إيناء الوعي، ولذا فهو لا يصلح في جميع الأحوال وخاصة في المجتمعات التي تقدم فيها الوعي الاجتماعي، كما أن العقاب إجراء سلبي لا ينتج غير النفور والبغضاء ومالها الانحلال والهزيمة¹.

العوامل المساهمة في تحديد الإجراءات الانضباطية :

- تطبيقات نظام الإنضباط في المنظمة :
- لابد من دراسة الإجراءات الانضباطية التي سارت عليها المنظمة ولكافة أقسامها لفرض تحقيق العدالة ومحاولة تشخيص أي خلل حصل في الماضي ومحاولة علاجه وتجنبه في الإجراءات الانضباطية الحالية والمستقبلية .
- التأثيرات من جراء تطبيق النظام على الأفراد العاملين الآخرين:
- لا بد من دراسة وتحليل مدى تأثير تطبيق الإجراءات الانضباطية المختلفة على الأفراد الآخرين في المنظمة إضافة إلى الفرد العامل صاحب المشكلة .فجزاء الذ يؤدي إلى ظهور أو احتمال ظهور تأثيرات سلبية على الأفراد العاملين في الوحدات والأقسام الإدارية المختلفة في المنظمة يؤدي إلى إضافة مشاكل أخرى الإدارة هي في غني عنها مما يتطلب² معه ضرورة التحري والكشف عن مدى حصول مثل هذه التأثيرات وتجنبها في القرارات الخاصة بالإنضباط.
- توفر المستندات المدعمة لإدارة :

¹ -مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص203.

² - محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ط1، ص275-276 .

من الضرورة توفير كافة الأدلة والمستندات التي تدعم القرار المتخذ من قبل الإدارة في الإدارة في الحد من السلوك المنحرف للأفراد العاملين بحيث يمكن إبراز هذه المستندات عند الضرورة وبصورة خاصة عندما يتظلم الفرد من القرار الإنضباطي.

المطلب الثاني: أهم العقوبات الإنضباطية.

- الإنذار الشفوي :

يعتبر الإنذار أبسط أنواع العقوبة أو التأديب، إذ لا يعدو أن يكون تنبيهًا للموظف إلى المخالفة التي حدثت منه، ويستخدم الإنذار الشفوي عند عدم وجود حاجة إلى توجيه إنذار كتابي يحفظ في العمل.

- الإنذار الكتابي :

يستخدم في حالة المخالفات غير صغيرة، أو عندما يفشل الإنذار الشفوي في إحداث التغيير المطلوب في السلوك (وتتدرج الإنذارات من إنذار أول إلى إنذار ثاني إنذار مزدوج إلى إنذار نهائي).

- التوبيخ :

يوجه التوبيخ للموظف أن بعد أن يكون قد سبق لفت نظره بعدم إلى مخالفات كان قد ارتكابها، ويتضمن التوبيخ إيضاح نوع المخالفات والتحسين المتوقع في سلوك الموظف كما بيان الإنذارات السابقة التي أعطيت للموظف والتحذيرات من عواقب تكرار¹

- الإيقاف المؤقت عن العمل :

تتفاوت مدة الإيقاف بين يوم واحد وعدة أسابيع على حسب خطورة المخالفة، وتكون هذه المدة عادة بدون أجر، لئلا يتيح الفرص للموظف ليفكر في التزاماته الوظيفية.

- تنزيل الدرجة: يستخدم هذا الإجراء كعقوبة لمخالفات وظيفية، على أن يتم تنزيل

درجة الموظف للوظيفة التي تتناسب ومؤهلاته وخبراته.

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 276 .

و-إنهاء الخدمة

إذاً تصبح أن الفرصة ضعيفة لتحسين أداء أحد الموظفين إلى المستوى المقبول فقد تكون عملية إنهاء الخدمة هي أفضل الحلول، وهناك مخالفات معينة نسوجب ذلك مثل السرقات وغيرها.¹

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 276

خلاصة:

ومانستخلصه هو أن الإنضباط الوظيفي ضروري على كل عامل، وذلك لأن العمل يستقيم بالإنضباط ولأن اللانضباط يحول دون تحقيق أهداف المؤسسة. كما أنه يجب على الفرد أن يقوم بتقويم سلوكه وتصرفاته وفق ماتمليه عليه المؤسسة، وذلك باحترام جملة القوانين والشروط التي تحكم عمله بغرض تحقيق الأهداف المرسومة والمخططة من قبل المنظمة.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية.

تمهيد:

مجالات الدراسة.

تقرير الدراسة الميدانية.

خاتمة:

قائمة المصادر والمراجع.

الملاحق

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل والذي يتعلق بالدراسة الميدانية أن نتعرض إلى مجموعة من النقاط من بينها: مجالات الدراسة (المجال المكاني والزمني).

مجالات الدراسة:**1- المجال المكاني:**

تقتصر الدراسة على ثانوية قروط بوعلام بأدرار والتي تقع قرب الإقامة الجامعية سرير 1500 بتليلان في شارع الإخوة الهاشمي.

2- المجال الزمني:

يعتبر المجال الزمني في دراستنا بمثابة الإنطلاقة الفعلية التي يقوم بها الباحث لإنجاز بحثه وهي إبتداء من نزوله لميدان الدراسة حتى نهاية البحث، وقد مرت بمرحلتين:

المرحلة الأولى: الإستطلاعية.

حيث قمنا بزيارة أولى للمؤسسة في (26 جانفي 2020) وذلك لطلب الإذن بإجراء دراسة ميدانية وفي يوم (10 فيفري 2020) قمنا بإخراج التصريح من الإدارة الجامعية للقيام بإجراء الدراسة الميدانية بشكل قانوني وتم الإنطلاق الفعلي لدراسة الموضوع في الميدان.

المرحلة الثانية: ضبط الإستمارة.

قمنا بإعداد استمارة البحث وعرضها على الأستاذ المشرف من أجل تصحيحها في 20 فيفري 2020.

تقرير الدراسة الميدانية:

من خلال دراستنا هدفتنا إلى مجموعة من النقاط الأساسية التي توضح مدى تأثير نمط التسيير المتبع في المؤسسة على الإنضباط الوظيفي، إضافة إلى محاولة التعرف على النمط الأكثر تأثيراً في الإنضباط الوظيفي ومعرفة كيف يتم تعزيز السلوك الإنضباطي في الموظف داخل المؤسسة. ولقد اقترحنا لتوضيح تلك الجوانب على الأداة المنهجية المتمثلة في الإسمار، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه لشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على المعلومة حول موضوع الدراسة وقد تضمنت 34 سؤال مقسمة على ثلاث محاور (محور البيانات الشخصية - محور للمتغير المستقل وهو نمط التسيير - ومحور للمتغير التابع وهو الإنضباط الوظيفي)، وكانت العينة المقترحة هي العينة الغير عشوائية والتي تشمل جميع الموظفين في المؤسسة وقدرت بحوالي 60 موظف، وتمثل ميدان الدراسة في ثانوية القرووط بوعلام بأدرار، ومدة الدراسة المتوقعة هي أربعة أشهر، ابتداءً من شهر جانفي.

ومن النتائج التي كانت من المتوقع الوصول إليها:

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

خاتمة

خاتمة:

وخلاصة القول أن كل مؤسسة تسعى إلى الوصول إلى أهدافها، وذلك بإتباع أحد أنماط التسيير الثلاثة بما فيها (النمط الديمقراطي، النمط لأتوقراطي، النمط الحر)، بحيث أن هذه الأنماط لهادور فعال في تعزيز سلطة التسيير في المؤسسة، وما لاشك فيه هو أن لكل نمط من هذه الأنماط تأثير على الإنضباط الوظيفي في المؤسسة، فطريقة التسيير المتبعة تعكس لنا مدى الإنضباط في المؤسسة وهذا ما يوضح لنا مدى فعالية التسيير الناجح والفعال وأثره على الإنضباط ولذا من المفترض على العامل معرفة نوع النمط المتبع في المؤسسة التي يعمل فيها من أجل الإنضباط على مبادئ وقوانين تلك المؤسسة، ولا يمكن تفضيل نمط على آخر وهذا لأن لكل نمط مميزاته الخاصة به والتي تعكس طريقة ممارسته من قبل المسير في المؤسسة.

وَاللَّهُ
أَعْلَمُ
بِذَاتِ
الْعَرْشِ
الْعَظِيمِ

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011م.
2. براء رجب تركي، المشكلات الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015م.
3. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2011م.
4. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2010م.
5. بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة، عمان، ط2015، 1م.
6. بن حمود سكينه، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، ط2012، 1م.
7. رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010م.
8. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص83.
9. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003م.
10. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، عمان ، ط3 ، 2008م.
11. صلاح محمود نياي، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة، دار الفكر، عمان، ط2009، 1م.

12. طارق المجذوب، الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط1، 2015م.
13. عبدالرزاق حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2013م.
14. عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، كلية التربية، جامعة الفاتح، الاسكندرية، ط1، 1996م.
15. عدنان أبو مصلى، معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010م.
16. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، ط1، 2010م.
17. على سعد محمد داود، مهارات المدير، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2013م.
18. فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009م.
19. فيصل على فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة، الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر، عمان، ط1، 2013م.
20. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2010م.
21. محمد شريف بلعيد وآخرون، دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية، الجزائر، اللجنة البيداغوجية، 2014م.
22. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2006م.

23. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006م.
24. محمد محمود مصطفى، الرقابة الإدارية، دار البداية، عمان، ط1، 2012م.
25. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005م.
26. مرباح مليكة، إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2011م.
27. مهدي حسين زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2001م.
28. ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012م.
29. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (ب،ط)، 2001م.
30. نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث، بغداد، ط1، 2011م.
31. نواف أحمد سمارة، مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، دار المسيرة عمان، ط1، 2008م.
32. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2009م.
- ثانياً: المذكرات:

1. كمال راتب نوفل، أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الحكومية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، 2015م.

2. حاج عمر براهيم، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ولاية غرداية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2015م-2016م.

3. ناصر سعدي ضيف الله الغيبوي، النمط القيادي وعلاقته بأداء الأطباء في المستشفيات المدنية والعسكرية، دراسة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2003م-2004م.

رابعاً: المواقع الإلكترونية:

1. إدارة الموارد البشرية، المشكلات الإدارية في مجال الانضباط 2010/9/17، 15:04.

Hrdi_scussion.com/hr17342.html.

2. شتوح هشام، www.dgelfa.info، التسيير والمسير، 22:05، 2011م.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة أحمد دراية-أدرار.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.

قسم: العلوم الاجتماعية.

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل.

إستمارة بحث

مذكرة تخرج

في إطار إنجاز

لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت عنوان: "نمط التسيير وأثره على الإنضباط الوظيفي في المؤسسة" ولإثراء هذه الدراسة نتمنى منكم الإجابة بكل دقة و مصداقية على أسئلة هذه الإستمارة بوضع علامة (x) في المكان المناسب.

ونحيطكم علما بالسرية التامة للمعلومات المقدمة في الإستمارة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض علمية، ولكم منا فائق التقدير والإحترام.

شكراً.

إشراف الأستاذ :

الطالبان:

د/ - بن السبحمو محمد المهدي.

-الداعلي زهرة.

-وتيدي سهام.

الموسم الدراسي: 2020م/ 2021م

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: من [30-25] [35-30] [40-35] [40] فأكثر
- 3-الحالة العائلية: أعزب متزوج طلق مل

4- المستوى التعليمي: الليسانس بتر ماجستير شهادات

أخرى.....

5- المهنة: أستاذ إدار إدارة

6- مدة العمل: من [5-10 سنوات] ، [10-15 سنة]

من [15 سنة فأكثر]

المحور الثاني: نمط التسيير.

7- كيف هي علاقتك مع مسؤولك؟ جيدة حسنة سيئة

8- كيف يتعامل معك مسؤولك؟ بصرامة ، بتساهل ، بشكل عا

9- هل يقوم مسؤولك في باتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بشكل جماعي؟

نعم ،

10- هل تشارك مسؤولك في اتخاذ القرار في المؤسسة؟ نعم ،

في حالة الإجابة بنعم، كيف تكون مشاركتك؟

.....

11- هل يفرض عليك مسؤولك القيام بعمل ما؟ نعم ، لا

في حالة الإجابة بنعم، هل يُسعدك ذلك؟ نعم لا

12- هل هناك تفاهم بينك وبين مسؤولك؟ نعم ، لا

13- هل يراقبك مسؤولك أثناء القيام بعملك؟ ، دائماً

أبداً

14- هل يدفعك الإفراط في المراقبة من طرف مسؤولك إلى حب الوظيفة؟

نعم ،

15- أثناء قيامك بعملك بشكل جيد، هل يشجعك مسؤولك؟ نعم ، لا

في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟

.....

- 16- هل لك الحرية في القيام بعملك بالشكل الذي تريده؟ نعم ، لا
- 17- في حالة إبداعك في عملك، هل يقوم مسؤولك بتحفيزك؟ نعم ، لا
- في حالة الإجابة بنعم، ماهي طبيعة التحفيز؟ مادي عنوي
- 18- في حالة تقصيرك في عملك، هل يقوم مسؤولك بمعاقبتك؟ نعم ، لا
- إذا كانت الإجابة بنعم، ماهي طبيعة العقوبة؟ خصم الراتب ،الطرد
- إنذار
- 19- هل تقوم بعملك في وقته المحدد؟ نعم ، لا .
- 20- في حالة عدم قيامك بعملك، هل يقوم زملاؤك بمساعدتك في إنجازة؟
- 21- نعم ، لا .
- 22- هل لديك برنامج منظم لإنجاز عملك؟ نعم ، لا .
- 23- هل لك الحرية في إختيار الوقت المناسب لإنجاز عملك؟ نعم ، لا
- في حالة الإجابة بنعم، هل لك الحق في إنجاز عملك بالشكل الذي تريده؟
- نعم

المحور الثالث: الإنضباط الوظيفي.

- 24- هل هناك احترام متبادل بينك وبين زملاءك في العمل؟ نعم ، لا
- 25- هل تقوم بتنفيذ عملك بشكل شخصي؟ أحياناً ، دائماً ،
أبداً
- 26- في حين عدم القدرة على القيام بعملك، هل تكلف به غيرك؟
نعم لا .
- 27- هل تقوم بالحضور لعملك في الوقت المحدد؟ نعم ، لا
- 28- أثناء فترة العمل، هل تقوم بالخروج من عملك لأي سبب من الأسباب؟

- 29- نعم ، لا
- 30- هل تقوم بإنهاء وقت العمل المخصص لك؟ أحياناً ، دائماً
- 31- إذا أنهيت عملك قبل الوقت المحدد لك في العمل، فيم تستغل الوقت المتبقي لك؟
 - الرياضة
 - المكتبة
 - الخروج من المؤسسة
 -نشاطات أخرى أذكرها؟

- 32- هل يُعجبك إرتداء ملابسك بأناقة؟ نعم لا
- 33- هل ترى أن إرتداء الملابس الخاصة بالعمل أمر ضروري؟ نعم ، لا
- 34- هل ترى أن مبادئ وقوانين المؤسسة التي تعمل فيها جيّدة؟ نعم ، لا
- 35- هل قوانين مؤسستك مناسبة لك ، وتحترمها؟ نعم ، لا
- 36- هل المكان الذي تعمل فيه يحتوي على كافة شروط العمل(الإضاءة والتهوية والراحة)؟ نعم لا
- 37- هل تقوم بالحفاظ على نظافة المكان المخصص لعملك؟
 - أحياناً
 - دائماً
 - أبداً

ملخص الدراسة:

مما لا شك فيه أن المؤسسة لكي تقوم بدورها على أكمل وجه وإتقان تحتاج إلى منظم ومسير، بحيث هذا الأخير يحتاج إلى حنكة ومهارة في إختيار نمط مناسب من أنماط التسيير الثلاثة (ديمقراطي، أوتوقراطي، حر)، ولتطبيق خصائص ومميزات النمط المناسب يتوجب على الموظف التقيد بالقوانين الموجهة إليه والإنضباط عليها. وذلك كله من أجل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة، ولهذا فلا يمكن تفضيل نمط على آخر، لأن لكل نمط مميواته الخاصة به، وهذا ما يؤكد لنا أنه لا يمكن إدارة مؤسسة ما بدون اتباع نمط معين.

Study summary:

There is no doubt that in order for the organization to perform its role to the fullest and perfection, it needs an organizer and a manager, so that the latter needs skill and skill in choosing an appropriate style from the three management styles (democratic, autocratic, and free), and to apply the characteristics and features of the appropriate style, the employee must adhere With the laws directed at him and discipline them.

All of this is in order to reach the goal that the institution seeks, and therefore one cannot be preferred over another, because each type has its own limitations, and this assures us that it is not possible to run an institution without following a certain pattern.

Key words: appropriate style, democracy, autocracy