

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية و العلوم الإسلامية

قسم العلوم الإجتماعية



جامعة أحمد دراية أدرار الجزائر
Université Ahmed DRAIA, Adrar-Algérie

العنوان:

الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الإنضباط الوظيفي
دراسة ميدانية في جامعة أحمد دراية - أدرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

د/- مسعد فتح الله

من إعداد الطالبتين:

✓ يوسف فوزية

✓ رحمة نبيلة

لجنة التقييم و المناقشة

الصفة	الرتبة	لقب واسم الأستاذ
مشرفا مقررا	أستاذ محاضر (أ)	مسعد فتح الله
رئيسا	أستاذ محاضر (أ)	بوقرة عبد المجيد
عضو مناقشة	أستاذ محاضرة (أ)	أم الغيث عائشة

السنة الجامعية: 2022/2021



شهادة الترخيص بالإعارة

انا الأستاذ(ة): مسعد بنع الملبه
المشرف مذكرة الماستر الموسومة بـ: المشرف مذكرة الماستر الموسومة بـ: المشققات التفاضلية
من إنجاز الطالب(ة): رعمة نبيلة
و الطالب(ة): بوسيف فريد
كلية: العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
القسم: العلوم الاجتماعية
التخصص: صحة المجتمع التثقيم والعمل
تاريخ: تقديم / مناقشة: 22/06/2022

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديل والتدريجات المطلوبة من طرف جهة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخ الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.
يؤكد بإيداع النسخ الورقية (02) إلكترونية (PDF).

- عضء المشرف:

JUN 2022

ادرار في:

مسعد بنع الملبه
مستشار بحث
إ. م. المصطفى صالح

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
،سبحان من جعل الجنة تحت اقدم الامهات.
اهدي ثمرة جهدي الى من غذتني بلبنها وغمرتني بحبها وحنانها واعانتني بدعواتها
أمي قرّة عيني حفظها الله وبارك في عمرها.
إلى سندي وقدوتي في الحياة ورمزالتحدي والعطاء والكفاح لتحقيق النجاح أبي الغالي
حفظه الله، وبارك في عمره.
وإلى من قاسمني حلو الحياة ومرها تحت سقف واحدأخواتي:محمد وعبد الرحمن ،جميلة
،سعيدة، يمينة ،كلثوم ،كريمة ،مروى وأحلام وإلى رفيق دربي محمد و كل عائلة
رحمة وبوحسي ومباركي.
إلى من شاركتني هذا العمل المتواضع لاجازه اختي وصديقتي التي لم تلدها أُمي
فوزية وإلى كل أصدقائيالزاهو و زهية و خديخة و إلى كل من ذكره قلبي ولم يكتبه
قلمي.
إلى مصلى أسماء ذات النطاقين "**بلعقون الزهراء**"و كل دفعة قسم علم الاجتماع تخصص
تنظيم وعمل، وإلى الدكتورالمشرف الذي رافقنا للإتمام هذا العمل **مسعد فتح الله**،
وإلى كل من جمعني بهم القدر من الإبتدائية إلى الجامعة وكل من ساعدني من قريب
او بعيد.

نبيلة

DESIGN: JUDITH

الإهداء

أهدي ثمرة عملي إلى من أعطتني الحب و الحنان
إلي رمز الحب و بلسم الشفاء إلى من ربنتي وأنارت دربي و أعانتني
بالدعوات
إلى من لايمكن للكلمات أن توفي حقها إلى حبيبتي حفظها الله أمي الحبيبة
إلى من حصد الأشواك من دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى من يدخر جهدا في تلبية إحتياجاتي رغم المشقة
إلى أبي الغالي والحنون أطل الله في عمره.
إلي من لأحصي لهم فضلا إلى أخواتي قررة عيني حفظهم الله لي اسماعيل
وياسين وعمر وسفيان وسهام وسهيلة والتؤوم الروح صفاءومروة
والصغير نذير
لأنسي عائلتي الكريمة يوسف وعائلة أمي ايعيشي
إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد ولو بالدعاء
إلى كل من أثر في مسيرتي الجامعية إلى كل من أحبهم قلبي أصدقائي
أعزاء سالم,نبيلة,إلهام,هاجر,فاطمة الزهراء
إلى من شاركت معي هذا العمل وصبرت معي أختي التي لم تلتها أمي
صديقتي العزيزة **نبيلة** إلى الذين علمونا حب العلم والمعرفة وساهموا في
تعليمي ولو بحرف أساتذتي الكرام وأخص بالذكرلدكتور المشرف
" مسعد فتح الله "

فوزية

شكر و عرفان

قال تعالى : "لئن شكرتم لأزيدنكم " صدق الله العظيم
إن الشكر في بادئ الأمر للمولى عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي
المتواضع
نتقدم بالشكر الخالص إلى الكريم الدكتور " مسعد فتح الله" الذي كان صاحب فضل
علينا فهو لم يبخل علينا بالتوجيه و الإرشاد والنصح ومتابعة هذا العمل
ومساعدتها القيمة وحسن المعاملة أثناء فترة إنجاز هذا البحث العلمي المتواضع
ولا يسعنا إلا أن نتقدم بوافر وجزيل الشكر إلى كافة العاملين في مصلحة الأمانة العامة
للجامعة
وخاصة السيد الأمين العام بالنيابة عمر الزين.
وكل الموظفين عامة.
كما لا ننسى الشكر الجزيل لمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية أدرار
كما نشكر كل أساتذتنا الكرام, و العاملين في قسم العلوم الإجتماعية الذين لم يبخلوا
علينا بالعلم والمعرفة.
كما ننجدد شكرنا الخالص و العميق مقرونا بجزيل التقدير والإمتنان
إلى كل من قدم وأثرى جوانب هذا البحث سواء برأي أو توجيه أو نصيحة وساهم في
هذا العمل ولو بجزء يسير.

Contenu

أ.....	مقدمة
2.....	الفصل الأول: الاطار المنهجي
3.....	تمهيد:
4.....	الإشكالية:
4.....	الأسئلة فرعية:
5.....	01/ أسباب اختيار الموضوع:
5.....	02/ أهمية الدراسة:
5.....	03/ أهداف الدراسة :
5.....	04/ تحديد المفاهيم:
7.....	05/ المنهج المستخدم:
8.....	06/ الدراسات السابقة :
10.....	إشكالية الدراسة:
10.....	المنهج المستخدم:
10.....	عينة الدراسة :
10.....	نتائج المتوقعة:
10.....	تاسعا: صعوبات الدراسة:
11.....	خلاصة:
12.....	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية
13.....	تمهيد:
14.....	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.
14.....	المطلب الأول: تطوير التاريخي للثقافة التنظيمية.
14.....	01/ تطوير استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية:
14.....	2/ تزايد الاهتمام الميداني للثقافة المنظمة:
15.....	المطلب الثاني: مفهوم وأنواعها الثقافة التنظيمية.
17.....	المطلب الثالث: أبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية.
18.....	المطلب الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية:
19.....	المطلب الخامس: مصادر الثقافة التنظيمية.
20.....	المطلب السادس: أهمية الثقافة التنظيمية.
22.....	المبحث الثاني: وظائف و نجاح الثقافة التنظيمية في المنظمة.

.....22.....	المطلب الأول: وظائف وسائل انتقال الثقافة التنظيمية.
.....23.....	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية و النجاح التنظيمي.
.....25.....	المطلب الثالث: المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية:
.....26.....	المطلب الرابع: عوامل المحافظة على ثقافة المنظمة.
.....27.....	المطلب الخامس: تغيير الثقافة التنظيمية:
.....29.....	المطلب السادس: طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية.
.....30.....	خلاصة الفصل:
.....31.....	الفصل الثالث: الأنضباط الوظيفي
.....32.....	تمهيد:
.....33.....	المبحث الأول: ماهية الانضباط الوظيفي.
.....33.....	المطلب الأول: مفهوم الانضباط الوظيفي.
.....34.....	المطلب الثاني: أنواع الانضباط الوظيفي:
.....35.....	المطلب الثالث: صور الانضباط الوظيفي.
.....36.....	المطلب الرابع: عوامل الانضباط الوظيفي.
.....37.....	المطلب الخامس: مقومات الانضباط الوظيفي.
.....38.....	المطلب السادس: أهمية الانضباط الوظيفي.
.....39.....	المبحث الثاني: فعاليات وتصميم الانضباط الوظيفي:
.....39.....	المطلب الأول: الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة أعمال إدارة الأفراد.
.....40.....	المطلب الثاني: تصميم نظام الانضباط الوظيفي:
.....43.....	المطلب الثالث: مبادئ الانضباط.
.....43.....	المطلب الرابع: أنواع المشاكل الانضباطية:
.....44.....	المطلب الخامس: الآثار الايجابية للإلتزام بمبدأ الإنضباط الوظيفي.
.....46.....	المطلب السادس: مميزات الانضباط الوظيفي.
.....47.....	خلاصة الفصل:
.....48.....	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)
.....49.....	تمهيد:
.....49.....	أولاً: التعريف بالمؤسسة وأهدافها.
.....52.....	ثانياً : التعريف بميدان الدراسة.
.....52.....	ثالثاً: تقرير الدراسة الميدانية:
.....53.....	رابعاً: مجتمع الدراسة و اختيار العينة:

.....54.....	خامسا: أدوات جمع البيانات.
.....55.....	سادسا: عرض وتحليل البيانات.
.....81.....	سابعا: تحليل نتائج على ضوء الفرضيات:
.....82.....	ثامنا: الإستنتاج العام للدراسة.
.....84.....	خاتمة
.....86.....	قائمة المصادر والمراجع
.....91.....	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
52	يوضح توزيع الإستثمارات والردود	01
53	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	02
54	يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر	03
55	يوضح توزيع الحالة العائلية	04
56	يوضح توزيع المستوي التعليمي للمبحوثين	05
57	يوضح توزيع المبحوثين حسب المهنة	06
58	يوضح توزيع الأجر عند المبحوثين	07
58	يوضح توزيع طبيعة العلاقة داخل المؤسسة	08
59	يوضح المصلحة أكثر إقبال في المؤسسة	09
60	يوضح اللغة أكثر استعمالا داخل المؤسسة	10
61	يوضح الوسيلة أكثر اتصالا داخل المؤسسة	11
62	يوضح إلتزام بالضوابط الداخلية والنمط التي تسير عليه المؤسسة	12
63	يوضح توزيع ثقافة الموظف تتماشى مع ثقافة المنظمة	13
63	يوضح لنا الغياب عن العمل	14
64	توزيعي يوضح لنا العمل في اطارين جماعي وفردى	15
64	توزيعي يوضح توفير الوجبة اليومية للموظفين	16
65	يوضح العلاقة بين قواعد تنظيمية لعمل و الإرتياح في العمل	17
66	يوضح العلاقة بين الإستقبال داخل المؤسسة والرضا على التوقيت العمل	18
68	يوضح العلاقة بين الرضا على نظام الترقية والعدالة في منح الحوافز	19
69	يوضح العلاقة بين كيفية الحصول على الوظيفة ومواجهة المشاكل التي أثرت على المستوي المهني.	20
70	يوضح العلاقة بين المشاكل الأسرية و تأثيرها على الانضباط الوظيفي .	21
72	يوضح العلاقة بين اللغة المداولة وتقسيم الأدوار بين الموظفين	22
73	يوضح العلاقة افتخارك لانتمائك للمؤسسة والنظام التي تسير عليه.	23

74	يوضح العلاقة بين الحفاظ علي سير المؤسسة وافتخار الموظف لإتتماته لها.	24
76	يوضح العلاقة بين تطور الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسة وارتداء الملابس الخاصة بالعمل أمر ضروري	25
77	يوضح العلاقة بين العمل يقوم على قواعد تنظيمية وتواجد مهام اضافية تسند للعامل	26

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال والرسومات البيانية وأنواعها	الرقم
49	الشكل يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة أحمد دراية- إدرار	01
53	الرسم البياني يوضح الجنس	02
54	الرسم البياني يوضح العمر	03
55	الرسم البياني يوضح العمر	04
56	الرسم البياني يوضح المستوي التعليمي للمبحوثين	05
57	الرسم البياني يوضح المهنة	06
58	الرسم البياني يوضح الأجر	07
58	الرسم البياني يوضح طبيعة العلاقة داخل المؤسسة	08
59	الرسم البياني يوضح المصلحة أكثر إقبال في المؤسسة	09
60	الرسم البياني يوضح اللغة أكثر إستعمالا داخل المؤسسة	10
61	الرسم البياني يوضح الوسيلة أكثر اتصالا داخل المؤسسة	11
62	الرسم البياني يوضح إلتزام بالضوابط الداخلية والنمط التي تسير عليه المؤسسة	12
63	الرسم البياني يوضح ثقافة الموظف تتماشى مع ثقافة المنظمة	13
63	الرسم البياني يوضح لنا الغياب عن العمل	14
64	الرسم البياني يوضح لنا العمل في اطارين جماعي وفردى	15
64	الرسم البياني يوضح توفير الوجبة اليومية للموظفين	16
65	الرسم البياني يوضح العلاقة بين قواعد تنظيمية لعمل و الإرتياح في العمل	17
66	الرسم البياني يوضح العلاقة بين الإستقبال داخل المؤسسة والرضا على التوقيت العمل	18

68	الرسم البياني يوضح العلاقة بين الرضا على نظام الترقية والعدالة في منح الحوافز	19
69	الرسم البياني يوضح العلاقة بين كيفية الحصول على الوظيفة ومواجهة المشاكل المهنية	20
70	الرسم البياني يوضح العلاقة بين المشاكل الأسرية و تأثيرها على الانضباط الوظيفي .	21
72	الرسم البياني يوضح العلاقة بين اللغة المتداولة وتقسيم الأدوار بين الموظفين	22
73	الرسم البياني يوضح العلاقة افتخارك لانتمائك للمؤسسة والنظام التي تدير عليه.	23
74	الرسم البياني يوضح العلاقة بين الحفاظ على سير المؤسسة وافتخار لانتمائك لها	24
76	الرسم البياني يوضح العلاقة بين تطور الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال ارتداء الملابس الخاصة	25
77	الرسم البياني يوضح العلاقة بين العمل يقوم على قواعد تنظيمية وتواجد مهام اضافية تسند	26

مقدمة

تعتبر الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في الإدارة المعاصرة بحيث ركز عليها العديد من الباحثين و مدراء الشركات ,كونها تعبر عن نجاح أو فشل المنظمات لان ذلك يَأثر بشكل كبير بثقافة و نمط التفكير السائد فيها, كما أن لكل منظمة ثقافة خاصة تميزها وتعبّر عن سلوكيات ومعتقدات و الأعراف والإفتراضات التي يكتسبها الموظف من المنظمة ,والبيئة الخارجية التي تعمل على تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم التي قد تتعكس على الموظف اما بالسلب أو الإيجاب, بإعتبار ان انضباطه يدل على السير المنظم للمؤسسة, وهذا يرجع إلى مدى فعاليتها وإستمراريتها, فكلما كان الموظف ملتزم بالقوانين والوائح كل مكان العمل يسير بشكل منظم مما يساهم في تحقيق الإنضباط, وهذا ما دفع الباحثين الى دراسة الأثر الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في الإنضباط الوظيفي للمنظمات بصفة عامة ولخدمة الفرد بصفة خاصة لتعزير روح الإبداع و المشاركة لدى العاملين.

وتأسيسا على ما سبق تطرقنا في دراستنا هذه إلى ثلاثة فصول رئيسية تتمثل في الفصل المنهجي و الفصل النظري الى فصلين و الفصلال ميداني, حيث ينقسم كل الفصل إلى مايلي, الفصل الأول يتعلق بإجراءات المنهجية للدراسة بداية من إشكالية تحدد لنا إتجاه الموضوع انطلاقا من المتغريين وصولا لفرضية البحث و أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه إضافة لمصطلحات الدراسة و المنهج المتبع والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه من ناحية النظرية الثقافة التنظيمية كما مبحث الأول ماهيتها و أنواعها وخصائصها واهدافها واهميتها,وكيفية الحصول عليها من البيئة الخارجية , و الفصل الثالث عن الإنضباط الوظيفي داخل المؤسسة تحددنا فيه على مفهوم الانضباط الوظيفي و أنواعه وصوره و العوامل ومقومات واهيتها وخاتما بمبحث تصميم و فاليات الإنضباط الوظيفي.

و الفصل الرابع فكان خاص بالدراسة الميدانية التي أجريناها بالمؤسسة أحمد دراية بأدوار الذي قسمناه إلى عناصر وجاءت كما يلي التعريف بالمؤسسة و المجتمع الدراسة و عرض الجداول البسيطة و المركبة المرفوقة بالتحاليل الإحصائية و تفسير النتائج لفرضية.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

تمهيد

1- الإشكالية

2- الفرضيات

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهمية اختيار الموضوع

5- أهداف اختيار الموضوع

6- تحديد المفاهيم

7- المنهج المستخدم

8- الدراسات السابقة

9- صعوبات الدراسة

10- خلاصة

تمهيد:

كل الدراسات الأكاديمية لها أهميتها في دفع الباحثين للتوصل إلى نتائج تجيب عن تساؤلاتهم, ويعتبر الإطار النظري للدراسة خطوة أساسية ومهمة في البحث الإجماعي حيث يبرز للباحث أهم القضايا و المسائل التي سيتناولها البحث, فالبحث الإجماعي جزء من البحث العلمي يستدعي جهد مبذول من طرف الباحث ويتامشي وفق خطة منهجية مؤسسية على أهداف موضوعية, فالجانب المنهجي هو الاطار الشامل لجميع تقنيات البحث وكيفية استخدامها في جميع البيانات الكمية والكفية.

بحيث تطرقنا في هذا الفصل انطلاقا من الإشكالية وطرح التساؤلات وتليها فرضيات و أسباب واهمية وأهداف اختيار الموضوع , والمصطلحات المتعلقة بالدراسة والمنهج المتبع والدراسات السابقة وختامها بالصعوبات التي واجهتنا خلال البحث.

الإشكالية:

لقد واجهت المؤسسات التنظيمية عدة تحولات وتغيرات في مختلف الجوانب الاقتصادية و الثقافية، مما استدعى من هذه المؤسسات السعي لوضع نظام يتوافق مع العمال والمؤسسة لتلبية حاجيات الأفراد وتنمية موردها، باعتبار أن سلوك العاملين و أدائهم الخاص داخل المنظمة يرتبط بالثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم والمبادئ والمعايير التي تنعكس على سلوك العامل ، تشمل الإتجاهات التي تجمع الأفراد داخل المنظمة لتحسين الأداء الوظيفي.

كما أن هذه الثقافة التنظيمية تعتبر عنصر مهم في التأثير على الإنضباط الوظيفي للعامل من خلال اهتمام العالمين بدورهم، فهو يعمل على تفعيل المؤسسة وتنشيطها لتحقيق الإنتاجية والدفاعية، فالإنضباط الوظيفي للعامل يتجلى في تلك الجهود والأدوار الفعالة لتحقيق الإنتاجية والدفاعية فالإنضباط الوظيفي يمثل سلوك أخلاقي للعامل داخل منظمة .

كونه يعبر على نسبة ولاء العامل للمؤسسة و الإلتزام بالقوانين التي جسدتها من خلال إتباع نمط التسيير للنهوض و الإرتقاء بالعمال، وتحقيق اهداف المنظمة واستقرارها، ومن هنا نطرح التساؤل التالي:

❖ — هل الثقافة التنظيمية لها أثر على الإنضباط الوظيفي ؟

الأسئلة فرعية:

❖ — ما علاقة الثقافة التنظيمية بالإنضباط الوظيفي للموظف ؟

❖ — ما علاقة الثقافة التنظيمية بالإنتاجية داخل المنظمة ؟

❖ — هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام الوظيفي للعامل ؟

فرضيات الدراسة :

❖ للثقافة التنظيمية لها دور في الإنضباط الوظيفي للعامل داخل المؤسسة .

❖ نمط الثقافة التنظيمية له دور في الإلتزام والإنضباط.

01/ أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

1. الميل الشخصي نحو موضوع الثقافة للعامل داخل المنظمة .
2. إثراء المعرفة السوسيوولوجية لعلم الاجتماع تنظيم وعمل، لكونه يهتم بدراسة سلوكيات العاملين داخل المنظمة.
3. معرفة أهمية انضباط الموظف في تحسين مرودية المؤسسة .
4. مدى تطبيق لمجهوداتنا لتي تحصلنا عليها طيلة أيام الدراسة.

الأسباب الموضوعية:

1. المحاولة التعرف على ثقافة ودورها في تحسين خدمة المنظمة.
2. الإلتزام و جدية في العمل يحقق لنا قوة الإنتاجية كبيرة .
3. الإنضباط الوظيفي له إستراتيجية هامة في تحسين التنظيم الإداري.
4. التعرف ميدانيا مايجري داخل المؤسسة .
5. إعتبار الثقافة من أهم العوامل المؤثرة في الإنضباط الوظيفي .

02/ أهمية الدراسة:

تتجسد لنا أهمية هذه الدراسة في مجموعة من الأمور منها :

1. تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العناصر الذي ينقلها العامل من البيئة الخارجية للمنظمة .
2. يعمل الإنضباط على تحسين العلاقات الإنسانية من طرف المؤسسة .
3. محاولتنا الجادة لتطبيق الدراسات و البحوث النظرية و الأكاديمية في مجال الثقافة التنظيمية وفعالية الإنضباط الوظيفي .
4. معرفة أثر الثقافة التنظيمية للمؤسسة على الإنضباط الوظيفي للعامل.

03/ أهداف الدراسة :

تكمن دراستنا في مجموعة من الأهداف أهمها:

1. محاولة تعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة والإنضباط الوظيفي.
2. إبراز دور الثقافة التنظيمية في المنظمة.
3. معرفة مدى توافق الثقافة التنظيمية و الإنضباط الوظيفي في المؤسسة.
4. إلقاء نظرة سوسيوولوجي حول طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإنضباط الوظيفي .
5. دراسة و تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية داخل الإدارة الجامعية.

04/ تحديد المفاهيم:

مفهوم الثقافة التنظيمية: تعتبر ثقافة عقلانية اجتماعية وثقافة تطويرية وثقافة هيكلية , يعرفها
 اخر: "أنها تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما ,بأنها منظومة المعاني و الرموز
 والمعتقدات و الطقوس والممارسات التي تطوره عبر الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم."¹
 يعرفها ويلين: "بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء
 المنظمة".

اصطلاحا: بأنها المعتقدات والقيم و الأعراف السائدة في المنظمة وكيفية تصرف الأفراد ومعاملتهم
 لبعضهم البعض و العلاقات المتبادلة بينهم والسلوك و الممارسات التي يتصفون بها الأفراد فيما
 بينهم و السلوك وممارسات التي يتصرف فيها هؤلاء الأفراد وتساعد هذه الثقافة على توضيح
 العلاقات الوظيفية.²

التعريف الإجرائي:

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية حسب موضوع دراستنا على أنه مجموعة من الأفكار والمبادئ داخل
 المنظمة.

كونها الأسس المعيارية التي تحدد لنا سلوكيات العاملين وطبيعة أداء الموظفين.

مفهوم الثقافة: هنا يشير إلى أسلوب حياة خاص يظهر في معاني وقيم خاصة ولا في الفن والمهارة
 وحسب بل في المؤسسات والسلوك العادي أيضا.³

تعريف الثقافة اصطلاح:

الثقافة مصطلح زنبقي تعدد مصادره ومكوناته ونجد من بين تعريفات الاصطلاحية للثقافة هي:
 أنها الرقي في الأفكار النظرية ،وذلك يشمل الرقي في القوانين السياسية و الإحاطة بقضايا التاريخ
 المهمة، وكذا الرقي في الأخلاق أو السلوك .

ومنهم من عرفها مختصرا فقال "هي جملة العلوم والمعارف والفنون والتي يطلب الحذق بيها. **تعريف
 الإجرائي للثقافة :**

بأنها جملة من الأفكار والمعتقدات و الإتجاهات التي يكتسبها الفرد داخل بيئته الاجتماعية.

مفهوم التنظيم: هو الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية الترتيب والتنسيق بين المواد المنظمة البشرية
 المادية والمالية لتحقيق الأهداف.¹

¹خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون ،الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجيه الاستراتيجي للمنظمة، دراسة
 تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية،المجلة العربية للإدارة ،العدد39،قسم إدارة الأعمال ،كلية
 الإدارة والاقتصاد،الجامعة العراقية جمهورية العراق 2019 ص 156.

²زيد منير عيوي، مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،الأردن، 2000 ص157.

³محمد جواد أبو القاسمي ،نظرية الثقافة،مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، ط1، بيروت، 2008، ص 45.

مفهوم الإنضباط الوظيفي:

يعرفه سكارنه "بأنه الحزم في تنظيم الأمور و الإهتمام العالي بجميع العمليات المنظمة للعمل، من حيث الأداء، والوقت، والتصرفات والتعامل .
ويعرفه الكردي بأنه التزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها والمحافظة على وقت العمل واستغلاله في انجاز المهام ².
تعريفاً آخر: هو سلوك تنظيمي يقوم به أعضاء التنظيم بغرض إظهار الطاعة والسلوك الودي اتجاه التنظيم واتجاه القيادة و إظهار نية التعاون الفعلي و احترام الأوامر و القوانين الرسمية.³
التعريف الإجرائي: هو مجموعة من الأفعال الصادرة عن الموظفين داخل المنظمة التي تظهر في شكل سلوكيات يقوم بها العمال لتطبيق ما طلب منهم من طرف المرؤوسين.

مفهوم الإنضباط:

يعرفه عبد الفتاح على انه " إطاعة الأوامر واحترام القواعد والتعليمات، والتقيّد بالنظام، والإلتزام بالتقاليد والأعراف، وانه من أفضل ما لا يكتسب الانضباط من توقيع العقاب المستمّر، ولكن بالتوجيه و النصح و الإرشاد".⁴
مفهوم الإجرائي: هو الإلتزام الأفراد العمل اتجاه النظام الداخلي للمؤسسة من خلال إعطاء الأولوية للعمل قبل أي شيء لسير العمل بشكل جيد وفعال وإتقان.

05/ المنهج المستخدم:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه علي المنهج الوصفي، والذي يستخدم في دراسة الظواهر و الأوضاع الراهنة من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها بالعوامل المؤثرة فيها،
تعريفه: هو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماد على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا و دقيقًا لإستخلاص دلالاتها و الوصول إلي نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.¹

¹ بودرسة زهير، محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي، 2013/2014 ص 07.

² كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين، في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، 2015/1436 ص 12.

³ ناصر قاسمي، دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب، ط)، الجزائر، 2001، ص 23.

⁴ كمال راتب نوفل مرجع سابق، ص 12.

06/ الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى: تحمل عنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة " المديرية العامة " من إعداد الطالب يونس مختار مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015.

إشكالية الدراسة: اعتمدت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي مفاده هو ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

المنهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الكمي باعتبار أن موضوع الدراسة يحتوي على متغيرين بينهما علاقة قابلة للقياس، حيث يعرف موريس أنجرس المنهج الكمي أنه مجموعة إجراءات لقياس الظاهرة المدروسة احصاءيا بأرقام و الحساب .

عينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إدارات تحكم تنفيذ الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية الجلفة و البالغ عددهم 70.

وتمت الدراسة علي أساس المسح الشامل .

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأساسية:

- الثقافة التنظيمية دور في تعزيز الرضا الوظيفي للأفراد المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

1/ الثقافة التنظيمية دور في الرضا عن المحتوى العمل في المؤسسة.

2/ الثقافة التنظيمية ودور في الرضا عن نطاق الإشراف بالمؤسسة .

3/ الثقافة التنظيمية دور في الرضا عن الأجور و الحوافز بالمؤسسة .

نتائج الدراسة :

من خلال النتائج السابقة في الجداول توصلوا أن قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و الرضا عن المحتوى العمل تساوى 0.70 بمستوي دلالة 0.000 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتعريين ومنه تحقق الفرضة القائلة " للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن محتوى العمل ".²

الدراسة الثانية :

¹ سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة، ط1، الأردن، عمان، 2019، ص126.

² يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2014/2015.

تحمل عنوان: " أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر- بسكرة، من الطالبة فاطمة دريدي أطروحة نهاية الدراسة لنيل الدكتوراة العلوم الإجتماعية تخصص علم الاجتماع التنظيم - جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2017/2018 .

إشكالية الدراسة: انطلقت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي هو ما طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة الإدارية لدي مسؤولي المؤسسة العمومية الإستشفائية بالثقافة التنظيمية .
المنهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من أكثر المناهج ملائمة مع موضوع الدراسة لأنه يصف لنا نظريا متغيرات الدراسة (أنماط السلطة الإدارية، الثقافة التنظيمية) والإحاطة بجميع أبعادها ها ويتم جمع وتحليل المعطيات و البيانات عن طريق الدراسة الاستطلاعية بشقيها النظرية و الميدانية.

عينة الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة علي طريق المسح الشامل في دراسة الموضوع والتي تتمثل في جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع من خلال إجراء الدراسة علي كافة مفردات المجتمع بلغ عدد موظفي المؤسسة العمومية ا لإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة 569 موظفا استعاد 227 موظفا .

نتائج الدراسة :

- كلما زادت أنماط السلطة بالمؤسسة الإستشفائية زاد مستوي الثقافة التنظيمية للموظفين و العكس صحيح .
- كلما قلت أنماط السلطة الإدارية بالمؤسسة الاستشفائية قلت مستويات الثقافة التنظيمية .
- كلما زاد مستوي النمط الديمقراطي في المؤسسة العمومية الإستشفائية زاد مستوي الثقافة التنظيمية حيث يساعد هذا النمط تفعيل العملية الإتصالية بين الوحدات التنظيمية وتبادل الخيرات بين جميع الموظفين فالسلطة الديمقراطية تراعي معاملة جميع الموظفين و تسمح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتحفيزهم علي إتقان أعمالهم
- النمط السائد للسلطة الإدارية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر هو النمط الديكتاتوري¹.

الدراسة الثالثة:

¹فاطمة دريدي , "أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية, أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتورا العلوم في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم،-قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة , 2017/2018.

تحمل عنوان " نمط التسير و أثره على الإنضباط الوظيفي في المؤسسة " دراسة ميدانية
بثانوية القروط بوعلام بأدرار، من إعداد الطالبتين زهرة الداعلي، سهام وتيدي - مذكرة مكملة لنيل
شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل - جامعة أحمد دراية أدرار.

إشكالية الدراسة:

اعتمدت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي :

- هل لنمط التسير تأثير في الإنضباط الوظيفي للعمال .

التساؤلات الفرعية:

- هل نمط التسير الأوتوقراطي يؤثر على الإنضباط الوظيفي .
- النمط التسير الأوتوقراطي تأثير في الإنضباط الوظيفي للعمال .
- لنمط التسير الحر تأثير في الإنضباط الوظيفي للعمال .

المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي و الذي يستخدم في دراسة الظواهر و الأوضاع الراهنة
من حيث خصائصها وأشكالها و علاقتها بالعوامل المؤثرة فيها و هو يهتم بدراسة الظواهر الحالية
.

عينة الدراسة :

كانت عينة الدراسة هي عينة الغير العشوائية و التي تشمل جميع الموظفين في المؤسسة وقدرت
بحوالي

60 موظفا وتمثل ميدان الدراسة في الثانوية القروط بوعلام بأدرار.

نتائج المتوقعة:

- يوجد أثر لنمط التسير على الإنضباط الوظيفي .
- أن لنمط التسير المتبع أهمية كبيرة في المؤسسة .
- أن لنمط التسير الديمقراطي أثر كبيرة على الإنضباط الوظيفي .
- نقص الإنضباط الوظيفي في المؤسسة وذلك من خلال ملاحظة مجموعة من السلوكات
بالنسبة للعمال والمتمثلة في الخروج أثناء العمل و التغيب بالإضافة إلي طغيان الثقافة
المحلية لدي الموظف علي قوانين المؤسسة .¹

تاسعا: صعوبات الدراسة:

¹ زهرة الداعلي، سهام وتيدي، نمط التسير علي الإنضباط الوظيفي في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في
علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة أحمد دراية - أدرار، 2019/2020.

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات مهما كانت أهميته ودرجة مستواه, ومن بين الصعوبات التي واجهاتنا في دراساتنا هذه مايلي:

- نقص المراجع على المتغير الإنضباط الوظيفي.
- غلق المكتبة بسبب الكوفيد-19.
- الدراسة على شكل النظام الأفواج أدت بينا على ترك الإقامة, وهذا سبب لنا صعوبة التنقل.
- ضعف في تدفق الإنترنت.
- ضيق الوقت .

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال دراستنا لهذا الفصل أن الإطار العام للدراسة يساهم في شكل كبير لتوجيه الباحث للمسار الصحيح للدراسة, انطلاقا من تحديد إشكالية الدراسة ثم التساؤل الرئيسي وتوضيح أسباب الدافعة لإختيار الموضوع, أهميته وأهدافه وتحديد مصطلحات الدراسة والمنهج المتبع في الدراسة, وعرض أهم الدراسات السابقة التي تعد إطار نظري لهذه الدراسة بالإضافة طرح فرضيات, و فالتالى تم ذكر الصعوبات التي واجهتنا .

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: تطور التاريخي للثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني: مفهوم وأنواع الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: أبعاد وعناصرها.

المطلب الرابع: خصائصها.

المطلب الخامس: مصادرها.

المطلب السادس: أهميتها.

المبحث الثاني: كيفية الحصول علي الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: وظائف وسائل انتقال الثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني: الثقافة والنجاح التنظيمي.

المطلب الثالث: المداخل النظرية المفسرة للثقافة.

المطلب الرابع: العوامل المحافظة علي ثقافة المنظمة.

المطلب الخامس: تغير الثقافة المنظمة.

المطلب السادس: طرق التعبير الثقافة التنظيمية.

خلاصة

تمهيد:

لقد تطور الفكر التنظيمي و الثقافة التنظيمية لدي العديد من المفكرين والباحثين و الإداريين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة بصفة عامة و العلوم الاجتماعية بصفة خاصة وإدارة الموارد البشرية و التنظيم الإداري بصفة أخص،حيث تعبر من أهم العوامل الأساسية التي تعمل علي نجاح المنظمة و تفوقها في بيئة الأعمال و المنظمات .
وعليه احتلت لنا العملية الثقافية أهمية كبرى في دراسة ثقافة المنظمة و تأثيرها علي الموظف بصفة عامة من سلوكيات وفعاليات التي يقوم بيها اتجاه عمله .

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: تطوير التاريخي للثقافة التنظيمية.

01/ تطوير استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business week وأدرجت مجلة fortune تحت عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحثان t.e.deal.a akennedy سنة 1982 بكتاب تحت عنوان corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

فيما يذكر "هوفيسيتيد" في ذلك أن مصطلح الثقافة التنظيمية كما شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية ويحيل "هو فيسيتيد" ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (Kennedy corporate culture: deal) وكتاب البحث عن الامتياز "تبرز وترمان" (in search of excellence) وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقبضة " الثقافة التنظيمية " باعتبار عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم .

2/ تزايد الاهتمام الميداني للثقافة المنظمة:

لقد زاد الY اهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية النجاح في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل المشاركة القائمة على الثقة , اهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية والإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

وتعمق أكثر هذه الاهتمام بعد ظهور نظرية (z) theory z culture الأمريكية تسمى نظرية Z للثقافة التنظيمية وتشير هذه النظرية لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة ¹.

¹ الياس سالم , تأثير الثقافة علي أداء الموارد البشرية ,مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية , جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ,كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية , 13/9/2006,ص11.

المطلب الثاني: مفهوم وأنواعها الثقافة التنظيمية.

*تعريف الثقافة التنظيمية:

إضافة إلى جملة التعارف التي وضعناها فيإشكالية الموضوع هناك مجموعة كتاب وعلماء آخرين عرفو الثقافة التنظيمية كالآتي:

يعرف "wheelen" الثقافة التنظيمية بأنها: "عبارة عن مجموعة من إعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة. ويعرفها shermerlborn: "بأنها النظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة".

ثقافة المنظمة:(الثقافة التنظيمية) هي مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما.¹

ويمكن القول: بأن الثقافة التنظيمية: "القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة و الفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين و العملاء و الطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات و المعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء التنظيم".²

يعرفها شين shein في كتابه **الثقافة التنظيمية القيادة** بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعها أو اكتشفها أطورتها المنظمات أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي, و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها.³

كما تعرف أيضا: بأنها إطار معرفي مكون من الإتجاهات, والقيم ومعايير السلوك و التوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة ، و تتأصل إي ثقافة تنظيمية على المجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة.⁴

وعليه يمكن استخلاص الثقافة التنظيمية بأنها نظام مشترك المعاني من قبل العاملين التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات, وتتكون من مجموعة من القيم, المعتقدات والمعايير والتقاليد والتوقعات التنظيمية وغيرها التي تبنتها المؤسسة في تحقيق أهدافها داخل المنظمة.

¹ بلال خلف السكارنه, أخلاقيات العمل, دار المسيرة لنشر, ط1, عمان - الأردن, 2009م/1430هـ, ص 357 .

² خيضر كاظم حمود الفريجات و آخرون, السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة), مكتبة الجامعة الشارقة, ط1, عمان, 2015, ص 264.

³ بو الشرش كمال, الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإداري, دار الأيام , ط1, عمان, 2015, ص10.

⁴ جيرالدجر ينبرج وآخرون, إدارة السلوك في المنظمات, دار المريخ, الرياض, (ب,ط), 2004/1425, ص 627.

*أنواعها:

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يحكم استخدامه كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر من أبرزها:

- 1 **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تحدد المسؤوليات والسلطات والعمل يكون منظما والوحدات يتم بينها تنسيق وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والإلتزام.
- 2 **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 3 **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة , وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون.
- 4 **ثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصورا في طريقة انجاز العمل وليس بالنتائج التي تحققت, فينشر الحيلة والحذر بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم, أما الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما حيث يهتم بتفاصيل عمله.
- 5 **الثقافة المهمة:** وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج ومحاولة استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- 6 **ثقافة الدور:** وترتكز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية والاستمرارية وثبات الأداء¹.

وهناك من يقسمها إلي نوعين وفقا لمكوناتها ونجد أن لدينا:

- 1- **الثقافة القوية:** يمتاز هذا النوع من الثقافة بكونه منتشرًا بداخل المنظمة ومقبول من العاملين. أي نجد أن الأفراد المنظمة مشتركون بصورة متكاملة من حيث القيم والمبادئ لتحقيق الوحدة التنظيمية وتجنب الصراعات التي تؤثر على الفعالية المنظمة.
- 2- **الثقافة الضعيفة:** هذا النوع من الثقافة لا يتمتع بقبول العاملين وثقتهم. حيث نجد صعوبة توافق ثقافة العاملين مع ثقافة المنظمة مما يؤدي ذلك إلى أحداث فوضوية تؤثر على نظام المؤسسة تحدث صراع تنظيمي على العاملين فيما بينهم و المنظمة, كما يؤدي ذلك إلى تراجع فعالية الموظفين داخل النسق التنظيمي وضعف الإنتاجية المرغوبة فيها.²

¹ محمد يوسف القاضي, السلوك التنظيمي, الأكاديميون, ط1, عمان- الأردن, 1436هـ-2015م, ص23.

² سيدي عرفة, السلوك التنظيمي, دار الراوية للنشر, (ب,ط), عمان, 2009, ص220.

وإن اختلاف في التصنيفات للثقافة التنظيمية يرجع إلي الاختلاف في المعايير التي اتخذها كل كاتب في ذلك المعيار القوة و الضعف وهنا من يصنفها تصنيفات عامة وهنا من يجملها في جميع مؤسسات قطاع الصناعي أو الإنتاجي أو الخدماتي وغيرها.

المطلب الثالث: أبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية.

1/- أبعادها:

البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية:

يعرفه الباحث بأنه الحقل الذي يتم بدراسة السلوك والاتجاهات وأراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك مشاعر و أداء العاملين , وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم .

البعد الإنساني للثقافة التنظيمية:

يتناول هذا البعد بأنه أثر الثقافة التنظيمية داخل التنظيم على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير و الموظفين أو مع المؤطرين البيداغوجيين (محل دراسة ميدانية) . فضلا عن القيم والعادات والتقاليد ككون ثقافي ومؤثر إنساني.

البعد الإداري للثقافة التنظيمية:

يعرف الباحث البعد الإداري على أنه سلوك (فرد أو جماعة) يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل.¹

2/- عناصرها:

تتعدد التصنيفات للعناصر الثقافة التنظيمية, لأنها تعبر عن نسق معقد يتكون من مجموعة من العناصر, حيث لها تأثير على سلوك الأفراد داخل منظمة. وعلى ضوء هذا يمكننا عرض أبرز العناصر المكونة وهي:

❖ القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم...الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

¹ عبد الساتر مر كمال, الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسة التربوية المختصة , أطروحة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل , قسم العلوم الاجتماعية, جامعة زيان عاشور- الجلفة, 2013/2014, ص 60 .

❖ **المعتقدات التنظيمية:**

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات الأهمية المشتركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

❖ **الأعراف التنظيمية:**

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملين في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

❖ **التوقعات التنظيمية:**

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر كل فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.¹

المطلب الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية نظام أو كسلوك رغم تفاوت درجة تواجدها والإلتزام بها في التنظيم، فهناك من جعلها نفس خصائص الثقافة العامة وهناك من وضعها مختلفة، ونحن ركزنا على أهم هذه الخصائص نذكر منها هي:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات واحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.

¹ محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص 358.

- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على الأقدمية أو على الوساطة والمحسوبية.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصر على القنوات الرسمية التي تحددها نمط التسلسل الرسمي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.¹

المطلب الخامس: مصادر الثقافة التنظيمية.

تعد المعتقدات و القيم و الأنظمة الاجتماعية و السياسية و البيروقراطية و اللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية للثقافة التنظيمية، ويمكن حصر مصادر الثقافة التنظيمية بصفة عامة فيما يلي:

1. العادات و التقاليد والأعراف: قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ويصبح الموظف في المنظمة بطابعها الخاص وتؤثر في شخصيته وتحدد نمطه السلوكي وفق العادات و التقاليد و البيئة الداخلية و الخارجية .
2. الطقوس والإحتفالات والمناسبات: تتمثل في الإحتفال بالأعياد و المناسبات القومية والإدارية في بعض المنظمات بعد عودة العاملين من الإجازة و التقائهم بعضهم البعض.
3. الأساطير: هي الخرافات التي تستخدم كرموز اجتماعية و تربط الإنسان بثوراته و ثقافته القديمة ومجتمعه من خلال دروس و العبر التي يستفاد منها في مواجهة المشكلات و لكن يعاب عليها اللجوء للخيال و غياب الواقع .
4. المجاز والطوائف و النكت والألعاب: يجري استخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة و الألفة و تحقيق الصراعات بين العاملين و تنقية القلوب من المشاحنات أو الظن أو عدم الثقة .
5. البطولات والرموز الاجتماعية: تتمثل في قصص القادة في مختلف المجالات السياسية و الإدارية و التاريخية التي تتخذ كقدوة ومثالا يتخذ بيه للعمل في المنظمات.
6. القصص و الحكايات: تستخدم لكي تعكس رسالة معينة كأن يقص المدير على الموظفين كيفية تطور الجهاز الإداري لمنظمة معينة، أو قصة كفاح أحد المديرين المتميزين وكيفية وصوله باجتهاده إلى أعلى المراتب.¹

¹عباس سمير، الثقافة التنظيمية و إستراتيجية التغيير في المنظمات، دار الهدى، (ب،ط)، عين ميله، 2012 ص

المطلب السادس: أهمية الثقافة التنظيمية.

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي:

- ✓ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن إي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجهه بالفرض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
 - ✓ تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، إبان ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة في ضوءه.
 - ✓ تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف إن الفرد عندما يواجهه موقفا معنا أو مشكلة معينة فإن يتصرف وفقا لثقافة إي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.²
- وتكمن لنا أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم و توجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.
- نستنتج أن وجود النظام القيمي الذي تسيّر عليه المؤسسة مأتيا طبيعة البيئة الإجتماعية الذي يخرج منها هذا النظام، إبان الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن إن تورث لهم.
- وهناك أهمية أخرى تتعلق بالثقافة التنظيمية داخل المنظمات وهي كالآتي :
- ✓ الثقافة القوية تعتبر فاعلا ومؤيدا للأداء و مساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.
 - ✓ تعبر عن إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم و علاقاتهم وإنجازاتهم .
 - ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتذار للعاملين به، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار و التميز والزيادة .
 - ✓ تعتبر بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها الاستيراد بها.

¹صالح بن سعد المرعب، القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، ط1، الرياض، 2012/ 1433، ص، ص 64-65.

²بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 359.

✓ الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة و المديرين فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.¹

¹ حمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

المبحث الثاني: وظائف و نجاح الثقافة التنظيمية في المنظمة.

المطلب الأول: وظائف وسائل انتقال الثقافة التنظيمية.

1/ * وظائفها:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد و الحفاظ على هوية الجماعة لذلك هي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين و مساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، و عليه يمكن سرد بعض وظائف الثقافة التنظيمية في نقاط أهمها:

❖ أنها تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية بحيث أن مشاركة العاملين بنفس المعايير و القيم و المدركات تمنحهم الشعور بالتوحد..... مما يساعدهم على تطوير الأحاسيس.

❖ تسهل الإلتزام الجماعي حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي ممن يقبلون هذه الثقافة.

❖ تعزيز استقرار النظام حيث تشجع على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، أي من خلال تشجيعهم بالشعور بالهوية المشتركة بينهم و الإلتزام القانوني.

❖ تشكيل سلوك من خلال مساعدة الأفراد فيما يدور حولهم.¹

يمكننا القول بان الثقافة التنظيمية من وظائفها داخل المنظمة تعطي تميزا لمؤسسة، حيث تساهم في خلق الإلتزام و الانتماء لما هو أكبر و أهم من المصالح الذاتية للأفراد فهي تشكل إطار مرجعي و سلوكيا من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

2/ * وسائلها:

تشمل أي ثقافة في المنظمة على مجموعة من العناصر و القيم التي تواجه سلوك الأفراد داخل المنظمة و تساعده على فهمها و فهمهم و تواصل م عهم لتسهيل عليهم فهم الأحداث اليومية و تفسيرها و هي كالاتي.

1 الرموز: تعتمد المنظمات كثيرا على رموز تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين لأنها أشياء تتضمن معان اكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، مثل المباني الضخمة لتوحي بأنها

¹حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد لنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2003، ص265.

شركة ضخمة مستقرة لها مكانها في السوق، ومثل الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها، ومثل صالات الشركات المليئة بالزهور و الورود لتوحي بأنها ثقافتها مفعمة بأجواء الصداقة والتقدير العاملين.

- 2 -**القصص:** تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروي عنها، سواء ذلك رسمي أو غير رسمي و توضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد الفهم المطلوبة ولا ضرورة لأن تتضمن القصص إحدائاً عظيماً، وربما أصبحت كلمات قصيرة شعاراً أو مثلاً لأنها توصل الرسالة المقصودة بكفاءة.
- 3 -**اللغة الخاصة:** تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية في المنظمة، لأن هذه اللغة تساعد أعضاء المنظمة على التعرف على بعضهم البعض وتحديد هويتهم كأعضاء في المنظمة وهي ألفاظ تعبر عن طبيعة ثقافتهم كأن تجري اختصارات على السنة العاملون تبدو غريبة على غيرهم ولكنها تميزهم عن غيرهم.
- 4 -**الاحتفالات:** تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بيهيها وبالتأكيد النظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاظ بالقيم و الفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة .
- 5 -**التعبيرات التي تحدد المبادئ:** ومن الطرق انتقال الثقافة المبادئ المكتوبة. وقد سجلت بعض الشركات مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع، فتحدد بعض الشركات القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها و تصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع تلك القوانين في كتب و تسمي دستور الأخلاق، ألا و هو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها الشركة وهو وسيلة مؤثرة في ذلك المجال، لأن الفرد غالباً ما يكون قد انضم إلى تلك الشركات ولا يعرف عنها.
- 6 -**الطقوس:** هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية وتعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية، مثل الاستراحة، الذهاب إلى الشرب قهوة أو الشاي، الاجتماعات بأنواعها.¹

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية و النجاح التنظيمي.

تبين العديد من الدراسات أن من أهم الأسباب التي تساهم في نجاح المديرين أو الخبراء أو العاملين بالمنظمات أتت كالأتي.

1-العوامل الخاصة بالوظيفة:

- المهارات الفنية و الإدارية و المعلومات الشاملة عن المنظمة وفروعها بالبلدان الأخرى.

¹إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير، قسم الإدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- بغزة، 1432هـ/2011م، ص32.

- الخصائص الاجتماعية: وهي القدرة على مواجهة الظروف, عدم التأكد وعدم الوضوح, المرونة في مواجهة المواقف و الحساسيات للثقافات الأخرى.

2-الدوافع:

- الاعتماد في أهمية المهمة التي يقوم بها الفرد.
- الرغبة في تحصيل المسؤوليات أعلى.
- تطابق الأعباء الوظيفية مع المسار الوظيفي.

3-الأسرة:

- رغبة الزوج أو الزوجة في العمل مع الطرف الآخر.
- تدعيم الأسرة.
- استقرار الأسرة.

4-المهارات اللغوية:

- فهم وإجادة أكثر من لغة .
- فهم الإتصالات اللفظية و غير اللفظية.

5- القدرة على تخفيض التوتر:

- تعدد أنشطة الفرد الاجتماعية و الثقافية و الرياضة .

6-القدرة على الإحلال:

-القدرة على إحلال بعض الأنشطة التي تعودها الفرد في منظمته بأنشطة أخرى في نفس المنظمة أو أحد فروعها.¹

¹سامح عبد المطلب عامر, علاء محمد سيد قنابل, التطوير التنظيمي, دار الفكر للنشر, ط1, عمان, 2016م- 1431, ص300.

المطلب الثالث: المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية:

لقد حظي مبحث الثقافة التنظيمية بالدراسة في مستهل عقد الثمانيات من القرن العشرين، لكن عملية بناء أطره المعرفية ونماذجه لازالت قيد التكوين الفكري والفحص النظري والاختبار الأمبريقية، وضمن هذا السياق سوف نعرض أهم المداخل المفسرة للثقافة التنظيمية:

1-نظرية التأثير لثقافة المنظمة(schein):

تقوم هذه النظرية على أساس مفاده: ماهي الثقافة؟ What is culture ولقد حلت هذه النظرية متغير الثقافة التنظيمية ضمن ثلاث مستويات هي:

-المستوى الظاهري (المادي): تجسده مظاهر التطبيق.

- مستوى القيم: أو مستوى تحت سطح الجوانب التطبيقية.

- المعتقدات والافتراضات: أو ما يعرف بالمستوى الأكثر عمقا.

ويمكن توضيح هذه المستويات أكثر تفصيلا كما أشار إليها schein على النحو التالي:

1 مستوى المادي: يتمثل في التكنولوجيا، الفنون، الآداب، الأنماط السلوكية المرئية والمسموعة.

2 مستوى القيم: يتم التعرف عليها من البيئة المادية، ويمكن التعرف عليها من خلال اتفاق الجماعة.

3 مستوى الافتراضات الأساسية: العلاقة مع البيئة، طبيعة الواقع والزمان والمكان، طبيعة الطباع البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية.

2- نظرية ديناميكية الثقافة:

إذا كانت نظرية schein تبحث عن ماهية الثقافة التنظيمية؛ فإن نظرية ديناميكية الثقافة تبحث عن كيف نشأت الثقافة؟

وذلك من خلال الاعتماد على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، إذا أسفرت نتائج هذه النظرية إلى مكونات الثقافة التنظيمية (الماديات، القيم، الافتراضات) تتميز بالديناميكية والتغير؛ أي أنها في حركية مستمرة ولا تتوقف، وتتم هذه الحركة من خلال الأدوار الديناميكية التي تربط بين مكونات الثقافة التنظيمية.

نظرية المجالات: (Jones) ركزت هذه النظرية في معالجتها للثقافة التنظيمية على العوامل البيئية الداخلية والخارجية، إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل إلى الاستقرار واتجاهها نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنة والانجازية، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية، والابتسام بالمرونة والإبداع والقدرة على المخاطرة، كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة ومن خلال التفاعل يتم تبني التجديد أو تغيير النسيج الثقافي للمؤسسة.

5- نظرية التفاعل التنظيمي: (Davis،Schwartz) انطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية

مفادها: أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة... الخ) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية، القواعد والإجراءات) إذا تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا طبعاً (كيف يخططون أو يحفظون أو يراقبون؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلال وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية.¹

المطلب الرابع: عوامل المحافظة على ثقافة المنظمة.

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة:

الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، والقواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة، أي كل ما كانت الإدارة العليا تستلزم بالسلوك المنتظم للعاملين من خلال وضع قوانين تتوافق مع ثقافة المنظمة لتجنب مشاكل تعرقل نظام المنظمة وعلى العمل وجودية.

اختيار العاملين: تتم عملية الاختيار للعاملين هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأديب مهام العمل في المنظمة بنجاح، وذلك من خلال ضرورة توفيق خبرات وكفاءة المعرفية لدى الأفراد مع فلسفة المنظمة والتعليمات التي تمثلها على العاملين لضمان الحفاظ على ثقافة المنظمة، باعتبار الأفراد الجدد يحملون ثقافة تختلف على ثقافة العاملين

¹ياحي عبد المالك، (مجلة آفاق العلوم: الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد)، العدد 06، جامعة الجلفة، 2017، ص303.

الحاليين القدامى في المنظمة وقد تؤثر ثقافة الأفراد الجدد على الأداء العاملين و نشاطهم الفعال في المنظمة.

المحافظة الاجتماعية: ذلك يستوجب ضرورة معرفة الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة لتجنب تغيير أداء المنظمة , إي يستلزم على الإدارة معرفة العناصر الجديدة في المنظمة وتعريف و توضيح لهم الثقافة المتبعة في المؤسسة و كل ما يرتبط بنظام المنظمة من عاملين و المرؤوسين و الأدوار.¹

المطلب الخامس: تغيير الثقافة التنظيمية:

يرى القليل الباحثين ممن تناولوا الثقافة التنظيمية، أنها غير قابلة للتغيير في حين يرى البعض ان هنالك إمكانية لتغييرها و تعديلها ,وعليها يمكننا توضيح ذلك في مجموعة من النقاط وهي كالآتي:

- تغيير في القادة المنظمة: حيث يتم ذلك من خلال ما يحمله هؤلاء القادة البارزون من خلال رؤية إستراتيجية التي تكون عليها المنظمة مستقبلا.
- مرحلة دورة المنظمة: إي أن هناك انتقال المنظمة من دورة التقدم إلى مرحلة التوسيع إذ تزداد الأهداف تحققا من خلال، نمو المبيعات و الحصة السوقية فالأرباح و الطلب على المنتجات ثم تزداد توسعا وحجما وتمر في مرحلتي النضج والانحدار بظروف صعبة و حرجة تحاول أن تلمم أنشطتها المختلفة عبر استراتيجيات عدة.
- عمر المنظمة: عندما يترسخ الأطر العامة و الجوهرية للمنظمة ومع مرور الوقت تكون عملية التغيير صعبة على عكس المنظمات ذات العمر القصير بغض النظر عن مرحلة دورة الحياة التي تمر بها.
- حجم المنظمة: من الطبيعي إن تغيير ثقافة المنظمات الصغيرة الحجم يكون بصورة أسهل و اقل كلفة من المنظمات الكبيرة الحجم.

¹محمود سلمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال, دار وائل للنشر و التوزيع, ط1, عمان, 2005, ص 319,220.

- تماسك وانتشارا لثقافة الحالية: تناسب عملية التغير الثقافي مع درجة و شدة التماسك طرديا فكلما زادت قوة تماسك الثقافة التنظيمية كانت هنالك صعوبة في تغييرها أو العكس صحيح بسبب الالتزام و الولاء بالقيم و المعتقدات و الطقوس و الأعراف و غيرها.
- قلة الثقافات الفرعية: عند وجود ثقافات فرعية كبيرة في المنظمة تتعقد و تزيد من صعوبة تغيير الثقافة السائدة, حيث يرتبط ذلك بالحجم إذ تقاوم المنظمات الكبيرة لتغيير الثقافي بسبب وجود أنواع عدة للثقافات الفرعية ، حيث إذا كانت الظروف ملائمة لتغييرها فان علينا وضع إستراتيجية شاملة و منسقة لانجاز هذا التغيير بنجاح.
- إذابة الجليد عن الثقافة الحالية: هو إن يدرك جميع العاملين فعليا إن المنظمة تواجه أزمة حقيقة تهدد كيانها ووجودها.
- التغيير في أنماط التفكير: عندما يتغير طرق التفكير عند الأفراد فان الجيل الجديد من الأفراد يميلون إلى التعبير الحر بأفكارهم على عكس الجيل القديم الذين يميلون إلى التعبير عن شخصيته.
- صياغة الاستراتيجيات الجديدة: نجد أن هناك ثلاثة اتجاهات حول طبيعة العلاقة بين الثقافة و الإستراتيجية وهي :
 - الاتجاه الأول: مفاده انه عند التغيير الإستراتيجية يجب أن يتم بتغيير الثقافة و يتفق حول ذلك الكثيرون.
 - الاتجاه الثاني: خلاف ذلك عند حدوث تغير في الثقافة المنظمة لابد من تغيير الإستراتيجية لكي تستطيع المنظمة من القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها.
 - الاتجاه الثالث: أفضل علاقة التناسق بين الاثنين أن يكون التغيير لهما في آن واحد وفي ذات المقدار والكم والنوع.¹

¹سامي فياص العزاوي,ثقافة منظمات الاعمال المفاهيم و الأسس التطبيقات,فهد مكتبة الملك وفهد الوطنية , (ب,ط), الرياض,1430,ص ص,188,189.

المطلب السادس: طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية.

من أهم طرق التعبير على الثقافة التنظيمية داخل المنظمة و غيرها و عليه يمكن أن نذكر أهم طرقها وهي:¹

1- الطرق النظامية في عمل الأشياء: توجد في معظم الأحيان أنماط مدركة لسلوك بين الأفراد العاملين في نفس المنظمة، الأنماط المدركة تشير إلى وجود نوع من الاتفاق الضمني حول نوع وطبيعة السلوك المقبول لتصرف الايجابي، الموقف المتوقع من الرئيس المباشر أو من الإدارة العليا حول النتائج الانجاز الأعمال.

2- المعاني المشتركة من مجاميع العمل: تتضمن معاني المشتركة لمجاميع العمل قواعد وإجراءات العمل ومعايير الانجاز التي توضع بصورة مشتركة بين الإدارات ومجاميع العمل، تتمثل هذه المعاني غايات مشتركة ونتائج نهائية مطلوب الوصول إليها.

3- القيم الجوهرية الكاشفة: يقصد بالقيم الجوهرية الافتراضات العميقة المتصلة بالمنظمة و التي تظهر في تأثير عميق على المواقف وسلوك المدراء و الأفراد , وتعتبر محور ترتكز عليه ثقافة المنظمة أو ترتكز عليه القيمة العليا لهذه الثقافة التي قد تكون ممثلة بالجودة, الم تانة والثقة, أو التميز و الانفراد كل شي , الرؤيا الإستراتيجية والفلسفة التي تشكل استراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال, واتجاه العاملين المستفيدين والمنافسين.

وكل هذه الأنفة الذكر لا تمثل في حد ذاتها " ثقافة منظمة " ولكن ببساطة تعكس المستوى العميق من الافتراضات و المعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة, وبالتالي تظهر بأشكال متنوعة ومتغيرة.

¹ عيساوي وهيبه, أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي, مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير, مدرسة دكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمت الشركات, تخصص حوكمة الشركات, جامعة بوبكر بلقايد- تلمسان, 2012/2011, ص

خلاصة الفصل:

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الأساسية لنجاح أو فشل أي مؤسسة , وهذا ما تناولناه في هذا الفصل من خلال التعرف على تطويرها وتعريفها وأنواعها و عناصرها وأبعادها و خصائصها و مصادرها وأهميتها, كما توصلنا إلى كيفية الحصول عليها وانتقالها عبر الأفراد بمجموعة من الوسائل والوظائف ,الثقافة والنجاح التنظيمي , المداخل النظرية المفسرة لها,العوامل المحافظة عليها, وطرق التعبير عنها وتغيرها.

وعليه نستنتج أن الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة من المعاني و القيم والمعتقدات و الأعراف و التوقعات, التي تتطور وتستقر عبر الزمن, وصولاً إلى مرحلة الإدراك المشترك, وطرق التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم.

كما انها تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الانضباط الوظيفي.

الفصل الثالث: الإنضباط الوظيفي

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية الإنضباط الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الإنضباط الوظيفي.

المطلب الثاني: أنواع الإنضباط الوظيفي.

المطلب الثالث: صور الإنضباط الوظيفي.

المطلب الرابع: العوامل الإنضباط الوظيفي.

المطلب الخامس: مقومات الإنضباط الوظيفي.

المطلب السادس: أهمية الإنضباط الوظيفي.

المبحث الثاني: فعاليات وتصميم الإنضباط الوظيفي.

المطلب الأول: فعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة أعمال إدارة الأفراد.

المطلب الثاني: تصميم نظام الإنضباط الوظيفي.

المطلب الثالث: مبادئ الإنضباط.

المطلب الرابع: أنواع المشاكل الإنضباطية.

المطلب الخامس: مميزات الإنضباط الوظيفي.

المطلب السادس: نتائج عدم الإنضباط.

خلاصة.

تمهيد:

إن الإضباط الوظيفي سلوك أخلاقي والتزام الموظف بواجباته ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها، التي تتمثل في الالتزام بالقوانين و الأنظمة في تلك المؤسسات وكذا التقيد بمعايير القيم و الأخلاق في المجتمع، وهذا ما أشار إليه خبراء الإدارة من حيث النتائج الايجابية للمؤسسة والموظف و المجتمع، ومن هنا سوف نقوم بشرح بشكل مختصر و مفصل على الإضباط الوظيفي للموظف داخل المنظمة هل يؤثر عليه بالسلب أو بالإيجاب على التسريع المؤسسة، في حين نجد هذا ما أوجب على العاملين داخل المنظمة التقيد بيه لتحقيق أرباح وفعالية الإنتاج .

المبحث الأول: ماهية الإلتضباط الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الإلتضباط الوظيفي.

مفهوم الإلتضباط لغة: مصدر من الضبط وهو ضبط الشيء حفظه بالحزم ،ورجل ضابط، أي حازم ويقصد به هنا الحزم في التنظيم الأمور بمعني، اهتمام التقني بجميع الأنظمة المنظمة لمهنته و المحافظة عليها، سوا الإلتضباط في الأوقات أو التصرفات، أو الشكل أو التعامل مع جميع المستويات.¹

تعريف الإلتضباط:يقصد به الإلتزام بقواعد السلوك والعمل المحددة من قبل الإدارة إضافة إل سلوكيات المتعارف عليها في العمل.²

وعليه يمكننا القول بأن الإلتضباط هو إلتزام بأخلاقيات المهنة و إهتمام بجميع عمليات المنظمة، من اجل تحقيق أداء وتصميم البرامج التي تحفز على الاجتهاد في العمل و تطبيق القوانين الصادرة والقواعد، وذلك من أجل التطور المستمر في الحياة ومحاربة الفساد الإداري بكل أنواعه .

ويعرف أيضا: بأنه الإلتزام العاطفي و الفكري الذي يمتلكه المرء تجاه وظيفة محددة حتى يقدم لها أكثر جهود تميزا، وهو بذلك يصف الجهد الذي يرغب الموظف تقديمه من تلقاء نفسه وليس المفروض عليه،³ وهذا ما يعزز مدى أهميته و فعاليته لتحقيق نجاح المؤسسة و استمرارها. أما تعريف انضباط الأفراد العاملين: يقصد بالإلتضباط العاملين هو توافق سلوك الأفراد العاملين مع ضوابط ومقاييس السلوك المقبول و المحدد من قبل الإدارة إضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها في العمل.⁴

بدون الانضباط يصبح الإنسان فاقد الهوية، تسيره أهواؤه ونزواته، لايؤمن بالقيم ولا بالمثل ولا بالدين،فهو متخلي عن التزم،خارج عن كل نظام .

تعريف الإلتضباط الوظيفي:

يعتبر من العوامل المهمة التي ترغب المنظمات الفاعلة لإكتسابها من العاملين فيها، في حين إن الإلتضباط يرتبط ارتباطا يوفق مستويات الأداء الفعال الذي من خلاله يتم قياس اي مؤسسة من أهدافها واندماجها مع العاملين وتوافقهم.

¹ بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره، ص124.

² منصور محمد إسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط2، صنعاء، 2013م/1435هـ، ص191.

³ براء رجب التركي، المشكلات الإدارية، دار الراية، ط1، عمان، 2015، ص39.

⁴ سهلية محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2008، ص219.

* يعرفه ناصر قاسمي: الإضباط الوظيفي: هو سلوك تنظيمي يقوم به أعضاء التنظيم بغرض إظهار الطاعة والسلوك الودي اتجاه القيادة واتجاه التنظيم وإظهار نية التباعد الفعلي واحترام القوانين الرسمية لتنظيم.¹

المطلب الثاني: أنواع الإضباط الوظيفي:

الإضباط موضوع شائك وله ترتيبات على حساب الإيجابية و السلبية فنجد:

أولاً: **الإضباط الإيجابي:** يقوم هذا النوع في المنظمات على التعاون بين المجموعة، فالدافع الداخلي للعاملين في المنظمات يكون نابعا من الانتماء لها ومن قناعتهم الذاتية بإطاعة الأوامر.

ثانياً: **الإضباط 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 يعتمدون إلى مخالفة القواعد والقوانين، ومن أمثلة العقاب السلبي: اللوم والإنداز، التوبيخ أو التأنيب الكتابي، الإيقاف عن العمل، التنزيل من الرتبة أو الفصل.

وعلى حسب الإرتباطات كالفرد والجماعة والمؤسسة والمجتمع سوف نوضح ذلك من خلال العناصر التالية:

- **الإضباط الوظيفي للفرد:** هذا النوع ينطلق من داخل الفرد فهو سلوك أخلاقي وحضاري نابع من الضمير والوعي المهني فهو الموجه لسلوك الفرد لإتقان العمل بالوجه المطلوب وبالجدية والالتزام والإخلاص، بعيدا عن المراقبة الإدارية، وهو مرتبط بالروح المعنوية تتجلى من خلال رضا العامل نفسيا عن عمله وعن المناخ الموجود فيه

- **الإضباط الوظيفي للجماعة:** هذا النوع ينطلق من أعضاء الفريق فهو نابع عن الضمير الجمعي ضمير الجماعة" الذي تكلم عنه دوركايم و يتجلى ذلك من خلال تحقيق النتائج الموجودة من فريق العمل كالحرص على أداء الواجب وتحسين الإنتاج والكفاءة المهنية والإبداع وصولا إلى تحقيق الجودة الشاملة.

- **الإضباط الوظيفي للمؤسسة:** باعتبار المؤسسة نظام مفتوح فالإضباط الوظيفي لها يتجلى في وظيفتها كأحد أنساقه و يعتبر الإضباط كمخرجات المؤسسة، فمؤسسة التعليم مثلا :تخرج نشأة متعلم ووظيفة المؤسسة الخدماتية انضباطها في الخدمات التي تميزها، ووظيفة المستشفى

¹ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، مرجع سبق ذكره، ص 24.

تكمّن في توفير الخدمات الصحية للمجتمع و القضاء على الأمراض إلى غير ذلك من الأمثلة بحيث تعتبر آلية الرقابة الإدارية من متطلبات النظام لتحقيق الإضباط الوظيفي .

- **الإضباط الوظيفي للمجتمع:** المجتمع مكون من مجموعة النظم تتداخل فيما بينها و تتكامل لتحقيق الاستمرارية و البقاء و الإضباط الوظيفي للمجتمع يكمن في بقاءه و استمراره في حركة ديناميكية نحو الحضارة التي تكلم عنها مالك بن نبي في سياق قوله بلين المجتمع يجب أن يتقدم نحو أبواب الحضارة.¹

المطلب الثالث: صور الإضباط الوظيفي.

للإضباط له صور عديدة أخرى في حياة الموظفين داخل المنظمة و التي تقوم على :

أولاً: الإضباط في هيئة الشكل:

1. اهتم بشكلك الخارجي ليكن شعر لحيتك مرصفاً ونظيفاً.
2. حافظ على نظافة شعر رأسك وتعهد طويلاً.
3. الإهتمام بنظافة الجسم مثلاً نظافة الأسنان و الأظافر وتقليمها و مراقبتها.
4. إتزام بالزي الرسمي و الحفاظ على نظافته.
5. تجنب لبس القميص ذات الكتابة واللون والرموز.
6. اعتني بإجراءات السلامة في المصانع.

ثانياً: الإضباط في الوقت:

1. تعرف على جدولك في العمل و احضره قبل بدء العمل.
2. تعرف على التقويم للعمل لتعرف أوقات إنجاز الأعمال.
3. لاتخرج من المصنع إلا في الأوقات المحددة.

¹حاج عمر إبراهيم، دور إدارة المورد البشرية في تعزيز سلوك الإضباط، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015م/2016م، ص 74، 75.

4. راجع أعمالك أولاً بأول و اسأل مما يشكل عليك.
5. قدم الواجبات والمشاريع و البحوث في أوقاتها و لا تتركها إلى آخر الوقت.
6. تغلب على ظروفك، و احتفظ بنسبة الغياب للطوارئ و الضرورة و المرض.
7. استلم مكافئتك عند الإعلان عنها، لأن تأخرك قد يحرملك منها.
8. أحضر إلى العمل قبل بدئ الدوام، و أوقف سيارتك في المكان المخصص لها.

ثالثاً: الإضباط في التعامل:

1. عامل الموظفين و المسؤولين كما تعامل والديك .
2. عامل زملائك كإخوانك وحب لهم الخير و تعاون معهم على البر.
3. عامل الضعفاء و من أقل منك بل احترام ورحمة .
4. أنت في المجتمع متعلما لن تنال حقوقك بالعضلات والقوة، إي بالإقتناع والبيان.
5. دافع على حقوقك بنفسك .
6. حافظ على ممتلكات ومرافق العمل فهي لك وإخوانك.¹

المطلب الرابع: عوامل الإضباط الوظيفي.

➤ **عوامل خارجية:** يفترض أن وضع سوق العمل يؤثر على سلوك الموظف، يمكن أن يكون لمعدل البطالة المرتفع و المنافسة الشديدة على الوظائف تأثير محفز أو مدمر على الموظف، بحيث يركز كل موظف الحفاظ على وظيفته.

➤ عوامل متعلقة بالعنصر البشري:

1/- **السمات الشخصية لموظف:** عرف بيرت الشخصية بأنها النظام المتكامل الذي يحتوي على جملة من الميول و الإهتمامات و الإستعدادات و المهارات الجسدية و العقلية، تكون ثابتة نسبياً بحيث يتحدد بمقتضاها الأسلوب الذاتي للفرد في تفاعله و تكيفه مع بيئته المادية و

¹ بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره، ص127.

الاجتماعية، بعض الصفات مثل العدوانية،العصبية و الخافض مستوى تقييم الذات تميل غالبا إلى عدم الامتثال للوائح و القوانين.

2/-**الجانب المادي للموظف:**يعتبر الجانب المادي أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم انضباط الموظف،فعدم كفاية الأجر الذي يحصل عليه الموظف لتغطية احتياجاته اليومية أو عدم حصوله على العلاوات المستحقة.

3/-**التنشئة الاجتماعية:**التي تمثل عملية تلقين وتطبيع الفرد من خلال تفاعله مع الآخرين لاكتساب العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية التي تمكنه من الاندماج في المجتمع الذي يعيش فيه،لها دور رئيسي في توجيه سلوك المورد البشري داخل التنظيم،الفرد الذي يربى على إتقان العمل والتفاني فيه من طرف الأسرة والمدرسة سوف يتجه إلى سلوك انضباط وظيفي.

➤ **عوامل تنظيمية:**نذكر منها:

1/-**أنماط القيادة والإدارة:**يتأثر انضباط العمل مباشرة بأساليب القيادة تشير الأبحاث إلى أن سلوك المدير غير اللائق وأسلوب الإشراف المهين والمتهمين هو سبب حرق قواعد الانضباط في العمل،أيضا عندما تكون القواعد غير واضح وغير عادلة بين الموظفين يمكن أن تؤدي إلى سلوك غير منضبط، أسلوب القيادة التحويلية له تأثير إيجابي على الانضباط.

2/-**النظام التقني للتنظيم:**تؤثر الآلات والمعدات التقنية على الانضباط في العمل،فبعض الآلات تستوجب مراقبة خاصة من عمال متخصصين .

3/-**الثقافة التنظيمية:**إنها مجموعة من القيم و الأعراف و المعتقدات و المفاهيم المشتركة بين أعضاء المنظمة ويتم تلقينها و تعليمها

للأعضاء الجدد على اعتبار أنها طريقة التفكير للسلوك الصحيح،هذه الثقافة إذا كان من بين قيمها الانضباط يلتزم به الموظفون.¹

المطلب الخامس: مقومات الإنضباط الوظيفي.

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

¹خيرة علي، هند حاج سليمان خرواع، تأثير ممارسة السلطة على الإنضباط الوظيفي في الوظيفة العمومية- حالة،دفاتر MECAS، العدد02،جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،11/12/2020،ص277.

✚ الطاعة: الإطاعة ركن من أساسي من أركان الضبط و الربط ويقصد بها الإطاعة التامة المبنية على اقتناع الأفراد بالعادات و التقاليد التنظيمية، التي تؤدي إلي التصرف السليم , ويمكن للقيادة أن تغرس في نفوس الأفراد الثقافة التنظيمية.

✚ القدرة الحسنة: يجب أن يتحلي القادة على كافة المستويات بالإنضباط, فإذا كان القائد قدرة حسنة لرجاله و يضرب لهم المثل الأعلى فإن فريقه, دون شك, سيقلدونه, و يتخذون منه مثلهم الأعلى, وفي كل عمله يؤدونه.

✚ المدح والإستحسان وتقدير الفرد: إن أظهر الإستحسان والمدح من القائد لرجاله, سواء كان فرديا له قيمته, وأن القائد يقدر شعوره, فإنه يتقبل كل ما يؤمر, ويشعر بالثقة في نفسه وفي قائده, وفي الأوامر الصادرة إليه.

✚ الثواب و العقاب: يتطلب الإنضباط أن يؤدي كل عامل واجبلته على أحسن وجه, ويمكن أن تغرس الحاجة إلى الإنضباط في الفرد, بالإلتجاء إلي إدراكه, وذلك بأن يكون الإنضباط مشرقا إليه, وفي الحالات القليلة التي لايفلح فيها الإلتجاء إلي إدراكه, يكون الإلتجاء إلي العقاب, الذي يجعل الفرد يقدر الحاجة إلى الإنضباط والإلتزام.

✚ تحديد الواجبات والمسؤوليات: أهم مقومات الإنضباط , مراعاة الفروق الفردية عند تصنيف الأفراد وتوزيعهم على المهن المختلفة المطلوبة, وتحديد الواجبات و المسؤوليات, مع عدم تجاوز طاقة الأفراد وقدراتهم.¹

المطلب السادس: أهمية الإنضباط الوظيفي.

وتكمن لنا أهمية الإنضباط الوظيفي في المنظمات حيث أنه يحقق أهداف و فوائد كثيرة منها:

1. نجاح المنظمات في أعمالها وتحقيق أهدافها ونموها وتطويرها للأفضل مما يعكس المردود الإيجابي على الموظفين وعلى المنظمة و على المستفيدين من خدمات المنظمة بوجه عام.
2. تحقيق برامج التنمية التي تسعى الدولة إلي تحقيقها من خلال الخطط الموضوعة و التي تم رصد مبالغ كبيرة لها.
3. تحقيق الكفاية و الفاعلية و إجراء تطوير و تحسين كم ي ا و نوعي ا في الخدمات المقدمة للمواطنين.

¹ حاج عمر إبراهيم, مرجع سبق ذكره, ص 89.

4. الإستغلال الأمثل للوقت و الجهد في أداء الأعمال الموكلة للموظف.
5. ضمان سير العمل وفق التعليمات و القوانين و الأنظمة و السياسات المتعلقة بالموظفين و الموظف.
6. الوصول إلي الرفاهية و السعادة لمواطني الدولة من خلال تقديم الخدمات جيدة لهم.¹

المبحث الثاني: فعاليات وتصميم الإضبباط الوظيفي:

المطلب الأول: الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة أعمال إدارة الأفراد.

1/- مفهوم العلاقات الإنسانية: يستخدم مفهومها في الصناعة ليشير إلي تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل و التعاون بين أصحاب العمل و الإدارة من جهة و بين العمال من جهة أخرى, وتهدف هذه العلاقات إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة الإنتاج.²

2/- الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة أعمال إدارة الأفراد:

- ❖ إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.
- ❖ أنها تعمل على زيادة حيوية العمل و القضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في إدارة والذي غالبا ما يكون حائزا بين العاملين و بين كفاءتهم في الأداء بسبب شعور بالملل.
- ❖ يعمل على التحقيق من تقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسير أمور العاملين و تنظيمهم, إيعندما يكون التنظيم فوضوي لا يرى إنسانية العاملين فيسكون عامل سلبيا على المنظمة.
- ❖ تشكيلها العنصر الإيجابي الإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل أي تمنحهم فرصة و واسعة لبذل جهود و تحقيق انجاز ورفاهية في العمل.
- ❖ أنها تبعد العاملين عن الإحساس ا لإضطرابات النفسية, لأن العلاقات الإنسانية تحسهم بروح العمل الجماعي و تساويهم في الحقوق و الواجبات لرفع روح المعنوية الزيادة الإنتاجية في العمل.

¹ إيمان عبد الرضا محمد, اثر الالتزام التنظيمي في اضباط العاملين, (بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين و الوفود), مجلة الإدارة و الاقتصاد, العدد 120/42, معهد الإدارة الرصافة, 2019/5/9, ص158.

² طلعت إبراهيم لطفي, علم اجتماع التنظيم, دار غريب, (ب, ط), القاهرة, 2008, ص173.

- ❖ أنها توجع الشعور بالإنتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة و المحبة و التعاون و الأمان.
- ❖ أنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تسبب بحالة التسبب العمل.
- ❖ أنها من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين, مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء و الإحساس بالأمان والاطمئنان.¹

المطلب الثاني: تصميم نظام الإضباط الوظيفي:

يتكون نظام الإضباط من ثلاثة مكونات أساسية وهي التي تحقق قواعد الذي يسير عليها الموظف و العقوبات التي يجتازوها عند تخلي عنها و التي أتت كآلاتي:

1. القواعد العامة: حيث تقوم بتنظيم أمور العمل والضبط المعايير الآراء واتجاهات السلوك فيها, وكثير من المنظمات تنشر هذه القواعد في الكتيب الموظف الجديد أو على الموقع الإلكتروني ومن أهمها:
 - ✓ قواعد السلامة: حيث تعد أعلى جزء حيوي في مجال و واجبات الموظف في رعايته وحمايته.
 - ✓ قواعد الأداء: حيث تكمن في الأداء الفرد في ذلك الحضور و المحافظة على الوقت و ممارسات العمل ومستويات الأداء.
 - ✓ قواعد السلوك: حيث يتعلق بالقواعد الخاصة بالعلاقة مع العملاء من حيث تعمل مفهوم و التجارب مع احتياجاتهم.
 - ✓ قواعد المنبثقة عن العادات و الممارسات: إي لا تكون كل القواعد مكتوبة, لأن تضمين كل حالة قد يتطلب منا عدة كتب وبالتالي فهناك الكثير من القواعد غير مكتوبة و التي تكون منبثقة أصلا من العادات والتقاليد و الممارسات الموجودة في المنظمة , إي أنها مورثة ومعتادة بين الأفراد.

2. وضع قائمة الجزاءات:

¹ محمد موسي أحمد, إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق, مكتبة الوفاء القانونية, ط1, الاسكندرية, 2014, ص 121.

حيث تشمل هذه القائمة مجموعة من الجزاءات التي تحددها المخالفات الممكن ارتكابها من قبل الموظف وكذلك الجزاءات المفروضة إيقاعها لكل مخالفة، وتدرج تلك المخالفات من تأخير عن موعد العمل عدم المحافظة على ممتلكات الدولة (المنظمة)، المخالفات متنوعة والخروج من دون سبب والتي أتت على شكل عقوبات انضباطية وهي:

- ✓ **الإذار الشفوي:** ويعتبر أبسط أنواع العقوبات أو التأديب، إذا لا يعدو أن يكون تنبيهاً للموظف الي المخالفة التي حدثت منه .ويستخدم الإذار الشفوي عند عدم وجود حاجة إلى توجيه إذار الكتابي يحفظ في ملف العمل.
- ✓ **الإذار الكتابي:** يستخدم في المخلفات غير الصغيرة أو عندما يفشل الإذار الشفوي ولم يحدث لنا تغير المطلوب في السلوك نلجأ إليه.
- ✓ **التوبيخ:** يوجه إلى الموظف سبق لفت نظرتة بعدم العودة إلى مخالفات كان قد ارتكابها.
- ✓ **الإيقاف المؤقت عن العمل:** تتفاوت مدة الإيقاف بين يوم واحد و عدة أسابيع علي حسب خطورة المخالفة الموظف داخل المنظمة.
- ✓ **تنزيل الدرجة:** يستخدم هذا الأجزاء كعقوبة ومخالفات وظيفية على أن تتم تنزيل درجة الموظف للوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وخبراته.
- ✓ **إنهاء الخدمة:** إن الفرصة ضعيفة لتحسين أداء الموظفين إلى مستوى المقبول فقد تكون عملية إنهاء الخدمة هي أفضل الحلول.

3 **إدارة النظام:** هي الإدارة التي تقوم بوضع القوانين واتخاذ القرارات الرسمية اتجاه

المخلفات وهي:

- بعد وضع تلك القوائم الجزاءات و المصادقة عليها فإنه يتم إبلاغ الموظفين بنصوصها من خلال عدة وسائل , وهناك بعض الأسس التي ينبغي مراعاتها عند تفعيل الجزاءات عند ارتكاب المخالفات حيث يكون الجزاءات متدرجا من الأقل إلى الأكثر.

- في مخالفات الكبيرة كالاختلاس الأموال مثلا فإنه قد يتم فرض العقوبة مباشرة. ويندرج تحت إدارة النظام ضرورة الاحتفاظ بسجلات منفصلة لمخالفات العاملين و الجزاءات المفروضة عليهم مع استخدام نظام الترقيم.¹

*وعليه يمكن القول من الممارسات الإدارية التي تساعد على إيجاد وتنمية هذا المناخ, هو الاهتمام بتوجيه العاملين وتدريبهم وبناء نظام اتصالات متبادلة بين الموظف و الوظيفة من خلال نظام فعال.

¹ محفوظ أحمد جودة, إدارة الموارد البشرية, دار وائل لنشر, ط1, عمان, 2010, ص, ص 275, 276.

المطلب الثالث: مبادئ الإلتضباط.

هو أحد أهم الأسس التي يقوم عليها النجاح و التفوق, فلا يمكن لأي شخص أن يحقق نجاحا أو هدفا أو أنجاز دون أن تتحقق لديه مبادئ الإلتضباط, فهو أحد أعظم الصفات أن تمتلكها الفرد يسعى لتنفيذ هدف, وفي حالة إهماله فسيؤدي حتما إلى الفشل و التخبط في الحياة ومن أهم المبادئ:

1- منح المواطنين الفرصة لعرض أفكارهم حول النشاطات التي في المنظمة.

2- معرفة ما يدور في ذهن الموظف تساعد على اكتشاف طريقة عمله.

3- عدم التأديب الموظف في وجود باقي الموظفين.

4- عدم التأديب جماعة من الموظفين لحصول خطأ من مجموعة صغيرة منهم.

5- اتخاذ الإجراءات في أقرب وقت ممكن بعد الإتفاق الذي حدث بين الرؤساء والموظفين

6- عدم اتخاذ الإجراءات التأديبية إلا إذا كانت هناك حاجة واضحة لذلك.

7- إذا كان لدي الموظف الآن رغبة في القيام بعمل مناسب فإنه يكافئ ليشعر بأنه عليه تحسينه أفضل.

8- إذا كان رؤساء المنظمة قد ارتكبوا خطأ فيجب أن يكون وعلى استعداد للاعتراف به.¹

المطلب الرابع: أنواع المشاكل الإلتضباطية:

بالرغم من أي منظمة كيف ما كانت صغيرة أو كبيرة تابعة للقطاع الخاص أو العام سواء كانت إنتاجية أو خدمتية لا يدلها إن تواجه مشاكل عديدة تؤثر على سلوك العاملين بشكل وعلى المنظمة بشكل آخر.

1-مشاكل الانتظام في العمل: وهذه المشاكل تعتبر أكثر انتشارا في المنظمات الإدارية ففي

دراسة 200منظمة كان 60 تستخدم أكثر من 100 فرد عامل وجد بأن الغيابات والتأخيرات وسوء استخدام الإجازات وغيره، تشكل مشكلة رئيسية لحوالي 79من هذه المنظمات .

• عدم اهتمام المنظمة بحاجات ورغبات الأفراد والعاملين، بل تركز على أهدافها التنظيمية فقط كونها تسعى لتحقيق الإنتاجية والفعالية العالية.

¹ سارة عاصي, مفهوم الإلتضباط الوظيفي, <https://mawdoo3.com>, 2022/02/14, 09.23.

- ضعف تكيف الفرد للعمل والمنظمة خاصة ما يتعلق بالعاملين الجدد، وذلك لعدم التدريب والتوجيه الجيد لهم.
- قلة الخبرة والمعرفة في العمل، وما ينتج عليه من ظهور عدم الرضاء أي قلة الكفاءة والتكوين المعرفي يؤثر على أداء العاملين مما ينمي لديهم الملل في صعوبة العمل والغياب المتكرر عن العمل.

2-مشاكل سلوك الأفراد في العمل:

- وتضم هذه المشاكل كافة المخالفات الناتجة عن الأفراد في المنظمة من عيابات مستمرة وتأخيرات، وقلة الفعالية الفردية والإهمال، وعدم الشعور بالمسؤولية وقلة الجهد الفردي، وانعدام التناسق بين العاملين فيما بينهم، إضافة إلى عدم إطاعة أوامر الرؤساء والتزام بالتعليمات المقررة عليهم، مما يؤدي ذلك إلى خرق القواعد المنظمة كالانجازات المرضية غير ضرورية والصراعات الغير ظاهرة، مما يتوجب ضرورة توخي الحذر عند اتخاذ القرار معين، نحو الإجراء ا لإضباطي للعاملين في المنظمة .
- -عدم الأمانة في العامل وذلك من خلال انتشار السرقة في العمل، وإفشاء المعلومات الغير دقيقة حول العاملين وخاصة المعلومات السرية وهذا النوع من المشاكل يتطلب الصرامة في تطبيق الإجراءات الانضباطية المشددة.¹

المطلب الخامس: الآثار الإيجابية للإلتزام بمبدأ الإضباط الوظيفي.

إن انضباط العامل في عمله، والناتج عن المشاركة الفعلية في عملية صنع القرارات تساهم في تحقيق الكثير من المظاهر الايجابية منها ما يلي:

✚ - **الجدية في العمل:** إن الإضباط الوظيفي يساهم مساهمة كبيرة في جعل العامل جاد و مثابرا في عمله، حيث يسعى دائما إلي بذل مستويات ملحوظة من الجهود المادية ز المعنوية في سبيل إتقان العمل وعدم التهاون فيه أو تأجيله، إنما يستغل كل دقيقة من أجل إتمامه على أكمل وجه، وذلك في إطار الاحترام والتطبيق التام للقانون الداخلي للمؤسسة حيث يلتزم كل عامل بتأديبه وظيفتيه دون الإتكال على الآخرين حيث أن يكون هدفه الرئيسي هو الوصول إلى تحقيق

¹سهلية محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008، ص

نتائج إيجابية كملي ونوعلي من خلال التقيد الأخلاقي والسلوكي لمختلف القواعد المحددة والمسيرة لنشاط المؤسسة.

✚ **الجودة و النوعية في الخدمات المقدمة:** يساهم مبدأ المشاركة المشجع لتحقيق الانضباط الوظيفي, وتحقيقه في الميدان العملي مساهمة كبيرة في الوصول إلي تحقيق الجودة و النوعية في مختلف الخدمات المقدمة, حيث لا يكون الهدف من أداء وظيفة معينة, هو الكمية الكبيرة الواجب الوصول إليها في مدة زمنية معينة, إنما الأساس هو مدي الكفاءة المحققة من حيث النوعية وجودة الخدمة الناتجة عن الإنضباط كل عامل في إنجاح هذه الهدف و تحقيقه في أرض الواقع.

✚ **تكوين شخصية سليمة:** يساهم الإنضباط الوظيفي في تكوين الشخصية السوية للعمال, حيث تجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية في تأدية المهام الموكلة إليهم, والاعتماد على أنفسهم دون الرجوع في كل مرة إلى الغير من اجل الطلب المساعدة, أو الإتكال على الغير من اجل القيام بها, كما تساعدهم في اكتشاف أنفسهم من حيث نقاط الضعف التي يجب تقويتها وتصحيحها, أو من حيث نقاط القوة التي يتمتعون بها ويعملون على التحسين والتطوير فيها.

✚ **تحقيق المنافسة:** من بين النتائج الإيجابية المحققة بفضل الإنضباط الوظيفي, هو الوصول إلى أعلى درجات المنافسة في الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة من ناحية الكم والنوع, فكلما انضبط العامل و التزم بأداء واجباته وفق ما هو محدد قانونا كلما تطور و تحسن أدائه.

✚ **تعزيز الشعور بالرضا, الإلتفاء والولاء للمنظمة:** إن الإنضباط الوظيفي الناتج عن التطبيق الفعلي لمبدأ الإدارة بالمشاركة الذي يسمح لمختلف العمال على العمل على نحو جماعي في عملية صنع القرارات وتسير المؤسسة, يساهم في تعزيز مستوي الشعور بالرضا من مختلف المخرجات الناتجة عن مشاركته ومساهمته في القرار الذي تم اعتماده , والشئ الذي ساهم في رفع الإلتفاء و الولاء هو حين يشعر العامل إنه مندمج و لا يمكن الإستغناء عنه .

✚ **سيادة روح الفريق الواحد في العمل:** إن الإنضباط الوظيفي ليعني إلتزام كل عامل بأداء مهامه بصفة فردية, بل يعني أيضا العمل على نحو جماعي مع زملائه في مختلف المستويات الإدارية وفق ما تقتضيه الحاجة و الضرورة, والناتج عن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات, وتحقيق الأهداف المرسومة, حيث يساعد الإنضباط الوظيفي في تنمية و تعزيز الشعور بالعمل في

فريق واحد يسعى إلى تحقيق الجودة والنوعية في النشاطات التي يقومون بيها والتي تسعى للحفاظ على ديمومة واستمرارية المؤسسة.¹

المطلب السادس: مميزات الإلتضباط الوظيفي.

إن الإلتضباط و الإلتزام يساهمان بشكل كبير في تطبيق كل القوانين و المهام و التعليمات المقررة من قبل رؤساء المنظمة اتجاه الموظفين مما يحقق لنا الإنتاجية و التنظيم المستمر و يمنع من حدوث الصراعات و المشاكل بين المنظمة و العاملين و بين العاملين فيما بينهم, كما يحقق لنا روح التعاون و التنسيق بين العاملين.

ومن مميزات نظام الإلتضباط الوظيفي :

ترجع أهمية نظام الإلتضباط الوظيفي كونه يضيف عدة مميزات إلى لائحة النظام كونه

يعمل على الآتي:

- تحسين النظام الوظيفي للعاملين عن طريق تقليل كمية الأخطاء و التي تكون ناتجة في الغالب عن تداخل العواطف في العمل و كيفية تقييم وضع الموظف بشكل عام.
 - يعمل نظام الإلتضباط الوظيفي على حل العديد من المشاكل السابقة و التي كانت السبب في قلة الجودة في أغلب الوزارات و الهيئات الحكومية وذلك عن طريق إجبار الموظف على تقديم أفضل ما عنده بنظام التشجيع و الجزاء.
 - تحقيق العدالة عن طريق فرض التقييم العادل للموظف و رفع روح المنافسة النزيهة بين القطاع العاملين جميعا.
 - يساهم نظام الإلتضباط الوظيفي في منح رؤساء الجهات و الهيئات الحكومية في رفع مستوى الضبط الوظيفي للعاملين عن طريق وضع مؤشرات قياس الإنتاجية بالمقابل مع أداء الموظف و كيفية عمله, بالتوازن مع وضع المكافآت و الجزاءات المناسبة في كل الحالات.²
- المطلب السادس: نتائج عدم الإلتضباط.³

¹ فازية خلفوني, الإدارة بالمشاركة ومبدأ الإلتضباط الوظيفي (قراءة في نموذج الإدارة اليابانية), مجلة البحوث القانونية و السياسي: 03 العدد 16, 17/02/2021, ص, ص 253,254.

² شروق مصطفي, تفاصيل نظام الإلتضباط الوظيفي, Almsal.Com تم اطلعت عليه, 2021/2/11, على, 22:50.

³ أحمد فرماوي, المشكلات الإدارية في مجال الإلتضباط, <https://hrdiscussion.Com>, 2022/02/14, على, 12:33.

كما أن الإضباط يحقق العديد من الفوائد فعلى الوجه الآخر عدم الإضباط ينتج عنه عدة نتائج منها:

- ضعف الإنتاجية: إي كلما نقص الإضباط الوظيفي داخل المنظمة كلما قل الإنتاج والعكس صحيح.
- انهيار الموارد (المادية و التقنية و البشرية والوقت). إي ضعف الكفاءة والتركيز لدي العاملين يؤدي إلي حدوث إتلاف الأجهزة.
- ضعف الثقة في الإدارة و منسوبيها: إي قلة الثقة في الإدارة من منطلق انعدام الجودة والفعالية الجيدة في العمل من قبل المسؤولين, مثل عدم القدرة ايقناع العمال.
- زيادة التكلفة: هي تكلفة غير متوقعة في حالة زيادة المبلغ المخصص للميزانية.
- عدم الإلتقان العمل: وذلك راجع إلي قلة الإهتمام في الإنجاز العمل وعدم إعطاء أولوية للعمل من قبل العاملين, من خلال نجد عدم الحضور العاملين في الوقت للمؤسسة وخروجهم قبل الوقت المقرر لهم.
- بيئة عمل متكلفة ومحبطة: إن قلة الإنتاجية والفعالية العمال داخل المنظمة من خلال قد يكون عدم توافق وغياب العاملين مع أهداف المؤسسة مما يؤثر ذلك على نظام المؤسسة وجوديها يظهر لنا في تأخر العاملين انعدام الإلتقان في العمل, شعور العمال بالإحباط والملل واللامبالاة من منطلق الغياب و التأخر المتكرر يعرقل لنا التنظيم داخل البيئة التنظيمية.

خلاصة الفصل:

نستنتج بأن الإضباط الوظيفي عامل مهم يجب الإلتزام به لكونه يساهم في تنظيم العمل داخل المؤسسة فهو ينمي روح الجدية و الصرامة لدي العامل كما أنه يحقق لنا نتائج إيجابية تعود بالنفع على العامل بشكل خاص وعلى المؤسسة بشكل عام من خلال الحفاظ على استمرارية المؤسسة ورفع الإنتاجية العالية.

وفي فصلنا تطرقنا إلي مجموعة من النقاط أهمها: مفهوم الإضباط الوظيفي, أنواعه, صورته, عوامله, مقوماته, وأهميته, وأهم الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة أعمال إدارة الأفراد, تصميم النظام الإضباط الوظيفي, ومبادئ, أنواع المشاكل الإضباطية, ومميزاته وختمنها بأهم النتائج عدم الإضباط.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

تمهيد:

أولاً: التعريف بالموسسة و أهدافها

ثانياً: التعريف بميدان الدراسة

ثالثاً: تقرير الدراسة الميدانية

رابعاً: مجتمع الدراسة واختيار العينة

خامساً: أدوات جمع البيانات

سادساً: عرض وتحليل البيانات

سابعاً: تحليل نتائج على ضوء الفرضيات

ثامناً: الإستنتاج العام للدراسة

خاتمة

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي من أهم الأسس التي تعتمد عليه البحوث والدراسات في العلوم الاجتماعية، بعد عرضنا لجانب المنهجي و الجانب النظري للبحث، يمكننا ان نسلط الضوء على المتغيرين الثقافة التنظيمية و الإنضباط الوظيفي، بحيث يعتبر هذه الأخيرة وسيلة هامة حيث يستطيع الباحث من خلاله الوصول الي جمع المعلومات من الواقع الإجتماعية.

وقد تضمن هذا الفصل تفسير البيانات وتحليلها ليتم بعدها مناقشة نتائج الدراسة التي توصلنا لها على ضوء الفرضيات و النتائج العامة وصياغة التوصيات و المقترحات.

أولاً: التعريف بالمؤسسة وأهدافها.

1/- نشأة جامعة أدرار:

بموجب المرسوم رقم 86-118 المؤرخ في 1986/05/06 انشا المعهد الوطني للتعليم العالي في العلوم الإسلامية والذي عدل وتم بالمرسوم رقم 86-175 المؤرخ في 1986/08/05 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني العالي للشريعة أول نواة لإنشاء جامعة أدرار و الذي تم بموجب المرسوم رقم 01-269 المؤرخ في 2001/09/18 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04-259 المؤرخ في 2004/08/29 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي¹.

إن جامعة أدرار توفر تكويناً بيداغوجياً و علمياً في عدة مجالات للتكوين، ولضمان التطور العلمي والحركية البحثية فإن الجامعة شهدت قفزة نوعية و علمية للسنة الجامعية 2013/2012 بحيث انتقلت من ثلاث كليات إلى خمس كليات بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-302 المؤرخ في 2012/08/04، وتضمنت هذه الكليات 16 قسم أنشأت بمقتضى القرارات رقم 800 - 801 - 802 - 803 - 804 المـ _____ؤرخة في 2012/12/27 الصادرة عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي مما سمح بفتح تخصصات جديدة على مستوى كل من الميادين المفتوحة و الماستر، بالإضافة إلى فتح عروض جديدة في الماجستير و الدكتوراه، وهذا كله بفضل رعاية مدير الجامعة وجهود الدولة و إسهامات أساتذتها و موظفيها و طلابها من أجل أن تحتل المكانة التي تستحقها. إن هذا التحدي يفرض على الجامعة أن تجعل من العملية التطويرية عملية مستمرة بنظرة إستشرافية مستقبلية.

✓ تحتوي جامعة أدرار على خمس كليات تتضمن الأقسام التالية:

¹ الأمانة العامة للجامعة

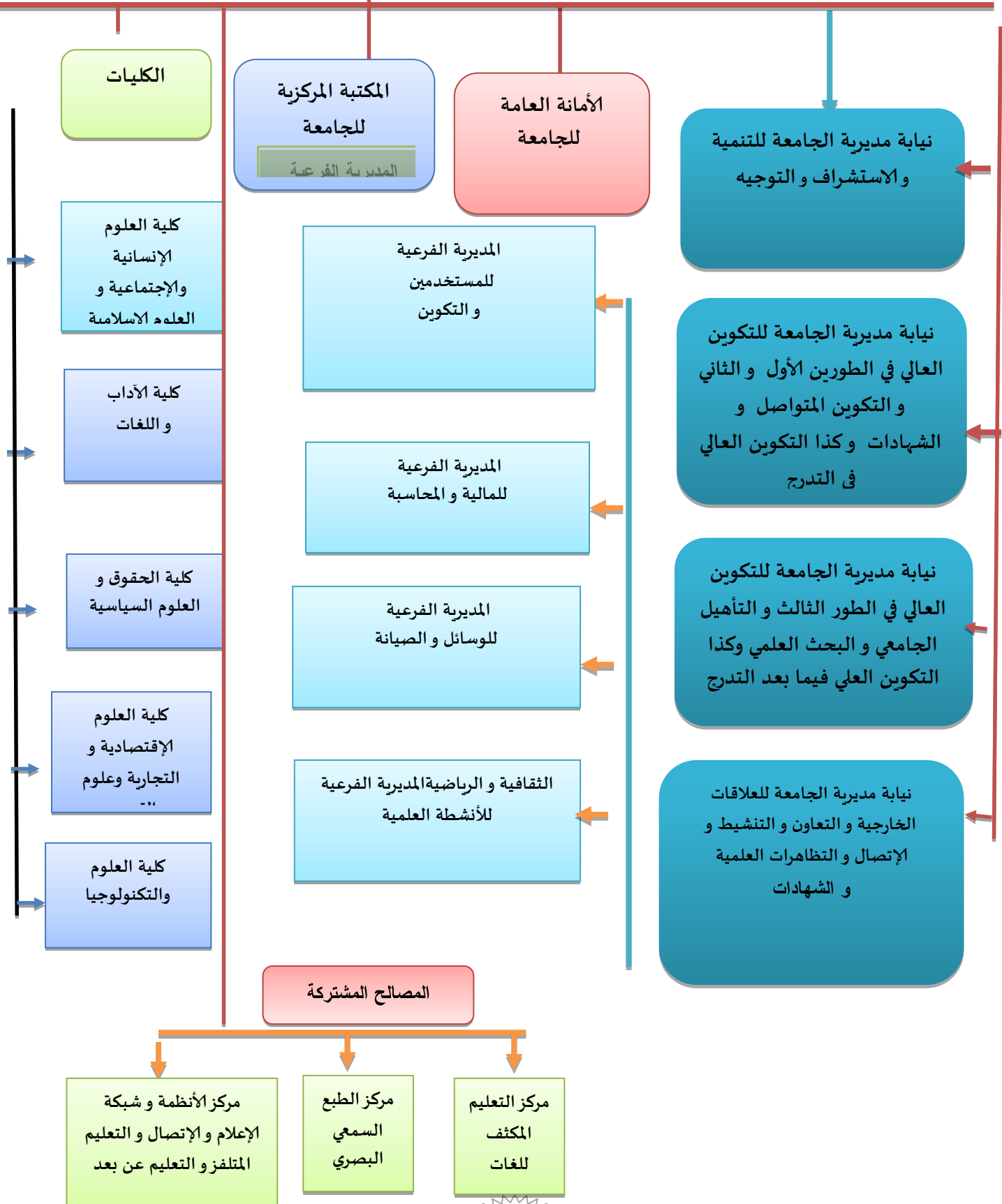
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

- 1- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية (ق: علوم إسلامية- ق: علوم إنسانية- ق: علوم اجتماعية)
- 2- كلية الآداب واللغات (ق: اللغة والأدب العربي- ق: الآداب و اللغة الفرنسية- ق: الآداب واللغة الإنجليزية)
- 3- كلية العلوم والتكنولوجيا (ق: علوم وتكنولوجيا- ق: رياضيات وإعلام آلي- ق: علوم المادة- ق: علوم طبيعة وحياة- ق: محروقات و الطاقات المتجددة)
- 4- كلية الحقوق والعلوم السياسية (ق: الحقوق- ق: علوم سياسية)
- 5- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير(ق: علوم اقتصادية- ق: علوم تجارية- ق: علوم التسيير)

2- أهدافها:

- تسعى جامعة أدرار تحت شعار "تسعى نحو التميز" إلى تحقيق جملة من الأهداف التي احتوتها إستراتيجية تطوير التعليم العالي المسطرة في ظل إصلاح منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، ولعل من أهمها:
- تلبية احتياجات التكوين وفقاً لمتطلبات سوق العمل والتنمية محلياً، وطنياً، إفريقياً ودولياً.
 - تشجيع الإنتاج العلمي وتممين نتائجه، والارتقاء النوعي والكمي بمستوى التعليم، التكوين والبحث العلمي في الجامعة.
 - مواكبة الجامعة للمستجدات العلمية والتكنولوجية على المستوى المحلي، الوطني، الإفريقي والعالمية.
 - إنشاء علاقات تعاون وتبادل علمية مع مختلف الجامعات وهيئات البحث العلمي وطنياً، إقليمياً ودولياً.
 - الإسهام في تجسيد البعد الإفريقي للجامعة من خلال نوعية التعليم والتكوين وتنويع مجالات البحث في الجامعة.
 - انفتاح الجامعة على المحيط السوسيواقتصادي لغرض الإسهام في تحقيق الإستراتيجية التنموية الوطنية الشاملة.¹

¹ الأمانة العامة للجامعة



ثانيا : التعريف بميدان الدراسة.

➤ مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني:

تقتصر دراستنا على جامعة أحمد دراية- أدرار, والتي تقع بمحاذاة الطريق الوطني رقم 06 المنطقة الصناعية أدرار على بعد حوالي 02 كم عن مقر الولاية , وهي تتربع على مساحة تقدر بحوالي 45هكتار.

2- المجال الزمني:

يعتبر المجال الزمني في دراستنا بمثابة الإنطلاقة الفعلية التي يقوم بها الباحث لإنجاز بحثه وهي بداية نزوله الي الميدان حتي نهاية البحث , ولقد مرت بمرحلتين:
المرحلة الأولى: الإستطلاعية.

أولا: 29جانفي 2022 قمنا بزيارة ودراسة استكشافية داخل الجامعة.

ثانيا: 27فيفري 2022 احضرنا رخصة النزول الي الميدان واخذ الاذن من الأمين العام للجامعة بالنيابة عمر الزين , و رئيس قسم العلوم الإجتماعية د. بوزيد علي .

ثالثا: قمنا بمقابلة شخصية مع رئيس الأمانة و متصرفين إداريين.

المرحلة الثانية: ضبط الاستمارة.

قمنا بإعداد استمارة البحث و عرضها على الأستاذ المشرف 2022/02/28م, من أجل تصحيحها ومعالجتها وتقديمها الي المبحوثين لإجابة عن الأسئلة بكل صدقية.

3-المجال البشري:

تقتصر دراستنا السيلولوجية على العنصر البشري ويقصد به هو مجتمع المدروس, وحسب طبيعة هذا الموضوع فقد اشتمل المجال البشري علي موظفين جامعة أدرار حيث حصرناهم فيئتين وهم الإداريين و الأساتذة حيث بالغ عددهم 850 موظفا,منهم 497 أستاذًا و 353 إداريا.

ثالثا: تقرير الدراسة الميدانية:

من خلال دراستنا هذه توصلنا الي معرفة مجموعة من النقاط الأساسية مدي تأثير الثقافة التنظيمية على الانضباط الوظيفي و معرفة كيف يتم تعزيز السلوك الانضباطي للموظف داخل المؤسسة.

ولقد اقتراحنا علي تلك الجوانب علي الأداة المنهجية المتمثلة في الاستمارة بإعتبارها مجموعة من الأسئلة الموجهة الي مبحوثين بهدف الحصول علي المعلومة حول الموضوع الدراسة وقد تضمنت

35سؤالا مقسمة على ثلاثة محاور: -أولا: محور البيانات الشخصية . - ثانيا: محور المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية. - ثالثا: محور المتغير التابع وهو الإنضباط الوظيفي.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

والعينة المقترحة هي العينة الغير العشوائية والتي تمثلت جميع موظفين في المؤسسة و الأساتذة وقد قدرت بحوالي 85 موظفا وتمثل ميدان الدراسة في جامعة أحمد دراية- أدرار- و مدة الدراسة حوالي أربعة أشهر ابتداء من فيفري.

ومن النتائج التي كان من المتوقع الوصول إليها:

1. يوجد أثر الثقافة التنظيمية على الإنضباط الوظيفي .
2. ان الثقافة التنظيمية لها دور كبير في تطوير المؤسسة .
3. ان فعالية الموظفين أثر في تعزيز الإنضباط الموظفين.
4. نقص الإنضباط الوظيفي في المؤسسة من خلال رؤية مجموعة من السلوكيات بالنسبة للعمال و المتمثلة في الخروج أثناء العمل و التجول داخل المؤسسة.
5. التغيب, بالاضافة الي ثغيان الثقافة المحلية لدي الموظف على قوانين المؤسسة.

رابعا: مجتمع الدراسة و اختيار العينة:

لكل بحث ميداني طريقة يعتمد عليها لجمع البيانات الميدانية من المجتمع المدروس لإكتمال البحث حيث قمنا بإختيار العينة الطبقية لإجراء دراستنا هاته التي يمكن تعريفها.

العينة الطبقية: هي صنف من المعاينة الاحتمالية الذي ينطلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تتميز عناصر مجتمع البحث والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء¹ وفي حالة تجانس وحدات المجتمع لأجل تسهيل عملية الاختيار يقسم المجتمع الى : - الطبقات متجانسة لظاهرة لديها علاقة بالمتغير

لقد اخترنا العينة على اعتبارات عدة منها موضوع البحث و الفئات المهنية التي تخدم لنا البحث حيث اختصرنا على الأساتذة و الإداريين باعتبار المؤسسة تركز عليهم التي تم حصرها في فيئتين قدر عددها الإجمالي 850 موظفا, تتوزع علي 497 أستاذًا و 353 إداريا.

1 - سحب العينة: تم سحب عينة تقدر ب 10% من مجتمع الدراسة الذي يقدر ب 850 موظفا.

$$\text{العينة الإجمالية: } (10 \times 850) \div 100 = 85 \text{ فردا (موظفا).}$$

¹. موريس أنجرس, منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية, ط2, دار القصة للنشر والتوزيع, 2006/2004, ص304

أ- طريقة الحساب النسبة المئوية لطبقتين من مجتمع الدراسة (850) موظفا:

✓ نسبة الإداريين: $(353 \times 100) \div 580 = 41.5 \approx 42\%$

✓ نسبة الأساتذة: $(497 \times 100) \div 580 = 58.47 \approx 58\%$

ب - تحديد عينة التمثيل لكل طبقة كالتالي:

✓ عدد الإداريين: $(85 \times 42) \div 100 = 35.7 \approx 36$

✓ عدد الأساتذة: $(85 \times 58) \div 100 = 49.3 \approx 49$

وبالتالي: عدد الإستمارات التي يتم توزيعها $85 = 49 + 36$, هي 85 حسب التمثيل لكل طبقة.

خامسا: أدوات جمع البيانات.

❖ **المقابلة:** هي عملية إجتماعية صرفه تحدث بين شخصين الباحث, والمبحوث أو المقابل الذي يستلم المعلومات ويجمعها ويصنفها, والمبحوث الذي يعطي المعلومات إلي الباحث بعد إجابته عن الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل¹. والتي أجريت مع أمين العام للجامعة (عمر الزين).

❖ **الإستبيان:** هي عبارة عن استمارة بحث ويعرفها فأخر عاقل أنها: " أداة مفيدة من الأدوات البحث العلمي العلمي, وهي مستعملة علي نطاق واسع للحصول على الحقائق و التواصل إلي الواقع والتعرف على الظروف و الأحوال ودراسة المواقف والإتجاهات والأراء"².

حيث قمنا بتوزيعها على 85 موظفا, وتم إسترجاع 81 استمارة بنسبة 95% وهذه النسبة كافية لتمثيل مجتمع البحث الميداني مع العلم أن الإستمارات كلها قابلة للتحليل, واحتوت على ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول: يتضمن بيانات شخصية حول المبحوثين ويشمل 6 أسئلة.

المحور الثاني: يتضمن أسئلة حول الثقافة التنظيمية 16 أسئلة.

المحور الثالث: يتضمن أسئلة حول الإنضباط الوظيفي 13 سؤالا.

الجدول رقم 01: يوضح توزيع الإستمارات والردود		
النسبة المئوية	العدد	فئة الإستمارات
95%	81	الإستمارات المستردة
5%	4	الإستمارات الضائعة

¹ إحصان محمد حسن, الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي, مرجع سابق, 98.

² فاخر عاقل, أسس البحث العلمي, بيروت: دار العلم للملايين, 1979, ص 225.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

المجموع	85	%100
---------	----	------

من إعداد الطالبتين.

سادسا: عرض وتحليل البيانات.

1/- عرض وتحليل بيانات الإستمارة.

أ.تحليل الجداول البسيطة.

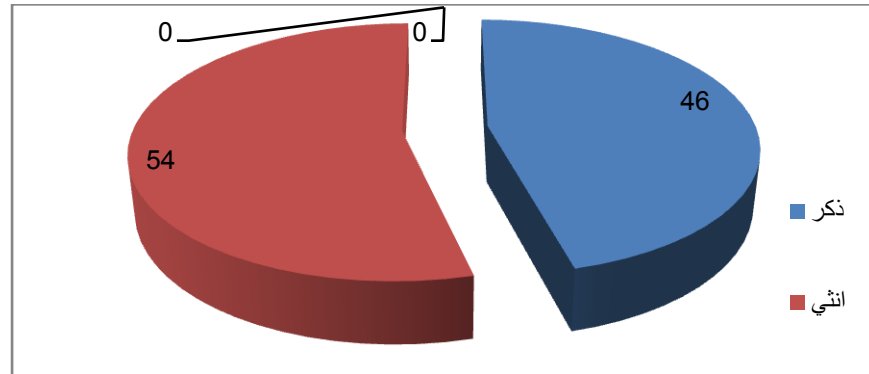
الجدول رقم 02: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	37	% 46
أنثي	43	% 54
المجموع	80	% 100

نلاحظ من خلال جدول توزيع المبحوثين حسب الجنس أن 54% من مجموع أفراد

العينة هم إناث، مقابل 46% من الذكور.

من خلال المعطيات نستنتج أنه يرجع طبيعة النشاط المؤسسة إلى عدد كبير من الموظفين هم إناث وهي الفئة الغالبة في المؤسسة وذلك راجع إلى حاجة للعمل و كذا كثرة إحتياجات الخاصة وحبهم لمهنة، لكونه عمل الإدارة ينسجم مع قدراتهم الفكرية والعلمية، وهذا مايتضح في الرسم الموالي:



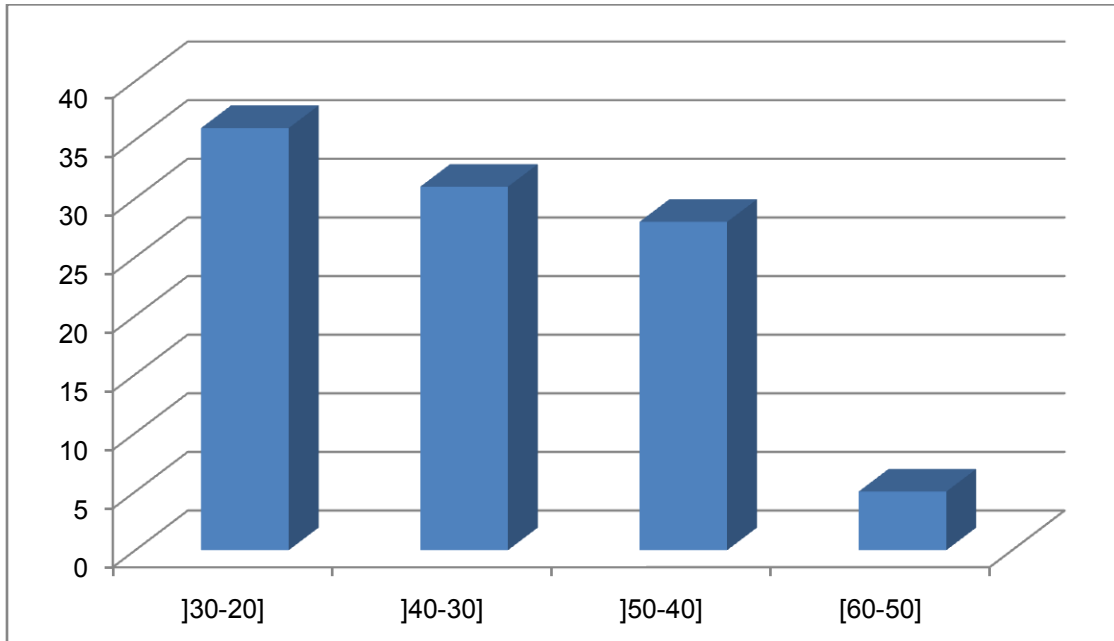
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

الجدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر

العمر	التكرار	% النسبة
[30-20]	29	36%
[40-30]	25	31%
[50-40]	22	28%
[60-50]	4	5%
المجموع	80	100%

من خلال تحليل معطيات الجدول رقم 03: نلاحظ أعلى نسبة تقدر ب 36% وتمثل المبحوثين الذين ينتمون إلي الفئة العمرية [30-20] وبعدها نسبة 31% التي تمثلها الفئة العمرية [40-30] في حين تليها 28% التي تمثلها الفئة العمرية [50-40] وفي آخر نسبة 5% التي تمثلها الفئة العمرية [60-50].

ونفسر هذا بأن المكاتب والأقسام حديثة النشأة و بالتالي حتمية تواجد العمال في المؤسسة حديثي السن و هي فئة تفسر الفئة التي أعمارهم بين [30-20] ومنه فإن أغلب أفراد العينة البحث شباب، وهذا مايتضح في الرسم الموالي:

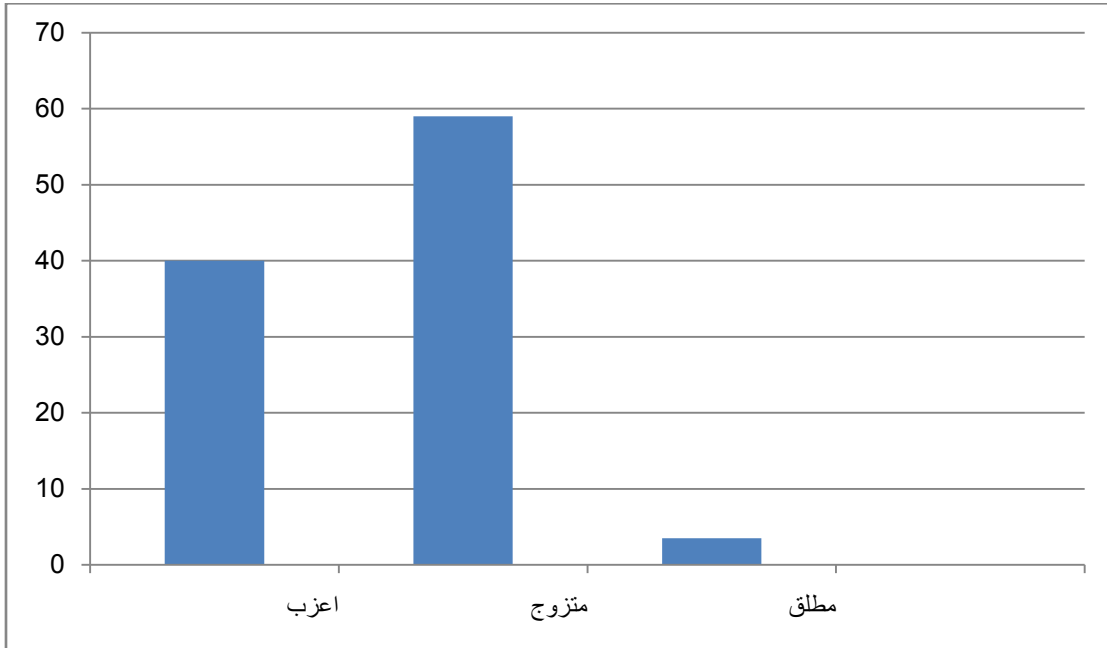


الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

الجدول رقم 04: يوضح توزيع الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	% النسبة
أعزب	32	40%
متزوج	47	59%
مطلق	1	1%
المجموع	80	100%

من خلال تحليل للمعطيات الجدول رقم 04: أن نسبة 59% من المبحوثين هم متزوجين، في حين تليها نسبة العزاب تقدر بـ 40%، بينما نجد نسبة المطلقين تقدر بـ 1% ولا حالة عائلية أرامل (ة). ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين هم متزوجين، وهذا راجع إلي الحاجة لعمل لأجل إشباع رغباتهم والتكيف مع الظروف الإجتماعية، ليحقق لنا الإستقرار الأسري و الإجتماعي ، وهذا مايتضح في الرسم الموالي.



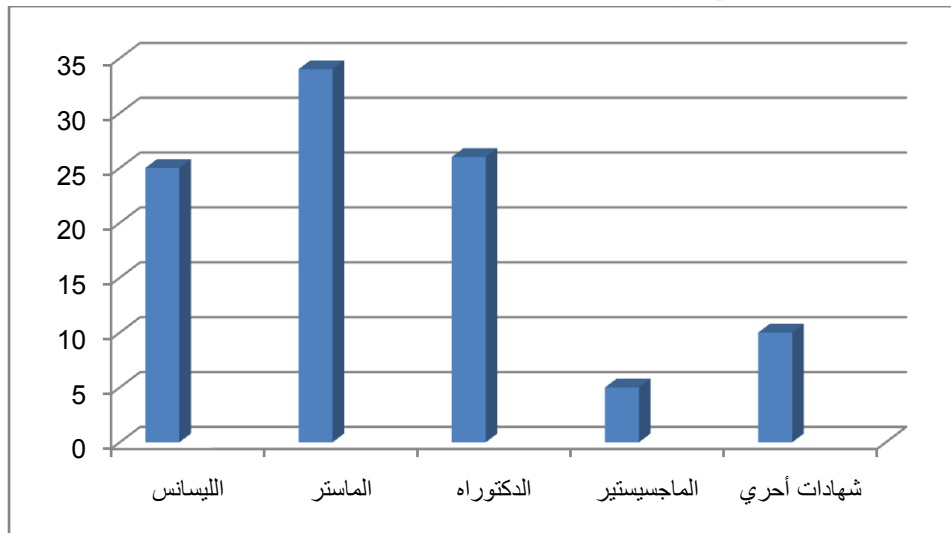
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

الجدول رقم 05: يوضح توزيع المستوي التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	المستوي التعليمي
25%	20	الليسانس
34%	27	الماستر
26%	21	الدكتوراه
5%	4	الماجستير
10%	8	شهادة أخرى
100%	80	المجموع

من خلال تحليل للمعطيات الجدول 05: يتضح لنا أن نسبة المبحوثين ذو المستوي التعليمي الماستر تقدر نسبتهم ب 34%، وان عدد المبحوثين ذو المستوي التعليمي الدكتوراه تقدر بنسبة 26%، في حين أن عدد المبحوثين ذو المستوي التعليمي تقدر بنسبة 25%، وتليه نسبة المبحوثين لديهم شهادات أخرى تقدر بنسبة 10%، وفي الأخر نجد المستوي التعليمي الماجستير حيث يقدر بنسبة 5%. فالمستوي التعليمي الجامعي هو السائد في عينة البحث، ثم يليه المستوي التعليمي ذو شهادات أخرى، وهذا راجع إلي أن هؤلاء الأفراد شباب لهم الخبرة في مجال العمل، وهذا من خلال ما يبينه الجدول رقم (03).

ومنه نستنتج أن المؤسسة في الأوانيا الأخيرة أصبحت تعتمد في توظيفها أساسا على ذوي شهادة الماستر، بإعتبار أن لديهم خبرة في التخصص ومعلومات كافية تؤهلهم لعمل في المجال معين، وكذلك طبيعة العمل التي يتطلب بالضرورة هذه الشهادات من أجل رفع من مكانة المؤسسة، و لأن سوق العمل يستقبل كم هائل من هؤلاء المتخرجين إذ أصبح العرض يفوق الطلب، وهذا ما يتضح في الرسم الموالي.

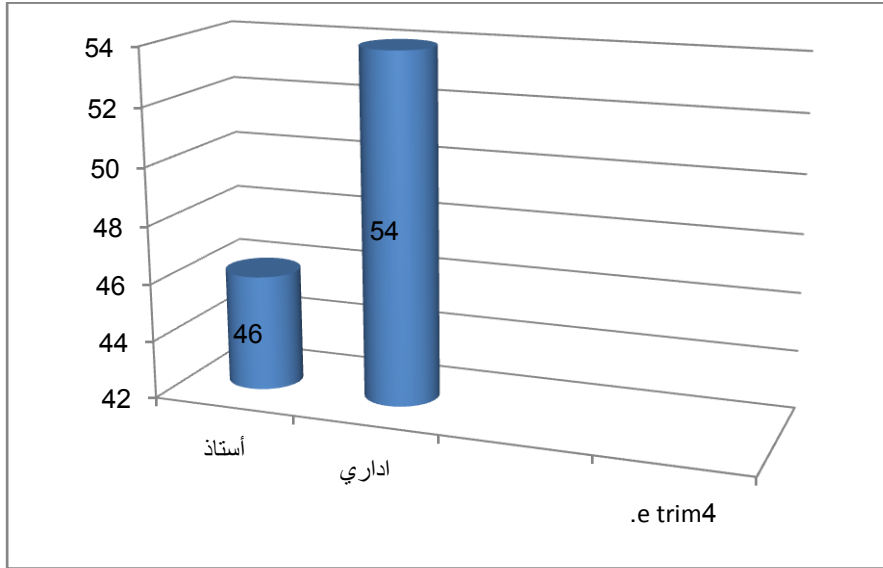


الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

جدول رقم 06: يوضح توزيع المبحوثين حسب المهنة

استاذ	37	46%
اداري	43	54%
المجموع	80	100%

من خلال تحليل لمعطيات الجدول 06: يتضح لنا أن نسبة 46% من المبحوثين وظيفتهم أستاذ، ثم تليها 54% من المبحوثين وظيفتهم اداري. وهذا ما يفسر أن أعلى نسبة تعود الي كثرة مناصب البيداغوجية والاختصاصات المطلوبة المتاحة لدى فئة إداريين داخل الجامعة. ومنه نستنتج أن لمهنة دور في توظيف الفرد داخل المؤسسة، وهذا ما يمكن تفسيره في المستوي التعليمي أن الإطارات هم أصحاب المستوي التعليم العالي الحاصلين على الماستر نخدم إداريين أكثر تمركز في الجامعة، وهذا راجع قلة فتح مسابقات التعليم لذا يلجأ اغلب الأفراد الى العمل الإداري، وهذا مايتضح في الرسم الموالي:



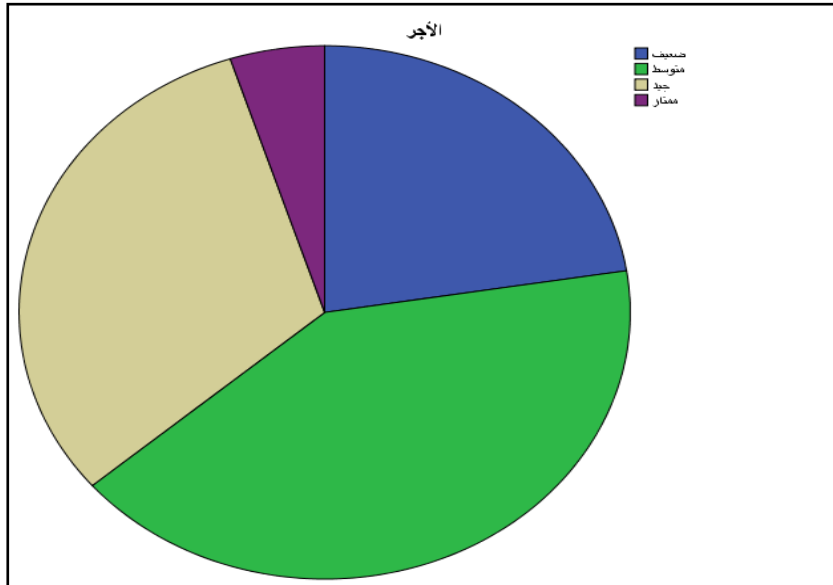
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

الجدول رقم 07: يوضح توزيع الأجر عند المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرار	تقييم الأجر
23%	18	ضعيف
41%	33	متوسط
31%	25	جيد
5%	4	ممتاز
100%	80	المجموع

من خلال تحليل لمعطيات الجدول رقم 07: يبين أن أكبر نسبة 41% من المبحوثين صرحوا أن أجرهم متوسط في حين نجد 31% صرحوا بأن أجرهم جيد، وتليها نسبة 23% صرحوا بأن أجرهم ضعيف، وأصغر فئة بنسبة 5% صرحوا بأن أجرهم ممتاز.

ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين يرون أن الأجر لديهم متوسط وذلك يرجع النظام تسيير المؤسسة إلى طبيعة العمل والراتب المهني التي تسيير عليه، وهذا مايتضح في الرسم الموالي:



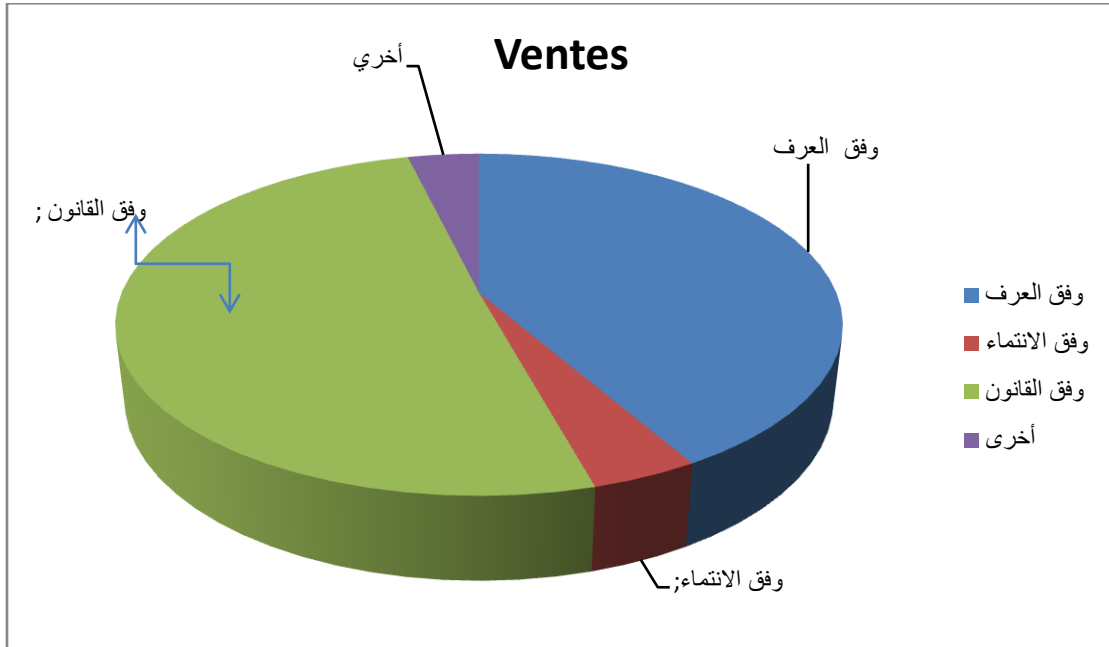
الجدول 08: يوضح توزيع طبيعة العلاقة داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	المحتويات
33%	26	وفق العرف
24%	19	وفق الانتماء
40%	33	وفق القانون
3%	2	أخرى
100%	80	المجموع

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

من خلال تحليل للمعطيات الجدول رقم 08: يبين لنا أن أعلى نسبة 40% من المبحوثين صرحوا بأن علاقتهم تكمن وفق القانون, في حين نجد أن 33% أكدوا أنها تقوم وفق العرف, تليها 24 % تقوم وفق الانتماء, وأقل نسبة 3% صرحوا بوجود علاقات أخرى.

ومنه نستنتج أن العلاقة التي تجمع العاملين فيما بينهم داخل المؤسسة تكمن وفق القانون, وذلك راجع لي النظام الداخلي الذي تسير عليه المؤسسة من تعليمات و أوامر ثابتة, بحيث أن لكل موظف مسؤول عن العمل المؤكل له، كما أن العلاقات المشكلة بين الموظفين و المسؤولين كانت وفق القانون, بحيث أنها تساهم في زيادة الولاء وروح التعاون والتنسيق فيما بينهم مما يشكل ذلك نقطة قوة للإستقرارية المؤسسة وزيادة الفعالية والإنتاجية, وكذا فتح لنا مجال التعارف والتواصل خارج العمل, وهذا مايتضح لنا في الرسم الموالي:



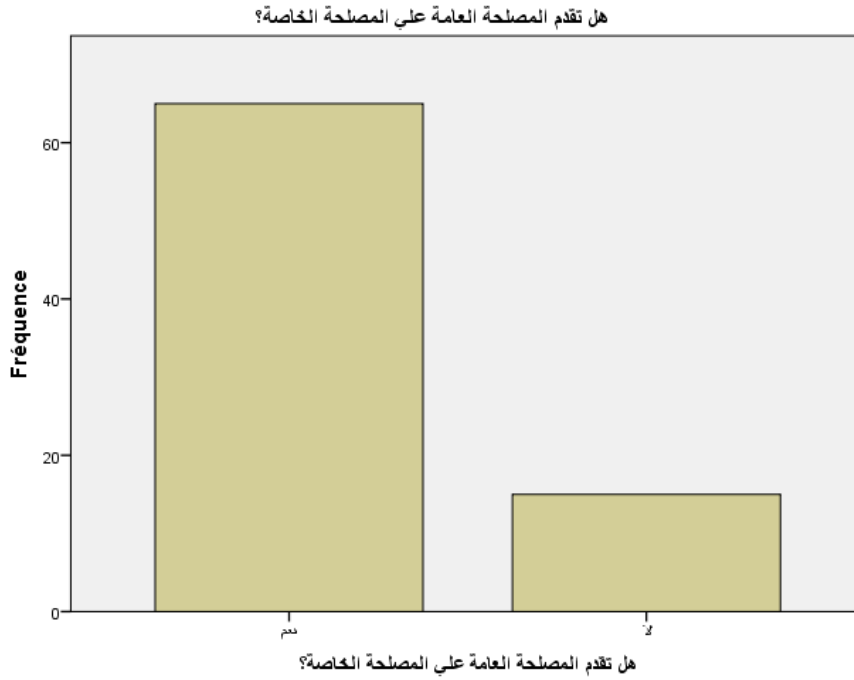
الجدول رقم 09: يوضح المصلحة أكثر إقبال في المؤسسة

المحتويات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	65	81%
لا	15	19%
المجموع	80	100%

من خلال تحليل للمعطيات الجدول رقم 09: يبين لنا أن أعلى نسبة 81% من المبحوثين اجابو بنعم و التي تمثل المصلحة العامة, في حين نجد 19% اجابو بلا والتي تمثل المصلحة الخاصة. ومنه يمكننا تفسر أن جل الموظفين يقدمون المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وذلك يوضح لنا أنهم يميلون للمصلحة العامة التي تعبر عن فعالية الموظف في تطور المؤسسة وسيورتها و كذا

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

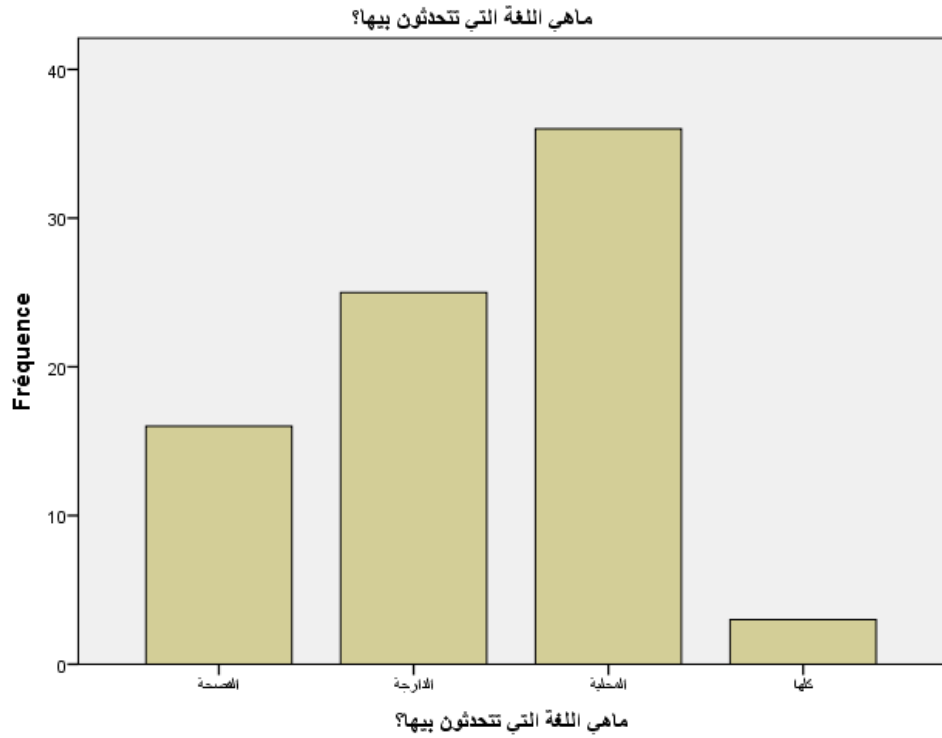
العمل وبذل جهد يعود بالنفع على الفرد بشكل خاص و المؤسسة بشكل عام , وهذا مايتضح لنا في الرسم الموالي:



الجدول رقم 10: يوضح اللغة أكثر إستعمالا داخل المؤسسة

اللغة	التكرار	النسبة المئوية
الفصحى	16	20%
الدارجة	25	31%
المحلية	36	45%
كلها	3	4%
المجموع	80	100%

من خلال تحليل المعطيات الجدول رقم 10: يبين لنا ان اكبر نسبة من المبحوثين 45% صرحوا بأن اللغة المحلية أكثر استعمالا, في حين نجد 31% من المبحوثين صرحوا بالدارجة, فالمقابل نجد 20% من المبحوثين أقرروا باللغة الفصحى , واخر نسبة تقدر ب 4% صرحوا بإستعمال اللغات . ومنه نستنتج أن من قبل هذه المعطيات بأن اللغة الأكثر استخداما هي اللغة المحلية بإعتبار لغة سائدة في المجتمع الأدراري, بحيث أنها تعبر عن ثقافة الموظف داخل المؤسسة وخارجها , وهذا مايتضح لنا في الرسم الموالي:

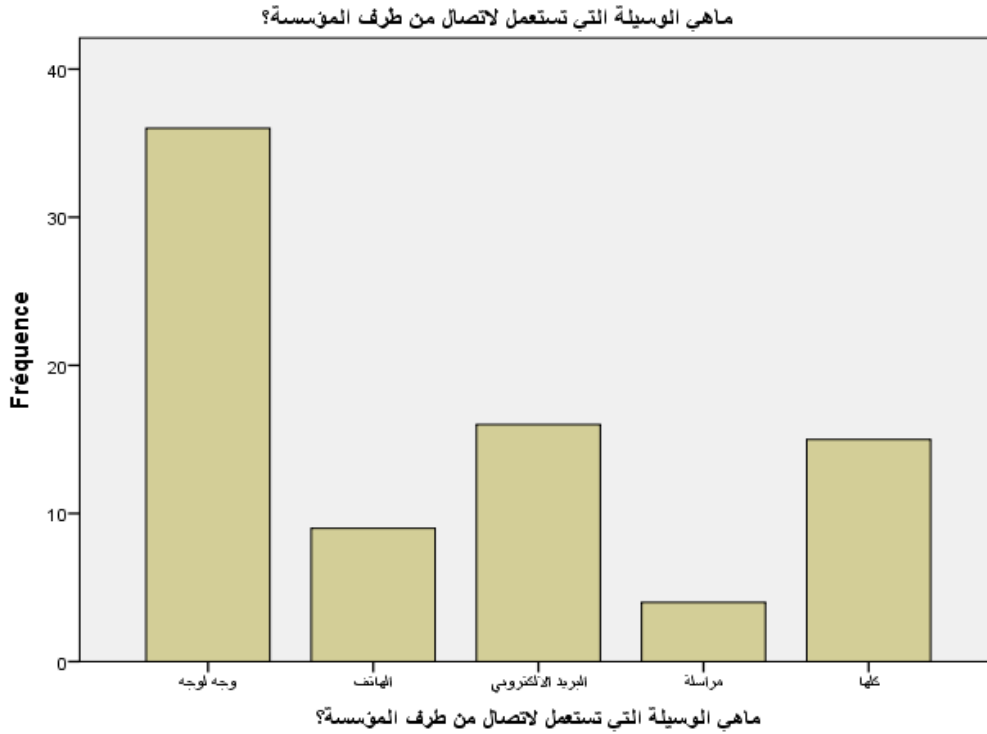


الجدول رقم 11: يوضح الوسيلة أكثر اتصالا داخل المؤسسة

الوسيلة	التكرار	النسبة المئوية
وجه لوجه	36	45%
الهاتف	9	11%
البريد الالكتروني	16	20%
مراسلة	4	5%
كلها	15	19%
المجموع	80	100%

من خلال تحليل المعطيات الجدول رقم 11: يتضح لنا أن نسبة 45% من المبحوثين صرحوا بانهم يتواصلو وجه لوجه, في حين نجد 20% صرحوا بأن وسيلة البريد الإلكتروني, فالمقابل نجد 19% صرحوا كل الوسائل و 11% صرحوا الهاتف, وأقل نسبة 5% صرحوا مراسلة. ومنه نستنتج أن الإتصال من طرف المؤسسة للموظفين يكمن في وسيلة وجه لوجه مباشرة مما يساهم في توضيح وجه النظر و حل المشاكل المهنية و هي وسيلة أكثر شيوعا منذ القدم تساهم لنا في تبادل الأفكار و الآراء بين الموظفين وفق الاتصال المباشر , وهذا ما يتضح لنا في الرسم الموالي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)



الجدول رقم 12: يوضح إلتزام بالضوابط الداخلية والنمط التي تسير عليه المؤسسة

المحتويات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	41%
	19	24%
لا	28	35%
المجموع	80	100%

من خلال تحليل معطيات الجدول رقم 12: أن نسبة 65% من مجموع المبحوثين الذين اجابوا بنعم ويرون المؤسسة تفرض عليهم الإلتزام بالضوابط الداخلية, من بينهم 41% صرحو بأن النمط التي تسير عليه المؤسسة هو الإلتزام بالوقت, في حين نجد 24% صرحوا بأن النمط التي تسير عليه المؤسسة هو القانون , فالمقابل نجد 35% أجابوا بأن المؤسسة لاتفرض عليه الضوابط الداخلية.

ومنه نستنتج أن النمط الذي تسير عليه المؤسسة اكثر اتجاه الموظفين هو النمط الإلتزام بالوقت بطريقة الورقة الحضورية اليومية .

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

الجدول رقم 13: يوضح لنا ثقافة الموظف تتماشى مع ثقافة المنظمة

النسبة المئوية	التكرار	المحتويات	
32.5%	26	إجازة بسبب عاداتكم	نعم
17.5%	14	غياب عادي	
15%	12	يعتبر أصلا يوم عطلة	
35%	28		لا
100%	80		المجموع

من خلال تحليل معطيات الجدول رقم 13: بين لنا من مجموع النسب 65% من فئة المبحوثين الذين اجابو بنعم ويقرون بأن ثقافتهم تتماشى مع ثقافة المنظمة, من بينهم 32.5% توافق لهم بأداء التقاليد الشعبية بإعتبار ذلك اليوم إجازة بسبب عاداتهم و 17.5% يعتبرونه غياب عيادي و 15% يرونه يوم عطلة, فالمقابل نجد 35% اجابوا بلا ويرون ان ثقافتهم لا تتماشى مع ثقافة المنظمة. ومنه نستنتج إن أغلب الموظفين ممتاسكين بثقافتهم ويرونها أنها تتماشى مع المنظمة والتقاليد الإجتماعية و الشعبية وعاداتهم, حيث هذا يتجسد في المنطقة ان المؤسسة تمنح للعامل عطلة لقيام بزيارة, وذلك راجع لإحترام المؤسسة تقاليد العامل, و اعتبار ان طبيعة المجتمع الإداري متمسك بالعادات والتقاليد منذ القدم.

الجدول رقم 14: يوضح لنا الغياب عن العمل

النسبة المئوية	التكرار	المحتويات	
61%	49	الظروف الخاصة	نعم او احيانا
21%	17	غياب مبرر	
18%	14		لا
100%	80		المجموع

من خلال تحليل المعطيات الجدول رقم 14: يتضح لنا أن نسبة المبحوثين تقدر 82% الذين أجابوا بنعم أو أحيانا أنهم يتغيبون عن العمل في حين 61% صرحوا غياب لظروف خاصة, وتليها نسبة 21% صرحوا بأن غيابهم مبرر, فالمقابل نجد 18% صرحوا بأنهم لا يتغيبون عن العمل. ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن غياب الموظفين عن العمل راجع إلي الظروف الخاصة بنسبة كبيرة, بحيث نجد أن معظم المبحوثين يتغيبون لظروف متعددة منها لمشاكل عائلية و التوظيف العشوائي, كما نجد بعض العمال يملكون وظيفتين أستاذ وإداري في آن واحد مما يجعله يغيب, ونجد المرأة العاملة لها مسؤوليات كثيرة كتربية الأبناء ومراعاة أمورهم الدراسية وغيرها,

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

في حين نجد غياب العمال مبرر وذلك ان العامل له أسبابه منها المرض الذي يؤثر على صحته وبالتالي لا يمكنه العمل.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

الجدول 15: توزيعي يوضح لنا العمل في اطارين

المحتويات	التكرار	النسبة المئوية
اطار جماعي	57	71.3%
اطار فردي	23	28.7%
المجموع	80	100%

من خلال تحليل لمعطيات الجدول رقم 15: يتضح لنا أن أعلى نسبة تقدر ب 71.3% من المبحوثين صرحوا بالعمل في اطار جماعي, وفي المقابل نجد 28.5% من المبحوثين صرحوا بالعمل في اطار فردي .

ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين يفضلون العمل في اطار جماعي وذلك راجع لزيادة روح التعاون و الانسجام كما أن العمل الجماعي يوثق روح الفعالية المشتركة وتحسين العلاقات بين الموظفين كما يساهم في اقتصار الجهد وإتمام العمل بشكل منظم من خلال تقسيم الأدوار فنجد بعض لآخر من المبحوثين يفضلون العمل الفردي وذلك من منطلق أنه يجعل العامل مسؤول عن عمله والدور المكلف به, بحيث أنه يعزز روح الإبداع و العطاء و يساهم في إستقرارية المؤسسة وتطورها.

الجدول رقم 16: توزيعي يوضح توفير الوجبة اليومية للموظفين

المحتويات	التكرار	النسبة المئوية
الذهاب الي المطاعم الخاصة	8	10%
الغذاء في جو عائلي	44	55%
الأكل بعد الخروج من العمل	14	17.5%
نعم	14	17.5%
المجموع	80	100%

من خلال تحليل المعطيات الجدول رقم 16: يتضح لنا 82.5% من نسبة المبحوثين أجابوا بلا اي أن المؤسسة لا تتوفر لهم الوجبة اليومية, في حين نجد 55% يفضلون الغذاء في جو عائلي و 17.5% منهم يفضلون الأكل بعد الخروج من العمل و 10% يفضلون الذهاب الي المطاعم الخاصة, فالمقابل نجد 17.5% أجابوا بنعم انها نسبة قليلة أن المؤسسة توفر لهم الوجبة اليومية. ومنه نستنتج أن اغلب الموظفين صرحوا بأن المؤسسة لا تتوفر لهم الغذاء وهذا يجعلهم يلجأون الى الشراء الوجبة كيف ما كانت او الذهاب الى المنزل, وهذا مايسبب لنا تضييع الوقت وتأخر عن العمل, خاصة عندما يكون البيت بعيد, والإكتظاظ الطرقات خاصة وقت الغذاء, مما يؤثر على الأداء العمل بشكل كبير في نقص المردودية.

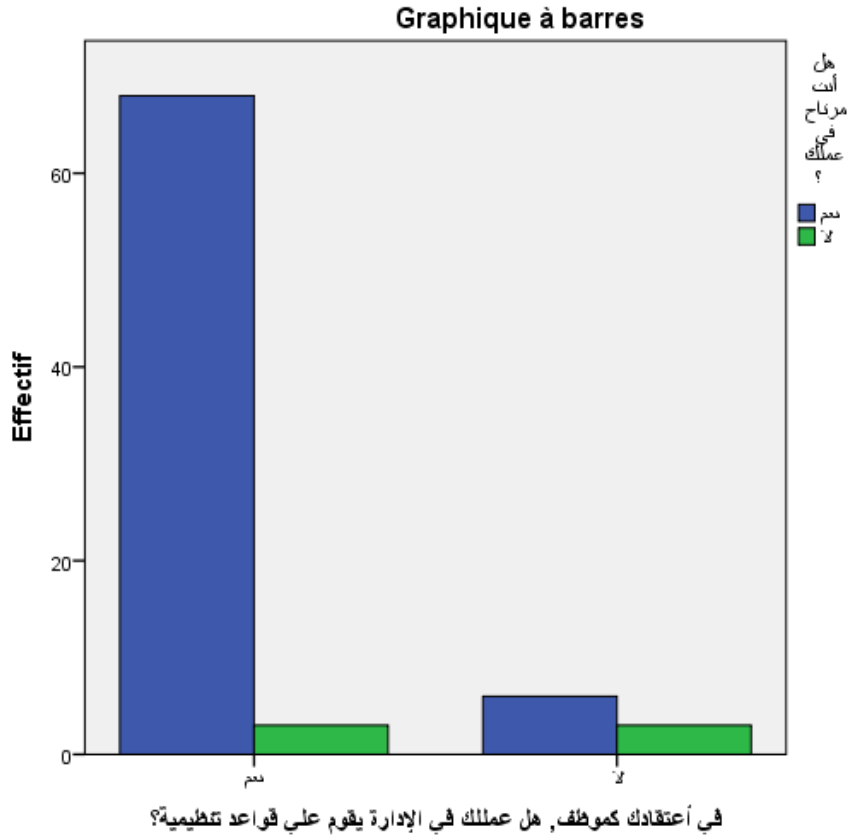
ب/-تحليل الجداول المركبة.

الجدول رقم 17: يوضح العلاقة بين قواعد تنظيمية لعمل و الإرتياح في العمل

المجموع	الإرتياح في العمل		المحتويات	
	لا	نعم	العمل على قواعد تنظيمية	
79	3	68	النسبة المئوية%	نعم
%89	%4	85%	وفق المجموع	
9	3	6	النسبة المئوية%	لا
%11	%3.7	%7.5	وفق المجموع	
80	6	74	النسبة المئوية%	المجموع
%100	%7.5	%92.5	وفق المجموع	

من خلال تحليل لمعطيات الجدول رقم 17: توصلنا أن نسبة 92.5% من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بنعم وهم مرتاحون في العمل , في حين نجد 85% صرحوا بأن العمل يقوم على قواعد تنظيمية, و7.5% صرحوا بأن العمل لا يقوم على قواعد تنظيمية. والإتجاه الثاني 7.5% من مجموع نسبة المبحوثين أجابوا بلا و أنهم غير مرتاحون في العمل, في حين نجد 4% صرحوا بأن العمل يقوم على قواعد تنظيمية و 3.7% صرحوا بأن العمل لايقوم على قواعد تنظيمية.

ومنه نستنتج أن جل الموظفين مرتاحون في العمل وموافقون على قواعد تنظيمية للعمل مما ساعدهم في الإنضباط عن طريق والإستفادة من حقوقهم و استقرارهم الوظيفي, لأن الموظف مجرد توظيفه في منصب عمل, لأن القانون المؤسسة يوفر له الأمن و الحماية و الاحترام و التقدير, لأن الحاجات المهنية للعمال لا تنحصر في الجوانب المادية فقط بل تتعدى إلى الجوانب الاجتماعية. فالأفراد المؤسسة في حاجة إلى الأمن والتقدير لسير نظام المنظمة بشكل جيد , وهذا مايتضح لنا في الرسم الموالي:



الجدول رقم 18: يوضح العلاقة بين الإستقبال داخل المؤسسة والرضا على التوقيت العمل

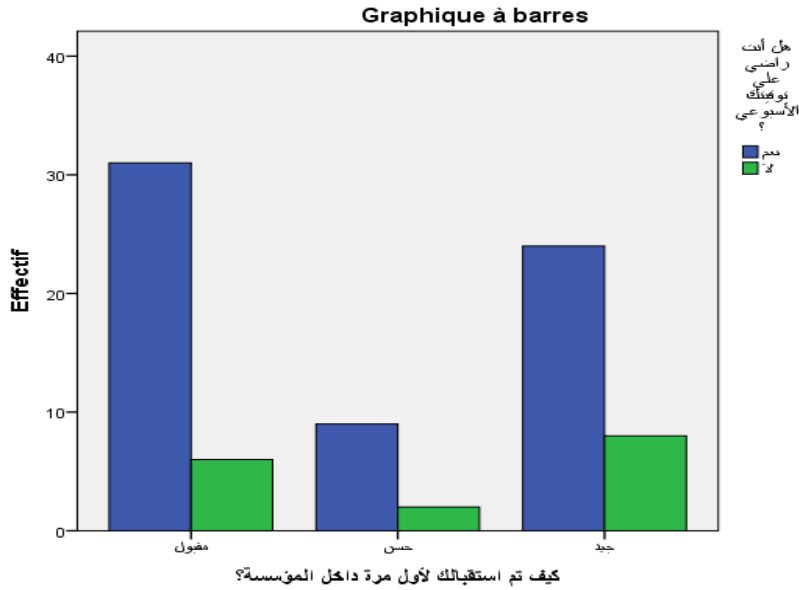
المجموع	التوقيت الأسبوعي		المحتويات	
	لا	نعم	الإستقبال المؤسسة	
37	6	31	النسبة المئوية%	مقبول
46%	7.5%	38.75%	وفق المجموع	
11	2	9	النسبة المئوية%	حسن
14%	2.5%	11.25%	وفق المجموع	
32	24	8	النسبة المئوية%	جيد
40%	30%	10%	وفق المجموع	
80	32	48	النسبة المئوية%	المجموع
100%	40%	60%	وفق المجموع	

التعليق: من خلال تحليل لمعطيات الجدول رقم 18 : يتضح لنا أن نسبة 60% من مجموع العام للمبحوثين الذين أجابو بنعم وهم راضون على التوقيت الأسبوعي, في حين نجد 38.75% يرون أن الإستقبال مقبول و 11.5% يرون الإستقبال حسن و 10% يرون الإستقبال جيد.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

والاتجاه الثاني بنسبة 40% من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بلا وأنهم غير راضون على التوقيت الأسبوعي, في حين نجد 30% يرون بأن الاستقبال جيد و 7.5% يرون الإستقبال مقبول و 2.5% يرون الإستقبال حسن.

ومنه نستنتج من خلال المعطيات الجدول أعلاه بأن الذين يقرون بأنهم راضون على التوقيت الأسبوعي الذي وضعته المؤسسة لأنه يتوافق مع ظروفهم بنسبة كبيرة و كان استقبالهم مقبول بدرجة أولى مما يتضح لنا أن أمورهم العملية تسير بشكل جيد مما يشعرهم ذلك بالراحة في العمل وإبراز روح الفعالية و الجدية في العمل, لتحقيق الإنتاجية, كما يبين ذلك بأن المؤسسة تعطي قيمة للعامل من خلال التنظيم الذي تسير عليه المؤسسة لأجل تقليل من المشاكل التي قد يتعرض لها العامل أثناء العمل, وكل ما كان التوقيت يتوافق مع رغبة العامل كل ما ساهم ذلك في زيادة انضباط العامل وحضوره في الوقت حيث يعطي الأولوية للعمل الذي وكل إليه قبل كل شيء, في حين نجد بعض العاملين صرحوا بأن التوقيت لا يتوافق مع التوقيت الأسبوعي الخاص بالعمل المقرر من طرف المؤسسة, وذلك بأنه يؤثر على انضباطهم ويؤدي بهم الى كثرة التأخر و الغياب وضعف الفعالية والجدية في أداء العمل, وهذا مايتضح لنا في الرسم الموالي:



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

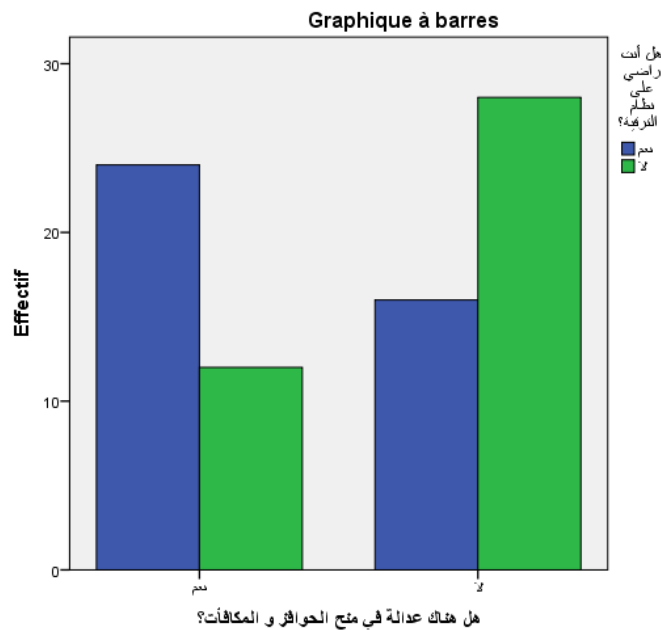
الجدول رقم 19: يوضح العلاقة بين الرضا على نظام الترقية والعدالة في منح الحوافز

المجموع	الرضا على نظام الترقية		المحتويات	
	لا	نعم	العدالة في منح الحوافز	
36	12	24	النسبة المئوية%	نعم
%45	%15	%30	وفق المجموع	
44	28	16	النسبة المئوية%	لا
%55	%35	%20	وفق المجموع	
80	40	40	النسبة المئوية%	المجموع
%100	%50	%50	وفق المجموع	

من خلال تحليل لمعطيات الجدول رقم 19: يتضح لنا أن نسبة 50% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن غير راضون علي نظام الترقية , في حين نجد 35% يرون أن العدالة لا تمنح لهم حوافز, و15% صرحوا بأن توجد عدالة في منح الحوافز .

والاتجاه الثاني 50% من مجموع نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم راضون على نظام الترقية, في حين نجد أن 30% صرحوا بأن هناك عدالة في منح الحوافز, و 20% صرحوا بأن لا توجد عدالة في منح الحوافز .

ومنه نستنتج إن هناك علاقة بين العدالة في منح الحوافز ونظام الترقية و تختلف من موظف الي آخر حسب نوعية العمل ونظام الرواتب والخبرة العامل والأقدميته في التوظيف, مما يساهم مردودية في الإنتاج المؤسسة, وهذا مايتضح لنا في الرسم الموالي:



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

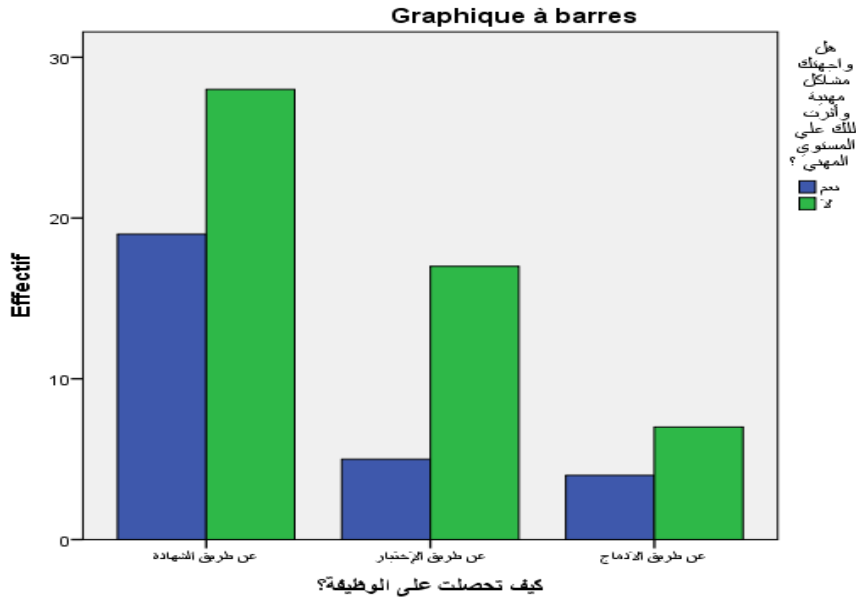
الجدول رقم 20 : يوضح العلاقة بين كيفية الحصول علي الوظيفة ومواجهة المشاكل التي أثرت على المستوي المهني.

المجموع	مواجهة المشاكل المهنية		المحتويات	الحصول على الوظيفة
	لا	نعم		
47	28	19	النسبة المئوية%	
58.75%	35%	523.7%	وفق المجموع	الشهادة
22	17	5	النسبة المئوية%	الاختبار
27.5%	25.21%	256%	وفق المجموع	
11	7	4	النسبة المئوية%	الإدماج
13.75%	58.7%	5%	وفق المجموع	
8	52	28	النسبة المئوية%	المجموع
100%	65%	53%	وفق المجموع	

من خلال تحليل لمعطيات الجدول رقم 20: يتضح لنا أن نسبة 65% من مجموع الباحثين الذين أجابوا بلا بأنهم ولم تواجههم مشاكلهم مهنية واثرت لهم على مستوى المهني, فنجد 35% منهم صرحوا بأن تم توظيفهم عن طريق الشهادة, و تليها 21.25% صرحوا بأن تم توظيفهم عن طريق الإختيار, و 8.75% عن طريق الادماج.

في المقابل نجد نسبة 35% من مجموع الباحثين الذين أجابوا بنعم صرحوا بأنهم واجهتهم مشاكل مهنية وأثرت لهم على المستوى المهني, في حين نجد 23.75% تم توظيفهم عن طريق الشهادة, و 6.25% تم توظيفهم عن طريق الإختيار, و 5% تم توظيفهم عن طريق الإدماج. ومنه نستنتج أن توظيف دا خل المؤسسة لجل الموظفين تم عن طريق الشهادة وهي الزاد المعرفى التي يكتسبها العامل اتجاه عمله, حيث نجد الموظفين لم تواجههم مشاكل المهنية و أثرت لهم على المستوي المهني وهذا يرجع إلى طريقة التوظيف, وهذا مايتضح لنا في الرسم الموالى:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)



الجدول رقم 21 : يوضح العلاقة بين المشاكل الأسرية و تأثيرها على الانضباط الوظيفي .

الانضباط الوظيفي وتفاني العمل يأخذ في الترقية					المحتويات	
المجموع	مقبول	متوسط	جيد	ضعيف	المشاكل الأسرية	
8	2	0	4	2	النسبة المئوية%	نعم
%10	3%	%0	%5	%2	وفق المجموع	
72	14	26	29	3	النسبة المئوية%	لا
%90	%17	%33	%36	%4	وفق المجموع	
80	16	26	33	5	النسبة المئوية%	المجموع
%100	%20	%33	%41	%6	وفق المجموع	

من خلال الجدول رقم 21: يتضح لنا أن نسبة 41% من مجموع المبحوثين اجابوا بجيد, وصرحوا بأن الانضباط وتفاني العمل يأخذ في الترقية, في حين نجد 36% صرحوا بأنهم لا ينقلو مشاكلهم الأسرية, و5% ينقلون.

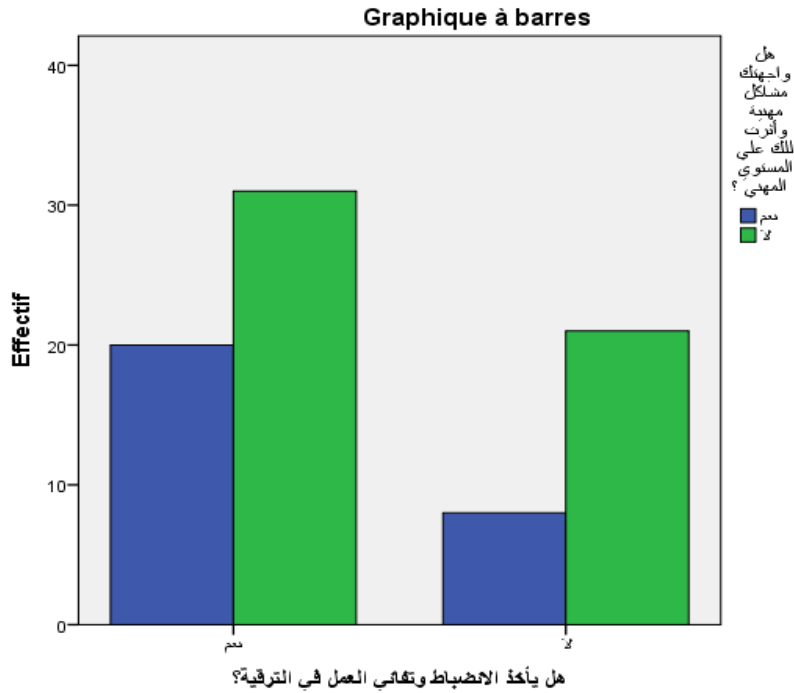
الاتجاه الثاني بمجموع تقدر بنسبة 33% من المبحوثين الذين اجابوا بمتوسط وصرحوا بأن الانضباط وتفاني العمل يأخذ في الترقية, في حين نجد 26% اجابوا بلا وانهم لا ينقلوا مشاكل الأسرية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

اما الاتجاه الثالث بنسبة تقدر ب 20% من مجموع المبحوثين الذين اجابوا بمقبول, وصرحوا بأن الإنضباط وتفاني العمل يأخذ في الترقية, في حين نجد 17% صرحوا بأنهم لاينقلون مشاكلهم الأسرية, و3% صرحوا بأنهم ينقلون.

والاتجاه الأخير بنسبة تقدر ب 6% من مجموع المبحوثين اجابو بضعيف حيث صرحوا بأن الإنضباط وتفاني العمل يأخذ في الترقية, في حين نجد4% صرحوا بأنهم لاينقلون مشاكلهم الأسرية, و2% صرحوا بأن ينقلون مشاكلهم.

ومنه نستنتج أن الموظفين داخل المؤسسة يشعرون بإرتاحية و إنضباطهم جيد داخل المنظمة وهذا ماساعدهم على العمل والزيادة في الإنتاجية والفعالية وأنهم لايقومون بنقل مشاكلهم الأسرية التي لها أثر على انضباطهم في العمل, وبالتالي يكون العمل لديهم دقيق وجدي , وهذا مايتضح في الرسم الموالي:



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

الجدول رقم 22: يوضح العلاقة بين اللغة المداولة وتقسيم الأدوار بين الموظفين

تعيين الإدارة بتقسيم الأدوار بين الموظفين				المحتويات	
المجموع	عشوائي	المستوي التعليمي	التخصص	لغة خاصة أو رموز لبعض معدات	
54	19	22	13	النسبة المئوية%	
%67	%23.75	%27.5	%16	وفق المجموع	نعم
26	7	9	10	النسبة المئوية%	
%33	%8.75	%11.5	%13	وفق المجموع	لا
80	26	31	23	النسبة المئوية%	المجموع
%100	%31	%40	%29	وفق المجموع	

من خلال تحليل لمعطيات الجدول رقم 22: يتضح لنا أن نسبة 40% من مجموع المبحوثين

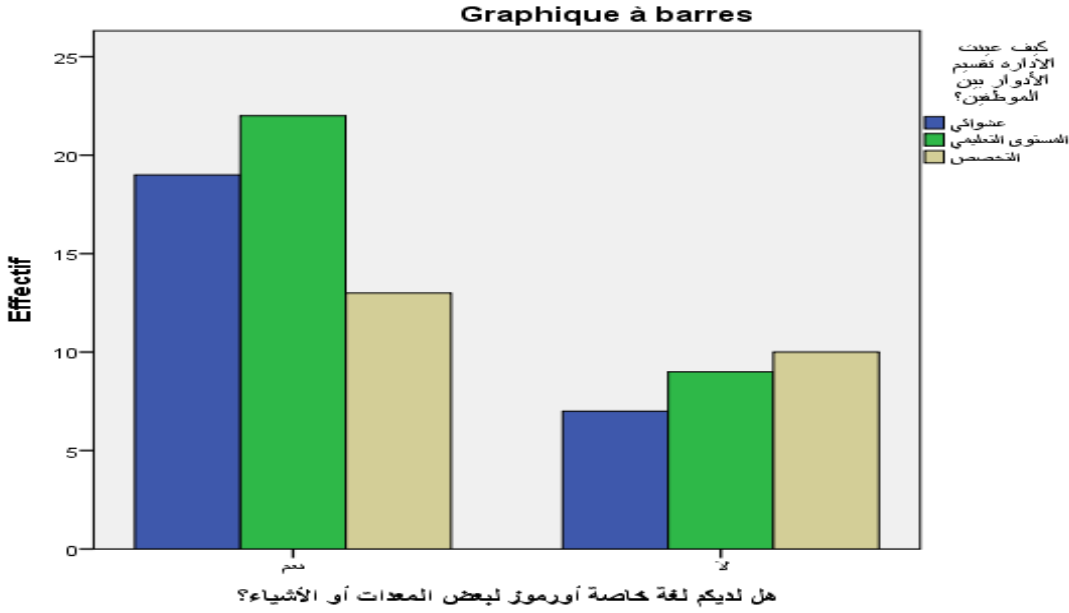
الذين صرحوا بأن الإدارة عينت بتقسيم الأدوار بين الموظفين عن طريق المستوي التعليمي, في حين نجد 27.5% اجابوا بنعم وأن لديهم لغة خاصة أو رموز لبعض المعدات والأشياء, و 11.5% اجابوا بلا وان ليس لديهم لغة خاصة أو رموز لبعض المعدات و الأشياء.

بينما الاتجاه الثاني نسبة 31% عند المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة عينت بتقسيم الأدوار بين الموظفين التخصص, في حين نجد 23.75% اجابوا بنعم وأنهم لديهم لغة خاصة, و 8.75% من نسبة المبحوثين الذين صرحوا بلا وليس لديهم لغة خاصة.

في حين الاتجاه الثالث بنسبة 29% عند المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة عينت بتقسيم الأدوار بين الموظفين عشوائي, في حين سجلت فيها 16% من المبحوثين اجابوا بنعم وان لديهم لغة خاصة لمعدات, و 13% من المبحوثين اجابوا بأنهم ليس لديهم لغة خاصة لبعض المعدات.

ومنه نستنتج ان اغلب الموظفين اقرروا بأن الادارة تقوم بتقسيم الأدوار مع مراعاة المستوي التعليمي وهذا راجع إلى المسؤول الإدارة في تقسيمها للأدوار بين عمالها تسند على "النظرية الفايوليّة" التي تقر " بمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب", مما ساعد هذا التقسيم على وضع تنظيم يسير وفق التخصص وكفاءة كل الموظف, وهذا مايتضح في الرسم الموالي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)



الجدول رقم 23: يوضح العلاقة افتخارك لإنتمائك للمؤسسة والنظام التي تدير عليه.

المجموع	افتخار لإنتمائك للمؤسسة		المحتويات	
	لا	نعم	نظام سير المؤسسة	
76	6	70	النسبة المئوية%	نعم
%95	%7.5	%87.5	وفق المجموع	
4	2	2	النسبة المئوية%	لا
%5	%2.5	%2.5	وفق المجموع	
80	8	72	النسبة المئوية%	المجموع
%100	%10	%90	وفق المجموع	

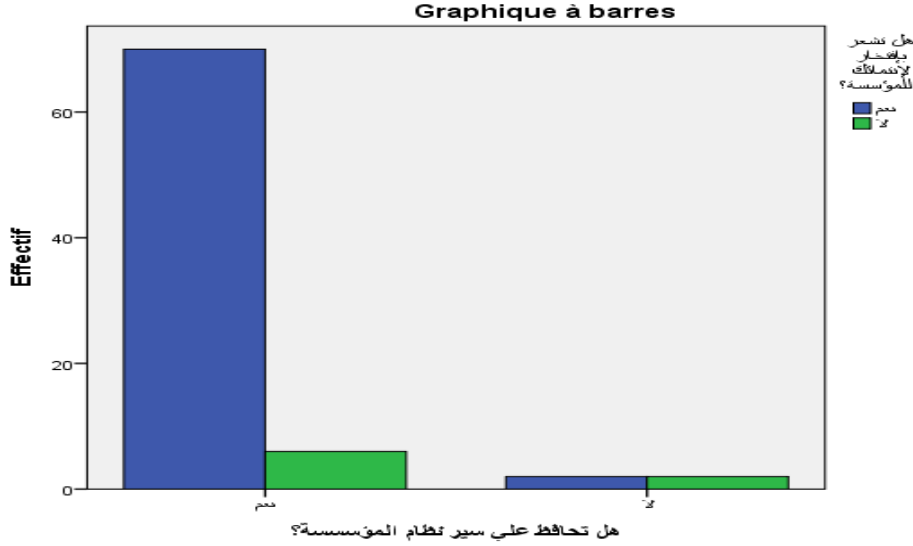
من خلال تحليل لمعطيات الجدول 23: يتبين لنا أن 90% من مجموع المبحوثين اجابوا بنعم، وصرحوا بأن يشعرون بالافتخار لانتمائهم داخل المؤسسة، حيث نجد 87.5% اجابوا بنعم وهم راضون على نظام السير المؤسسة، و 2.5% اجابوا بلا وهم غير راضون على نظام سير المؤسسة.

اما الاتجاه الثاني 10% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن لايشعرون بالافتخار لإنتمائهم للمؤسسة، حيث نجد 7.5% اجابوا بنعم وهم راضون على نظام التي تدير عليه المؤسسة، و 2.5% من المبحوثين اجابوا بلا وهم غير راضون على سير المؤسسة.

نستنتج أن أغلب الموظفين راضون على عملهم وانتمائهم للمؤسسة والنظام التي تدير عليه وهذا مايساهم لنا في الزيادة الانتاجية والاستقرار وروح الفعالية والجدية في العمل، كل عامل يقوم بعمله بشكل جيد يحقق لنا الربح.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

في حين نجد ان المبحوثين الغير راضون عن نظام المؤسسة لا يعملون بشكل جيد فانهم يتماطلون عن العمل وعدم اعطاء اهمية له لان النظام لا يتوافق مع متطلباتهم الخاصة وهذا ما يؤدي الى كثرة الغياب ونقص الفعالية, وهذا مايتضح لنا في الرسم الموالي:



الجدول رقم 24: يوضح العلاقة بين الحفاظ على سير المؤسسة وافتخار الموظف لإنتمائه لها.

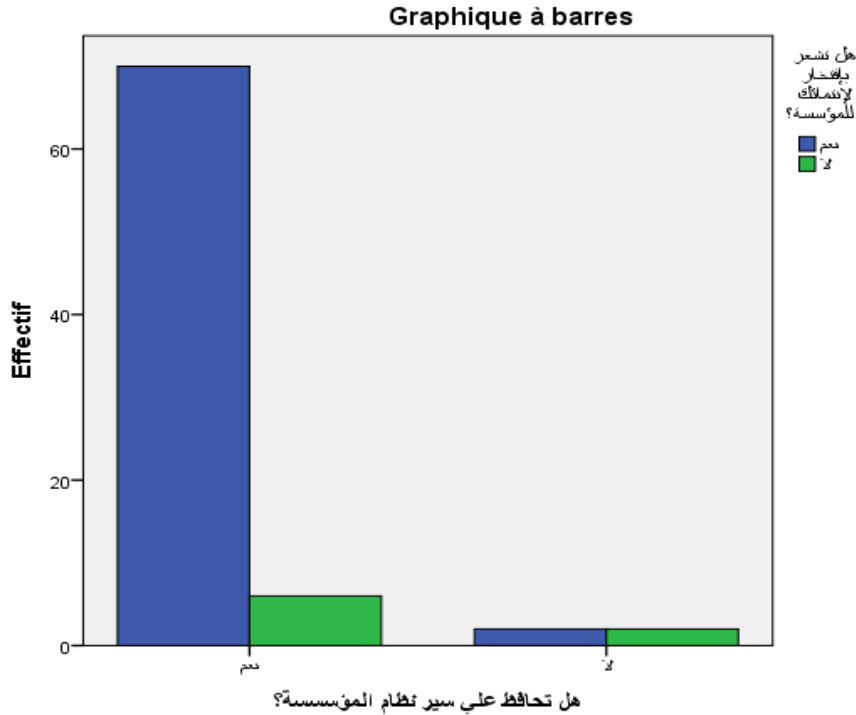
المجموع	انتمائك لمؤسسة		المحتويات	
	لا	نعم	الحفاظ على سير المؤسسة	
76	6	70	النسبة المئوية%	نعم
%95	%7.5	%87.5	وفق المجموع	
4	2	2	النسبة المئوية%	لا
%5	%2.5	%2.5	وفق المجموع	
80	8	72	النسبة المئوية%	المجموع
%100	%10	0%9	وفق المجموع	

من خلال تحليل المعطيات الجدول رقم 24: يتضح لنا أن 90% من مجموع المبحوثين الذين اجابوا بنعم وهم يشعرون بالفخر لإنتمائهم لمؤسسة, حيث نجد ان 87.5% اجابوا بنعم وهم يحافظون على سير المؤسسة, و2.5% لا يحافظون على سير المؤسسة.

اما الاتجاه الثاني بنسبة 10% من مجموع المبحوثين الذين اجابوا بلا , وهم يشعرون بالفخر لانتمائهم لمؤسسة, حيث نجد 7.5% اجابوا بنعم وهم يشعرون لانتمائهم لمؤسسة , و 2.5% لا يحافظون على سير المؤسسة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

ومنه نستنتج أن جل المبحوثين يحافظون علي سير المؤسسة ويفتخرون بانتمائهم لها من خلال السلوكات الرؤساء والعاملين فيما بينهم وذلك راجع الى التنظيم الجيد والذي يتوافق مع مبادئ العاملين وظروفهم ,مما يجعلهم يلتزمون بالقوانين واللوائح التي تقرها المؤسسة وكذا المعاملة بين الموظفين والاداريين تكون جيدة مما يتجسد لدى العاملين الاقبال على العمل والافتخار به داخل المنظمة وهذا يجعله يسعى جاهدا لبزل الجهد والفاعلية في حين نجد البعض الاخر من المبحوثين غير محافظ على المؤسسة من عدم الالتزام بالقوانين واللوائح من خلال الغياب عن العمل واللامبالاة والتاخرات وكذا نقص المسؤولية والفاعلية في اداء العمل , وهذا مايتضح لنا في الرسم الموالي:



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

الجدول رقم 25: يوضح العلاقة بين تطور الثقافة التنظيمية في تطوير المؤسسة وارتداء الملابس الخاصة بالعمل أمر ضروري

المجموع	الإرتداء الملابس الخاصة بالعمل		المحتويات	
	لا	نعم	دور الثقافة التنظيمية في تطور المؤسسة	
73	24	49	النسبة المئوية%	نعم
%91.25	%30	%61.25	وفق المجموع	
7	2	5	النسبة المئوية%	لا
%8.75	%2.5	%6.25	وفق المجموع	
80	26	54	النسبة المئوية%	المجموع
%100	%32.5	%67.5	وفق المجموع	

ومن خلال تحليل معطيات الجدول رقم 25: يتضح لنا أن 67.5% من مجموع المبحوثين الذين اجابوا بنعم ويرون أن إرتداء الملابس الخاصة بالعمل أمر ضروري, في حين نجد 61.25% وصرحوا بأن الثقافة التنظيمية لها دور في تطور المؤسسة, و 6.25% منهم صرحوا بأن الثقافة التنظيمية ليس دور في تطور المؤسسة.

والاتجاه الثاني بنسبة 32.5% من مجموع المبحوثين الذين اجابوا بلا وهم ويرون بأن ارتداء الملابس الخاصة بالعمل أمر غير ضروري, حيث نجد 30% يقرون أن الثقافة التنظيمية دور في تطور المؤسسة, و 2.5% يرون أن الثقافة التنظيمية ليس لها دور في تطوير المؤسسة.

نسنتج أن الموظف لديه أهمية من الناحية إرتداء الملابس الخاصة بالعمل بنسبة كبيرة وذلك راجع لثقافة المنظمة التي تقر ذلك على الموظفين وانضباطهم, كما أنه يعبر على تطور المؤسسة وعلى التنظيم الجيد الذي يزيد من إنضباط العاملين, ورضاهم وتوقفهم مع ثقافة المنظمة, في حين نجد بعض المبحوثين أن إرتداء الهندام الخاص بالعمل داخل العمل.

يقرون بأن تطور لا ينحصر على اللباس الخاص بالعمل و اعتبار أن العامل يقوم على فعالية العمل و النشاط بدرجة الأولى ولباس لا يؤثر بشكل كبير على تطور المؤسسة, ولباس يعبر على ثقافة العامل, وهذا ما يتضح لنا في الرسم الموالي:

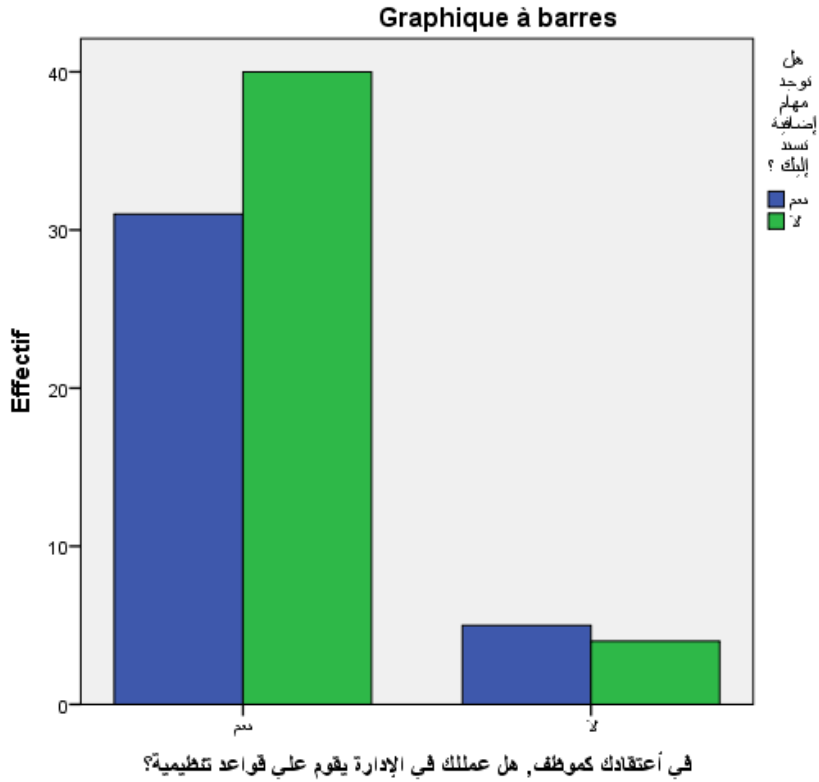
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

الجدول رقم 26: يوضح العلاقة بين العمل يقوم على قواعد تنظيمية وتواجد مهام اضافية

المجموع	المهام التي تسند الى الموظف		المحتويات	
	لا	نعم	العمل يقوم على قواعد تنظيمية	
71	40	31	النسبة المئوية%	نعم
%88.75	%50	%38.75	وفق المجموع	
9	4	5	النسبة المئوية%	لا
%11.25	%5	%6.25	وفق المجموع	
80	45	36	النسبة المئوية%	المجموع
%100	%55	%45	وفق المجموع	

لعامل.

من خلال تحليل المعطيات الجدول رقم 26: يتضح لنا أن 55% من مجموع المبحوثين الذين اجابوا بأن هناك مهام تسند إليهم، حيث لى نجد 50% منهم يقررون بأن العمل يقوم على قواعد تنظيمية، و5% منهم صرحوا بأن العمل لا يقوم على قواعد تنظيمية. اما الاتجاه الثاني بنسبة تقدر ب 45% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن هناك مهام اضافية تسند لهم، في حين نجد 38.75% يرون بأن العمل يقوم قواعد تنظيمية، و 6.25% يرون بأن العمل لا يقوم على قواعد تنظيمية. ومنه نستنتج من خلال المعطيات الجداول ان اجابو بنعم تسند لهم مهام اضافية أخرى بنسبة كبيرة وذلك راجع لكفاءة لعامل أنه متحصل على عدة دبلومات غير العمل التنظيمي داخل المنظمة ونجدهم قادرين على التوفيق بين عمليين في وقت واحد لكون لهم نظام خاص وبرنامج يومي منظم يتبعونه، كما انهم ملتزمون وذلك راجع إلى احترام القواعد التنظيمية التي تقرها المؤسسة، في حين نجد المبحوثين الذين اجابوا بلان المهام الاضافية تؤثر على الإنضباطهم و إلتزامهم بالقواعد التنظيمية داخل المنظمة، وذلك أن العامل إذا إلتزم بالقواعد التي تقرها المؤسسة تفرض عليه الحضور في الوقت و الإلتزام، وكذلك المهام التي وكلت له يجب عليه الإهتمام بيها و متابعتها كما أنه قد تؤثر عليه من خلال حدوث الغيابات متكررة، وعدم الحضور للقاءات و الاجتماعات المهمة داخل المؤسسة مما تشكل له مشاكل تؤثر على منصبه، كما يوضح لنا الشكل البياني:



سابعا: تحليل نتائج على ضوء الفرضيات:

بعد عرضنا الى تحليل لجداول وتحليل البيانات الدراسة ومن هنا يمكننا عرض النتائج الخاصة بالدراسة، وذلك من خلال مناقشة النتائج الدراسة .

1- الفرضية الاولى:

جاء على النحو الآتي: " للثقافة التنظيمية لها دور في الإنضباط الوظيفي داخل المؤسسة" ، من خلال تحليل المعطيات الدراسة الميدانية توصلنا الى ان اغلب افراد عينة البحث من جنس الإناث، وذلك يدل على كثرة إقبال الإناث وطلبهم على العمل داخل المؤسسة بنسبة 54%، و مع كثرة الخريجين الإناث في الأواني الأخيرة أكثر من نسبة الذكور بحيث تمكنهم هذه الشهادة التي تتحصلون عليها بالتوظيف بشكل قانوني.

و العمل داخل المؤسسة نجد الفئة الغالبة فئة الإداريين على الأساتذة وذلك راجع الى قلة المسابقات الأساتذة التي تكاد تنعدم في الأواني الأخيرة وفرصة مسابقة الإدارة بإعتبار نسبة الإداريين كانت ب54%.

كما تبين لنا جل أفراد العينة مرتاحون في العمل من خلال توفير الظروف المتاحة للعاملين كالأمن و الاستقرار و التنظيم تقدر بنسبة 92% مما يساهم في زيادة الإنتاجية و الإنضباط وروح التعاون و الجدية في العمل، في حين يؤكد بعض أفراد العينة بأنهم يفضلون العمل الجماعي 71.3%

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

لتحقيق الإنسجام و الإتحاد بين الموظفين بهدف تجسيد العلاقة الجيدة بين الرؤساء والموظفين لتحسين جودة الأداء والفعالية و الحفاظ على الإستقرار المؤسسة وإستمراريتها, كما نجد الذين يفتخرون لإنتمائهم للمؤسسة بنسبة 90% وذا يدل على أن نمط تسير المؤسسة يتوافق مع ثقافتهم وظروفهم الإجتماعية, فالمقابل نجد أفراد العينة يحافظون على تسير المؤسسة بنسبة 95% وهذا متوافق مع الفرضية الأولى أن الثقافة الموظف لها دور كبير في نظام السير المنظمة الذي تدفع بالموظفين إلي إحترام القوانين المتعلقة بالمؤسسة, في حين نجد أن أفراد العينة يعتبرون أن إرتداء الملابس الخاصة بالعمل أمر ضروري لكونه يعبر على ثقافة الموظفين و إحترامهم لضوابط المؤسسة بنسبة تقدر ب 67.5%.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة.

ب/- الفرضية الثانية:

جاءت على النحو التالي " نمط الثقافة التنظيمية له دور في في الإلتزام و الإنضباط", ولقد أثبت التحليل الإحصائي أن العمل يقوم على قواعد تنظيمية وهذا يعني أن الموظفون راضون على نمط تسير المؤسسة وذلك بنسبة 88.75% وهذا يعبر لنا أن تنظيم يتوافق ثقافة الموظفين, كما أن بعض الأفراد العينة أكدوا بأنهم لديهم لغة خاصة ورموز يستعملونها لتواصلون بينها فيما بينهم بنسبة 67% وهذا ما يوضح لنا أن ثقافة الموظفين تعبر عن ثقافة بيئة العمل, كما نجد جل أفراد العينة لاينقلون مشاكلهم الأسرية إلى المؤسسة بنسبة 90% وذلك يدل بأن الموظفين يقدمون الأولوية لعمل عن الأمور العائلية الخاصة بهم وذلك من أجل الحفاظ على سير العمل بشكل منظم وتحقيق الإنتاجية و إستمرار نظام المؤسسة والسعى لتقديم مصلحة العامة عن الخاصة, في حين نجد بعض العينة راضون على التوقيت الأسبوعي لعمل المقرر لهم بنسبة 60% وذلك يعبر عن انضباطهم داخل المؤسسة وداخل العمل من خلال الإلتزام بالحضور في الوقت وعدم الغياب . في حين توضح لنا جل لا ينقلون مشاكلهم الأسرية للمؤسسة بنسبة 90% وذلك يدل على منح الأولوية لعمل على الأمور العائلية ومدى احترامه وإهتمامه للعمل وتقديم المصلحة العامة على الخاصة.

ثامنا: الإستنتاج العام للدراسة.

بعد حساب العلاقات ا لإرتباطية بين مؤشرات الثقافة التنظيمية ومؤشرات الإنضباط الوظيفي, وتطبيق الإساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية ويليقرأ الجدوال وتحليلها تحصلنا على النتائج الدراسة كالتالي :

اتضح لنا أن لمؤسسة نمط و لتحقيق هذا النمط يلزم على كل موظف القيام بالدور المكلف بيه من الرؤساء الإدارة, لتقوم المؤسسة بدورها على أكمل وجه وإتقان لا بد لها من مسير ومنظم, وجود قيم ومبادئ تنظيمية تسود في المنظمة ووجب على الموظفين إتباعها بإتباع إطار مرجعي وسلوكيا

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (التطبيقية)

مرشدا يلتزم بيه العاملون في المؤسسة, كما أن الثقافة التنظيمية دور فعال في التحقيق والتنسيق التعاون الدائم, لتحقيق الإنضباط الوظيفي وجب على الموظف تقيد بالقوانين المواجهة إليه والإنضباط عليها, ولتحقيق هذا يستوجب على المؤسسة اتباع نمط واحد وتوفير ظروف عمل ملائمة تساهم في تحسين الأداء وتزيد من جدية العامل وانضباطه داخل المؤسسة.

خاتمة

خاتمة

و في نهاية هذه الدراسة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية بمكوناتها الأساسية لها أثر كبير على الفرد بشكل خاص وعلى المؤسسة عامة, كونها تعبر عن قيم واتجاهات الموظفين بحيث أنها توفر الإطار الذي يحدد المعايير والنظم التي تسير الفرد داخل المنظمة, وذلك من خلال زيادة الجدية والانضباط في العمل, وكذا تحفيز العاملين من خلال الإلتزام وشعور بالمسؤولية خلال الدور المكلف به, والسعي لتحقيق روح الفعالية والإبداع و الابتكار لنهوض بمستقبل المؤسسة, ومن خلال ما توصلنا اليه من النتائج اتضح ان هناك تأثيرا إيجابيا للثقافة التنظيمية على الانضباط الوظيفي, وذلك من خلال تهيئة بيئة تنظيمية تمكنه من تجسيد مهارته وقدراته, ودعم ولائه وإخلاصه في أداء عمله ونشر جو من العلاقات الإنسانية والرسمية بين الرؤساء والمرؤسين, إضافة إلى ضرورة الاهتمام بتفعيل الثقافة التنظيمية كونها اهم مؤشرات النجاح وعامل اساسي في تحقيق الانضباط وتطور المؤسسة, وبعد الإطلاع على واقع مؤسسة التعليم العالي للجامعة وتبنيها لثقافة قوية والحرص على فعاليتها لتحقيق الافضل.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع والمصادر:

1. موريس أنجرس, منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية, ط2, دار القصبه للنشر والتوزيع, 2006/2004.
2. إحسان محمد حسن, الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي, ط2, بيروت, دار الطبعة, 1986.
3. بلال خلف السكارنه, أخلاقيات العمل, ط1, دار المسيرة و النشر, عمان- الأردن, 1430, 2019.
4. بوالشرش كمال, الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية و الإدارية, ط1, دار الأيام, عمان, 2015.
5. جبر الدجر ينجرج وآخرون, إدارة السلوك في المنظمات, ب ط, دار المريخ, الرياض 1425, 2004.
6. حسن حريم, السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات الأعمال, ط1, دار حامد لنشر و التوزيع , عمان, 2003.
7. خيضر كاظم حمود الفريحات, السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة), ط1, مكتبة الجامعة السارقة, عمان, 2015.
8. زيد منير عيوي, مصطلحات الإدارة العامة, دار كنوز المعرفة, للنشر والتوزيع, الأردن, 2000.
9. سامح عبد المطلب عامر, علاء محمد سيد قنابل, التطوير التنظيمي, ط1, دار الفكر للنشر والتوزيع, عمان, 2016م-1431.
10. سامي فياص العزاوي, ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم و الأسس التطبيقات, د ط, فهد مكتبة الملك فهد الوطنية, الرياض, 1430.
11. سعد سليمان المشهداني, منهجية البحث العلمي, ط1, دار أسامة, الأردن- عمان, 2019.
12. سهيلة محمد عباس, علي حسين علي, إدارة الموارد البشرية, ط3, دار وائل للنشر, عمان, 2008.
13. سيدي عرفة, السلوك التنظيمي, د ط, دار الراوية للنشر, عمان, 2009.
14. صالح بن سعد المربع, القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية, ط1, الرياض, 1433 / 2012.
15. فاخر عاقل, أسس البحث العلمي, بيروت: دار العلم للملايين, 1979.

16. طلعت إبراهيم لطفي, علم اجتماع التنظيم, دار غريب, (ب, ط), القاهرة, 2008.
17. محفوظ أحمد جودة, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر, ط1, عمان, 2010,
18. محمد موسي أحمد, إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق, مكتبة الوفاء القانونية, ط1, الاسكندرية, 2014,
19. محمد يوسف القاضي, السلوك التنظيمي, الأكاديميون, ط1, عمان- الأردن, 1436هـ-2015م.
20. محمد جواد أبو القاسم ي, نظرية الثقافة , ط 1, مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي , بيروت, 2008.
21. محمود سلمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, دار وائل للنشر و التوزيع, ط 1, عمان, 2005.
22. منصور محمد إسماعيل العريفي, السلوك التنظيمي , دار الكتاب الجامعي, ط 2, صنعاء, 2013م/1435هـ.
23. ناصر قاسمي, دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل, ديوان المطبوعات الجامعية, (ب, ط), الجزائر, 2001.
24. يراء رجب التركي, المشكلات الإدارية, ط1, دار الراية, عمان, 2015.
25. الياس سالم, تأثير الثقافة على أداء الموارد البشرية, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية, 2006/9/13.
26. إيهاب فاروق مصباح العاجز, دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية, رسالة استكمال لمتطلبات لحصول علي درجة الماجستير, قسم الإدارة الأعمال, الجامعة الإسلامية- بغزة, 1432هـ/2011م.
27. خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون, الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجيه الاستراتيجي للمنظمة, دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية, المجلة العربية للإدارة, العدد39, قسم إدارة الاعمال, كلية الإدارة والاقتصاد, الجامعة العراقية جمهورية العراق 2019.

- 28.زهرة الداعي,سهام وتيدي,نمط التسير على الإنضباط الوظيفي في المؤسسة ,مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع,تخصص تنظيم وعمل,جامعة أحمد دراية-أدرار, 2019/2020.
- 29.عبد الساتر مر كمال , الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسة التربوية المختصة , أطروحة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل ,قسم العلوم الاجتماعية, جامعة زيان عاشور- الجلفة, 2013/2014.
- 30.فاطمة دريدي, " أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية, أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتورا العلوم في علم الاجتماع,تخصص علم الاجتماع التنظيم,قسم العلوم الاجتماعية, جامعة محمد خيضر -بسكرة , 2017/2018.
- 31.كمال راتب نوفل ,أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين, في الكليات الجامعية الحكومة في قطاع غزة, رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة, 2015/1436.
- 32.يونسي مختار ,الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم والعمل,قسم العلوم الاجتماعية,جامعة محمد خيضر-بسكرة,2015/2014.

مجلات :

- 33.إيمان عبد الرضا محمد, اثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين, (بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود),مجلة الإدارة والاقتصاد,العدد 120/42, معهد الإدارة الرصافة,2019/5/9.
- 34.خيرة عليي, هند حاج سليمان خرواع, تأثير ممارسة السلطة على الانضباط الوظيفي في الوظيفة العمومية- حالة, دفاتر MECAS, العدد 02,جامعة أبو بكر بلقايد, تلمسان,2020/12/11.
- 35.فازية خلفوني,الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي (قراءة في نموذج الإدارة اليابانية), مجلة البحوث القانونية و السياسي: 03 العدد 16, 17/02/2021,
- 36.ياحي عبد المالك, (مجلة آفاق العلوم: الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد), العدد06, جامعة الجلفة,2017,

المواقع الإلكترونية:

37. أحمد فرماوي, المشكلات الإدارية في مجال الانضباط, <https://hrdiscussion.Com>,

.12:33 ,2022/02/14

38. سارة عاصي, مفهوم الانضباط الوظيفي, <https://mawdoo3.com>, 2022/02/14.

39. شروق مصطفى, تفاصيل نظام الانضباط الوظيفي , Almrsal.Com , تم اطلعت عليه,

.2021/2/11

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية و العلوم الإسلامية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل



استمارة البحث

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل تحت عنوان: **"الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الإنضباط الوظيفي"**، و لإثراء هذه الدراسة نرجو منكم الاجابة على أسئلة هذه إستمارة بكل دقة و مصداقية ، 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 .

إشراف الأستاذ:

د/- مسعد فتح الله

الطالبتان:

يوسف فوزية

رحمة نبيلة

الموسم الجامعي: 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر: [20-30] [30-40] [40-50] [50-60]
- 3- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي : الليسانس الماجستير الدكتوراه الماجستير
- شهادات أخرى أذكرها
- 5- المهنة: أستاذ إداري
- 6- كيف يتم تقييم الأجر: ضعيف متوسط جيد ممتاز

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية.

- 7- هل المنصب الذي نصبت فيه يناسب تكوينك ؟ نعم لا
- 8- كيف تحصلت علي الوظيفة ؟ - عن طريق الشهادة
- عن طريق الإختبار
- عن طريق الادماج
- 9- كيف تم استقبالك لأول مرة داخل المؤسسة ؟
- 10- هل للمؤسسة قانون عمل؟ مكتوب غير مكتوب لاتدري
- 11- في إعتقادك كموظف، هل عملك في الادارة يقوم علي قواعد تنظيمية ؟ نعم لا
- 12- هل علاقتك بينك وبين زملائك داخل المؤسسة تتماشى وفق العرف وفق الانتماء
وفق القانون أخرى.....
- 13- هل تحافظ علي سيرنظام المؤسسة ؟ نعم لا
- 14- هل تقدم المصلحة العامة علي المصلحة الخاصة ؟ نعم لا
- 15- هل ترى أن الثقافة التنظيمية لها دور في تطور المؤسسة ؟ نعم لا
- 16- ماهي اللغة التي تتحدثون بيها ؟ الفصحى الدارجة المحلية
- 17- هل لديكم لغة خاصة أو رموز لبعض المعدات أو الأشياء ؟ نعم لا
- 18- ماهي الوسيلة التي تستعمل للاتصال من طرف المؤسسة ؟ وجه لوجه
الهاتف البريد الالكتروني مراسلة
- 19- هل مشاكلك الأسرية تنقلها معك إلى مكان العمل ؟ نعم لا
- 20- هل تفرض عليك المؤسسة الالتزام بالضوابط الداخلية ؟ نعم لا
إذا كانت اجابتك بنعم ماهو النمط التي تسير عليه.....
- 21- هل هناك عدالة في منح الحوافز و المكافآت ؟ نعم لا
- 22- هل ثقافتك تتماشى مع ثقافة المنظمة ؟ نعم لا
إذا كانت الاجابة بنعم هل توافق لك بأداء التقاليد الشعبية (الزيارات) على حسب؟
إجازة بسبب عاداتكم غياب عادي هل يعتبر أصلا يوم عطلة
- المحور الثالث: الانضباط الوظيفي.**
- 23- هل أنت مرتاح في عملك ؟ نعم لا
- 24- هل أنت راض على توقيتك الأسبوعي ؟ نعم لا

25- هل تتغيب عن العمل ؟ نعم لا أحيانا

في حالة الاجابة بنعم أو أحيانا، أذكر لماذا

- 26- هل توجد مهام إضافية تسند إليك ؟ نعم لا
- 27- هل واجهتك مشاكل مهنية وأثرت لك على المستوى المهني؟ نعم لا
- 28- هل تشعر بإفتخار لإنتمائك للمؤسسة؟ نعم لا
- 29- هل تفضل العمل؟ في اطار الجماعي في اطار الفردي
- 30- هل ترى إرتداء الملابس الخاصة بالعمل أمر ضروري ؟ نعم لا
- 31- كيف عينت الادارة بتقسيم الأدوار بين الموظفين ؟ عشوائى المستوى التعليمي
- التخصص

32- كيف تقيم الانضباط داخل المؤسسة ؟.....

- 33- هل يأخذ الانضباط و تفاني العمل في الترقية ؟ نعم لا
- 34- هل أنت راض علي نظام الترقية ؟ نعم لا
- 35- هل توفر لك المؤسسة وجبتك اليومية ؟ نعم لا

- في حالة الاجابة بلا: -هل تفضل الذهاب الى مطاعم الخاصة
- أم تفضل الغذاء العائلي - أم تفضل الأكل بعد خروجك من العمل

شكرا لك


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية والعلوم الاسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: / ج. ع. 2022



إلى السيد: الأمين العام للجامعة

الموضوع: الترخيص بإجراء بحث ميداني
تحية طيبة وبعد

يتشرف السيد رئيس قسم العلوم الاجتماعية ، بأن يطلب من سيادتكم الموافقة الترخيص للطلبة :

- يوسف فوزية
- رحمة فييلة

من قسم العلوم الاجتماعية السنة المتأخرية. كما استقر تخصص علماء الاجتماع. تشجيع وعمل للقيام ببحث ميداني بعنوان:

...المشقة...الاستراتيجية...تأ...تقييم...على...الإرضاء...الوضيعة...

والاستفادة من المعلومات الخاصة بموضوع بحثهم وهذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض علمي . وفي الأخير لكم منا جزيل الشكر وفائق الاحترام .

بالموافق

الأمين العام للجامعة بالنيابة
عمر الزوين

د. بوزيد علي
رئيس قسم العلوم الاجتماعية

ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الإنضباط الوظيفي" والتي تهدف إلى معرفة التأثير بين الثقافة التنظيمية وإنضباط الوظيفي, والكشف عن التأثير بين القوانين والتشريعات, وزيادة كفاءة الموظفين, وكذا محاولة التعرف على التأثير الموجود بين الحوافز ورضا العمال وبين الإلتزام وزيادة الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة – الإنضباط – الإلتزام – الحافز – الدور – الفعالية.

Resume de l'étude:

Cette étude s'intitulait : { la culture organisationnelle et son impact sur la discipline nationale } qui vise à connaître L'effet entre la culture organisationnelle et ia discipline du travail, et révéler l'effet entre les lois et la législation et à augmenter la récupération des employés, ainsi qu'une tentative d'identification de L'effet qui existe entre les incitations et la satisfaction des travailleurs.

Engagement et productivité accrue.

MOTS Clés : organisation – communication – engagement – motivation
role – efficacité.