الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي – ولاية غرداية –

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص: تنمية الموارد البشرية

إعداد الطالب: إشراف:

حاج عمر براهيم د. عرعور مليكة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
رشيد زوزو	أستاذ	بسكرة	رئيسا
عرعور مليكة	أستاذ محاضر (أ)	بسكرة	مشرفا ومقررا
بوزيد سليمة	أستاذ محاضر (أ)	بسكرة	عضوا مناقشا
سميرة لغويل	أستاذ محاضر (أ)	تبسة	عضوا مناقشا
رضا قجة	أستاذ محاضر (أ)	المسيلة	عضوا مناقشا
هويدي عبد الباسط	أستاذ محاضر (أ)	الوادي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2015– 2016

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى روح والدي الكريم مع الدعاء له بالرحمة والمغفرة

إلى من نور طريقي أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى زوجتي وأولادي وكل عائلتي

شكر

أشكر الله عز وجل الذي وفقني لما فيه خير ديني ودنياي، وأعانني بتوفيق منه سبحانه على انجاز هذا العمل ، شكرا يليق بجلاله وجبروته أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتورة المشرفة عرعور مليكة على توجيهاتها ونصائحها القيمة طيلة إنجاز هذا البحث.

كما لا أنسى الأستاذ الدكتور دبلة عبد العالي الذي مد لي يد العون وشجعني للمضي في هذا العمل كما لا أنسى الأستاذ الدكتور برقوق عبد الرحمان على طيبته و حسن استقباله و الأستاذ الدكتور لزهاري والى كل من اعرفهم بجامعة بسكرة .

التقدير والامتنان لجميع الأساتذة الأفاضل د/ بلفلفل إبراهيم، د/بوزيان راضية، شكر خاص إلى لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة مذكرتي.

الشكر الجزيل إلى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي وعلى رأسهم السيد بهاز بشير كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

الفهـــــرس

الإهداء

شكر

قائمة الجداول والأشكال

مقدمـة ..... أ-ج

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

1. 1. أسباب إختيار الموضوع:..... 02

1. 2. أهداف الدراسة:..... 02

1. 3. أهمية الدراسة:.....03

1. 3. الإشكاليـة: 04

1. 4. الفرضيـات:..... 11

1. 5. تحديد المفاهيـم:..... 13

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في التراث السوسيولوجي.

تمهيد..... 26

1. ماهية إدارة الموارد البشرية 27

1 .1 تعريف إدارة الموارد البشرية..... 27

1 .2 العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية 29

1 .3 أهمية إدارة الموارد البشرية..... 32

1. 4 أهداف إدارة الموارد البشرية: 32

2. ماهية التوظيف في التراث النظري 33

2 .1 تعريف التوظيف:..... 33

2. 2 عناصر التوظيف 34

2. 3 أساليب التوظيف..... 38

2. 4. نجاح عملية التوظيف..... 48

3. ماهية التحفيز في التراث النظري..... 49

3. 1. تعريف التحفيز 49
3. 2.عناصر التحفيز: 50
3. 3. أساليب التحفيز..... 51
4. ماهية الرقابة في التراث النظري 52
4. 1.تعريف الرقابة الإدارية 52
4 .2. عناصر الرقابة الادارية 59
4. 3 أساليب الرقابة الإدارية: 59

الفصل الثالث: سلوك الانضباط الوظيفي في التراث السوسبولوجي.

تمهيـد 64
1. السلوك التنظيمي في التراث النظري 65
1. 1. مفهوم السلوك التنظيمي وأهميته 65
1. 2. عناصر السلوك التنظيمي..... 67
1. 3 محددات السلوك التنظيمي 69
2 ماهية الإنضباط الوظيفي في التراث النظري..... 71
2. 1 ماهية الإنضباط الوظيفي و أهميته 71
2. 2 أنواع ودعائم الإنضباط الوظيفي..... 74
2. 3. مؤشرات الإنضباط الوظيفي وسماته 79
2. 4. مقومات الإنضباط الوظيفي 87
3. العوامل المؤثرة على الإنضباط الوظيفي..... 88
3. 1 البيئة الخارجية للمنظمة 88
3. 2 خصائص الفرد وتجاربه..... 89
3. 3 البيئة التنظيمية 90
4. إدارة الموارد البشرية وتعزيز سلوك الإنضباط الوظيفي 93
4. 1 التوظيف وتنمية سلوك الانضباط الوظيفي 93
4. 2 التحفيز ودوره في دعم الإنضباط الوظيفي 94
4. 3 الرقابة الإدارية ودورها في تعزيز الانضباط الوظيفي 96

الفصل الرابع: المؤسسة الصحية في الجزائر.

تمهيد..... 100

1 .عموميات حول الصحة 101

1 .1.تعرف الصحة ومحدداتها..... 101

1. 2. مهام المؤسسة الصحية..... 105

1. 3.أنواع المؤسسات الصحية في الجزائر: 107

2. المؤسسة الصحية الجزائرية 108

2. 1.هيكلة النظام الصحي في الجزائر..... 108

2. 2.إصلاح النظام الصحي في الجزائر..... 113

2. 3. السياسة الصحية الجديدة..... 117

3.مظاهر أزمة تسيير المؤسسات الصحية الجزائريـة..... 119

3 .1.الجانب التنظيمي 119

3 .2الجانب المالي والمحاسبي: 120

4.الأدوات والقواعد لتسيير عصـري للمؤسسات الصحية العمومية الجزائرية..... 121

الفصل الخامس: البناء المنهجي للدراسة الميدانية.

تمهيد..... 124

1.مجالات الدراسة: 124

2.منهج الدراسة..... 132

3. أدوات جمع البيانات..... 134

4. أساليب التحليل: 140

5. طريقة اختيار عينة الدراسة 140

الفصل السادس: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية.

تمهيد..... 155

1. جدولة البيانات الميدانية وتحليلها 156

1. 1 تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الاولى..... 156

1. 2 تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية..... 181
1 .3 .تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة..... 210
2. نتائج الدراسة 227
1.2. نتائج تحليل البيانات العامة للمبحوثين..... 227
2.2. النتائج الخاصة بالفرضية الاولى..... 230
3.2. النتائج الخاصة بالفرضية الثانية..... 234
4.2. النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة..... 243
5.2. النتيجة العامة للدراسة 247

خاتمـة 258

المراجع..... 261

الملاحـق.

قائمة الجداول

جدول رقم (01): محددات السلوك الإداري 71

جدول رقم (02): مقارنة زمنية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية *: 130

جدول رقم(03): توزيع عدد المستخدمين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية إلى غاية2014/12/31..... 131

جدول رقم (04): توزيع الاستمارة على المبحوثين..... 138

جدول رقم(05): مواقف بعض المواطنين اتجاه الخدمة المقدمة ما بين سنة 2012 الى غاية شهر افريل 2015. 139

جدول رقم(06):كيفية اختيار مفردات عينة الدراسة 142

جدول رقم (07): توزيع المبحوثين حسب الجنس..... 142

جدول رقم (08): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي. 144

جدول رقم (09): توزيع المبحوثين حسب السن..... 145

جدول رقم (10): توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية. 147

جدول رقم (11): توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية..... 148

جدول رقم (12): توزيع المبحوثين حسب الوظيفة..... 149

جدول رقم (13): توزيع المبحوثين حسب كيفية الإلتحاق بالمؤسسة. 150

جدول رقم (14): مدى توافق المؤهل العلمي مع الوظيفة وفق متغير المستوى العلمي. 156

جدول رقم (15): طريقة الاختيار والتعيين في المؤسسة وفق متغير التوظيف: 158

جدول رقم(16): كيفية علم المبحوثين بوجود مناصب العمل (الاستقطاب)وفق متغير الجنس. 161

جدول رقم (17): التعريف بالعمل عند الالتحاق بالوظيفة وفق متغير الوظيفة..... 164

جدول رقم (18): المعلومات المقدمة عن العمل وفق متغير طريقة التوظيف 165

جدول رقم (19): خضوع المبحوثين لمقابلة التوظيف وعلاقتها بمتغير بالأقدمية 167

جدول رقم (20): الحصول على الترقية في العمل وفق متغير السن 168

جدول رقم (21): أسباب الحصول على الترقية وفق متغير الأقدمية. 170

جدول رقم (22): رأي المبحوثين لطريقة الترقية وفق متغير الجنس..... 171

جدول رقم (23): تأثير طريقة الترقية على الانضباط الوظيفي وفق متغير الحالة العائلية..... 172

جدول رقم (24): الحراك الوظيفي وفق متغير الوظيفة..... 173

جدول رقم (25): طريقة النقل بين المصالح وفق متغير الوظيفة..... 175

جدول رقم (26): تدخل الوساطة (المعرفة) في عملية التوظيف وفق متغير الوظيفة 176

جدول رقم (27): انعكاس التوظيف على الانضباط الوظيفي وفق متغير المستوى التعليمي..... 177

جدول رقم (28): طريقة التوظيف الحالية و الانضباط الوظيفي وفق متغير الجنس..... 179

جدول رقم (29): رد فعل العامل اتجاه عدم تحفيزه وعلاقته بالجنس. 181

جدول رقم (30): كفاية الأجر وفق متغير الحالة المدنية. 183
جدول رقم (31): رأي المبحوثين حول تصنيف الوظيفة في سلم الأجور وعلاقته بالوظيفة 185
جدول رقم (32): مدى كفاية العلاوات الفردية والجماعية. 187
جدول رقم (33): العلاوات ومدى مساهمتها في الرفع من الروح المعنوية وفق متغير الوظيفة. 188
جدول رقم (34): رأي المبحوثين حول كيفية الترقية وفق متغير السن. 190
جدول رقم (35): تأثير التكريم على الدافعية للانضباط في العمل وفق متغير الجنس. 192
جدول رقم (36): الحصول على المكافأة و علاقتها بالانضباط وفق متغير الوظيفة. 193
جدول رقم (37): تأثير المكافأة على الانضباط الوظيفي وفق متغير المهنة. 194
جدول رقم (38): تشجيع الإدارة بخلق جو عمل محفز وتأثيره على الانضباط الوظيفي وفق متغير المهنة. . 196
جدول رقم (39): الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة..... 197
جدول رقم (40): تأثير المناخ التنظيمي على الانضباط وفق متغير المستوى التعليمي. 199
جدول رقم (41): عدم الرغبة في العمل و النية في الاستقالة وفق متغير المهنة..... 201
جدول رقم (42): أسباب النية في الاستقالة وعدم الولاء للتنظيم وفق متغير الوظيفة 202
جدول رقم (43): العقاب وتأثيره كحافز سلبي على الإنضباط وفق متغير الجنس 206
جدول رقم (44): التغيب في المؤسسة وفق متغير الجنس. 207
جدول رقم (45): أسباب التغيب في المؤسسة بالنسبة للذين يتغيبون وفق متغير الجنس. 208
جدول رقم (46): الالتزام بالدوام الرسمي وفق الحالة العائلية..... 211
جدول رقم (47): مدى معرفة النظام الداخلي و تطبيقه وفق متغير السن. 213
جدول رقم (48): التقييم في المؤسسة والانضباط وفق متغير الاقدمية 215
جدول رقم (49): ارتكاب الأخطاء المهنية في المؤسسة 216
جدول رقم (50): تسليط العقوبة على مرتكبي الاخطاء الوظيفية من المبحوثين في المؤسسة 217
جدول رقم (51): أسباب عدم عقاب مرتكبي الأخطاء الوظيفية من وجهة نظر مرتكبي أخطاء. 218
جدول رقم (52): وجود الرقابة الإدارية في العمل وفق متغير الوظيفة..... 219
جدول رقم (53): رأي المبحوثين بضرورة وجود الرقابة من عدمه. 221
جدول رقم (54): ضرورية الرقابة الإدارية في المؤسسة وفق متغير المستوى التعليمي. 222
جدول رقم (55): الجهة المسؤولة عن الرقابة والتقييم في المؤسسة ق متغير الجنس 223
جدول رقم (56): رأي المبحوثين حول مستوى الرقابة الإدارية بالمؤسسة 225

قائمة الأشكال

شكل رقم (01): أبعاد الدراسة.....13

شكل رقم (2): أهم العوامل الخارجية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية..... 31

شكل رقم (03): وسائل التحليل المستخدمة في عملية التخطيط..... 35

شكل رقم (04): عناصر التحفيز.....51

شكل رقم (05): أنواع الرقاب.....57

شكل رقم (06): عناصر نظام الرقابة.....59

شكل رقم (07): أساليب وأدوات الرقابة..... 61

شكل رقم (08): أنواع الانضباط الوظيفي:.....76

شكل رقم (09): أسلوب تحديد العقوبات.....83

شكل رقم (10): العوامل المؤثرة في الانضباط.....91

شكل رقم (11): العوامل المؤثرة في سلوك الفرد 92

شكل رقم (12): يوضح حلقة السلوك الانساني.....96

شكل رقم (13): مخطط التسيير للمؤسسات العمومية الإستشفائية..... 129

شكل رقم (14): مخطط توضيحي للمصالح التقنية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية 130

شكل رقم (15): توزيع المبحوثين حسب الجنس 143

شكل رقم (16): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي..... 145

شكل رقم (17): توزيع المبحوثين حسب السن 146

شكل رقم (18): توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية..... 147

شكل رقم (19): توزيع المبحوثين حسب الخبرة 149

شكل رقم (20): توزيع المبحوثين حسب الوظيفة 150

شكل رقم (21): توزيع المبحوثين حسب طريقة التوظيف..... 152

مقدمـــــــــة

مقدمـة:

إن تقـدم أي منظمـة وفاعليتهـا يتوقـف علـى مـدى قـدرتها فـي تحقيـق أهـدافها، ومـن أهـم هـذه الأهـداف العمـل علـى زيـادة قـدرتها وكفاءتهـا الإنتاجيـة، ويتوقـف هـذا الهـدف علـى مـدى إسـتخدامها الأمثـل للمـوارد المختلفـة كالفنيـة والتكنولوجيـة والماديـة والبشـرية، وبإعتبـار أن كـل مؤسسـة لهـا ثقافـة خاصـة بهـا، تشـكل سـلوك تنظيمـي، فـإن المؤسسـة كغيرهـا مـن الوحـدات الإجتماعيـة تحتـاج إلـى هويـة تكـون بمثابـة المحـدد الـذي تسـتدل بـه ، والعامـل الضـابط للتبادلات الداخلية والخارجية لهته المؤسسة .

فأصـبح موضـوع الإنضـباط الـوظيفي بـالمعنى الشـمولي كسـلوك عقلانـي داخـل المنظمـات يشـغل مسـاحة كبيـرة مـن الفكـر الإداري المعاصـر، حيـث يعـد دعامـة أساسـية لنجـاح أي منظمـة ويتوقـف ذلـك علـى مـدى فهـم المنظمـة لهـذه السـلوكات، والتنبـؤ بهـا والـتحكم فيهـا، ويـدخل العنصرالبشـري فـي العمليـة التفاعليـة بـين المنظمـة والبيئـة الخارجيـة بإعتباره أحد أهم الركائز في البناء التنظيمي، والتطور الاداري في المنظمة.

يعـد العنصـر البشـري عـاملا هامـا وحساسـا فـي بلـوغ المؤسسـات لأهـدافها وبالتـالي تحقيـق الفاعليـة فـي التسـيير، فالنجـاح لا يمكـن أن يتحقـق بـدون تـوفر المؤسسـة علـى قـدرات داخليـة، أهمهـا العنصـر البشـري المؤهـل لـذلك، غيـر أن الواقـع المعـاش يعكـس سـلبيات قـد أكتسـبت مـن ذهنيـات متجـدرة بفعـل عـدة عوامـل، فقـد غابـت مفـاهيم العقلانيـة، الفاعليـة، الأداء، الإنضـباط والـولاء وتـرك العامـل بعيـدا عـن المؤسسـة وثقافتهـا التنظيميـة، فهـو حبـيس بيئتـه الخارجيـة، وهـذا مـا بينتـه عـدة دراسـات منهـا Burns et taker 1961 و Lawrence et lorsh 1967 بـأن هنـاك علاقـة بـين المؤسسـة وأجـزاء محيطهـا ممـا يجعلهـا تميـل إلـى تطـوير خصـائص تعكـس تكيفهـا مـع البيئـة، وعليـه فقـد جـاءت الدراسـة لتبيـين دور سـلطة إدارة المـوارد البشـرية ومـدى مسـاهمتها فـي تشـكيل السـلوك التنظيمـي والمتمثـل فـي الإنضـباط الـوظيفي لأعضـاء التنظـيم حيـث أصـبحت مؤسسـات الجزائـر تشـتكي مـن ظـواهر سـلبية كالتسـيب الإداري والـروتين وعـدم الإبـداع وتغليـب المصـالح الشخصـية علـى المصـالح العامـة وأصـبح هـم العامـل الجزائـري الـربح بأقـل جهـد وأداء مـنخفظ أمـا مـن الجانـب القيـادي فـلا نسـتطيع أن نقـول أن هنـاك نـوع مـن العقلانيـة التـي تجسـد الثقافـة التنظيميـة بـل إسـتبدلت بثقافـة موازيـة لا تعكـس طبيعـة مـا خطـط لنمـو المؤسسـة وتحقيـق غايتهـا الانتاجيـة ولـو ننظـر إلـى المجتمعـات الغربيـة بنظـرة تفحصـية نجـد

أنهـا وعلـى مسـتوى مؤسسـاتها قـد جعلـت مـن أولوياتهـا الإسـتثمار فـي الجانـب البشـري كأحـد المـداخل لنموهـا وإبـداعها وتميزهـا فعلـى سـبيل المثـال لا الحصـر المجتمـع اليابـاني ونظرتـه الـى العمـل وإسـتثماره فـي مـورده البشـري ومـا حققـه مـن ازدهـار ورقـي فـي ذلـك، لـذى وجـب علينـا كبـاحثين فـي حقـل علـم الاجتمـاع أن نشـخص وضـعية مؤسسـاتنا ونصـحح مـا يجـب أن يصـحح أو نسـلط الضـوء علـى الأسـباب التـي آلـت إليهـا وضـعيتنا ونضـعها بـين أيـادي المختصيين لإستدراك ما يجب أن يدرك .

ومـن هـذا المنطلـق جـاءت فكـرة هـذه الدراسـة المتواضـعة والتـي حاولـت أن تبـين العلاقـة بـين إدارة المـوارد البشـرية وسـلوك الإنضـباط الـوظيفي وكيفيـة تشـكيله لأفـراد التنظـيم والمتمثـل فـي: الكفـاءة والجديـة والعمـل والمسـؤولية، والتنظـيم مـن خـلال التمسـك بأخلاقيـات المهنـة وتجسـيد الإنضـباط الـداخلي، والتصـرف وفـق قواعـد المؤسسـة ونظامهـا الـداخلي. كـل هـذا من أجل تحقيق أهداف عليا للمؤسسة تخدم المجتمع أولا، والفرد ثانيا

وقـد جـاءت الدراسـة تحـت العنـوان التـالي: دور إدارة المـوارد البشـرية فـي تعزيـز سـلوك الإنضباط الوظيفي، و عرضت في قسمين: القسم الأول ويضم أربعة فصول:

الفصـل الأول: ويتمثـل فـي الجانـب المنهجـي العـام للدراسـة الـذي يبـين أسـباب إختيـار الموضـوع وأهـداف الدراسـة، بالإضـافة إلـى الإشـكالية والفرضـيات، ثـم تحديـد المفـاهيم.أمـا الفصـل الثانـي: تطـرق إلـى إدارة المـوارد البشـرية مـن خـلال ماهيتهـا وأهـم العوامـل المـؤثرة فيهـا، أهميتهـا وأهـدافها، كمـا تـم التعـرف علـى التوظيـف مـن خـلال تعريـف لـه وعناصـره وأسـاليبه إضـافة إلـى ماهيـة التحفيـز، عناصـره وأسـاليبه وأخيـرا تنـاول الرقابـة الإداريـة ماهيتهـا عناصـرها وأسـاليبها، فـي حـين تطـرق الفصـل الثالـث: إلـى سـلوك الإنضـباط الـوظيفي فـي التـراث السوسـيولوجي مـن خـلال السـلوك التنظيمـي مفهومـه وأهميتـه، عناصـره ومحدداتـه، إضـافة إلـى ماهيـة الإنضـباط الـوظيفي وأهميتـه أنواعـه ودعائمـه ثـم مقوماتـه، لننتقـل إلـى العوامـل المـؤثرة فيـه وأخيـرا تـم التطـرق إلـى إدارة المـوارد البشـرية فـي تعزيـز سـلوك الإنضـباط الـوظيفي مـن خـلال التوظيـف والتحفيـز والرقابـة الإداريـة، وأخيـراً تطـرق الفصـل الرابـع: إلـى المؤسسـة الصـحية مـن خـلال عموميـات حـول الصـحة، تعريـف الصـحة ومحـدداتها، إظافـة إلـى مهـام المؤسسـة الصـحية وأنواعهـا، كـذلك تـم التطـرق إلـى المؤسسـة الصـحية الجزائريـة ومظـاهر أزمـة تسـيير المؤسسـات الصـحية الجزائريـة، وأخيـرا الأدوات التـي تمكـن مـن تسـيير عصري لمؤسسات الصحة العمومية الجزائرية.

أما القسم الثاني ويشمل الجانب الميداني للدراسة، ويتمثل في فصلين:

الفصـــل الخـــامس: تنـــاول مجـــالات الدراســـة، مـــنهج الدراســـة، أدوات جمـــع البيانـــات وأخيـــرا أســـاليب التحليـــل، طريقـــة إختيارعينـــة الدراســـة، ليـــأتي الفصـــل الســـادس وتمثـــل فـــي: تفريـــغ وتحليـــل البيانـــات الميدانيـــة، مـــن خـــلال جدولـــة وتحليـــل البيانـــات الخاصـــة بالفرضـــيات وإســـتنتاجاتها الجزئيـــة، وتقـــديم إســـتنتاج عـــام، وختمـــت الدراســـة بخاتمـــة نهائيـــة، وأخيـــرا قائمـــة المراجع المستعملة، متبوعة بملاحق.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراســـة

1. أسباب اختيار الموضوع.
2. أهداف الدراسة.
3. الإشكالية.
4. الفرضيات.
5. تحديد المفاهيم.

1. 1. أسباب إختيار الموضوع:

إن موضوع إدارة الموارد البشرية وإشكالية الانضباط داخل التنظيمات سواء الاقتصادية منها أو الخدماتية لهو موضوع شائك وفي غاية الأهمية بالنسبة لفهم وتفسير العقلانية داخل هذه التنظيمات، والتي تعتبر كيانا يفرض التقيد بجملة من المعايير والقواعد السلوكية والضرورية لضمان بقائها واستمرارها، ولعل من أسباب اختيارنا لهذا الموضوع نذكر:

- محاولة معرفة مدى تاثير سلطة إدارة الموارد البشرية على سلوك العمال.
- القناعة الشخصية بأهمية النسق القيمي بالنسبة للتنظيمات.
- معايشة مظاهر سلبية في ببيئة العمل حتم على الباحث تحليليها وإعطائها بعدا سوسيولوجيا.
- الافتقار إلى دراسة علمية تسلط الضوء على بعض المشاكل وتشخصها.
- المساهمة في لفت انتباه المسييرين للاهتمام بتعزيز سلوك الانضباط الوظيفي لدى العمال.
- محاولة معرفة أسباب عدم الانضباط في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- الاطلاع على واقع الانضباط الوظيفي في المؤسسة الجزائرية وخاصة المؤسسة الصحية محل الدراسة.

1. 2. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج علمية نسبيا.

- محاولة وصف البيئة الداخلية باعتبارها تمثل مصدرا للضغوط والمضايقات، وطبيعة العلاقة بين مكونات البيئة الداخلية والأداء السلوكي.
- التعريف بأهم الملامح والخصائص المميزة للمؤسسة الجزائرية وتأثيرها على الأداء ودورها في تشكيل سلوك الانضباط والمتمثل في الأداء الجيد والفعال.
- محاولة إبراز أهمية الانضباط في سلوك العمال وتصحيح السلوك السلبية.
- محاولة تحديد خصائص ومميزات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية والدور الذي تلعبه في تشكيل السلوكات.
- محاولة منا في إثراء المكتبة الجامعية بهذا العمل.
- محاولة حصر مختلف الاسباب التي تؤدي الى عدم الانضباط بين أوساط الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- محاولة التحكم في التحليل السوسيولوجي على المستوى الميكروسوسيولوجي وتطبيقه على أفراد العيينة.
- محاولة التحكم في أدوات وطرق البحث العلمي.
- المساهمة في البحث العلمي.

1. 3. أهمية الدراسة:

كثير من الدراسات والبحوث لم تهتم بقدر كافي بمسألة المحيط أو البيئة وعلاقته بالمؤسسة إلى غاية فترة الستينات وبعدها، ظهرت رؤيا جديدة ومنظور آخر انصب على دراسة المؤسسة وعلاقتها بالمحيط سواء الداخلي أو الخارجي ولا يمكن فصلها عن النسق الاجتماعي الكلي.

فالمؤسسات في هذا العصر بحاجة الى العنصر البشري المخطط والمسيير والمنظم، ذلك العنصر الذي ما اعتبر في ما مضى سوى آلة تستغل مثله مثل المواد الأولية لا غير.

وموضوع الانضباط الوظيفي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة جاء ليجيب على كثير من الأسئلة المطروحة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية خاصة، والتي تعرف مشكل عدم انضباط طاقمها خاصة من ناحية الفعالية رغم توفر الإمكانات اللازمة لذلك.

وأهمية الموضوع تكمن كذلك في محاولة فهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم الانضباط في السلوك، وما يجب فعله لتدارك وتصحيح ما يجب تصحيحه، بحيث يرمي إلى تصليط الضوء على واقع المؤسسة وبيئتها الداخلية، وكيفية الارتقاء بها الى العقلانية التنظيمية.

1. 4. الإشكاليـة:

لقد نالت إشكالية المورد البشري حيزا هاما في دراسة الباحثين والمفكرين لما لها من أهمية في رفع كفاءة وفاعلية المؤسسات في سوق تميزت بالمنافسة الشرسة، مما أدى إلى بروز العديد من العوامل التي فرضت على المؤسسات تبني سياسات ديناميكية يكون فيها العنصر البشري الدعامة الأساسية للأداء.

فنجاح أي مؤسسة لا يتوقف على استخدام الموارد المادية فحسب بل أيضا على استخدام كفاءة الموارد البشرية استخداما عقلانيا ورشيدا، فالطاقات البشرية لا تصبح قدرة ذات فعالية على أكمل وجه إلا بتحريكها وتطويرها وإشباع حاجاتها الإنسانية والاجتماعية والنفسية والاقتصادية، ولكي يتسنى ذلك لا بد أن يمر عبر عدة مراحل من بينها طرق وكيفيات وأساليب ممارسة السلطة الإدارية باعتبارها أحد أهم المتغيرات التي تلعب دورا محوريا في توجيه ومراقبة وتنظيم الأعمال والنشاطات التي يؤديها العاملون من أجل تحقيق كفاءة الأداء المؤسساتي وبالتالي تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، مما زاد الاهتمام بفكرة وضع خطط تنموية واسعة تتطلب العناية بالعنصر البشري، وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة لتسييره وتحفيزه وتنميته باستمرار، وفق تشخيص ومراقبة أداءه عبر العملية الرقابية أو بما يسمى بالرقابة التنظيمية.

والملاحظ للقيم الموجودة في التنظيمات، سواء الاقتصادية أو الخدماتية في الجزائر خاصة، إنما تعكس قيم مستوحاة حقيقة من مدى تأثر الأفراد بأساليب ثقافية من الواقع الاجتماعي، أساليب تعكس التنشئة سواء الأسرية أو الممارسات التعليمية في المدرسة الجزائرية [1].

فعدم وجود إدارة قوية فاعلة ومقتدرة ساعد على تفشي تصرفات غير عقلانية داخل التنظيمات، وبعدم وجود الانضباط الوظيفي الذي هو أساس العملية التنظيمية يفقد أي تنظيم وجوده واستمراره.

ظهور بعض القيم والعادات داخل المؤسسات الجزائرية، منها الميل الى الكسل وعدم إعطاء الوقت حقه من الإهتمام، عدم التعود على العمل تحت إشراف مسؤول والانصياع للأوامر، هذه الصور من السلوكات والتي تتكرر في مختلف التنظيمات، سواءا الإقتصادية أو الخدماتية، تعيق طبيعة التنظيم والتسيير العلمي الذي يتسم بالدقة في العمل، والسرعة في التنفيذ، والتوجيه المدروس والرقابة الذكية، مستعينا بالكفاءة والمعرفة التقنية والفاعلية في الانجاز، والإنتظام في العمل .

إن غياب أو نقص سلوك الانضباط في التنظيمات، جعلها تعرف مشاكل وصراعات والجري وراء تحقيق أكبر قدر من المصالح، كالتفكير الدائم في الامتيازات، والترقية والمكانة وتدعيم المنصب، بتوظيف أحد المعارف، أو من يرجى الاستفادة الشخصية منه وتحقيق مصالحه كما تشير الكثير من الدراسات لذلك.

فالولاء والتضحية لم يكونا يوما للمؤسسة ولا التنظيم، بل الولاء يكون باستمرار للجهة أو لتحقيق مكانة اسمية فعلية للعائلة، ولو على حساب المؤسسة وتنظيمها، وهنا نقف أمام السؤال المطروح: هل يمكن اعتبار أن القيم العمالية داخل المؤسسات تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي وبالتالي تخدم مصالح التنظيم وأهدافه؟

ومن أجل الكشف عن تأثير السلطة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية على سلوك الانضباط الوظيفي، في المؤسسة العمومية الاستشفائية، بحكم إنها من أهم المتغيرات المستقلة والتي تلعب دورا هاما في هذا المجال الحيوي.

---

[1]-رتيمي فضيل ، المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية ، الدراسة النظرية الجزء الاول، بن مبارك للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2009.ص 7.

وباعتبار المؤسسة الصحية- كغيرها من المؤسسات- تنشط في بيئة حركية، الأمر الذي يستدعي توفر إدارة عملية إبداعية تتفق والمتغيرات السكانية المتوقعة، كما ونوعا، وتتلاءم مع المستجدات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والصحية وتستطيع مواجهة التحديات المنتظرة، وتتطلب مواجهة التحديات الآنية والمستقبلية، تحولات مدروسة في كيفية إدارة المؤسسات الصحية، مما يستوجب عليها تبني توجهات حديثة تعتبر كمداخل للتغيير، كالإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة، بهدف تحسين الخدمة الصحية بشكل يتصف بالتميز، وعليه فقد فرضت التحديات الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، والصحية على المنظومة العمومية للصحة بالجزائر اللجوء إلى إستراتيجيات التغيير والتطوير الفعال، لجعل الأهداف والبناء التنظيمي وأساليب الإدارة والتشغيل والعاملين فيها في حالة انسجام، وتقبل لعوامل التغيير المتسارعة.

كما يجب الاشارة إلى أن من أسرار نجاح الدول المتحضرة والمتقدمة، راجع إلى التزامهم بسلوك الانضباط سواءا كان على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو المجتمع باكمله، بيد أن ظاهرة التخلف التي تعاني منها الجزائر منذ الاستقلال، راجع الى الفراغ الروحي المتمثل في ميدان سلوك الانضباط، هذا الفراغ أدى إلى انتشار ثقافة الإنكسار في المؤسسات، سواء الصناعية أو الخدماتية والتي تتضمن عدم المواظبة على مواعيد العمل، التأخر أو الإنقطاع عن العمل دون سابق إنذار، أو الغياب المتكرر، وحتى التغايب في العمل ...إلخ[1]

ونظرا للمرحلة التي تعيشها الجزائر على عتبة اقتصاد السوق، يتطلب التشبع بروح وسلوك الانضباط لمواجهة المعركة الاقتصادية، وذلك من أجل البقاء والاستمرار والارتقاء إلى مستوى الدول المتحضرة.

فإشكالية الانضباط الوظيفي نوع من أنواع اخلاقية العمل، فهو يدعم سلوك الأفراد في ميدان الممارسة على جميع انواع التصرفات والأنشطة التي يقوم بها الإنسان على مستوى المؤسسة وماتحققه من أهداف، فهو الأسلوب الامثل الذي يساعد على التقليل من الخسائر وإلى منع وتجنب حدوث المشكلات.

---

[1] – محمد المهدي تقية، الانضباط الذاتي للافراد في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإجتماع ،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2006/2005 ،ص 596 .

كما يمكن لسلطة إدارة الموارد البشرية بدورها أن تمارس قدرا من التاثير على الفرد من خلال عمليات التوظيف عن طريق عملية الانتقاء والاختيار، فهي فضلا عن ذلك تؤثر على سلوكه من مؤثرات قد تتمثل في قواعد وضوابط وأنظمة للعمل المطبقة وتحديد المهام والصلاحيات للوظيفة إضافة الى سلوك الاشراف والتوجيه، ومعايير الحوافز المادية والمعنوية... والرقابة التي تعمل على التصحيح الفوري لسلوك للعنصر البشري، كل هذا يستلزم على السلطة الادارية بالمؤسسة، الاهتمام بسياسة تطوير وتنمية الموارد البشرية على سلوك الانضباط الوظيفي أن أرادت تحقيق اهدافها والوصول إلى بر الأمان في عالم يسوده البقاء للقوي.

فدراسة الإطار الثقافي والإجتماعي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد والقيم التي يؤمنون بها، فأهية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الإنجاز، الإرادة، إتقان العمل، تحقيق الجودة، الصدق....، كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وأن كيفية إستخدامها تختلف بإختلاف الثقافات.[1]

وباعتبار المنظمة تتكون من عدة أنظمة فرعية، (النظام السياسي والنظام الاجتماعي والثقافي والنظام الاقتصادي)، فهي تؤثر وتتأثر بهذه الأنظمة الفرعية، ويمارس النظام الثقافي تأثيرا مهما على حياة المنظمات وكفاءتها.

إن وجود المؤسسة يرتبط بتحقيق أهدافها، وترتبط هذه الأخيرة بمدى اندماج الفرد في ثقافة المؤسسة، وتلاءم قيمه واتجاهاته مع قيم وثقافة المؤسسة، وهو ما يعني أن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بتحقيق أهداف الفرد ورغباته.

فالمنظمات الناجحة هي التى أدركت ان الاهتمام بالمورد البشري هو مفتاح نجاحها، وعلى سبيل المثال لا الحصر المؤسسات اليابانية والالمانية، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ماسمح بتطابق الاهداف الفرد باهداف المؤسسة، بحيث أولت اهمية قصوى للقيم التنظيمية التى تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، المنافسة، التقدير

---

[1] –كمال قاسمي، المقومات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية حالة مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة "EMBAG" و مؤسسة شيك الجزائر "SHIK ALGERIE" مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الاعمال ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، غير منشورة 2003/2002 ،ص 13.

للكفاءة والمبدعيين، إضافة الى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتي يطورها أفرادها من خلال حل المشكلات اليومية التى تعيق اندماجهم الداخلي وتكييفهم الخارجي، فتنعكس تلك التجربة كاطار مرجعي لتوجيه السلوك التنظيمي، وتوجيه طريقة العمل والممارسات الادارية، من خلال نمط إداري متمثل في إدارة الموارد البشرية يوحد المنظمة في ممارساتها وينشر قيمها ومعتقداتها واهدافها المتمثلة في زرع قيم العمل الجدي، الإبداع، الكفاءة، احترام السلطة، تغليب المصالح العامة على الشخصية ...الخ.

هذه الإدارة يجب ان تكون قوية ومؤثرة، تساهم في خلق مناخ عمل فعال وإيجابي، محفز على العمل، بما يحقق أهداف المؤسسة وفعاليتها وكفاءتها الشاملة، ويشجعها على إدخال التغيير وتطبيقه بفاعلية، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا في بيئة ثقافية تحمل قيما وسلوكيات ومعتقدات تهتم بأغلى مورد في المؤسسة، وهو الفرد سواء من الجوانب المادية والاجتماعية والنفسية والإنسانية. فالفرد العامل في المؤسسة قبل أن يكون وسيلة عمل فهو جملة من الأحاسيس والمشاعر، تؤثر وتتأثر بأبسط المعاملات الإنسانية التي من شأنها أن تكون محفزة ومدعمة للعمل بشكل فعال، ويحقق الكفاءة المطلوبة، كما يمكن أن يكون سلوك هدام وسلبي أمام أهداف المؤسسة.

هذه الإدارة توضح ماذا يفعلون وكيف، وماهو مقبول وما هو صحيح، حيث تضم مجمل الفلسفات والاديولوجيات والقيم والرغبات والمواقف المشتركة بين الفاعليين داخل التنظيم، إذ نجد ما يصدر من العمال والفاعليين من تصرافات وسلوكيات هو في الواقع إفراز للبيئة الخارجية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق لا يمكن فهم وتفسير ما يحدث داخل التنظيم من سلوكات على أنها نسق مغلق بل انها تعكس ثقافة المحيط بإعتبار أن المؤسسات تستقبل الموارد البشرية، محمّلين بقيم ومعتقدات واتجاهات وعادات وثقافة تكونت فيهم في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة معينة، وهم يلتحقون بالمؤسسة، يجدون في هذه الأخيرة قيما وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بهذه المؤسسة يقتسمها كل أعضاءها على كل مستوياتها التنظيمية، وهي بمثابة الثقافة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات وبالتالي فإن نجاح المؤسسة يتطلب تحولا مسبقا في هياكل ومؤسسات المجتمع على المستوى الثقافي (الذهنيات)، وحتى تساهم إدارة الموارد البشرية في فعالية الأداء، فإنه يجب على المسيرين على المستوى الاداري ان يقوموا بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة

بطريقة تنسجم وتتفق مع الاعتقادات والقيم التى تعكس الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة وإلا فتتمخض عن هذا سلوكيات وثقافات موازية متناقضة لما خطط لها (تسيب وعدم انضباط)*

فلو نسلط الضوء على العمل الذي يؤدي بدوره إلى إشباع الحاجات البيولوجية –النفسية– الاجتماعية للفرد والجماعة فإن مفهومه احتل مركزا مهما في اهتمامات الفرد في البلدان والمجتمعات العربية عموما وفي الجزائر خصوصا حيث يقتصر على جوانبه المادية فقط، هذه النظرة لم تنعكس على الاداء فقط، بل كان عائقا لتطور مختلف التنظيمات، حيث إن ثقافتنا لم تجعل الفرد يفكر في العمل المبدع بقدر ما يفكر في العمل المربح، وبأقل جهد ودون انضباط، مما أشارت إليه معظم الدراسات الخاصة بالتنشئة الاجتماعية، إلى شيوع أنماط التربية المتسلطة، والتى تؤدي إلى بناء شخصيات مطوعة ميالة إلى الإدعان والتبعية والخضوع، وتفتقد إلى روح النقد والحوار والمناقشة والإبداع مما ينعكس على سلوك الأفراد داخل التنظيم من عدة زوايا لعل أهمها:

سلوك إثبات الذات، المتمثل في حالات انخفاض الأداء في العمل، كنتيجة لعدم الخضوع لإجرآت العمل والتقيد بها، فيشعر العامل بالتذمر وعدم الرضا في جو تنظيمي يتميز بالانضباط، فيشعر العامل بانتقاص لكرامته عند الامتثال للأوامر، والتقيد الحرفي لإجراء العمل، وكوسيلة لإثبات الذات، ورد الإعتبار، يقوم بتخفيض مستوى آدائه أو التغيب أو الصراع، إضافة إلى سلوك احتقار الآخريين حيث أصبح مفهوم التسيير مرادف لمفهوم السلطة والتسلط والسيطرة على الآخرين، كذلك نجد احتكار الأعمال البسيطة من خلال التنشئة الاجتماعية حيث تعمل منذ البداية على تدجين الطفل ووضعه تحت التصرف، فكثيرا ما ينتظر الآباء من أبنائهم تحقيق آمالهم التى عجزوا عن تحقيقها، ويتلقى الطفل طوال فترات تنشئته الاجتماعية عبارات تحثه على كراهية الكثير من أنواع العمل ورفض أخرى فيرفض فيما بعد القيام، بها لعدة مبررات كذهنيات قديمة تسيطر عليه.

---

*– يمثل الغياب عن العمل مشكلة خطيرة حيث تشير التقديرات الى ان التغيب عن العمل يكلف المملكة المتحدة وحدها حوالي 13 مليار جنيه استرليني سنويا، كما تشير الدراسات التي تم اجراؤها في السنوات الاخيرة الى ان معدل التغيب في المملكة المتحدة فقط تفوق معدلات التغيب في بقية دول أوربا كما أوضحت دراسة اجريت عام 1983 ان معدل التغيب عن العمل في بريطانيا يصل الى 11.8 % في حين يصل الى 5.9% في فرنسا و5.4% في هولندا و 3.8 % في بلجيكا و 3 % في المانيا الغربية و السويد و اخيرا التغيب في ايطاليا 2.9 % .(arab british academy for higher edication www.abahe.co.uk)

وسعيا منا إلى التطرق الى إشكالية الانضباط الوظيفي وانعكاساته، أردنا أن نسلط الضوء على المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي محل الدراسة، باعتبارها تنظيما خدماتيا، ومؤسسة من مؤسسات الجزائر، فإنه لوحظ بعض السلوكيات كعدم الانضباط في مواعيد العمل، والغيابات المتكررة والغير مبررة، وكثرة العطل المرضية، والتغايب في وقت العمل إلى غيرها من السلبيات. لذا فإنها تحتاج إلى نمط إداري يمتاز بالفاعلية يحدد ثقافة ذات طابع تغيري إبداعي لترقية المورد البشري، والوصول إلى الأهداف المسطرة، وذلك بتشخيص هذه السلوكيات ودراستها سوسيولوجيا، وهي مادة دسمة لمن يقوم بها من الباحثين، فعلى سبيل المثال *: قد تم التطرق إلى مشكل العطل المرضية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي محل الدراسة، كالتفاتة طفيفة بدراسة يغلب عليها الكم لا التحليل في مدة زمنية دامت ما بين سنة 2002 إلى سنة 2004 بالقطاع الصحي بمتليلي سابقا حيث حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على وضعية العطل المرضية بالقطاع، إلا أن هذه الدراسة لم ترتق للبحث العلمي المتكامل الخطوات، فقد سجل ارتفاع العطل المرضية لسنة 2002 بـ 146 عطلة، وسنة 2003 بـ 228 أي بفارق 82 عطلة، بمعدل 12 عطلة مرضية شهريا، وبمعدل 19 عطلة مرضية شهريا لسنة 2003.

وخلصت الدراسة إلى اقتراحات من بينها:

- القيام بدراسة علمية للوصول إلى تحليل شامل ونتائج لهذه الوضعية.
- تفعيل عامل العطل المرضية في موضوع تقييم الآداء (حساب المردودية).

وعليه فينبع وميض دراسة الباحث التى يحاول فيها الإجابة على بعض التساؤلات منها أنه هناك مظاهر لسلوكيات معينة، كالتأخر في مواعيد العمل، والتغيبات، وعدم احترام الآخرين في المؤسسة الاستشفائية، كيف جاءت وتولدت؟ احتمال أن للثقافة التنظيمية المتمثلة في إدارة الموارد البشرية لما تحمله من مضامين، دخل في ذلك كيف ذلك ولماذا؟ وما هي مقومات هذه الثقافة؟ كيف تعدل الثقافة التنظيمية سلوك الأفراد، وتعزز فيهم روح الابتكار والإبداع ؟ هل لنظام التحفيز علاقة بذلك. كيف للرقابة الإدارية أن تساهم في تعديل سلوكات الأفراد؟ وهل للتوظيف علاقة بهذه السلوكيات، باعتبار أن كل موظف يحمل ثقافة معينة ونظرة للعمل؟ وماذا يعني العمل لديه هل هو

* – معلومات من إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي

غاية أم وسيلة، أم لها علاقة بالإدارة والنظام الداخلي والهيكل التنظيمي؟ كل هذه التساؤلات تقودنا إلى صياغة الإشكالية التالية:

كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية على تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي؟

والذي يتفرع عنها مجموعة من الأسئلة الفرعية المصاغة كالتالي:

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

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

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

1. 5. الفرضيات:

الفرضيات التي تثيرها هذه الدراسة تتمثل في الآتي:

الفرضية الأولى:

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

عملية التوظيف في أي مؤسسة هي في الحقيقة عملية جد مهمة لاستمرار هذه الأخيرة لما لها من أهمية في تجنيد العنصر البشري لخدمة اهداف هذه المؤسسة، وعملية التوظيف كما لا يخفى على أحد هي من أحد الركائز الأساسية في العملية الإدارية ويمر بعدة مراحل كالاختيار والتعيين من بين عدة بدائل، وهذه العملية يجب أن تتسم بالموضوعية وبشكل علمي كي تؤدي

الدور الذي وجدت من أجله إلا وهو الأداء الجيد وتحقيق الأهداف المرسومة وبالتالي تجسيد الانضباط الوظيفي في المؤسسة.

الفرضية الثانية:

– كلما كانت الحوافز المادية والمعنوية مطبقة بعدالة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي، زاد انضباط عمالها وظيفيا.

إن تطبيق المؤسسة لنظام فعال، يتسم بتحفيز المورد البشري و يثيره لبذل أقصى ما عنده من أداء وفاعلية لهو أمر مطلوب ومرغوب في أي منظمة كانت والحوافز سواءا كانت مادية أو معنوية بشرط أن تكون مطبقة بشكل عادل بين جميع أعضاء التنظيم، يدفع العنصر البشري لبذل جهد أعلى ويقدم ما لديه من طاقة كاستجابة لمثير خارجي وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم وهو المبتغى وبالتالي يسود سلوك الانضباط الوظيفي داخل هذا التنظيم.

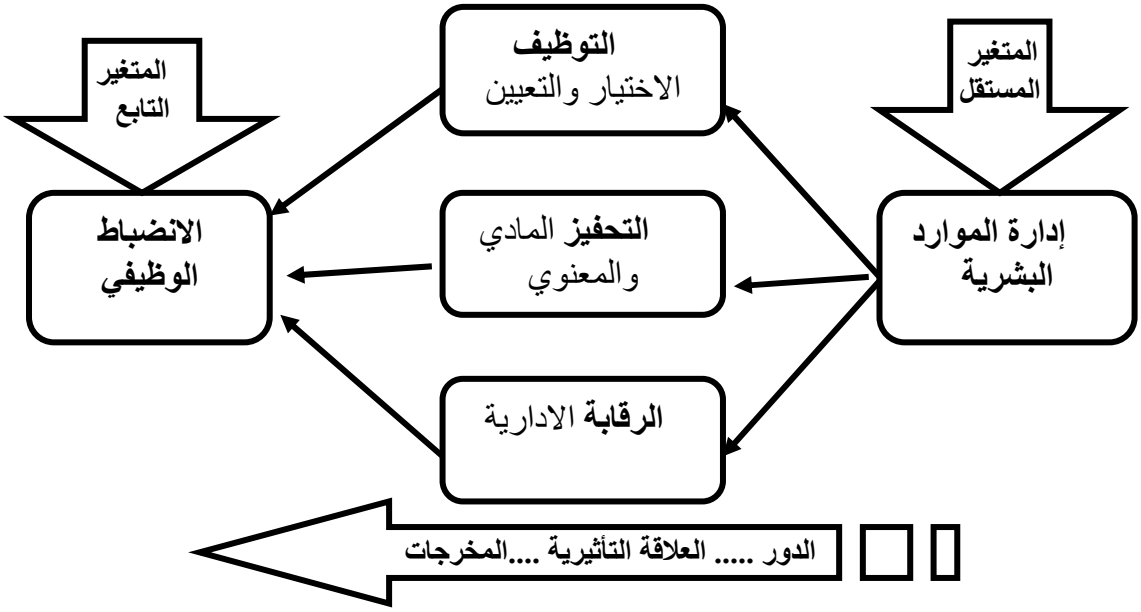
الفرضية الثالثة:

– كلما كانت عملية الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي.

الرقابة الإدارية في التنظيم أحد الركائز الأساسية لصيانته من أي خطأ، أو مرض أو اعتلال قد يعترض هذا التنظيم، فهو يصحح ويوجه إلى تحقيق الأهداف بآلياته الخاصة، واذا وقع أي خلل في إحدى آلياته قد يحيد عن تحيق غاياته التي وجد من أجلها، وعملية الرقابة الإدارية يجب أن تتم بشكل موضوعي بعيدة عن المثيرات الخارجية التي تلحق الأذى بالتنظيم وبالتالي يحيد عما هو متوقع منه، ومنه فكلما اتسم التنظيم بالموضوعية في تنفيذ آلية من آلياته ساهم ذلك في تحقيق الانضباط الوظيفي بين أعضائه.

وعموما يمكن تلخيص إشكالية الدراسة في هذا الرسم البياني الذي يوضح أبعاد الدراسة.

شكل رقم (01): أبعاد الدراسة



المصدر: إعداد الباحث.

1. 6. تحديد المفاهيم:

إن التحليل المفهومي هو صيرورة تدريجية لتجسييد ما نريد ملاحظته في الواقع، مبدأ هذا التحليل أثناء شروع الباحث في إستخراج المفاهيم من فرضيته ويستمر هذا التحليل أثناء تفكيك كل مفهوم لإستخراج الابعاد أو الجوانب التي ستاخذ بعين الاعتبار..."والمفهوم تصور ذهني عام ومجرد لظاهرة أو أكثر للعلاقات الموجودة بينها" [1].

السلوك: لقد عرف السلوك باكثر من تعريف، فعند عبد الرحمن عيسوي: يقصد بالسلوك بوجه عام انه عبارة عن الاستجابات الحركية والغددية، أي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي، أو عند الغدد الموجودة في جسمه.[2]

---

[1]– موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحرأوي وآخرون، دار القصبة للنشر والتوزيع، الجزائر، **2004**، ص ص**157،158**.

[2]– ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي:دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، **2003**، ص **58**.

"هو كل تصرف يصدر من الفرد الذي يخضع لمؤثرات البيئة الاجتماعية (كالقيم والأعراف والميراث الثقافي) وليست فردية (عقلانية أو وجدانية) "[1].

ويعرف بأنه نشاط يصدر من الكائن الحي عند تفاعله مع المحيط وبيئته، وهو ظاهرة طبيعية للفرد تحقق له البقاء والاستمرارية وتلبية الحاجات تبعا لمقتضيات الحياة[2].

السلوك التنظيمي: هوالسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية وعند تفاعل الفرد مع المنظمة (في ظل جماعات، العمل المختلفة) داخل البيئة التنظيمية بما تحمله من متغيرات وخصائص ومؤثرات و قيود "[3]، ويتم دراسة هذا السلوك باعتبار أن المنظمة تتكون من تجمعات إنسانية، ويتأثر سلوك الأفراد بعوامل متشابكة ومتداخلة تجعلهم يتخذون سلوكا معينا[4]، "فهو الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل عن طريق الدراسة المنظمة للفرد، الجماعة، والعمليات التنظيمية"[5].

كماأن السلوك التنظيمي هو نتيجة عوامل سيكولوجية ناتجة عن العوامل المادية والسيولوجية والاجتماعية، والفرد في المنظمة يختار ما إذا كان سيشترك في جهاز تعأوني أم لا[6]، فالسلوك يتمثل بالالتزام خلال الممارسة بالسلوك الذي يحقق الفعالية المطلوبة، وبصورة خاصة الالتزام بواجبات العمل وأهدافه، والقدرة على التعأون مع الآخرين لتحقيق هذه الأهداف وفاعلية العلاقات مع كل الأطراف ذات العلاقة[7].

ويتضمن السلوك التنظيمي موضوعات تشمل الدوافع، السلوك القيادي، الاتصالات بين الأفراد، ترتيب الجماعة وعملياتها، التعلم، الإدراك، الاتجاه، عمليات التغيير، تصميم العمل، ضغوط العمل.

---

(1)- Debbasch Charle, Science Administrative, dalloz, 2eme édition, 1972,p 156.

(2)– عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي ، سلسلة الرضا للنشر، دمشق– سوريا، ط،1، 2005، ص 08.

(3)– راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، بدون طبعة، 2003، ص ص 01– 05. بتصرف

(4)– حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، مكتبة لبنان، بيروت، الطبعة الاولى ، 1998، ص ص 88– 92.

(5)– محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، بدون طبعة، 2003 ،ص 13.

(6)– تشستر برنارد، ت. كمال دسوقي، وظائف الرؤساء، دار الفكر العربي،القاهرة، بدون طبعة، بدون سنة، ص49.

(7)– عبد الرحمن بن احمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل (مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها)، مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض، بدون طبعة، 1998، ص 96.

ويشمل السلوك التنظيمي التعرف على مسببات السلوك التنظيمي كأفراد وكجماعات داخل المنظمة، وعلاقة ذلك برضاء العاملين وزيادة إنتاجيتهم بافتراض أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والإنتاجية وهذا من خلال فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة ومن ثم التحكم والرقابة في سلوك العاملين بالمنظمة أثناء تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة، وذلك بتطبيق مختلف جوانب المعرفة العلمية على أسلوب تفكير العاملين وإدراكهم، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت [1].

التعريف الإجرائي: هو مجموعة التصرفات وردود الأفعال التي يخضع لها الفرد العامل داخل المؤسسة، بحيث تكون خاضعة لقوانين وقواعد المؤسسة ومتأثرة بها، فالفرد العامل داخل المؤسسة يتبنى ثقافة تنظيمية تنعكس على سلوكه وتصرفاته سواء مع زملائه في العمل أو مع رؤسائه أو حتى مع ممتلكات المؤسسة مثل: الآلات والمعدات ... إلخ.

الانضباط:"(الاسم من انضبط) الانتضام، اتباع الأوامر بدقة أثناء التدريب أو تلقي الدروس"[2].

"هو سمة من سمات الشخصية، يمثل سلوك وتصرفات الفرد، ومصدر الحركة والفعالية للعمل وهو مظهر ومؤشر للنشاط والحياة في المؤسسة، أي يلعب دورا هاما في التأثير على العمل والمؤسسة ككل"[3].

"وهو القانون الجزئي أو الخاص في المؤسسة أو المنظمة"[4].

---

[1]– صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامع للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون طبعة، **2001**، ص **17**.

[2]– مؤنس رشاد الدين، المرام في المعاني والكلام القاموس الكامل عربي عربي، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، بدون طبعة ودون سنة ص **134**.

[3]– محمد المهدي تقية، المرجع السابق، ص **06**

[4]**- Dictionner de poche francais francais, LIBAN, dar el chimal impression edition et distrubution tripol,3eme Ed, p 148.**

بدون الانضباط يصبح الإنسان فاقد الأهلية، فاقد الهوية، تسيره أهواؤه ونزواته لا يؤمن بالقيم ولا بالمثل ولا بالدين، فهو متحلل من التزام، خارج عن كل نظام، هؤلاء وصفهم رب العزة بقوله سبحانه : "﴿قل هل ننبئكم بالأخسرين أعمالا الذين ظل سعيهم في الحياة الدنيا وهم يحسبون أنهم يحسنون صنعا أولئك الذين كفروا بآيات ربهم ولقائه فحبطت أعمالهم فلا نقيم لهم يوم القيامة وزنا﴾"[1].

أما **الضبط داخل المنظمات** فهو: تأمين احترام العاملين جميعهم للمعايير السلوكية والمهنية، المتعارف عليها في المنشأة واتخاذ العقوبات اللازمة بشأن كل من يتجأوز الحدود الواجب مراعاتها، وتتطور العقوبات بشكل متدرج ابتداء من اللوم الشفوي إلى التوبيخ الذي يسجل في الملف الشخصي إلى الإيقاف المؤقت عن العمل، حتى الوصول إلى الفصل النهائي، تحتاج العقوبات جميعها إلى مبررات أصولية، كما تحتاج باستثناء اللوم والتوبيخ الشفويين إلى مستندات كتابية"[2].

المفهوم الاجرائي للإنضباط الوظيفي: هواتباع افراد المنظمة لسلوكات معينة تتماشى مع قواعد المنظمة، كاحترام القوانين المعمول بها، خضوعهم واحترامهم الى النظام الداخلي، واللوائح والقواعد المنظمة لسيرورة المنظمة وتندرج تحتها الدخول والخروج في الوقت المحدد وإنجاز المهام المكلف بها في الوقت المخصص لها، إطاعة الأوامروالقرارات الصادرة عن القيادة الإدارية، وعدم التغيب والتغايب عن العمل إلا بما هو مسموح به في تلك اللوائح التنظيمية، والجدية في العمل واحترام السلطة والمرؤوسين معا.وتظهر مؤشرات الانضباط الوظيفي من خلال الإبداع والكفاءة والتنظيم وتقسيم الاعمال وروح الفريق وتحمل المسؤولية ومن خلال المناخ التنظيمي المشجع إضافة إلى الجدية في العمل والأداء الفعال.

إدارة: تستخدم كلمة الإدارة على نطاق واسع حيث يستخدمها الباحثين في مجال التنظيم والإدارة ويستخدمها آخرون في الحياة العامة أيضا للدلالة على مضامين ومعاني مختلفة.

---

[1]– القرآن الكريم، سورة الكهف، الاية **103–105**

[2]– محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة **1995**، ص ص**130–131**.

ويرى أحد علماء الإدارة (Ivancevich) إن كلمة إدارة تستخدم للدلالة على أحد الأمور الأربعة:[1]

أ – **الإدارة** بمعنى عملية Management comme processus: وهو التعريف أكثر شيوعا، ولاسيما في أوساط المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والتنظيم. فعندما نقول إن مؤسسة ما تدار بشكل جيد أو العكس فيقصد بالإدارة هنا الانشطة المنجزة بشكل جيد أو العكس، إذا فيمكن القول هنا أن الإدارة هي عبارة عن عملية تتضمن وظائف وأنشطة محددة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) ينبغي على المدير إنجازها وفق أسس وقواعد معينة.

ب – الإدارة بمعنى علم Management comme scienc: عندما تسأل طالب جامعي ما هو تخصصك الدراسي؟ فيجيبك" الإدارة" فهو يشير الى علم الإدارة، إذا فالإدارة عبارة عن علم تكون نتيجة محصلة معرفية متراكمة من النظريات والمبادئ والأسس والمفاهيم التي يمكن تعلمها.

ج – الإدارة بمعنى الأفراد Management comme individus: عندما تسمع أن إدارة شركة ما قد استبدلت فيقصد بها هنا إستبدال المديرين و مستشاريه (les directeurs et le staff) المعنيين بإنجاز العملية الإدارية.

د – الإدارة بمعنى مهنة Management comme fonction: عندما نقول أن فلان قد تقلد عدة مناصب إدارية منذ إلتحاقه بالشركة فالمقصود بكلمة "إدارة" مهنة مثل مهنة التدريس، الصيانة، المحاسبة وغيرها من المهن.

"ويعرفها دالتون ماك فرلاند: هي عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على التنظيمات والمنظمات عن طريق جهود الافراد المنظمة والمنسقة والمتعاونة ".[2]

---

(1)– حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان–الاردن، ط1 ،2006 ،ص 18 .

(2)– نفس المرجع ،ص 18 .

(2)– نوال رويمل، القيادة وتسيير الموارد البشرية رؤية نقدية ودراسة تطبيقية دعم نظري وتطبيقي لطلبة الجامعة، دار الهدى للنشروالتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2009 ،ص17.

الموارد البشرية:

يعرف حسن إبراهيم بلوط الموارد البشرية بأنها:" الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات الملاسسة، حيث يمثلون أهم مواردها. تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وذلك عن طريق إدارة الموارد البشرية التي تعمل أيضا على مراقبتهم لضمان نجاح المؤسسة ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة"[1].

إدارة الموارد البشرية: يرى جوان ماري بروتي أن إدارة الموارد البشرية تعني:" توجيه وتطوير الموارد البشرية للمؤسسة وفي الوقت نفسه إختبارهم وتعيينهم مع تنمية العلاقات الاجتماعية بينهم، وتطوير الاتصال الداخلي للمؤسسة مع تطوير حاجات الأفراد العاملين"[2].

وتعرف كذلك، على أنها "مجموعة من الأنشطة التي ترتكز على اكتساب التنمية والحفاظ على الموارد البشرية أين يحتاجها تنظيم العمل لتحقيق أهدافه"[3].

التعريف الاجرائي لإدارة الموارد البشرية: يقصد بها في هذه الدراسة بأنها ذلك النسق الإداري والموجه للسلوكات والقيم والأفكار والاتجاهات التي تميز مختلف الأفراد والجماعات الاجتماعية داخل التنظيم، بحيث توحد المنظمة في ممارساتها، وتزرع قيم العمل الجدي، الإبداع، الكفاءة واحترام السلطة الإدارية ...الخ. ومن خلال تسير الأفراد داخل المؤسسة عبر آلياتها المتمثلة في التوظيف ونظم الحوافز والاتصالات ونظم الرقابة والتدريب والتي تسهر على تحقيق أهداف وفلسفة المؤسسة من خلال المورد البشري.

التوظيف: يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من مجموعة من مهام، صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التعيين.

---

(1)– حسن أبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الاولى ، 2002، ص 18.

(2)- Jean Mari Pretti, Ressources humaines et gestion des personnes, Paris:4Ed,librairie Vubert, 2002, p23.

(3)- Laurent Belanger, Gestion des ressources humaines, Alger, les édition DAHLEB, 1993,p 13.

ويقصد به توفير العمالة اللازمة للمنظمة من حيث النوعية والاعداد المطلوبة، وجذب واستقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة، واختيارافضلهم بالاستعانة بأساليب الاختيار كالاختبارات والمقابلات، واتخاذ قرار التعيين واستكمال المسوغات وإبرام عقد العمل.[1]

تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

1. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.

2. مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

3. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

الاختيار: هوانتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة.[2]

التعيين: وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.[3]

---

[1]- حبيب الصحاف، المرجع السابق ،ص **11**.

[2]-حسن ابراهيم بلوط، المرجع السابق ، ص **195**.

[3]- نفس المرجع ، ص **195**

بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

المعنى الإجرائي للتوظيف: يقصد به في هذا البحث هو اختيار افضل مترشح من بين عدة بدائل وتعيينه في الوظيفة الشاغرة وفق عدة مراحل علمية وموضوعية. بحيث يضمن هذا العامل أهداف التنظيم ويحقق الانضباط الوظيفي في عمله.

الحوافز: تعتبر الحوافز في مجال العمل من الأمور الهامة للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير آدائه لما يتناسب وتحقيق الاهداف المدروسة، وقد اثبتت الدراسات التحليلية أن الفرد لا يمكن أن يؤدي ما يكلف به بكفاءة دون وجود حوافز معينة الى ذلك.

تعرف الحوفز في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية :"أنها الأسباب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجه سلوك الناس وتحدد إتجاهاتهم، وتختلف الحوافز شدة أو ضعفا، شمولا أوحصرا، وجودا أو عدما بإختلاف السن والجنس والتربية والمزاج والمكانة الاجتماعية بل ونوع الحضارة التي شب فيها الفرد"[1].

يقصد بكلمة حوافز في علم النفس" الباعث أو المنبه للسلوك "[2] أي أن كل منبه أو منعكس خارجي له تاثير على السلوك يعد حافزا.

"فلكل فرد حاجات كامنة تحركها مثييرات خارجية هي الحوافز فتجعله في حاجة تأهب وتشعره بعدم التوازن فتحرك دوافعه ليسلك سلوكا ما من اجل إشباع الحاجة المثارة"[3].

وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة آدائهم لاعمالهم على نحو أكبر وأفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم ورغباتهم"[1].

---

[1]– احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، لبنان، بدون طبعة،1981،ص 01.

[2]– صلاح بيومي، حوافز الانتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988،ص01.

[3]– عبد الرحمن توفيق، منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط1، 2004 ،ص 69.

وهي" المحرك الذي يدفع بالفرد لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته"[2] وفي تعريف آخر"الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين نحو مزيد من كفاءة الآداء تجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف المنظمات التابعة لها"[3].

فالحوافز في تعريف آخر هي "كل العومل التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع إحتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار، أما على مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع العاملين والمحدد الرئيسي لسلوكهم، لذا فإن هناك ترابط قوي بين الدوافع والحوافز، فإذا كانت الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته التي تحركه"[4].

التعريف الاجرائي للحوافز: الحوافز هي تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية العامل، من جهة لتلبية حاجات غير مشبعة لديه، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، والحوافز تتمثل في مختلف الوسائل التشجيعية التي تمنح للعاملين داخل المؤسسة ومن خلالها قد يحقق الفرد مختلف حاجاته المادية والمعنوية وبذلك تعتبر الحوافز الموجه الرئيسي لسلوك الفرد العامل لتحقيق أهدافه الخاصة من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، وتنقسم الحوافز الى قسمين هما: -حوافز مادية: تتمثل في الأجور والمكافآت....الخ.-حوافز معنوية: تتمثل في الترقية، التدريب، التشجيع، الاعتراف، التقدير ...الخ

الرقابة: تعتبر الرقابة عنصرا من عناصر الإدارة، وإحدى المسؤوليات الهامة للقائد الإداري الذي يجب عليه أن يهيئ نظام للرقابة الفعالة حتى يستطيع أن يحقق في ظل هذه الرقابة درجة من النظام، ويتمكن من تحقيق النتائج المطلوبة، في ظل تسلسل المستويات الإدارية داخل التنظيم الإداري، لأن كل رئيس وحدة إدارية يكون مسؤولا أمام رئيسه الذي يستطيع أن يباشر عليه الرقابة، وتعتمد الرقابة الفعالة على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء

---

(1)- نبيل ارسلان،الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة المصرية، القاهرة، 1976،ص 20.

(2)- Jean-Rene edighafferk ,Précis de gestion d'entreprise, France: nathan, 1997,p 104.

(3)- خيري خليل الجملي، التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية-البناء الاجتماعي للمجتمع ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998،ص 122.

(4)- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الآداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1 ،1997، ص 102.

ومعاقبة مرتكبيها، وعلى ذلك يمكن النظر للرقابة على أنها من وسائل الإدارة وإحدى وظائفها الهامة.

المقصود بالرقابة الإدارية في المؤسسة هو تحديد السلوك العام للتسيير الذي يسعى إلى إحترام صارم للإجراءات والقوانيين ،كما أنها تعتبر مصدر كل من الثقة والآمان في المؤسسة.

وتعرف الرقابة في المنهل الوسيط بأنها" تفتيش ومراقبة "[1] أما في المنجد الفرنسي العربي فتعرف: الرقابة "control: مراقبة...رقابة على سلوك فلان...راقب: دقق في... تحقيق من..."[2]

فبصفة عامة تهدف الرقابة الإدارية: "إلى إدراك وكشف بطريقة عملية وسريعة الأخطاء والإنحرافات، كما أنها تتأكد من أن الجرد والتسجيل مطابقان للحقيقة وللقواعد الخاصة بالمؤسسة"[3].

"يعرف أحد فقهاء الإدارة الرقابة –بكلمة عامة– فيقول بأن الرقابة هي التأكد من أن ما تم مطابق لما أريد إتمامه. ولا يمكن أن يقال أن الأعمال قد تمت نهائيا إلا إذا تأكد المديرون أن الأعمال التي تمت مطابقة للاعمال التي أريد إتمامها"[4].

"هي ملائمة النشاط الإداري للمعايير الأساسية التي تضعها السلطة الإدارية[5]."

حيث تخضع الرقابة في المؤسسة لضوابط خاصة بمراجعة الموارد المالية والمادية والبشرية وذلك من خلال مراقبين للتحكم في سير المؤسسة"[6] ويعرفها " هنري فايول " بأنها تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء يتم وفقا للخطط الموضوعة وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها"[7].

---

[1]– ادريس سهيل،جبور عبد النور،المنهل الوسيط قاموس فرنسي عربي، دار الآداب، بيروت، الطبعة الرابعة ،1981 ،ص 208.

[2]- Dictionnaire moderne ,francais arabe,lebanon:dar el machreque publishers,2éme édition ,1982,p186.

[3]- Hamini Allel, Le contrôle interne et l'élaboration du bilan comptable,OPU,1993,p 22.

[4]– محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية نظرياته و تطبيقاته في النظام التربوي الجزائري ، دار العلوم للنشر، الجزائر ، 2006 ، ص229.

[5]- Macn khalil Curmar, Acritical study of modern social thought, Beirut, le banon :Dar al afaq al jadida, p156.

[6]- cohen Elie, Dictionnaire de gestion, Alger:casbah édition, 1998, p80.

[7]– محي الدين الأزهري، الإدارة ودور المديرين. أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الاولى ، 1993، 292– 294.

حيث تعتبر الرقابة "عملية يتم من خلالها قياس أداء المرؤوسين بالإضافة إلى التنبيه إلى الانحرافات قبل حدوثها والاستعداد لمواجهة هذه الانحرافات عند حدوثها"[1] .

المفهوم الإجرائي للرقابة الإدارية: هي المتابعة الدائمة لنشاطات المؤسسة، وكذا الأشخاص العاملين بها من أجل التأكد من أن كل الأمور تسير وفق ما خطط لها، وأن الجميع يقوم بمسؤولياته المحددة له وفق القواعد والأنظمة المتعارف عليها، وذلك من أجل تحقيق اهداف المؤسسة، والحفاظ على مستوى الأداء من طرف العاملين في المؤسسة وضمان استمرارية المؤسسة.

[1]– محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية (أسس ومبادئ)، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، الطبعة الثانية ، 1997،ص231 .

خلاصـة:

تم في هذا الفصل عرض مجموعة من النقاط على غاية من الأهمية في البحث السوسيولوجي، بحيث تكمن أهميتها في ضرورة ضبط المشكلة البحثية، وتحديد أبعادها، كما تناول أهداف الدارسة وأهميتها فإعطاء رؤى متعددة لمفاهيم يجري استخدامها طيلة البحث نظريا وميدانيا.

الفصل الثاني
إدارة الموارد البشرية في التراث السوسيولوجي

1. **ماهية إدارة الموارد البشرية.**
2. **ماهية التوظيف في التراث النظري.**
3. **ماهية التحفيز في التراث النظري.**
4. **ماهية الرقابة في التراث النظري.**

تمهيد:

أصبحت المؤسسة العصرية تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات على درجة من الوعي والتأهيل. ولقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد السواء، بأن كفاءة أداء المؤسسات تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري فيها. ويرجع إدراك أهمية العنصر البشري إلى عدة عوامل من أهمها: تطور الفكر التنظيمي، والضغوطات المتزايدة الناتجة عن المنافسة الاقتصادية، ونمو النقابات العمالية، والقوانين والتشريعات الحكومية.

فبعد أن كان هناك ما يعرف بتسيير المستخدمين، والذي يتلخص دوره في تعيين وفصل الأفراد والاحتفاظ بسجلات الوقت والمراقبة ودفع الأجور، أصبح يوجد ما يعرف بتسيير الموارد البشرية، والذي يعنى بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتنمية ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، وتنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها بعدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أقصى طاقاتها الإنتاجية.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى المحاور التالية:

ماهية إدارة الموارد البشرية

ماهية التوظيف في التراث النظري

ماهية التحفيز في التراث النظري

ماهية الرقابة في التراث النظري

1. ماهية إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، منهم من يرى أنها ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، من أمثلتها: حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات، ومنهم من يرى إدارة الموارد البشرية، بأنه من أهم الوظائف الإدارية في المنشاة، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، كالتسويق والإنتاج والعمليات المالية، وبين هذين الرأيين يفصل العلماء والمفكرين في قضية إدارة الموارد البشرية.

1 .1 تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها[1]، وعليه فإن الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة، وفي تعريف ثاني تعد إدارة الموارد البشرية بأنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها[2] ، ففي هذا التعريف ندرك جليا بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية ترتكز على العلاقات الوظيفية القائمة بين الموظفين وبين الإدارة بحيث تؤثر هذه العلاقات على فعالية المنظمة من خلال أفرادها، وفي تعريف ثالث يرى فرانراش إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة[3]، ويستدل من هذا التعريف بأن إدارة الموارد البشرية تتلخص من خلال عمليات إدارية تكمن في عملية الاختيار واستخدام اليد العاملة وتعويضها وتنمية قدراتها داخل المؤسسة.

أما التعريف الذي قدمه فيليبو FLIPPO.E: إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم، والمحافظة عليهم

---

(1) J .M perreti، gestion du personnel ,Velbert ,Paris ,1984

(2) - احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، الطبعة الخامسة ، 2001، ص26.

(3) – راوي أحمد الصغير، إبراهيمي أحمد، إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، مجلة النبأ، العراق ، عدد 85، نيسان 2008، انظر الرابط http://annabaa.org/nbahome/nba85/018.htm

بغرض تحقيق أهداف المنشأة [1]، فالمتفحص لهذا التعريف يرى بأن إدارة الموارد البشرية تشمل عدة عمليات: كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة، وهي تعتبر مبادئ الإدارة التي نادى إليها فايول إضافة إلى التفكير في النواحي المتعلقة بجلب الأفراد وتنمية قدراتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

كما تعرف كذلك بكونها "تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة " [2]، ويدرك من التعريف بأن إدارة الأفراد تشتمل على النشاطات أهمها التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة وأخيراً الرقابة[3].

وتعرف كذلك بكونها "تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة"، ويدرك من التعريف بأن إدارة الأفراد تشتمل على النشاطات الآتية:[4]

1- التخطيط: ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الإحداث المستقبلية القريبة.

2- التنظيم: تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

يتم تنظيم المؤسسة وفق مبدأ الفصل بين مهام الإدارة ومهام العمال، حيث تكون الإدارة مصدر السلطة وصنع القرارت[5].

3- التوظيف: تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الأفراد العاملين.

4- القيادة: توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

5- الرقابة: وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية.

---

(1) – صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000 ، ص 22.

(2) – خالد عبد الحميد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان– الأردن، الطبعة الثانية، 2005 ، ص30 .

(3) – نفس المرجع ، ص30 .

(4) – نفس المرجع ، ص30 .

(5)- Ortsman, Changer le travaail. Les expérériences. Les méthodes.les conditions de léxpériences. Les méthodes.les conditions de léxpérimentation sociale.Dunod.1978.p13.

ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

1 .2 العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية:

كثيرا ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على إدارات الموارد البشرية بمختلف المنشآت العاملة، وينبغي التأكيد منذ البداية أن العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في كافة النواحي المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بكافة المنشآت، وعادة ما تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية، حسب طبيعة العوامل البيئة المحيطة، ويمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين والمتمثلتين في مجموعة العوامل الداخلية والتي تنبع من بيئة العمل الداخلية للمنشأة، ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنشأة، حجم المنشأة وإمكانياتها المادية ...).

إن العوامل الخارجية التي كان لها تأثيرا محتملا على إدارة الموارد البشرية عديدة ولكننا سوف نركز على خمسة عوامل رئيسية كان لها تأثيرا جوهريا على إدارة الموارد البشرية وهي: العوامل التعليمية، العوامل الاجتماعية، العوامل السياسية والقانونية، العوامل الاقتصادية، وأخيرا العوامل التكنولوجية [1].

1) العوامل التعليمية: وتتمثل فيما يلي:

- ✓ المستوى التعليمي للسكان وللعاملين في قطاع الأعمال، وكذلك مستوى الأمية.
- ✓ نوعية التعليم المهني الفني المقدم ونوعية الموارد البشرية الذين يتلقون مثل هذا التعليم.
- ✓ نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان، وكذلك نسبة الموجود منهم في قطاعات الأعمال.
- ✓ البرامج التخصصية في الإدارة، نوعيتها، وعددها، ونوعية وعدد الملتحقين بها.
- ✓ النظرة إلى التعليم، مدى تقدير الموارد البشرية للتعليم والنابع من الخلفية التاريخية والتراثية وكذلك اختلاف هذه النظرة لبرامج التعليم.

---

[1] – صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية–مصر، 1999، ص 38.

✓ مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع احتياجات المطلوبة من قبل منظمات الأعمال.

2) العوامل الاجتماعية: إن المجتمعات قد تعرضت لتطورات كبيرة فيما يتعلق بالتركيبة الطبقية للمجتمع ، بالإضافة إلى الاتجاهات والقيم السائدة فيه، وكذلك بأحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل هذا المجتمع، ومن أهم هذه العوامل نذكر منها:

✓ النظرة للعمل الصناعي والمديرين في الصناعة، كذلك المدير لأعمال الإدارية

✓ النظرة لمفهوم السلطة، والنظرة إلى المرؤوسين ومدى مفهوم المدير للسلطة والتعاون معه في العمل.

✓ التعاون بين مختلف المنظمات مثل المؤسسات الصناعية، أجهزة الحكومة، المؤسسات التعليمية وقدرة هذا التعاون في دفع عجلة الصناعة والتقدم الاقتصادي.

✓ تقدير الموارد البشرية لاستخدام العلوم والتكنولوجيا الحديثة في حل المشاكل الفنية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية.

✓ التصنيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى إلى آخر[1].

3) العوامل السياسية والقانونية: إن القوانين وقرارات المحاكم والقرارات التنفيذية كان لها تأثيرا جوهريا على إدارة الموارد البشرية خلال العقود الثلاث الأخيرة، إن إدارة الموارد البشرية قد انتقلت من مجال يحكمه مبدأ " دعه يعمل دعه يمر" إلى مجال آخر مقيد بالقوانين الفيدرالية، إن البعد القانوني كان له تأثيرا كبيرا على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات، فتدخلت التشريعات والقوانين لتحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها ، والحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد، ومقابلتهم واختيارهم وتدريبهم وأمنهم صحتهم.

4) العوامل الاقتصادية: إن حالة الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج، وتقليصها في فترات الكساد، ويتضح هذا كما سنرى من التأثر الشديد للاتجاهات والممارسات الخاصة بالأفراد أثناء فترة الكساد العظيم، في الثلاثينات وأثناء فترة الرواج في

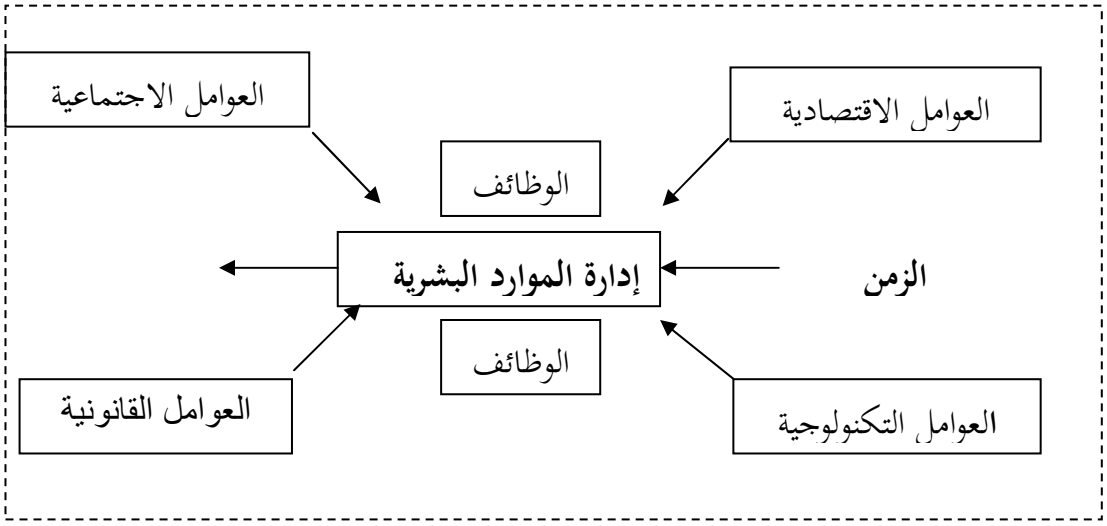
---

[1] – نفس المرجع ، ص41.

الأربعينيات والخمسينيات والستينيات، أيضا خلال فترات الركود الاقتصادي منذ منتصف السبعينات وحتى أواخر الثمانينيات، ومن ناحية أخرى، أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع كان له تأثيرا كبيرا على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية، وبالذات من ناحية تطور المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين.

5) العوامل التكنولوجية: إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات، منذ ما قبل الثورة الصناعية وحتى وقتنا الحالي، كان مذهلا، فقد وصف التقدم الذي حدث خلال القرن الماضي فقط، بأنه التقدم المتراكم عبر خمسة آلاف سنة السابقة له، إضافة إلى أن التعقد الشديد الذي يتصف به المجتمع اليوم وكذلك رقيه في النواحي التكنولوجية والفنية، وقد مر عبر طريق طويل من التطور صاحبته تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات، ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحاسوبات الالكترونية.

الشكل (2): يوضح أهم العوامل الخارجية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية(1).



المصدر: محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة، 1992، ص 44 بتصرف

(1)– محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة ، مصر،1992، ص 44 بتصرف

1 .3 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في اهتمامها بكل متطلبات بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد، لأنه لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية، كذلك تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.

- ✓ تصنع الخطط المناسبة للتدريب، بحيث أنها تعمل على استدراك النقص المعرفي أو الأدائي وجعل الموارد البشرية مواكبة للتطورات الحالة في العمل وأدوات العمل.
- ✓ تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها، إذ تعمل على إخضاع الموارد البشرية للتحليل لاستنباط مواطن المشاكل وتحديد الأسباب المؤدية لتلك الوضعيات غير التنظيمية ومن ثمة إيجاد الحلول لها.
- ✓ تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف، حيث أن من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التوظيف والاختيار، وذلك وفق معايير تضعها لكسب المورد البشري الكفؤ والمؤهل والمتمتع بجاهزية للعمل.

1. 4 أهداف إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية العديد من الأهداف لكن الأهداف الكبري هي نوعين من الأهداف هما تحقيق المشاركة والفعالية، بالنسبة للهدف الأول والمتمثل في المشاركة يشتمل على أهداف فرعية أهمها مايلي:

- ✓ استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
- ✓ الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- ✓ استقرار اليد العاملة في المنظمة.

أما عن الهدف الثاني والمتمثل في الفعالية، ومعناه جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- ✓ تحفيز الأفراد، بغرض حثهم على العمل وتقوية قيم الولاء والاندماج في المؤسسة.

✓ تطوير قدراتهم ومهاراتهم، بطرق مختلفة لسد مواطن العجز وتنميته وتمكينه من العمل، ومن ثمة مدهم بمهارات ومعارف وخبرات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك

✓ مساعدة الموارد البشرية والمؤسسة في آن واحد على التواصل الخالي من المعوقات والصعوبات التي تولدها المصالح الخاصة للموارد البشرية، ومن ثمة التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.

2. ماهية التوظيف في التراث النظري:

يشكل التوظيف المرحلة الأخير من مراحل اختيار وتعيين الموارد البشرية، ففي هذه المرحلة تتولى إدارة تسيير الموارد البشرية تقديم الشخص الذي صدر قرار تعيينه إلى القسم الذي سيعمل معه، يزود بدوره الموظف الجديد بمعلومات وافرة عن الوظيفة التي أعطيت له، وعن طبيعة النشاطات التي سوف يقوم بها، وعن ظروف وبيئة العمل، وعن الفرص المتاحة أمامه لتحديد مستقبله الوظيفي.

2 .1 تعريف التوظيف:

التوظيف هو مجموعة عمليات وإجراءات تتخذها المنظمة لاقتناء الموارد البشرية اللازمة التي يتوفر فيها شروط الكفاءة والقدرة اللازمة لتولي منصب شاغر.

تعتبر سياسة التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأكثر تعقيدا وصعوبة، وهي عملية مستمرة ومكلفة.

فالتوظيف هو مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف أجدر وأكفأ العناصر* ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعلية في نشاطها، وهذا بالعمل المستمر على تعظيم إشباع الأعضاء وتنمية الشعور بالولاء والإنتماء لتحقيق الميزة التنافسية، ويتبع كل هذا بإجراءات تسمح للمؤسسة بتهيئة نفسها لكي تجلب عدد كافي من المترشحين الذين يتصفون بمهارات وحافز مقابل المنصب المقترح أو المعروض.

إن دراسة وفهم سياسات التوظيف عملية هامة وحيوية تتطلب التعاون الكامل والمساهمة الفعالة من كل رجل إداري مهما كان المستوى الذي يعمل فيه .

---

* وتعرف الكفاءات من الجانب القانوني على أنها "المعارف والخبرات المحصل عليها من طرف الشخص في أي مجال أو تخصص ااأنظر **Cecile Dejoux, les compétences au Coeur de l'entreprise, France; édition d'organisation, 2001, p 67.**

كما أن لمصطلح التوظيف معنيين في إدارة الأفراد أو القوى العاملة بها:

- مصطلح خاص: يعني شغل الوظائف الحالية سواء بالتعيين أو الترقية.

- مصطلح عام : ويشمل كافة شؤون العمال من تخطيط وتعيين وترقية ونقل ... وبصفة عامة التوظيف: هو البحث عن اليد العاملة ذات الكفاءة باستقطابها وإلحاقها بالمؤسسة .[1]

مفهوم التوظيف: يقصد بالتوظيف مجموعة الطرق التي تهدف إلى جذب المرشحين الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات والشخصية اللازمة لشغل وظيفة شاغرة في المؤسسة، وإختيار الأفضل منهم لتلبية متطلبات الوظيفة وحاجاتهم، إذن فالتوظيف يهدف إلى الحصول على اليد العاملة النادرة وإلا لن تكون هناك أهمية لجذب الكفاءات واختيار الأفضل منهم وفي الحالة العكسية نكون أمام عملية سد للفراغات وليس توظيف[2].

كما يعرف التوظيف في ظل التنافسية التي تعمل في إطارها المؤسسة بشغل الوظائف بأفراد يتمتعون بمواهب ومهارات عالية.[3] من خلال هذه التعاريف نستنتج أنه لن صل إلى توظيف عقلاني لابد ن أن أخذ بعين الاعتبار بعض المعايير كالكفاءة والتوافق بين الفرد والوظيفية من حيث احتياجات كلا منهما بما يحسن الخدمة المقدمة.

2. 2 عناصر التوظيف:

- **التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية:** تعاني الكثير من التنظيمات مشكلة الفائض أو النقص من الموارد البشرية، خلال فترة أو فترات معينة ، فبينما هناك إدارات ومصالح تعاني من قلة الموارد الناتجة عن ضغط العمل ، وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها، وتزيد هذه المشكلة تفاقما عندما تكون محاولة المعالجة بعد حدوثها ، وعندما لا تكون القرارات خاضعة لبرنامج زمني ،بيد أننا نجد العديد من التحديات التي توجه المؤسسات [4]، مما يفرض عليها أحداث تغيرات لمواكبتها، وحيث أن الموارد البشرية تتأثر بهذه العوامل، يتحتم على الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية خصوصا، أن تكون على استعداد لإعداد وتنمية وتطبيق خطط جيدة لتفادي هذه المشكلات. ويكون التخطيط مستندا أساسا على الظروف والسياسيات السائدة ونابع بالدرجة الأولى من تحليل ووصف

---

(1) http://www.hrdiscussion.com/hr49539.html#sthash.D9czUbuJ.dpuf

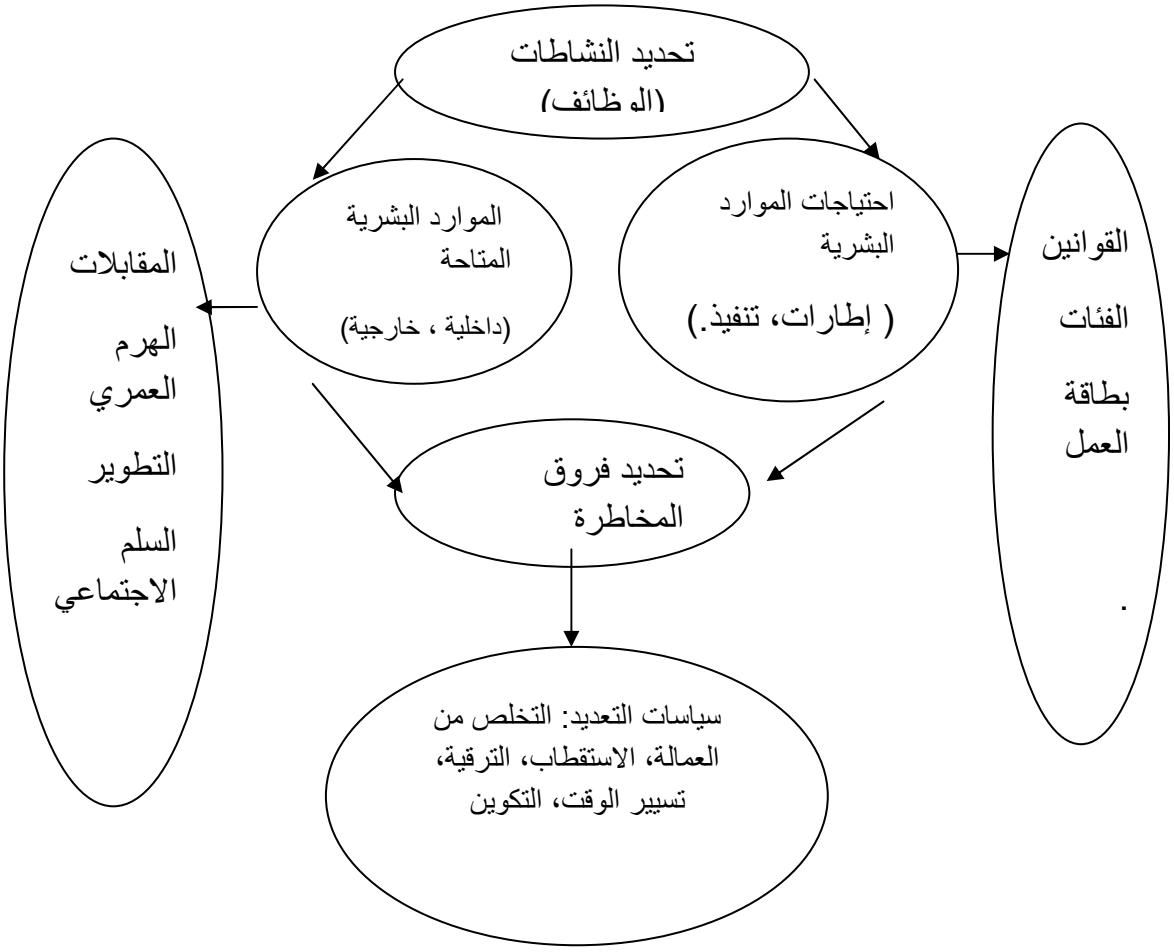
(2) Pascal Laurent, François Bouard, économie d'entreprise, Tome1, les édifions, d'organisation, paris, 1997, P309.

(3)– فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية، دار أسامة،عمان–الأردن، 2008، ص 20.

(4)– راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001 ،ص14 .

الوظائف، وإدارة الموارد البشرية تستخدم وسائل عديدة لبناء خطط ها وهو ما يتضح من خلال الشكل الموالي :[1]

الشكل رقم:(03) وسائل التحليل المستخدمة في عملية التخطيط.



Soures: Loic CARDIN et autres, gestion de ressources humaines, 1er Edition DUNOD.1997,P86 . بتصرف

تحليل الوظائف: يعد مدخلا أساسيا لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لما تتطلبه الوظيفة الشاعرة سواء المستحدثة أو الموجودة سابقا، وهذا الحد الأدنى بدوره يمثل المعيار الذي يستخدم فيما بعد لمقارنة طلبات التوظيف ولشغل كل وظيفة، أو المفاضلة بين طالبي النقل أو للترقية إلى وظيفة على حدا لتحليلها والخروج بوصف دقيق لها.

[1]- Loic CARDIN et autres, gestion de ressources humaines, 1er Edition DUNOD.1997,P86 .

●**وصف الوظائف:** بعد تحليل الوظائف، باستخدام أسلوب أو أكثر من الأساليب سالفة الذكر، وجمع البيانات ودراستها، يتم الشروع في إعداد وصف لكل المهارات والمؤهلات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ،كما أن الوصف يتطلب ضرورة الإلمام بكل ما يتعلق بالوظائف والأعمال من نشاطات ومهام متشابهة وغير متشابهة وتسجيلها بشكل موضوعي يساعد المحلل على القيام بمهمة التحليل.

هناك بعض العناصر التي يجب توفرها أو تحديدها في التقرير النهائي الذي يمثل وصفا للوظيفة، ويوردها (محمد عاطف عبيد) في النقاط التالية: [1]

– **مسمى الوظيفة:** يجب مراعاة المسميات الوظيفية أثناء عملية البناء وأثناء عملية تصميم الهيكل التنظيمي، بشكل يعكس مهام و واجبات ونشاطات الوظيفة.

– **موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي:** يجب تحديد موقع الوظيفة داخل التنظيم وعلى الخارطة التنظيمية، وهذا حتى يسهل عملية الوصول إليها ، كما يتم تحديد جل العوامل المؤثرة على الوظيفة.

الواجبات المتعلقة بالوظيفة:

تتضمن كل ما هو مطلوب للقيام بهذه الوظيفة، الواجبات والمهام التي تتطلبها الوظيفة، طرق أدائها، الوسائل المستخدمة، وتوضيح كيفية الإنجاز [2].

– **الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة**: وهي تلك الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة وتتمثل في:[3] المستوى العلمي ونوعه، الخبرة أو الممارسة العلمية ،المهارات اللازمة للوظيفة (ذهنية/ جسما نية)، اختيار اختبارات معينة ،بالإضافة إلى مواصفات أخرى خاصة لكل وظيفة من الوظائف المتاحة.

● **الأدوات المستخدمة لتحليل ووصف الوظائف:** هناك العديد من الأدوات التي يمكن إتباعها في تحليل ووصف الوظائف وأهمها:

---

[1]– محمد عاطف عبيد، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، **1995**، ص**273** .

[2]– أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص**74** .

[3]– صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، **2002** ، ص**87** .

– **الدراسات السابقة:** وتشغل البحوث والنشرات و التقارير العملية التي تناولت طبيعة هذا العمل[1] .

– **الملاحظة:** وتعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، وتتم من خلال الشخص المكلف بتحليل الوظيفة، بملاحظة الفرد أو الأفراد القائمين بها، ويقوم بتسجيل ملامح وأبعاد الأداء مباشرة، والتي تصف فيما بعد العمل. ويتطلب استخدامها تحديد المعلومات المراد جمعها عن كل وظيفة من حيث: الأعمال المؤداة، كيفية الأداء، الوقت المستغرق لإنجازها، الأدوات والآلات المستخدمة، نوع أو أنواع الجهد المطلوب (جسمي، عقلي) [2]

وتجمع هذه المعلومات من واقع الملاحظة الميدانية وسؤال الرؤساء المباشرين في كل موقع عمل، كما يجري اختيار عدد مناسب من العاملين بكل وظيفة لمناقشتهم وملاحظتهم، بما يتماشى مع الوقت المحدد للانتهاء من برنامج تحليل الوظائف[3].

– **المقابلة**: تجري المقابلة في المكان الذي توجد به الوظيفة، وتكون إما فردية أو جماعية، كما يمكن أن تكون مع المشرفين المباشرين للعمال الذين يؤدون الوظائف محل الدراسة والتحليل، حيث تتوفر لهؤلاء الرؤساء المعرفة الكاملة بالأعمال التي يشرفون علي [4]ويتطلب حسن استخدام هذه الأداة مراعاة عدة اعتبارات، لضمان صحة البيانات. ومن أهم ما يجب أن يراعى من اعتبارات ما يلي:[5]

- قيام الباحث (المقابل) بتقديم نفسه وشرح المقابلة وطبيعة المهمة للرؤساء والمرؤوسين على حد السواء.

- إظهار الباحث لاهتمامه بالموظف أو العامل وقيمة عمله.

- تجنب توجيه النقد للعامل أو الموظف.

- إعداد دراسة وافية للعمل في إطار أهداف برنامج التحليل.

– **قوائم الاستقصاء:** وهي أسلوب يتم به الحصول على المعلومات من خلال طرح أسئلة متعددة ومتنوعة.

---

[1]– عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري، 2001، ص29 .

[2]–كامل محمد محمد عويضة ، التحليل النفسي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص30 .

[3]– أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004، ص، ص116،117 .

[4]– عبد الفتاح بوخمخم، المرجع السابق، ص30.

[5]– أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص، ص117،118.

وفق طبيعة الوظيفة ونشاطاتها، تحتوي على أسئلة موضوعية وأخرى مفتوحة ،توزع هذه القوائم على العاملين لاستيفائها ،ثم يقوم المدير المباشر بإبداء ملاحظاته حولها، ثم تعاد إلى محلل الوظائف الحديث ،وبعدها ترسل القوائم إلى المدير الذي يقوم بالإشراف على الفرد في الوظيفة الجديدة [1]

– **قائمة تحليل المركز:** هذا الأسلوب يمتنع بدرجة كبيرة من الدقة والتخصص، ويركز على أنشطة التي يقوم بها الأفراد، ويتم خلال استخدام جوانب متعددة من الأنشطة، وتتضمن ما يلي : [2]

- أساليب وطرق حصول الأفراد على المعلومات المستخدمة لأداء مهام الوظيفة.

- النشاطات الذهنية ،واعتماد الموضوعية في اتخاذ القرارات والتخطيط وكل ما تتضمنه النشاطات الوظيفية

- تحديد الجهود والنشاطات العضلية والجسدية.

- مراعاة العلاقات الوظيفية مع الآخرين واللازمة لأداء المهام.

- تحديد بيئة العمل بكل جوانبها.

- مراعاة تحديد الأنشطة والخصائص والشروط الخاصة التي تتطلبها الوظيفة.

– **قوائم وصف المراكز الإدارية:** تستخدم للحصول على المعلومات الخاصة بالوظائف الإدارية، وتكون غاية في الدقة والتنظيم، تتضمن هذه القوائم أسئلة تم تطويرها وإعدادها لكي تتلاءم مع الوظائف الإدارية، كما تتضمن عدة مجالات تتعلق بوظائف الإدارة والعمليات التنظيمية، وبعدها تعرض على المحلل ويطلب منه التأكد من مدى ملاءمة كل سؤال لطبيعة المجال الذي سيقوم بتحليلية [3].

2. 3 أساليب التوظيف:

لا تقوم الإدارة بهذه العملية إلا بعد استيفاء المعرفة التامة لمناصب العمل الشاغرة، وبناء خطة الموارد البشرية، فالمؤسسة تعمل على اجتذاب أكبر عدد ممكن من الأفراد بترغيبهم في الاتصال بها للتنافس على المناصب المتوفرة، وهذا حتى تكون فرص الاختيار كبيرة، وبالتالي تتمكن من اختيار

---

[1]– راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1999/98، ص66 .

[2]– موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2002 ، ص77 .

[3]– نفس المرجع، ص78.

الأكفاء منهم، كما تقل احتمالات التوظيف السيئ، وتهدف المؤسسة من وراء القيام بالاستقطاب إلى تحقيق خفض تكاليف التوظيف والتقليل من التعيينات الفاشلة، تقليل تكاليف الاختيار وتحديد مصادر الحصول على الأفراد...

الاستقطاب: يتفق معظم الباحثين على أن هناك مصدرين أساسيين تلجأ إليهما المؤسسة قصد الحصول على الموارد البشرية المطلوبة وهما:

– **المصادر الداخلية:** والمقصود بها تلك الموارد المتاحة داخل المؤسسة، ويمكن اللجوء إليهما في حالة الوظائف ذات الطبيعة الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، ومن أهمها: [1]، الترقية، النقل والتحويل، مخزون المهارات، الإعلان الداخلي أو عن طريق الزملاء...، وفي الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بالطرق التالية:[2]

الترقية: يأخذ شغل المراكز بالأفراد من الداخل أشكالا عديدة، فقد يكون في شكل ترقيات[3]، هذه الأخيرة من شأنها أن تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد، كما تشجعهم على تقديم مستويات أداء مرتفع، كما أن الاستقطاب بهذه الطريقة يوفر للمؤسسة عناصر بشرية لها خبرة بالعمل ومعرفة تامة بالمؤسسة ، وظروفها، مما يوفر نفقات التدريب ... والترقية هي رفع المنصب لدى الفرد.

النقل والتحويل: وتستخدم هذه الطريقة لخلق التوازن في عدد العاملين بالإدارات والمصالح أو الو رشات المختلفة، وهي على خلاف الترقية، كونها لا تتضمن زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

– **المصادر الخارجية:** يتم اللجوء إلى المصادر الخارجية بهدف تحسين نوعية التوظيف والاستفادة من الكفاءات الخارجية، وهي تمثل سوق العمل عموما، وهناك مصادر العرض الخارجي التي من شأنها أن توفر للمؤسسات احتياجاتها من الموارد البشرية وهي:

الموظفون السابقون: تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب، باعتبار أن هناك موظفين كانوا يعملون لديها، وفيهم من يرغب في العودة إلى العمل بها، وهناك سياسة أخرى شبيهة بها، وهي توظيف أبناء

---

[1]– أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص ص143 – 145.

[2]– عبد الفتاح بوخمخم، المرجع السابق، ص93 .

[3]– صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980،ص62 .

العمال، وتستخدم بشكل واسع في التنظيمات صغيرة الحجم، وهي تفيد في زيادة الولاء للمؤسسة، لكنها تحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية في خارج المؤسسة [1].

مكاتب التوظيف الحكومية: وتشرف عليها وزارة العمل، وتقوم هذه المكاتب بحصر طالبي العمل والمؤسسة الباحثة عن يد عاملة.

مكاتب التوظيف الخاصة: تلعب دورا مهما في توفير وقت الإدارة العليا أو إدارة الموارد البشرية –بصفة خاصة– بالمؤسسة، إذ توفر عناصر جيدة للمؤسسة، ولكن عادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب وقد يتحملها صاحب العمل أو طالب التوظيف أو كلاهما.

الإعلان في الجرائد: تستخدم هذه الوسيلة الأسلوب الأساسي للحصول على أكبر عدد من المرشحين لشغل منصب معين، وعليه ينبغي على المؤسسة اختيار وسيلة الإعلان الأمثل التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها ، مثلا : الإعلان في الجريدة التي تحقق أعلى مبيعات.

المدارس و الجامعات: تعتبر من المصادر المباشرة، حيث تلجأ بعض التنظيمات إلى إقامة علاقات وطيدة مع مثل هذه الهيئات، حتى تتمكن من الحصول على العناصر الكفأة في التخصصات المرغوبة، وما يمكن أن يعاب على هذه الطريقة هو نقص الخبرة العملية السابقة لدى خريجي هذه المؤسسات، مما يتطلب بذل جهد لإعدادهم و تدريبهم على العمل. [2]

التقدم المباشر للمؤسسة: أحيانا يتقدم الأفراد مباشرة إلى المؤسسة عن طريق حضورهم الشخصي أو عن طريق البريد بغض طلب العمل بها، حيث تقوم المؤسسة ممثلة في إدارة الموارد البشرية بالاحتفاظ بالطلبات لديها، على أن تقوم فيما بعد بتصفيتها و تصنيفها طبقا للتخصصات الوظيفية، ثم تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة.[3]

بالإضافة إلى هذه المصادر يمكن للمؤسسة أن تلبي احتياجاتها من الموارد البشرية من مصادر أخرى نذكر منها: الخدمة العسكرية، النقابات العمالية، المنظمات المهنية، الأخذ بآراء الخبراء والأساتذة الجامعيين[4].

---

[1]– صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق، ص129.

[2]– نفس المرجع ، ص132 .

[3]– نفس المرجع ، ص132.

[4]– أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص146.

أساليب الاستقطاب: تستخدم المؤسسات عدة أساليب قصد الحصول على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في سوق العمل، و يمكن ذكرها باختصار كما يلي :[1]

- **الإعلان الداخلي:** ويكون داخل المؤسسة، في أماكن مخصصة لذلك (لوحات الإعلان) مثلا .(الإعلان في الصحف).

- **الإعلان في الراديو أو التلفزيون.**

- **استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض.**

- **دعوة المتقدمين لزيارة المؤسسة.**

- **التدريب الصيفي.**

- **زيارة المدارس والجامعات.**

الاختيار المهني والتعيين: يعتبر الاختيار من العمليات الهامة في المجال المهني، ذلك لأنها تتضمن قيام كل من الإدارة العليا وإدارة ا لموارد البشرية بالتعاون، بهدف اختيار الفرد الأصلح من بين العناصر المتوفرة أمامها، لشغل وظيفة ما، أو وظائف معينة، ويكون الاختيار جيدا عندما يحصل التوافق بين متطلبات الوظيفة ومواصفات المتر شح لشغلها.

أ- **خطوات الاختيار:** على العموم تمر عملية الاختيار بمجموعة من الخطوات، التي تعتبر رئيسية ،قبل صدور قرار التعيين، واستلام الفرد لوظيفته بالمؤسسة، كما أنه توجد تشريعات حكومية تقتضي ضرورة إتباع إجراءات معينة لاختيار الأفراد و تعيينهم، و وضع شروط معينة قبل الشروع في هذه العملية، كالجنسية، عدم سبق الفصل من الخدمة، عدم سبق الحكم على المترشح بعقوبة أو جناية[2] ، وإلى جانب ذلك، هناك بعض العوامل التي تؤثر في طبيعة الاختيار في المؤسسة مثل: حجمها، نوعية الوظائف المراد شغلها، عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم، ضغوط النقابات العمالية[3]، بمراعاة كل هذه الجوانب، يمكن للمؤسسة (الإدارة العليا ، أو إدارة الموارد البشرية)، أن تحدد الخطوات التي تعتمدها خلال عملية الاختيار، إلا أننا سنحاول عرض الخطوات الشائعة الاستخدام، حين القيام باختيار الموارد البشرية للوظائف الشاغرة، وهي على النحو التالي:

---

[1]- نفس المرجع ، ص ص150 – 154 .

[2]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ،المرجع السابق، ص142 .

[3]- علي غربي ، تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة 2004 ، ص54 .

– **المقابلة المبدئية:** يتطلب هذا النوع من المقابلات وقتا قصيرا، يتم أخذ فكرة عن المتقدمين لشغل الوظيفة، كالمظهر و طريقة التخاطب ... وقد يتم سؤال المتر شح عن سبب طلبه للعمل في هذه المؤسسة بالذات، كما يمكن التعرف منه على مستواه العلمي و الثقافي، وخبرته ... فإذا لوحظ نوع من التوافق بين مواصفاته والعمل الذي يحتمل أن يؤديه، يقدم له طلب التوظيف لملأه، وإذا ثبت العكس يتم استبعاده.

– **طلب التوظيف (الاستخدام):** يعتبر طلب التوظيف من أهم الأساليب الواجب اعتمادها للحصول على المعلومات الأولية التي تخص المتر شح، ذلك أنه يحتوي على بيانات من شأنها أن تمهد الطريق لاستخدام مقاييس وأدوات الاختيار الأخرى، و تنقسم المعلومات التي ترد فيه إلى: [1]

المعلومات الشخصية: كالاسم و العنوان، رقم بطاقة التعريف، مكان و تاريخ الميلاد، الجنس، الجنسية...

المعلومات العائلية: وتبين الحالة الاجتماعية للمترشح، عدد الأفراد الذين يعولهم....

المعلومات الخاصة بالناحية الجسمية :كالطول، الوزن ، الصحة العامة ، أمراض العائلة

المعلومات الخاصة بالناحية الثقافية: كالشهادات العلمية المحصل عليها في التخصص المطلوب، العلامات النهائية، التقديرات المحصل عليها....

المعلومات الخاصة بالتجربة :الأعمال التي التحق بها سابقا، و الخبرة المكتسبة....

كما يمكن أن يتضمن هذا الطلب بيانات عن الأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها، للاستفسار والتحري عن الفرد المتقدم لشغل وظيفة ما، و يكون طلب التوظيف مختلفا من مؤسسة لأخرى، و ليس نفسه في جميع الوظائف، ذلك لاختلافها من حيث :طبيعتها، مستواها التنظيمي المسؤولية التي تتطلبها و لكن بالإمكان استخدام نموذج لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة في المؤسسة الواحدة، وعادة ما تكون نماذج التوظيف أو الاستخدام، مطبوعة و جاهزة و مصممة .بشكل خاص، و بأسلوب علمي [2].

---

[1]– حسن عادل ، مصطفى زهير ،الإدارة العامة دار النهضة العربية،، بيروت، **1978**، ص**246** .

[2]– صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ،المرجع السابق، ص ص**142 – 145 .**

●**التحري عن طالب الوظيفة:**المؤسسة بإمكانها التحري عن الفرد المتقدم والاستعلام عنه، وجمع بيانات أخرى عنه والتأكد من البيانات المصرح بها، وهذا بالرجوع إلى الأفراد أو الجهات المذكورة في طلب الاستخدام.

●**الاختبارات السيكولوجية :**تستخدم الاستخبارات السيكولوجية، لقياس ، والتعرف على القدرات –الاستعدادات– المهارات – التحصيل – الاتجاهات- ، الميول الوظيفية – الصفات الشخصية للأفراد و اللياقة الطبية، كفاءة الأداء في الوظيفة الحالية و القيم المثاليات وغيرها من الأمور والجوانب النفسية . والشخصية للمرشحين، وتتجلى أهمية هذه الاختبارات من خلال: [1]

- الكشف عن خصائص وسمات الأفراد المتقدمين للعمل.

- تستخدم في التنبؤ بسلوك الفرد في المستقبل، وتساعد في استبعاد العناصر غير الموضوعية في عملية الاختيار.

- تفيد في التعرف على مواطن الضعف والقوة في العاملين الحاليين، مما يساعد في وضع خطط لتنمية الموارد لبشرية.

- تساهم في تخفيض تكلفة معدلات دوران العمل.

- توفر معايير للمقارنة بين الأفراد.

- تعد وسيلة فعالة للكشف عن القدرات الحقيقية لهؤلاء الأفراد الذين يجيدون التحدث عن أنفسهم في المقابلات الشخصية، دون أن يكون لذلك انعكاس حقيقي على العمل.

- تعتبر الاختبارات وسيلة فعالة للحكم على مدى دقة بيانات المتقدم للعمل، عن خبراته ومهاراته...

وبالتالي فإن استخدام الاختبارات في مجال إدارة الموارد البشرية متعددة، حيث لا تقتصر على اختيار انسب المتقدمين للعمل فقط، بل تتجاوزه إلى عدة ممارسا ت، ولكي تعتمد نتائج الاختبارات، وتوظف في العمل لا بد من توافر شروط معينة فيها حتى تكون فعالة و يمكن تحديد الشروط الواجب توافرها في الاختبارات السيكولوجية في:[2]

---

[1]– أحمد ماهر ، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية ،، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2003 ، ص 29.

[2]– صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، المرجع السابق ، ص154 .

●**صدق الاختبار:** مدى صحة أو قدرة معايير التنبؤ ، في التنبؤ الفعلي بمعايير نجاح الشخص في أداء الوظيفة، و هناك عدة معايير يمكن استخدامها كمعايير للتنبؤ، ومنها مثلا تقييم الأداء، فالصدق من المفاهيم الحرجة و المهمة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، و الإدارة عموما، و من الممكن أن يطبق هذا المفهوم في القرارات المتعلقة بالاختيار من خلال .الصدق التجريبي و صدق المحتوى و البناء [1].

●**الصدق التجريبي :**يتم من خلال جمع البيانات، و استخدام تحليل الارتباط لتحديد العلاقة بين معيار التنبؤ و معيار النجاح الوظيفي.

● **الصدق التنبئي :** يتضمن تحديد معيار التنبؤ. مثال - : إجراء اختيار لكل المرشحين لشغل وظيفة معينة ، ثم تعينهم في مناصب بغض النظر عن النتائج المحصل عليها في الاختبار ، وبعد فترة يتم تحديد أو إيجاد الارتباط بين نتائج الاختبار ومعيار النجاح الوظيفي ، لكي يتم التأكد مما إذا كان الحاصلون على نتائج جيدة في الاختبار قد حققوا آداء أفضل من أولئك الذين لم يحصلوا على درجات عالية ، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة مكلفة وبطيئة ، لذلك فهي لا تستخدم بشكل واسع.

●**الصدق التزامني:** يتضمن هو الآخر تحديد معيار التنبؤ ،مثا ل:تطبيق احد الاختبارات على الأفراد الحاليين ،ثم إيجاد الارتباط بين الدرجات المحصل عليها وبين الأداء الحالي ، فإذا وجد ارتباط مقبول ، فإن هذا الاختبار يؤخذ كأساس لاختيار الأفراد فيما بعد.

● **ثبات الاختبار :**يعني الثبات أنه عند الاعتماد عليه ، يعطي نفس النتائج تحت نفس الظروف و جميع المواقف التي يطبق فيها.

●**موضوعية الاختبار:** أي انه يكون مفهوما بطريقة واحدة من طرف جميع الأفراد المطبق عليهم، وأن يكون مقننا : أي أن نتائجه تعطي مفهوما واحدا لدى جميع المرشحين.، وأن يكون متوسطا : أي ألا يكون صعبا جدا ولا بسيطا جدا ، كذلك أن تكون له قواعد و شروط تحدد كيفية تطبيقه من ناحية الطريقة المستخدمة وتوزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة وكيفية وضعها ، وتفسيرها حتى تكون جميع العوامل المؤثرة على نتائجه ثابتة ، والمتغير الوحيد هو إجابات المرشحين، بالإضافة إلى هذه الشروط المذكورة ، لابد أن يكون الاختيار مصمما وفق متطلبات الوظيفة الناتجة عن تحليل العمل ، نظرا لأن الهدف من إجراء الاختبار هو التعرف على احتمالية نجاح الفرد في المركز الوظيفي

---

[1]– راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص126 .

●**أنواع الاختبارات:** هناك ا لعديد من التقسيمات المقدمة للاختيارات النفسية ومنهم من يقسمها إلى ثلاث أنواع :[1]

أولا : اختبارات القياس النفسي: وتقيس قدرة الفرد على التحصيل ومستوى تعلمه من الخبرات ، كما تقيس الذكاء العام للفرد ، وقدرته الذهنية واستعداداته.

ثانيا: اختبارات الشخصية (استقصاء القياس النفسي) : وهي قوائم أسئلة يجيب عليها المترشح ، ويعبر فيها عن بعض الجوانب النفسية ، وهي تقيس شخصية الفرد، ميوله ، اهتماماته ، قيمة واتجاهاته نحو العمل....

ثالثا : اختبارات أخرى: ويغلب على هذا النوع من الاختبارات ، الطابع العلمي أكثر من الذهني ، فهي تقيس خبرة الفرد في عمله ،كما تقيس اللياقة الفيزيولوجية للفرد لتحديد مدى صلاحيته بدنيا للقيام بالعمل.

أ -اختبارات الذكاء : تعتبر هذه الاختبارات الأكثر شيوعا واستخداما في المجال الصناعي، حيث أن القياس هو تثبيت ومعرفة الصفة التي يتميز بها الفرد ومقارنتها عدديا بنفس الصفة التي يتميز بها الأفراد الآخرون في المجتمع [2].

ب-اختبارات القدرات والاستعدادات : وتستخدم بصفة كبيرة بالنسبة للإفراد الجدد في المجال الوظيفي ،أو الذين لديهم خبرة بسيطة بالعمل الوظيفي وبهذا يكون الهدف ،هو اختيار أفضل الأفراد من بين المرشحين الذين يتوقع أن يحققوا درجة أعلى في الإنجاز بعد انقضاء فترة التدريب أو التجريب ، كالأعمال الموسيقية ،الأعمال اللغوية...

ج - اختبارات الأداء و الإنجاز : وتصلح هذه الاختبارات في مجال المهن ،إذ تقيس درجة المعرفة الجيدة لما طلب من المتقدمين معرفته وتستخدم عادة في الخراطة ، والبرادة ، النجارة ، الميكانيك ، الكهرباء ، الآلة الراقية...

د -اختبارات الميول : تعتبر الميول إحدى مؤشرات النجاح في الوظيفة وهناك العديد من الطرق المتخصصة لقياس ميول الأفراد ،و من تم توجيههم إلى الأعمال التي تتفق و ميولاتهم

---

[1]– أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص19.

[2]– غانم سعيد العبيدي ، التقييم والقياس في التربية والتعليم ، مطبعة شفيق ، بغداد، 1970، ص18 .

هـ -**اختيارات الشخصية** :تتطلب اختيارات الشخصية، إعطاء معلومات صادقة من الأفراد الدين يحاولون لإجراء هذه الاختيارات، لما لذلك من تأثير في تحديد المراكز، الوظيفة المناسبة، وتهدف هذه الاختيارات إلى القياس مجموعة من الخصائص والتصرفات والسلوكات التي يتميز بها الفرد عن غيره من الأفراد[1]

بعد اختيار الفرد لهذه المرحلة، فانه يمر إلى المرحلة الموالية، وهي مرحلة إجراء المقابلات والتي سنتعرض إليها بإسهاب نوعا ما في الصفحات التالية.

المقابلات الشخصية[2] **:** تعتبر المقابلات من أكثر الأساليب شيوعا، وقد تكون الوحيدة في مجال الاختيار، رغم وجود الجوانب الشخصية في تقييم مدح صلاحية المتقدم للوظيفة، وهذا ما يجعل درجة الوثوق بها كأداة للتقييم اقل ،لكن حتى تكون المقابلات ذات مصداقية مرتفعة يجب إعداد المقابلات إعدادا موضوعيا.

أنواع المقابلات: يتفق معظم الباحثون والعلماء في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية بشكل عام على وجود نوعين من المقابلات وهما : لمقابلة الموجهة، المقابلة غير الموجهة.

أما الأول فيطلق عليها أيضا مصطلح المقابلة المقننة، وفي مجال إدارة الموارد البشرية ، فيتم خلالها :إعداد قائمة من الأسئلة المنشقة من مواصفات العمل، ومثل هذا النوع من الأسئلة يسهل مهمة الشخص القائم بالمقابلة خصوصا إن لم يكن مدربا ، ولكن مع مرور الوقت ومع تنامي مهاراته، فإنه يبدأ في إجراء المقابلة انطلاقا من هذه الأسئلة الواردة بها ، ثم يتوسع حسب المواضيع والمعلومات التي يريد أخذها من المتر شح لشغل الوظيفة ، وتصل مدة المقابلة الموجهة في المتوسط 30دقيقة لعمال الإنتاج و 45 دقيقة بالنسبة للأعمال المكتبية[3]وعلى العموم فإن المقابلة الموجهة تكون في شكل استمارة.

أما النوع الثاني من المقابلات فهو غير المقننة، حيث يعطى للمترشح، الجانب الأكبر في الحوار والتخاطب، وهي ليست سهلة للقائم بها، إذ تتطلب درجة عالية من المهارة، إذا ما أراد تحقيق هدف المقابلة، ووفقا لهذا الأسلوب فإن المتقدم للعمل يعطي المزيد من المعلومات عن شخصه،

---

[1]– أحمد ما هر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص**164.**

[2]– والترفاندايك نبجهام ، بروس فكتور مور ، سيكولوجية المقابلة ، ت. فاروق عبد القادر، غريب إسماعيل، مراجعة، مختار حمزة، محمد توفيق رمزي ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، **1999** ص**115** .

[3]– عبد الغفار حنفي، حسن القزاز ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية ،الإسكندرية، **1996**، ص**513 .**

رغباته طموحاته، ومشاكله ... وهذا يتطلب– كما سبق الذكر – توفير المناخ المناسب لإجرائها من طرف المختصين في هذا المجال، ومدتها تدوم ما بين 01 ساعة، و 03 ساعات.

بعد الانتهاء من إجراء وتقسيم المقابلات ، يقع الاختيار على عدد من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة ،فإنهم يمروا إلى المرحلة الموالية.

●**موافقة المشرف أو الرئيس المباشر**: تتطلب هذه المرحلة إجراء المترشح مقابلة جديدة ، مع مديره المباشر كون قرار توظيفه أو ثبات صلاحيته لشغل المنصب من صلاحياته، لذلك فهو المقرر الأول والأخير لتعيين الفرد في الوظيفة، بصفته الشخص الأكثر إلماما بمتطلبات العمل وظروفه ونوعية الموارد البشرية الموجودة حاليا والمراد إضافتها من الخارج

●**الفحوص الطبية:** تقوم إدارة الموارد البشرية بالفحوص الطبية للتحقق من صلاحية الفرد المترشح بدنيا للقيام بمهام وأعباء العمل المقترح ، يكون ذلك لتحقيق الأهداف التالية:

1 .التحقق من توافر المقدرة البد نية للفرد.

2. تجنب مطالبة المؤسسة بالتعويضات ، في حال فصل الشخص من العمل لعدم صلاحيته طبيا، أي نفي التكاليف التي تنجز عن ذلك.

3. تجنب نقل العدوى إلى عمال المؤسسة، في حال إصابة المتر شح بمرض معد.

● **التعيين واستلام الوظيفة:** بعد اجتياز المتر شح للخطوات السابقة ، وبعد قيام إدارة الموارد البشرية بجمع المعلومات الخاصة بجميع المرشحين للعمل لديها ، وتحميل وتفسير البيانات ، وإصدار قرار بشأنها ، أما بالرفض أو الموافقة ، فإذا كان الرفض فإن هذه القرارات تحفظ في ملف واحد ، أما في حالة التعيين ، فإنها تخصص ملفا خاصا لكل منها ، يحتوي على كل مصوغات التعيين بما فيها أمر التعيين [1]

فعند اختيار الفرد للعمل بالمؤسسة يجب العناية به ،(نظرا لعدم تأقلمه في الأيام الأولى للعمل فتتأثر نفسيته) ، وعلى مستقبله الوظيفي ، ويكون ذلك عبر طريق ، منح العامل الجديد شعورا بالثقة، وإزالة الشعور بالعجز والجهل الذي يجعله يرى نفسه أقل مستوى من زملائه ، ويكون هذا بالترحيب به وإعطائه فكرة عامة عن المكان الذي سيعمل به ، ونوع النشاط والمهام التي يؤديها، وكيفية إنجازها في أقل وقت وبأقل جهد ، وتوضيح حقوقه و واجباته ، كما تقوم الإدارة بإعلامه بمقدار المرتب الذي

[1]– حسن عادل ، مصطفى زهير الإدارة العامة ، دار النهضة العربية، بيروت، 1978، ص246 .

سيحصل عليه ، كما يشرح له نظام العلاوة والترتيبات بالمؤسسة، والآثار التي تترتب عن الغياب والتأخير ونظام التأمين. ويمكن زرع روح الاعتزاز في نفس العامل الجديد ، و إشعاره بالفخر لعمله بالمصلحة أو المؤسسة عموما ، وذلك بتقديم ملخصات أو نشرات تصف عمل المؤسسة و تاريخها وماهية أهدافها...

فإذا قامت الإدارة بهذه الممارسات منفذ البداية ، تكون قد تعاملت مع العضو الجديد في المؤسسة بطريقة إنسانية ، بإدماجه في محيط العمل بصورة ايجابية ، تساعده على خلق علاقات اجتماعية طيبة مع زملائه ،ومسؤولية ، وكذا مرؤوسيه ، وذلك بغرض رفع روحه المعنوية ، وخلق الاعتزاز في شخصه ، وتقديم أكبر جهد وطاقة لتحقيق الأهداف الوظيفية خصوصا وأهداف المؤسسة والمتجمع عموما.

2. 4. نجاح عملية التوظيف:

إن عملية الانتقاء الجيد إن لم تتدخل فيه العناصر المنحرفة، له أهم خطوة في إحداث سلوك سليم يتسم بالانضباط، وتحقق به المؤسسة أهدافها الإستراتيجية، فالاختيار يحفز على الجد والعمل الفعال، فهناك تزايد مستمر في أهمية المستخدمين في أي مؤسسة وأول خطوة للحصول على عمال جيدين يستجيبون لحاجات المؤسسة هي الاختيار السليم وفق قاعد صحيحة وعلمية فالخطأ في التقييم و الفشل في اختيار أنسب العمال سوف يؤدي إلى انعكاسات خطيرة ومكلفة إذ أن العامل الجديد يحتاج إلى تدريب و تكييف و إلى فترة من التجريب، وبالطبع هي عوامل مكلفة للمؤسسة.

وعليه ينبغي أن تكون عملية الاختيار موضوعية، ويتحقق ذلك، باستخدام الاختبارات السيكولوجية، إجراء المقابلات والاستناد إلى المعطيات الموضوعية، وتجنب الإدارة أساليب الوساطة والرشوة مما يمكن من تحقيق مبدأ «الرجل المناسب في المكان المناسب[1]، فإذا حققت الإدارة هذا المبدأ فإنها تتوقع زيادة في الإنتاج كما وتحسينه نوعا، كما يمكن توقع أن يحب العامل وظيفته، ويميل إليها، ولا يكفي أن تحسن المؤسسة اختيار عامليها، بل لا بد من وجود استمرارية، ومتابعة للعاملين، كالتدريب وقياس الأداء وتقييمه، من أجل الرفع من انضباطهم الوظيفي.

فعوضا أن يكون العامل الجديد عونا مساعدا على رفع الإنتاج وتحسين الجودة، يصبح عالة يزيد من مشاكل المؤسسة ونفقاتها، لهذا يجب اعتماد المؤسسات عند التوظيف على الطرق العلمية التي أثبتت نجاعتها وكما يجب أن توكل هذه العملية إلى أخصائيين في الميدان، حتى تضمن

---

[1]– عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص11 .

المؤسسة الحصول على أياد عاملة وذات كفاءة تساهم في رفع الكفاءة والفاعلية ومنه يتحقق الانضباط الوظيفي.

3. ماهية التحفيز في التراث النظري:

أصبح لزاما على المنظمات في وقتنا الحاضر أن تدرك أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل.

فمن الضروري أن نعلم بأن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله، فالعاملون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمنظمة من وقت وطاقة وجهد، وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصار جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

3. 1. تعريف التحفيز:

وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم التحفيز، من بينها:

يقصد بالتحفيز تلك المجهدات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد [1]

التحفيز: هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه ودون شكوى أو تذمر وعلى المدير أن يحفز مرؤوسيه وذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك، فكل واحد أو شخص يختلف عن الآخرين وله مفتاح خاص به وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه، بمعنى مراعاة الفروق الفردية.[2]

---

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي،ادارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن، 2005، ص 254.

[2] مدحت محمد ابو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة،مجموعة النيل العربية، مصر، 2003،ص 337.

التحفيز ممارسة إدارية للمدير، بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك[1] الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة. (2)

هي مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله.(3)

نستنتج من هذه التعاريف بان الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصار جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة فهو عملية إدارية تثير الدافع لغرض الوصول إلى تلبية حاجة معينة.

3. 2.عناصر التحفيز:

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد دالة التحفيز وهي:

أ – القدرة : فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.

ب الجهد: والذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي.

ج –الرغبة : إذ لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداء العمل فعلا. (4)

---

[1] يعتبر موضوع الدافعية من المواضيع المهمة في مجال العمل، لذلك ظهرت العديد من النظريات محاولة معرفة وتحليل حاجات العمال خلال العمل، وذهب بعض الباحثين أمثال:(ماك جريجور) و(بلاك) إلى اعتبار تنظيم العمل الذي يهدف إلى تحقيق الانشراح للعمال، بإدارة المؤسسة، في حين اقترح (هرزبرق) نظريته المعروفة بنظرية العاملين، بداية الستينيات، بعد دراسة أجراها على (200)مهندس في (09)مؤسسات مختلفة، وجه خلالها سؤالين لهم يصفون من خلالهما الأوقات المرتبطة بمجالات الرضا وحالات عدم الرضا في عملهم، وخلص من خلال التحليل والتصنيف إلى أن الرضا يربط بما سماه(المحفزات) وهي:

التحصيل– الاعتراف أو التقدير– العمل في حد ذاته– المسؤولية واحتمالات الترقية، في حين كانت حالات عدم الرضا راجعة إلى (العوامل الصحيحة) كما سماها(هرزبرق) وهي سياسة المؤسسة، الإشراف، الأجر، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل – **BELLONE, Amélioration de la condition de Lhomme au travail, Les éditions dorganisation,1977,p88.**

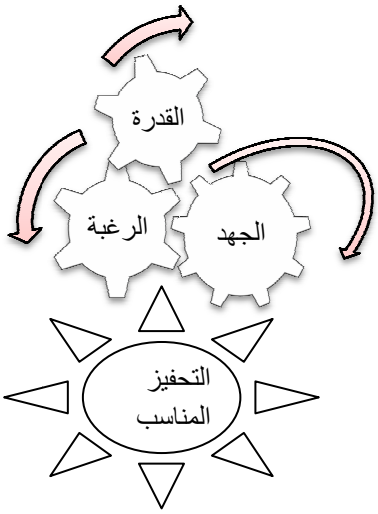
(2)– صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، **2007** ، ص **459**.

(3)– حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، **2004**، ص **151**.

(4) - الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، **1995**، ص **20**.

ويمكن توضيح هذه العناصر في الشكل التالي:

الشكل رقم(04): عناصر التحفيز



المصدر: إعداد الباحث

3. 3. أساليب التحفيز:

يمكن للمدير زيادة فاعلية المنظمة باستخدام ما يلي[1]:

- التعرف على حاجات العاملين وميلهم واتجاهاتهم، والتعامل معهم على هذا الأساس (مراعات مبدأ الفروق الفردية).
- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء، وليس على أساس آخر.
- التعرف بدقة على أهداف المنظمة ونقلها بصورة محددة وواضحة لأفراد المنظمة، بحيث تعتبر أهدافا لهم.
- الاستماع إلى اقتراحات الموظفين، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل.
- المحاولة بأن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد وأن تكون متماشية مع رغباته.
- تقديم المكافأة عن السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحميس باقي الأعضاء.

---

(1)- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز :أساليب التحفيز الوظيفي،المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص178-179.

- شرح طبيعة المهام للمرؤوسين و تدريبهم ومتابعة آدائهم.
- تقديم المكافآت بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك.
- لا تعطى للمرؤوسين مهام تافهة أو عديمة الأهمية.
- تقديم الحوافز المعنوية في حالات عدم التمكن من اقديم الحوافز المادية أو المالية.
- التعرف على إمكانات المنظمة بالنسبة لمنح الحوافز المالية والمادية.
- تشجيع المشاركة وروح التعاون بين المرؤوسين.
- التعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة وكيفية إستخدامها.

4. ماهية الرقابة في التراث النظري:

4. 1.تعريف الرقابة الإدارية:

أ- **تعريف الرقابة:** هناك العديد من التعاريف للرقابة نذكر منها:

- **التعريف الأول:** "الرقابة هي متابعة الأعمال و التأكد من أنها تتم وفقا لما أريد لها والعمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل."[1]

- **التعريف الثاني:** "الرقابة هي التأكد من أن ما تم إنجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم، بما في ذلك من تحديد للانحرافات إن وجدت وأسبابها وطرق علاجها."[2]

- **التعريف الثالث:** "الرقابة هي وظيفة التأكد من الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة، وأن الرقابة تتعلق بوضع الهدف وقياس الأداء واتخاذ الإجراء التصحيحي."[3]

- **التعريف الرابع:** "الرقابة هي التأكد من أن العمل الذي يتم يطابق ما توقع أن يكون عليه، وهي تشمل تحديد معايير رقابية، قياس النتائج لمعرفة أي خروج عن المتوقع والتعرف على أسبابه والعمل على تصحيحه."[1]

---

[1]- عبد الفتاح دياب حسن، طريقك الى الفاعلية الادارية –التخطيط والرقابة أساس نجاح الادارة- مطبعة النيل، القاهرة، الطبعة الثانية ، **1996**، ص **15**.

[2]- عبد السلام محمود أبو قحف، مقدمة في الاعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، **2003**، ص **471**.

[3]- بشير علاق، مبادئ الإدارة، عمان، دار البازوري العلمية، ط**5**، **1998**، ص **123**.

– **التعريف الخامس:** "الرقابة الإدارية هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف."[2]

إذن يتضح مما سبق أن نعرف الرقابة على أنها من أهم الوظائف الإدارية، تستعين بها الإدارة على المحافظة على مواردها وتحقيق أهدافها وخططها المرسومة، وذلك باكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب عن طريق مقارنة الأهداف المسطرة والخطط الموضوعة مع ما تم إنجازه في الواقع، وذلك باستعمال الأساليب والأدوات العلمية الحديثة بهدف التوصل إلى أفضل النتائج. وعليه قد صاحب مفهوم الرقابة تصورات عديدة لم تعكس في الغالب المفهوم الحقيقي للرقابة وما تحمله من معاني قد تكون بعيدة تماما عن تلك التصورات، ويمكن أن نعرض بعض منها في هذا النقاط.

- اعتبار الرقابة قيدا على الحرية والتصرفات.
- الجو أو المناخ الرقابي الرسمي قد يكون له تأثير سلوكي سلبي.
- اعتقاد أن الرقابة تأتي في نهاية العملية الإدارية وتبدأ بعد إنجاز العمليات الأخرى[3]
- تصاحب الرقابة عادة ممارسة الإدارة الأوتوقراطية.
- تصاحب الرقابة عقوبات صارمة وتجاهل للمكافآت.
- تزاول الرقابة عن طريق الإلزام.
- التحيز وعدم الموضوعية من جانب القائمين بالرقابة [4].

4. 3. 2. 1.أهمية وأهداف الرقابة:

تظهر أهمية الرقابة داخل المنظمة من خلال ارتباطها بكل الوظائف الإدارية الأخرى، فالتخطيط يستلزم ممارسة الرقابة لقياس درجة تحقيق الأهداف المسطرة في الخطة مع النتائج الواقعية العملية، كما يرتبط التنظيم بالرقابة من خلال إجراء التغييرات الضرورية على التنظيم ليتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وترتبط الرقابة بالقيادة خصوصا عند اتخاذ القرار، وتمكن الرقابة من معالجة عوارض الاتصال لتحقيق التفاعل، حيث تتجه المنظمات الإدارية

---

[1]– عبد الفتاح الصحن ، محمد سيد سرايا ، الرقابة والمراجعة على المستوى الجزئي و الكلي، الدار الجامعية، الإسكندرية، **1998**، ص **11**.

[2]– عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقس، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، **2000**، ص **761**.

[3]– محي الدين الأزهري، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، القاهرة، دار الفكر العربي، بدون طبعة، بدون سنة،ص **294**.

[4]– عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال (الأسس والأصول العلمية مدخل تحليلي) ، دار النهضة العربية،بيروت، بدون طبعة، **1982**،ص**517**.

الحديثة إلى اعتماد نظام التدقيق للملاحظة والتحليل والكشف عن نظم الرقابة والتنظيم في المنظمة قصد تحقيق الفعالية[1].

ويمكن تلخيص أهمية الرقابة في النقاط التالية:

- تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين وكذلك على مستوى السلعة المنتجة.
- الحد من السرقات والاختلاسات وضياع أموال المنظمة وممتلكاتها.
- تحديد مقدار السلطة المفوضة للمسؤولين مع تحديد طبيعة أعمالهم.
- تحقيق مستويات معينة من كمية الموارد السلع.
- قياس الإنجاز أو مستوى الأداء الفعلي.
- القيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم.
- التأكد من أن المنظمة قد حققت أهدافها[2].

فالرقابة هي عملية منظمة وهادفة في جميع مراحلها ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- تشجيع النجاح الإداري.
- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ(3).
- المساعدة في عمليات تقييم أداء المديرين والعاملين في المنظمة والتأكد من حسن أدائهم للأعمال ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف المخططة.
- التعرف على المشكلات العديدة التي تعترض المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية وتعوقها عن تحقيق أهدافها.
- التثبت من دفة تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وأن القواعد الإدارية تحترم وتنفذ بدقة.
- توجيه سلوك جميع العاملين في المنظمة نحو تحقيق الأهداف.

---

[1]– مصطفى كراجي، علم الإدارة العامة ، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران–الجزائر ، بدون طبعة، ،2002،ص ص 104،105.

[2]– فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب، سياسات، استراتيجيات) ، دار الهلال، الأردن، الطبعة الاولى ، 1991 ، ص10.

[3]– عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال (الأسس والأصول العلمية مدخل تحليلي) ، دار النهضة العربية، بيروت، بدون طبعة، 1982، ص 508.

- تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة (المادية والبشرية).
- تدعيم التفوق في الأداء عن طريق تصحيح الانحرافات عن الخطة وإعادتها إلى المسار المرغوب(1).
- إبراز النتائج المرغوب فيها بدقها ووضوح.
- تحديد الحاجة للتغيير أو التعديل على أساس الاستقصاء العلمي وتحديد الأسباب التي أدت إلى النتائج.
- قياس كفاءة الإدارة والعاملين في الوصول إلى الأهداف مما يمكن من قياس الجهد المبذول وبالتالي تحديد الأجور والمرتبات والمكافآت حتى تكون على أساس عادل وموضوعي(2) .

وتستمد الرقابة أهميتها من: تغيير الظروف، تراكم الأخطاء والتعقيد المنظمي[3].

4. 3. 2.1 أنواع الرقابة ومراحلها:

أ- أنواع الرقابة الإدارية:

- **الرقابة الوقائية:** وهي الرقابة التي يطلق عليها البعض الرقابة الأمامية أو السابقة وهي العملية التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي، ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها، سواء فيما يتعلق بالكميات المستخدمة أو جودة المنتجات والتأكد من جودة المدخلات والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة[4] ويعتمد هذا النوع على أسلوب المتابعة والجولات الميدانية الدورية والمفاجئة والحملات التفتيشية[5].

- **الرقابة المتزامنة:** وهي الرقابة الجارية التي تتزامن مع وقت حدوث الأنشطة والعمليات الإنتاجية المختلفة في المنظمة ، من أدواتها التوجيه الفعال للعاملين للأداء الأفضل والقيادة للتأثير عليهم [6]، وتهدف هذه الرقابة إلى تحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر [7].

---

[1]- جازية زعتر، أصول التنظيم و الادارة ، القاهرة، دار الفكر العربي، بدون طبعة ، بدون سنة، ص ص **234- 236**.

[2]- محمد سويلم، الإدارة المالية في ظل الكوكبة، دار الهاني للطباعة، بدون طبعة، المنصورة،**1998**، ص**178**.

[3]- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، الطبعة الاولى ، **1999**، ص **316**.

[4]- جازية زعتر، المرجع السابق، ص **240**.

[5]- فايز الزعبي، المرجع السابق، ص**18**.

[6]- نفس المرجع ، ص **240**.

[7]- سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، **1999**، ص**232**.

– **رقابة لاحقة (تاريخية):** وهي رقابة تتم بعد تنفيذ العمل، وتهدف إلى كشف مواطن الخلل بعد التنفيذ، وقد تؤدي إلى تغيير في التخطيط إذا كان سبب الانحراف عدم واقعية أهدافها[1] ، وتسمى أيضا بالرقابة العلاجية.

– **رقابة دائمة وأخرى عارضة:** فالرقابة الدائمة هي رقابة مستمرة تتدخل في كافة أعمال المشروع وفي كل حين ويمكن تنفيذها باستخدام التقارير اليومية والأسبوعية، سجلات الدوام، المراقبين الميدانيين، بطاقات الجرد اليومية على موجودات المؤسسة، بينما الرقابة المؤقتة أو العارضة فعملها محدود كالموافقة على قرار ومراجعته وإبداء الملاحظات حوله.

– **الرقابة المفاجئة:** يستعمل هذا النوع للتأكد من انضباط الأفراد في العمل وسير الأعمال حسب الخطة ويتم ذلك باستخدام الجوالات التفتيشية المفاجئة.

– **الرقابة الدورية:** الإشراف الدوري على الأعمال باستخدام التقارير الدورية (الأسبوعية، الشهرية، الربعية) وأيضا باستخدام الجولات الميدانية الدورية.

– **الرقابة الداخلية والخارجية:** فالرقابة الداخلية تعني وجود قسم داخل المنظمة يهتم بعملية الرقابة على الأنشطة والأفراد والممتلكات الداخلية وقد يتم هذا النوع من الرقابة بواسطة احد الموظفين أو لجنة يتم تكليفها من طرف الإدارة، أما الرقابة الخارجية فهي تعني الاستعانة بأفراد أو مؤسسات خارجية تقوم بمهمة الرقابة على نشاطات المؤسسة المعنية أو بعض نشاطاتها[2].

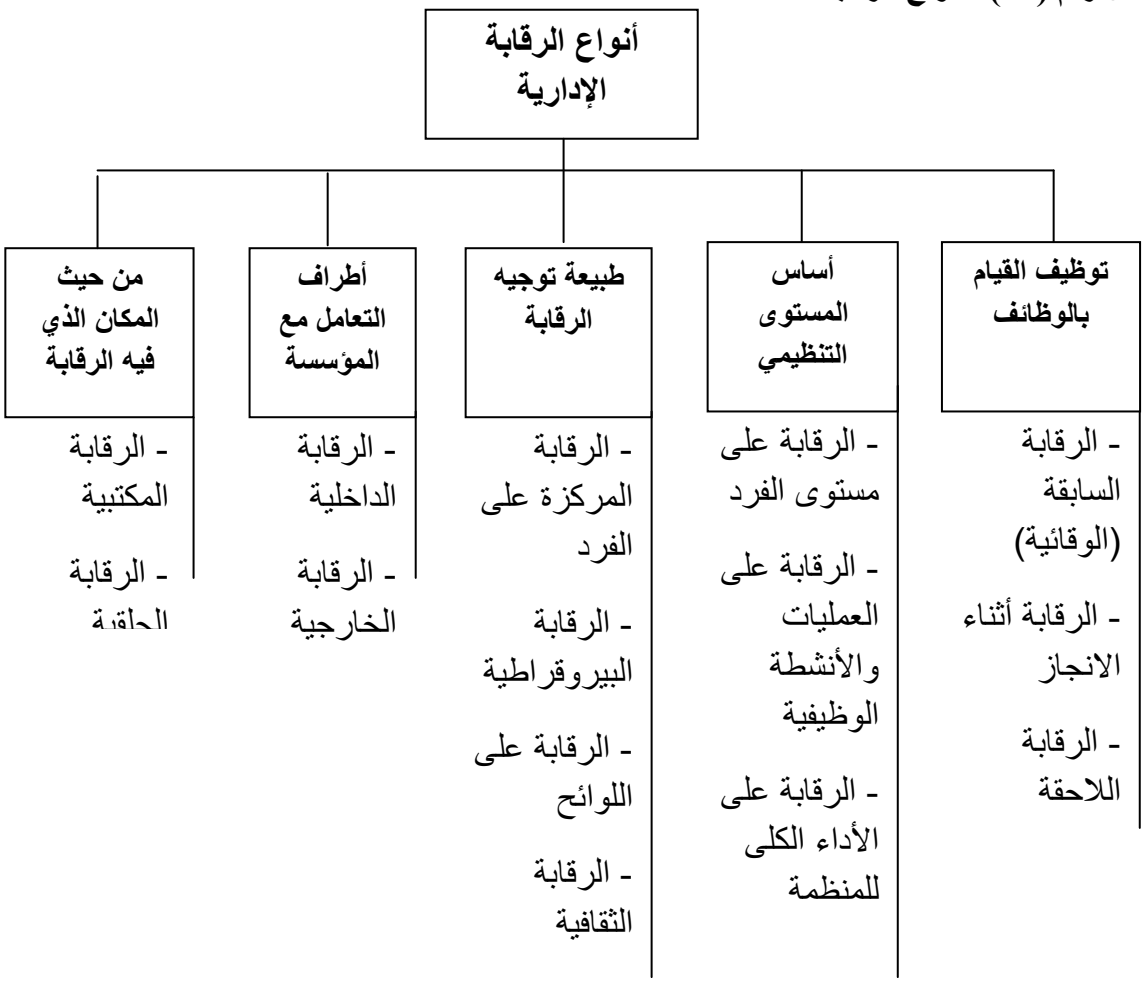
– **الرقابة بالتغذية العكسية والرقابة الأمامية:** الفرق بين الرقابة عن طريق التغذية العكسية والرقابة الأمامية هو الإطار الزمني للقياس، فالرقابة عن طريق التغذية العكسية تعني توفير المعلومات عن طبيعة المخرجات أما الرقابة الأمامية فهي توفير المعلومات عن طبيعة المدخلات، والشكل التالي يوضح أنواع الرقابة.

---

[1]– سعيد يحي، الرقابة على القطاع العام ، الإسكندرية، المكتب المصري الحديث، بدون طبعة، 1970، ص 192.

[2]– مهدي حسن زويلف، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، دار الرسالة، بغداد، 1980، ص 54.

الشكل رقم (05): أنواع الرقابة.



المصدر : من اعداد الباحث بالاستناد إلى مرجع عبد السلام ابو قحف، ص 478.

ب- مراحل الرقابة الادارية:

- **ترجمة الخطط إلى معايير قياسية:** وتبدأ هذه المرحلة من نقطة إيجاد المعايير الكمية والنوعية التي تقارن بموجبها الأعمال بما فيها الأداء وعادة تحدد هذه المعايير الرقابية على شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة والمعايير قد تكون كمية أو نوعية أو مالية أو زمنية أو معنوية، ويتطلب وضع المعايير إجراء ذا خطوتين: تحديد احتياجات الإدارة من المدخلات أو مستوى الأداء في ضوء الأهداف ثم اختيار المعيار المناسب لتلك الاحتياجات، وتمثل المعايير تعبيرا عن الأهداف المخططة، وتأثير المخرجات (النتائج) والمدخلات (النفقات) على تحقيق

الأهداف، فالمخرجات تحدد كما ونوعا وبالزمن أما المدخلات فتتمثل في تحديد المصاريف اللازمة للإنجاز[1].

- **قياس الأداء الفعلي:** وهي مقارنة الأعمال التي أنجزت بالمقاييس، وتتباين كفاءة قياس الأداء وفقا لطبيعة الأعمال[2]، وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقا مع المعايير وقد يكون القياس شاملا أو عينة، وهناك طرق عديدة للقياس منها استخدام تقارير متابعة الأداء وكذلك القياس بتطبيق بطاريات القياس التي تستخدم في تقييم الأداء السلوكي، بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة وغيرها من الطرق[3]، وهناك أنشطة يصعب قياس الأداء فيها لذلك لابد أن يراقب المسؤول شخصيا ما يحدث في الواقع وبشكل دوري وقد يكون القياس في مرحلة المدخلات أو التحويل أو مرحلة المخرجات.

- **مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط:** وفي هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة بغرض تحديد الانحرافات واتجاهها ومداها[4]، وهنا نصل إما إلى توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات)، أو أن يكون الأداء جيدا ويفوق المعياري (الانحراف موجب)، أو أن يكون الأداء سلبيا (الانحراف سلبي).

- **تشخيص الانحرافات وتصحيحها:** ويعتبر هذا العنصر الأخير في عملية الرقابة، فبناء على نتائج المرحلة السابقة يتم التعرف على أسباب الانحرافات واختيار وسائل التصرف التي في حد ذاتها قرارات تصحيحية تتفق مع طبيعة الأسباب [5]، وتجري هذه المرحلة عادة على مرحلتين فرعيتين: مرحلة تشخيص الانحراف والإعلان عنه وتحديد من له علاقة وصلاحية في اتخاذ القرار التصحيحي، ثم مرحلة علاج الانحراف، وقد يمتد العلاج إلى تعديل الأهداف أو تعديل الأساليب ذاتها[6] ، وفي هذه المرحلة هناك عدة خطوات:

- اقتراح عدد من البدائل الممكنة.
- الاتفاق على المعايير المفاضلة بين البدائل.
- تقييم البدائل على أساس المعايير المتفق عليها واختيار أفضل البدائل.

---

[1]- يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، القاهرة، بدون ط، **1999**،ص**111**.

[2]- محمد رياض البندقجي، مبادئ الإدارة العلمية، المطابع النموذجية المساهمة المحدودة، عمان ، بدون ط، ، **1981**، ص**23**.

[3]- سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، **1999**، ص **242**.

[4]- نفس المرجع، ص **242**.

[5]- محي الدين الأزهري، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون طبعة، بدون سنة ، ص**314**.

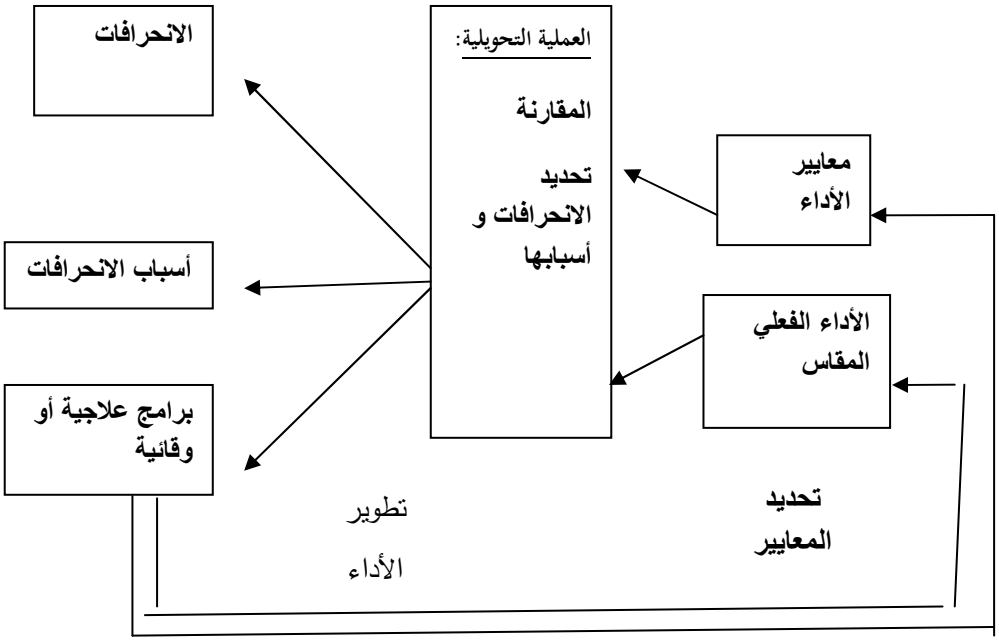
[6]- مهدي حسن زويلف، احمد القطامين، الرقابة الإدارية (مدخل علمي) ، دار حنين، عمان، بدون طبعة، **1995**، ص**25** .

- اختيار بديل احتياطي للبديل الرئيسي كنوع من التأمين في حالة تغير الظروف أو ثبوت عدم فعالية البديل الرئيسي.
- اقتراح برنامجي تنفيذ البديل الرئيسي والاحتياطي[1].

4 .2. عناصر الرقابة الإدارية:

يقترح سعيد محمد المصري الشكل الموالي يبين فيه عناصر نظام الرقابة الإدارية.

الشكل رقم (06) : عناصر نظام الرقابة[2]



المصدر: سعيد محمد المصري ،التنظيم و الإدارة، الاسكندرية،الدار الجامعية،1999 ، ص 251.

4. 3 أساليب الرقابة الإدارية:

تتعدد أساليب الرقابة وأدواتها إلى وصفية وميدانية وكمية.

- **الأساليب الوصفية:** وتتمثل في:

سجلات وبطاقات الدوام التي يتم التوقيع عليها من طرف الموظفين.

---

[1]– سعيد محمد المصري، المرجع السابق، ص246.

[2]–نفس المرجع ، ص 251.

سجلات الزمن الخاصة بضبط استخدام آلة أو ماكينة أو سيارة أو استخدام العداد الميكانيكي.

خريطة جانت: وهي أسلوب تقليدي تستخدم لمقارنة الزمن الفعلي مع الزمن المتوقع لإنجاز العمل.

التحليل المخبري: يستخدم عادة لأغراض الرقابة على جودة السلع المصنعة أو المواد المشتراة لأغراض التصنيع للتأكد من مدى مطابقة مواصفات جودة السلع والمواد للمعايير النوعية الموضوعية.

الرسومات البيانية: وتستخدم هذه الرسومات بأشكال مختلفة للمقارنة بين المعيار والمستوى الفعلي للإنجاز.

السجلات الخاصة بالبيانات عن الأداء الفعلي للأعمال.

– **الأساليب الميدانية:** مثل الجولات الميدانية التي يقوم بها المراقب على ورشات العمل، وقد تكون خاصة تهدف إلى مراقبة نشاط معين فقط، أو عامة تهدف إلى مراقبة جميع الأنشطة، وقد تكون دورية أو مفاجئة[1]، والجولات الميدانية تلعب دورا هاما في مراجعة النتائج والحصول على معلومات لا تتوفر في التقارير المكتوبة .– **الأساليب الكمية:** وتشتمل التحليلات المالية والنسب المالية والأساليب الرياضية والإحصائية والتي تستخدم كأساليب رقابية على النشاطات ذات الطبيعة المالية أو الاقتصادية ومن بين هذه الأساليب : الميزانيات التقديرية، تحليل نقطة التعادل، التكاليف المعيارية، الميزانيات المتغيرة، نظام التخطيط والبرمجة والميزانيات[2].

– **التقارير:** والتي يمكن أن تكون تقارير دورية أو مفاجئة، خاصة أو عامة، والتي ترفع من المرؤوس إلى الرئيس، ويجب أن تقدم التقارير بسرعة لكي تساعد على كشف الأخطاء واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، وتصحيح الأخطاء.

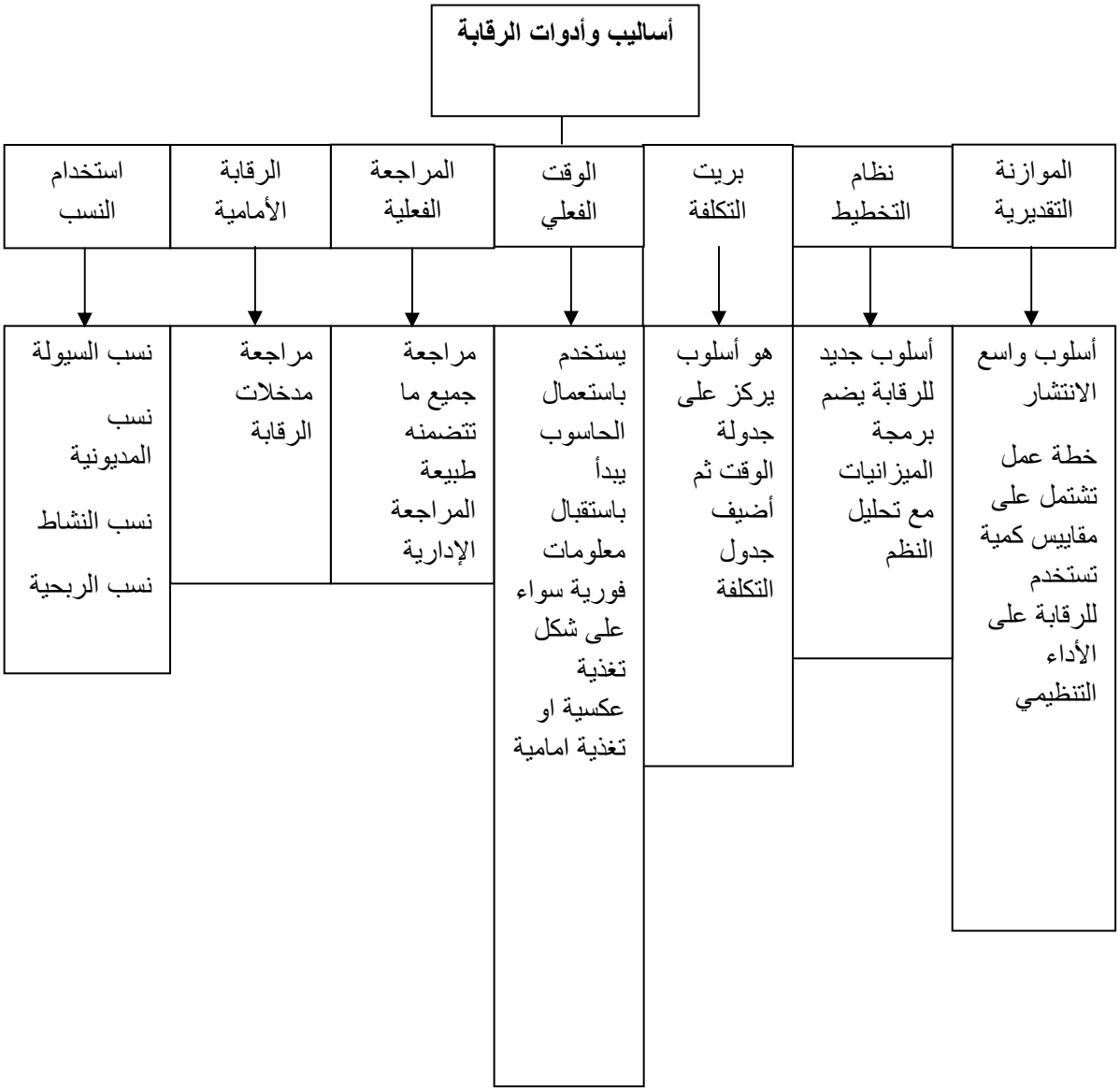
---

[1]–فايز الزعبي، المرجع السابق ، ص **19**.

[2]– نفس المرجع ، ص **22**.

ويمكن أن نظهر أساليب الرقابة في المخطط التالي:

الشكل رقم (07): أساليب وأدوات الرقابة (1)



المصدر: بشير علاق، المرجع السابق، ص338

(1)– بشير علاق، المرجع السابق، ص 338

خلاصة:

من خلال التناول للفصل الثاني الذي يعتبر كمدخل لإدارة الموارد البشرية، اتضح لنا أن العنصر البشري يحتل مركزا هاما في الرفع من الكفاءة الإنتاجية، ولو نظرنا إلى حياة هذا العنصر لوجدنا أنه عنصر اجتماعي يقضي معظم وقته في التفاعل مع العاملين، سواء أسرته أو زملائه أو فرق عمله وأنه يصعب عزله عن الجماعات، لأن هدفه يتحقق بتكاتفه مع الآخرين أي من خلال العمل الجماعي.

ولقد أصبح من الواضح أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة مثلها كمثل الوظائف الأخرى، حيث أبدت إدارة الموارد البشرية وضعها كمجال تخصصي وإدراك دورها وإسهامها في مجال الكفاءة الإنتاجية، والواقع أن فكرة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ليست بالشيء الجديد في الميدان الإداري، بل يجب الاهتمام بالسياسات والبرامج التي تسطرها الإدارة بهدف الرفع من مستوى الانضباط الوظيفي لدى أفرادها بالمعنى الشمولي وفي الفصل الموالي سنتطرق إلي الانضباط الوظيفي كسلوك تنظيمي وكيفية تعزيزه .

الفصل الثالث

سلوك الانضباط الوظيفي في التراث السوسيولوجي

1. **السلوك التنظيمي في التراث النظري.**
2. **ماهية الانضباط الوظيفي في التراث النظري.**
3. **العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي.**
4. **دور إدارة الموارد البشرية وتعزيز سلوك الانضباط الوظيفي.**

تمهيـد:

إن فهم السلوك التنظيمي يعتبر مهمة صعبة بالنسبة لأي رئيس أو مشرف وهذا راجع إلى الاختلافات الفردية، فكل عامل له تكوينه الثقافي والعلمي الخاص، بالإضافة إلى الرصيد التربوي الذي نشأ عليه الفرد وكذلك مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تعمق هذا الاختلاف، هذا الأخير يمثل العقبة الكبيرة في متابعة الأفراد العاملين والتحكم والسيطرة عليهم في مجال العمل، لذلك نجد في كل مؤسسة نظام داخلي، وقواعد وقوانين خاصة بها، لضبط العمال في مجال العمل وكذلك سلوكياتهم بما يتناسب وحاجات العمل ومصلحة المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى المحاور التالية:

1. **السلوك التنظيمي في التراث النظري.**
2. **ماهية الانضباط الوظيفي في التراث النظري.**
3. **العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي.**
4. **إدارة الموارد البشرية وتعزيز سلوك الانضباط الوظيفي.**

1. السلوك التنظيمي في التراث النظري:

نحن نحتاج إلى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقيها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضًا السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية[1].

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطارًا لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلًا والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

1. 1. مفهوم السلوك التنظيمي وأهميته:

أ- **تعريف السلوك:** لقد عرف السلوك بأكثر من تعريف، فعند عبد الرحمن عيسوي يقصد بالسلوك لوجه عام أنه عبارة عن الاستجابات الحركية والغددية أي، الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي، أو عن الغدد الموجودة في جسمه... وهو مجموعة التصرفات والتغيرات، الداخلية والخارجية ، التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف، والتوفيق، بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله[2]، إذا لا يعتبر الفعل سلوكا ما لم تتحكم فيه الإرادة ولا يعد السلوك أخلاقا إلا إذا حدث بإرشاد العقل وجاز الحكم عليه بأنه خطأ أو صواب ... فالسلوك إذا هو فعل مقيد بالأخلاق أو هو فعل خاضع لحكم لعقل[3].

"ويعرف السلوك خاصة عند المختصين في علم النفس بأنه ذلك النشاط الذي يصدر من الكائن الحي كنتيجة لعلاقته بظروف بيئية معينة والذي يتمثل بالتالي في محاولاته المتكررة للتعديل

---

(1) – أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر، 2005، ص20.

(2)– ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص ص 58،59.

(3)– سميح عاطف الزين، الثقافة والثقافة الإسلامية ، دار الكتاب اللبناني، بيروت، الطبعة الثانية، 1989، ص ص 149–150.

والتغيير في هذه الظروف حتى يتناسب مع مقتضيات حياته وحتى يتحقق له البقاء ولجنسه الاستمرار .[1]

ب- أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

- **بالنسبة للمنظمة:** وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

* فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك.

* معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

* إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم.

* وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

- **بالنسبة للفرد:** ونلخص هذه الأهمية في النقطة التالية:

* تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

- **بالنسبة للبيئة:** وتتمثل فيما يلي:

* التعرف على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تعارض مع مصالح المنظمة.

* تنمية مهارة الاستماع للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة.

* الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها إيجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

---

[1]- محمد عماد الدين إسماعيل، المنهج العلمي وتفسير السلوك، دار القلم، الكويت، الطبعة الرابعة، 1989، ص 162 .

* التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.

* تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.

* تجنب التقوقع داخل الذات والخوف من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.

* تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف معها.

* تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.

1. 2. عناصر السلوك التنظيمي:

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل: الأفراد، الجماعات، الهيكل، التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيرا البيئة.

أ-**عناصر السلوك الفردي:** وهي عبارة عن عناصر ومتغيرات تؤثر بشكل عام عل سلوك الفرد فهي تختص بالفرد نفسه دونا عن الجماعة وهي:

* **الإدراك:** وهو يمثل ما يفسره الفرد لما يحصل من حوله وكيفية التفاعل مع الأحداث وكيف يؤثر إدراك الفرد بحكمه على الآخرين.

* **التعليم:** وهو عنصر يفيد المدراء في فهم مصدر قوة العاملين وكيف يكتسب العاملين سلوكهم وكيف يمكن تقوية وإضعاف أنماط معينة من السلوك لديهم.

* **الدافعية:** وهو عنصر مهم لمعرفة العوامل التي تزيد من قوة عطاء العامل وترفع من حماسه.

* **الشخصية:** وهي نقطة مهمة تمكن المدراء من معرفة شخصية العامل وفهم مكونات وخصائص الشخصية لديه وطريقة تأثير هذا العنصر على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وتكمن أهمية الشخصية لما لها من دور في تمكين المدراء من توجيه النصح وتوجيه المرؤوسين للأداء السليم.

* **الاتجاهات النفسية:** تفيد لمعرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة، وكيف يمكنه من التأثير عليها لصالح العمل.

ب- عناصر السلوك الجماعي: وهي العناصر والمتغيرات المؤثرة في السلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات وعناصرها هي:

* **الجماعات:** ويتم فيها التعرف على الجماعة، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بالعمل، كما تهتم بظاهرة اتخاذ القرارات داخل الجماعة.

* **القيادة:** للتعرف على كيفية اكتساب الأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين.

* **الاتصال:** وتكمن أهميته في كيفية فهم كيف يحدث الاتصال داخل العمل، وكيف يمكن جعله يتم بدون معوقات، وكيف يمكن رفع مستوى مهارات الاتصال بالطرق المختلفة، كالاستماع، المقابلات الشخصية والاجتماعات [1].

ج- الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القارات لتحقيق أهداف المنظمة.

د- **التكنولوجيا:** تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجية معينة في العمل، والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.

هـ- **البيئة:** تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضا في بيئية خاصة بالمجتمع، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع، وهذه البيئية الخارجية تؤثر على سلوك العاملين واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني [2].

---

[1]- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص233.

[2]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 19.

1. 3 محددات السلوك التنظيمي:

تمثل المنظمة نظاما مفتوحا لا يعتمد سلوكها على التكوين الداخلي لها، بل يتأثر بعوامل متعددة غاية في التشابك، هذه العوامل تحدد صفات وأنماط السلوك التنظيمي التي هي عديدة ومختلفة.

- سلوك تنظيمي هادف يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان.
- سلوك تنظيمي يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.
- السلوك التنظيمي متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف.

هذا ما أسماه السلمي بصفات السلوك التنظيمي الناتجة عن العوامل المؤثرة فيه[1]، كما يتخذ السلوك التنظيمي ثلاثة أنماط:

* **سلوك معاون (إيجابي):** وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها.

* **سلوك مناقض (سلبي):** وهو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المنظمة ويتسبب في تعويق أعمالها ويسهم في إفشال محاولات لتحقيق الأهداف.

* **سلوك محايد:** وهو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الايجابية أو السلبية، وخطورة هذا النمط احتمال انحرافه إلى سلوك مناقض بسهولة[2]، كل هذه الصفات والأنماط كانت قد حددتها محددات متعلقة بالفرد وكذلك البيئة باعتبارها نوعا من السلوك الإداري، وهو "نوع من التصرفات الناشئة عن سبب معين[3]

أ- **المحددات الشخصية:** هي محددات شخصية خارجية أو داخلية، هذه المحددات ركيزتها الإنسان الذي يختلف عن أخيه الإنسان في صفات تميزه عنه كاختلافه في: الإدراك، الإحباط، الصراع النفسي، الدافعية، التعلم، الاتجاهات، الروح المعنوية، الشخصية، التحيز، القيم [4].

---

[1]- نفس المرجع، ص 100

[2]- فايز الزعبي، المرجع السابق ،ص 98.

[3]- علي السلمي، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، القاهرة، 1971، ص 101.

[4]- مهدي حسن زوليف، علم النفس الإداري و محددات السلوك الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان، 1982 ، ص 22-53.

وإلى جانب تأثر الفرد بعناصر شخصية ميزته عن غيره وجاء بها من خارج المنظمة، فهناك محددات شخصية داخلية، مؤثرات مبعثها الانتقال من السلوك الفردي إلى سلوك العلاقات الذي يكتنفه التفاعل الإنساني المزدوج، كما أن العمل الجماعي والتماسك وترابط الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة له مؤثراته على سلوك المنظمة، ويمكن إجمال تلك العوامل المؤثرة بما يلي:

الجماعة، الاتصالات، القيادة، عملية اتخاذ القرارات، التعاون والمنافسة والصراع، التغيير ومقارنة التغيير [1].

بالإضافة إلى هذه المحددات هناك أيضا محددا آخر للسلوك التنظيمي وهو ضغوط العمل لدى الأفراد العاملين بالمنظمة

ب- المحددات البيئية: قرر ب ف سكنر BF Skinner بأن خصائص البيئة الخارجية هي من يحدد سلوكياتنا [2] وسلوك المنظمة تحدده مجموعة عوامل بيئية مادام التنظيم يمثل نظاما مفتوحا يؤثر في البيئة ويتأثر بها، والعوامل البيئية هي الأخرى عوامل خارجية وأخرى داخلية، فالعوامل الخارجية أو المحددات البيئية الخارجية تتمثل بتفاعل المنظمة مع المجتمع الذي تعيشه، بما فيه من ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية وما يستورده من عادات وتقاليد وقيم، ناهيك عن الطبيعة المادية والاجتماعية والحضارية والتعليمية والثقافية لهذا المجتمع، وإلى جانب تلك العوامل البيئية الخارجية هناك العوامل البيئية الداخلية والتي تتمثل في الظروف المادية للعمل من طرق وأدوات وظروف طبيعية، كما أن هناك جمهور المنظمة المتمثل في موظفيها، وفلسفة قيادتها ونظمها[3]، بالإضافة إلى محددات بيئية أخرى مثل إدارة التكنولوجيا وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة، وإدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة. والجدول التالي يوضح هذه المحددات.

---

[1]- علي السلمي، ل. نهرت، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية ، دار غريب، القاهرة، دون طبعة، د سنة، ص08.

[2]- **Michel Sendra, peut on gérer les motivation, paris, PUF, 1989, p.25.**

[3]- علي السلمي، العلوم السلوكية في التطبيق الاداري، المرجع السابق، ص10.

الجدول(01): محددات السلوك الإداري[1]

محددات شخصية		محددات بيئية	
محددات شخصية من خارج المنظمة	محددات شخصية من داخل المنظمة	محددات بيئية خارجية	محددات بيئية داخلية
الأداء الإحباط الصراع النفسي الدافعية التعليم الاتجاهات الروح المعنوية الشخصية التحيز القيم	الجماعة والتفاعل الجماعي القيادة التواصل مقتومة التغيير	البيئة السياسية البيئة الاقتصادية البيئة المادية البيئة التعليمية والثقافية	ظروف العمل المادية البيئة النفسية

المصدر: مهدي حسن زوليف، المرجع السابق، ص 08.

2 ماهية الانضباط الوظيفي في التراث النظري:

2. 1 ماهية الانضباط الوظيفي وأهميته:

أ- **ماهية الانضباط:** يعتبر الانضباط سمة من سمات الشعوب الراقية المتقدمة، ووجود الانضباط في مجتمع، دليل على تقدمه وازدهاره. وانعدام الانضباط وإشاعة الفوضى في مجتمع، مؤشر على انحدار مستواه وتأخره. والانضباط الذي يحقق التقدم والانطلاق، يقوم على أساس أن أداء الواجب يسبق، دائماً، طلب الحق، والالتزام بعدم الاستثناء في أي شيء، وفي أي مجال، وتحت أي ظرف: وترتبط إنتاجية كل المؤسسات والمنظمات، بمستوى انضباط كل العاملين بها، بدءاً من أقل رتبة بها، وانتهاءً بقياداتها.

ومما تقدم، فإن التحلي بالانضباط أصبح ضرورة من ضروريات حياة الشعوب. ومن دون الانضباط، لن تستطيع الشعوب ضمان إنجاز خططها التنموية، في كافة المجالات.

[1]- مهدي حسن زوليف، علم النفس الإداري و محددات السلوك الإداري ،المرجع السابق، ص 08.

الانضباط: "(الاسم من انضبط) الانتظام، إتباع الأوامر بدقة أثناء التدريب أو تلقي الدروس"[1]، ويعرف في المنجد الأبجدي هو الخضوع للنظام الذي تسير عليه هيئة أو مؤسسة أو حزب "[2]. بدون الانضباط يصبح الإنسان فاقد الأهلية، فاقد الهوية، تسيره أهواؤه ونزواته لا يؤمن بالقيم ولا بالمثل ولا بالدين، فهو متحلل من التزام، خارج عن كل نظام، هؤلاء وصفهم رب العزة بقوله سبحانه: " **قل هل ننبئكم بالأخسرين أعمالا الذين ظل سعيهم في الحياة الدنيا وهم يحسبون أنهم يحسنون صنعا أولئك الذين كفروا بآيات ربهم ولقائه فحبطت أعمالهم فلا نقيم لهم يوم القيامة وزنا**"[3].

"هو سمة من سمات الشخصية، يمثل سلوك وتصرفات الفرد، ومصدر الحركة والفعالية للعمل وهو مظهر ومؤشر للنشاط والحياة في المؤسسة، أي يلعب دورا هاما في التأثير على العمل والمؤسسة ككل"[4].

"وهو القانون الجزئي أو الخاص في المؤسسة أو المنظمة"[5].

ويعرف بأنه: تدريب منظم وتمرين، وتنمية وضبط للقوى العقلية والمعنوية والطبيعية، وهو نظام تعليم وضبط، يغرس في الذهن الخضوع للسلطة المقررة، وضبط النفس والسلوك السوي المنتظم.

وفي توضيح آخر يعني الانضباط بمفهومه اللفظي الجدية، والالتزام والدقة وحسن أداء الواجب واحترام حقوق الآخرين، والقدرة على التميز بين ما هو مشروع وجائز، وما بين ما هو محظور وغير مباح[6].

وهو تأمين احترام العاملين جميعهم للمعايير السلوكية والمهنية، المتعارف عليها في المنشأة واتخاذ العقوبات اللازمة بشأن كل من يتجاوز الحدود الواجب مراعاتها*، وتتطور العقوبات بشكل

---

[1]– مؤنس رشاد الدين، المرام في المعاني والكلام القاموس الكامل عربي عربي، لبنان، دار الراتب الجامعية، بيروت ،ص 134.

[2]– لويس معلوف اليسوعي، المنجد الأبجدي ، دار المشرق ، بيروت، الطبعة الخامسة ، 1986،ص 194.

[3]– القرءان الكريم، سورة الكهف، الآية 103–105.

[4]– محمد المهدي تقية، الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الجزائرية، المرجع السابق ،ص 06 .

[5]- **Dictionnaire de poche français français, Liban :dar el chimal impression édition et distribution tripol ,3eme ed p 148.**

[6]- **http:// www.moqatel.com/mokatel/data/gehoth/Askria6/Alendebat7065/study_ Home.htm**

*للمثال على الجدية في العمل كنوع من الانضباط الوظيفي بحيث كان تيلور(**frederik taylor**) يعتمد اعتمادا كليا على تقسيم العمل ،وقياس الحركة والزمن الذان يتطلباهما العمل ، وعليه فانه كان يشترط تحديد العمل بدقة متناهية، وأيضا تحديد الزمن الذي يستغرق إنتاج وحدة معينة من طرف العامل انظر المرجع: عبد الله محمد عبد الرحمن،علم الاجتماع الصناعي ،ونشأة التطورات، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 1990، ص82.

متدرج ابتداء من اللوم الشفوي إلى التوبيخ الذي يسجل في الملف الشخصي إلى الإيقاف المؤقت عن العمل، حتى الوصول إلى الفصل النهائي، تحتاج العقوبات جميعها إلى مبررات أصولية، كما تحتاج باستثناء اللوم والتوبيخ الشفويين إلى مستندات كتابية"[1].

هناك فرق شاسع بين الانضباط الذي يقيس النفس ويوغر الصدر وبين الانضباط الذي يكون حافزا مفيدا وان ما ينشده الناس جميعا هو الانضباط الايجابي القائم على الإقناع، وليس الانضباط السلبي القائم على الخوف من العقاب وإنه لمن الأفضل ألا يكتسب الانضباط من توقيع العقاب المستمر، ولكن بالتأثير في الأفراد ليفعلوا الصواب دائما[2].

أما الانضباط داخل المؤسسة فان الإنسان قد مر على عدة مراحل قبل الوصول إلى المؤسسة (العائلة، المدرسة، مؤسسات المجتمع المختلفة، ميدان العمل) تزود الفرد بمجموعة من المعارف والثقافات التي ترفع من مستواه، كما يمكن أن يتعلم عكسها والدخول إلى المؤسسة، معناه الاندماج في ثقافة لها نظامها الخاص وقواعد ولوائح تنظيمية خاصة بها.[3]

إن كفاءة المنظمات على اختلاف أنواعها وإشكالها عسكرية أم مدنية تتوقف على وجود الانضباط الجيد وانه لمن الأفضل أن يكون مصدر الانضباط في المنظمة منبعا مما لدى الأفراد من انضباط قائم على الاقتناع، والرغبة في العمل وليس على الرهبة أو الخوف من العقاب فالانضباط ينمو بإتباع أسلوب التوجيه والإرشاد والتعليم وليس العقاب. فإذا كان الانضباط قائما على التهديد بالعقاب فقط اتجه الأفراد إلى التكاسل والتحايل وهكذا يفقدون القدرة على الابتكار الشخصي والأمانة ويحتاجون إلى المراقبة الدائمة.

فالانضباط هو الالتزام الدقيق بكل التعهدات والارتباطات والمواثيق والقوانين والتشريعات وبنظم العمل وإجراءاته وقواعده وبمقاييسه ومواصفاته، إلى جانب التمسك الشديد بهيكل القيم والمثل والمبادئ العليا التي ارتضاها المجتمع وارتبطت به وأصبحت تشكل سلوكه وتتحكم في جميع معاملاته واتجاهاته وآرائه ... إن الانضباط يتخذ مظاهر سلوكية من الإتقان إلى الصدق والأمانة، والنظافة، واحترام قيمة الوقت.[4]

---

[1]– محمد رفيق الطيب، المرجع السابق، ص ص130–131.

[2]- http:// www.moqatel.com/mokatel/data/gehoth/Askria6/Alendebat7065/study_

[3]– تقية محمد المهدي، الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الجزائرية، المرجع السابق ص 28.

[4]– محسن احمد الخضري، الإدارة في دول النمور الأسيوية ، دار ايتراك، مصر، الطبعة الأولى، الجزء الأول، 1999ص 28.

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح الانضباط الوظيفي هو قليل الاستعمال في أوساط العمالة الجزائرية وارتبط هذا المفهوم بعدة مصطلحات أهمها: الضمير المهني، المراقبة الذاتية، وأخيرا أخلاقيات المهنة هذه المفاهيم تستخدم أحيانا كمرادفات.

ب- أهمية الانضباط الوظيفي: تكمن أهمية الانضباط الوظيفي في المؤسسة في التقليل من الخسائر واكتشاف التقصير قبل تفاقمه و محاولة علاجه مما يساعد على تعديل الانحرافات في العمل كما يستشعر العمال بمحاسبة النفس والحرص على أداء الأعمال عل أكمل وجه بروح من المسؤولية والالتزام والإخلاص حتى يتحقق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع [1] في آن واحد ولكي يتحقق هذا فيجب أن تلعب السلطة الإدارية (إدارة الموارد البشرية) من خلال آلياتها المتمثلة في التوظيف والتكوين والتحفيز والمراقبة دورها المنوط بها.

ولقد تطرق محمد يسري دعبس في كتابه **الاتصال والسلوك الإنساني** إلى أساليب الإدارة في توجيه سلوك الأفراد في التنظيمات نذكر منها:[2]

- اختيار أنسب العناصر للعمل.
- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحية المادية والمعنوية.
- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.
- توفير الحوافز المناسبة للأفراد.
- توفير الاتصالات الفعالة.
- توفير القيادة الصحيحة والتوجيه السليم.
- إشراك الأفراد في التخطيط وتنظيم العمل.
- التدريب العلمي والتنمية المستمرة للعاملين.
- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواجية في الأداء.
- توضيح الاختصاصات ودقة توزيع المسؤوليات.

2. 2 أنواع ودعائم الانضباط الوظيفي:

للانضباط عدة أنواع منها:

---

[1]- تقية محمد المهدي، الانضباط الذاتي للافراد في المؤسسة الجزائرية ،المرجع السابق ، ص 101.

[2]- محمد يسري دعبس ، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 1999 ، ص 96.

أ- **أنواع الانضباط:** الانضباط موضوع شائك وله عدة ترتيبات على حسب الايجابية والسلبية فنجد : [1]

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

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

وعلى حسب الارتباطات كالفرد والجماعة والمؤسسة والمجتمع وسوف نوضح ذلك من خلال العناصر التالية:

- **الانضباط الوظيفي للفرد:** هذا النوع ينطلق من داخل الفرد فهو سلوك أخلاقي وحضاري نابع من ضمير والوعي المهني فهو الموجه لسلوك الفرد لإتقان العمل بالوجه المطلوب وبالجدية والإلتزام والإخلاص بعيدا عن المراقبة الإدارية، وهو مرتبط بالروح المعنوية للفرد ارتباطا طرديا فكلما زادت الروح المعنوية زاد الانضباط والعكس صحيح، والروح المعنوية تتجلى من خلال رضا العامل نفسيا عن عمله وعن المناخ الموجود فيه وعن الجماعة وعن أجرته ومركزه الوظيفي ...الخ

- **الانضباط الوظيفي للجماعة:** هذا النوع ينطلق من أعضاء الفريق فهو نابع عن الضمير الجمعوي "ضمير الجماعة "[2] الذي تكلم عنه دوركايم ويتجلى ذلك من خلال تحقيق النتائج المرجوة من فريق العمل كالحرص على أداء الواجب وتحسين الإنتاج والكفاءة المهنية والإبداع، ووصولا إلى تحقيق الجودة الشاملة.

- **الانضباط الوظيفي للمؤسسة:** باعتبار المؤسسة نظام مفتوح فالانضباط الوظيفي لها يتجلى في وضيفتها كأحد أنساقه ويعتبر الانضباط كمخرجات المؤسسة فمؤسسة التعليم مثلا تخرج نشا متعلم ووظيفة المؤسسة الخدماتية انضباطها في الخدمات التي تميزها ووظيفة المستشفى تكمن في توفير الخدمات الصحية للمجتمع والقضاء على الأمراض إلى غير ذلك من الأمثلة وتعتبر آلية

---

[1]- **Http://www.rawabi.com/vb/t10746.html.**

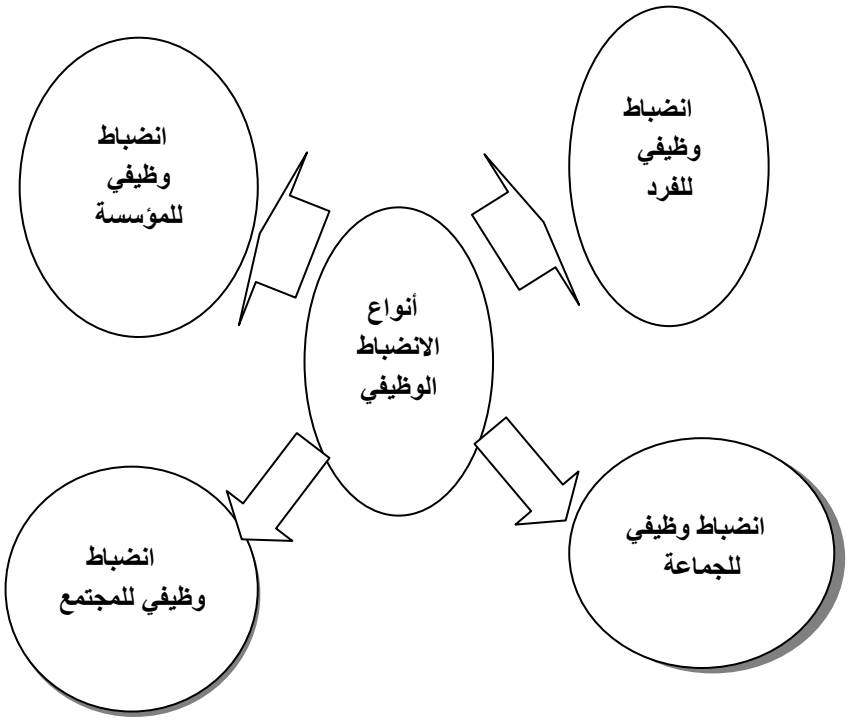
[2]- اميل دوركايم ، قواعد المنهج السوسيولوجي،ت :سعيد سبعون، مراجعة الفضيل رتيمي، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2008 ، ص 22.

الرقابة الإدارية من متطلبات النظام لتحقيق الانضباط الوظيفي وسنتطرق إليه بشيء من التفصيل في الفصل الموالي

- **الانضباط الوظيفي للمجتمع:** المجتمع مكون من مجموعة من النظم تتداخل فيما بينها وتتكامل لتحقيق الاستمرارية والبقاء والانضباط الوظيفي للمجتمع يكمن في بقائه واستمراره في حركية ديناميكية نحو الحضارة التي تكلم عنه مالك ابن نبي في سياق قوله بان المجتمع يجب أن يتقدم نحو أبواب الحضارة[1].

ويتجسد الانضباط على المستوى السياسي للدولة وعلى مستوى مؤسساتها بجميع أنواعها ابتداء من الفرد ثم الجماعة والمؤسسة والشكل التالي يوضح أنواع الانضباط الوظيفي.

الشكل رقم (08): يوضح أنواع الانضباط الوظيفي:



المصدر: تقية محمد المهدي ص 42 بتصرف

ب- دعائم الانضباط الوظيفي: للانضباط الوظيفي ثلاثة دعائم أساسية تتلخص فيما يأتي:

[1]- مالك بن نبي ، شروط النهضة.ت:عبد الصبور شاهين،عمر كاسل مسقاوي، دار الفكر للطباعة و التوزيع و النشر، سوريا، 1986.ص 166.

- **الدعائم الأخلاقية:**[1]

* **الإخلاص:** وهو الشعور بالإخلاص والالتزام بالاستقامة تجاه كل أعضاء المؤسسة مهما كانت درجته أو صفته.

* **الشعور بالمسؤولية:** باعتبار المسؤولية درجات في المؤسسة تتمثل في توزيع السلطة فإنها تعتبر القاسم المشترك بين جميع أعضائها ويتحمل كل واحد نصيب منها حسب درجته وهذا التباين هو من يحدد درجة المسؤولية، ومن ثم يوجه إلى سلوك الانضباط الوظيفي .

* **الولاء والانتماء للمؤسسة:** يساهم كل من الانتماء والولاء بدرجة كبيرة نحو تحقيق الانضباط الوظيفي للأفراد من خلال الدفاع عن مؤسستهم والتضحية من أجلها والاعتزاز بالانتساب إليها ويحرص على تحقيق أهدافها.

* **الوطنية:** هي شيء مقدس يغرس ويربى في الإنسان ويصبح الإنسان يتخلى عن مصالحه الشخصية مقابل الوطنية والمصلحة العامة وهو ينمي روح التضامن بين أعضاء الفريق وقد حث ديننا الحنيف عن حب الوطن في قول رسولنا الكريم حب الوطن من الإيمان.

* **الوازع الأخلاقي:** يمثل الوازع الأخلاقي ركنا أساسيا في تفعيل سلوك الانضباط الوظيفي في المؤسسة، فالوازع الأخلاقي في ميدان العمل يكون حتى في حماية أملاك المؤسسة ومحاربة التبذير والتلف واحترام العمل والجماعة وكل من له صلة بالمؤسسة.

- **الدعائم المهنية:**[2]

* **الإتقان:** هذه الدعامة هي سمة بارزة لتحقيق الانضباط الوظيفي وهي سمة من سمات الأمم المتحضرة ولاسيما في اقتصاد المنافسة وما نسمعه من مصطلحات حديثة كالجودة الشاملة والإيزو لخير دليل على وجود الانضباط في المؤسسات التي تسعى لتحقيق تلك الشعارات بين عمالها والإسلام يشجع على إتقان الأعمال في كثير من المواطن ((إذا عمل أحدكم عملا فليتقنه)) حديث شريف

---

[1]- تقية محمد المهدي الانضباط الذاتي للإفراد في المؤسسة الجزائرية، المرجع السابق، ص ص43-46.بتصرف

[2]- نفس المرجع ، ص 48.

* **الايجابية:** لا بد للإنسان أن يتخلص من العبارات والألفاظ التي تؤدي إلى السلوك السلبي وتؤثر مباشرة على الانضباط الوظيفي في العمل، وأن يكون الإنسان ايجابي في تصرفاته لان الايجابية تنمي روح المبادرة وروح الانسجام والتآلف والتكيف مع الآخرين من أجل تحقيق أعلى إنتاج.

* **المهارة وتطوير الخبرة:** على كل شخص يتطلب عليه أن يواكب التطور التكنولوجي في تجديد معارفه باستمرار، وهذا باستعمال جميع الطرق المتاحة أمامه من تدريبات ميدانية أو الاطلاع على المعارف النظرية وغيرها من الطرق، لأنها تساعده على المواكبة وتحسين كفاءته واعتبارها جزءا من التنشئة فهي تعدل من سلوكه وبالتالي يتحقق الانضباط الوظيفي.

- **الدعائم القانونية:**[1]

* **الانضباط :** ضرورة التحلي بالانضباط داخل المؤسسة لان ذلك من متطلبات الحياة داخل المؤسسة ومن دونه لن تستطيع المؤسسة ضمان إنجاز خططها وأهدافها وأهداف المجتمع، وهو حالة عقلية ونفسية تجعل الفرد يتحلى بالسلوك المطلوب وهو يقوم على أساس الاحترام والولاء للسلطة القانونية وينشأ من التربية السليمة ويصقل بالتدريب واكتساب العادات النبيلة، فالمؤسسة التي يسود فيها الانضباط باحترام قوانينها ونظمها مثل الدخول والخروج وتطبيق اللوائح والتوجيهات فانه يشكل عنصر أساسي في توفير تطبيق الانضباط الوظيفي للأفراد بالمؤسسة.

* **التحكم في استعمال الوقت:** الوقت عنصر فاعل في وقتنا الراهن وهو يتدخل في مخرجات المؤسسات على اختلافها ومنه فلا بد من الاهتمام به واستثماره بشكل جيد والتحكم به وتنظيمه، ولقد عنيت الكثير من الدراسات بدراسته وأصبح يعرف بإدارة الوقت ولعل أول قاعدة لتجسيده هو الانضباط والوقت نوعان النوع الأول لا نستطيع تنظيمه أو إدارته كوقت النوم والحاجات الأساسية مثل وقت الأكل والراحة والعلاقات الأسرية ... الخ، أما النوع الثاني فيمكن إدارته وتنظيمه وهو الوقت المخصص للعمل والحياة الخاصة.

---

[1]- نفس المرجع ص 49.

2. 3. مؤشرات الانضباط الوظيفي وسماته:

إن غياب الانضباط الوظيفي أو ما يعرف بسلوك التسيب الإداري والذي أصبح ظاهرة جد متفشية في كثير من المنظمات الحكومية وخاصة في الجزائر يمكن لمسه من خلال عدة أمثلة يمكن أن تكون مؤشرات للدلالة على وجود هذه الظاهرة وانتشارها، وتنقسم هذه المؤشرات إلى قسمين ملموسة قابلة للقياس وتحديد درجة خطورتها سواء للموظف أو المؤسسة أو المجتمع ومنها: عدم التزام الموظف باستغلال وقت العمل الرسمي، التغيب، التأخر عدم التزام المواظبة بالأمانة والاستقامة أما المؤشرات الغير ملموسة فهي كثيرة يصعب حصرها وقياسها ودرجة خطورتها، ومنها: تأجيل الأعمال، غياب الجدية في العمل، تفشي روح اللامبالاة وعدم التزام الموظف بالنزاهة، الروتين وعدم الالتزام بالمسؤولية والتهرب من اتخاذ القرارات...الخ.

أ- **مؤشراته:** يتضح وجود الانضباط الوظيفي في المنظمة من خلال:

- تبني مفاهيم إدارية حديثة.
- تحقيق الميزة التنافسية.
- إدارة الجودة الشاملة.
- إقامة الثقة بين الإدارة و العاملين.
- التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- التخطيط الشامل للأداء.

ومن أهم مؤشرات التسيب البيروقراطي التي هي شائعة في الإدارات الحكومية وخاصة الجزائرية والتي انخفضت بها درجة الكفاءة الإدارية بمعدلات كبيرة جدا نجد:[1]

☜ عدم التزام الموظف باستغلال وقت العمل الرسمي.(ظاهرة الوقت الضائع وتبادل الزيارات بين المكاتب عدم استغلال الوقت وتبذيره في أشياء غير مفيدة، استغلال الوقت في استقبال الأقارب والزوار والمعارف واستعمال الهاتف...الخ)

☜ تفشي روح اللامبالاة (الاهتمام بالأشياء التي تهمهم ويحلو لهم عملها وفي الوقت الذي يرغبوا فيه...الخ).

---

[1]- سمارة نصير،ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر ، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية،الجزائر، 2005 ،ص 34.

- عدم التزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي (عدم التقيد بأوقات الدوام الرسمي الحضور والانصراف وتكريس الوقت في انجاز مهام أخرى خاصة ...الخ).
- الاستهانة بالملكية العامة و ضعف الحس الوطني اتجاهها (استفحال عقلية البايلك وعدم الاهتمام بمعدات المؤسسة ...الخ).
- عدم التزام الموظف باحترام الشرعية القانونية والإطاعة التسلسلية (استعمال القانون للمصلحة الخاصة وعدم احترام النصوص القانونية...).
- عدم التزام الموظف بالنزاهة (غياب المعايير الأخلاقية في التعاملات والمفاضلة بين المتعاملين والمحاباة وانعدام العدالة في المعاملة...).
- عدم المحافظة على سرية المكتبيات والقرارات الوظيفية (كشف أسرار متعلقة بالعمل ..).
- التغيب والتأخر بما فيها التغايب عن العمل (التهرب من المسؤولية والاتكالية والحضور الشكلي دون للعمل...).
- عدم التزام الموظف بالأمانة والاستقامة (الرشوة، استغلال المركز بما يخالف القواعد الموضوعية).
- الروتين الإداري (مجرد تكرار لسلوك معين). [1]
- عدم التزام بالمسؤولية والتهرب من اتخاذ القرار (غياب الضمير المهني وعدم التصرف بقواعد التي تفرضها المؤسسة...).
- انعدام دافع العمل بجد وإخلاص.
- الاتكالية والإهمال وسوء معاملة الجمهور(اتكال بعض الموظفين على زملائهم لانجاز المهام انتشار الفوضى عمليات التنقل الوظيفي بغير موضوعية وعقلنة..).

ومن بين الحلول التصحيحية التي تلجأ إليها بعض المنظمات ما يسمى بالنظام التأديبي والذي يعتبر كآلية وقائية تستعمله المنظمة لتحقيق الانضباط الوظيفي فهو عبارة عن مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل حفظ النظام والحقوق في مكان العمل داخل

---

[1]- Michel Crozier, le phénomène bureaucratique, paris, Edition seuil,1963,p. 61.

المنظمات، وضبط سير العمل فيها، وتوجيه السلوكيات وتصرفات العاملين أثناء الدوام الرسمي باتجاه مطلوب يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة كل من يعمل فيها، ومن أهداف النظام التأديبي نجد حفظ وضمان حقوق كافة المعنيين في المنظمة وهي مبينة كالأتي[1]:

- تعديل سلوك وتصرف العاملين من سلبية إلى إيجابية .
- حقوق المنظمة على العاملين فيها.
- حقوق العاملين بعضهم على بعض من أجل منع انتهاك هذه الحقوق.
- حقوق المرؤوسين على الرؤساء.
- حقوق الرؤساء على المرؤوسين.

أ- **البعد الفلسفي للنظام التأديبي:**[2] النظام التأديبي هو نظام وقائي وليس بوليسي لتصييد الأخطاء وإنزال العقوبة بحق العمال ولكنه يسعى إلى التلويح بالعقاب من بعيد لمنع وقوع مخالفات وسلوكيات غير مرغوب فيها ولمنع تكرارها في حالة حدوثها بمعنى انه لم تعد العقوبة غاية في حد ذاتها ...وبناء على هذه الفلسفة أطلق المختصون في إدارة الموارد البشرية وخاصة الحوافز تسمية الحوافز السلبية على النظام التأديبي على أساس أن التلويح بالعقاب من بعيد يخلق لدى العاملين الدافعية لان يمتنعوا عن التصرف غير المرغوب فيه، وعدم تكراره في حالة وقوعه.

ب- مكونات النظام التأديبي: يتكون النظام التأديبي من: [3]

قواعد العمل (النظام الداخلي)[4]وهو عبارة عن معايير لضبط سلوك وتصرف العاملين وهو النظام الذي تقره أحدى الجمعيات لتنظيم أعمالها الداخلية وطرق عملها وسيرها [5] فتوضح للجميع ما هو ممنوع وما هو مسموح به، وكل من لا يتقيد ويلتزم بها يعتبر مخالفا لها ويعرض نفسه للعقوبة.

---

[1]- عمر وصفي عقيلي، دارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان-الاردن، الطبعة الاولى، 2005 ،ص 611.(بتصرف)

[2]- نفس المرجع، ص 612.(بتصرف)

[3]- نفس المرجع، ص 612،613.(بتصرف)

[4]- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 17، المؤرخة في 1990/04/21، المادة 75 وما بعدها من قانون 11/90 المتعلقة بقانون علاقات العمل، ص 569.

[5]- حسين طاهري، المفردات والمعاني قاموس قانوني عربي فرنسي معجم لشرح المفردات القانونية، الطبعة الاولى ،2004 ،ص 34.

المخالفات: هي سلوكيات وتصرفات لا تتماشى مع قواعد العمل، وبالتالي فهي غير مرغوب فيها وتعرض صاحبها للمساءلة والمحاسبة.

العمل التأديبي: ويقصد به العقوبة التي تفرض بحق أي فرد يعمل داخل المنظمة ينتهك ويخالف القواعد الناظمة للعمل.

العملية التأديبية: يقصد بها الإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل وضع نظام تأديبي موضع التطبيق الفعلي والالتزام به وتشمل هذه العملية على ما يلي:

- متابعة أداء وسلوك وتصرفات العاملين أثناء العمل وخلال ساعات الدوام الرسمي وتتم باستخدام أدوات رقابية يحددها النظام التأديبي من أجل جمع المعلومات عن سلوكيات وتصرفات العاملين في مكان العمل .
- مقارنة الأداء والسلوك والتصرفات من خلال المعلومات التي تم جمعها مع قواعد العمل، من أجل تحديد مدى التزام العاملين بها، ومدى مخالفتها.
- تحديد نتيجة المقارنة التي تبين المخالفات التي وقعت بحق قواعد العمل وتشمل على:
- اسم المخالف، نوع المخالفة، تاريخ وساعة وقوع المخالفة، شدة المخالفة من حيث الأضرار التي أحدثتها، أسباب وقوع المخالفة، الإبلاغ عن نتيجة المخالفة.

ج- مداخل النظام التأديبي:[1] هناك ثلاثة مداخل أساسية وفق اتجاه كل منهم يصمم النظام التأديبي ويحدد هدفه.

أولا- مدخل العقوبة الفورية: ويقوم هذا المبدأ على قاعدة أساسية وهي: من يلمس المدفأة الساخنة تحترق يده فورا ويشعر بالألم، وأضرب الحديد وهو ساخن يلين ويتشكل كما تريد، فهو إذا يطبق مبدأ العقوبة السريعة والفورية بحق كل من يخالف القواعد المنظمة لسير العمل.

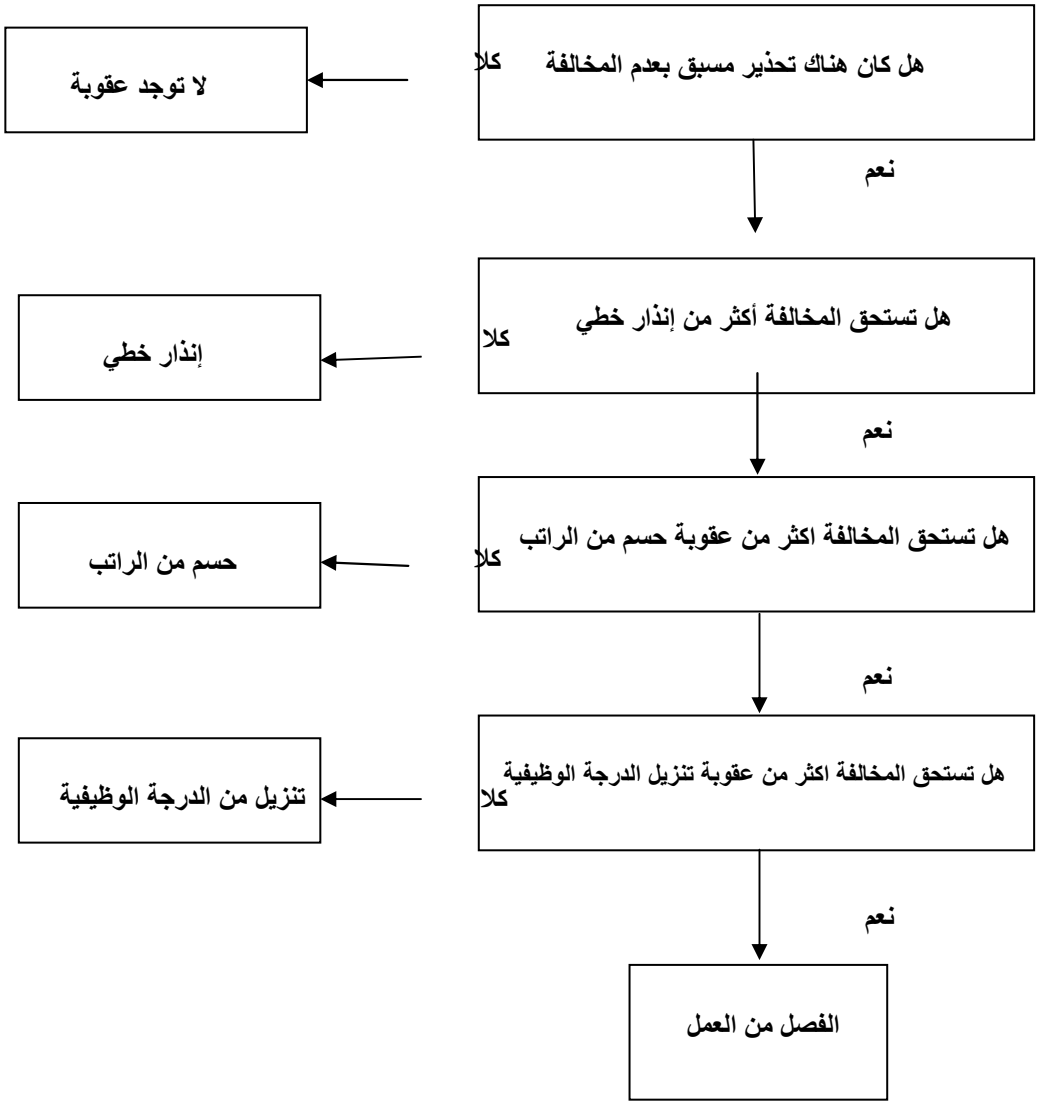
ثانيا- مدخل التأديب المتدرج تصاعديا: يقوم على أساس وضع قواعد ناظمة لسير العمل ويحدد درجات أو مستويات لمخالفاتها من قبل العاملين، وذلك من المخالفة الأقل خطورة إلى الأكثر خطورة بمعنى لكل قاعدة من قواعد العمل، عدد من الدرجات أو المستويات ولكل مستوى

---

[1]- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق،ص 614.

أو درجة عقوبة خاصة بها متدرجة من حيث شدتها تتناسب شدتها طردا مع جسامة وخطورة المخالفة ويتبع الأسلوب التالي في تحديد العقوبة التأديبية بحق المخالفين .

الشكل (09): أسلوب تحديد العقوبات



المصدر : عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ،المرجع السابق، ص 615.

ثالثا– مدخل التأديب بدون عقوبة: ويقوم على مبدأ إتاحة الفرصة لمحو العقوبة التأديبية، انسجاما مع فلسفة النظام التأديبي الحديث التي تقر بضرورة جعل العقوبة وسيلة للإصلاح وتعديل السلوك، وألا تكون غاية في حد ذاتها.

د- تصميم النظام التأديبي:[1] يمر تصميم النظام بعدة مراحل متتابعة والمترابطة مع بعضها والتي يشكل مجموعها مكونات هذا النظام وآلية عمله وهي كالآتي:

- **تحديد قواعد العمل:** وتمثل الأداء والسلوك المطلوبين من قبل كل من يعمل في المنظمة ويجب مراعاة ما يلي:

أ- أن تكون القواعد شاملة لجميع مجالات العمل.

ب- أن تكون القواعد واضحة وضوحًا تاما.

ت- أن تشرح القواعد لجميع العمال، خاصة عند بدأ تعيينهم في المنظمة.

ث- أن تكون القواعد دقيقة ولا يوجد فيها تداخل ولا ازدواجية.

ج- أن يوضح للعاملين بان مسالة التقيد بقواعد العمل هو لمصلحتهم ومصلحة المنظمة بآن واحد.

- **تحديد المخالفات:** في ضوء قواعد العمل تحدد المخالفات وأنواعها وشدتها أو خطورتها، وتنظم إدارة الموارد البشرية عادة لائحة بالمخالفات وتعممها على جميع العاملين في المنظمة ليعرف الجميع ما هو مسموح وما هو ممنوع.

- **تحديد قائمة العقوبات:** تحدد العقوبات في ضوء المخالفات والعقوبة هي جزاء توقعه المنظمة بحق الشخص الذي ينتهك قواعد العمل، وتمثل ضرر مادي كحسم من الراتب أو تنزيل من الدرجة الوظيفية...الخطأ المعنوي كسوء السمعة أو الاثنين معا، وعادة إدارة الموارد البشرية تحدد قائمة بالعقوبات التأديبية.

- **تحديد إجراء العمل التأديبي:** ويقصد بها الأعمال التي يجب تنفيذها في حالة وقوع أي مخالفة من قبل احد المخالفين وتتلخص هذه الإجراءات بما يلي:

☒ قيام الرئيس المباشر بالإبلاغ عن وقوع المخالفة للجهة ذات العلاقة رسميا.

☒ تكليف شخص أو لجنة بالتحقيق في المخالفة وجمع كافة المعلومات عنها.

☒ استدعاء المخالف من طرف اللجنة ومناقشة المخالفة معه.

---

[1]- نفس المرجع ،ص 616- 620. .(بتصرف).

- إعداد تقرير ويرفع إلى إدارة الموارد البشرية فتقوم بتحليله ودراسته من جميع الأوجه والتعرف على الدوافع الأساسية للمخالفة فقد تكون عن غير قصد كضعف في المهارة وهنا يجب إعادة النظر في وظيفة الاختيار والتدريب والعمل على تطويرها وعموما فان التحليل يفيد المنشأة في التعرف على أوجه النقص في سياسات المنشأة.
- أعداد تقرير نهائي يشمل أسباب حدوث المخالفة والنتائج المترتبة عليها والتوصية بالإجراءات التي يمكن اتخاذها ويرفع إلى الجهة ذات السلطة لاتخاذ القرار النهائي ثم يعاد إلى هذه الإدارة ليحفظ في سجلاتها.
- إبلاغ المخالف كتابة بالعقوبة التي قررتها الجهة المسؤولة ذات السلطة.

هـ- **فعالية النظام التأديبي:** تتوقف فاعلية النظام التأديبي ونجاحه على مجموعة من الاعتبارات :[1]

1. توثيق الأعمال والإجراءات التأديبية.
2. السرعة في إجراءات النظام التأديبي.
3. شرح القرار التأديبي للمخالف.
4. إفساح المجال للمخالف لمحو القرار التأديبي.
5. التظلم من القرار التأديبي.

وبعد الحديث عن مؤشرات الانضباط الوظيفي في المنظمات ، وعن الآلية الادارية التي تستطيع المنظمة فرض الانضباط الوظيفي كعلاج وقائي بما يعرف بالنظام التأديبي،لفرض الانضباط و التي تتجلى علاماته بمجموعة من السمات تظهر على الفرد.

ب- سمات الانضباط[2]: الفرد المنضبط، أساس المجتمع المنضبط، ومن ثم، يجب أن يتحلى الناس جميعاً بالانضباط. ولكي يكون الشخص مثالياً في الانضباط، يجب أن يتحلى بمجموعة من الصفات، التي منها ما يلي:

---

[1]- نفس المرجع ، ص ص 620-622.(بتصرف)

[2]- انظر في الرابط http:// www.moqatel.com/mokatel/data/gehoth/Askria6/Alendebat7065/study_Home.htm

– **القدرة على ضبط النفس:** ضبط النفس من أهم الصفات، التي يجب أن يتحلى بها الشخص، الذي يتولى قيادة جماعة من الناس، أو يشرف عليهم. ويعني ضبط النفس القدرة على التحكم فيها وقت الشدائد، وترويضها والبعد عن الأهواء والأغراض.

– **العمل بروح الفريق:** إن الشخص الذي يتمتع "بروح الفريق" في العمل، يعتبر مثالياً في الانضباط. فعندما تسود "روح الفريق"، بين أعضاء أي جماعة، بحيث يشعر كل فرد بأنه وباقي الأفراد كشخص واحد، ينشأ من هذا باعث شخصي يمنع العضو داخل الجماعة من أن يرتكب ما يخالف القواعد، وأنه مسؤول تماماً مثل باقي أعضاء الفريق، يُنمِّي لديه الرقابة الذاتية..

– **الروح المعنوية العالية:** إن الروح المعنوية أقوي سلاح يتسلح به الإنسان، والروح المعنوية، مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالانضباط، وهما صفتان معنويتان متلازمتان، وتؤثران تأثيراً مباشراً على التحفيز.

– **الأخلاق العالية:**الانضباط أخلاق عالية، وتقاليد سامية، تقوم على الشجاعة والشرف، والتفاني في أداء الواجب، والصبر، والحزم، والحسم، والأمانة، وإنكار الذات، والمقدرة على مواجهه الحقائق. وتتنافى مع الكذب والرياء والنفاق.

– **الثقافة العامة:** صفة أساسية يجب أن يتحلى بها الناس جميعاً، خاصة القادة منهم، ومن يتولى الرئاسة أو الإشراف على جماعة من الناس، فالثقافة العامة هي المدرسة الحقيقية لغرس الانضباط.

– **القدوة والمثل:** يجب أن يتحلى القائد أو (الرئيس)، في أي موقع من مواقع العمل، بالانضباط، وأن يكون القدوة والمثل لمرؤوسيه في كل تصرف يقوم به. فالقائد ذو الانضباط الجيد يتمتع مرؤوسيه بروح الانضباط العالي.

– **التفاني في العمل:**التفاني في العمل أحد المظاهر الأساسية، لوجود "الانضباط" في المنظمة. ويحب الإنسان عمله، ويخلص ويتفانى فيه، إذا توافق مع قدراته وإمكانياته. لذا، يُعد "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" العامل الأساسي لنجاح الإنسان، في عمله.

– **إطاعة الأوامر:**إطاعة الأوامر وتنفيذ التعليمات، وإتباع القواعد التنظيمية، هي جوهر "الانضباط" في المنظمة. ويتوقف نجاح الانضباط على مدى إمكانية تنفيذ الأوامر.

فإذا أمكن استيفاء هذه الشروط، (وليس استيفاؤها بالأمر المستحيل) اختفت المخالفات، وتحقق الانضباط القائم على الثواب وليس العقاب، وأصبح الأفراد متحمسين للعمل، وزاد تقدم الجماعة نحو تحقيق أهدافها.

2. 4. مقومات الانضباط الوظيفي

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

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

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

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

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

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

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

3. العوامل المؤثرة على الانضباط الوظيفي:

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

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

وعموما هناك عدة عوامل تؤثر على الانضباط الوظيفي سواء عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة أو أخرى بخصائص الفرد وتجاربه وأخرى بعوامل تتعلق بالبيئة داخلية التنظيمية.

3. 1 البيئة الخارجية للمنظمة:

وهي عوامل ترتكز في الغالب على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد العامل بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، حيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر ضمن الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه ضمن نطاق منظمته، مما يولد لدى الفرد العامل تبريرا لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا في ظل عدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول[1].

تأثير الثقافة المجتمعية: وذلك من خلال حمل الأفراد لعاداتهم ولغتهم وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم الشخصية وأفكارهم ومعتقداتهم التي اكتسبوها وتشربوها من المجتمع إلى داخل أسوار المنظمة، حيث تصطدم أفكارهم المحمولة من الخارج بقواعد وقوانين المنظمة التي تكون مختلفة عن قواعد وقوانين المجتمع، وهذا ما يؤدي إلى تذبذب سلوك الفرد بين التأقلم مع الواقع الجديد أو الانحراف عنه،ومنه يمكن تبني عنصر تأثير الأجواء العامة، فحينما يعيش الفرد ضمن إطار مجتمع سليم يخضع للنظام والقانون وتسوده حالة وهالة الانضباط، فإنه في الغالب ما يتطبع ويتربى على ذلك

---

[1] – نور الدين بوعلي ، الثقافة التنظيمية وعلاقاتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 15/جوان 2014. ص 155.

ويتفاعل مع هذه الاتجاه السائد، بينما إذا أحاطت به أجواء متسيبة، فسينجرف معها[1]، حيث نسمع كثيرا عن أفراد يبدؤون مسيرة عملهم بالتزام وإنضباط في المؤسسات أو القطاعات التي يلتحقون بها، ثم ما يلبثون أن يطلقوا تلك الحالة الايجابية ويصبحون جزءا من الوضع المنحرف" والسبب في ذلك هو تأثرهم وتكيفهم مع المحيط العام[2].

إضافة على هذا ، وحسب الباحثين هانسر وورنرفلت 1989 ،Hanser & Werner felt[3] يوجد هناك جانبين متعلقين بمحددات الانضباط الوظيفي، بحيث يتعلق الجانب الأول في الاقتصاد التقليدي من حيث مدى أهمية عوامل البيئة الخارجية والمتمثلة في الصفات الصناعة التي تتنافس معها المؤسسة، و تموقع المؤسسة النسبي مقارنة بالمؤسسات الأخرى، و نوعية موارد المؤسسة.

كما أشار لوتوس وآخرون[4]، Luthaus et al,2002 يجب علي المنظمة القيام بتطوير القدرة على التعامل مع البيئة الخارجية وهذا لغرض تفهمها والتأثير عليها، بما في ذلك، اللجوء إلى جعل الموظفين الذين يعملون بداخلها متفهمين لأهدافها والانحياز لثقافتها واستراتيجياتها.

3. 2 خصائص الفرد وتجاربه:

وهي عوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل" :شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل

المسؤولية، توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل"أو التنظيم الذي يود الالتحاق به، أو عوامل تتعلق باختياره العمل.[5] فضلا عن المؤثرات الثقافية فهناك عوامل أخرى تؤثر في السلوك.

* **السبب:** وهو أي تغيير يحدث في الظروف المحيطة بالإنسان أو في ظروفه الذاتية بما يخل بالتوازن الذي يشعر به الإنسان ويدعوه للبحث عن وسيلة لاستعادة توازنه.

---

(1)- مصطفى عوفي، داود بلقاسم، النسق القيمي للعامل وعلاقته بدرجة الانضباط في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد11 ، جوان 2013، ص 137.

(2) - حسن الصفار، اتقان العمل www.meaning of works.org جويلية 2000، ص 04.

(3)- Hansen,G.S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. Strategic Management Journal, John Willey & Sons, Vol 10, No 05, p.400.

(4)- Luthaus, C., et al. (2002). Organizational Assessment: a Framework for improving Performance.
International Development Journal, p. 110.

(5)- محمد حسن حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص71.

* **الدافع:** هو القوة الدافعة للسلوك والمحركة والموجهة له، وتعبر الدوافع عن حاجات ورغبات الأفراد. وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الدافع عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان و يوجهه.[1]

* **الهدف:**[2] هو النتيجة المادية أو المعنوية (المنفعة) التي يسعى الإنسان للوصول إليها.

3. 3 البيئة التنظيمية:

للبيئة الداخلية دور مهم في التأثير على سلوك الانضباط الوظيفي لمواردها فكل من سياسات المواد البشرية، المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية فهي نتاج لكل الثقافات المجتمعية داخل المنظمة وهي تؤثر بدورها على قيم وأخلاقيات واتجاهات وتوقعات الإفراد من خلال النظام الداخلي للمنظمة وقوانين الضبط والسيطرة بما فيها قواعد العمل وأسسه وقانون العقوبات والإجازات الخاص بالمنظمة، وأساليب الإشراف تعد عوامل تؤثر على سلوك الفرد بشكل فردي او جماعي على السلوكات المختلفة داخل بيئة العمل، وتماشيا وهذا الاتجاه، اكتشف الباحث شين 2004، [3] Chien أن كل من أساليب الإشراف والبيئة -الثقافة التنظيمية -تصميم الوظيفة- نموذج التحفيز - سياسات الموارد البشرية، تؤثر جميعها في الأداء التنظيمي.

وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي، التغذية الراجعة والاستقلالية، كذلك تشمل تمسك أعضاء جماعة العمل بأهداف التنظيم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، دون أن ننسى فاعل محوري يتجلى في الإشراف المباشر وغير المباشر،" وتبني فكرة المسؤول القدوة "[4] فالفرد العامل يتأثر سلبا وايجابيا بمن يتخذه قدوة له، ولا تنعكس سلوكياته في المجتمع الذي يعيش فيه إلا من خلال ما يكتسبه من القدوة التي يتأثر بها ويؤثر في غيره عن طريقها.

والشكل الموالي يلخص لنا جملة هذه العوامل المؤثرة في الانضباط.

---

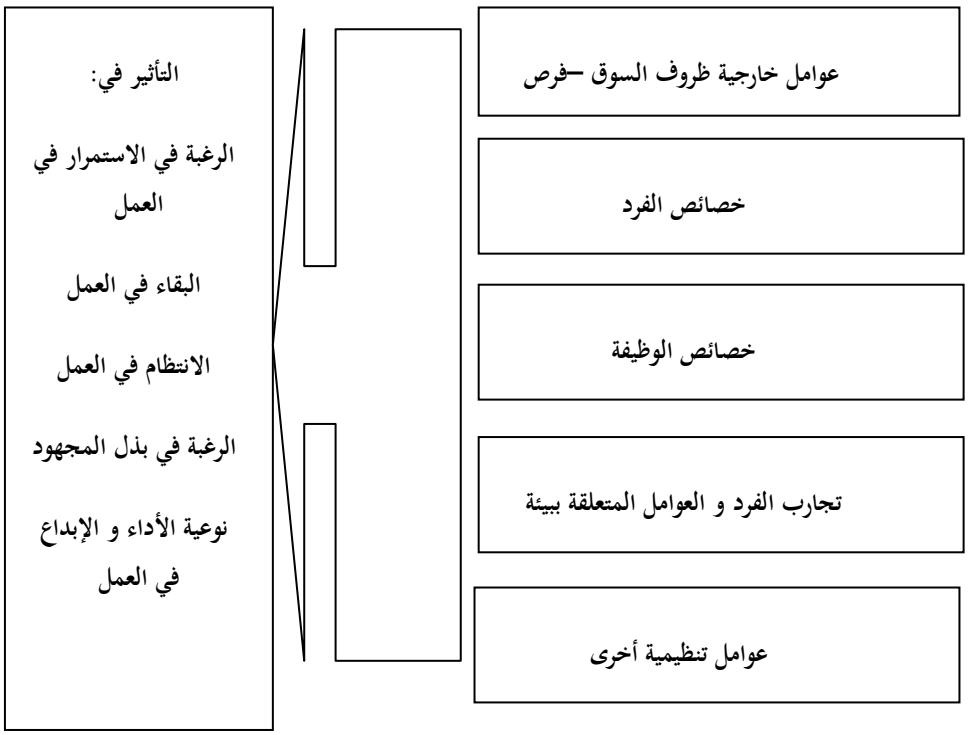
[1]- ادوار. ج موراى، الدافعية و الانفعال ، ت احمد عبد العزيز سلامة ، بيروت: دار الشروق، الطبعة الاولى ،1988، ص 29

[2]- علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب، بدون طبعة، القاهرة، 1995، ص 85.

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

[4]- ابراهيم فهد الغفيلي، العلاقة و التأثير بين قيم الفرد و المنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر الإسلامي، الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية ، الرياض- السعودية بتاريخ 30/31 أكتوبر 2001، ص 09.

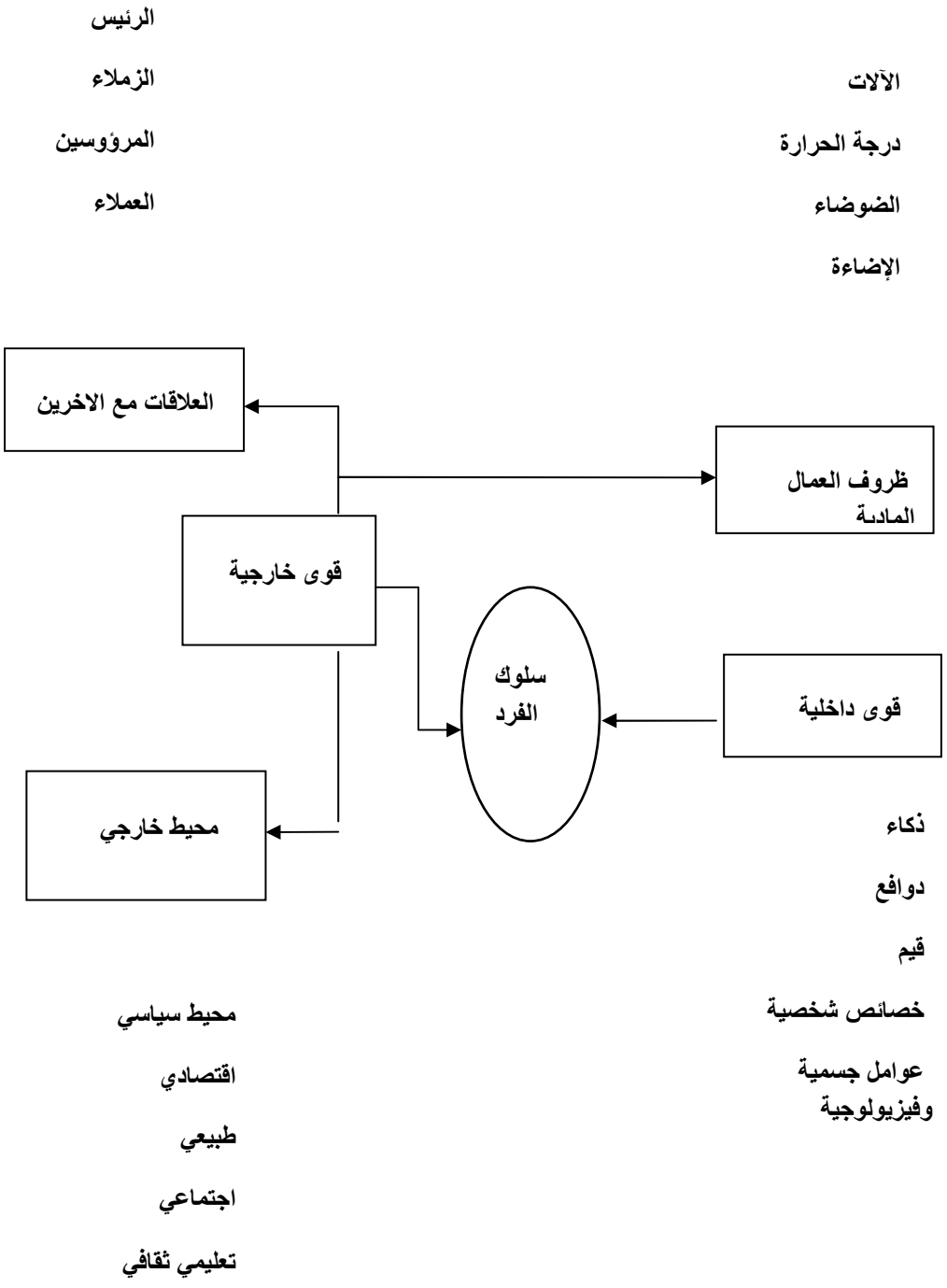
الشكل التالي رقم(10): العوامل المؤثرة في الانضباط.



المصدر: خالد محمد احمد الوزان، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام،مذكرة غير منشورة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية بالرياض،2006 ، ص55. (بتصرف).

أما ناصر دادي عدون فيوضح العوامل المؤثرة في سلوك الفرد ومنها سلوك الانضباط الوظيفي بالشكل التالي:

شكل رقم (11): العوامل المؤثرة في سلوك الفرد



المصدر : ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، ص 64.

4. إدارة الموارد البشرية وتعزيز سلوك الانضباط الوظيفي:

تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية في تحقيق الانضباط الوظيفي في المنظمات، وذلك عبر آلياتها وتفاعلها لتحقيق الانسجام والتكامل الوظيفي بين جميع أعضائها ولكي يتحقق هذا الهدف التي تسعى جل المنظمات لتحقيقه و جب على هذه الأخيرة أن تفكر مليا في سياساتها اتجاه البيئة الداخلية وحتى الخارجية وان تسهر جاهدة في تحقيق أهدافها ومبادئها (تقسيم العمل السلطة والمسؤولية النظام وحدة الأمر وحدة التوجيه الخضوع المكافأة المركزية تدرج السلطة الترتيب(النظام) المساواة ثبات الأفراد الابتكار روح التعاون)* التي رسمتها، ومن اجل ذلك ركزت هذه الإدارة على بعض أنساقها لتفعيل الانضباط الوظيفي داخل أعضاءها كآلية التوظيف والحوافز والرقابة الإدارية .

حيث يعتبر التوظيف اللبنة الأساسية في تحقيق كل ما تسعى إليه المؤسسات فالاختيار والتعيين لأفضل البدائل من رأس المال البشري من أولويات هذه المنظمات، وبعده فيجب استعمال آلية أخرى في سلسلة متكاملة من الإجراءات فيجب تدريب هذا المورد وتحفيزه بكل الوسائل لاستخراج ما لديه من إبداع وكفاءة وفي سياق ذلك تستعمل آلية المراقبة والتي هي عملية تشخيصية وصيانة لاكتشاف مواطن الضعف والقوة واستعمالها كعملة مراقبة وذلك لتحقيق الانضباط الوظيفي المنشود، وعليه ففي هذا الفصل سنتعرض لذلك بشيء من التفصيل وفق المباحث التالية:

4. 1 التوظيف وتنمية سلوك الانضباط الوظيفي:

إن عملية الانتقاء الجيد إن لم تتدخل فيه العناصر المنحرفة، له أهم خطوة في إحداث سلوك سليم يتسم بالانضباط، وتحقق به المؤسسة أهدافها الإستراتيجية، فالاختيار يحفز على الجد والعمل الفعال ،فهناك تزايد مستمر في أهمية المستخدمين في أي مؤسسة وأول خطوة للحصول على عمال جيدين يستجيبون لحاجات المؤسسة هي الاختيار السليم وفق قاعد صحيحة وعلمية فالخطأ في التقييم والفشل في اختيار أنسب العمال سوف يؤدي إلى انعكاسات خطيرة ومكلفة إذ أن العامل الجديد يحتاج إلى تدريب وتكييف وإلى فترة من التجريب، وبالطبع هي عوامل مكلفة للمؤسسة.

وعليه ينبغي أن تكون عملية الاختيار موضوعية، ويتحقق ذلك، باستخدام الاختبارات السيكولوجية، إجراء المقابلات والاستناد إلى المعطيات الموضوعية، وتجنب الإدارة أساليب الوساطة

*عبد الله محمد عبد الرحمن،علم الاجتماع الصناعي، ونشأة التطورات، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى ، 1990، ص ص92-93

والرشوة مما يمكن من تحقيق مبدأ «الرجل المناسب في المكان المناسب» [1]، فإذا حققت الإدارة هذا المبدأ فإنها تتوقع زيادة في الإنتاج كما، وتحسينه نوعا، كما يمكن توقع أن يحب العامل وظيفته، ويميل إليها، ويكفي أن تحسن المؤسسة اختيار عامليها، بل لا بد من وجود استمرارية، ومتابعة للعاملين، كالتدريب و قياس الأداء وتقييمه، من أجل الرفع من انضباطهم الوظيفي.

فعوضا أن يكون العامل الجديد عونا مساعدا على رفع الإنتاج وتحسين الجودة، يصبح عالة يزيد من مشاكل المؤسسة ونفقاتها، لهذا يجب اعتماد المؤسسات عند التوظيف على الطرق العلمية التي أثبتت نجاعتها وكما يجب أن توكل هذه العملية إلى أخصائيين في الميدان، حتى تضمن المؤسسة الحصول على أياد عاملة وذات كفاءة تساهم في رفع الكفاءة والفاعلية ومنه يتحقق الانضباط الوظيفي.

4. 2 التحفيز ودوره في دعم الانضباط الوظيفي:

تظهر في المؤسسات قضايا عديدة هامة حول المكافآت والحوافز، إذ يعمل الناس في وظائف معينة لأسباب عديدة ومختلفة، وقليل من العاملين يلتحقون بالعمل لسبب واحد يسيطر عليهم، ويختلف كل منهم عن الآخرين في الأسباب التي تدعوه للعمل.من النادر أن يكون المال هو الحافز الوحيد الذي يبحث عنه الأفراد عن طريق العمل، وقد يكون للمال في بعض الحالات أهمية ثانوية ويأتي بعد اعتبارات أخرى كما في حالة المتدربين في مجال الإدارة.[2]

من الممكن أن يتغير ما يسعى إليه العاملون كحافز بمرور الزمن مع التغيرات التي تحدث في مواقف الشخص واهتماماته وميوله، فقد يفضل الآباء والأمهات الذين لهم أطفال على سبيل المثال أن تكون أغلب حوافزهم في شكل دخل لسد حاجيات آنية كمصاريف التعليم مثلا ، فيما يفضل الموظف المتقدم في السن التعويض المؤجل والمزايا التي تضاف إلى الراتب لتخفيف عبء الضرائب ويعد لنفسه دخلا مناسبا في مرحلة التقاعد.[3]

لقد أكدت الدراسات العلاقة الوطيدة بين الحوافز والرضا الوظيفي المؤدي إلى الانضباط، والحوافز في العمل هي تلك العوامل التي تربط العامل بعمله ، فالرضا في العمل هو الفرق بين النتائج

---

[1]– عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص11 .

[2]– نفس المرجع، ص 411.

[3]– نفس المرجع، ص 412.

المتوقعة من العامل والنتائج الحقيقية المتحصل عليها، وبذلك لا يمكن أن يكون العامل راض في عمله إلا إذا كان محفزا. [1]

تتحكم الإدارة في مقدار وكيفية توزيع الحوافز والمكافآت، ويختلف هذا المقدار وهذه الكمية باختلاف المؤسسات.

كما تأثر شخصية الفرد على الحاجات التي يسعى لإشباعها عن طريق العمل وبعبارة أخرى يمثل الجزء الأساسي للشخصية مقطعا جانبيا منفردا للحاجات الهامة بالنسبة للعامل.

يتصف المقطع الجانبي للحاجات، مثل الجوانب الأخرى للشخصية بأنه مستديم نسبيا، لأنه لا يظهر بكامله في وقت واحد بل يظهر على الأرجح تدريجيا حينما يبلغ الطفل سن الرشد ويدخل تجربة العمل لأول مرة ساعيا وراء مستقبل وظيفي، إذا فهناك أنواع معينة من التجارب التعليمية والعملية للشخص تفضي إلى حاجات معينة متعلقة بالعمل يكتشفها الشخص في أي وقت من الأوقات، والحاجات تتغير طوال فترة العمل في المؤسسات .[2]

إن الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب، وتجذب العناصر المؤهلة، على الافتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليه المؤسسة ، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل.

فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات (أو تخفض قوة الدافع)، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك.

والشكل الموالي يوضح حلقة السلوك الإنساني كما عرضه عبد الرحمان توفيق في كتابه تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم[3].

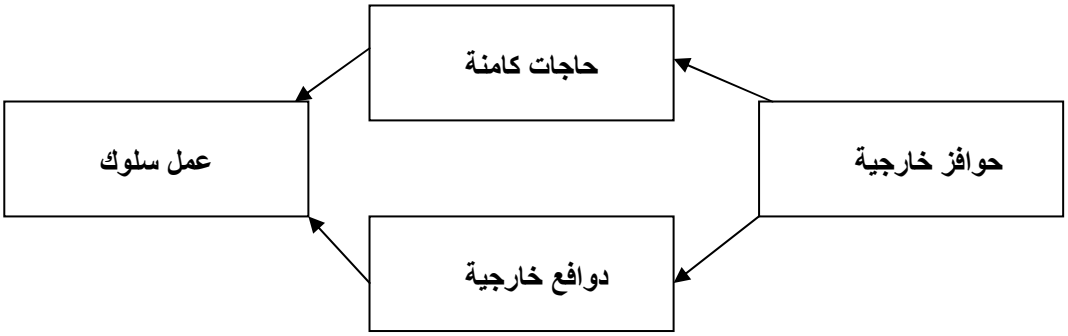
---

[1]- **Christian GUILLEVIC, Psychologie du travail, Belgique، SNEL SA,LIEGE,2003,p174.**

[2]– أندرودي سيزلاقي، مارك جي ولاس، المرجع السابق، ص **112**.

[3]– عبد الرحمان توفيق، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد، مركزا لخبرات المهنية الإدارية ،مصر، الطبعة الثانية ، **2004**، ص **64**.

الشكل رقم (12): يوضح **حلقة السلوك الانساني**



المصدر: عبد الرحمان توفيق،تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم

4. 3 الرقابة الإدارية ودورها في تعزيز الانضباط الوظيفي:

يبدو أن مدرسة العلوم السلوكية أو المنهج السلوكي في الإدارة قد اهتم بموضوع الرقابة بشكل أوضح من اهتمامه النسبي بالأبعاد والوظائف الأخرى للإدارة، فالرقابة قد يكون لها أثر سلبي على سلوكيات الأفراد فيحدث نوع من التسيب الوظيفي وقد تكون الرقابة بناءة ذات آثار إيجابية،فيعم الانضباط الوظيفي، ومن ثم فإن العيب لا يتمثل في عملية الرقابة في حد ذاتها ولكن في طبيعة التطبيق وأسلوبه الاعتبارات التي يأخذها في الحسبان، كما يرى المنهج السلوكي أن هناك رد فعل سلبي من جانب الأفراد بالنسبة للمعايير والأهداف التي تفرض عليهم من السلطة الأعلى ويجب التركيز على إنماء روح المسؤولية لدى العمال لا على مراقبتهم.[1]

وقد اقترح بعض الكتاب ثلاث طرق يمكن بها أن تكون تلك المعايير الرقابية أكثر تمشيا مع السلوك البشري:

أن تكون المعايير موضوعية وأن توضع بطريقة تؤدي إلى الاعتراف بصحتها وسلامتها.

توفير عنصر المشاركة الفعلي للعضو الذي سيسأل عن تحقيق هذه المعايير.

لا يجب أن تكون المعايير قيدا على حرية التصرف والمبادئ ومن ثم احتمال الخطأ وعدم الخوف من الخطأ.

---

[1] – Bruno LUSSATO, introduction critique aux théories dorganisation,l Dunod ,1977,p71.

بالإضافة إلى أثر القياس والتقييم على السلوك من خلال مستوى الرضا على الطريقة التي يتم بها القياس وتقييم الأداء، وكذلك أثر القرارات التصحيحية على السلوك من خلال الشعور بالحساسية والتهديد الذاتي من طرف الأفراد عندما يخطئوا، وكذلك الشعور بالتشهير عند اكتشاف أي قصور أو فشل في العمل، كما أن البعض يجد صعوبة في قبول النقد مما يسبب نوع من الإحباط، ولهذه الأسباب أو بعضها نجد ميلا لدى الكثيرين في إلقاء اللوم على نظام الرقابة نفسه أو مهاجمته لعدم الاقتناع به ، وقد أشارت دراسة حديثة قام بها " أوشي وماجوير " إلى أنه كلما كانت معرفة الرئيس لمهام المرؤوسين أكبر كان الميل لاستعمال الرقابة على السلوك أكبر، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى خلق مسافة بين الرئيس والمرؤوس لا تكون في صالح العمل والمؤسسة.

وقد تميل إجراءات الرقابة إلى اختلال صورة الفرد عن نفسه لأن تقارير الرقابة غالبا ما تركز على إبراز النقاط السيئة في الأداء، وقد يكون هناك عدم اتساق أهداف الجماعة التي يعمل فيها مع وسائل الرقابة ومع أهداف المنظمة التي تستمد معايير الرقابة منها[1].

[1]– خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق، ص335.

خلاصة:

لقد عرف مفهوم السلوك التنظيمي محطات ومراحل عديدة، انتقل فيها من البسيط إلى المعقد، وكان في كل مرحلة يضاف إليه شيء جديد ومفهوم أوسع، حيث شمل هذا المفهوم الفرد والجماعة والمنظمة وكذلك البيئة، حيث يستطيع كل مسير التحكم فيه، وإن كان هذا صعبا نوعا ما، لأن هناك الكثير من العاملين يحملون معهم عاداتهم وسلوكياتهم وطبائعهم إلى داخل المؤسسة، لذلك وجدت القواعد والقوانين والأنظمة التأديبية وكذلك العقوبات والجزاءات، لصقل هذا السلوك وترويضه إلى أن يصبح ايجابيا لتحقيق الانضباط الوظيفي و الذي بدوره يؤدي إلى التكامل بين أعضاء التنظيم والمجتمع وتكامله، فسعت دول عظمى إلى ذلك واستطاعت أن تحقق ذلك بفضل مجهوداتها، ومن أمثلة تلك الدول: التجربة اليابانية التي تعتبر نموذجا رائدا للانضباط الوظيفي وتسعى كثير من الدول إلى الاقتداء بها، والفصل الموالي نتطرق فيه إلى المؤسسة الصحية في الجزائر، وكيفية تسييرها.

الفصل الرابع

المؤسسة الصحية في الجزائر

1. عموميات حول الصحة.
2. المؤسسة الصحية الجزائرية.
3. مظـاهر أزمة تسيير المؤسسات الصحية الجزائريـة.
4. الأدوات والقواعد التسيير الحديث للمؤسسات الصحية العمومية الجزائرية.

تمهيد:

لم تصل الصحة إلى مستواها الحالي الذي يعكس نشاط الإنسان وقوة عقله، إلا من خلال تطورات تاريخية عميقة، قديمة قدم الإنسان في هذا الكون، وبفضل العقل، بالابتكار والتكنولوجيا، استطاع الإنسان أن يطور الصحة، ليعالج المرضى في هياكل مخصصة ومؤسسات منظمة ومسيّرة بقوانين، ضمن طاقم بشري ضخم ومتعدد الاختصاصات.

وإذا أخذنا الجزائر كنموذج للدراسة، فأننا نجد الصحة فيها قد مرت بعدة محطات ومراحل شكلا ونظاما، عكست من خلالها الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي عرفتها البلاد، لتستقر على شكل مؤسسات عمومية بأنواعها الثلاث مسيرة وفق نظام قانوني.

سنستعرض في هذا الفصل المحاور التالية:

عموميات حول الصحة.

المؤسسة الصحية الجزائرية.

مظاهر أزمة تسيير المؤسسات الصحية الجزائرية.

اللأدوات والقواعد للتسيير الحديث للمؤسسات الصحية العمومية الجزائرية.

1 .عموميات حول الصحة:

لأهمية الصحة وقداستها لدى الإنسان نجدها متداولة لدى العامة، فأهم وأول الاستفسارات بينهم هو السؤال عن الصحة لأنها أمر يشغل الجميع، لذا عمل الإنسان جاهدا لتطويرها عبر الزمن وبمختلف الأمكنة.

ولكن قبل التطرق للصحة في الجزائر مجال بحثنا، ما هي الصحة أولا، وكيف كانت عبر التاريخ لتكون في المستوى الذي يعكس تطبيق أرقى التقنيات التكنولوجية والأساليب العلمية.

1 .1.تعرف الصحة ومحدداتها:

1. 1. 1 تعريف الصحة:

يعتبر مفهوم الصحة La sante اليوم من أصعب المفاهيم تعريفا وتحديدا، فإذا كانت كلمة الصحة تندرج يوميا في كلامنا وخطاباتنا للتعبير عن أحوالنا ووجودنا، فإنها لا تُفهم دوما من طرف العامة بنفس الطريقة وبنفس المدلول.

من المؤكد أن صحتنا تشغل بالنا واهتماماتنا وعندها يتلاقى الناس سواء في شكل تجمعات أو فرادى. أنها مفهوم يعبر عن الوجود من جهة، ومن جهة أخرى هي مفهوم علمي تم توضيحه عن طريق العلوم البيولوجية والنفسية والاجتماعية.

ومفهوم الصحة يتغير من حيث الزمان والمكان ... ويعرفها توماس بنس Thoms " " Benesse بأنها تعني أكثر العلاقة بين الشخص وجسده من العلاقة الموجودة مع الأقارب، ومع الخطاب الطبي ومع الثقافة.[1]

الصحة في اللغة العربية:

قال شارح القاموس (لسان العرب) قد وردت مصادر على «الصح والصحة» الصُّحُّ والصِّحَّةُ*(قوله فعل، بالضم، وفعلة، بالكسر، في أَلفاظ هذا منها، وكالقل والقلة، والذل والذلة،) والصَّحاحُ : خلافُ السُّقْم وذهابُ المرض؛ وقد صَحَّ فلان من علته واسْتَصَحَّ.

[1]– نور الدين حاروش، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2012 ، ص 71.

وفي الحديث: الصَّوْم مَصَحَّة ومَصحَّة، بفتح الصاد وكسرها، والفتح أَعلى، أَي يصح عليه؛ هو مفعَلة من الصِّحَّة العافية، وهو كقوله في الحديث الآخر :صُومُوا تَصحُّوا.[1]

الصحة في اللغة الأجنبية:

في اللغة الفرنسيةSANTE :

أصل هذه الكلمة من اللغة اللاتينية "saluto","salutavi",salutare" وهي تعني: البقاء سليما معافى المحافظة على الجسم. أما في اللغة اليونانية فكلمة "ugiès" تعني أن يكون الإنسان سليم الجسم والعقل، وكذلك كلمة sano, sanare في اللغة اللاتينية تعني: جعله سليم الجسم، معالجته، إرجاعه إلى جادة الصواب[2].

إذا: هي حالة الكائن الحي عندما تكون وظائف كل أعضائه منتظمة ومتناسقة.

في اللغة الانجليزيةHEALTH :

أصل كلمة" Health " هو كلمة " haelb " التي تعني ":تمام العقل، كائن مكتمل، التمام أو الحسن."وفي أصول اللغة الألمانية والانجليزية ,hailitho او Kailo تعني" :الكل، معافى، فال خير " وتعني نفس الكلمة" : الرفاهة والسعادة والكمال والأمن عند الإنسان"[3]حالة الجسم في لحظة معينة : قوة الجسم والروح، المعافاة من المرض أو التشوهات هي الشرط الذي يكون فيه الجسم سليم والعقل أو الروح وخصوصا عندما يكون الجسم متحرر من الأمراض والآلام، أو الحالة التي يكون عليها الجسم ذو صحة سقيمة ام ذو صحة جيدة.

اصطلاحًا:

كانت دائما هناك محاولات لتقديم تعريف لمفهوم الصحة، وتطورت هذه التعريفات مع تطور العلوم الطبية عبر العصور، وكمثال على ذلك نجد سيشرون في العهد الروماني يعرف الصحة "بانها غياب الآلام، ومقدرة الجسم على أداء وظائفه."

وفي بداية القرن العشرين قدم كلود برنار الطبيب الفرنسي ورائد الطب التجريبي تعريفا للصحة":

---

[1]- جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم، لسان العرب للابن منظور،المجلد 4، ج 21 ، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1981 ،ص2410 .

[2] Etymologie français latin grec sanskrit : www. Étymologie latin grec/home/s/sante-maladie-salut. تاريخ الزيارة2103/12/22

[3] www.kailcounseling.com/kailo.html

تتجلى الحياة في الحالة الصحية للإنسان عن طريق النشاط الطبيعي للعناصر العضوية في جسمه "[1] ويعرفها الأستاذ يوسف خياط في معجمه للمصطلحات العلمية والفنية فيقول إن علم الصحة:"هو حفظ الصحة من خلال قسم من أقسام الطب الذي يبين ما يجب اتخاذه من إعمال لحفظ الصحة، وخصوصا مكافحة الضُر من مؤثرات البيئة التي يعيش الإنسان والحيوان فيها."

أما منظمة الصحة العالمية(OMS) * في مقدمة دستورها لعام 1946 أبرزت التعريف الذي يعرف عدة تعابير تدور كلها حول مسالة معنى الحياة سواء الفردية منها أو الجماعية والتعريف كما جاء في اللغة الفرنسية هو كما يلي:

"هي تلك الحالة من الكمال البدني والاجتماعي والنفسي للفرد (صورة ايجابية للصحة) وليست تعني غياب المرض أو الإعاقة إن امتلاك حالة صحية جيدة والممكن الحصول عليها تشكل إحدى الحقوق لكل كائن إنساني". [2]

ومن خلال (OMS) اتسع مفهوم الصحة ليشمل عدة ميادين، منها:

الصحة العمومية:

وهي الصحة الشاملة للشعب، والتي " هي ذلك النظام الرسمي لحماية التجمعات التي تنظم على شكل إدارة في خدمة الشعب من خلال سياسة صحية محددة "[3]

ولتوفير الشروط العامة والضرورية لتحقيق حالة صحة مقبولة، فهناك مجموعة هياكل وآليات وقوانين تدعى في مجموعها المنظومة الصحية.

المنظومة الصحية:

تحتاج الصحة إلى مجموعة من العناصر لتنظيمها وتسهيل مهامها وتقريبها من المواطن، وهو ما تقدمه المنظمة الصحية، التي هي مجموع الوسائل المادية والبشرية والمالية التي تضعها

---

[1] – la sante et la maladie concepts, déterminants et – UNFPA Tunisie. P2. www.unfpa-tunisie.org

* OMS: Organisation Mondiale de la Santé : (La santé est un état complet de bien être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité .La possession du meilleur état de sante qu'il est capable d'atteindre, l'un des droits de tout être humain)

[2]– نور الدين حاروش، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن،2102 ،ص21

[3]– نفس المرجع،ص 21.

الدولة من أجل تجسيد حماية وترقية صحة المواطنين، التي هي حق من حقوقه المشروعة، والتي نادت بها المواثيق والدساتير والقوانين...[1]

بهذا التعريف لم تعد الصحة في مقابل المرض، أي أن الوصول إلى الصحة يمر عبر مكافحة المرض بل أكد تعريف منظمة الصحة العالمية على أن الوقاية والعلاج ليستا الوسيلتين الوحيدتين في خدمة الصحة، وانما هناك القوانين والتنظيمات والتوجهات السياسية المتعلقة بالبيئة وتهيئة الإقليم فصحة السكان أصبحت مسؤولية جماعية وبما أن مسالة الصحة لم تعد تتعلق بالمؤسسات الصحية والأطباء فقط، بل أن صحة الفرد أضحت لها محددات كثيرة لها امتدادات تكاد تشمل كل قطاعات المجتمع دون استثناء.

1. 1. 2.محددات الصحة:

لقد كانت النظرة التقليدية تركز على ان قضية الصحة والعلاج من مهام الإدارت الصحية وأصحاب المهن الطبية، ومن وجهة النظر هذه فالمعارف الطبية والعلمية بالإضافة إلى الموارد المتوفرة لتطبيق هذه المعارف تعتبر العامل الوحيد والمؤثر في ديمومة أو استعادة الحالة الصحية للسكان.

غير أن هذه النظرة اثبت الواقع خطأها، وإنما هناك عوامل تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة في صحة الأفراد والجماعات. ويمكننا تصنيف هذه العوامل إلى عوامل داخلية (داخل الفرد) وعوامل خارجية (متعلقة بالبيئة المادية والبيولوجية والاجتماعية)[2].

ومعلوم أنه بدون صحة جيدة يجد الإنسان نفسه قاصرا عن أداء الوظائف اللازمة لحياته، فما بالك بمتطلبات اسرته ومجتمعه، ويمكن أن يُشكلا عبئا على غيره . لذا نجد ان كل السياسات والبرامج الرامية إلى تنمية الإنسان تحث على توفير الظروف الملائمة للحفاظ وترقية مختلف جوانب الصحة، بدنية أو نفسية أو اجتماعية.حيث إن تقارير التنمية الإنسانية ترى أن عملية التنمية الإنسانية تقوم على محورين أساسيين:

الأول: بناء القدرات البشرية الممكَنة من التوصل إلى مستوى الرفاه الإنساني الراقي، رأسها العيش حياة طويلة وصحية، واكتساب المعرفة، والتمتع بالحرية، لجميع البشر دون تمييز.

---

[1]– نفس المرجع، ص 21

[2] – la sante et la maladie concepts, déterminent et –UNPA Tunisie. P ,9.

والثاني: التوظيف الكفء للقدرات البشرية في جميع مجالات النشاط الإنساني، الإنتاج الاقتصادي وفعاليات المجتمع المدني والسياسة .

وهناك من يرى أن صحة الأفراد قبل أن تكون مجرد اختيارات ذات طابع تقني، تتعلق بالتخطيط لاقتناء الأجهزة الطبية وتقديم الخدمات العلاجية، أو تحديد الأولويات لمنح الموارد، أو تسيير العمال، أو تتعلق بقرارات شراء أو بيع تجهيزات أو أدوية، فان صحة السكان من الضروري أن تحتل مكان الصدارة في الخيارات والنقاشات السياسية.والاستجابة للمشكلات الصحية قبل أن تكون من مهام مهنيي الصحة والإداريين فإنها قبل ذلك فرصة يعبر المجتمع من خلالها عن خياراته العميقة فيما يخص التكافل والتماسك الاجتماعي بين أفراده وتوضيح نظرته للأشخاص الموجودون في وضعيات هشة آو الذين يعانون من أمراض مهما كان نوعها .

1. 2. مهام المؤسسة الصحية:

حسب المادة 04 من المرسوم 97/466 المذكور سابقا، يتكفل المؤسسة الصحية في مجال نشاطه بحاجيات السكان الصحية، وفي هذا الإطار يقوم بالمهام الآتية:

- يضمن توزيع الإسعافات وبرمجتها.
- يطبق نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء.
- يطبق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان.
- يساهم في ترقية المحيط وحمايته في مجالات الوقاية، والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- يساهم في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم كما يمكن أن يستعمل القطاع الصحي كميدان للتكوين الشبه طبي والتسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات توقع مع المؤسسة القائمة بالتكوين.

تقييم الهيكل التنظيمي توزيع المهام حسب الهياكل والعلاقة التي تربط بينها، إلا أنه يحتاج إلى سند آخر يمس محطة أساسية ألا وهي تحديد المهام لكل مسؤول، وذلك لتفادي تداخل المهام وعدم وضوحها، مما يؤثر سلبا على أداء كل وحدة، وبالتالي على فعالية وكفاءة المؤسسة.

نتائج هذه الوضعية هي:

- ❖ إن وجود هذه الفجوة يؤدي إلى التأويل والاجتهاد بعيدا عن الوحدة والتنسيق.
- ❖ المساهمة في خلق الصراع التنظيمي والوظيفي بين العمال.
- ❖ تمييع المسؤولية وتأخر الإنجاز وإهدار الوقت، وصعوبة المحاسبة والمساءلة عن ذلك. [1]
- ❖ عدم وضوح الصلاحيات يرهق الإدارة في القيام بمختلف الوظائف.

▪ هيكل تنظيمي هرمي يرسم خطوط السلطة الرسمية والمسؤولية والاتصال، والذي يبدأ من التنظيم الإداري للعلاقات السلطوية المقسمة بين مجلس الإدارة والمدير والمجلس الطبي، ليكتمل كذلك هذا التوزيع في هذا الهيكل، فيظهر الطابع السلطوي ذو الهيكل العمودي الذي مازال يميز المؤسسة الصحية، والذي يرجع إلى النظام " البيروقراطي" لماكس فيبر، والذي كان القصد منه النظام والسرعة والانضباط، ليصبح الآن مصدر الجمود، وفقدان روح المبادرة لدى العمال، أما بالنسبة للمسؤولين مصدر قوة، حين يبرز الجانب الذاتي، وتطغى السلوكات النفسية والطبائعية التي لا علاقة لها بالعمل وتسيطر المصالح الفردية، وتنعدم العلاقات الاستشارية أو التشجيعية والتحفيزية، وهي دوافع لفكرة مقاومة التغيير من طرف هؤلاء الذين تعودوا على هذه الوضعيات.

إذا كانت الوصاية المركزية التي تقتسم وظيفة التخطيط والرقابة والتوجيه وسلطة القرار بخصوص الجوانب الاستراتيجية في تسيير المؤسسة الصحية، ثم يكلف المدير في مجلس الإدارة بتحضير مشروع الميزانية، وأثناء الجلسة يكون دوره أمين الجلسة فقط، لا يمكنه تحويل اعتمادات من بند إلى بند إلا بقرار من الوصاية المركزية، سيضعف تحفيزه أمام الدور الأساسي والحساس الذي يلعبه في تسيير المؤسسة وتوجيه مصيرها، هذا يجعلنا نسلط الضوء على موضوع " المركزية ولامركزية الإدارية"، هذا الجانب الذي ستكون له أثار واضحة في تحقيق فعالية المؤسسات الصحية، حيث أن المركزية الإدارية ورغم مزاياها إلا أنها تدعم البيروقراطية في جوانبها السلبية، حين تعمم القرارات والتعليمات لخلق تجانس مؤسساتي متجاهلة المعطيات المحلية وعدم مشاركة منهم على اضطلاع بها في عملية اتخاذ القرار فلا يوجد تشخيص داخلي ولا خارجي للمؤسسة تبنى على أساسه عملية التخطيط والقرارات.

---

[1]– مصطفى محمود أبو بكر،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002 ص 74.

فإذا كان من عيوب لامركزية الإدارية هو عدم التجانس، فإن هذا الأخير تسببه كذلك الفجوات التنظيمية والقانونية التي تدعم التأويل والاجتهاد.

1. 3.أنواع المؤسسات الصحية في الجزائر:

حددت السلطة التنفيذية تعريف المؤسسات الصحية العمومية بأنواعها وفقا للمراسيم التي صدرت في هذا الجانب كما يلي:

1. 3. 1. تعريفها: هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي .

- مؤسسة عمومية ذات طابع إداري: هي شخص عمومي، تخضع لخصائص المرفق العام.

- تتمتع بالشخصية المعنوية: هي خاصية أساسية لها أثار قانونية وتسييرية معينة، نشرحها لاحقا.

- الاستقلال المالي: أي بميزانية خاصة ، لكن هذه الاستقلالية نسبية، لأنها مرهونة بالاعتمادات المالية للدولة ومساهمة صندوق الضمان الاجتماعي، وليس بالموارد الخاصة بالمؤسسة فالمسير له حرية تسيير النفقات وبالتالي الصرف ولكن في نفس الوقت مقيد بحجم الاعتمادات المخصصة للمؤسسة في الميزانية.

إن هذه العناصر المهمة المكونة لهذا التعريف انعكست أثارها على سير وتسيير على مختلف الجوانب الإدارية والقانونية والمالية.

يمكن التميز بين العديد من أنواع المؤسسات الصحية في الجزائر نذكر من أهمها:

المراكز الاستشفائية الجامعية: من مهامها العلاج على التخصص، والبحث في المجال الطبي والتكوين.

القطاعات الصحية : من مهامها التكفل بالصحة المدنية والوقاية وتقديم العلاج الأولي .

المؤسسات الاستشفائية المتخصصة : تتكفل بنوع معين من العلاج المتخصص دون غيره.

في 19 ماي من سنة 2007 صدر المرسوم التنفيذي رقم07- 140 والذي يتضمن تقسيم مؤسسات الصحية العمومية إلى:[1]

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية: تتكون من مجموع عيادات متعددة الخدمات، وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان.

مؤسسة عمومية استشفائية: وتشمل المراكز الاستشفائية الجامعية، والمؤسسات الاستشفائية المتخصصة.

2. المؤسسة الصحية الجزائرية:

2. 1.هيكلة النظام الصحي في الجزائر:

تعتبر وزارة الصحة والسكان المسئول الأول عن تقديم الرعاية الصحية وتوفير الدواء ورفع المستوى الصحي للمواطنين الجزائريين والأجانب والقضاء على مشاكلهم الطبية، تليها المستشفيات الجامعية والجهوية ثم القطاعات الصحية والوحدات القاعدية التابعة لها ويشمل ثلاثة مستويات أساسية وتتمثل في:

1-المستوى المركزي: يتمثل المستوى المركزي في وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات وتتكون من:

أ - الوزير : يقوم وزير الصحة والسكان بوضع إستراتيجية لتنمية أعمال قطاعه في مجال:[2]

- وقاية صحة السكان ورعايته،
- التحكم في النمو الديمغرافي والتخطيط العائلي،
- التنظيم الصحي والخريطة الصحية،
- العلاج الطبي في الهياكل الصحية،
- تحديد أنماط تكوين الممارسين الطبيين والشبه طبيين،
- العمل على تنمية الموارد البشرية المؤهلة في ميدان التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات،

---

[1]- للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية العدد20، المرسوم التنفيذي رقم07-140 المؤرخ في ماي 2007 ،ص10

[2]- المرسوم التنفيذي رقم124-90 ، المؤرخ في 30 أفريل1990.

- ينظم المهن ويعد التنظيم الخاص بها عن طريق التدابير التنظيمية والتشريعية التي تخضع لها الأعمال التابعة لميدان اختصاصه والسهر على تطبيقها،
- دعم الأعمال التي لها علاقة بالوقاية ومكافحة الأمراض الوبائية والمستديمة،
- التزويد بالأدوية والمعدات الطبية وتوزيعها،
- الحماية الصحية في الوسط التربوي والعائلي والعملي،

وتشمل الإدارة المركزية لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات على المصالح الآتية:

ب - ديوان الوزير: يكلف مدير الديوان الذي يساعده مكلفون بالدراسة وعددهم سبعة ملحقون بالديوان وعددهم أربعة، بجميع أشغال الدراسات والأبحاث المرتبطة باختصاصاتهم وتحضيرهم مشاركة الوزير في أعمال الحكومة وفي علاقته مع الخارج.

ج - الأمانة العامة: تكلف الأمانة العامة التي يشرف على إدارتها مدير عام يساعده اثنان من مديري الدراسات ويلحق بهما مكتب البريد والاتصال والتنسيق بين الهياكل المركزية والمصالح التابعة لها وتقييمها وتوجيهها.

د - المفتشية العامة : يشرف عليها ستة (06) مفتشين يقومون بالمهام التالية :[1]

-الوقاية من كل أنواع التقصير وتسيير المصالح الصحية،
-توجيه المسيرين وإرشادهم لمراعاة القوانين والأحكام التنظيمية،
-العمل على الاستعمال المحكم للوسائل والموارد،
-ضمان مطلب الصرامة في تنظيم العمل.

هـ - المديريات المركزية: وتشمل ثمانية مديريات لكل منها اختصاص معين وهي مديرية الوقاية،

مديرية المصالح الصحية، مديرية الصيدلية والدواء، مديرية السكان، مديرية التكوين، مديرية التخطيط، مديرية التقنين والمنازعات.

2- على المستوى الولائي:

[1]- المرسوم التنفيذي رقم188-90 ،المؤرخ في 23 جوان 1990

أ- مدير الصحة والسكان: يكلف مدير الصحة والسكان بعدة مهام أهمها تمثيل وزير الصحة والسكان على مستوى الولاية بكل ما يتعلق بالصحة والسكان، والعمل على توزيع الوسائل الصحية توزيعا منسجما ومتوازنا ومتابعة

تحضير ميزانيات القطاعات الصحية وتنفيذها، بالإضافة إلى مراقبة وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية وتفقد ظروف خزنها وإعداد التلاخيص لتحديد الاحتياجات الصحية في الولاية في مجال الوقاية والعلاج والأدوية والموارد البشرية والمنشآت الأساسية والتجهيز والتكوين وتطبيق التنظيم الخاص بالنظافة العمومية والوقاية العامة، كما أنها تهتم بإعداد جدول المواطنين (النمو الديمغرافي) وضبطها باستمرار ودراسة المنازعات المترتبة بأعمال تسيير ممارسي الصحة، بالإضافة إلى الاتصال بالمصالح المعنية في تحديد الاحتياجات إلى موظفي الصحة وإعداد برامج العمل الخاص بميدان التكوين، والتكفل بالأطفال المعوقين والأشخاص المعوزين للمساعدات الطبية والاجتماعية، كما أنها تهتم بالمراكز الطبية الاجتماعية (CMS) التي تنشئها وتسيرها مجالس الخدمات الاجتماعية للإطارات والشركات العمومية ليستفيد منها العمال وعائلاتهم . كما أنها لا تتهاون في تطبيق أي إجراء من شأنه أن يسهل تطبيق القانون الأساسي لممارسي الصحة في الولاية.

ب -المراكز الإستشفائية الجامعية:

أنشأت المستشفيات الجامعية 600إلى 700 سرير في 13 جوان 1974 ، وهي نتاج لاتحاد مركز استشفائي جهوي ومعهد طبي، دون أن يفقدها شخصيتها المتميزة.

يعتبر المركز الاستشفائي منشاة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويتم إنشائها بموجب مرسوم[1] بناءا على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي بحيث يمارس الوزير المكلف بالصحة الوصاية الإدارية على المركز الاستشفائي الجامعي، ويمارس الوزير المكلف بالتعليم العالي الوصاية البيداغوجية.

وبصفة عامة يمكن أن يوصف المركز الاستشفائي الجامعي على أنها ذلك النوع من المستشفى الذي عادة ما يكون كبير ويقع بمنطقة حضرية، والذي يتولى تقديم مجموعة من الخدمات الفنية ويستقبل مرضاه من بين قاعدة السكان العريضة، ويهتم بتدريب هيئة فنية في مجال البحث والرعاية على السواء بمعنى أنه يشرف على ثلاث ميادين أساسية هي:

---

[1]- المرسوم التنفيذي رقم 100-74 المؤرخ في 13 جوان 1974

-الميدان الصحي.

-الميدان التكويني.

-ميدان الدراسة والبحث.

يدير المركز الاستشفائي مجلس إدارة، ويسيره مدير عام ويزود بجهاز استشاري يسمى المجلس العلمي.

3-على المستوى المحلي (الدائرة والبلدية):

تنظم الخدمات الصحية على مستوى الدائرة والبلدية في شكل قطاعات صحية(المؤسسات

العمومية الاستشفائية، وحدات استشفائية متخصصة ووحدات صحية قاعدية)، تتولى هذه المنشآت تحديد احتياجات السكان قبل تنفيذ البرامج الصحية الوطنية والمحلية، وهذا بالاستعمال الأمثل للموارد المادية والبشرية.

وللحد من الضغط على المراكز الاستشفائية وتطبيقا لسلمية العلاج تم إنشاء قطاعات صحية (sous secteurs sanitaire) لتتسع نسبتها في المجتمع، حيث أوكلت لها مهمة انتقاء الحالات المرضية بعد كشفها وتوجيه الخطير منها نحو المستشفى والرعاية البسيطة منها ذاتيا، إلى جانب إسهامها في الحملات الوقائية والتطعيم لسكان منطقة معينة، وهي تتكون على الترتيب من:

أ -عيادة متعددة الخدمات(Polyclinique): مهمتها:

- تقديم مختلف الخدمات الصحية والاستعجالية والفحوصات العامة المتخصصة؛
- الإشراف الفني والإداري، على المراكز الصحية البلدية.
- تقوم بدور الوساطة بين المركز الصحي والمستشفى.

ب – المركز الصحي (Centre de santé): ينشأ عند كل قرية أو كل تجمع سكاني، وتوكل له مهمة الوقاية الصحية، وحماية الأمومة والطفولة والتطعيم والعلاجات والفحوصات العامة.

ج -قاعات العلاج (salle de soin): وهي التي تتولى تقديم العلاجات البسيطة لكل 1000 -2000 ساكن.

ولكن قرار المرسوم التنفيذي[1] لسنة 2007 تضمن تغيير تقسيم القطاعات الصحية إلى:

[1]- المرسوم التنفيذي رقم140 -07 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق مايو سنة 2007

- (EPH)المؤسسات العمومية الاستشفائية.
- (EPSP)المؤسسات العمومية للصحة الجوارية.
- (EHS) .المؤسسات الاستشفائية المتخصصة

المؤسسات العمومية الإستشفائية(EPH): هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، وهي تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات حسب المرسوم التنفيذي السابق ذكره .

تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية حسب المادة 4 من هذا المرسوم في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام التالية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج، والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي، والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

أما المؤسسة العمومية للصحة الجوارية (EPSP) حسب نفس المرسوم لها نفس تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية، إلا أنها تتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج.

تحدد المشتملات المادية والحيز الجغرافي لها بقرا من الوزير المكلف بالصحة [1]

أما مهامها حسب المادة 08 من هذا المرسوم فهي التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بما يلي:

- الوقاية والعلاج القاعدي،
- تشخيص المرض،
- العلاج الجواري،

[1]– المرجع السابق.

- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي،
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي،
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

وتكلف على الخصوص بالمساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية والصحة المدرسية.

2. 2.إصلاح النظام الصحي في الجزائر:

يعتبر العنصر المميز لسنة 2002 ، في مجال الصحة في الجزائر، تغيير اسم وزارة الصحة والسكان إلى وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، ويندرج هذا التغيير ضمن حركية الإصلاحات التي تشهدها الجزائر، والتي مست العديد من القطاعات.

1-أهداف مشروع الإصلاح وملفاته:

لقد أورد التقرير التمهيدي للمجلس الوطني لإصلاح المستشفيات مجموعة من الأهداف، والتي يسعى الإصلاح إلى تحقيقها، وتتمثل في الأتي: [1]

- إحصاء عروض العلاج والاستشفاء، وتكييفها مع الحاجات الصحية للمواطن بالاعتماد على نظام إعلامي فعال.

- ضمان الموارد المالية اللازمة، للسير الحسن للمؤسسات الصحية.
- التأكيد على حقوق وواجبات المستعملين، وحماية المرضى على وجه الخصوص.
- إعادة التأكيد على الالتزامات التعاقدية لكل المتدخلين، في صحة المواطن.
- توفير الإمكانيات الضرورية لمحترفي الصحة، مهما كانت مسؤولياتهم، وذلك قصد الاستجابة بأكثر فعالية للحاجات الصحية والاجتماعية.
- تحسين فعالية النفقات التي تخصصها الجماعة في أي شكل كان للمؤسسات الصحية

ويتضح من هذه الأهداف أن هناك هدفين أساسيين هما: التحكم في نظام المعلومات الصحية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

أما فيما يخص ملفات الإصلاح، فقد ركز المجلس في تصوره على ستة ملفات، نعرضها فيما يلي:

---

[1]- وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات،المجلس الوطني لإصلاح المستشفيات، تقرير تمهيدي للمجلس الوطني لإصلاح المستشفيات: الأولويات والأنشطة المستعجلة ، الجزائر في 17 جانفي2003 .

ملف الحاجيات الصحية وطلب العلاج: تمحور هذا الملف حول دراسة كيفيات التنسيق بين النظام الوطني للصحة ومنظومته الاستشفائية الفرعية، وذلك بتفادي عزل إصلاح المؤسسات الاستشفائية عن الإطار الاجتماعي ،الوبائي، المالي والتنظيمي.

وتم التعرض إلى كيفيات التنسيق بين الهياكل الجوارية ومستشفى القطاع من جهة، وتلك الموجودة بين مستشفيات القطاع والمستشفيات المرجعية الجهوية أو الوطنية من جهة أخرى.

ملف الهياكل الإستشفائية: تمحور هدا الملف حول إصلاح الهياكل الصحية، وذلك بإدراج جملة من الأهداف نعرضها فيما يلي:

- تعزيز رقابة الدولة على مؤسسات العلاج العمومية والخاصة .
- المساهمة الفعالة للمريض ولجمعيات المرضى من خلال الإدلاء بآرائهم حول توزيع شبكة العلاج، وجودة أدائها.
- استعجال وضع دعامة إعلامية التي تعد الركيزة الأساسية لنجاح أي عمل إصلاحي .

ملف الموارد البشرية: اهتم هذا الملف بعنصر أساسي في النظام الصحي وهو المستخدمين، وذلك من خلال السهر على مراجعة أحوالهم الشخصية، شروط وظروف عملهم، علاواتهم وأجورهم، ترقيتهم في المسار المهني وتكوينهم، حيث أن التكوين يعد ضرورة ملحة بالنسبة لكل فئات المستخدمين الطبيين، شبه الطبيين، المسيرين والتقنيين ،وهذا بالاشتراك مع قطاعات أخرى كالتعليم العالي والتكوين المهني على وجه الخصوص.

ملف الموارد المادية: ارتكز هذا الملف على ضرورة إدماج الوسائل المادية الضرورية لتنظيم العلاج ، الذي يستدعي توازنا بين الوسائل ومستوى النشاط وبين تسلسل العلاج وتقييس الوسائل، والهدف من ذلك هو إعطاء كل الوسائل الضرورية لشبكة العلاج شرط أن تكون موزعة بعقلانية ، وتشكل الجوانب المرتبطة بالصيانة والمعايير التقنية والخاصة بالأمن والنوعية وتكوين عناصر مكملة لهذا الملف.

ملف التمويل: اهتم هذا الملف بدراسة طرق توسيع موارد تمويل المستشفيات، وضرورة إعادة النظر في التنظيم من ناحية التسيير المالي، بالإضافة إلى السهر على تكييف القوانين الأساسية التي تسير المؤسسات الصحية حاليا مع التعديلات الجارية خاصة في مجال التمويل القائم على التعاقد في

النشاطات، وحول الشروط الواجبة لتخصيص الميزانيات والفوترة بطريقة تسعى لتحقيق المساواة في الحصول على العلاج بالنسبة لكل المرضى[1] .

ملف اشتراك القطاعات: نظرا لارتباط نشاطات وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات إلى حد بعيد بنشاطات العديد من القطاعات الأخرى كقطاع المالية، العمل الحماية الاجتماعية الضمان الاجتماعي، التضامن، التعليم العالي ،التكوين المهني،الجماعات المحلية والبيئية ،الصناعة والفلاح، فإنه يجب ضمان الانسجام بين الصحة والسياسات العمومية الأخرى من خلال إدراج كل الأنشطة القطاعية ذات الصلة بالصحة ضمن الإستراتيجية العامة للوزارة.

والجدير بالإشارة أن تنظيم العلاج بمنطقة الجنوب والاستعجالات على المستويين الجهوي والوطني موضوعين لم يتم التطرق إليها في هذا المشروع ،ولقد تمت الإشارة عدة مرات إلى وجوب تنظيم العلاج بمنطقة الجنوب، بغض النظر عن العراقيل المرتبطة بالبعد والظروف المناخية، الصيانة والظروف الخاصة بتعيين المستخدمين الطبيين المتخصصين الذين يمكنهم تلبية مجموع الاحتياجات الصحية، أما بالنسبة للاستعجالات فتستدعي بحثا معمقا على نتائج التحقيق الجاري حاليا، والذي يتكلف به المعهد الوطني للصحة العمومية بطلب من الوزارة.

إن انفتاح الجزائر على المجتمع الدولي ومواكبة حتميات نظام العولمة في ظل السوق فرض مجموعة من التحولات مست جميع الميادين الاقتصادية، السياسية، الصحية، الاجتماعية والمعلوماتية.....الخ ،ترجمت هذه الإحداثيات حركة الإصلاحات التي تعيشها مختلف الأنظمة والمؤسسات الوطنية بشكل عام.

الأمر الذي أوجب على وزارة الصحة والسكان وضع إصلاحات جادة لهيكل المنظومة الصحية في السنوات الأخيرة منها إصلاح المستشفيات، وقد فرض ذلك تجاوز الميزانيات الجزافية وتراكم ديون القطاعات الصحية مما استوجب اللجوء الحتمي إلى هذه الإصلاحات الضرورية من أجل التكفل الحسن بالمواطنين .

- في سنة 2000 : إعادة تنظيم و تفعيل مكتب الدخول .

- في سنة 2001: صدور سلسلة من التعليمات الوزارية (ما يقارب 19 تعليمة) شملت عدة مواضيع أهمها:

---

[1] **Les 6 dossiers de la reforme hospitalière , sur site internet http : // www . santé meghreb . com / actualites/0703/0703-27.htm. le 19/05/2012**

- تنشيط الصحة الوقائية خاصة أثناء العطل الصيفية.
- تدعيم برنامج صحة النسل والتنظيم العائلي.
- تسوية وضعية السكنات الوظيفية.
- تحسين النظافة على مستوى المؤسسات الصحية.
- معالجة وتسيير نظام إعلام المواطنين.
- تدعيم برنامج الصحة المدرسية.
- تدعيم لامركزية العلاج والصحة العقلية.
- تنظيم سير مكتب الدخول.
- الوقاية من الأخطار الصحية المرتبطة بالتقلبات الجوية.

– في **سنة 2002:** غيرت تسمية الوزارة من وزارة الصحة والسكان إلى وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

- صدور التعليمة الوزارية 2002/16 المؤرخة في 2002/09/22 حول الإصلاحات الاستشفائية والمحاور الرئيسية لهذه التعليمة :

  - التجسيد الفعلي لمشروع المؤسسة
  - تفعيل مكتب الدخول
  - البعث الفعلي للأنشطة خارج المستشفيات
  - تحسين طاقات الاستشفاء

الخطوات الأولى للتطبيق: إعادة النظر وتدعيم وتحسين الجوانب الآتية: الاستقبال الخدمات العلاجية (المواعيد ،فندقة ...)، والإعلام والاتصال.

– في **سنة 2003 :** توصيات الاجتماع الوزاري 2003/04/09 حول حركة الإصلاحات:

إنشاء على مستوى المؤسسات الصحية العمومية:

لجنة متابعة الإصلاحات (Comité de pilotage des reformes)

خلية تسيير العلاجات الشبه طبية (La cellule chargé des soinsinfirmiers)

لجنة تقييم النشاطات الصحية (Comité d'évaluation)

لجنة الوساطة والصلح (Une commission de conciliation et deédiation)

– في **سنة 2004:** المنشور الوزاري 2004/09 المؤرخ في 2004/04/15 حول التحضير لتطبيق النظام التعاقدي بين المؤسسات الصحية العمومية وهيئات الضمان الاجتماعي ومديرية النشاط الاجتماعي.

الهدف من هذا النظام عصرنة وتجديد وإقامة قطاع عمومي، وإنعاش الصحة العمومية لتكون ضمانا فعليا لمجانية العلاج لكل المرضى المعوزين والمؤمنين اجتماعيا وذوي الحقوق، ويسمح بتحسين الخدمات المقدمة للمريض (الفندقة، الاستقبال، العلاج...) لمنافسة القطاع الخاص. أصبح مكتب الدخول له دور كممول رئيسي لميزانية المؤسسة بعدما كانت مهامه تقتصر على التسيير والتنظيم، كما لم يصبح الاعتماد على الدولة شبه كلي في تمويل الميزانية، بل هناك مساهمة فعالة لصندوق الضمان الاجتماعي ومديرية النشاط الاجتماعي وباقي الشركات في تمويل ميزانية المؤسسة.

في **سنة2007:** أعيد تنظيم القطاعات الصحية لتصبح المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية أي فصل الاستشفاء عن العلاج والفحص، وهي نوع من اللامركزية هدفها تسهيل الوصول إلى العلاج وتقريب المستشفى أو المؤسسة الصحية من المواطن. وقد عرفت هذه المرحلة تطور عدد الهياكل القاعدية وكذا عدد المستخدمين.[1]

2. 3. السياسة الصحية الجديدة:

وضعت وزارة الصحة ضمن أولوياتها نظام صحي يسمح بتوزيع الخدمات الصحية على جميع الأفراد تضم هذه الخدمات علاجات وقائية استشفائية، مستمرة طويلة المدى وغيرها، كل هذه الخدمات توزع على كل الأصعدة الاجتماعية كالأسرة المؤسسات التربوية، أماكن العمل ... إلخ [2]

إن تسجيل وتنفيذ مشاريع التجهيزات الصحية العمومية الذي تم تحديده في الخارطة الصحية الوطنية المحضرة سنة 1982 من طرف وزارة الصحة قد قسم الإقليم الوطني إلى 13 منطقة صحية وكل منطقة تحوي عدد من الولايات المختلفة الكثافة السكانية والمساحة ويهدف هذا التقسيم الإداري السماح للسكان في كل منطقة للوصول المشترك لمختلف المستويات المتدرجة للعلاج والمستويات الأربعة للعلاجات هي :[3]

---

[1]– تطور المنظومة الصحية الجزائرية منذ الاستقلال انظر الموقع http://www.djazairess.com/elmassa/61937

[2]– شريفي خيرة ،دراسة تحليلية لتحقيق الوطني الخاص بأسباب الوفيات حول الولادة في الجزائر، مذكرة ماجستيرغير منشورة، تخصص علوم اقتصادية ،جامعة الجزائر ، 2007 ص27.

[3] – لعلواني عديلة، تقييم فعالية النمط التعاقدي كأسلوب جديد لتمويل الصحة العمومية ، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، غير منشورة، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، 2011/2010 ، ص 178.

- ✓ المستوى (A): علاجات دقيقة ويجب أن تتكفل بها المؤسسة عالية التخصص.
- ✓ المستوى (B):علاجا ت متخصصة.
- ✓ المستوى (C): علاجات عامة .
- ✓ المستوى (D): علاجات أولية .

فالعلاجات الطبية الدقيقة تتطلب تخصص طبي عالي ودقيق تتكفل به منشآت صحية متخصصة بصفة عالية بحيث يمكن لهذه المنشآت ضمان تغطية صحية وطنية وذلك من خلال التخصصات التي تحتويها مثل :تخصص أمراض السرطان، تخصص أمراض القلب والشرايين، تخصص الحروق... إلخ.

أما العلاجات الطبية المتخصصة في بعض الأمراض وذلك من خلال تعاونها مع مختلف المنشآت الصحية الأخرى للتكفل بالمرضى.

وبالنسبة للعلاجات العامة فإن مستشفيات الدوائر والولايات هي التي تضمن هذه الخدمات في إطار القطاع الصحي وتتمثل هذه الخدمات في المعالجة الوقائية، التكوين الطبي والشبه الطبي وتكوين عمل الإدارة في القطاع الصحي.

وفي ما يخص العلاجات الأولية فهي تتفرع على الشبكة الصحية القاعدية المكونة من المراكز الصحية قاعات العلاج والفحص، كما دعمت هذه الشبكة بعيادات صحية وضعت على مستوى البلديات، الأحياء وأماكن العمل والتعليم.

تضمن هذه الشبكة أداء الخدمات العلاجية الأولية لكل المواطنين حيث تقوم بالتدابير الوقائية، كما تقوم بمكافحة الأمراض ورعاية الأمهات والأطفال، العمال والأطفال المتمدرسين إضافة إلى ذلك تقوم أيضا بنشاطات التربية والتوعية الصحية لمختلف فئات المجتمع من خلال تحسيسهم بخطورة بعض الأمراض إذ لم يتم الوقاية منها .[1]

لا يمكن الوصول إلى الهدف المرجو من هذا التقسيم الإداري من دون إنشاء هياكل علاجية مقسمة بشكل متوازن عبر الإقليم الوطني من أجل الوصول لنسب مرجعية من التغطية الصحية تكون محفزة حيث أن:[2]

قطاع يغطي احتياجات صحية لحوالي 100.000 ساكن:

---

[1]- شريفي خيرة، المرجع السابق، ص ص34-35 .

[2]- العلواني عديلة، المرجع السابق،ص ص181

- عيادة من أجل 30000 ساكن.
- مركز صحة من أجل 9000 ساكن.
- قاعة علاج من أجل 1000 ساكن.
- كأسرة استشفائية لـ 1000 ساكن.

إن تحديد هذه النسب لا يعكس تكفل حقيقي بحاجات السكان في مجال العلاجات لأنها وفق معايير معينة لا تراعي مواجهة مشاكل صحية طارئة، كما أن هذه المعايير المحضرة هي محددة بدلالة مستوى التكفل بحاجات الصحة التي تم بلوغها في الدول الأكثر تقدما من الجزائر.

3.مظاهر أزمة تسيير المؤسسات الصحية الجزائريـة:

تمر المؤسسات الصحية الجزائرية ومن خلالها قطاع الصحة بوضعية صعبة، فأصبحت اليوم محط لانتقادات عديدة سواء من قبل المرضى المستعملين، أو من قبل المستخدمين الصحيين بما فيهم مسؤولين سامين في وزارة الصحة. هذه الانتقادات مؤسسة حول الإهمال الكبير في المؤسسات الصحية التي تكون قطاع غير منظم، عدم تحريك والاستعمال السيئ لموارد بشرية مؤهلة ولكن بدون تحفيز وآفاق تمثل من 70 إلى 80% من ميزانية هذه المؤسسات، أو عطل المعدات والتجهيزات الطبية في حين تبقى معدات حديثة غير مستغلة، إلى جانب التبعية إلى الخارج، الشيء الذي لم يسمح بالتكفل بالمرضى على أحسن وجه. تتمثل هذه الأزمة التي هي متعددة ومتنوعة فيما يلي:

3 .1.الجانب التنظيمي:

إن الوضعية الصعبة التي تمر بها المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية مرتبطة بمشاكل التنظيم والتسيير، وفي اتخاذ القرارات، حيث يقتصر دور المسيرين على تنفيذ الميزانيات لا غير، إلى جانب عدم عمل الأجهزة التسييرية كما ينبغي، عدم القيام بالمراقبة من قبل مديريات الصحة للولايات إلى هذه المؤسسات، وإن قامت بها فهي شكلية. الشيء الذي أدى إلى الإهمال الكبير في هذه المؤسسات، وإلى ارتفاع تكاليف العمل، ونوعية العلاج لم تتوقف عن التدهور.[5] وما فاقم المشكلة هو غياب مسيرين أكفاء، إلى جانب اتهامهم بعقد صفقات مشبوهة.[6]

عدم تحريك وتحفيز الموارد البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي تتمتع بها المؤسسات الصحية وعنصرها الفعال، حيث تحتل أجور المستخدمين الجزء الأكبر من نفقات هذا القطاع، فتمثل ما بين 80–90% من ميزانية هذه المؤسسات.

لكن هذا المورد الهام والثروة الدائمة غير مستخدم بفعالية، وبدون تحفيز وآفاق، نتيجة لضعف الأجور، آفاق غامضة، عدم تحريكهم...الخ. لا تستطيع الإدارة مكافأة العمال المجدين، مما أدى بهم أن لا يدافعوا إلا عن حقوقهم: الأجور، العلاوات، شروط العمل...الخ، ونسوا واجباتهم، حيث تطالعنا الصحف الوطنية من يوم لآخر بقيام عمال هذه المؤسسات بإضراب في كل مناطق البلاد.

رغم الزيادة الأخيرة في العلاوات التي قررتها الحكومة، فإن عمال هذه المؤسسات اعتبروها غير كافية وأمهلوا السلطات شهرين قبل استئناف الإضراب.

كما شهدت هذه المؤسسات نزيفا هاما للمختصين الاستشفائيين الجامعيين نحو القطاع الخاص، نتيجة لتدهور ظروف العمل في القطاع العمومي، وإلى آفاق إغنائهم السريع في القطاع الخاص.

2 .3 الجانب المالي والمحاسبي:

إيرادات ميزانية هذه المؤسسات مرتبطة بالضمان الاجتماعي والدولة، والموارد الخاصة التحتية من الخدمات الصحية التي تقدمها للمواطنين تبقى ضعيفة جدا، لا تتعدى في أحسن المؤسسات 2% من إجمالي إيراداتها. يرجع ذلك إلى الأسعار الرمزية التي حددتها السلطات لهذه الخدمات مقارنة مع أسعار القطاع الخاص، إلى جانب عدم اهتمام عمال هذه المؤسسات بتحصيلها من جانب آخر، لأنهم لا يستفيدون منها إذا ارتفعت.

بالنسبة للجانب المحاسبي، فإجراءات المحاسبة العمومية ثقيلة لا تواكب التطورات، لا تسمح بالمرونة وبسرعة التدخل. كما أن غياب المخطط المحاسبي الوطني الاستشفائي، وعدم استخدام أدوات المحاسبة التحليلية جعل هذه المؤسسات لا تعرف مستوى تكاليف تشغيلها وخدماتها.

الصيانة: إن الكثير من مؤسساتنا الصحية تشتغل بأقل بكثير من قدراتها، فالمعدات والتجهيزات الطبية الحديثة المتأتية من انتشار التكنولوجيات الجديدة للتشخيص والعلاج غير مستعملة كما ينبغي، بسبب عدم الاهتمام بصيانتها، إذ عانت وتعاني من تعطلات متواترة، والذي زاد في إطالة مدتها نقص قطع الغيار مما جعلها دون استعمال لعدة أيام.

وما زاد في مشكل الصيانة في مؤسساتنا هو اعتمادها فقط على الصيانة العلاجية، وعدم وجود مختصين في ذلك.

منافسة القطاع الخاص: ظهور قطاع خاص ينمو يوما بعد يوم يجلب أحسن الموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسات الصحية العمومية، بفعل إغراءاته المالية، وظروف العمل الجيدة في هذا القطاع. إلى جانب عدم مراقبة هذا القطاع رقابة تقنية وعلمية خاصة من جانب استيراد الأدوية وتجهيزاته الصحية، وإلى أسعار خدماته المرتفعة جدا، مقارنة بمستوى خدماته، ومقارنة بأسعار المؤسسات العمومية. إلى جانب هذه المظاهر فهناك التبعية إلى الخارج فيما يخص المواد الصيدلانية (الأدوية والمواد المستهلكة) وتقلص الموارد من العملة الصعبة أدى إلى عدم توفرها بهذه المؤسسات، وبالتالي شلل بعض النشاطات العلاجية.

4.الأدوات والقواعد لتسيير عصري للمؤسسات الصحية العمومية الجزائرية:

إن المشاكل الصحية الجديدة المرتكزة حول أمراض ثقيلة وعصرية، إلى جانب المنافسة مع القطاع الخاص، تحتم على مؤسساتنا الصحية التزود بتكنولوجيات معقدة ومختصين، وإلى تحول عميق لطرق تسييرها، وذلك بأن يترك التسيير البيروقراطي المبني على تسيير موازنة تقليدي إلى تنظيم يسمح باستقلالية تسييرها، ويعمل على خفض تكاليفها، وتصحيح مواطن خللها، وتوقيف تدهور نوعية العلاج، وذلك بأن تقدم خدمات صحية كميا أكثر من جراء الضغط الديمغرافي ونوعيا أحسن وأكثر تعقيدا بأحسن تكلفة، مع ضرورة التحكم في التكنولوجيات العلاجية الحديثة مع أخذ بعين الاعتبار الوضع الاقتصادي الاجتماعي للجزائر.

إن البحث عن المردودية وعن الأمور المذكورة أعلاه، يتطلب تجديد تام لأدوات التسيير وقنوات الاتصال وتدرج الهياكل الصحية لقطاع الصحة.

تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

من أجل توقيف تدهور نوعية العلاج، والتحكم أكثر في تكاليف التشغيل لا بد أن يترك التسيير البيروقراطي لمؤسساتنا الصحية الذي تناولناه سابقا، إلى تنظيم يسمح باستقلالية المؤسسات الصحية، وذلك بالعمل على ترقية الطرق الحديثة للتسيير،المبنية على التسيير التقديري بالأهداف مع مراقبة دورية للنتائج.

من أجل تحقيق ذلك يجب تحسين عمل الهياكل الصحية، وتنظيم فعال لمختلف المصالح الصحية التي تتكون منها مؤسساتنا الصحية، مع تحديد واضح لدور كل من مسيري هذه المؤسسات، الأطباء، الممرضين والعمال الآخرين. مع إحساس جميع المستخدمين خاصة الأطباء، الممرضون للمشاكل الخاصة بتسيير النشاطات الصحية وفهم التسيير العصري للمؤسسات الصحية

مع العمل المشترك لجميع هذه الأصناف على إخراج مؤسساتهم من الأزمة التي تعاني منها والتي ذكرنا مظاهرها سابقا.

خلاصة:

يتضح لنا جليا من خلال هذا الفصل الذي عرضنا فيه تحليل لمختلف الجوانب التي تؤثر في تسيير المؤسسة الصحية العمومية في الجزائر، بحيث تمحورت دراسة هذا الفصل حول إبراز العلاقة بين طبيعة الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسات والخصائص القانونية والإدارية والتاريخية وكيفية تناولها مع نظام التسيير المطبق فيها؛ وبناء على ما سبق يمكن القول أن المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر بحاجة إلى"ثقافة تنظيمية"، متمثلة في تطبيق تلك الخصائص في مبدأ المساواة، في مبدأ الاستمرارية، والى مبدأ التكييف، هذه "الثقافة المؤسساتية" التي يحتاجها أهم فاعل في المؤسسة الصحية وهم العمال بدء من المدير إلى غاية العامل المهني، بالتنسيق مع الوصاية للتخلص من إرث التسيير التقليدي والقضاء على " ثقافة البايليك"، واستبدالها بثقافة بناءة مرتبطة بتسيير عصري في مختلف المجالات لإرساء سلوك الانضباط الوظيفي بشكل شمولي على مستوى الميكرو والماكرو سوسيولوجي، وفي الفصل الموالي سنخوض تجربة ميدانية لإحدى جزئيات هذا النظام مؤسسة من مؤسسات الصحة ولتكن المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي ولاية غرداية كنموذج للتحليل والدراسة.

الفصل الخامس

البناء المنهجي للدراسة الميدانية

1. مجالات الدراسة.
2. منهج الدراسة.
3. لأدوات جمع البيانات.
4. أساليب التحليل.
5. عينة الدراسة.

تمهيد:

هناك علاقة وطيدة بين موضوع البحث ومنهجه، إذ إن الموضوع هو الذي يحدد المنهج المناسب له، كما أن المصادر المنهجية تعد ضرورية لتحقيق الترابط بين النظري والميدان. سيحاول الباحث من خلال هذا الفصل إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، ثم عرض وتحليل البيانات التي جمعت من الميدان، لنخلص في الأخير إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تعتبر إجابة عن التساؤلات التي طرحت في مقدمة الدراسة.

1.مجالات الدراسة:

لأن التعميم في العلوم الاجتماعية صعب، إذ إن النتائج تختلف باختلاف الزمان والمكان وحتى الأفراد الذين أقيمت عليهم الدراسة السوسيولوجية هذا وسنشرح في هذه الجزئية مجالات الدراسة.

تحديد مجال البحث أو الدراسة في العلوم الاجتماعية صعب، إذ أن النتائج تختلف باختلاف الزمان والمكان وحتى الأفراد الذين أقيمت عليهم الدراسة السوسيولوجية، من أجل هذا سنشرح في هذه الجزئية مجالات الدراسة.

كما أن تحديد مجال البحث أو الدراسة يتمثل في الغالب في تحديد الأفراد الذين ستقوم عليهم الدراسة، وذلك بواسطة خصائص معينة، وفي الغالب يكون مجال البحث سكان دولة على العموم، لكن يمكن حصرهم في فئات عمرية أو غيرها مثلا، أيضا يمكن أن يكون المجال أكثر تحديدا ليس فقط بوضع مؤشرات مسبقة لكن بممارسات اجتماعية، لذا فالمجال يجب أن يتحدد عمليا، المهم أن مجال البحث لا يحدد آليا، وليس محصورا في مجموع الأفراد المعنيون بمجموع الدراسة.[1]

بل إن الدراسة لها مجالات هي المجال الزماني والمكاني والبشري، لذا وجب ألا يهمل الباحث تحديدا عند البدء بالتفكير بالموضوع الذي سيتناوله بالبحث والتقصي.

جاءت دراستنا الموسومة **بـ "دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي"** في حدودها المتعارف عليها بين مختلف الباحثين وهي على الترتيب والتفصيل التاليين:

---

[1]- Marion Selz et Florence Maillochon, Les raisonnement statistiques en sociologie,PUF resses universitaires de France, Paris, 2009, p160.

1. 1 حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالمجالات (الحدود) التالية: المجال البشري، والزمني، والجغرافي.

أ-الحدود البشرية:

من العنوان الذي اختير لموضوع الدراسة، يتضح أن الدراسة سيكون مجالها البشري عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانبة، بولاية غرداية.

وقد استبعد العمال المتعاقدون من هذه الدراسة، وانصب البحث على العمال الدائمون بصفة رسمية.

ب- الحدود الزمنية:

ترتبط نتائج الدراسة عموما بمجالات الدراسة، والمجال الزماني يعد معيارا من أجل قبول أو رفض النتائج، لأن من قام بالإجابة في الدراسة، ومن استخلص النتائج يعتمدان على أحداث مرت في الفترة الزمنية التي أنجز فيها مشروع البحث.

فاقتصرت هذه الدراسة عموما على الفترة الزمنية الممتدة بين (2015/2012م) وتحديدا خلال الفصل الثاني منه، حيث تم توزيع الاستمارات وجمعها في شهر أفريل وماي، وهي موضحة كالتالي:

الفترة الممتدة بين 2012-2015: إن الدراسة الميدانية جاءت متزامنة مع إعداد الجانب النظري والإجراءات المنهجية، حيث خصصت هذه الفترة من أجل إنجاز الهيكل العام للدراسة من خطة وضبط الإشكالية والأبعاد وفروض الدراسة، إضافة إلى البدء في رصد المادة العلمية للشق النظري، واختيار مكان الدراسة والشروع في تحرير فصول الدراسة والتفكير في التقنية المناسبة لموضوع البحث واستشارة بعض أهل الاختصاص عن الموضوع.

الفترة جانفي 2015 إلى بدايات شهر أكتوبر2015: هذه المرحلة جاءت مقسمة إلى عدة مراحل:

المرحلة الأولى: من 2015/01/04 -2015/01/15 المرحلة الاستطلاعية: واستغرقت مدة أسبوعين، من خلالها تعرف الباحث عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة، وسير العمل بها، كما تم إجراء العديد من المقابلات مع مختلف مسؤولي المصالح حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وخاصة

مديرية الموارد البشرية، والتي تعرفنا من خلال المشرفين عليها على كل ما يتعلق بالعاملين من تعدادهم وطرق الترقية، ونصوص قانونية خاصة بالتسيير والتنظيم، وكيفية ترقية وتعيين وتدريب وغيرها...بالإضافة إلى سير العمل داخل المؤسسة والجدير بالذكر أن المرحلة الاستطلاعية كانت قبل هذا التاريخ، كون الباحث عامل بالمؤسسة، لكن في هذه الفترة تحديدا من البحث تم التركيز على كل ما يخص موضوع البحث.

المرحلة الثانية: من جانفي 2015-2015/03/31: قام الباحث ببناء وصياغة استمارة البحث في صيغتها الأولية وفق ما يخدم أهداف الدراسة ومناقشتها مع الأستاذة المشرفة، حيث تم تطبيق الاستمارة التجريبية على 20 عامل بالمؤسسة، ومن خلال المعلومات والبيانات الهامة المستقاة من الميدان، إضافة إلى تجربته الخاصة في العمل بهذه المؤسسة، وقد تم تعديل بعض الصيغ في الأسئلة كما تم عرضها على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص للتأكد منها وتحكيمها واستفاد الباحث من ملاحظات الأساتذة المحكمين* وتم تعديل الاستمارة وفق الملاحظات والموافقة على الاستمارة وإخراجها في شكلها النهائي.

المرحلة الثالثة: 2015/04/01-2015/05/15 تطبيق الاستمارة في صيغتها النهائية وتضمنت هذه المرحلة تطبيق الاستمارة وتوزيعها على المبحوثين، بعد اختيار العينة المطلوبة إحصائيا، ثم جمعها وتبويبها وتفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام الإعلام الآلي، وتطبيق نظام الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية .spss

المرحلة الربعة: 2015/05/15-2015/08/31 في هذه المرحلة تم فيها تحليل البيانات إحصائيا وتفسير الجداول سوسيولوجيا، واستخراج العلاقات الكامنة بين المتغيرات واستخلاص النتائج العامة.

المرحلة الخامسة:2015/08/31- أكتوبر 2015 هي آخر مرحلة، وقد تم تخصيصها للتصحيحات والمراجعة للطباعة، ثم استخراج الأطروحة في شكلها النهائي، بعد أن استوفت جميع الخطوات المنهجية و العلمية في إنجاز أطروحات الدكتوراه.

ج- الحدود الجغرافية: اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية لبلدية متليلي الشعانبة.

---

*- الأساتذة المحكمون وهم ، أ-دبلة عبد العالي ،جامعة لسكرة،أ - بلفقل ابراهيم ، جامعة جيجل ،أ - بوزيان راضية، جامعة الطارف،أ- عزاوي عمر، جامعة ورقلة

1 .2.لمحة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي:

لعل من أهم الأهداف التي تسعى من أجلها المؤسسة العمومية الاستشفائية كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري، هو توفير الخدمات الصحية للمواطن، والتي هي في الحقيقة من أسمى و أنبل الأدوار والمهام التي لا يمكن للفرد الاستغناء عنها انطلاقا. من هذا المبدأ ومن أجل تحقيق هذا المطلب تعمل أسرة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي بمختلف أسلاكها على تدعيم وترقية الخدمات الصحية في مختلف الجوانب، وتعميمها بفضل الجهود والمساعي المبذولة وتعاون الجميع لترشيد الإمكانيات المتاحة، واستغلالها لبلوغ المستوى المطلوب لكسب ثقة المريض والمواطن بصفة عامة.

أ- تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي:

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي من أهم المؤسسات الحيوية، الملبية لأهم متطلبات الحياة (الخدمات الصحية)، ولكونها من أبرز القطاعات الصحية بالمنطقة،كما لا تنحصر أهميتها في العلاج فقط بل تتعداه إلى أهمية اقتصادية نظرا لتشغيل قوى عاملة معتبرة، لذلك سنتطرق إلى تعريفها، وهيكلها التنظيمي الإداري، ودورها الخدماتي.

ب- تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي:

المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي هي مؤسسة خدماتية عمومية، وهي تسمية جديدة لما كان يسمى سابقا القطاع الصحي بمتليلي بعد صدور المرسوم الرئاسي رقم 2007/140 لـ 19 ماي 2007 حيث تقع ببلدية متليلي ولاية غرداية. أنجز بناؤها من طرف شركة فرنسية بتاريخ 01 أفريل 1981 بالبناء الجاهز . تبعد عن مقر الولاية بـ 42 كم جنوبا وعن العاصمة بـ 642 كم تغطي خدماتها64851 نسمة موزعين على مساحة 28375 كم² بكثافة سكانية تختلف من بلدية إلى أخرى، إجمالا بمعدل2،28 نسمة في الكيلومتر مربع الواحد وتضم 05 بلديات وهي متليلي، سبسب، المنصورة، حاسي لفحل، زلفانة.

يحدها: من الشمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بغرداية والمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة.

جنوبا: المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنيعة.

شرقا: المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة .

غربا: المؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط والمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبيض*.

عند بداية إنشاء القطاع الصحي في 01 أفريل 1981 كان مقره المركز الصحي بوسط المدينة، وفي 01 جانفي 1985 أصبح مقره المستشفى الجديد بحي 200مسكن، وسمي بمستشفى 18 فيفري - يوم الشهيد.

أما حاليا فقد تحول من قطاع صحي يشمل مختلف الوحدات الصحية بما في ذلك المراكز الصحية وقاعات العلاج عبر كامل تراب البلديات التابعة له، إلى مؤسسة عمومية استشفائية تحت ظل التغييرات الحاصلة التي عرفها قطاع الصحة بمرسوم تنفيذي[1]، حيث قسم إلى مؤسستين، الأولى هي المؤسسة العمومية الاستشفائية والثانية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

وتكمن مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في:

- التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان.
- تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفائي.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
- ميدان التكوين الطبي وشبه الطبي على أساس اتفاقيات مع مؤسسات التكوين.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

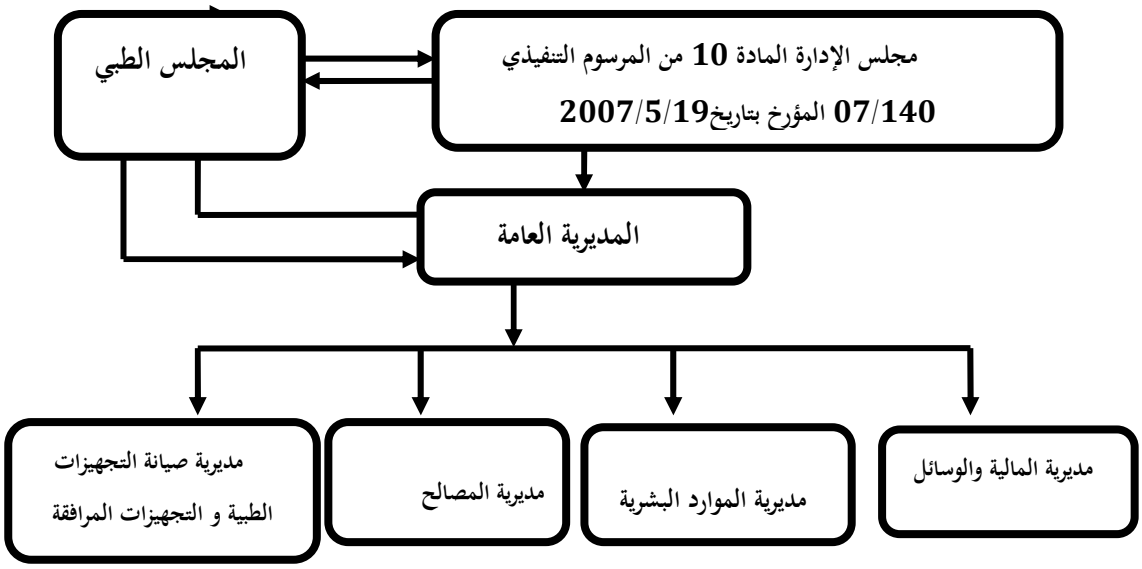
جـ- التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية:

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية الصحية إداريا حسب المرسوم التنفيذي رقم 07/140 والمؤرخ في 19 ماي2007 المتعلق بتحديد المخطط التنظيمي للمؤسسات الصحية الاستشفائية، من مديرية عامة وأربعة (04) مديريات فرعية حسب الشكل التالي:

*- المخطط التنظيمي الإداري حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 أفريل 1998.

[1]- للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 2007/05/19 ، عدد33، ص10.

الشكل رقم (13) : مخطط التسيير للمؤسسات العمومية الإستشفائية



المصدر: الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، 19 ماي 2007 ، العدد 33 ،ص13.

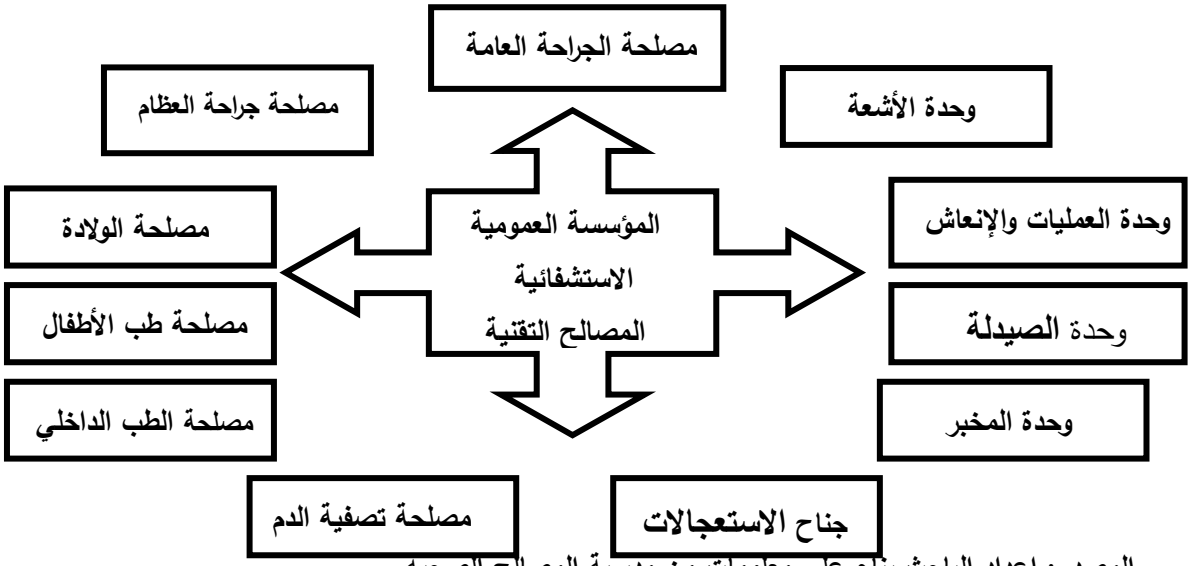
وحاليا فإن المؤسسة العمومية الاستشفائية مهيكلة وفق المخطط التنظيمي أنظر الملحق رقم(01): **المخطط التنظيمي الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي.**

* **المصالح الاستشفائية:** تتسع المؤسسة العمومية الاستشفائية لطاقة استيعاب تقدر ب170سرير تتوزع على المصالح الإستشفائية حيث يحتوي :

- عدد الأسرة التقنية النظرية: 170سرير.
- عدد الأسرة التقنية المستخدمة: 132 سرير.
- عدد المصالح الاستشفائية: 05 مصالح.
- عدد قاعات العمليات: 03 قاعات.
- عدد المخابر: 01.
- عدد نقاط حقن الدم: 01.
- عدد مصالح التصوير الطبي: 01.
- مصلحة الصيدلة: 01.
- مصلحة السكانير: 01.

كما نوضح عبر المخطط التالي التخصصات الموجودة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية:

الشكل رقم(14): مخطط توضيحي للمصالح التقنية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية .



المصدر: إعداد الباحث بناء على معلومات من مديرية المصالح الصحيه.

الموارد البشرية: من خلال الجدول الموالي سنلاحظ تطور عدد العمال منذ افتتاح المؤسسة إلى غاية اليوم

جدول رقم (02): مقارنة زمنية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية *:

السلك	1985	2000	2009	2011	2012	2013	2014
أطباء أخصائيون	00	07	22	15	15	17	20
أطباء عامون	03	33	56	23	27	30	34
شبه طبيون	25	228	214	252	262	281	293
إداريون ومصالح عامة	56	215	221	109	108	96	179

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية

وتضم المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي 526 عامل موزعة حسب الجدول التالي:

جدول رقم(03): توزيع عدد المستخدمين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية إلى غاية2014/12/31

التخصص	التكرار	النسبة%
إداريين	46	8.74
المخبر و الصيانة	01	0.19
العمال المهنيين الدائمين	52	9.88
العمال المهنيين المتعاقدين	80	15.20
قابلات	25	04
عون طبي في التخذير والانعاش	14	2.66
الشبه طبيين	242	46
ممارس اخصائي	20	3.80
طبيب عام	28	5.32
صيدلي	02	0.38
نفسانيين	04	0.76
البيولوجيين	12	2.28
المجموع الكلي	526	100

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية

* **الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للموارد البشرية:**

يعتبر العنصر البشري العصب الحساس في المؤسسة والأكبر أهمية في التنظيم، حيث يرتبط نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بمدى مساهمة أفراد القوى العاملة في أداء وظائفهم بأحسن وجه.

يندرج تحت هذه المديرية:

مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات ومكتب التكوين.

1. **مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:** ويقوم بتطبيق المهام الموكلة إليه والمتمثلة في:

أ- إعداد مخطط سنوي في بداية السنة لتسيير المستخدمين ومناقشته مع الهيئات الولائية المختصة (المديرية العامة للوظيف العمومي)

ب- إعداد تقرير سنوي لتقييم نشاط المؤسسة من ناحية تسيير المستخدمين والمصادقة عليه وبعث نسخة منه إلى الوزارة الوصية ومديرية الوظيف العمومي.

ت- إعداد ومتابعة القائمة الاسمية للعمال وإرسالها للمصادقة لدى القابض ما بين البلديات.

ث- متابعة حياة الموظف من حيث توظيفه إلى نهاية مساره الوظيفي.

ج- متابعة عطل العمال بجميع أنواعها .

ح- الإشراف على المجالس التأديبية للعمال.

خ- حل النزاعات القائمة بين العمال بالطرق الإدارية الممكنة.

د- الاتصال بمكتب الميزانية والمحاسبة من أجل إعطاء العامل أجره.

2. **مكتب التكوين:** ويقوم بمتابعة عملية التكوين الداخلية والخارجية للعمال، والقيام بالتكوين المستمر أو التكوين المتواصل للعمال.

ومن بين الأهداف المرجوة لهذه المديرية :

أ- رفع كفاءة الأداء في الخدمة عن طريق تطوير قدرات ومهارات القوى العاملة وفعالية استخدامها.

ب- تحقيق العدالة والمساواة في المعاملة وإيجاد الوسائل للنظر في المنازعات واتخاذ القرارات فيها.

ت- تنمية روح التعاون وتماسك جماعة العمل لتحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات العاملين.

2.منهج الدراسة:

يعتبر البحث العلمي عملية تطوير أو سير منظم ومقصود وموجه ومضبوط ومميز علميا ونسبي من ناحية النتائج في حقل معين وهذا من أجل إما تجديد أو إبتكار أو تحسين المعرفة في هذا الحقل[1]، إن المنهج العلمي هو الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعميمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية ومن هذا المنطلق فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في كشف حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيرا كيفيا وكميا.

---

[1]- Jean MARIE DE KETELE et Xavier ROGIERS, Méthodologie du recuil d'informations, 4emme Edition,Edition de la boeck,BRUXELLES, 2009, p77.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه" مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجاتها، وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث[1] ". وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة الراهن، استخدم الباحث **المنهج الوصفي التحليلي**، بغرض وصف **ظاهرة الانضباط الوظيفي** وأداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانبة وتحليلها، **وإبراز العلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية** من خلال عملية **التوظيف والحوافز بمختلف أنواعها والرقابة الإدارية**، وعلاقتها **بمستوى الانضباط الوظيفي للعاملين في المؤسسة** السالفة الذكر ،والذي ينعكس بصورة مباشرة على نوعية وكفاءة الخدمة الصحية بصفة عامة، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي وفقا للخطوات التالية:

1-**المرحلة الاستكشافية**: وتتمثل الخطوة الأولى في البحث وتشتمل:

أ- جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث، وهي ذات أهمية بالغة.
ب- مناقشة ذوي الاختصاص والخبرة،واستشارتهم حول المعلومات النظرية الأكثر تلاءما مع موضوع الدراسة.

2- **المرحلة الثانية** : وهي مرحلة الوصف المعمق، وقد شملت هي الأخرى ما يلي:

أ- تحديد وصياغة تساؤلات الدراسة انطلاقا من التساؤل الرئيسي.
ب- ضبط وتحديد مجتمع البحث وتعين خصائصه ومميزاته لاختيار عينة ممثلة.
ت- اختبار الأدوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث، وهي: الاستمارة والمقابلة، الملاحظة التلقائية، والملاحظة بالمشاركة.
ث- التركيز على مؤشرات محددة ترتبط بموضوع البحث، ومحاولة تحليلها وتفسيرها.
ج- تحليل البيانات وتفسيرها إحصائيا وسوسيولوجيا، والوصول إلى استنتاجات.

إضافة إلى **المنهج التاريخي** الذي تتبعنا أراء بعض المواطنين في **سجلات الملاحظات والانتقادات** للمصالح الاستشفائية عبر فترة زمنية من 2012 إلى غاية شهر أفريل 2015، وذلك **بغية معرفة أراء زبائن المؤسسة عن أداء طاقمها**، حيث يقيم أداء العاملين ويثمن بجهة خارجية، وللإشارة فانه كان يضرب بالمؤسسة العمومية المثل في الانضباط والصرامة خاصة في خدمة

[1]- بشير صالح الرشيدي، منهاج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، **2000**، ص **59**.

المرضى، مما أدى إلى استقبال عدد لا باس به من خارج الولاية للاستشفاء نتيجة للضمير المهني، والروح المعنوية المرتفعة والحس الاجتماعي للطاقم الشبه الطبي بها.

3. أدوات جمع البيانات:

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة.[1]

ولهذا الغرض قمنا باستعمال أدوات جمع البيانات التالية:

أ- **الملاحظة:**

الملاحظة هي إحدى الأدوات التي اعتمدت في جمع المعلومات وتعرف: "على أنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية ومتابعة مسارها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم و مخطط هادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ يسلوك الظاهرة." [2]

لقد تم اعتماد **الملاحظة البسيطة** في البداية، إذ تعاملنا مع العاملين بالمؤسسة الصحية العمومية بمختلف تخصصاتهم، ورتبهم المهنية، مستفسرا عن جوانب تخص الصحة العمومية بصفة عامة، والظروف التي تحيط بمجال عملهم، سواء كانت اجتماعية أو ظروف تتعلق مباشرة بالعمل، كالأجهزة والآلات وطرق تأدية أعمالهم كل وفق تخصصه، هذه العملية دامت مدة طويلة من التفكير في موضوع البحث كون الباحث عامل بنفس المؤسسة، لكن في هذه الفترة من البحث تم التركيز على ملاحظة المجالات التي تدخل مباشرة في موضوع البحث الراهن، مما مكننا من إيجاد ايجابيات عن تساؤلاتنا الكثيرة، وساعدنا على تصميم خطة منهجية ارتكزت عليها الاستمارة.

ولا شك أن استخدام الملاحظة البسيطة في كثير من الدراسات السوسيولوجية مهم جدا، خاصة ما تعلق بالدراسات الاستطلاعية لجمع بيانات أولية عن الظاهرة المدروسة، وبما أن للملاحظة البسيطة [3]، أسلوبين أساسين الملاحظة بدون مشاركة والملاحظة بالمشاركة، هذه الأخيرة تستخدم أساسا في

---

[1]- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي-النظرية و التطبيق، عمان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع،**2000** ، ص **81**.

[2]**- Tomas GAY, L'indisponsable de la sociologie principes Collection dirigée par Annie REITHMANN, France 4 trimestre, 2004, p80.**

[3] عبد الله محمد عبد الرحمن،محمد علي البدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، **2000** ،ص **35**.

الدراسات الأنثربولوجية، من خلال اشتراك الباحث في حياة الناس الذين يلاحظهم والمساهمة بصورة فعلية في مختلف أنشطتهم وذلك في فترة الملاحظة المحددة، **فالملاحظة بالمشاركة** هي التي تتضمن إشراك الباحث الفعلي في حياة الأفراد الذين هم تحت الدراسة وذلك بغية جمع أكبر قدر من البيانات اللازمة لدراسته"[1] ومن القواعد التي تعتمد عليها هذه الأداة:

- معرفة خصائص الجماعة المدروسة من خلال البيانات الإحصائية والبحوث الميدانية.

- عدم طرح أسئلة حساسة لكي تتوطد علاقات الباحث معهم، ويصبح واحدا منهم[2] ، وقد تم الاعتماد عليها في البحث لجمع المعلومات والحقائق عن الميدان الاجتماعي بالمؤسسة الصحية ميدان البحث، ومما سهل هذه العملية أن الباحث عامل بنفس المؤسسة حيث استعمل **الملاحظة بالمشاركة**، وملاحظاته انبثقت من خلال خبرته في الميدان، والتي ليست وليدة فترة زمنية قصيرة بل معايشته للوضع في المؤسسة، من خلال خبرته التي تفوق سبعة عشر سنة أقدمية في المؤسسة محل الدراسة، حيث من خلالها لاحظ أمورا كثيرة وعايشها ، واستلهم موضوعه من واقعه الميداني حول الظاهرة المدروسة، فعلى سبيل **المثال يوم 2015/03/17** في الفترة المسائية عمال إداريون بإحدى المصالح مكتب الدخول سجل الباحث غياب جماعي ماعدا ثلاثة موظفين حضروا من مجموع مقدر بـ عشرة موظفين ، حيث أعد رئيس المصلحة تقريرا للإدارة، نائب المدير المكلف بإدارة الموارد البشرية قام بزيارة للمصلحة المعنية وتوعد باتخاذ إجراءات رادعة، حيث أن هذا الأمر قد تكرر سابقا حسب قول رئيس المصلحة.ومن الملاحظات كذلك ، قد لوحظ عدم التزام المصالح التقنية الصحية بتعاليم العمل وقواعده في تقييد إجراءات العمل الخاصة في بطاقات المرضى و المعروفة بالبطاقة المتنقلة fiche navette وإرسالها إلى مصلحة مختصة بحساب التكاليف والاداءات فارغة وعدم ملئها بالمعلومات الضرورية المتمثلة في عدم ملأ تاريخ خروج المريض والوقت وأحيانا عدم وضع تأشيرة المصلحة وغياب والأداءات الطبية والأدوية عليها.

ملاحظة عدم التزام الموظفين بمواقيت الدخول و الخروج في كثير من المرات حتى أصبح هذا الفعل حق مكتسب عند بعض العمال خاصة فئة الأطباء الذين هم محور العملية الصحية، فهذه بعض الأمثلة من الملاحظات والتي هي في الواقع كثيرة توحي إلى وجود إشكالية عدم الانضباط وعدم عقلانية التسيير.

---

[1]– أبو النجا محمد العمري، أسس البحث في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، دمنهور، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، 1999،ص 273 .

[2]– عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي، المرجع السابق، ص ص 391–393.

ب –المقابلة :

تعد المقابلة من الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات الخاصة بالبحوث التي لا يمكن الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى[1]، وهي عبارة عن حوار لفظي بين الباحث والمبحوث في موقف مواجهة من أجل تحقيق هدف محدد، ومن حيث الفرق فهي إما مقابلة لجمع بيانات، أو مقابلة علاجية أو تشخيصية وهناك المقابلة الفردية والجماعية، وكذلك المقابلة المقننة والغير مقننة.

ويتم استعمالها بصورة جلية كأداة لجمع البيانات وقد تكون مساعدة لاستمارة البحث، للحصول على بيانات من الجمهور في مواقف المقابلة. [2]

فقد تم إجراء **مقابلات مفتوحة** مع عدد من العاملين والإداريين، رؤساء المصالح، ومسؤول الموارد البشرية، والاستفسار عن بعض الأمور الخاصة بموضوع بحثنا، كما تعد المقابلة تسجيلا للإجابات بطريقة علمية، وتستعمل عادة للتعرف على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة، واستلزم موضوع الدراسة استخدام هذه التقنية لفهم بعض المتغيرات سواء كانت على مستوى المسؤولين أو العمال كالانضباط وطرق التوظيف، والحوافز والمكافآت بمختلف أنواعها التي يستفيدون منها والأداء، ونظام الرقابة وعلاقته بالانضباط الوظيفي كل ذلك، من أجل تحسين فعالية المؤسسة الصحية العمومية والرفع من كفاءتها وتحسين نوعية الخدمات الموجهة للمواطنين.

جـ–الاستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعدادا محددا وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم تم إعادتها ثانيا[3] كما قد تتم مباشرة مع المبحوثين خصوصا إذا كانوا أميين.

ومن أهداف الاستمارة الوصول إلى بيانات حول معلومات شخصية أو بيبلوغرافية مثل السن، الجنس، المستوى التعليمي.

---

[1]– أبو النجا محمد العمري ، المرجع السابق، ص **294** .

[2]– عبد الله محمد عبد الرحمن،محمد علي البدوي، المرجع السابق،ص ص**183–184**.

[3]– محمد شفيق، البحث العلمي– الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ،**2001**،ص **115**.

ونظرا لتعدد فئات العينة وتباين مستوياتهم التعليمية، فإن الباحث خصص استمارة موحدة لكل الفئات، وذلك نظرا لصعوبات تخصيص استمارة لكل فئة على حدة.

لقد **أعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستمارة بالمقابلة** لعدد معين من أفراد العينة حسب طبيعة اختصاصهم بهدف الحصول على معلومات دقيقة وصريحة، خاصة وأن أفراد العينة يختلفون من حيث المستوى التعليمي، ولغة تكوينهم وكذلك ارتأينا أن نكون على اتصال مباشرة بالمبحوثين، حتى نضمن الإجابة الدقيقة على أسئلتنا، التي تتطلب التحليل والشرح، لذلك صيغت الاستمارة بالفصحى، وطرحت بالدارجة أو بلغة مزدوجة عربية -فرنسية ليفهمها معظم العاملين.

لقد قام الباحث في البداية بتطبيق استمارة تجريبية تتكون من 20 استمارة طبقت على عينة قصديه، واختيارها كان عشوائيا، للتأكد من مناسبة عبارات الاستمارة لعينة الدراسة والإطلاع على آراء ومقترحات حول مدى وضوح محتوى الأداة، وكون أسئلة الاستمارة لا تحتاج إلى تغيير كبير لأنها ألمت إلى حد ما بالموضوع المدروس، فقد قام الباحث بوضع نفس الأسئلة في الاستمارة النهائية مع تغيير طفيف لبعض عبارات الأسئلة، حيث شملت على53 سؤال، كانت ذات طبيعة متنوعة بين أسئلة مغلقة ونصف مغلقة، وأخرى مفتوحة لترك الحرية للعامل للتعبير عما يريد الباحث الوصول إليه من معلومات تخص موضوع البحث. وعموما فإن الاستمارة (انظر ملحق 02) جاءت موزعة على الشكل التالي:

أسئلة فرعية من1 إلى7 وهي أسئلة خاصة بالبيانات الأولية، وكذلك لوصف العينة ومعرفة سماتها وخصائصها، حيث شملت السن والجنس، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية داخل المؤسسة والوظيفة الحالية، وطريقة التوظيف.

أسئلة رئيسية وقد تضمنت:

- **المحور الأول**: بيانات خاصة بالتوظيف، تضمنت أسئلة فرعية من 07 الى20.
- **المحور الثاني**: بيانات خاصة بالحوافز احتوت على أسئلة فرعية من 21 الى37.
- **المحور الثالث**: بيانات خاصة بالرقابة الإدارية احتوت على أسئلة فرعية من 38 إلى51.
- **المحور الرابع**: تضمن سؤالين مفتوحين عن الانضباط في المؤسسة ومقترحات لتطويره من 52 إلى 53.

لقد مرت عملية إنجاز استمارة البحث الحالي بعدة مراحل، يمكن حصرها كالتالي:

1. بناء الاستمارة في شكلها الابتدائي وفق متغيرات الدراسة.
2. عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة في علم الاجتماع من مختلف الجامعات بهدف التحكيم والإفادة ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة.
3. قدمت الاستمارة إلى الأستاذة المشرفة التي أبدت ملاحظات حولها وبناءا على توجيهاتها وما أثير حولها من نقاشات شملت الشكل والمضمون، تم اعتماد الاستمارة في شكلها النهائي.
4. إدخال التعديلات اللازمة، ثم التوجه إلى الميدان لإجراء الدراسة الاستطلاعية.
5. بعد التعديلات التي تمت بناء على الدراسة الاستطلاعية، وآراء المحكمين وموافقة الأستاذة المشرفة، سحبت الأعداد الكافية واللازمة لتطبيقها ميدانيا.
6. وزعت الأعداد المخصصة من الاستمارة البالغ 120 استمارة، والمدة الزمنية المستغرقة في الحصول على العدد المطلوب من الاستمارات قدر بأسبوعين، تم جمع العدد المخصص من الاستمارات من المبحوثين، والجدول التالي يبين توزيع أداة الدراسة (الاستمارة) على المبحوثين.

جدول رقم (04): توزيع الاستمارة على المبحوثين

عدد الاستمارات	التوزيع	العائد	المستبعد	النهائي
المجموع	120	102	06	96

المصدر: إعداد الباحث

د- تحليل المحتوى للسجلات:

قام الباحث بدراسة لبعض سجلات المصالح الاستشفائية، وتحليل محتواها واستنتاج أراء بعض المواطنين ومواقفهم، ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من قبل طاقم المؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث تحصل الباحث على سجلات الملاحظات والشكاوي على مستوى كل مصلحة، إلا أن بعض المصالح لم يتوفر فيها هذا السجل وقد لخصت المعلومات المتحصل عليها في الجدول التالي:

جدول رقم(05): مواقف بعض المواطنين اتجاه الخدمة المقدمة ما بين سنة 2012 الى غاية شهر افريل 2015.

رأي المواطنيين حول الخدمة المقدمة / المصالح	2012		2013		2014		2015	
	ايجابي	سلبي	ايجابي	سلبي	ايجابي	سلبي	ايجابي	سلبي
الامومة	10	00	29	03	–	–	07	05
الطب الداخلي	–	–	–	–	06	–	01	–
الجراحة	–	–	–	–	14	00	–	–
المخبر	16	06	–	–	–	–	–	–
جراحة العظام	–	–	–	–	05	01	03	01
المستعجلات	07	13	05	08	02	07	02	02
المجموع	**33**	**19**	**34**	**11**	**27**	**08**	**13**	**08**

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول نلاحظ أن الجانب الايجابي عبر السنوات أكثر منه من السلبي وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة الخدماتية، وضرورتها في الحياة وقد اقتصر الجانب السلبي في بعض الملاحظات التي ندرجها في النقاط التالية :

معظم الشكاوى محتواها عن مصلحة الاستعجالات، حيث هي الواجهة الأولى للمؤسسة ويقصدها المواطنون، والتذمر الملحوظ هو من طاقم الأطباء وهذا راجع في النقص الملحوظ في أعدادهم، برغم أن المصلحة مخصصة للحالات الاستعجالية البحثة، وأن الهياكل القاعدية مفتوحة بالمؤسسات للصحة الجوارية، إلا إن المصلحة هي مقصد كل مريض، والطاقم الطبي لا يسعه التكفل بأعداد المرضى والحالة الاستعجالية هي من أولى أولوياته غير أن المواطنين لا يقدرون ذلك.

1. شكاوى حول التجهيزات المتمثلة في نظام التكييف، وارتفاع درجة الحرارة في وقت الصيف، خاصة أن المنطقة معروفة بحرارتها الشديدة.
2. شكاوى حول الطاقم المناوب ليلا و نقص الأدوية.
3. شكاوى حول الإهمال واللامبالاة وعدم احترام قانون الدخول والخروج.

4. أساليب التحليل:

بعد عملية جمع البيانات بالوسائل والأدوات المذكورة سالفا، فإن المعلومات المتوفرة مبهمة إذا لم يتم تحويلها إلى قضايا مركزة، ولها دلالات معرفية وعملية وسوسيولوجية في آن واحد، وعموما فقد اعتمدنا في تحليلنا للبيانات على ما يلي:

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد تم تحليل البيانات إلى تحليل وصفي وآخر استدلالي وذلك على النحو التالي:

- تم ترميز البيانات إلى الحاسب الآلي.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات البحث.
- عرض البيانات في جداول بسيطة وأشكال بيانية.
- وضع جداول مركبة لوصف العلاقات بين المتغيرات حسب الضرورة.
- استعمال النسب المئوية والمجمعات الحسابية الصاعدة في الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- الاعتماد على الجانب النظري في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج وتفسيرها (الأسلوب الكيفي).

5. طريقة إختيار عينة الدراسة:

قبل الحديث عن طريقة اختيار العينة، جدير بنا أن نعطي تعريفا لمصطلح العينة، فهي الطريقة الشائعة في معظم البحوث العلمية نظرا لكونها أيسر طريقة وأقل في التكاليف من دراسة المجتمع الأصلي، وهي جزء منه وهي عدد من الحالات التي تأخذ من المجتمع الأصلي فنجمع منها المعلومات قصد دراسة خصائصه[1] طبيعة الدراسة وخصوصيتها، فرضت على الباحث اختيار أفراد العينة على أسس ومعايير منهجية علمية، فقد تم الاعتماد على **عينة عشوائية حصصية**، حيث أنه "يقوم الباحث فيها بتقسيم مجتمع البحث إلى حصص ثم يختار عينة من كل حصة شريطة أن يمثل فيها كل حصة من حصص المجتمع."[2] وكون الباحث اتجه إلى هذا النوع من العينات نظرا لصعوبة الحصول على قوائم العمال والمصالح المنتمين إليها، وكذلك صعوبة الاتصال بالعمال الذين دوامهم ليلي.

---

[1]– فهد خليل زايد، أساسيات المنهجية في العلوم الإجتماعية، ط1، الاردن، دار النفائس للنشر، 2007، ص ص 112،113.

[2]– وائل عبد الرحمان التل،عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، 2007، ص 44.

بما أن عدد العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي ميدان الدراسة يقدر بـ 526 عامل، منهم 80 عامل متعاقد موزعين على مختلف الأقسام، ووفق فئات مختلفة:السلك الطبي، السلك شبه الطبي، سلك الإداريين ،سلك المهنيين وقد استبعد الباحث العمال المتعاقدين ليصبح عدد العمال 446 عامل وقد تم اختيار نسبة 25 % من مجموع العاملين، أي ¼ مجتمع البحث وقدرت العينة الكلية محل الدراسة بـ: 116عامل.

5. 1.كيفية اختيار وحدات العينة:

اختيرت وحدات العينة وفق الصيغة $n = \frac{NX25}{100}$

N: يمثل عدد المجتمع الكلي

n: تمثل عدد أفراد العينة

بطريقة حسابية نجد:

446 عامل x 100/25 = 111.5نقرب العدد ليصبح 112 عامل

ويمثل عدد كل فئة:

1-السلك الطبي:

47 طبيبx 100/25 = 11.75 حوالي 12 اطباء.

2-السلك شبه طبي:

281 شبه طبي x100/25 = 70.25 حوالي 70 شبه طبي.

3-سلك الإداريين:

42 اداري x100/25 = 10.5 حوالي 10 اداري.

4-سلك المهنيين:

96 مهني x 100/25 = 24 مهني.

12 أطباء+70 شبه طبي+10 إداري+24 مهني=116 عامل.

والجدول التالي يوضح ويختصر كيفية اختيار مفردات عينة الدراسة

جدول رقم(06): كيفية اختيار مفردات عينة الدراسة

وحدات العينة	العدد	العدد x ¼	العدد المقرب الصحيح
السلك الطبي	27	11.75	12
السلك شبه طبي	281	70.25	70
سلك الإداريين	42	10.5	10
سلك المهنيين	96	24	24
المجموع	446	116.5	116

المصدر: إعداد الباحث

وتجدر الإشارة أن عينة الدراسة المقدرة ب 116 عامل من مجتمع البحث الكلي المقدر ب 446 عامل قد وزعت عليهم استمارة البحث وبعد استرجاعها وبدء عملية المعالجة ، فقد وصل عدد الاستمارات الملائمة للتحليل 96 استمارة و استبعد الاستمارات الباقية لعدة أسباب منها أن بعض المبحوثين لم يرجعوا استماراتهم وآخرون لم يكملوا تعبئة الاستمارة ..الخ من الأسباب التي تقصي هذه الاستمارات وتجعلها غير قابلة للتحليل العلمي.

وللعينة المختارة خصائص هامة نذكر منها:

توزيع العينة حسب الجنس:

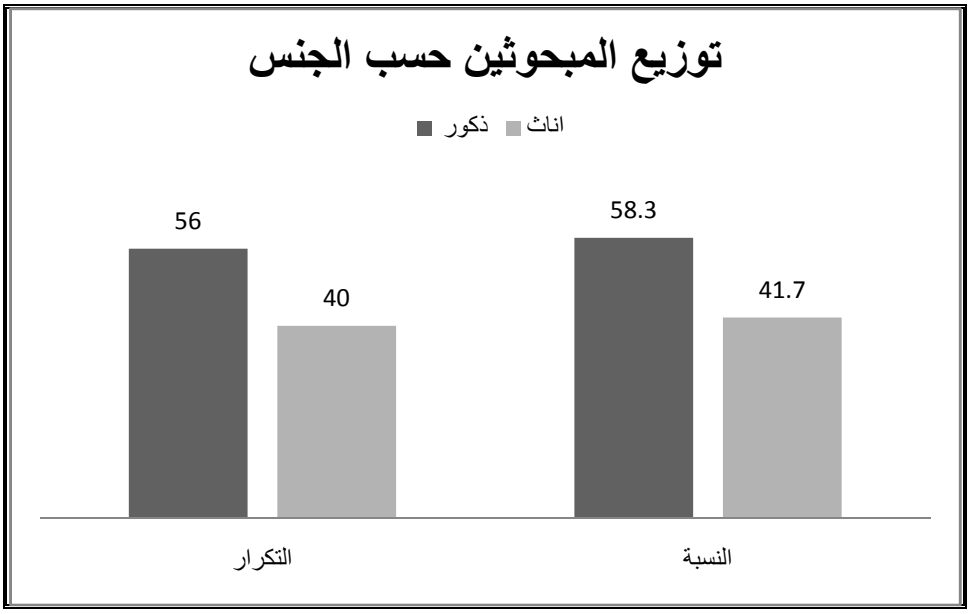
جدول رقم (07): توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	56	58,33
أنثى	40	41,67
المجموع	96	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه من بين 96 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة 58.33 % من ذكور وفي المقابل نجد نسبة41.67% تمثل الإناث.

ويمكن تفسير هذا التقارب في النسب أن العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية يتطلب وجود الجنسين، وذلك لاختلاف الوظائف فيها، ولما لها من أهمية في تقديم الخدمات، بالإضافة إلى أن وجود المرأة في أماكن العمل يتمركز خاصة في المهن الصحية والإدارية والتعليمية، عكس الرجل الذي يتواجد في كل القطاعات، وكذلك لاكتساح المرأة عالم الشغل بعدما كان حكرا على فئة الذكور، و إدراك المجتمع و تقديره للعمل في المجال الصحي، خاصة أن المجتمع متمسك بالعادات والتقاليد والقيم الدينية بحيث انه يجب ان تكشف على المرأة امرأة أخرى وتقدم لها العلاج ما أمكن ذلك خاصة في جانب التمريض.

الشكل رقم (15): توزيع المبحوثين حسب الجنس.



المصدر : إعداد الباحث

*** توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:**

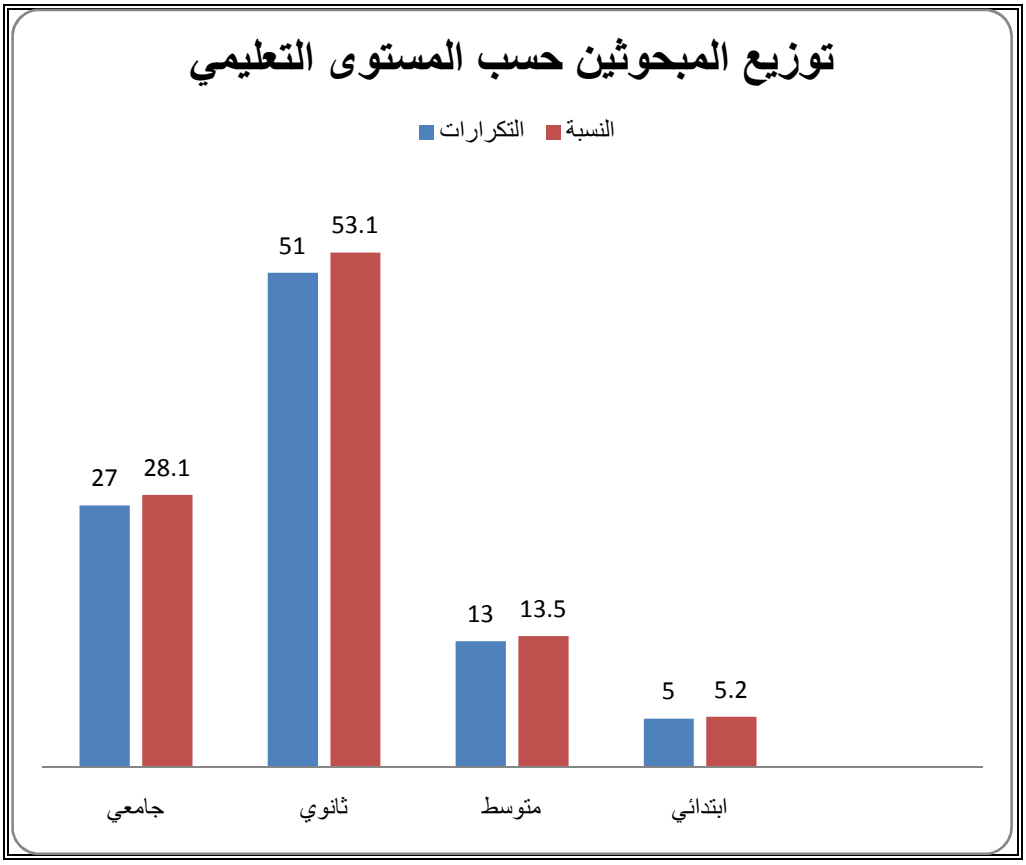
جدول رقم (08): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
الابتدائي	50	5,21
المتوسط	13	13,54
الثانوي	51	53,13
الجامعي	27	28,12
المجموع	96	100

نلاحظ من خلال الجدول هناك أعلى نسبة وتقدر بـ 53.13% وتخص ذوي المستوى التعليمي الثانوي ويليها في المرتبة الثانية ذوي المستوى الجامعي بنسبة 28.12%، بينما نجد في المرتبة الثالثة ذوي المستوى المتوسط بنسبة13.54%، وأخيرا نجد ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 5.21%.

ونفسر هذا التفاوت في النسب وخاصة وجود أغلبية من ذوي المستوى العالي والثانوي بطبيعة المؤسسة، والتي تقتضي بضرورة تواجد كفاءات مهنية ذات مستويات تعليمية عالية.وهذا مؤشر جيد للمؤسسة العمومية الإستشفائية للاستفادة القصوى من هذا العامل، سواء بأحداث تغيير في سلوكه عن طريق الاتصالات الجيدة، أو بإشراك الجامعيين منهم في اتخاذ القرارات بعد تدريبهم على ذلك.

الشكل رقم (16): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.



المصدر : اعداد الباحث

***توزيع العينة حسب السن:**

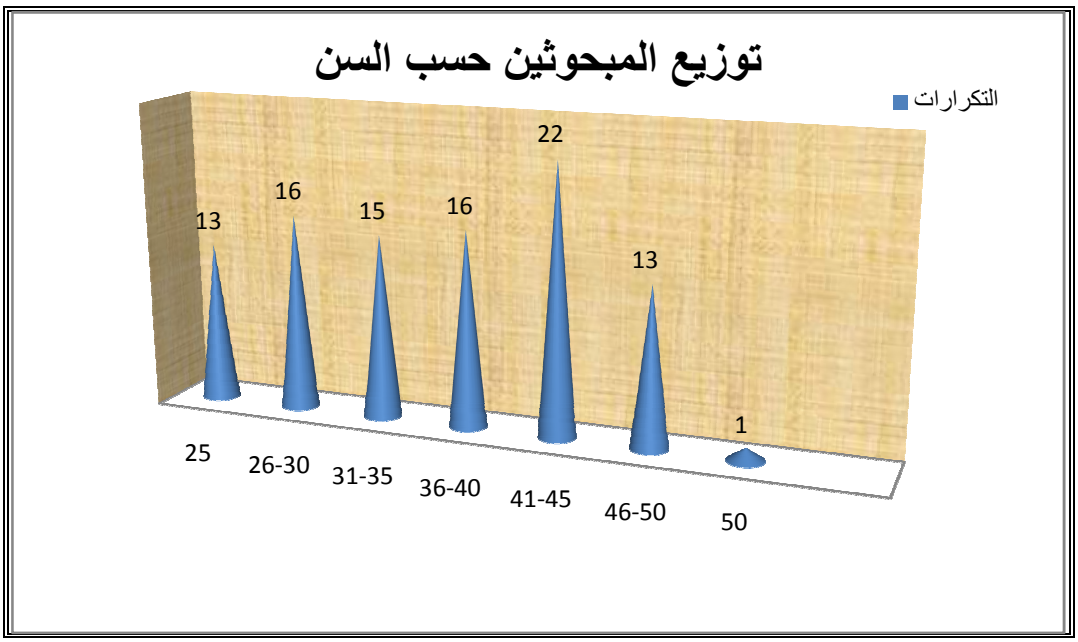
جدول رقم (09): توزيع المبحوثين حسب السن.

فئات السن	التكرارات	النسبة%	المجمع الصاعد
25 فأقل	13	13,54	13,54
26-30	16	16,67	30,21
31-35	15	15,62	45,83
36-40	16	16,67	62,50
41-45	22	22,92	85,42
46-50	13	13,54	98,96
من 50 فأكبر	1	1,04	100
المجموع	96	100	

من خلال هذا الجدول والخاص بالفئات العمرية، يتضح لنا أن أعلى نسبة تخص الفئة العمرية المحصورة بين 41-45 سنة بنسبة22.92%، وفي المرتبة الثانية يوجد كل من الفئة العمرية 36-40 سنة و26-30 سنة بنسب متساوية تقدر ب 16.67%، أما في المرتبة الثالثة نجد الفئة العمرية المحصورة بين 31-35سنة بنسبة 15.62%، وفي المراتب الأخيرة نجد كل من الفئة العمرية من 25 فأقل و46-50 سنة بنسب متساوية كذلك تقدر ب 13.54%، و أخيرا نجد الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة 1.04%.

يلاحظ أن **الفئة المنوالية** هي الشريحة السن لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية 41-45 و هي فئة الكهول وهي الفئة الأكثر حضورا وهذا نظرا لإعفائها للعديد من القيود والشروط الخاصة بالتوظيف، أما الشريحة الأقل تواجدا هي الفئة العمرية من 50 سنة فاكبر فهذا يرجع إلى كون أصحابها يستعدون للتقاعد، بينما جل أفراد العينة تتركز في باقي الفئات العمرية المتبقية، وبالنظر إلى المجمع الصاعد نلاحظ أن نسبة 62.50% هي مجموع نسب الفئات التالية من 25 سنة فاقل و 26-30 و 31-35 و 36-40، هذه النسبة التي تقل أعمارهم عن 40 سنة، هي مرحلة يصفها علماء التنظيم بمرحلة الإنجاز والاستقلالية، وهي مؤشر إيجابي يمكن للمؤسسة العمومية الإستشفائية أن تستفيد من كل طاقاتها الكامنة وتحفيزها على البذل والعطاء، وكذلك من خلال إعطائها حرية أكثر في اتخاذ القرارات ومنحها المزيد من المسؤوليات لتحقيق ذاتها.

الشكل رقم(17): توزيع المبحوثين حسب السن



المصدر : إعداد الباحث

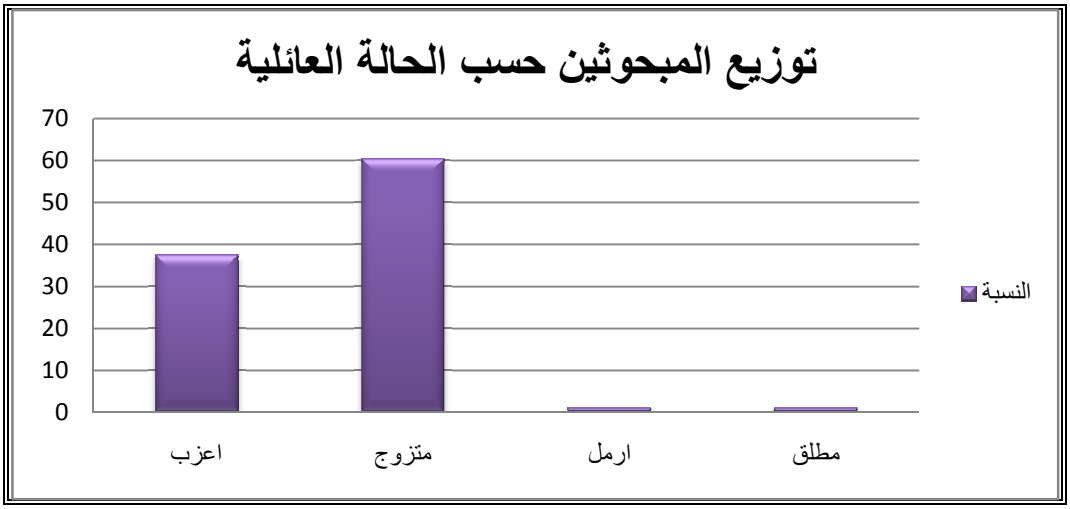
*** توزيع العينة حسب الحالة العائلية:**

جدول رقم (10): توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
أعزب	36	37,50
متزوج	58	60,42
أرمل	1	1,04
مطلق	1	1,04
المجموع	96	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول والخاص بتوزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية أن أكبر نسبة تقدر ب 60.42 % تمثل المتزوجين،في المقابل نجد العزاب بنسبة 37.50%، وأخيرا المطلقين والأرامل بنسب متساوية تقدر ب 1.04%، وهذا ما يعطي الانطباع على أن أفراد العينة يتميزون بروح المسؤولية في العمل إذا أحسن تحفيزهم وتحريك دوافعهم نحو أداء جيد.

الشكل رقم(18): توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية



المصدر: إعداد الباحث

*** توزيع العينة حسب الخبرة:**

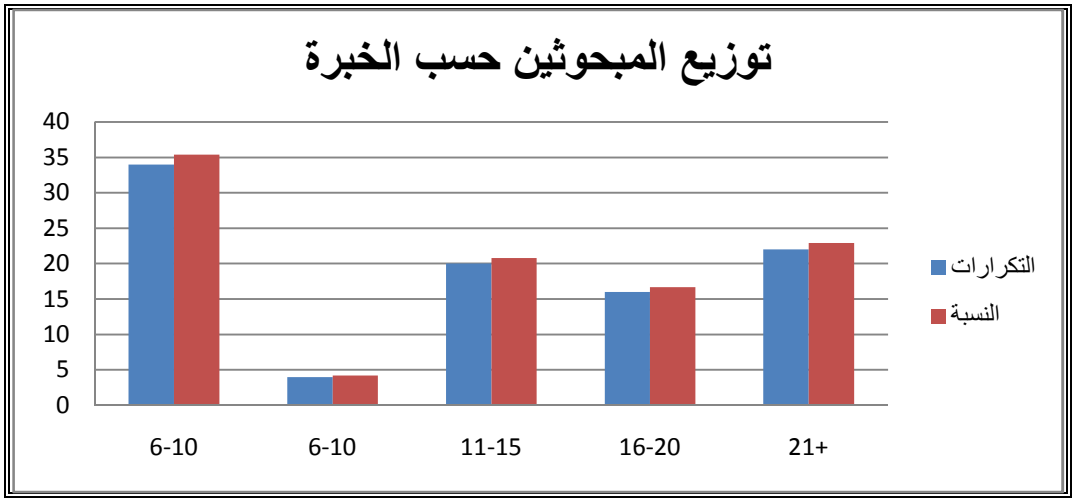
جدول رقم (11): توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.

الأقدمية بالسنوات	التكرار	النسبة%	المجمع الصاعد
سنوات فاقل5 من	34	35,42	35,42
10-6	4	4,17	39,59
15-11	20	20,83	60,42
20-16	16	16,66	77,08
فما فوق21	22	22,92	100
المجموع	96	100	

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أ ن نسبة 35.42% من المبحوثين لهم أقدمية وخبرة تقل او تساوي 05 سنوات، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة ذات الأقدمية من 21فما فوق بنسبة 22.92%، بينما نجد في المرتبة الثالثة نجد الفئة ذات الأقدمية 11-15 سنة بـ 20.83%، وفي المراتب الأخيرة نجد كل من الفئة ذات الأقدمية 16-20 سنة بنسبة 16.66%، وأخيرا الفئة ذات الأقدمية 6-10 سنوات بنسبة تقدر بـ4.17%.

يلاحظ من خلال هذه النتائج أن لأفراد العينة المبحوثة أقدمية في العمل متباينة حيث سجلت اقل نسبة في الأقدمية في الفئة 6-10 سنة ويرجع ذلك لسياسة التشغيل في تلك الفترة كانت محتشمة و سياسة الدولة كانت غير واضحة و التوظيف يكاد يكون معدوم مقارنة مع السنوات الأخيرة، حيث يلاحظ أن فئة الأقل من 05 سنوات بلغت 35.42%، و هي نسبة لا باس بها حيث انتهجت الدول سياسة إصلاح المستشفيات وتدعيم طاقمها بالعدد والعتاد لتقديم خدمات أفضل وتحسين ظروف المواطنين .

الشكل رقم (19): توزيع المبحوثين حسب الخبرة .



المصدر : اعداد الباحث

*** توزيع العينة حسب الوظيفة:**

جدول رقم (12): توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

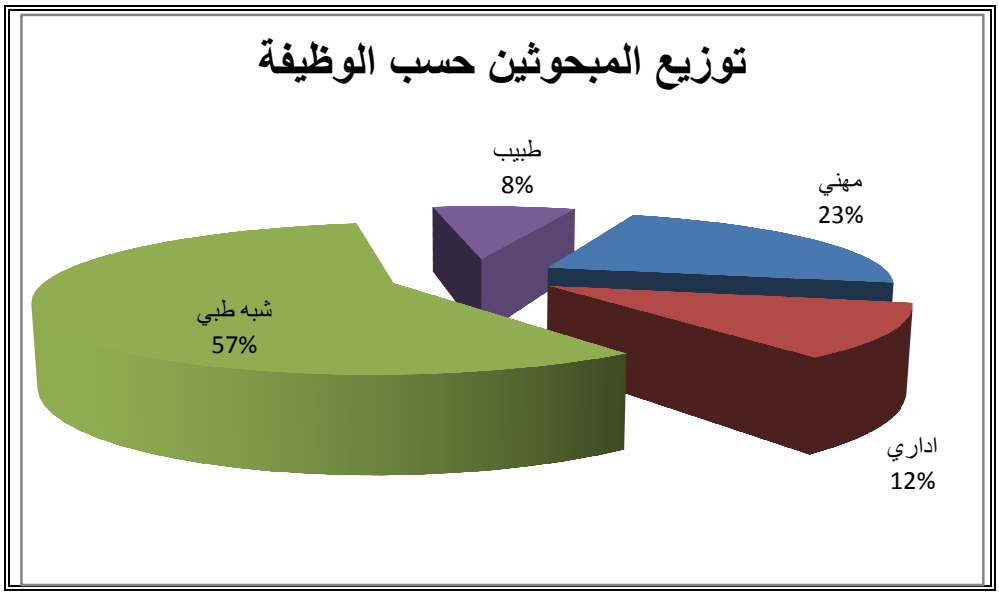
الوظيفة	التكرار	النسبة%
مهني	22	22,92
إداري	11	11,46
شبه طبي	55	57,29
طبيب	8	8,33
المجموع	96	100

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن أكبر نسبة تقدر ب 57.29 % تمثل العمال شبه طبيين، تليها نسبة22.92% تمثل المهنيين، أما الإداريين فقدرت نسبتهم ب 11.46 %، وأخيرا الأطباء بنسبة تقدر ب8.33 %.

ويرجع هذا التباين في نسب العاملين بالمؤسسة إلى تعدد المصالح والاختصاصات، وحاجة المؤسسة إلى عدد كبير من العمال الشبه طبيين لطبيعة الخدمات المتجلية في تمريض المرضى وتقديم لهم العلاج داخل المؤسسة ،تليها نسبة المهنيين الذين لا يمكن الاستغناء عن خدماتهم في

هذا القطاع الحيوي و تبقى نسبة الأطباء متدنية لعدة ظروف تتحكم في ذلك كسياسة التوظيف أو عزوفهم عن العمل في المناطق الصحراوية خاصة منهم الاختصاصيون، أما الإداريين فنسبتهم معقولة مقارنة مع خدماتهم المتمثلة في تسيير الأمور الإدارية للفئات الأخرى.

الشكل رقم(20): توزيع المبحوثين حسب الوظيفة .



المصدر : إعداد الباحث

*** توزيع العينة حسب طريقة التوظيف:**

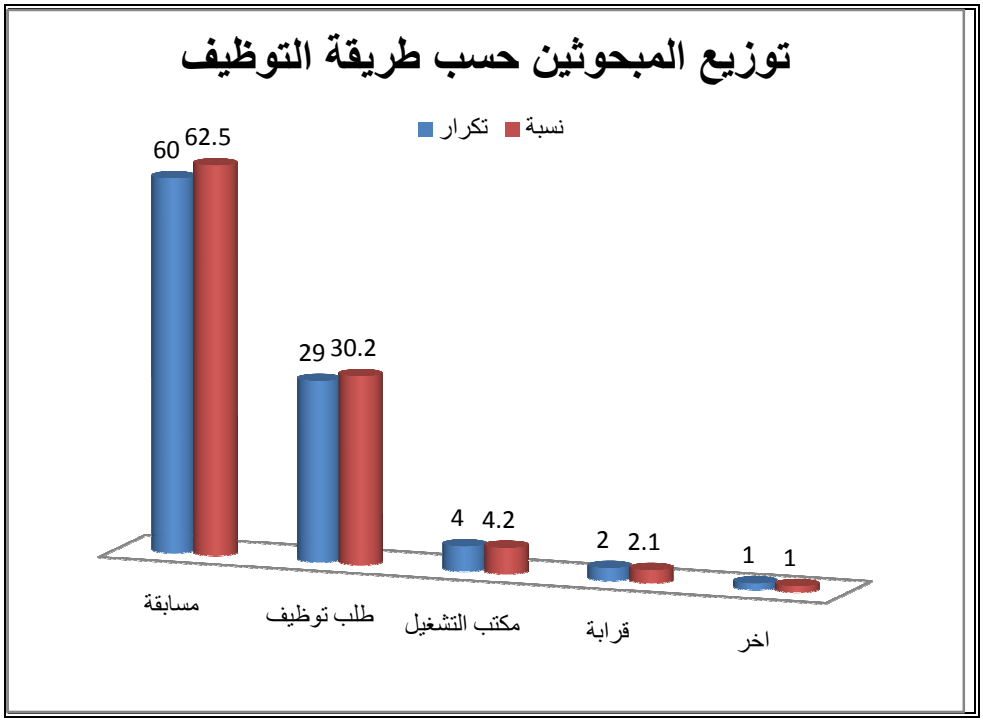
جدول رقم (13): توزيع المبحوثين حسب كيفية الالتحاق بالمؤسسة.

كيفية الإلتحاق	التكرار	النسبة%
مسابقة	60	62.50
طلب	29	30,21
مكتب التشغيل	4	4.17
قرابة	2	2,08
اخر	1	1.04
المجموع	96	100

من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة والتي تقدر ب 62.50% قد أجابت بأنها التحقت بالمؤسسة عن طريق إجراء مسابقة، تليها نسبة 30.21% من المبحوثين قد تم التحاقهم بالمؤسسة عن طريق تقديم طلبات توظيف، في حين نسبة 4.17 % قد التحقت عن طريق مكتب التشغيل، في المقابل نجد أن نسبة2.08% قد تم توظيفها بفضل مالها من قرابة، في حين نجد نسبة 1.04% من أفراد العينة المتبقية تم توظيفهم عن طريق شيء آخر كالوساطة والمعارف.

ومن خلال هذه المعطيات يمكن تفسير على أن عملية التوظيف في المؤسسة تتم بطريقة نظامية علمية وذلك لطبيعة المؤسسة، إذ أن أغلبية المبحوثين تم التحاقهم بالمؤسسة عن طريق المسابقات مقارنة مع بقية المبحوثين، حيث أن جل المبحوثين من الشبه طبي فانه يتعين عليهم إجراء مسابقات للدخول إلى مراكز التكوين الشبه طبية ثم بعد نهاية تكوينهم يوظفون حسب احتياجات المؤسسة، بينما العمال المهنيون منهم من أجرى مسابقة و منهم من قدم طلب خاصة في الأعمال البسيطة كالحراس والتنظيف... الخ ، بينما نسبة 1.04% هم من الأطباء المختصون حيث يوظفون عن طريق الوصايا من الوزارة المختصة، ولا علاقة للمؤسسة بتوظيفهم، وذلك حسب برامج وزارية تغطي احتياجات مختلف أرجاء مؤسسات الوطن، بينما تبقى نسبة ضئيلة من الذين وظفوا عن طريق مكتب التشغيل، وذلك راجع إلى انه لم تعط له أهمية ويبقى مهمش ومحدود الصلاحيات، حيث يقتصر على تعليق منشورات التوظيف كالإعلانات بالمؤسسات التي فتحت مناصب للشغل آو يقتصر على إدماج حاملي الشهادات بما يعرف بتشغيل الشباب في إطار عقود ما قبل التشغيل، أما الذين وظفوا عن طريق القرابة فان نسبتهم لا يقاس عليها وتبقى هذه الممارسات متجدرة في مجتمعنا غير أنها تكاد تنعدم.

شكل رقم (21): توزيع المبحوثين حسب طريقة التوظيف.



المصدر: إعداد الباحث

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التعرض إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في دراسة إدارة الموارد البشرية والانضباط الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي.

في البداية تم تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها وخصائصها، ثم عرض المنهج المستخدم في الدراسة، والذي تمثل أساسا في المنهج الوصفي التحليلي، فأدوات جمع البيانات والتي تلخصت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة مع تحليل المحتوى، أما أساليب التحليل المتبعة في هذا البحث تركزت حول الأسلوب الكمي والكيفي، ثم بعد ذلك تم تحديد مجالات الدراسة الزمني، البشري والجغرافي.

وفي الفصل الموالي سوف يعرض فيه **تفريغ وتحليل البيانات الميدانية** الخاصة بفرضيات الدراسة والخروج باستنتاج عام لها.

الفصل السادس

تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

1. **جدولة البيانات الميدانية وتحليلها.**
2. **نتائج الدراسة.**

تمهيد:

لقد حاولنا في هذا الفصل، جمع المعلومات التي تتعلق بالفرضية الأولى" **كلما كانت عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) مبنية بشكل علمي وعقلاني ساد سلوك الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي**"، وتحليل جداولها وتفسيرها إحصائيا وسوسيولوجيا، وفق لمتغيرات الدراسة، لاستخراج وفهم تأثيرها ودلالاتها السوسيولوجية، فقمنا خلال هذا الفصل بتحليل أجوبة المبحوثين وفق عرضها في الاستمارة **(ملحق02)** حسب محاورها والتي تضمنت ما يلي:

– توافق المؤهل العلمي مع الوظيفة، الاختيار والتعيين، الاستقطاب، التعريف بالعمل، المقابلة، الترقية، النقل الوظيفي، انعكاس طريقة التوظيف على الانضباط الوظيفي، وتحليل الفرضية الثانية والتحقق من صدقها والتي مفادها" **كلما كانت الحوافز المادية والمعنوية مطبقة بعدالة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي، زاد انضباط عمالها وظيفيا**"، باعتبار الحوافز نسقا من أنساق إدارة الموارد البشرية، تؤدي وظيفة وقائية من خلال النسق الكلي والمتمثل في التنظيم، وفق محاور الاستمارة من خلال الأجر، الترقية، التكوين، المناخ التنظيمي والولاء تجاه المنظمة إضافة إلى الحوافز السلبية وتأثيرها على الانضباط الوظيفي وذلك باستخراج النسب المئوية وتحليليها تحليلا إحصائيا وسوسيولوجيا، ثم تحليل جداول الفرضية القائلة:" **كلما كانت عملية الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي**" ووفق النقاط التالية:

– الالتزام بالدوام الرسمي للعمل، النظام الداخلي، تحمل المسؤولية وارتكاب الأخطاء المهنية، درجة مستوى الرقابة في المؤسسة. إلى غير ذلك من أسئلة الاستمارة، واستنتاج ما يمكن استنتاجه، وتقديم استنتاج عام للدراسة.

1. جدولة البيانات الميدانية وتحليلها:

1. 1 تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى: **كلما كانت عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) مبنية بشكل علمي وعقلاني ساد سلوك الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي.**" ونهدف من خلال هذا الفصل إلى معرفة مدى تأثير عملية التوظيف على الانضباط الوظيفي للعمال، والتأكد من صدق أو خطأ الفرضية، من خلال المؤشرات المستقلة المتضمنة المؤهل العلمي، والمقابلة، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والنقل الوظيفي، وطريقة التوظيف، والترقية، ونحاول في كل مرة إدخال متغير مستقل ونرى مدى تأثيره على الظاهرة المدروسة، ومن هذا المنطلق سنقوم بتحليل وتفسير الجداول الآتية:

جدول رقم (14): مدى توافق المؤهل العلمي مع الوظيفة وفق متغير المستوى العلمي.

توافق المؤهل العلمي مع الوظيفة / المستوى التعليمي	متوافقة	غير متوافقة	بدون إجابة	المجموع
ابتدائي	04 %80	01 %20	–	05 %100
متوسط	12 %92.30	01 %7.70	–	13 %100
ثانوي	41 %80.40	09 %17.64	01 %1.96	51 %100
جامعي	26 %96.30	01 %3.70	–	27 %100
المجموع	83 %86.46	12 %12.5	01 %1.04	96 %100

نلاحظ من خلال هذا الجدول بأن أغلبية المبحوثين من بين 96 مبحوث ومبحوثة هناك 83 مبحوث ومبحوثة يرون بأن المهام المسندة تناسب المستوى العلمي وذلك بنسبة 86.46%.

بالنسبة للذين أجابوا بأن مؤهلهم العلمي يتوافق مع المهام المسندة إليهم من ذوي المستوى الجامعي وهذا بأعلى نسبة حيث تقدر بـ96.30%، بينما نجد ثانيا ذوي المستوى المتوسط بـ92.30%، أما في المرتبة الرابعة فذوي المستوى الثانوي بنسبة 80.40%، وأخيرا نجد ذوي المستوى الابتدائي بـ80%.

أما عن الذين أجابوا بأن مؤهلهم العلمي لا يتوافق مع المهام المسندة إليهم والبالغ عددهم12 مبحوث ومبحوثة فقد جاء في المرتبة الأولى ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 20%، يليها ذوي المستوى الثانوي بنسبة 17.64%، وفي المرتبة الثالثة ذوي المستوى المتوسط بـ7.70%، وأخيرا المستوى الجامعي بنسبة 3.70%.

أما عن الذين لم يدلوا بإجاباتهم فقد اقتصر الأمر على ذوي المستوى الثانوي بنسبة 1.96%.

ويمكن تفسير ذلك بأن أغلبية المبحوثين يرون أن المهام المسندة إليهم تتوافق مع مؤهلهم العلمي، وذلك لطبيعة المؤسسة، التي يستلزم عليها وجوب توافق المنصب مع المؤهل العلمي، كالأطباء والأطباء المختصين والشبه طبيين، ويستلزم أن يكونا من خريجي الجامعات أو مراكز التكوين المتخصصة، أما الذين يرون عكس ذلك فإن مؤهلهم لا يتوافق مع المناصب الممنوحة لهم، ذلك بأن العامل الذي يمارس عملا ليس من مهامه لا يفلح فيه، وهذا ما ينعكس بالسلب على أداء الموارد البشرية في مراكز أعمالهم، ولا يوفر مجال الإبداع، والابتكار في الوظيفة، وبالتالي ينعكس سلبا كذلك على المؤسسة في ظل غياب العقلانية والاستغلال الأمثل للطاقات كل حسب قدراته.

ونخلص إلى أن توافق المؤهل العلمي والمنصب، له دور فاعل في تعزيز الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة، حيث أن توصيف الوظائف، هو ركيزة أساسية في استقرار النظام وتوازن النسق.

جدول رقم (15): طريقة الاختيار والتعيين في المؤسسة وفق متغير التوظيف.

الاختيار والتعيين / طريقة التوظيف	موضوعية	غير موضوعية	بدون إجابة	المجموع
مسابقة	43 %71.67	15 %25	02 %3.33	60 %100
طلب	18 %62.06	06 %20.70	05 %17.24	29 %100
مكتب التشغيل	03 %75	01 %25	–	04 %100
قرابة	–	01 %50	01 %50	02 %100
اخر	–	01 %100	–	01 %100
المجموع	64 %66.67	24 %25	08 %8.33	96 %100

من خلال معطيات الجدول أعلاه تبين أن من بين 96 مبحوث ومبحوثة نجد 64 منهم يرون أن عملية اختيار وتعيين العاملين تتم بطريقة موضوعية بنسبة تقدر ب 66.67 % من أفراد العينة يرون أن عملية اختيار وتعيين العمال تتم بطريقة موضوعية، تدعمها على التوالي النسبة التالية 75 %، 71.67 % من الذين وظفوا عن طريق مكتب التشغيل، والذين اجروا مسابقة التوظيف ونسبة 62.06 % من الذين وظفوا عن طريق تقديم طلب بينما في المقابل فان نسبة 25 % من إجابات المبحوثين ترى عكس ذلك مدعومة بنسبة 100 % من الذين وظفوا بطريقة أخرى تليها نسبة 50 % من فئة القرابة في حين تساوت نسبة الذين اجروا المسابقة والذين قدموا طلب للتوظيف بنسبة 25% .

فالمتمعن في هذه النتائج، يلاحظ أن الموضوعية في الاختيار، والتعيين في المؤسسة العمومية الاستشفائية يتسم بالموضوعية بنسبة تزيد عن النصف، بينما الذين يرون خلاف ذلك فهم في حدود ربع العينة، والعينة يغلب عليها الممرضون وهم يختارون باجتياز مسابقة ويكونون ثم

يوظفون مباشرة، وهوا لمعمول به حسب الطلب بينما الأطباء العامون فيقع في المفاضلة، حسب عدد المناصب، أما الأطباء المختصون فيعينون مباشرة من الوزارة الوصية، ولا علاقة للمؤسسة في توظيفهم، فهم لا يرون أن هذه الطريقة موضوعية، ونحن الآن أمام طرح السؤال التالي : كيف تتم عملية الاختيار و التعيين في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟ وبمقابلة أجريت مع مسؤول الموارد البشرية سابقا، فقد أعطى الإجابة التالية:[1]

" **من أجل سد جميع احتياجات مختلف المصالح المكونة للمؤسسة، فإن الإدارة ليس لديها الحرية الكافية لتوظيف من تراه كفء لتولي منصب ما، لسبب بسيط نوضحه في المثال التالي: المؤسسة في حاجة لموظف ذو مستوي جامعي ولديه مؤهلات لمسك الحسابات المالية مثلا، فليكن المنصب** " **مساعد إداري رئيسي**" الذي كان مشغولا مؤقتا من طرف جامعي متعاقد في إطار عقود ما قبل التشغيل متخصص في المالية والمحاسبة وتتوفر فيه الشروط القانونية الخاصة بالتوظيف في هذا المنصب وله القدرة وخبرة سنتين في تسيير الحسابات المالية، ولكن نظرا للنصوص والقوانين الأساسية الخاصة بالتوظيف التي تسمح لجميع الحائزين على شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها المشاركة في المسابقة ، دون مراعاة التخصصات،[2] نرى أن إدارة المؤسسة مرغمة على اختيار مرشح أخر بتخصص لا حاجة للمؤسسة به، إذا كان هذا المترشح حائزا على معدل عام لنهاية المسار الدراسي أكبر من المرشحين الآخرين، ويقصى المترشح ذو التخصص في المالية والمحاسبة ويوظف المترشح في تخصص آخر مثل علوم إدارية وقانونية، حتى ولو لم يكن تخصصه مطلوبا من طرف المؤسسة، مع فقدها للعون الذي كان يشغل المنصب في إطار عقود ما قبل التشغيل وذهاب خبرته مهب الريح[3]، فكيف يمكن آن يحل الانضباط الوظيفي في جو يسوده مثل هذا الأمور.

---

[1]– مقابلة مع نائب مدير مكلف بالمصالح الصحية يوم 09 /2015/04 الساعة 14:00

[2]– الإرسال رقم 03 المؤرخ في 11 جوان 2005 النص رقم 2877/م.ع.و.ع/05 المتعلق فيما يخص الاختصاصات المطلوبة في المسابقات على أساس الشهادة.

[3]– أنظر المرسوم التنفيذي رقم 224/89 المؤرخ في 05 ديسمبر 1989 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية

والمتتبع لهذا القول فان التوظيف له علاقة بالانضباط الوظيفي ، فكيف يعقل أن يوظف شخص في تخصص أو منصب لا صلة له به إلا عن طريق القانون الذي هو في صالحه!!!

بالنسبة للإدارة فان لجنة الانتقاء تتشكل اللجنة التقنية لاختيار المرشحين للمسابقات على أساس المسابقات والاختبارات والامتحانات المهنية من طرف ممثل عن السلطة التي لها صلاحيات التعيين وممثل عن لجنة المستخدمين، هذا الأخير غالبا ما يكون تخصصه تقني و ليس إداري كذلك عدم درايته للقوانين التنظيمية لا يمكنه دراسة ملفات المرشحين أو إبداء رأيه في بعض الوثائق المكونة لملف الترشح.[1]

المعايير المعتمدة لانتقاء المرشحين للمسابقات على أساس الشهادة معايير موحدة، تشمل جميع الأسلاك والرتب دون تفريق بينها، بحيث يتم انتقاء منصب طبيب عام بنفس المعايير التي يتم انتقاء بها عامل مهني الصنف الأول و غير دلك، عكس الترقية الاختيارية التي يتم إعداد مشاريع قوائم التأهيل على أساس معايير دقيقة، تسمح انتقاء موضوعي للمرشحين المسجلين و هدا حسب ترتيبهم السلمي.[2]

ومن خلال الجدول الموالي سنوضح فيه أسلوب عرض المناصب وطرقها.

---

[1]– التعليمة الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 18 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفية تنظيم و أجراء المسابقات، الامتحانات والاختبارات المهنية.

[2]– رسالة المنشور رقم 86/ك.خ/م.ع.و.ع/01 المؤرخة في 13 مارس 2001 المتعلقة بإعداد القوا ئم التأهيلية.

جدول رقم(16): كيفية علم المبحوثين بوجود مناصب العمل (الاستقطاب) وفق متغير الجنس.

طريقة العلم بوجود مناصب العمل / الجنس	جريدة	معارف	اتصال مباشر	مكتب التشغيل	اللوحة الإعلانية	آخر	المجموع
ذكر	09 %13.84	13 %20	29 %44.61	05 %7.69	08 %12	01 %1.53	65 %100
أنثى	01 %2.22	07 %15.55	29 %64.44	04 %8.88	04 %8.88	–	45 %100
المجموع	**10 %9.09**	**20 %18.18**	**58 %52.72**	**09 %8.18**	**12 %10.9**	**01 %0.9**	**110* 100%**

*تعدد إجابات المبحوثين

نلاحظ من خلال معطيات الجدول والخاص بكيفية علم المبحوثين بوجود مناصب عمل وعلاقتها بالجنس ،يظهر لنا أن نسبة 52.72% من إجابات المبحوثين ترى بأنها علمت بوجود مناصب عمل عن طريق الاتصال المباشر بالمؤسسة، تدعمها 64.44 % من الإناث يقابلها 44.61 % من الذكور هذا مقارنة بـ 18.18 %من إجابات العيينة تمت معرفتهم بوجود مناصب عمل عن طريق معارفهم، مدعومة بنسبة 20% و15.55 % من الذكور والإناث على التوالي، في حين أن النسبة المتبقية مقسمة حسب النسب التالية 10.9% و 9.09 %و 8.18 %تعبر عن طرق المعرفة بوجود المناصب الأخرى المتمثلة في اللوحة الإشهارية والجرائد ثم مكتب التشغيل على التوالي.

هذه النتائج تبين أن الوسيلة المتاحة لمعرفة المناصب هي الاتصال المباشر بالمؤسسة والسؤال عن المناصب المفتوحة، ثم في المرتبة الثانية نجد تدخل المعارف في البحث عن المناصب، وبعدها لوحة الإعلانات ثم الجرائد ومكتب التشغيل، ونتيجة لتداخل سكان المنطقة في الأنساب، فإن عامل "المعارف" يتصدر طرق المعرفة بالمناصب، كون جل العائلات لها احد الأقارب في المؤسسة في حين نجد أن اللوحات الإشهارية تأتي مباشرة بعد المعارف، كون أن الشباب الباحث عن العمل في المنطقة خاصة الذكور منهم كثيروا الحركة والتنقل إلى وسط

المدينة، حيث اشتهرت بمكتبتها التي تتميز بإلصاقها للمنشورات المحتوية على مناصب العمل أو التنقل للمؤسسة للعلاج من كلا الجنسين، والمرور على لوحة الإعلانات، التي يعرض فيها أحيانا مناصب العمل المفتوحة، أما الطريقة الأخرى فتتمثل في الجرائد التي تعلن فيها فرص التوظيف فنجد نسبة الذكور المقدرة بـ 13.84% من أفراد العينة يطالعون الصحف مقارنة مع العنصر النسوي، نتيجة انشغالهن بأمور المنزل، وعلى الرغم من ذلك تعتمد المؤسسة على النشر والإشهار إلى نشر إشهاراتها في بعض الصحف التي لا تقرأ من طرف جميع شرائح المجتمع كما لا تصل معظمها إلى بعض المناطق من الوطن، وحتى المؤسسة المنظمة لهذه المسابقات لا تصلها هذه الصحف.

أما الذين اتصلوا بمكتب التشغيل فتبقى النسبة ضئيلة نتيجة للدور السلبي الذي تلعبه وكالات التشغيل المحلية، حيث يقتصر دور الوكالة المحلية للتشغيل على إلصاق جميع المقررات التي تصلها من المؤسسات العمومية والخاصة بالمسابقات، و الاختبارات و الفحوص المهنية على مستوى لوحات النشر الموضوعة لديها.

لا تبذل هذه الهيأة في الواقع، أي جهد من أجل توظيف أو مجرد فرض مشاركة المترشحين الطالبين للعمل الذين وجهوا طلباتهم مباشرة إلى هذه الهيأة، وبالتالي فقدت فعاليتها بتخليها عن الهدف الذي أنشأت من أجله، وهو امتصاص البطالة بمساعدة المؤسسات في الحصول على أحسن الكفاءات من جهة، ومحاولة ضمان نفس الفرص أمام طالبي الوظائف، وبعد مقابلتنا للمختصة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة بمقابلة حرة عن كيفية الإعلان عن التوظيف أجابت بالتالي: "**الإشهار مبدأ من مبادئ المساواة في التوظيف....**" لا يشرع في إجراءات التوظيف الفعلية إلا بعد ممارسة الرقابة القبلية من طرف مصالح الوظيفة العمومية على مشروع المخطط التوقعي السنوي لتسيير الموارد البشرية، عن طريق المصادقة على هذا المخطط .

قبل تجسيد هذه العمليات بأنواعها سواء التوظيف الداخلي أو الخارجي، تجبر المؤسسات العمومية بنص القانون إشهار مقررات التوظيف طبقا للمادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30سبتمبر 1995 المعدل و المتمم.

هذا الإجراء يعد في نظر المشرع الملاذ الوحيد لضمان أدنى شروط المساواة أمام المواطنين لتولي منصب "الموظف".

ومن جهة أخرى تحاول الهيئة المختصة في عملية الإشهار، نظريا، إعطاء نفس فرص الربح للجرائد الوطنية التي تمنحها امتياز الإشهار.

بالرغم من ذلك كله وقبل هذه الإجراءات تتقدم هده المؤسسات بطلب الموافقة المسبق للإشهار أمام مصالح الوظيفة العمومية، التي توجه تسريحا كتابيا ايجابيا أو سلبيا بعد التأكد من مدى مصداقية المقررات المطلوب نشرها من الناحية القانونية. تباشر المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات العمومية بعد إعداد مقررات فتح المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية والموافقة القبلية على إشهارها، الاتصال بالمؤسسة الوطنية للنشر والإشهار لتولي تجسيد إشهار مقررات التوظيف في أربع جرائد وطنية ، يقع اختيارها من طرف مؤسسة النشر في الصحافة المكتوبة في يوميتين باللغة العربية ويوميتين باللغة الفرنسية خلال أجل لا يتعدى خمسة وأربعون يوما ابتداء من أول إشهار،كما تحدد مدة 15 يوم بين الإشهار الأول والرابع.

بالإضافة إلى أن تواريخ النشر تكون أحيانا غير مطابقة مع التواريخ المحددة في مقررات فتح المسابقات، مما يتسبب في رفض هيئات الرقابة الإدارية، وبالتالي تأخير إجراءات المسابقات واحتمال إلغائها تماما.

جدول رقم (17): التعريف بالعمل عند الالتحاق بالوظيفة وفق متغير الوظيفة.

التعريف بالعمل / الوظيفة	نعم	لا	المجموع
طبيب	06 %75	02 %25	**08** **%100**
شبه طبي	49 %89.1	06 %10.9	**55** **%100**
إداري	07 %63.6	04 %36.4	**11** **%100**
مهني	**19** **%86.4**	**03** **%13.6**	**22** **%100**
المجموع	**81** **%84.4**	**15** **%15.6**	**96** **%100**

من خلال الجدول فان المؤشر العام يشير إلى 84.4% من أفراد العينة قد تم تعريفهم بعملهم عند التحاقهم بالمؤسسة، وفي المقابل فان منهم 15.6% لم يتم تعريفهم بمهامهم عند الالتحاق بالمؤسسة وبإدخال متغير الوظيفة نلاحظ أن نسبة 89.1 و86.4 %من الشبه طبي والمهني قد تم تعريفهم بوظيفتهم، وبالمقابل نجد 75 % و 63% من فئتي الأطباء والإداريين قد صرحوا بتعريفهم لوظائفهم مقارنة مع 36.4 % من الإداريين أنكروا ذلك يليهم 25 % من الأطباء و13.6 % و10.9 % من المهنيين و الشبه طبيين لم يتم تعريفهم بوظائفهم المهنية.

من هذه النتائج نلاحظ هناك تقصير في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث أن 15.6 % نسبة لا يستهان بها، لم يتم تعريفها بوظائفها مما يؤدي ذلك إلى تداخل المهام في نفس فريق العمل، وهذا يؤدي إلى خلق نوع من الفوضى وعدم استقرار النسق، و بالتالي عدم الانضباط في العمل مما يؤدي بالبعض إلى الإهمال والاتكال على الغير والملل، إلى غيرها من المشاكل المرضية التي تزعزع النظام و تؤثر على جو العمل،ومن خلال الملاحظة الميدانية فقد تبين ان هناك العديد من تداخل المهام بين مختلف الفئات السوسيومهنية فمثلا نجد مهني في تعيينه نجده

حارس وفي الواقع نجده مكلف بعمل آخر كبستاني أو متعدد الخدمات، ولنعطي مثالا آخر بالنسبة للشبه طبي مما لاحظناه وعايشناه هو أن بعض المناصب مخصصة للإداري يديرها خريج مدرسة التكوين شبه الطبي وكذلك نجد بعض الأداءات الطبية يمارسها شبه طبي كخياطة الجروح و ووضع الجبس بالنسبة للكسور...الخ، أما الجدول التالي سنعرض فيه إجابات الذين تم تعريفهم بعملهم ونوعية المعلومات المقدمة في ذلك الخصوص.

جدول رقم (18): المعلومات المقدمة عن العمل وفق متغير طريقة التوظيف

المعلومات المقدمة حول / طريقة التوظيف	نوع العمل	ظروف العمل	طريقة العمل	الحقوق والواجبات	بدون إجابة	المجموع
مسابقة	29 %40.27	13 %18.05	16 %22.22	12 %16.66	02 %2.8	**72** **%100**
طلب	16 %55.17	05 %17.24	01 %3.44	04 %13.79	03 %10.34	**29** **%100**
مكتب التشغيل	01 %25	–	02 %50	–	01 %25	**04** **%100**
قرابة	–	01 100%	–	–	–	**01** **%100**
آخر	–	–	–	–	–	–
المجموع	**46** **%43.39**	**19** **%17.92**	**19** **%17.92**	**16** **%15.09**	**06** **%5.66**	**106** * **%100**

*تعدد إجابات المبحوثين

من خلال إجابات المبحوثين تبين أن أعلى نسبة من الإجابات كانت 43.39 % كانت قد تحصلت على معلومات بخصوص نوع العمل، مدعومة بنسبة 55.17 %من الذين وظفوا عن طريق تقديم طلب التوظيف تليها نسبة 40.27 % من أفراد العينة الذين وظفوا عن طريق المسابقة، وفي المقابل تماثلت النسب التالية الخاصة بنوع المعلومات كظروف العمل وطبيعة العمل بنسبة 17.92 % أما المعلومات الخاصة بالحقوق والواجبات فاحتلت المرتبة الأخيرة بنسبة 15.9 %.

تدل هذه النتائج إلى أن المعلومات المقدمة خاصة بالجانب التقني كعمل الطبيب والإداري والمهني، أما المعلومات الخاصة بالنظام الداخلي فهي ضعيفة، وبسؤالنا عن النظام الداخلي للمؤسسة لم نجد له أثر في المؤسسة بحد ذاتها ولا يعلم عنه شيئا في المصالح الخاصة بذلك وحتى في حالة إمضاء العامل الجديد عن محضر التنصيب لا يقدم له هذا النظام الداخلي، ومن المفروض تقديم مثل هذا النظام لأنه ضروري في أي مؤسسة، والأغلبية من العمال وخاصة الجدد منهم، ليسوا على اطلاع عليه وإنما مضمونه اكتسبوه عن طريق الثقافة التنظيمية الموروثة عن العمال القدامى وبنصوص القوانين الخاصة بالعمل كالقانون الأساسي للعمل، الذي جاء في كثير من بنوده كيفية تنظيم العمل في المؤسسات وخاصة العمومية منها[1]، وهو ما يفسر جهل الكثير لمضامينه، حيث قال لنا أحد المبحوثين بلسانه " **هو كاين النظام الداخلي وا؟... انأ عمري ما شفتوا ولا اسمعت بيه....**" ولما طلبناه من المديرية الفرعية للموارد البشرية فأكدت لنا القائمة عليه بأنه موجود لكن لا تدري أين هو، وللإشارة فان المؤسسة قد مرت على عهدتين في التسيير الإداري العهدة الأولى وكان مديرها وطاقمها مدير أحيل إلى مهام أخرى والفترة الحالية إدارة جديدة بمدير وطاقم إداري جديد . وبالرغم أن من يتولى إدارة الموارد البشرية له مستوى ليسانس في علم الاجتماع، ورتبة متصرف إداري رئيسي، إلا أن تخصصه ليس تسيير موارد البشرية، وهو ما ينعكس سلبا على الانضباط الوظيفي سواء بالنسبة للعمال أو حتى على مستوى التسيير.

وفي الجدول التالي سنحاول معرفة تأثير إجراءات مقابلة التوظيف على الانضباط الوظيفي، بإدخال متغير جديد وهو متغير الأقدمية .

[1]– أمر رقم03 – 06مؤرّخ في 19 جمادى الثانية عام 1427الموافق 15 يوليو 2006 ، يتضمّن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

جدول رقم (19): خضوع المبحوثين لمقابلة التوظيف وعلاقتها بمتغير بالأقدمية .

الخضوع لمقابلة التوظيف / الأقدمية (سنة)	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
من 05 فاقل	17 %50	17 %50	-	**34** **%100**
10-6	01 %25	03 %75	-	**04** **%100**
15-11	10 %50	10 %50	-	**20** **%100**
20-16	12 %75	03 %18.75	01 %6.25	**16** **%100**
21فما فوق	11 %50	10 %50	01 %4.54	**22** **%100**
المجموع	**51** **%53.12**	**43** **%44.80**	**02** **%2.08**	**96** **%100**

من خلال الجدول، نلاحظ الاتجاه العام للنتائج يشير على أن نسبة 53.12 %من أفراد العينة المبحوثة قد خضعت لمقابلة قبل توظيفها، يدعمها في ذلك نسبة 75 % من لهم أقدمية من 16-20 سنة يليها تماثل الفئات التالية على التوالي اقل من 05 سنوات، وفئة 11-15 ،وفئة 21 سنة فما فوق بنسبة متماثلة تقدر بـ 50 %، أما الفئة الأخيرة التي خبرتها بين 6-10 سنوات فبنسبة قدرها 25 % هذا وبالمقابل فان نسبة 44.80 % لم تجرى لها مقابلة التوظيف مدعمتا بنسبة 75 % من فئة 6-10 سنوات أقدمية أما الفئات الأخرى فتماثلت نسبها بـ 50 % كلهم لم تجرى لهم مقابلة التوظيف.

يمكن تفسير ذلك، بأن المؤسسة كانت في الفترات السابقة لا تهتم إلى مثل هذه الإجراءات، فأحيانا تطبق معايير التوظيف، وتارة لا تطبقها، خاصة أن الذين لم تتم مقابلتهم قد وظفوا مباشرة عن طريق تغيير مناصب شغلهم من مؤسسات أخرى بالتحويل أو توظيف مباشر حسب الاحتياجات، ففي الفئة 16-20سنة والتي تقابل سنوات 1991 إلى 1996 وهي المرحلة التي كانت

تتميز بندرة في عرض المناصب، حيث كان العرض كبير والطلب أقل، فكان لا بد من إجراء المقابلات لاختيار ومفاضلة بين المتنافسين، وبينما في سنوات 2001–2006 والتي تقابل أقدمية 6–10 سنة فان هذه المرحلة عرفت تغيير جدري في الإدارة، حيث تم فيها استبدال الطاقم الإداري بآخر من خلال مشاكل وصراعات حدثت بين الإدارة والعمال، فانعكس ذلك سلبا على أداء الإدارة، خاصة في إجراءات التوظيف، وكان طاقم الإدارة الجديدة في حالة تكوين بالنسبة له وحتى إجراء التوظيف كان يمر عن طريق الامتحان الكتابي والشفهي، ليتم التوظيف مباشرة دون اللجوء إلى المقابلة. لننتقل إلى إجراءات الترقية في ظل التوظيف مع إدخال متغير السن في الجدول التالي والذي يوضح ذلك:

جدول رقم (20): الحصول على الترقية في العمل وفق متغير السن

الحصول على الترقية / السن(سنة)	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
من25 فاقل	–	10 %76.92	03 %23.07	**13** **%100**
30–26	03 %18.75	13 %81.25	–	**16** **%100**
35–31	05 %33.33	09 %60	01 %6.66	**15** **%100**
40–36	13 %81.25	02 %12.5	01 %6.25	**16** **%100**
45–41	18 %64.28	04 %14.28	–	**22** **%100**
50–46	12 %92.30	–	01 %7.69	**13** **%100**
51 فما فوق	01 %100	–	–	**01** **%100**
المجموع	**52** **%54.16**	**38** **%39.59**	**06** **%6.25**	**96** **%100**

يشير الاتجاه العام إلى نسبة 54.16 % من أفراد العينة أنهم تحصلوا على ترقيات خلال مدة عملهم في المؤسسة، تدعمها نسبة 100% من الأفراد الذين يفوق سنهم عن 51 سنة، يليها نسبة92.30 % من فئة46-50 سنة، أما نسبة 81.25 % فتمثل فئة 36-40 سنة، بينما فئة 41-45سنة فكانت نسبتها 64.28 %، في حين ترجع نسبة 33.33 % إلى فئة 31-35 سنة، و 18.75 % ترجع إلى فئة 26-30 سنة، هذا وبالمقابل فان نسبة 39.59 % لم تستفيذ من الترقية في خلال مسارها الوظيفي مدعومة بنسبة 81.25 %من فئة 26-30 سنة، يليها نسبة 76.92 % من فئة 25 سنة فأقل، و 60 % بالنسبة لفئة 31-35 سنة، وتبقى نسبة 14.28 % و12.5 % على التوالي من الفئة 41-45 و 36- 40 سنة.

يمكن تفسير ذلك بأن الترقية تتم عن طريق عامل الأقدمية فكلما كان العامل أكبر سنا و ذو خبرة كان له الحظ في ترقيته مقارنة مع من هو اصغر منه، أما من لم تتم ترقيتهم من وحدات العينة فيمثلون نسبة 39.59 % ويرجعون ذلك إلى أن الترقية تتم وفق طرق لا موضوعية، وحسب أهواء القائمين بها، و هذا ما يعتبرونه إجحافا في حقهم، بالإضافة إلى أن منهم من اشتغل في الفترة الأخيرة، و بالتالي فإنه لا يمتلك الخبرة والتجربة الكافيتين مقارنة بهم، هذا ما أدى إلى الكثيرين منهم إلى التذمر وانعكاس ذلك على انضباطه الوظيفي. وبطرحنا السؤال عن أسباب الحصول على الترقية بالنسبة للذين تحصلوا عليها أجابوا حسب الجدول التالي :

جدول رقم (21): أسباب الحصول على الترقية وفق متغير الأقدمية.

أسباب الحصول على الترقية / الأقدمية(سنة)	الكفاءة والانضباط	المكانة الاجتماعية والنفوذ	بدون إجابة	المجموع
من 05 فاقل	03 %100	–	-	**03 %100**
10-6	01 %50	01 %50	–	**02 %100**
15-11	14 %93.33	-	01 %6.67	**15 %100**
20-16	13 %100	-	-	**13 %100**
21فما فوق	16 %84.21	02 %10.52	01 %5.26	**19 %100**
المجموع	**47 %90.4**	**03 %5.76**	**02 %3.84**	**52 %100**

يشير الجدول إلى أن نسبة 90.4% من المبحوثين الذين كانت لهم فرصة للترقية قد كانوا ذو كفاءة وانضباط و يعم ذلك نسبة 100 % من فئة 16-20 ومن 5 سنوات فأقل أقدمية، بينما نسبة 93.33 % من فئة 11-15 سنة و84.21 % من فئة 21 فما فوق وتبقى الفئة المحصورة بين 6-10 سنوات أقل نسبة بـ 5 %، وفي المقابل نجد نسبة 5.76 % يرون بأنهم تحصلوا على الترقيات نتيجة مكانتهم الاجتماعية ونفوذهم القوى مدعما ذلك بنسبة 50 % من فئة 6-10 سنوات أقدمية، وتليها نسبة 10.52 % من فئة 21 فما فوق.

هذه النتائج تفسر بأن الترقية تتم بتوفر عامل الانضباط الوظيفي في العمل وعلى أساس الكفاءة باجتياز امتحان مهني، والتقييم الذي تطبقه الإدارة على العمال كنوع من الرقابة، الذي

تدخل نقطته في تحديد الترقية مفاضلة بمن هم في نفس الصنف و الدرجة، إلا أن الملفت للانتباه هم الذين أجابوا بعكس الأغلبية حيث صرحوا بان ترقيتهم تمت بنفوذهم ومكانتهم الاجتماعية وهذا يفسر إلى أن مازالت مظاهر الفساد الإداري في المجتمع الجزائري متفشية، فيمثل تلك الظواهر لكنه تختلف من منطقة لأخرى وهو ما يؤدي إلى زعزعة النسق وحدوث مشكلات وخلل وظيفي فيه لإحداث التغيير.

والجدول التالي يوضح رأي المبحوثين في طبيعة الترقية هل هي موضوعية أم لا حسب متغير الجنس.

جدول رقم (22): رأي المبحوثين لطريقة الترقية وفق متغير الجنس.

تتم الترقية بطريقة / الجنس	موضوعية	غير موضوعية	لا ادري	المجموع
ذكر	26 %46.42	21 %37.5	09 %16.07	**56** **%58.33**
انثى	15 %37.5	22 %55	03 %7.5	**40** **%41.67**
المجموع	**41** **%42.71**	**43** **%44.79**	**12** **%12.5**	**96** **%100**

من خلال معطيات الجدول تبين لنا أن نسبة 44.79 % من المبحوثين ترى بأن الترقية لا تتم بطريقة موضوعية، تدعمها نسبة 55 % من الإناث يقابلها نسبة 37.5 % من الذكور أجابوا بأن الطريقة غير موضوعية .

هذا بالمقارنة بنسبة 42.71 % من مجموع أفراد العينة يرون بأن طريقة الترقية هي موضوعية تدعمها نسبة 46.42 % من الذكر و 37.5 من الإناث، في حين أن نسبة 12.5 % من المبحوثين أجابوا بعدم معرفتهم بطريقة الترقية أهي موضوعية أم لا ؟

من هذه النتائج نستخلص إجابات المبحوثين متقاربة، إلا أن الكفة مرجحة إلى الطريقة الغير موضوعية خاصة، وأنها تعتمد على الأقدمية، كما هي موضحة في الجدول السابق رقم (21)، وحسب مقابلة مع المسؤولة عن الموارد البشرية في المؤسسة أكدت بأن" الترقية مبنية على تقييم العامل في مصلحته سواء إداري أو تقني، وليس حسب الأقدمية، ويرجع هذا إلى قرار المدير بعد إعطاء النقطة النهائية، ونحن سوى منفذين للأوامر نحضر ملف العامل للمدير والفصل الأخير له "[1].

وفي الجدول التالي سنحاول أن نوضح تأثير طريقة الترقية في الانضباط الوظيفي بالنسبة للعمال من خلال إدخال متغير الحالة العائلية.

جدول رقم (23): تأثير طريقة الترقية على الانضباط الوظيفي وفق متغير الحالة العائلية.

طريقة الترقية / الحالة العائلية	تؤثر	لا تؤثر	بدون إجابة	المجموع
متزوج	43 %74.13	13 %22.41	02 4%3.4	**58** **%100**
أعزب	11 %30.55	25 %69.44	-	**36** **%100**
أرمل	01 %100	-	-	**01** **%100**
مطلق	01 %100	-	-	**01** **%100**
المجموع	**56** **%58.30**	**38** **%39.60**	**02** **%2.10**	**96** **%100**

أثبتت الكثير من الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية واستقرار العامل داخل المؤسسة، فكلما كان طموح الفرد أو توقعاته عن فرص الترقية أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وهدد استقراره في المؤسسة، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له السعادة أكبر عن

[1]– مقابلة مع. نائب مدير مكلف بالمديرية الفرعية للموارد البشرية يوم 2015/04/12 الساعة14:00

حالة كون هذه الترقية متوقعة، وهنا يشعر العامل بالرضا، لأنه قد قدرت خبرته في الميدان أو أقدميته أو الاثنين معا.

من خلال البيانات الإحصائية المدونة في الجدول (23) يتبين أن نسبة 58.30 % من أفراد العينة قد تؤثر على انضباطها بطريقة إجراء الترقية مدعمة بنسبة 100 % من فئة مطلق، و نسبة 74.13 %من المتزوجين، تليها نسبة 30.55 % من العزاب، أما الذين لم تؤثر طريقة إجراءات الترقية في انضباطهم، فكانت نسبتهم 39.60% مدعومة بنسبة 69.44 % من العزاب و نسبة 22.41 % من المتزوجين، هذا الاختلاف راجع إلى أسباب مختلفة حسب الأفراد المبحوثين تتركز بالدرجة الأولى على الاعتبارات الشخصية غير الموضوعية المتبعة في الترقية، بالإضافة إلى تحيز المشرفين والعقوبات.

أما بالنسبة لنوع الترقية التي استفاد منها الأفراد المبحوثين، فهي في الغالب ترقية في الدرجات، علما أن أساس الترقية في الدرجات يعتمد بنسبة كبيرة على الأقدمية في العمل، وهذا ما تم توضيحه في **الجدول السابق رقم (22)**. جدول رقم (24): الحراك الوظيفي وفق متغير الوظيفة

الحراك الوظيفي / الوظيفة	تنقلت	لم أتنقل	بدون إجابة	المجموع
طبيب	04 %50	03 %37.5	01 %12.5	08 %100
شبه طبي	26 %47.27	24 %43.63	05 %9.09	55 %100
إداري	06 %54.54	03 %27.27	02 %18.18	11 %100
مهني	10 %45.45	12 %54.54	–	22 %100
المجموع	**46 %47.91**	**42 %43.75**	**08 %8.33**	**96 %100**

نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين تم نقلها وتحويلها من قسم إلى آخر، وبالتالي من وظيفة إلى أخرى وتمثل هذه النسبة 47.91% مدعومة على التوالي بنسبة 54% و50 % 47.27 % و47.27% 45.45 % من فئة إداري وطبيب، تليها فئة شبه طبي و مهني، بالمقابل نجد نسبة 43.75 % لم يتم تنقلهم مدعومة بنسبة 45.54 % مهني، في حين 43.63 % من فئة شبه طبي ويقابلها نسبة 37.5 % من الأطباء و27.27 % من الإداريين، أما نسبة 8.33% لم يصرحوا بإجاباتهم موزعة بين الإداريين بنسبة 18.18%، تليها نسبة الأطباء بنسبة 12.5%، أما أخيرا نجد الشبه طبيين بنسبة9.09%.

يمكن تفسير ذلك بأنه تقريبا نصف المبحوثين تم نقلهم من مناصبهم أو تحويلهم من مصلحة لأخرى، وذلك إما لضرورة المصلحة أو لأمر لا علاقة له بالعمل كخلافات شخصية و صراعات، علما بأن المؤسسة في وقت من الأوقات كانت حدة الصراع فيها بدرجة كبيرة خاصة بين التنظيم النقابي والإدارة سابقا، مما كان يتم التحويل تعسفيا بمجرد الشك بأن الشخص له علاقات مع الفريق المضاد للإدارة هذا في فترة زمنية سالفة ، أما عدى ذلك فيرجع النقل إلى ضروريات الوظيفة كالأطباء مثلا يتم نقلهم حسب المصالح وحسب الطلب كمصلحة الاستعجالات التي تحتاج إلى طاقم طبي معتبر خاصة في فترة عطل الزملاء أو استقالة أحد العمال .

فتتم عملية النقل إما طوعا كخلاف بين الزملاء فيلجأ العامل إلى تقديم طلب ليتم تحويله حفاظا على الأمن وعدم إحداث المشاكل.و الجدول التالي يوضح طرق عملية النقل أو التحويل بمتغير الوظيفة.

جدول رقم (25): طريقة النقل بين المصالح وفق متغير الوظيفة.

طريقة النقل / الوظيفة	قرار إداري	طلب شخصي	دون إجابة	المجموع
طبيب	02 %50	02 %50	–	**04** **%100**
شبه طبي	15 %57.70	10 %38.46	01 %3.84	**26** **%100**
إداري	04 %66.67	02 %33.33	–	**06** **%100**
مهني	04 %40	06 %60	–	**10** **%100**
المجموع	**25** **%54.30**	**20** **%43.50**	**01** **%2.20**	**46*** **%100**

*إجابات المبحوثين الذين تم نقلهم أو تحويلهم إلى مصالح أخرى.

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة والتي تقدر ب54.30 % ترى أن عملية نقلها جاء بناءا على قرار إداري، تدعمها نسبة 66.67 % من الإداريين، تليها نسبة 57.70 % من الشبه طبيين، في حين نجد نسبة 50 % من الأطباء، وأخيرا نسبة 40 % من المهنيين،أما نسبة 43.50 % صرحت بأن عملية نقلها تمت عن طريق تقديم طلبات النقل مدعمة بنسبة 60 % من المهنيين، تليها نسبة 50 % من الأطباء، فنسبة 38.46 % و33.33 % من الشبه الطبيين والإداريين على التوالي. ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية لها كل الصلاحيات لنقل الموظفين من مختلف مصالحها الداخلية، وذلك لضرورة المصلحة، ووفق ما يحدده قانون العمل كل في اختصاصه، وهذه الضروريات تتمثل في نقل موظف من مكانه إلى مكان زميل له قد غير مكان عمله، أو استقال أو هو في حال استيداع عن العمل أو في عطلة طويلة الأمد، وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة كانت تضم المؤسسة الجوارية في السابق وطاقمها كان متمركز في مختلف المصالح، وبعد تقسيم المؤسسات الصحية بقرار وزاري فقد قلص العدد

وأصبح فراغ في وظائف الذين تحولوا إلى المؤسسة الجوارية، فكان من اللازم احتواء ذلك النقص وإعادة ترتيب المؤسسة العمومية لإعادة هيكلتها فكان النقل يتم بقرارات إدارية، بينما نلاحظ أن النقل عن طريق الطلبات فهي نسبة لا باس بها، ويرجع ذلك إلى نقل العمال مثلا من المداومة من النهار إلى الليل أومن نظام 08 ساعات إلى نظام 12 ساعة أو 24 ساعة، أو إذا أصيب موظف بمرض فيطلب تحويله في حدود إصابته، غير أنه في كثير من الأحيان يرجع تنفيذ تلك القرارات بالسلب على أداء العمال، ويكون ككابح لدافعيتهم للعمل ومن ثم يؤثر سلبا على أدائهم فينعكس على انضباطهم وظيفيا.

جدول رقم (26): تدخل الوساطة (المعرفة) في عملية التوظيف وفق متغير الوظيفة

طريقة التوظيف / الوظيفة	وساطة	دون وساطة	بدون إجابة	المجموع
طبيب	04 %50	04 %50	–	**08** **%100**
شبه طبي	41 %74.54	10 %18.18	04 %7.27	**55** **%100**
إداري	09 %81.81	02 %18.18	–	**11** **%100**
مهني	15 %68.18	02 %9.09	05 %22.72	**22** **%100**
المجموع	**69** **%71.88**	**18** **%18.75**	**09** **%9.37**	**96** **%100**

من خلال الجدول وحسب اتجاهه العام فان نسبة 71% من إجابات المبحوثين ترى بأن عملية التوظيف تتم بطريقة غامضة وتدخل المعارف فيها مدعمة بنسب على التوالي 81.81 % و74.54% ،68.18 % من فئة الإداريون يليها الشبه طبيون، فالمهنيون وأخيرا فئة الأطباء بنسبة 50%، وفي المقابل نجد نسبة 18.75 % ترى بأن لا وجود للمعرفة أو التدخلات في التوظيف، وإنما يجرى بطريقة موضوعية مدعما هذا الرأي بنسبة الأطباء بـ50%، ونسبة 18.18 % لكلا

السلكيين من الشبه الطبي والإداري، أما السلك المهني فبنسبة 09.09 % يرون أن التوظيف لا تدخل فيه بما يسمى المعرفة. فسلك الإداريين هي الفئة الأكثر تضررا من هذا الإجراء حيث أن الموظفين وظفوا بعدة طرق خاصة وفي وقت سابق كان التوظيف يمتاز بالندرة، والقلة القليلة من يتم توظيفه خاصة من حملة الشهادات الجامعية، وبالنظر إلى سياسة الدولة حول سياسة التشغيل وقانون العقود والتشغيل عن طريق الشبكة الاجتماعية، وعقود ما قبل التشغيل التي كان الشباب يعول عليها إلا أن محاولاته كانت في مهب الريح.

نستنتج من خلال النتائج بأن النسبة الساحقة من المبحوثين يرون بأن التوظيف في المؤسسة تتدخل فيه أمور خارجية كالمعرفة، أو باللفظ العامي الأكتاف حسب التعريف الشائع المتداول، وعلى ضوء هذه الآراء نخلص بان عملية التوظيف تتم بطريقة غير موضوعية، والتي تنعكس سلبا على الأداء وعلى الرضا الوظيفي للعمال وبالتالي على انضباطهم الوظيفي.وفي الجدول الموالي سنوضح انعكاس هذه السياسة التوظيفية على عينة الدراسة من خلال إدخال متغير المستوى التعليمي وتأثيره على الانضباط الوظيفي .

جدول رقم (27): انعكاس التوظيف على الانضباط الوظيفي وفق متغير المستوى التعليمي.

انعكاس التوظيف على الانضباط الوظيفي / المستوى	اثر	لم يؤثر	بدون إجابة	المجموع
ابتدائي	02 40%	01 20%	02 40%	**05** **%100**
متوسط	06 %46.15	04 %30.76	03 %23.07	**13** **%001**
ثانوي	27 %52.94	19 %37.25	05 %9.8	**51** **%100**
جامعي	19 %70.73	05 %18.51	03 %11.11	**27** **%100**
المجموع	**54** **%56.25**	**29** **%30.20**	**13** **%13.55**	**96** **%100**

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول نلاحظ أن اتجاهه العام يشير نحو ارتفاع نسبة تأثر انضباط المبحوثين بـ 56.25 % مقابل 30.20 % من العمال المبحوثين لم يتأثروا بطريقة التوظيف.

وعند إدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في المستوى التعليمي لمعرفة مدى تأثيره على الانضباط الوظيفي للعينة المدروسة، تبن أن أصحاب المستوى الجامعي تأثر انضباطهم الوظيفي بطريقة التوظيف بنسبة 70.73 % ،مقابل 18.51 % لم يتأثروا تليها نسبة الثانويين ب52.94 % يصرحون بتأثر طريقة التوظيف على انضباطهم، مقارنة بـ 37.25% لم يتأثروا تليها فئة ذوي مستوى متوسط تأثر انضباطهم بنسبة 46.15 %، مقابل 30.76 %منهم لم يتأثروا وظيفيا بعملية التوظيف أما عن المستوى الابتدائي نجد نسبة 40% تأثروا وانعكس ذلك على انضباطهم، وفي المقابل نجد 20 % منهم لم يتأثروا بعملية التوظيف وآلياتها. أما نسبة 13.55% لم يصرحوا عن رأيهم فنجد في المرتبة الأولى المستوى الإبتدائي بنسبة40%، أما في المرتبة الثانية نجد المستوى المتوسط بنسبة 23.07%، وفي المرتبة الرابعة نجد ذوي المستوى الجامعي بنسبة 11.11%، وأخيرا ذوي المستوى الثانوي بنسبة 9.8%.

وما يمكن استنتاجه من خلال عرضنا لهته النتائج هو العلاقة الطردية بين المستوى التعليمي والانضباط فكلما كان المستوى التعليمي عالي زاد التأثر والعكس صحيح كلما انخفض المستوى التعليمي انخفض الانضباط، وهذا راجع إلى الوعي المتزايد للعمال، ونسبة فهمهم حول ما يدور حولهم من أحداث. ولاحقا سوف ندخل متغير الجنس لنرى تأثيره على عينة الدراسة من خلال الجدول التالي .

جدول رقم (28): طريقة التوظيف الحالية و الانضباط الوظيفي وفق متغير الجنس.

طريقة التوظيف الحالية / الجنس	مشجعة	غير مشجعة	بدون إجابة	المجموع
ذكر	30 %53.57	20 %35.71	06 %10.71	**56** **%100**
أنثى	16 %40	23 %57.5	01 %2.5	**40** **%100**
المجموع	**46** **%47.92**	**43** **%44.79**	**07** **%7.29**	**96** **%100**

حسب معطيات هذا الجدول يتبين لنا أن نسبة 47.92 % من المبحوثين يرون أن طريقة التوظيف الحالية هي مشجعة على الانضباط في مكان العمل، مدعومة برأي الذكور بنسبة 53.57 % و الإناث من أفراد العينة بنسبة 40 %، في مقابل ذلك فان نسبة 44.79 % ترى عكس الرأي الأول وتنفي بأن طريقة التوظيف الحالية تشجع على الانضباط الوظيفي، مدعومة برأي الإناث بنسبة 57.5 % تليها نسبة 35.71% من العنصر الذكوري، بينما امتنعت نسبة7.29% من المبحوثين عن إبداء رأيهم حول الموضوع،نسبة 10.71% تمثل الذكور و2.5% تمثل الإناث.

والملاحظ أن هذه النتائج متقاربة بفارق حوالي 3% ويمكن تفسير هذا التقارب على عدم استقرار رأي موحد حول الموضوع، وتضارب وجهة النظر حول إشكالية التوظيف في المؤسسة العمومية الاستشفائية وهذا راجع الى إجراءات التوظيف التي فيها نوع من اللبس في تطبيق نصوصها القانونية، حيث أن ظاهرها تحكمه نصوص منظمة وباطنها تبقى تلك النصوص شكلية كغطاء عام لكي تكتسب الشرعية منه، كما علق أحد المبحوثين حول هذا قائلا "**.... ايه انت تعرف لا قانون ولا والو الدنيا معرفة في معرفة الكنكور غي ابروفيزوار ... ما انهفوش بعضانا...**"

وبملاحظتنا الطويلة تبين لنا بأن بعض الأشخاص لا صلة لهم ببعض الوظائف ويشغلونها، بينما من المتقدمين إليها هو من كان أجدر بها خاصة من الموظفين من شغل تلك المناصب مدة طويلة من الزمن غير أن التدخلات حول تلك المناصب حين تفتح لها مناصبها المالية فحدث ولا حرج، ويتقدم الجميع إلى تلك المسابقة وبعد مدة يظهر إنسان أخر قد نجح في المسابقة على حساب الكفء، هذه المعضلة تسبب إشكال كبير على الجو العام للعمل، حتى للزملاء العامل الذي تم إبعاده كيف لا وهم قد خبروا تجربته في العمل وسهروا على تكوينه وعلى لسان أحدهم قوله " **...و الله غير راه واحد قلبوا امتخبث عليه (حالة غثيان)...**"، وللتأكد من ذلك أجرينا بعض المقابلات مع رؤساء المصالح واستنتجنا أن طريقة التوظيف تؤثر في الجو العام للعمل،كيف لا و المصلحة تحتاج مواصفات في الشخص المطلوب ويوظف شخص لا صلة له ونحن الآن أمام إشكالية أخرى، وهي وصف وتوصيف الوظائف، والتي أصبحت تفتقد مصداقيتها خاصة في الجانب الاداري، بينما في الجانب التقني فلا وجود لمثل هذه الإشكالية، لأن الاحتياج مرهون بشغل منصب تقني محض شبه طبي، غير أن كيفية نجاح الشبه الطبي فله ما يقال فيه حيث أن التدخلات و النفوذ يلعب دورا كبيرا فيه هذا ابن فلان وذاك ابن الطبيب او الممرض الفلاني ... الخ، و القلة التي تنجح من العامة بعدما تنتهي قوائم النخبة بتعبير الباحث ويقع التنافس حول البقية هذا هو واقع التوظيف بالنسبة الجانب التقني أما بالعودة إلى الجانب الإداري، فالإدارة تحرص على نجاح ابن فلان أو الذي يريدونه، إما عن طريق التوصيات بالاتصال بمراكز إجراء الامتحانات أو عن طرق مديرية الوظيف العمومي، آو عن طريق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بإخفاء تاريخ تقديم الملفات أو عن طريق تحجج بعدم اكتمال الملف إداريا ...الخ. بالنسة للمهنيين على حسب طبيعة العمل وبمقابلة مع أحد المبحوثين أجاب بقوله " **اللعاب احمد والرشام احمد ...و الفاهم يفهم** ..."وبذلك فان الجو العام يوحي بعدم الرضا عن سياسة التوظيف المطبقة بالمؤسسة العمومية للاستشفائية.

وفي العنصر الموالي سنتناول جداول الفرضية الثانية من خلال تحليل بياناتها.

1. 2 . تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية:

مما لا شك فيه بأن الحوافز سواء المادية أو المعنوية تلعب دورا فعالا في تحسين الأداء لدى الأفراد، فهي عبارة عن دافع ينمي روح العمل لديهم، فتوفير بيئة عمل ملائمة تسمح باستغلال طاقات الكفاءات البشرية بشكل أفضل، حيث أن هذه الأخيرة تعتبر أصل مال المؤسسات ومصدر قوتهم، وكفاءة هذه الموارد تعني الأداء الجيد وهذا يؤدي بالضرورة إلى الانضباط داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها. ومن خلال هذا ارتأينا أن نتحقق من هذا الطرح، ونبين مدى تأثير هذه الحوافز على انضباط أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة قيد الدراسة من خلال الأسئلة المقيدة في استمارة البحث.

جدول رقم (29): رد فعل العامل اتجاه عدم تحفيزه وعلاقته بالجنس.

رد الفعل المتوقع / الجنس	تغيب و عدم احترام القانون الداخلي	كره العمل والاهتمام بالمصالح الشخصية	عدم الاهتمام بالمؤسسة ومعداتها	بذل الجهد والكشف عن القدرات	بدون إجابة	المجموع
ذكر	05 %8.92	12 %21.42	04 %7.14	41 %73.21	02 %3.57	**56** **%100**
أنثى	–	04 %10	01 %2.5	31 %77.5	04 %10	**40** **%100**
المجموع	**05** **%5.20**	**16** **%16.66**	**05** **%5.20**	**72** **%75**	**06** **%6.25**	**96** **%100**

الهدف من هذا السؤال هو معرفة انعكاس تأثير الحوافز على انضباط المبحوثين، وذلك من خلال طرح حالة عدم استفادتهم من الحوافز مثل فرصة الترقية والتدريب والعلاوات، ومدى تأثيرها عليهم وذلك بطرح بدائل يختار من خلالها العينة بديل مناسب.

فمن خلال هذا الجدول والذي يبين رد فعل العامل تجاه عدم تحفيزه وعلاقته بالجنس ، فمن مجموع 96 عاملا نجد أكبر فئة عبرت عن بذل المزيد من الجهد في العمل، والكشف عن القدرات وهي الفئة المقدرة ب72 عاملا بنسبة 75 %منها 41 عاملا من الذكور بنسبة73.21 %، من مجموع56 ذكرا و31 أنثى بنسبة77.5%، وهذا من مجموع40 أنثى.

أما الفئة الثانية فقد عبرت عن مواقفها بكره العمل و الاهتمام بالمصالح الشخصية وهي الفئة المقدرةب16 عاملا بنسبة 16.66% من أفراد العينة منها12 ذكرا بنسبة 21.42% وهذا من مجموع 56 ذكرا و04 إناث بنسبة 10 % من مجموع 40 أنثى.

بينما نرى تساوى اختيار العينة المتبقية بين اختيار البديلان القائلين تغيب وعدم احترام القانون الداخلي المدعوم بنسبة 8.92 % من إجابات الذكور والبديل عدم الاهتمام بالمؤسسة ومعداتها بنفس النسبة وهي 05.20% المدعومة بنسبة 7.14 % من الذكور .

ونستنتج من هذا الجدول هو أن مؤشر الانضباط الوظيفي كانت نسبته 75% بينما عدم الانضباط فكانت نسبته 27.06% من إجابات المبحوثين، وتدل هذه المعطيات بأن الأغلبية من أفراد العينة يعتقدون بأن الحوافز مهمة بالنسبة لهم، وهم يحبذون بذل مجهود مضاعف وتفجير طاقاتهم الكامنة كأسلوب دفاعي للتعبير عن إبراز تحقيق ذاتهم حسب نظرية ماسلو، بينما الأقلية التي عبرت بعدم انضباطها في العمل فهي فئة فقدت الأمل في تحقيق ذاتها وأبدت مواقف وسلوكات غير عقلانية تجاه العمل والمؤسسة، انطلاقا من التغيب وعدم احترام القانون الداخلي للمؤسسة وعدم الاهتمام بها وبمعداتها، واتجهت إلى أسلوب عدائي معبرة عن تحقيق ذاتها كوسيلة دفاعية واديولوجية معبرة عن الاهتمام بما ينفعها لا غير ويمكن أن تضحي بالعمل والمؤسسة لأتفه الأسباب لأن الثقافة الاجتماعية حول العمل هشة.

ومن هذا الطرح نستنتج بأن الحوافز لها دور مهم في تحقيق الانضباط الوظيفي في المؤسسة إذا استغلت بعناية وبعدالة لكلا الجنسين.

جدول رقم (30): كفاية الأجر وفق متغير الحالة المدنية.

كفاية الأجر / الحالة المدنية	كافي	غير كافي	بدون إجابة	المجموع
متزوج	08 %13.79	48 %82.75	02 %3.44	**58** **%100**
أعزب	06 %16.70	30 %83.30	-	**36** **%100**
أرمل	-	01 %100	-	**01** **%100**
مطلق	-	01 %100	-	**01** **%100**
المجموع	**14** **%14.60**	**80** **%83.30**	**02** **%2.10**	**96** **%100**

"يمثل الأجر الذي يتقاضاه العامل قيمة الجهد الذي يبذله مقدرا على أساس حجم العمل ونوعيته."[1]

ومن هذا المنطلق ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة يرون بأن الأجر المتحصل عليه غير كاف، ولا يتماشى مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وذلك بنسبة 83.30 % من أفراد العينة، حيث أن فئة العزاب تقر بعدم كفايتها، نتيجة لتطلعها مستقبلا بتكوين أسر جديدة، حيث يتطلب منها المزيد من المصاريف ودخلها لا يسد حاجاتها، أما المتزوجون فإن مصاريف الأسرة متعددة تحتاج إلى دخل مرتفع وأعباء ثقيلة لتسد حاجيات أبنائها، في مقابل ذلك نجد نسبة قليلة قدرت ب 14.60% صرحت بكفاية الأجر وهم من الذين لديهم أقدمية في المؤسسة أو من الأطباء المتخصصون .

[1]- المرشد، مجلة فصلية تعني بالثقافة العمالية و التكوين النقابي، الجزائر، المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية عدد 04،جويلية 1987،ص 31.

هذا ما يبين ضعف الأجور في المؤسسة الصحية العمومية التابعة إلى قطاع الوظيف العمومي، والذي يتسم في مجمله بضعف الأجور مقارنة بقطاعات أخرى.

وكذلك الحال بالنسبة للقطاع الصناعي العمومي التي توصلت دراسة أجريت بمؤسسة سونلغاز عنابة .[1] حيث أتضح أن اغلب العاملين يرون أن الأجر غير كاف بما يعادل ¾ من أفراد العينة تقريبا، ويرجعون سبب ذلك إلى غلاء المعيشة وانهيار القدرة الشرائية، وكذلك كبر حجم العائلة، واعتمادا على ما تحصلنا عليه من معلومات إثر المقابلات العديدة التي أجريناها مع مختلف الأسلاك المهنية العاملة في المؤسسة الصحية، فيما يخص الأجور سجلنا تذمرا كبيرا لهؤلاء، خاصة منهم مقدمي الخدمات الصحية المباشرة السلك الطبي والسلك شبه الطبي، حيث يرون أنهم لا يكافئون على أساس عادل ويرجعون ذلك إلى عدم توافق المجهودات التي يبذلونها والأخطار التي يصادفونها يوميا بالمقابل المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه مقارنة بمقدار الزيادات في أسعار الاقتصاد الوطني، وبما يتقاضونه زملائهم بالقطاع الخاص، وهذا ما أدى إلى حالة من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية بسبب الشعور بعدم عدالة الأجور، بالتالي انخفاض الدافعية لديهم والتي تؤثر على مستوى الأداء.

ونعتقد أن هذه النتيجة منطقية على اعتبار أن الأجر في الوظيف العمومي محددا على أساس منصب العمل وليس على أساس المؤهلات والخبرة المكتسبة في العمل.

تؤكد الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول (30) والمتعلق بمدى كفاية الأجر ولسد حاجيات الأسرة أن عدم مواكبة الأجور في المؤسسة الصحية العمومية للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، أدى بمختلف نقابات الصحة العمومية إلى تصعيد موجة الاحتجاجات، والدخول في إضرابات متكررة للمطالبة بإعادة مراجعة القوانين الأساسية للمهنة، ورفع الأجر القاعدي من خلال مراجعة قيم الرقم الاستدلالي المطبق منذ عدة سنوات، والتي أصبحت لا تتوافق مع نفقات المعيشة الحالية، بالإضافة إلى إقرار نظام علاوات يكون على قدر العمل المؤدى ميدانيا، بالإضافة إلى إعادة تقييم علاوات الضرر والعمل التناوبي والعمل الدائم، وتخصيص منحة العدوى وأخرى للتوثيق، وتحسين ظروف العمل التي يعتبرونها منعدمة، فبالرغم من إصلاح في القانون الأساسي للصحة

[1]– معمر داود، تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي، رسالة دكتوراه، .جامعة عنابة، 2004.

وتبني قوانين للزيادة ولكن رغم هذه الزيادات يبقى مستوى الأجور في قطاع الصحة العمومية بعيدا على مستوى المعيشة، ولا يتماشى مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية الحالية، مما خلق نوع من الإحباط لدى جل العاملين بالمؤسسة الصحية العمومية.

جدول رقم (31): رأي المبحوثين حول تصنيف الوظيفة في سلم الأجور وعلاقته بالوظيفة

تصنيف الوظيفة في سلم الأجور / الوظيفة	منصف	غير منصف	بدون إجابة	المجموع
طبيب	01 12.5%	07 %87.5	-	**08** **%100**
شبه طبي	06 %10.90	48 %87.30	01 %1.80	**55** **%100**
إداري	-	07 %63.60	04 %36.40	**11** **%100**
مهني	05 %22.70	16 %72.70	01 %4.60	**22** **%100**
المجموع	**12** **%12.5**	**78** **%81.25**	**06** **%6.25**	**96** **%100**

الهدف من هذا السؤال هو معرفة نظرة المبحوثين حول التصنيف المخصص لوظائفهم وانعكاسه على دافعيتهم للعمل كمحفز، حيث من خلال أجوبتهم نستطيع أن نربطه بمدى انضباطهم الوظيفي ورغبتهم في بذل الجهد وتفجير طاقاتهم وإبداعهم كل حسب تخصصه، حيث يتضح من البيانات الإحصائية الواردة **في الجدول (31)** أن نسبة 81.25 % يرون بأن التصنيف المخصص لوظيفتهم في سلم الأجور وفق القانون الجزائري غير منصف مدعم بإجابات المهنيين بنسبة 72.60 %يليها نسبة الأطباء والشبه طبيين بـ 87.5 و 87.3 % على التوالي ثم نسبة الإداريين بنسبة 63.6 % ممن يرون عدم عدالة التصنيفات المخصصة وفق وظائفهم، وبالمقابل

فإن نسبة 12.5 % من أفراد العينة يرون بأن التصنيف منصف وفق تصريح الفئات السوسيومهنية بنسبة 22.7 % للمهنيين و12.5 % للأطباء و10.9 % للشبه طبيين.

مما سبق يتبين أن قطاع الصحة العمومية في الجزائر، التابع لقطاع الوظيف العمومي يعاني من مشكلة عدم عدالة التصنيف المخصص للوظائف، والذي ينعكس على الأجور، فنظام الأجور المعتمد في هذا القطاع، لا يفرق بين مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية، فكما يجازي العامل المجد أو الذي يعمل في منصب صعب وحساس يجازي العامل أو الذي يعمل في منصب لا يتطلب مهارات عالية، لان العامل يكافئ على أساس المنصب لا على أساس الكفاءة ، وهذا راجع إلى المركزية الشديدة لنظام الأجور في القطاع الصحي العمومي الذي قيد من حرية إدارة المؤسسة الصحية العمومية، وأثر بشكل كبير على مستوى شعور العاملين بالرضا عن الأجر وانخفاض دافعيتهم للعمل، مما يترتب عنه ارتفاع في معدل الغياب والتأخر وترك العمل واللامبالاة.

هذه الآثار السلبية التي استقيناها من الميدان كانت نتيجة للأسباب التالية:

- عدم وجود دراسة لتحليل وتوصيف مناصب العمل بغية التعرف على طبيعة المنصب لمقارنة متطلباته مع مؤهلات كل فرد.
- اختلال التوازن بين ما يقوم به العاملون في المؤسسة الصحية العمومية من جهد وما يحصلون عليه من مقابل مادي، والذي أدى بهؤلاء إلى خفض مستوى أدائهم بزيادة الفترات التي يقضونها بعيدا عن مكان عملهم.
- التدني الكبير في مستوى أجور الموارد البشرية المنتمية للقطاع الصحي العمومي مقارنة بزملائهم في القطاع الصحي الخاص.

وما يمكن استنتاجه **هو أن عملية وصف وتوصيف الوظائف هي بحد ذاتها وسيلة محفزة لتشجيع وتنمية روح العمل والإبداع، كما تعتبر أيضا وسيلة كبح لطاقات العنصر البشري من حيث أدائه وانضباطه في العمل.**

جدول رقم (32): مدى كفاية العلاوات الفردية والجماعية.

العـــلاوات الفردية والجماعية	التكرار	النسبة
كافية	15	%15.60
غير كافية	72	%75
بدون إجابة	09	%9.40
المجموع	96	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 75% من العينة والتي عبرت عن عدم كفاية العلاوات إذ عبر عن هذا 72 مبحوث، والفئة الثانية ترى بأن العلاوات الممنوحة كافية بنسبة 15.60%، وقد صرح بذلك 15 مبحوث في حين جاءت نسبة 9.40%بدون إجابة وقد صرح بذلك 09 مبحوثين.

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون نظام المكافآت داخل المؤسسة ضعيف، وهذا يرجع حسب المبحوثين إلى الأسس المطبقة في مكافآت العاملين بالمؤسسة، هذه الأسس لا تراعي مبدأ الكفاءة في العمل ولا تفرق في غالب الأحيان بين العامل المجد والخامل، وفي الجدول الموالي سنرى تأثير المكافآت على تعزيز الرغبة في العمل.

جدول رقم (33): العلاوات ومدى مساهمتها في الرفع من الروح المعنوية وفق متغير الوظيفة.

مساهمة العلاوات / الوظيفة	تساهم في رفع الروح المعنوية	لا تساهم في رفع الروح المعنوية	بدون إجابة	المجموع
طبيب	07 87.5%	01 %12.5	-	**08** **%100**
شبه طبي	47 85.40%	04 7.30%	04 7.30%	**55** **%100**
إداري	08 %72.70	02 %18.20	01 %9.10	**11** **%100**
مهني	**20** %91	01 %4.50	01 %4.50	**22** **%100**
المجموع	**82** **%85.42**	**08** **%8.33**	**06** **%6.25**	**96** **%100**

تشير الروح المعنوية إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، وعلاقة الأفراد بالقادة وإلى إحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله، ومن العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، المكافآت العادلة حيث تساهم هذه الأخيرة في الرفع من الروح المعنوية للأفراد[1]، ومن خلال الشواهد الإحصائية المدونة في الجدول رقم(33) والمتعلق بمدى مساهمة المكافآت في رفع معنويات العاملين، والرغبة في بذل مجهود أكبر في العمل بالمؤسسة وعلاقتها بالوظيفة وجدنا أنه من بين 96 مبحوث ومبحوثة هناك 82 أقروا بمساهمة المكافآت في رفع الروح المعنوية للعاملين، في المقابل08 أقروا بعدم مساهمتها فيما امتنع 06 عن إجابتهم بمدى مساهمتها أو عدم مساهمتها.

بالنسبة للذين أجابوا بمساهمة المكافآت في زيادة الروح المعنوية للعاملين أن أغلبيتهم من فئة المهنيين وهذا بأعلى نسبة حيث تقدر ب91 %، بينما جاء في المرتبة الثانية فئة الأطباء وهذا

[1]- عبود الرحمن عيسوي، علم النفس و الإنتاج، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 99.

بنسبة87.5 %، أما شبه الطبيين فقدرت نسبتها بـ 85.40 %، وأخر مرتبة نجد الإداريين بـ72.70 %.

أما عن الذين أقروا بأن المكافآت لا تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين والبالغ عددهم 08 مبحوثين فقد جاء في المرتبة الأولى فئة الإداريين وهذا ب 18.20% ويليها فئة الأطباء بـ12.5% ثم فئة شبه الطبيين بـ7.30% وأخيرا نجد فئة المهنيين بنسبة 4.50%.

أما الذين امتنعوا عن الإجابة والبالغ عددهم 06 مبحوثين وجدنا الإداريين بنسبة9.10% يليهم الشبه طبيين بنسبة 7.30% ثم المهنيين4.50% وأخيرا الأطباء بدون نسبة.

فمن خلال البيانات الإحصائية المدونة في **الجدول رقم(33)** والمتعلق بمدى مساهمة المكافآت في زيادة دافعية العاملين داخل المؤسسة يتبين أن:

-نسبة85.42 % من أفراد العينة ترى أن المكافآت تساهم بشكل مباشر وفعال في زيادة دافعية العاملين داخل المؤسسة نحو أداء متميز.

- في حين أن نسبة8.33 % تنفي مساهمة المكافآت وحدها في زيادة دافعية العاملين، وترى في المقابل أن الدافعية للعمل تنتج عن مجموعة من الاحتياجات الأخرى منها الأجر الشهري وتحسين ظروف العمل، أساليب الاتصال الفعالة، مما يخلق جوا مناسبا للعمل والنشاط، واستثمار الطاقات الكامنة للعاملين في سبيل بذل جهود لتحسين الأداء في العمل.

جدول رقم (34): رأي المبحوثين حول كيفية الترقية وفق متغير السن.

تتم الترقية عن طريق / السن (سنة)	الأقدمية	الكفاءة	الأقدمية والكفاءة	آخر	بدون إجابة	المجموع
من 25فاقل	06 %46.10	–	05 %38.50	–	02 %15.40	13 %100
30-26	09 %56.20	–	07 %43.80	–	–	16 %100
35-31	08 %53.34	02 %13.33	03 %20	02 %13.33	-	15 %100
40-36	05 %31.25	01 %6.25	07 %43.75	02 %12.5	01 %6.25	16 %100
45-41	13 %59.10	01 %4.54	03 %13.64	05 %22.72	–	22 %100
50-46	02 %15.40	01 %7.70	09 %69.20	01 %7.70	–	13 %100
51 فما فوق	-	–	01 %100	–	–	01 %100
المجموع	**43 %44.80**	**05 %5.20**	**35 %36.47**	**10 %10.41**	**03 %3.12**	**96 %100**

الهدف من هذا السؤال هو معرفة المعايير التي على أساسها تتم الترقية داخل المؤسسة حسب رأي المبحوثين، فمن خلال إجاباتهم، يتبين لنا مدى ارتباط الترقية بالانضباط، إذ تعتبر الترقية في النظام المؤسساتي من الحوافز المهمة في تشجيع العاملين على الجدية في العمل، والشعور بالرضا، والسعي الدائم لتحسين موقعه داخل المؤسسة، والترقية هي أداة تشجيع العمال لتحسين الدخل وإبراز طاقة العامل واستثمارها في تحقيق أهداف المنظمة، وتبدأ عملية الترقية بالتأثير الخارجي على العامل،كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل بذل جهد أكبر، أو منصب

أعلى مقابل المنصب الذي هو فيه، وتبقى طريقة الترقية وكيفية معرفتها كنوع من الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال وبإدخال متغير السن لنرى مدى معرفة أفراد العينة حسب سنهم لهذه الطريقة.

تبين الشواهد الإحصائية المدونة في **الجدول رقم(34)**، والمتضمن أساس الترقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية أن:

الذين أجابوا بأن الترقية تتم عن طريق الأقدمية والكفاءة، فقد صرح بذلك 35 مبحوث بنسبة 36.47% موزعيين على الفئات العمرية على الترتيب حيث صرح عامل واحد من الفئة العمرية أكثر من 51 سنة بنسبة 100 %، تليها الفئة العمرية 46-50 سنة بنسبة 69.20 %، ثم تليها الفئة العمرية 26-30 سنة بـ 43.80 %، ثم في المرتبة الرابعة الفئة العمرية 36-40 سنة بـ43.75%، أما في المراتب الأخيرة نجد كل من الفئة العمرية 25سنة فأقل بنسبة 38.50 %، ثم الفئة العمرية 31-35 سنة بـ20 %، وأخيرا نجد الفئة العمرية 41-45 سنة بنسبة 13.64%.

أما الذين صرحوا بأن الترقية تتم على أساس أخر مثل الاعتبارات الشخصية، فقد صرح بذلك 10مبحوثين بنسبة10.41%، موزعة على الفئات العمرية التالية فقدرت نسبة الفئة العمرية المحصورة بين 41-45 سنة بـ22.72 %، في حين قدرت نسبة الفئة العمرية 31-35 سنة بـ13.33 %، أما الفئة الثالثة من 36-40 سنة فكانت نسبتها 12.5 %، وأخيرا نجد الفئة العمرية 46-50 سنة بنسبة 7.70 %.

أما بالنسبة للذين صرحوا بأن الترقية تتم عن طريق الكفاءة فقط فقد صرح بذلك 05 مبحوثين بنسبة 5.20 %، حيث قدرت نسبة الفئة العمرية المحصورة بين 31-35 سنة بـ13.33 %، أما الفئة الثانية من 46-50 سنة بنسبة 7.70 %، في حين قدرت نسبة الفئة الثالثة 36-40 سنة بـ 6.25 %، وأخيرا الفئة من 41-45سنة بـ 4.54%.

وطبقا لهذه المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين أنه غالبا ما تكون الترقية بعد مدة زمنية قضاها العامل في المؤسسة، وتحسب على مسار الخبرة المهنية للعامل.

إن المؤسسة العمومية الاستشفائية لا تتيح للعاملين فرص مناسبة للنمو والترقي، حيث أدت هذه الحالة إلى انخفاض الأداء واللامبالاة، وهذا راجع لعدم وضوح المسارات الوظيفية المحددة أصلا بقانون الوظيف العمومي.

إن الاختلاف في طريقة الترقية يولد نوع من الإحباط وعدم الرضا لدى العاملين، بما فيهم المستفيدين من الترقية ، وبالتالي يتولد عدم الانضباط الوظيفي و اختلال في النسق كمرض عضوي.

جدول رقم (35): تأثير التكريم على الدافعية للانضباط في العمل وفق متغير الجنس.

تأثير المكافأة على الانضباط / الجنس	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
ذكر	40 %71.40	10 %17.90	06 %10.70	56 %100
أنثى	28 %70	09 %22.5	03 %7.5	40 %100
المجموع	**68** **%70.80**	**19** **%19.80**	**09** **%9.40**	**96** **%100**

الهدف من السؤال هو معرفة مدى ارتباط التكريم كنوع من الحوافز بالانضباط الوظيفي، حيث تم طرح السؤال على عينة البحث وإدخال متغير الجنس لنرى تأثير هذه المكافآت على رأي كلا الجنسين.

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن نسبة 70.8 % أن فكرة التكريم لأحد الزملاء في العمل، تؤدي إلى الرغبة والدافعية لمعرفة أسباب التكريم والاقتداء بها ليتم تكريمهم، حيث سجلنا نسبة 71.40 % من إجابات الذكور و70 % من الإناث ترى ذلك، في حين أن نسبة 19.80 % من المبحوثين لا تهتم ولا تؤثر فيها، موزعة بين الجنسين بنسبة 22.5 % بالنسبة للإناث و17.9 % بالنسبة للذكور.

نستنتج بأن هذه المعلومات المبينة في الجدول ما هي إلا تدعيما لعدة نظريات متعلقة بالتحفيز، كنظرية التوقع لـ" فيكتور فروم Victor vroom :تشير هذه النظرية التي جاء بها" فيكتور فروم "في سنة 1964 ، والتي أطلق عليها نظرية التوقع، أن الدافع إلى العمل لدى الفرد يتولد إذا اعتقد أن سلوكه يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة، فالأفراد يعيشون على الأمل، حيث يمكن حثهم على العمل إذ اعتقدوا إن سلوكهم يمكنهم من الحصول على منافع في حال تحقق الأهداف المحددة، فالعامل مثلا يعتقد أنه إذا قدم مستوى أداء مرتفع سيجازى، إما بالحصول على مكافئة مادية أو بترقية لذا فسلوك الأداء لدى الفرد تسبقه دائما عملية المفاضلة بين البدائل المتوفرة لتحقيق المنافع، وإتخاد الفرد لقرار معين للقيام بعمل معين تتحكم فيه أساسا المنافع المتوقع الحصول عليها من وراء أداء ذلك العمل[1].

وفي الجدول الموالي سنرى إن كان أفراد العينة قد حصلوا على مكافآت تحفزهم للعمل وتجعلهم أكثر انضباطا أم لا؟.

جدول رقم (36): الحصول على المكافأة وعلاقتها بالانضباط وفق متغير الوظيفة.

الحصول على المكافأة / الوظيفة	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
طبيب	01 %12.5	06 %75	01 %12.5	08 %100
شبه طبي	16 %29.10	37 %67.30	02 %3.60	55 %100
إداري	01 %9.10	08 %72.70	02 %18.20	11 %100
مهني	**08** **%36.40**	13 %59.10	01 %4.50	22 %100
المجموع	26 %27.10	64 %66.70	06 %6.20	96 %100

[1]– ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي – منظور كلي مقارن، الرياض ، معهد الإدارة العامة، 1995، ص 163.

من خلال الجدول نرى بأن الاتجاه العام لإجابات العينة يشير إلى نسبة 66.7 % لم يحصلوا على مكافآت نظير لما يقدموه من مجهودات، والذي يعتقدون بأن ما يقدموه يستحق الثناء والمكافأة، مقابل 27.10 % منهم يقر ون على حصولهم على مكافآت.

وبعد إدخال متغير الوظيفة اتضح بأن نسبة 75 % من الأطباء لم يحصلوا على مكافآت مقابل 12.5 % منهم من حصل عليها، و 72 % من الإداريين لم يحصلوا عليها في مقابل نسبة29.10 % تحصلوا عليها، ويليها نسبة 67.3 % من الشبه طبي قد كفئوا مقابل 29.10 % لم يتم مكافأتهم، في حين أن المهنيين كانت نسبتهم 59.10 % قد تحصلوا على مكافآت مقابل نسبة 36.40 % لم يحظوا بذلك.

وعليه نستنتج أن أغلب أفراد العينة صرحوا بعدم حصولهم على المكافآت مما يعيق تحقيق أهداف المؤسسة، ويعيق الوصول إلى النتائج المرجوة، وقد يعود ذلك إلى وجود تفضيل البعض على البعض، وضعف نظام الحوافز داخل المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى خلق صورة مشوهة عن المؤسسة وشك في قدرات العامل، والتي خلقت ثقافة عالية توحي بعدم الولاء للمؤسسة، وعدم الاكتراث لتحقيق أهدافها، بسب عدم الرضا الذي يشعر به العمال. ولمعرفة تأثير هذه المكافآت على انضباط المبحوثين الذين تحصلوا عليها، كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (37): تأثير المكافأة على الانضباط الوظيفي وفق متغير المهنة.

تأثير المكافأة على الانضباط / الوظيفة	تؤثر	لا تؤثر	بدون إجابة	المجموع
طبيب	-	01 %100	-	01 %100
شبه طبي	15 %93.75	01 %6.25	-	16 %100
إداري	01 %100	-	-	01 %100
مهني	**07** **%87.5**	-	01 %12.5	08 %100
المجموع	**23** **%88.46**	**02** **%7.70**	**01** **%3.84**	**26** **%100**

من خلال الجدول (37) يتضح أن العينة التي تحصلت على مكافآت قد اثر ذلك عليها وعلى انضباطها في العمل بنسبة 88.46 % ، مقابل 7.7 % منهم يرون عكس ذلك بأنهم لم يتأثروا بحصولهم على هذه المكافآت. ومن الملاحظ من خلال نتائج الجدول، نجد أن نسبة 100% من الإداريين قد أترث عليهم هذه المكافآت وزاد انضباطهم في العمل، تليها نسبة 93.75 % من الشبه طبي أقروا بأن هذه المكافآت قد أثرت عليهم إيجابا من حيث انضباطهم، مقابل 6.25 %من الشبه طبيين لم يتأثروا، في حين 87.5 % من المهنيين الذين تحصلوا على مكافآت قد انضبطوا في وظائفهم، فيما امتنعت نسبة 3.84% عن إبداء رأيها متمثلة في سلك المهنيين بنسبة 12.5%.

ومنه نستنتج بأن الذين لم يتأثروا من المكافآت التي حصلوا عليها هم ممن يعتقدون بأن هذه المكافآت هي حق من حقوقهم، ومن حقهم أن يحصلوا عليها ولا مجاملة لأحد عليهم، فهي حق مشروع ولم تأت صدفة بل مقابل عمل منجز.

بينما عبرت النسبة الغالبية عن انعكاس تأثير المكافآت على انضباطهم، حيث يرون أن مثل هذه الأمور تعتبر التفاتة من الإدارة لهم، وما يقدموه من خدمات كاعتراف لهم بمجهوداتهم، وهو ما يدعمه الجدول (29) الخاص بالأسلوب المحبذ في حالة عدم الحصول على مكافآت.

جدول رقم (38): تشجيع الإدارة بخلق جو عمل محفز وتأثيره على الانضباط الوظيفي وفق متغير المهنة.

طريقة الإدارة في خلق جو العمل / المهنة	مشجعة	غير مشجعة	بدون إجابة	المجموع
طبيب	03 %37.5	05 %62.5	-	**08** **%100**
شبه طبي	12 %21.80	40 %72.70	03 %5.50	**55** **%100**
إداري	04 %36.40	06 %54.50	01 %9.10	**11** **%100**
مهني	**13** **%59.10**	07 %31.80	02 %9.10	**22** **%100**
المجموع	**32** **%33.33**	**58** **%60.42**	**06** **%6.25**	**96** **%100**

الهدف من هذا الجدول هو معرفة تأثير الإدارة على جو العمل، وتشجيع روح فريق العمل، والإبداع في العمل، لتشخيص الجو العام المحيط بعينة الدراسة وانعكاسه على انضباطهم الوظيفي، حيث بينت النتائج من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام للنتائج يشير إلى نسبة 60.42 % لا يرون بأن الإدارة تسعى إلى خلق جو عمل يتسم التميز، وبعث روح الفريق للعمل الجماعي و الإبداع في العمل ويدعم هذا الرأي نسبة 72.7 % من الشبه طبي مقابل 21.80 %منهم من لا يوافق على هذا الرأي، تليها نسبة الأطباء بـ62.5 % يرون أن الإدارة لا تشجع على خلق جو عمل محفز، مقابل نسبة 37.5% من الأطباء يرون عكس ذلك بأن الإدارة تشجع العمل، وخلق مناخ جيد يمتاز بروح الفريق والإبداع، في حين نجد نسبة 54.5 % من الإداريين لا يرون ذلك، ويتفقون بأن الإدارة لا تشجع على العمل الجماعي مقابل نسبة 36.4 % ترى بأن الإدارة تشجع على العمل الجماعي وروح الفريق، أما المهنيين نجد نسبتهم 31.80 % صرحوا بأن الإدارة لا تشجع مقابل نسبة 59.1 % منهم يرون عكس ذلك بأن الإدارة تشجع على الإبداع وروح الفريق.

والملاحظ من هذه النتائج بأن نسبة 33.33 % صرحت بأن الإدارة تشجع على العمل الجماعي وروح الفريق والإبداع في العمل.

ويرجع سبب رأي الأغلبية القائلة بأن الإدارة لا تشجع العمل الجماعي وخلق روح الفريق والإبداع في العمل، لعدم الاهتمام بالعمال و العمل، حيث يرون أن نسبة تسيب العمل قد زادت عن حدها والإهمال في تنفيذ الأعمال، ولا وجود لرقابة فعالة، تقوم على تتبع الأعمال، كما صرح أحدهم بقوله "**... لا إدارة و لا والو المهم ما ادجيبلهمش المشاكل واخلاص...**"، كما عبر آخر بقوله: **الإدارة "زيرو"** يعني 0 ..."

ومن خلال ملاحظاتنا الميدانية نستكشف أن هناك علاقات تكامل وصداقة بين أغلب العاملين في المؤسسة، وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة، والذي يعتمد على عمل الفريق بالإضافة إلى طول مدة العمل ضمن جماعات داخل المؤسسة، مما ولد روح التعاون من أجل هدف واحد، بالإضافة إلى تقاسم أعباء المهنة من جهة، ومن جهة أخرى للتغلب على الظروف الصعبة التي يعيشونها جراء نقص الحوافز المادية والمعنوية.

جدول رقم (39): الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة.

الاستفادة من التدريب والتكوين	التكرار	%
الاستفادة	36	**37.5**
عدم الاستفادة	58	**60.42**
بدون إجابات	02	**2.08**
المجموع	**96**	**100**

الهدف من وضع هذا الجدول هو معرفة هل توجد سياسة تكوينية داخل المؤسسة أم لا ؟

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من طرف الإدارات المعاصرة، باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية العاملين وتحسين أداهم، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور

الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية فهو الوسيلة الأساسية لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة واستخدامها بكفاءة عالية، فمن خلال البيانات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (39)، والذي يوضح مدى الاستفادة من التدريب والتكوين، حيث وجدنا أن58 من المبحوثين من أصل 96 مبحوث ومبحوثة صرحوا عدم استفادتهم من الدورات التدريبية والتكوينية بنسبة60.42 %، بينما نجد نسبة 37.5 % من المبحوثين استفادوا من دورات تدريبية.

ومن خلال الميدان تبين لنا أن المؤسسة تهتم بالتكوين، إلا أن العمال لا توجد لهم رغبة في ذلك، حسب تصريح المكلف بالتكوين في المؤسسة، بحيث صرح بأنه في كثير من المرات تعقد أيام تكوينية، لكن القليل منهم من يحضر لها، وتقتصر الأيام التكوينية غالبا على الأطباء أو بعض الإداريين في الإدارة العليا، كنواب المدير المكلفين بمختلف المصالح، والملفت للانتباه هو أن هناك تحسن في عدد المقبلين على التكوينات خاصة من الشبه طبيين مقارنة مع السنوات الماضية، ويبقى التكوين المخصص للإداريين ضئيل نسبيا وفق البرامج المسطرة من قبل الوزارة الوصية، كما تم تسجيل تكوينات لفئة أعوان الأمن من المهنيين وفق تربصات داخلية في اتفاقيات مع مصالح الحماية المدنية، وفي مقابلة مع المكلف بتسيير الموارد البشرية صرح بأن الذين يتم تكوينهم هم الذين كان تقييمهم جيدا، فهم أولى بالتكوين من غيرهم و هذا القرار يصدر من المدير.

وتدل هذه المعطيات الإحصائية أن المؤسسة الصحية العمومية لا تولى اهتماما كبيرا بالتدريب إلا في حدود القوانين الخاصة بكل سلك، وحتى تتمكن المؤسسة العمومية الإستشفائية من تحقيق أهدافها التنظيمية والتشغيلية، مثل تحسين جودة الخدمات الصحية، فمن الضروري أن تولي اهتماما متزايدا بالعملية التدريبية، وهذا من خلال توجيه احتياجاتها الفعلية والتنسيق لها مع مختلف المعاهد والمدارس التكوينية خاصة من جانبها التقييمي.

جدول رقم (40): تأثير المناخ التنظيمي على الانضباط وفق متغير المستوى التعليمي.

تأثير المناخ التنظيمي يؤدي إلى / المستوى	ترك العمل	عدم الانضباط	الانضباط	بدون إجابة	المجموع
ابتدائي	-	05 %100	–	–	05 %100
متوسط	01 %7.70	03 %23.07	09 %69.23	–	13 %100
ثانوي	07 %13.72	09 %17.64	34 %66.67	01 %1.97	51 %100
جامعي	07 %25.92	04 %14.82	16 %59.26	–	27 %100
المجموع	15 %15.62	16 %16.66	64 %66.68	01 %1.04	96 %100

الهدف من طرح السؤال هو معرفة العلاقة بين الانضباط الوظيفي، وبين المناخ السائد في المؤسسة، وارتأينا أن ندخل متغير المستوى التعليمي لنرى تأثيره على إجابات المبحوثين .

فمن خلال الجدول رقم (40) يتبين لنا بأن نسبة 66.68 % من إجابات المبحوثين، ترى بأن جو العمل هو مناخ يحفز على الانضباط الوظيفي، مدعوما بالنسب على التوالي: 69.23%،66.67 %من ذوي المستوى التعليمي المتوسط والثانوي على التوالي، في حين 59.26 % من المستوى الجامعي أكدت أن المناخ التنظيمي مشجع على الانضباط الوظيفي، وبالمقابل فإن نسبة 16.66 % من المبحوثين ترى بأن المناخ التنظيمي هو غير مشجع، ويحفز على عدم الانضباط الوظيفي مدعوما بإجابات ذوي المستوى الابتدائي بـ 100 % ونسبة 23.07 % من ذوي المستوى المتوسط أما الثانوي والعالي فبنسبة17.64 %و 14.82 % على التوالي في حين صرحت نسبة 15.62 % من المبحوثين على أن المناخ التنظيمي غير محفز إلى درجة التفكير في ترك

العمل، وهو ما يؤكده ذوي المستوى العالي منهم بنسبة 25.92 %، والمستوى الثانوي بنسبة 13.72 %، أما المستوى المتوسط فبنسبة 7.7 % يفكرون بترك العمل.

وتدل هذه النتائج على أن نسبة 32.28 % يؤكدون بأن المناخ التنظيمي في المؤسسة لا يحفز على الانضباط، بل العكس من ذلك، وعلى حسب أحدهم فالمؤشرات توحي بأن المؤسسة متجهة إلى وضع لا يحمد عقباه إن بقيت الأمور على هذه الوتيرة حسب ملاحظاتنا الميدانية، وكذا معايشتنا للأفراد المبحوثين، فإن المناخ التنظيمي يمتاز بعدة معوقات نذكر منها:

-تداخل القرارات بين المسؤولين الإداريين والمسؤولين التنفيذيين، مما أدى إلى سوء توزيع الأدوار وتحديد الصلاحيات، والذي تنتج عن روح التواكل والإهمال.

-إحتكار المعلومات الأساسية الخاصة بتنظيم العمل، وكذا القوانين التي تحكمه على مستوى المستخدمين للمحافظة على السلطة، أو ما يسمى بالأسلوب البيروقراطي التسلطي، أما بالنسبة للاتصالات الصاعدة مثل المناقشات الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات، فهي غير موجودة أصلا .بحيث لاحظنا أن المؤسسة لا تفتح المجال للحوار والتشاور، إلا في حالة حدوث مشاكل واحتجاجات، والتي غالبا ما تحل أو تسوى عن طريق النقابة لا غير. وبما أن الاتصال عملية ضرورية وحيوية قي بناء علاقات إنسانية طيبة، من المستحسن إحداث شبكة اتصالية فعالة وتكوين المسؤولين الإداريين والمشرفين التنفيذيين على عملية الاتصال، حتى تسمح بتسرب المعلومات، وتقطع الطريق على مروجي الشائعات التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة، وبالتالي خلق مستويات من الروح المعنوية للعاملين، وإنهاء الكثير من الصراعات والشكاوي الناتجة عن الغموض في تأدية مهامهم وتحميلهم أعباء تفوق طاقاتهم.

وما يمكن استنتاجه هو أن **المناخ التنظيمي يلعبا دورا فاعلا في تحقيق الانضباط الوظيفي بصفته محفزا من المحفزات المعنوية للعمال.**

وعن مدى ولائهم للتنظيم طرحنا سؤال بخصوص ذلك ، فكانت الإجابات حسب الجدول التالي:

جدول رقم (41): عدم الرغبة في العمل و النية في الاستقالة وفق متغير المهنة

عدم الرغبة والنية في الاستقالة / الوظيفة	نعم	لا	المجموع
طبيب	03 %37.5	05 %62.5	**08** **%100**
شبه طبي	36 %65.5	19 %34.5	**55** **%100**
إداري	04 %36.4	07 %63.6	**11** **%100**
مهني	09 %40.9	13 %59.1	**22** **%100**
المجموع	**52** **%54.2**	**44** **%45.8**	**96** **%100**

الهدف من هذا السؤال، هو معرفة تأثير الولاء (الرغبة في العمل وعدم الاستقالة من الوظيفية)، في تحقيق الانضباط الوظيفي، حسب الفئة السوسيومهنية في المؤسسة .

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 54.2 % من المبحوثين كانت إجاباتهم تؤكد عدم الرغبة في العمل والنية في الاستقالة من الوظيفية حيث نجد 65.5% من الشبه طبي يؤيدون هذا الطرح و40.9% من المهنيين لهم نفس الفكرة في حين نجد 37.5% و36.4 % من الإداريين والأطباء على التوالي يفكرون بالاستقالة من الوظيفة، هذا مقارنة بنسبة 45.8 % من المبحوثين هم موالون للتنظيم ولا يفكرون في الاستقالة، ولديهم رغبة في العمل،حيث نجد 63.6% من الإداريين يؤيدون هذا الطرح، تليها نسبة62.5% من الأطباء لهم نفس الرغبة، بالإضافة إلى كل من المهنيين بنسبة 59.1% والشبه طبيين بنسبة 34.5%.

وعليه نستنتج أن هناك نسبة لا يستهان بها 54.2 % بالنسبة للذين يرغبون في عدم الرغبة في العمل وترك المؤسسة، ومنه يمكن القول بأن أغلبية المبحوثين غير راضين على مكان عملهم،

قد يفسر ذلك بقلة التحفيزات المادية، والامتيازات،جو العمل غير مناسب، العلاقة مع المسؤولين، وهذا ما ينعكس بالسلب على المؤسسة وأهدافها ليس عن محبة فيها بل مرغمين على العمل فيها، ولو وجدوا فرصا أفضل لما ترددوا في مغادرتها، وبالتالي عملهم يبقى موضوع التساؤلات من حيث الانضباط في العمل،الولاء للمؤسسة....إلخ.

جدول رقم (42): أسباب النية في الاستقالة وعدم الولاء للتنظيم وفق متغير الوظيفة .

السبب / الوظيفة	قلة الأجر	جو العمل	الأهداف لا تتفق	العلاقة مع الرئيس المباشر	العلاقة مع الإدارة	بدون إجابة	المجموع
طبيب	02 %40	02 %40	-	-	01 %20	-	05 %100
شبه طبي	19 %32.21	19 %32.21	12 %20.34	02 %3.38	07 %11.86	-	59 %100
إداري	01 %16.66	01 %16.66	02 %33.33	-	01 %16.66	01 %16.66	06 %100
مهني	03 25.02%	03 %25.02	02 %16.66	02 %16.66	02 %16.66	-	12 %100
المجموع	**25 %30.5**	**25 %30.5**	**16 %19.51**	**04 %4.87**	**11 %13.41**	**01 %1.21**	82* %100

* تعدد إجابات المبحوثين من مجموع 52 مبحوث الذين لهم نية الاستقالة.

حسب معطيات هذا الجدول فإن سبب عدم ولاء العينة للمؤسسة يرجع في المرتبة الأولى إلى قلة الأجر وجو العمل الغير محفز بنسبة 30.5 %، ثم المرتبة الثانية نجد سبب عدم توافق الأهداف بنسبة 19.51%، أما المرتبة الثالثة فيرجع إلى العلاقة مع الإدارة بنسبة 13.41 %، وأخيرا المرتبة الرابعة العلاقة مع الرئيس المباشر بنسبة 4.87 %.

ومنه نستنتج أن هناك سببين رئيسين للنية في الاستقالة من العمل، السبب الأول وتمثل في كل من الأجر وجو العمل، أما السبب الثاني فتمثل في أهداف العامل لا تتفق مع أهداف المؤسسة.

إن العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل وبقدر ما تزيد العوائد، والأجر والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، يزيد ولائهم للمؤسسة ولا يفكرون في الاستقالة من العمل، كما يزداد كذلك حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل، وهو نتاج لشعوره بإشباع حاجاته، ونستطيع القول أن بزيادة الأجر يزيد الولاء للمؤسسة، وهذا ما تأكد في إجابات المبحوثين. ومنه يمكن القول أن الولاء للمؤسسة مرتبط بالحاجات ومستوى إشباعها وبمستوى طموح الأفراد ودافعيتهم، وهذا ما أكدته نظريات الدافعية ،وبعض نظريات الحاجات والتي تعتبر أن حصول الفرد على مزيد أكثر مما يجعله أكثر قناعة ورضا.

ومن خلال مقابلة أجريت مع أحد العمال حيث صرح بالتصريح التالي" **...أنا اعمل بقدر ادراهمي وزمان كنت اعمل بانتظام ولقيت نفسي حتى واحد ماهو جيبها فيا ...تصور احنا قدماء في السبيطار و بعض الناس جاوا بعدنا هما رقاوهم و احنا اقعدنا ...امالاك كل واحد يعرف واش يخرج اعليه ..انا لوكان اعطاوني حقي انكون منضبط في الوقت ندخل أو نخرج و ايحيرو في خدمتي**" .

فمن خلال هذا التصريح نجد أن الثقافة الاجتماعية حول العمل قد برزت، خصوصا ما هو متداول في الأوساط العمالية ثقافة لا يقتل نفسه من أجل العمل، وإنما يعمل بقدر الأجر المعطى، وليس المطلوب منه التضحية، وهذا دلالة على عدم الولاء للمؤسسة، ودلالة على أنه غير معني بتحقيق أهداف المؤسسة وغير مبال تماما بها. ومنه نستنتج أن الثقافة الاجتماعية والمتعلقة بالعمل لا تشجع الانضباط في العمل. **(وهذه النتيجة قد توصلت اليها عدة دراسات كدراسة فوضيل رتيمي تحت عنوان المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية).**

أما عن السبب الرئيسي الثاني الذي يدفع العامل بترك العمل وعدم الرغبة فيه هو جو العمل والذي أكدته إجابة المبحوثين وربما يمكن تفسير ذلك بالجو السائد داخل المؤسسة، وذلك بعدم

وجود المناخ التنظيمي الذي يحفز العامل ويزيد من انضباطهم في العمل، وطغيان المعارف والوسائط، هذا ما يؤدي للتلاعب بالأهداف المسطرة من أجل خدمة المؤسسة عامة والعامل خاصة، والتمييز بين العمال داخل المؤسسة من طرف المسؤولين، فمثل هذه السلوكات تؤدي إلى عواقب وخيمة تؤثر على سير المؤسسة ، وبالتالي يحدث شرخا كبيرا في بنية العلاقات وانعدام الثقة بين المسؤولين والعمال مما يؤثر على انضباطهم في المؤسسة.

أما عن الذين برروا ترك العمل بسبب: أن أهدافهم لا تتفق مع أهداف المؤسسة وذلك بنسبة قدرت ب19.51% يمكن تفسير ذلك بأن إشكالية التوظيف كان لها سبب في ذلك*، فالمقابلات من ايجابياتها أنها تنقي الأفراد الذين تتطابق أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

يمثل كل من الانضباط و الولاء للمؤسسة، واحترام الوقت، والعطاء قيم المؤسسة، والتي تعتبر المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسة للوصول للأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهذا ما لم يتكيف معه العامل، لأن العامل في إطار الثقافة الاجتماعية يعمل بقدر الأجر الممنوح فقط، إذ تعتبر القيم العمالية مشكلة بحيث أنها تفكر باستمرار على الترقية والامتيازات والمنصب الأعلى.أما الذين تبنوا الطرح القائل بأن العلاقة بالإدارة هي السبب في النية في ترك العمل والتي كانت نسبتهم 18.28 % يمكن تفسير ذلك في عملية الاتصال لما لها من أهمية في عملية الانضباط الوظيفي، بحيث تتوقف الحالة المعنوية للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وكذلك أدائهم على مدى فاعلية وكفاءة السياسة الاتصالية داخل المؤسسة.

ومما سبق نلاحظ أن المؤسسة الصحية تفتقر إلى سياسة اتصالية فعالة،وهنا نتساءل كيف يمكن للمؤسسة السير الحسن والتطور في ظل غياب قناة عقلانية للاتصال وغياب المعلومات، وهذا ما يزيد في طغيان القنوات الغير رسمية، وإلا كيف نفسر وصول المعلومات، وهذه الأخيرة تعتمد في وصولها كليا على الاتصالات النازلة دون الصاعدة، والتي غالبا ما تكون ظرفية وغير منتظمة باستعمال الوسائل المكتوبة فقط مثل القرارات الإدارية الخاصة بتنظيم العمل وفرض الانضباط، هذا النوع من الاتصال (الاتصال النازل) في حد ذاته يشهد اختلالات كبيرة في التطبيق

* – انظر الفصل الثاني، المبحث 2. 2.

نظرا لصعوبة تدفق المعلومات بسلاسة ودقة، هذه الصعوبة ترجع حسب ملاحظاتنا الميدانية، وكذا معايشتنا للأفراد المبحوثين إلى عدة معوقات نذكر منها:

- تداخل القرارات بين المسؤولين الإداريين والمسؤولين التنفيذيين، مما أدى إلى سوء توزيع الأدوار وتحديد الصلاحيات، والذي تنتج عن روح التواكل والإهمال.
- احتكار المعلومات الأساسية الخاصة بتنظيم العمل، وكذا القوانين التي تحكمه على مستوى المستخدمين للمحافظة على السلطة أو ما يسمى بالأسلوب (البيروقراطي التسلطي)، أما بالنسبة للاتصالات الصاعدة مثل المناقشات الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات، فهي غير موجودة أصلا .بحيث لاحظنا أن المؤسسة الصحية لا تفتح المجال للحوار والتشاور، إلا في حالة حدوث مشاكل واحتجاجات، والتي غالبا ما تحل وتسوى إلا عن طريق النقابة لا غير.

وبما أن الاتصال عملية ضرورية وحيوية قي بناء علاقات إنسانية طيبة، من المستحسن وجود جهاز إعلامي يقوم بتحليل المعلومة وتوزيعها ونشرها وتكوين المسؤولين الإداريين والمشرفين التنفيذيين على عملية الاتصال، حتى تسمح بتسرب المعلومات، وتقطع الطريق على مروجي الشائعات التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة، وبالتالي خلق مستويات من الروح المعنوية للعاملين، وإنهاء الكثير من الصراعات والشكاوي الناتجة عن الغموض في تأدية مهامهم وتحميلهم أعباء تفوق طاقاتهم.

في حين نجد نسبة4.87% ترى بأن السبب هو العلاقة مع الرئيس المباشر، ويمكن تفسير ذلك بعدم اعتراف المسؤول بأخطائه، فيعتبر نفسه بأنه نموذج يتصف بالموضوعية، ينعكس بالسلب على تسيير المؤسسة، والذي يقف عائقا أمام كل إجتهاد أو مبادرة من العمال، كما يمكن تفسير وجود العلاقة السيئة بين المسؤول والعامل عندما لا ينظر المسؤول لهذا الأخير كطاقة أوكفاءة، بل تكون هذه العلاقة متوترة يعمل المسؤول على التشدد والمبالغة في المراقبة، ويقوم العامل فيها بالتحايل على المسؤول وبالتالي عدم انضباطه في العمل لكونه الضحية، يمكن أن تكون اللامبالاة والتأخر عن العمل من طرف المسؤول أو بعض العمال سبب توتر العلاقة بينهما خصوصا العامل الذي ليست له علاقة خاصة مع المسؤولين، فمن مواصفات المسؤول المثالي هو

الذي يخدم الوقت وعمله، فكيف نطالب العامل بالانضباط وهو لا يرى ذلك من المسؤول، وكيف نطالبه بالولاء لمؤسسة العمل والمسؤول لا يهتم بعمله وكفاءته؟

وفي الجدول الأتي سنوضح تأثير الحوافز السلبية على تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي :

جدول رقم (43): العقاب وتأثيره كحافز سلبي على الإنضباط وفق متغير الجنس

تأثير تطبيق العقاب / الجنس	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
ذكر	39 %69.6	17 %30.4	-	**56** **%100**
أنثى	25 %62.5	14 %35	01 %2.5	**40** **%100**
المجموع	**64** **%66.66**	**31** **%32.30**	**01** **%1.04**	**96** **%100**

الهدف من طرح السؤال هو إبراز تأثير الحوافز السلبية متمثلة في العقاب للمخالفين للنظام الداخلي على الانضباط الوظيفي، فكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (43)، والتي تشير إلى نسبة 66.66 % من إجابات المبحوثين تؤيد فكرة تطبيق العقاب على المخالفين لتحقيق الانضباط الوظيفي مؤيدة بنسبة 69.6 % بالنسبة لإجابات الذكور في حين الإناث أجبن بنسبة 62.5 % بأنهن يؤيدن تطبيق نظام العقاب لردع المخالفين للقانون الداخلي، مقارنة بنسبة 32.30% من إجابات أفراد العينة لا ترى بان استعمال العقاب للمخالفين يؤدي إلى الانضباط الوظيفي مدعومة بإجابات الإناث بنسبة 35% والذكور بنسبة 30.4%

النظام العقابي في المؤسسة العمومية الاستشفائية يؤخذ عدة أشكال مبينة بنصوص قانونية منها التوبيخ والتنزيل في الدرجات ويصل إلى درجة الفصل من المنصب كما يؤخذ أشكالا مثل

عدم منح الأجر ...الخ من العقوبات انظر المادة 160[1]، وتجدر الإشارة إلى أن العالم **ادزيوني**[*] أوضح أن هناك ثلاثة أصناف للقوة تختلف باختلاف الوسائل المستعملة للضغط على الأعضاء للامتثال:

- القوة الفيزيقية الجسمانية تعتمد على القهر والإلزام استعمال العقاب العضوي.
- القوة المادية تعتمد على التحكم بمراقبة الموارد المالية للموظف وما يرتبط بها من مكافآت وتعويضات ومختلف الخدمات المادية الأخرى.
- القوة الرمزية وهي معيارية ترتبط بالمعايير الاجتماعية داخل التنظيم تمس المكانة والهيبة المركز.

جدول رقم (44): التغيب في المؤسسة وفق متغير الجنس.

التغيب / الجنس	أتغيب	%	لا أتغيب	%	المجموع	%
ذكور	30	53.57	26	46.43	56	100
اناث	20	50	20	50	40	100
المجموع	50	52.08	46	47.92	96	100

الملاحظ على هذا الجدول والمتعلق بالتغيب عن العمل داخل المؤسسة وعلاقتها بالجنس، وجدنا أنه من بين 96 مبحوث هناك 50 أجابوا بنسبة 52.08 % بأنهم يتغيبون عن العمل. في المقابل وجدنا 46 مبحوث بنسبة 47.92 % من كلا الجنسين أجابوا بعدم تغيبهم عن العمل.

بالنسبة للذين أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل، وجدنا أغلبهم من الذكور، وهذا بأعلى نسبة حيث تقدر بنسبة 53.57 %، بينما جاء في المرتبة الثانية الإناث بنسبة 50 % ،أما الذين أجابوا

[1]– الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 46، المؤرخ في 16 يوليو 2006، المتعلقة بالنظام التأديبي،،ص 14.

[*]– ادزيوني من أهم المفكرين الرأسماليين، حاول تقديم خدمة من خلال توضيح الجوانب السلبية لهذا النظام لتفاديها و تفادي انهيار النظام الرأسمالي، كما قام بعدة دراسات نظرية و ميدانية اهتمت كلها بالظواهر التنظيمية ، حلل الظواهر التنظيمية وفق متغيرين هما الامتثال و الاغتراب، أوضح ثلاث أنماط للقوة المستعملة للضغط على الأعضاء للامتثال.

بأنهم لا يتغيبون عن العمل والبالغ عددهم 46 مبحوث، فقد تصدرت فئة الإناث بنسبة 50% ، تليها نسبة الذكور بنسبة 46.43% ومنه يمكن القول بان الجنس له دخل في الإقبال على الغياب أو عدمه داخل المؤسسة.

نستنتج بأن نسبة الغياب في المؤسسة كبيرة و معتبرة، خاصة الذكور أكثر غيابا من الإناث ويدل ذلك على غياب الحوافز والدافعية للعمل في المؤسسة وعدم وجود رقابة حازمة بشان ذلك، ومن خلال المقابلات الميدانية أكدوا أن سبب الظاهرة يرجع إلى ضعف رقابة الإدارة، وعدم تطبيق لوائح الجزاءات الرادارية على المخالفين،فضلا عن عدم كفاءة بعض الموظفين وعدم حصولهم على الحوافز والمكافآت وشعورهم بعدم عدالة التقييم الوظيفي، مقابل استئثار المدراء دون غيرهم بالمزايا الوظيفية من الترقيات والمكافآت الخاصة.

والسؤال التالي المطروح ما هي أسباب التغيب في المؤسسة بالنسبة للمبحوثين؟.

والإجابة على هذا التساؤل مبينة في الجدول الموالي رقم (45).

جدول رقم (45): أسباب التغيب في المؤسسة بالنسبة للذين يتغيبون وفق متغير الجنس.

الجنس / أسباب التغيب	ذكور	إناث	المجموع
التهميش	02 %06.67	02 %10	**04** **%08**
نقص العلاوات	07 %23.33	04 %20	**11** **%22**
جو العمل	21 %70	14 %70	**35** **%70**
مجموع	**30** **%100**	**20** **%100**	**50** **%100**

وحول أسباب غياب العمال عن عملهم وجدنا أن جو العمل الغير محفز من بين الأسباب الرئيسية في غياب العمال.

وعليه فقد بينت الدراسة الميدانية أن هناك نسبة 70% من المبحوثين أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل بسب بيئة العمل الغير محفزة والجو السائد داخل المؤسسة، وقد صرح بذلك كلا الجنسين بنسب متساوية 70%، في المقابل نجد أن 22% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتغيبون عن العمل بسبب نقص العلاوات، وقد صرح بذلك 23.33% من الذكور، ونسبة 20% من الإناث. في حين نجد نسبة 8% يرجعون سبب تغيبهم إلى التهميش بنسبة 6.67% بالنسبة للذكور و10% بالنسبة للإناث.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين الذكور منهم والإناث يرجعون سبب غيابهم عن العمل بسبب الجو السائد داخل المؤسسة الغير محفز، وطغيان المعارف والوساطة، وهذا ما يجعل المؤسسة عبارة عن وكر للمصالح والصراعات والتلاعب من أجل خدمة المؤسسة عامة والعامل خاصة، وبالتالي القيم المهيمنة داخل المؤسسة قيم معادية للقيم العقلانية التي يجب أن تسير وفقها المؤسسة وتنظم على أساسها علاقات العمل بين كل من العمال والمسؤولين والعمال مع بعضهم البعض.

وكما هو معروف فإن جو العمل المريح يعتبر حافزا لأداء العاملين ويرفع من معنوياتهم، وحيث أن عينة المبحوثين ترى بأن غياب العدالة في العمل يفقد الموظف الرغبة في العمل، و يحسسه بنوع من القلق والذي ينعكس على أدائه وسلوكياته، فيحس الفرد بان ما يبذله من مجهود لا يتوافق مع ما يأخذه ، وهذا حسب ما تنص عليه نظرية العدالة التي تقوم على أن الفرد يستفيد من مخرجات مقابل حجم المدخلات التي يمنحها هو.

وفي حديثنا مع معظمهم أكدوا بأنهم حين يكونون في عطلهم ويحين وقت دخولهم إلى العمل، فهم يتوترون و تتولد لديهم رغبة بمواصلة تغيبهم عن العمل رغم انتهاء العطلة، هذا الشعور يولد لديهم رغبة في عدم انضباطهم في العمل، فشعوره أنه مجبر للذهاب إلى العمل، معناه

أن المناخ التنظيمي المساعد والمحفز غائب، حيث تعتبر الحوافز كدوافع مشجعة للعمل من أكثر الأمور التي تزيد دافعية العمال لبذل مجهودات اكبر وبالتالي انضباط العمال.

وفي هذا الصدد يقول **بارجورون (Bergeron)**:" أن الشخص المحفز يحقق بدون شك أفضل أداء ويكون مكافئا نتيجة لذلك"[1].

في حين نجد نسبة 8% ترى أن سبب غيابها يرجع لتهميشها، وربما يمكن تفسير ذلك بأن بعض المسؤولين يضعون علامات استفهام حول العامل الذي يتقن عمله فإما يقومون باستغلاله إلى أقصى حد وبالتالي نجني ثمارالنجاح لحسابهم أو عدم تشجيعه ومضايقته،مما يدفعه بالشعور بعدم الاحترام وعدم الرضا،وهذا ما يؤدي به إلى تبني أسلوب الغياب كوسيلة للتعبير عن عدم رضاه،عوض الانضباط والولاء للمؤسسة.

3. 1 .تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة:

تعتبر الرقابة الإدارية عملية مهمة في إحداث الانضباط الوظيفي في المؤسسات، و لكي نثبت هذا من خلال دراستنا الميدانية قمنا بتحليل واستنتاج ما تم طرحه من خلال أسئلة استمارة البحث وفق بنود الاستمارة، والخاصة بالانضباط بالنسبة للدوام الرسمي، تطبيق النظام الداخلي، علاقة التقييم بالانضباط،ارتكاب الأخطاء والعقاب، وجود الرقابة، التسيب والرقابة ثم مستوى الرقابة في المؤسسة .

---

[1]- Pierre .G. Bergeron , la gestion Moderne théorie et cas ,ed ،gaetan morin , canada ,1983,p 188.

جدول رقم (46): الالتزام بالدوام الرسمي وفق الحالة العائلية.

الالتزام / الحالة العائلية	ملتزم	غير ملتزم	أحيانا	بدون إجابة	المجموع
متزوج	42 %72.41	07 %12.06	07 %12.06	02 %3.44	**58** **%100**
أعزب	19 %52.77	06 %16.66	10 %27.77	01 %2.77	**36** **%100**
أرمل	–	01 %100	–	–	**01** **%100**
مطلق	–	01 %100	–	–	**01** **%100**
المجموع	**61** **%63.54**	**15** **%15.62**	**17** **%17.70**	**03** **%3.12**	**96** **%100**

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام للنتائج يشير إلى نسبة 63.54 % من إفراد العينة هم ملتزمون بأوقات الدوام الرسمي للعمل، مقابل 17.70% و15.62 % على التوالي من الذين أجابوا باحيانا يلتزمون، والذين هم لا يلتزمون بالدوام الرسمي .

وبعد إدخال متغير الحالة العائلية لمعرفة تأثيرها على الانضباط بالدوام الرسمي للعمل، اتضح بان نسبة 72.41 % من المتزوجون هم منضبطون وفي المقابل فان نسبة 12.06 % غير منضبطين في الحضور والمغادرة في وقت الدوام الرسمي للعمل بينما نجد 52.77 % من العزاب، هم ملتزمون، مقارنة بـ 44.43 % هم غير ملتزمون، في حين نجد نسبة 100% من الأرامل والمطلقين هم غير ملتزمون بنظام الدوام الرسمي للعمل.

ما يمكن استنتاجه هو: إن الانضباط في وقت الدخول، والخروج، في العمل يعتبر بندا من بنود النظام الداخلي في قانون العمل وحتى في الأنظمة الداخلية لأية مؤسسة. حيث نجد أن الفئة

المتزوجة هي أكثر انضباطا نظرا لتحمل مسؤولياتها أسريا، بحيث يمتازون بروح المسؤولية، إضافة إلى الوازع الديني الذي يلعب دورا مهما في تنشئة الأفراد، من خلال سؤالنا عن الدوافع أكدت العينة بان الوازع الديني له دخل في ذلك، واستشهادا لقولنا صرح احدهم بالتالي:" **انحلل ادراهمي ....انوكل اولادي الحلال ...خايف لا تخرج في اولادي** ..."بينما نلاحظ أن فئة العزاب اقل انضباطا من الفئة المتزوجة وهذا راجع لعدم تحليهم بروح المسؤولية أما الذين هم غير منضبطين فكل فرد وحسب تصريحه فمنهم من ارجع ذلك إلى ظروف تحيط به وآخر يرى بان من حقه أن لا يلتزم لان المؤسسة في نظره أكلت حقه بعدم ترقيته سنوات كنوع من الانتقام. كل هذه الأسباب، فإنما تعكس حقيقة غياب ثقافة الوقت ،التي غدت ظاهرة نتلمسها في كل مكان، وعلى كل مستوى، وسندفع ثمنها قريباً، كما دفعنا ثمن الوقت، وهو يترهل ويتسرب من بين أصابعنا وتحت أنظارنا، إذن لابد من وقفة مجتمعية تعيد الاعتبار لثقافة الوقت، فجميعنا خاسرون لغيابها وهي تدل على ثقافة الرقابة الإدارية التي تكاد تنعدم في المؤسسة ومن هنا نستنتج بان الرقابة الإدارية تلعب دورا مهما في إرساء الالتزام الرسمي للدوام إذا كانت فعالة.

جدول رقم (47): مدى معرفة النظام الداخلي وتطبيقه وفق متغير السن.

تطبيق النظام الداخلي / السن(بالسنة)	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
من 25 فاقل	01 %7.69	11 %84.61	01 %7.69	**13** **%100**
30-26	06 %37.5	10 %62.5	-	**16** **%100**
35-31	01 %6.66	13 %81.25	01 %6.66	**15** **%100**
40-36	02 %12.5	13 %81.25	01 %6.25	**16** **%100**
45-41	-	19 %86.36	03 %13.63	**22** **%100**
50-46	06 %46.15	06 %46.15	01 %7.69	**13** **%100**
من 51فما فوق	-	01 %100	-	**01** **%100**
المجموع	**16** **%16.66**	**73** **%76.04**	**07** **%7.30**	**96** **%100**

يمثل النظام الداخلي الدليل المنظم لسلوك الأفراد في المنظمات ،وهو عبارة عن عملية اتصالية وأحد العناصر الأساسية في التفاعل بين مختلف العاملين في المؤسسة الصحية، فوجود هذا النظام بشكل واضح وفعال ضرورة ملحة للإدارة، للقيام بتحليل المواقف والمشكلات للوصول إلى حل سليم ومناسب، مع دراسة لكل التوقعات، والنتائج المترتبة على هذه الحلول.

ومن خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم(47) والمتعلق بمدى احترام النظام الداخلي للمؤسسة، والالتزام به يتضح ما يلي:

- نسبة 76.04 %من أفراد العينة ترى بأن الجميع لا يحترم النظام الداخلي للمؤسسة.

- في المقابل نجد أن نسبة 16.66 % من أفراد العينة تصرح أن النظام الداخلي للمؤسسة يحترم و حسب متغير السن فان نسبة 100% من سنهم يفوق 51 سنة ترى بأن النظام الداخلي غير محترم تليها نسبة 86.36 %،84.61% و 81.25 %من هم في سن 41-45 سنة وأقل من 52 سنة و 31-40 سنة على التوالي ترى بان النظام الداخلي غير محترم في المؤسسة، في حين وبالمقابل نجد 46.15 % من فئة 46-50 سنة ترى بان النظام الداخلي هو مطبق.

هذه الوضعية ناتجة عن عدم وجود اتصال فعال يشبع حاجات الأفراد، ويزودهم بالمعلومات الضرورية التي تخص مؤسستهم، وعلى صيرورة العمل بها، وهذا ما تم ملاحظته من خلال دراستنا الميدانية بالمؤسسة، إضافة إلى معايشتنا الطويلة للأفراد المبحوثين بالمؤسسة، حيث تم رصد حالات الغياب في عدة مصالح، وخاصة الإدارية منها والالتحاق بوقت العمل فحدث ولا حرج، الكل على هواه ولا رقيب على التأخرات، ونستشهد بتجرب الدكتور ياسين الحسبان وزير الصحة الأردنية عن ضبط عدد من الموظفين في وزارة الصحة يتقاضون رواتب شهرية من دون عمل، مشيرا إلى ضبط موظف يتقاضى راتبه رغم أنه متغيب عن عمله منذ 05 سنوات، وأكد الحسبان عدم جواز التغيب عن العمل لأي أسباب كانت، موضحا أنه تم مخاطبة كافة مستشفيات القطاع الخاص من أجل عدم قبول أي شخص يعمل في القطاع الصحي الحكومي.[1]

ومن جملة ما تم **ملاحظته** بأنه في مصلحة معينة لوحظ غياب ثلاث موظفات في الفترات المسائية بالرغم من إعداد رئيس المصلحة لتقريره إلى الجهة المعنية، غير أن هذا السلوك لم يتغير، وبقي الحال على ماهو عليه بعدما رأى رئيس المصلحة انه سواء كتب تقريره أم لم يكتب الأمر سيان بالنسبة للإدارة فتولد لديه شعور بتذمر عن جو العمل والى أين وصل حال نظام الرقابة، وتبقى أمور كثيرة على هذا المنوال هذا يحدث في مصلحة واحدة فكيف بالمصالح الأخرى؟

---

[1]- tttp://www.moheet.com/show_news.aspx?nid=457615&pg= انظر الموقع

ومن هنا نخلص بان نظام الرقابة ضروري لتحسن الأداء و الصرامة في تطبيق اللوائح والتعليمات [1]المتعارف عليها لكي لا يقع اختلال في النسق و هي ضرورة من ضروريات تحقيق الانضباط الوظيفي.

جدول رقم (48): التقييم في المؤسسة والانضباط وفق متغير الاقدمية

يؤثر التقييم على الانضباط / الأقدمية بالسنة	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
أقل من 05	22 %64.70	09 %26.47	03 %8.82	**34** **%100**
10-6	02 %50	02 %50	-	**04** **%100**
15-11	09 %45	09 %45	02 %10	**20** **%100**
20-16	12 %75	02 %12.5	02 %12.5	**16** **%100**
أكثر من 20	13 %59.09	08 %36.36	01 %4.54	**22** **%100**
المجموع	**58** **%60.41**	**30** **%31.25**	**08** **%8.33**	**96** **%100**

من خلال نتائج الجدول فان المؤشر العام للنتائج يشير إلى نسبة 60.41 % من أفراد العينة يعتقدون بان الانضباط الوظيفي له دخل في عملية التقييم، وعلاوة المردودية والترقية مقابل نسبة 31.25 % يرون خلاف ذلك .

وبإدخال متغير الأقدمية، فانه يتضح ان نسبة 75 % من فئة 16-20 سنة أقدمية ترى بان هناك علاقة بين الانضباط والمرد ودية، والتقييم مقابل 12.5 % منهم لا يرون ذلك. تليها نسبة

[1]- انظر المادة 75 وما بعدها من قانون 11/90 مؤرخ في 1990/04/21 المتضمنة علاقات العمل.

64.70 %من فئة اقل من 5 سنوات أقدمية يقرون بوجود تأثير في التقييم يقابلها 26.47 %من نفس الأقدمية لا يتفقون على تأثير الانضباط بالتقييم ،والعلاوات الممنوحة، تليها نسبة 59.09 % من فئة أقدميتهم اكبر من 20 سنة يؤيدون تأثير الانضباط في التقييم مقابل 36.36 % لا يؤيدون ذلك، بينما تقاربت النسب التالية 50 %و45 %على التوالي في تأييد تأثير الانضباط في التقييم وهم من الفئات التالية على التوالي6-10 و 11-15 سنة أقدمية مقارنة بـ 50%و45 % على التوالي من نفس فئات الأقدمية.

نستنتج من هذه النتائج بأن الأغلبية من المبحوثين يؤكدون تأثير الانضباط على نقطة التقييم، والتي تدخل في حساب المرد ودية ،وحتى الترقية بحيث تحتسب نقطة الانضباط في ورقة التقييم حسب كل سلك وهم ما يفسر عملية التقييم كنوع من الرقابة الإدارية، وهي دافع للانضباط الوظيفي في المؤسسة كنوع من التحفيز وبهذه الطريقة يمكن أن تعرف مواطن الضعف في سلوك الفرد، غير ان هذه العملية في المؤسسة لا تخضع لمعايير الموضوعية بسبب تدخل العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس كون العمال لا يفرقون بين العمل والعاطفة.

بعد تأكيد علاقة الانضباط الوظيفي في عملية التقييم كنوع من الرقابة الإدارية ننتقل إلى معرفة هل هناك أخطاء مرتكبة وهل هناك رقابة تتم بموجبها معاقبة مرتكبيها في الجدول الموالي والموضح لذلك.

جدول رقم (49): ارتكاب الأخطاء المهنية في المؤسسة .

ارتكاب الأخطاء في المؤسسة	التكرارات	النسبة
ارتكبت أخطاء	39	%40.62
لم ارتكب أخطاء	54	% 56.26
دون إجابة	03	% 3.12
المجموع	**96**	**%100**

من خلال الجدول يلاحظ بان نسبة من المبحوثين عبروا بعدم ارتكابهم لأخطاء مهنية وذلك بنسة 56.26% تقابلها نسبة 40.62%من المبحوثين اعترفوا بارتكابهم لأخطاء مهنية في المؤسسة، والملاحظ أن نسبة ارتكاب الأخطاء في المؤسسة معتبرة وليست بالهينة، مما يؤثر على السير الحسن للمؤسسة وعلى سمعتها، خاصة وهي تتعامل مع زبائنها في محيط يتسم بالمنافسة، ولمعرفة تسليط العقوبة من الجهات المكلفة بالرقابة في المؤسسة من عدمه، فقد تم سؤال المبحوثين الذين أجابوا بنعم، بخصوص ذلك فكانت النتائج في الجدول الموالي والموضح لذلك.

جدول رقم (50): تسليط العقوبة على مرتكبي الاخطاء الوظيفية من المبحوثين في المؤسسة

تسليط العقوبة على مرتكبي الأخطاء المهنية	التكرارات	النسبة
عوقبت	10	% 25.64
لم يتم عقابي	29	% 74.35
المجموع	**39**	**% 100**

من خلال نتائج الجدول رقم (50) فانه يبين بأن 29 مبحوث أجابوا بأنه لم يتم عقابهم بالرغم من ارتكابهم لأخطاء مهنية بنسبة 74.35%، من بين إجمالي 39 مبحوث ارتكبوا أخطاء، في حين أن 10 مبحوثين صرحوا بأنه تم عقابهم بنسبة 25.64 %

من هذه النتائج يتضح جليا بان عملية تسليط العقوبة في المؤسسة غير موضوعية ولا تتسم بالنزاهة، والتي بطبيعة الحال تؤثر على معنويات فريق العمل، وتجعلهم غير راضين عن الأسلوب المتبع في حل المشاكل وتصحيح الأخطاء وتطبيق الرقابة والصرامة على الجميع والازدواجية في التعامل مع الأشخاص، فهل يا ترى ما هي الأسباب الكامنة وراء عدم عقاب المخالفين و مرتكبي الأخطاء في المؤسسة؟

جدول رقم (51): أسباب عدم عقاب مرتكبي الأخطاء الوظيفية من وجهة نظر مرتكبي أخطاء.

أسباب عدم عقاب مرتكبي الأخطاء الوظيفية	التكرارات	النسبة
المكانة الاجتماعية	02	%6.89
العلاقات الشخصية	07	%24.13
آخر	12	%41.39
دون إجابة	08	%27.59
المجموع	**29**	**%100**

من خلال هذا الجدول الذي يبين أفراد العينة الذين ارتكبوا أخطاء ولم يعاقبوا عليها نظر اللأسباب التالية: نسبة 41.39 % صرحوا بعدم عقابهم يعود إلى شيء آخر كتفاهة الأخطاء وبساطتها، حسب تصريحاتهم، يليها نسبة 27.59 % لم تصرح بإجاباتها، بينما عبرت نسبة 24.13% إن سبب عدم عقابهم يعود لعلاقاتهم الشخصية مع الإدارة ومع المسئول المباشر الذي يعد الرقيب الأول على أدائهم، فهو يتعاون معهم ويتستر عليهم كنتيجة لاعتبارات شخصية عاطفية بعيدة عن العقلانية والثقة الممنوحة له، تليه نسبة 6.89 % عبروا بأن السبب يعود إلى مكانتهم الاجتماعية المعروفة والتي تفرض هيمنتها على الإدارة من خلال التدخلات والوساطة ...، مقابل 25.64 % تمت معاقبتهم من الذين لا حول لهم ولا قوة من النفوذ والقوة حسب تعبيرهم، فينعكس أداء هذه الفئة على مرد ودية العمل ويؤثر بالسلب على معنوياتها وعلى من يوالونهم نتيجة لعدم العدالة في المؤسسة، وعدم وجود نظام رقابي قوي يتسم بالموضوعية والنزاهة في العمل .

ومن خلال هذه النتائج يتبين بان الرقابة الإدارية ليست صارمة في اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة ارتكاب الأخطاء غير انه تبين بان لا وجود للعدالة في تطبيق القانون وهو ما تأكد من خلال الجداول السابقة وعلى لسان احدهم قوله "... **القانون أعلا الضعيف برك ...أحنا ماناش من الناس الواصلة** ..." بمثل هذه الممارسات فان الانضباط الوظيفي يفقد مصداقيته عبد الكثير من العمال وإن لم يرتكبوا أخطاء و كانوا ملتزمون بوظائفهم، فالإدارة الجزائرية لم تستطع أن تتخطى

مثل هذه التصرفات والممارسات نتيجة لما يعرف بالمعرفة والأكتاف...، وبعد هذا الجدول طرح سؤال حول إن كانت هناك رقابة أم لا؟ تعزيزا لمعرفة تأثير الرقابة على الانضباط الوظيفي من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم (52): وجود الرقابة الإدارية في العمل وفق متغير الوظيفة.

وجود الرقابة الإدارية / الوظيفة	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
طبيب	08 %100	-	-	**08** **%100**
شبه طبي	32 %58.18	21 %38.18	02 %3.64	**55** **%100**
إداري	04 %36.36	07 %63.64	-	**11** **%100**
مهني	15 %68.18	06 %27.27	01 %4.55	**22** **%100**
المجموع	**59** **%61.46**	**34** **%35.42**	**03** **%3.12**	**96** **%100**

المؤشر العام للجدول يشير إلى 61.46 % من إجابات المبحوثين يرون بان الرقابة الإدارية موجودة مقارنة بنسبة 35.42 % قد فندت وجود رقابة إدارية في العمل .

وبعد إدخالنا لمتغير الوظيفة كمتغير مستقل تبن الآتي: بان نسبة 100 % من الأطباء تؤكد بوجود الرقابة تليها نسبة 68.18 % من المهنيين أجابت بوجود الرقابة الإدارية مقابل 27.27 % من المهنيين نفت وجود الرقابة الإدارية تليها نسبة الشبه طبي والمقدرة بـ 58.18 % ترى بوجود الرقابة في حين يقابله من نفس الاختصاص نسبة 38.18 % اعتبرت بان الرقابة لا توجد في المؤسسة أما الإداريين فنسبة الذين يرون بان الرقابة موجودة هي 36.36 % مقابل نسبتهم من يرون عكس ذلك 63.64%.

ومن خلال هذه النتائج يتضح بأن الرقابة الإدارية موجودة في المؤسسة إلا أنها فاعلة فهنا يقع الاختلاف في الآراء كما سنكشفه في الجداول القادمة.

فلو نمعن النظر إلى فئة الأطباء فإنهم يؤكدون وجود الرقابة عليهم كيف لا وهم محرك المؤسسة وأي غياب أو خطأ في عملهم فهو يعد ضدهم لأنهم وجه المؤسسة ، وهم يقومون بعملهم تحت هذا الشعور بأنهم مراقبون عن تصرفاتهم وسلوكهم ليس فقط من الإدارة فحسب، فحتى من المجتمع، أما السلك الشبه الطبي فهو الوجه المكمل لعمل الأطباء فلولاهم لشلت الخدمات الصحية لأنهم ورقة ضاغطة و فاعلين في التنظيم لا يمكن تجاهلهم، والإضرابات القائمة على مستوى نقاباتهم لخير دليل على ذلك، فحسب كل واحد ومكان عمله حيث أن بعض المصالح حيوية ولا مجال للخطاء فيها تكون الرقابة عليها علما أن الرقابة بالنسبة للمؤسسة يقوم بها المراقب الطبي ، فمن صلاحياته التدخل في كل شيء و كتابة تقاريره وإرسالها إلى الإدارة (**حسب تجربة الباحث وملاحظاته بالمشاركة في حياته المهنية داخل المؤسسة**)، أما الإداريين فيتم مراقبتهم عن طريق رئيسهم المباشر وإعداد التقارير إلى الإدارة وعموما تفقد هذه الإلية مصداقيتها إذا خرجت عن طبيعتها وتحكمت فيها سلوكيات غير حضارية كالتمييز بين العمال حسب المكانة الاجتماعية وحسب درجة الولاء للتنظيم ...الخ .

جدول رقم (53): رأي المبحوثين بضرورة وجود الرقابة من عدمه.

الرقابة / الأقدمية بالسنة	ضرورية	ليست ضرورية	بدون إجابة	المجموع
من 05 فأقل	32 %94.12	01 %2.94	01 %2.94	**34** **%100**
10-6	04 %100	-	-	**04** **%100**
15-11	18 %90	01 %5	01 %5	**20** **%100**
20-16	14 %87.5	01 %6.25	01 %6.25	**16** **%100**
من 20 فأكثر	21 %95.45	01 %4.55	-	**22** **%100**
المجموع	**89** **%92.70**	**04** **%41.66**	**03** **%31.25**	**96** **%100**

من خلال الجدول فان الاتجاه العام يشير إلى 92.70 % من إجابات المبحوثين ترى بان انعدام ثقافة رقابية يؤدي إلى التسيب في العمل مقارنة بنسبة 41.66 % قالت بأنها لا ترى بان انعدام الرقابة الإدارية يؤدي إلى التسيب في العمل ويدعم القول المؤيد لانعدام الرقابة بأنه يؤدي إلى التسيب. النسب على التوالي 100%،95.45%،94.12% ،90 %و 87.5 %حسب فئات الأقدمية على التوالي أصحاب الأقدمية 6-10 ، من20 سنة فأكثر ، من 5 سنوات فاقل ،11-15 سنة و16-20 سنة على التوالي، وفي المقابل فان نسبة 6.25 % من فئة 16-20 سنة و11-15 سنة لا يرون ضرورة الرقابة.

نستطيع أن نستنتج التالي الأغلبية أقرت بضرورة الرقابة وان انعدامها يؤدي إلى التسيب في العمل بينما الأقلية لم تعتبر الرقابة مهمة وأكدت بان التسيب ليس مرتبط بالرقابة حتما وهي ترى

بأن على المرء أن يتحلى بالانضباط الذاتي وليس بالضرورة من يراقبه مراقبة خارجية وهي تتفق مع دراسة أجريت بعنوان الانضباط الذاتي في المؤسسة الجزائرية ♦لتقية محمد المهدي

جدول رقم (54): ضرورية الرقابة الإدارية في المؤسسة وفق متغير المستوى التعليمي.

الرقابة الإدارية / المستوى التعليمي	ضرورية	غير ضرورية	بدون إجابة	المجموع
ابتدائي	05 %100	–	–	**05** **%100**
متوسط	13 %100	–	–	**13** **%100**
ثانوي	46 %90.20	02 %3.92	03 %5.88	**51** **%100**
جامعي	22 %81.49	03 %11.11	02 %07.40	**27** **%100**
المجموع	**86** **%89.60**	**05** **%5.20**	**05** **%5.20**	**96** **%100**

لا شك بان الرقابة ضرورية في كل مؤسسة أو تنظيم، فحتى علماء التنظيم تكلموا عنها منهم **فايول وتايلور** في نظرياتهم الإدارية ولكي نؤكد ذلك الطرح، اتجهنا بسؤالنا الى عينة الدراسة حول مدى ضرورية الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، فكانت النتائج تشير إلى أن الإتجاه العام يؤدي الى نسبة 89.60 % من أفراد العينة ترى بان الرقابة من الضروريات للسير الحسن ، تدعمها نسبة 100% من ذوي المستوى المتوسط والابتدائي تليها نسبة 90.49 % من الثانوي ثم 81.49 % من المستوى العالي، مقارنة بنسبة 5.20 % لا ترى بضرورة الرقابة في المؤسسة، تدعمه نسبة 11.11 % من ذوي المستوى العالي .

♦– محمد المهدي تقية، الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق.

والاستنتاج من ذلك هو: أن الغالبية المطلقة من إجابات المبحوثين يؤكدون ضرورة الرقابة، وهذا الطرح لم يأتي بالصدفة من خلال الإجابات، بل نتيجة واقع ملموس ومعاش من التسيب الإداري الحاصل في المؤسسة وتذمر معظم العمال من الوضع الذي آلت إليه المؤسسة، فبعدما كان يضرب بها المثل في قمة الصرامة والانضباط أصبحت تتهاوى شيئا فشيئا كل هذا نتيجة سوء التسيير ووضع **الرجل المناسب في غير المكان المناسب،** ونحن أمام إشكالية عويصة في مؤسساتنا ألا وهي إشكالية المناصب وتوصيفها ومن خلال ملاحظات الباحث واهتمامه بهذا الجانب السوسيولوجي أنه لاحظ عملية الدخول والخروج بعد الوقت وقبل الوقت وخاصة في وقت الخروج إضافة إلى إهدار وقت العمل والتنقل بين الأقسام بدون حجة إضافة إلى استعمال الهاتف النقال في مكان العمل على حساب وقت العمل، زد على ذلك استعمال وسائل المؤسسة كسياراتها لقضاء مصالح شخصية أو استعمال أجهزتها كاستنساخ بحوث لأولاد الموظفين مثلا ...الخ من العيوب المرضية فعلى هذا الأساس كان جل أجوبة المبحوثين بضرورة تطبيق النظام الداخلي، وأي نظام داخلي لا يعرف له إلا الاسم أو ما تعارف عليه واكتسب من الثقافة التنظيمية بل **الثقافة الموازية** إن صح القول.

جدول رقم (55): الجهة المسؤولة عن الرقابة والتقييم في المؤسسة ق متغير الجنس

الجهة المسؤولة عن الرقابة / الجنس	الرئيس المباشر	لجنة	المراقب	لا ادري	المجموع
ذكر	34 %50	08 %11.76	10 %14.70	16 %32.52	**68** **%100**
أنثى	29 %65.90	02 %4.54	01 %2.27	12 %27.27	**44** **%100**
المجموع	**63** **%56.25**	**10** **%8.92**	**11** **%9.82**	**28** **%25**	**112** **%100**

الهدف من هذا الجدول هو معرف الجهة المسؤولة عن تقييم العمال، كنوع من الرقابة، وانعكاس هذه الطريقة على انضباط الأفراد من خلال إجاباتهم الموضحة أعلاه.

عادة ترتبط الرقابة بعملية التقييم، والتقييم يسمح بإعطاء علامة للعامل عن طريق رقابته وإبداء ملاحظات حوله وتتبع أدائه ومن خلال الجدول نلاحظ بان نسبة 56.25 % من إجابات المبحوثين تشير إلى أن عملية التقييم يقوم بها الرئيس المباشر لهم تدعمها نسبة 65.90 % من الإناث تليها نسبة 50 % من الذكور وفي المقابل فان نسبة 25 % لا تدري من يراقبها ويقيمها في حين أن نسبة 9.82 % ترى بان التقييم يتم عن طريق المراقب الطبي وهي مدعمة ب 14.70 %من إجابات الذكور بينما نسبة 8.92 % يقيمها لجنة خاصة للتقييم مدعمة بنسبة الذكور بـ11.76% .

الملاحظ من الجدول أن المؤسسة يغلب عليها طريقة التقييم عن طريق الرئيس المباشر الذي ينقط في ورقة خاصة سلوك الموظفين لتحول إلى المدير ويضع نقطة بدوره العامل بناء على نقطة الرئيس المباشر وبناء على ملفه الإداري الذي يحضر مع تقرير مصلحة الموارد البشرية حول العامل من انضباط وغياب.. الخ ، والكلمة الأخيرة ترجع له، أما المكتب المخصص لتسيير الموارد البشرية فيقتصر دوره في التنفيذ وإعداد الملفات إلى المدير وتنفيذ أوامره كما صرحت به المسؤولة عن المديرية الفرعية للموارد البشرية [1].

والملفت للانتباه هو نسبة الذين لا يعلمون من يقيمهم حيث يرجع الخلل إلى العملية الاتصالية لإدارة الموارد البشرية ما زالت لم تعطي للعامل البشري أهمية له فمعظم الدراسات الحديثة والمؤسسات قد اتجهت إلى العنصر البشري وأصبحت تستثمر فيه باعتباره رأس مال يجب صيانته و استغلاله لأقصى الحدود و بوصفه فاعلا هاما في إحداث التغيير .

[1]– مقابلة مع نائب مدير مكلف بالمديرية الفرعية للموارد البشرية ، يوم 2015/04/04 الساعة 14:00.

جدول رقم (56): رأي المبحوثين حول مستوى الرقابة الإدارية بالمؤسسة .

مستوى الرقابة	التكرار	النسبة
قوية	09	**%9.37**
متوسطة	44	**%45.85**
ضعيفة	40	**%41.66**
بدون اجابة	03	**%3.12**
المجموع	**96**	**%100**

الهدف من هذا السؤال هو معرفة مستوى الرقابة الإدارية في المؤسسة من خلال طرح السؤال التالي: ما رأيك في جهز الرقابة في مؤسستك ؟على عينة المبحوثين وإعطاء ثلاث بدائل للإجابة موضحة في **الجدول رقم (56)** فكانت الإجابات وفق التكرارات والنسب في الجدول أعلاه:

من خلال الجدول يتضح ان الاتجاه العام يشير إلى نسبة 45.66 % من إجابات المبحوثين ترى بان مستوى الرقابة الإدارية في المؤسسة متوسط على العموم يقابله نسبة 41.66 % من المبحوثين يرون مستوى الرقابة ضعيف في حين 9.37 % ترى بان المستوى قوي .

وما يمكن استنتاجه من خلال هذه النتائج، هو أن الرقابة الإدارية التي من خلالها تقوم بعملية الضبط وتصحح الأخطاء، وتكشف السلوكيات المنحرفة والقويمة، يغلب عليها المستوى المتوسط، وأحيانا تكون ضعيفة في المؤسسة ف، الفئة التي ترى بأنها الرقابة قوية هي فئة تطبق عليها الرقابة وتحكمها القوانين واللوائح، وهي فئة تمثيلها ضعيف من أفراد العينة من الذين لا يتميزون بنفوذ وسلطة، سواء من الجنس الذكري أو الأنثوي وغالبا ما ينتمون إلى الأصناف الدنيا من الإعمال كالصنف الأول من عمال التنظيف والبستنة وعمال المطبخ، أما الأصناف الأخرى كالشبه طبي والأطباء فهم يعتبرون الرقابة ضعيفة أو متوسطة حيث تطبق الرقابة على عينة دون سواها لعدة اعتبارات منها العلاقات الشخصية بين القائم بالرقابة والمقيم إضافة إلى النفوذ ورؤساء الأقسام حيث أن الباحث لاحظ أن المصالح تقدم قائمة الحضور إلى المراقب الطبي عند نهاية

الدوام ممضية من العمال إلا أن هناك من لا يوقع في تلك القوائم فالمراقب أو من يوصلها له يقوم بإمضاء البقية في مكانهم إضافة إلى ما لاحظه أن رؤساء الأقسام غير معنيون بهذه العملية، أما تطبيق الرقابة بشكل صارم فهو محدد في فترات خاصة مع بداية السنة ولا يدوم الحال إلا لبعض أيام، ثم تعود الأمور إلى طبيعتها، هذا بالنسبة الدخول والخروج، أما تقييم الأداء كرقابة إدارية فانه يتم حسب مدى معرفة الأفراد أي العلاقات بين الرئيس والمرؤوس فصفة أن الرئيس وفريق عمله من نفس المنطقة وتربطهم علاقات أسرية قوية إضافة إلى الصداقة بينهم فلا يتم تقييمهم بموضوعية بل مبالغ في إعطائهم العلامات وحين يكون اثنان في رتبة واحدة فلا يفاضل بينهما ويمنحهما نقطة موحدة لكي لا يقع في تأنيب احدهما لان الأمر متعلق بالترقية في الدرجات السلمية وهي زيادة في الأجر ويترك الأمر إلى الإدارة كي تتصرف لوحدها في الأمر أما الملاحظة التالية فهي فيما يخص أوقات العمل فان رواق المؤسسة كثير الحركة بالعمال وفي بعض الأحيان نجد تجمعات بين مختلف الأسلاك إضافة إلى وقت أداء الصلاة حيث يتجمعون في أماكن للصلاة في المصالح و يتبادلون أطراف الحديث على حساب زملائهم في مكان العمل ، أما ما يخص تنفيذ الأعمال الموكلة لهم فكل حسب طبيعة عمله ابتداء من الحارس إلى الطبيب وحتى المدير فكما هو معروف بان وقت زيارات المرضى محدد بنصوص وتعليمات وزارية إلا أن الحجاب لا يتقيدون بها وتدخل المعرفة بين فلان وفلان ويطبق النظام على فلان فنجد بعض الأشخاص يتجولون داخل المؤسسة بحجة أنهم ذاهبون إلى فلان أو إجراء فحوصات طبية، أما على مستوى الشبه طبي ففي كثير من الأحيان يقع اختلال في الدخول والخروج بين فرق العمل خاصة في المداومة أما الطبيب فتجده يدخل إلى المصلحة متى شاء دون أي رقيب فغالبا ما يحضر الطبيب إلى المؤسسة بعد الساعة 09 صباحا والمفترض أنهم يحترم القانون [1] يدخل على الساعة 08 صباح حتى 12 سا.رغم إجابات الأطباء و إقرارهم بوجود رقابة من خلال **الجدول رقم(52)** إلا أنهم واقعيا يرون أنفسهم غير معنيين بالعملية الرقابية وأن مستواهم لا يتناسب مع الفئات الأخرى خاصة الإدارية منهم .

[1]– الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،الجريدة الرسمية العدد 03 ،المادة 02 من امر رقم 97–03 المؤرخ في 11 يناير 1977 المحدد لمدة العمل القانونية ص 08.

هذه المعلومات تأكد ما صرحت به عينة الدراسة بأن عملية الرقابة الإدارية تبقى متوسطة المستوى وعليه فإنها تأثر مباشرة في سلوك الانضباط الوظيفي .فكلما زادت زاد معها سلوك الانضباط وان ضعفت ضعف معها سلوك الانضباط الوظيفي للعمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي.

2. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة السوسيولوجية المعنونة بـ " **دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الإنضباط الوظيفي** " والتي أجريت ميدانيا على مجتمع مستشفى " **المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي ولاية غرداية** " إلى عدد من النتائج مرتبطة بمعطيات مجتمع الدراسة أو العينة التي تم استبطان المعلومات منها، إضافة إلى تعزيز تلك النتائج بما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تم الحصول عليها.

1.2. نتائج تحليل البيانات العامة للمبحوثين:

من خلال الدراسة فأنه من بين 96 مبحوث ومبحوثة هناك نسبة 58.33 % من الذكور وفي المقابل نجد نسبة41.67% تمثل الإناث.

ويمكن تفسير هذا التقارب في النسب أن العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية يتطلب وجود الجنسين، وذلك لاختلاف الوظائف فيها، ولما لها من أهمية في تقديم الخدمات، بالإضافة إلى أن وجود المرأة في أماكن العمل يتمركز خاصة في المهن الصحية والإدارية والتعليمية، عكس الرجل الذي يتواجد في كل القطاعات، وكذلك لاكتساح المرأة عالم الشغل بعدما كان حكرا على فئة الذكور، وإدراك المجتمع وتقديره للعمل في المجال الصحي، خاصة أن المجتمع متمسك بالعادات

والتقاليد والقيم الدينية بحيث انه يجب أن تكشف على المرأة امرأة أخرى وتقدم لها العلاج ما أمكن ذلك خاصة في جانب التمريض.

وجود أغلبية من ذوي المستوى العالي والثانوي بطبيعة المؤسسة وأما الحديث عن المستوى التعليمي فان النسبة الكبيرة كانت من المستوى الثانوي وتليها المستوى العالي وخاصة، والتي تقتضي بضرورة تواجد كفاءات مهنية ذات مستويات تعليمية عالية. وهذا مؤشر جيد للمؤسسة العمومية الاستشفائية للاستفادة القصوى من هذا العامل، سواء بأحداث تغيير في سلوكه عن طريق الاتصالات الجيدة، أو بإشراك الجامعيين منهم في اتخاذ القرارات بعد تدريبهم على ذلك.

أما أعمار عينة الدراسة يلاحظ أن **الفئة المنوالية** هي شريحة السن لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية 41–45 و هي فئة الكهول وهي الفئة الأكثر حضورا وهذا نظرا لإعفائها للعديد من القيود والشروط الخاصة بالتوظيف، أما الشريحة الأقل تواجدا هي الفئة العمرية من 50 سنة فاكبر فهذا يرجع إلى كون أصحابها يستعدون للتقاعد، بينما جل أفراد العينة تتركز في باقي الفئات العمرية المتبقية، وبالنظر إلى المجمع الصاعد نلاحظ أن نسبة 62.50% هي مجموع نسب الفئات التالية من 25 سنة فاقل و 26–30 و 31–35 و 36–40 سنة، هذه النسبة التي تقل أعمارهم عن 40سنة، هي مرحلة **يصفها علماء التنظيم بمرحلة الإنجاز والاستقلالية**، وهي مؤشر إيجابي يمكن للمؤسسة العمومية الاستشفائية أن تستفيد من كل طاقاتها الكامنة وتحفيزها على البذل والعطاء، وكذلك من خلال إعطائها حرية أكثر في اتخاذ القرارات ومنحها المزيد من المسؤوليات لتحقيق ذاتها.

الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة نلاحظ من خلال المعطيات أن أكبر نسبة تقدر ب 60.42 %تمثل المتزوجين، في المقابل نجد العزاب بنسبة 37.50%، وأخيرا المطلقين والأرامل بنسب متساوية تقدر ب 1.04%، وهذا ما يعطي الانطباع على أن أفراد العينة يتميزون بروح المسؤولية في العمل إذا أحسن تحفيزهم وتحريك دوافعهم نحو أداء جيد.

وعن الحديث عن الخبرة المكتسبة أو التقدمية يلاحظ من النتائج أن لأفراد العينة المبحوثة أقدمية في العمل متباينة حيث سجلت اقل نسبة في الأقدمية في الفئة 6–10 سنة ويرجع ذلك لسياسة التشغيل في تلك الفترة كانت محتشمة و سياسة الدولة كانت غير واضحة و التوظيف يكاد

يكون معدوما مقارنة مع السنوات الأخيرة، حيث يلاحظ أن فئة الأقل من 05 سنوات بلغت 35.42%، وهي نسبة لا بأس بها حيث انتهجت الدول سياسة إصلاح المستشفيات وتدعيم طاقمها بالعدد والعتاد لتقديم خدمات أفضل وتحسين ظروف المواطنين.

كذلك بينت المعطيات أكبر نسبة تقدر بـ 57.29 % تمثل العمال شبه طبيين، تليها نسبة22.92% تمثل المهنيين، أما الإداريين فقدرت نسبتهم ب 11.46 %، وأخيرا الأطباء بنسبة تقدر ب8.33 %.

ويرجع هذا التباين في نسب العاملين بالمؤسسة إلى تعدد المصالح والاختصاصات، وحاجة المؤسسة إلى عدد كبير من العمال الشبه طبيين لطبيعة الخدمات المتجلية في تمريض المرضى وتقديم لهم العلاج داخل المؤسسة ،تليها نسبة المهنيين الذين لا يمكن الاستغناء عن خدماتهم في هذا القطاع الحيوي و تبقى نسبة الأطباء متدنية لعدة ظروف تتحكم في ذلك كسياسة التوظيف أو عزوفهم عن العمل في المناطق الصحراوية خاصة منهم الاختصاصيون، أما الإداريين فنسبتهم معقولة مقارنة مع خدماتهم المتمثلة في تسيير الأمور الإدارية للفئات الأخرى.

ومن خلال النتائج يمكن تفسير أن عملية التوظيف في المؤسسة تتم بطريقة نظامية علمية وذلك لطبيعة المؤسسة،وفي هذا المجال فقد تحدث فريدريك تايلور عن مبادئ الادارة العلمية للعمل من خلال اعماله وهذا بناء على الاعتقاد السائد لدى أصحاب الفكر التايلوري كإحدى المهمات " الأكثر إلحاحا في الوقت الحالي والتي تتركز حول كيفية الزيادة القصوى للخطوات العلمية والتقنية ، واستعمال انجازاتها بأكثر فاعلية [1]، إذ أن أغلبية المبحوثين تم التحاقهم بالمؤسسة عن طريق المسابقات مقارنة مع بقية المبحوثين، حيث أن جل المبحوثين من الشبه طبي فانه يتعين عليهم إجراء مسابقات للدخول إلى مراكز التكوين الشبه طبية ثم بعد نهاية تكوينهم يوظفون حسب احتياجات المؤسسة، بينما العمال المهنيون منهم من أجرى مسابقة و منهم من قدم طلب خاصة في الأعمال البسيطة كالحراس والتنظيف... الخ ، بينما نسبة 1.04% هم من الأطباء المختصون حيث يوظفون عن طريق الوصايا من الوزارة المختصة، ولا علاقة للمؤسسة بتوظيفهم، وذلك حسب

[1]- Bernard Mottez, la sociologie industrielle , p.u.f , paris , 1975 , 2ème édition , p 11 .

برامج وزارية تغطي احتياجات مختلف أرجاء مؤسسات الوطن، بينما تبقى نسبة ضئيلة من الذين وظفوا عن طريق مكتب التشغيل، وذلك راجع إلى أنه لم تعط له أهمية ويبقى مهمشا ومحدود الصلاحيات، حيث يقتصر على تعليق منشورات التوظيف كالإعلانات بالمؤسسات التي فتحت مناصب للشغل أو يقتصر على إدماج حاملي الشهادات بما يعرف بتشغيل الشباب في إطار عقود ما قبل التشغيل، أما الذين وظفوا عن طريق القرابة فان نسبتهم لا يقاس عليها وتبقى هذه الممارسات متجدرة في مجتمعنا غير أنها تكاد تنعدم.

2.2. النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

من خلال الدراسة الميدانية، وبعد بناء جداولها وتحليليها، توصلنا إلى النتائج التالية: الخاصة بثقافة التوظيف في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي.

توافق بين المؤهل العلمي والوظيفة الممنوحة: حيث اتضح أن هناك توافق بين المؤهل العلمي والوظيفة الممنوحة لأفراد العينة، حيث عبرت نسبة 86.46 % عن ذلك ، هذا التوافق يؤدي إلى معرفة كل فرد وظيفته من خلال تقسيم العمل ونستنتج بأن المؤسسة استطاعت أن تحقق نسبة معتبرة في خصوص توافق الشهادات مع الوظائف الممنوحة، إلا أنها لم تصل إلى درجة التحكم المطلق في هذه العملية، وهو ما توصلت إليه دراسات الإدارة العلمية، وتؤكد على ضرورة اختيار العامل الأحسن و الأكفأ[1]، ومنه يمكن القول أن المؤسسة حسب طبيعتها تحتاج إلى الإداري والمهني والممرض والطبيب، فهو أمر بديهي أن

---

(1) –قدم فريدريك وينسلو تايلور **Frideric Winslow Taylor** جهودا كبيرة في تحديد مبادئ الإدارة العلمية للعمل ، ويرجح أن الوضع السائد في الولايات المتحدة الأمريكية على صعيد الصناعة في مراحلها الابتدائية كان له أثر على الكيفية التي تعامل بها " تايلور **Frideric Winslow Taylor**"في إعطاء حلولا لمشكلات المصنع الأمريكي من حيث كيفية الإدارة والتسيير ، تلافيا لمشكلات إهدار الوقت ، وتحقيقا لمزيد من الربحية.ومنه " جاءت هذه البحوث والدراسات لكي تواجه تلك المشكلات التي عانت منها إدارة التنظيمات وذلك عن طريق إدخال بعض التغيرات على طرق وأساليب العمل والإنتاج من شأنها العمل على زيادة الإنتاج مع خفض التكاليف ، وبالتالي تقليص حجم الخسائر . وسعيا منه لتحقيق الأهداف السابقة الذكر أجرى تايلور سلسلة من التجارب ركزت في بداية الأمر على ثلاثة مبادئ نظرية وهي : أ– الاختيار العلمي للعاملين ، بمعنى ضرورة اختيار العامل الأحسن والأكفأ الذي نتوقع منه إنجاز عمله بكفاءة عالية ، وقد اختار في هذا المجال العامل " سميث " **Smith** للقيام بهذه المهام . ب– التدريب السليم للأفراد ، وذلك بأن يتم تحديد طريقة مثلى لأداء العمل تؤدي إلى تحقيق مستوى نموذجي من الإنتاج . ج– تطبيق مبدأ الحوافز ، أي تشجيع العمال الذين يتم اختيارهم لتنفيذ مهام الإنتاج عن طريق منحهم مبالغ مالية مقابل زيادة الإنتاج . لقد أسفرت نتائج تجربة " تايلور **F.w.Taylor** " الأولى بشركة" بثليهم للحديد " عن قدرة الإدارة على التحكم في العديد من العقبات التنظيمية المرتبطة بطرق أداء العمل

تتوافق الشهادة مع الوظيفة الممنوحة، والإشكال المطروح هو مدى توافق الشهادات الخاصة بالإداريين والمهنيين بمناصبهم .

نستنتج أن المؤسسة لها ثقافتها في الاختيار والتعيين، والتي تنعكس حتما على انضباط افرادها وظيفيا، ومن خلال النسبة المعبرة بـ 66.67 % من المبحوثين يرون أن هناك موضوعية في عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة، بينما عبرت نسبة 25 % بغياب الموضوعية في هذه العملية، وما يمكن قوله أن ثقافة التوظيف في المؤسسة تقوم حسب طبيعة المؤسسة باعتبارها خدماتية صحية، ومنه نستنتج أنه هناك غياب للثقافة التنظيمية المتمثلة في ثقافة الاختيار والتعيين والتي انعكست بالسلب على انضباط أفرادها .

الاستقطاب : يعتبر الاستقطاب عملية بالغة الأهمية في جلب الأفراد إلى المؤسسة، فكثيرا من الدراسات الإمبريقية تشير إلى ضرورة استقطاب أو تنوع الموارد البشرية في المنظمات لما له من أهمية بالغة تعدد المعارف و الخبرات وهو ما أكدت عليه **دراسة- نجلاء أحمد حسين جمعة**(*) تحت عنوان: استخدام مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية لزيادة مستوى الأداء بالشركات متعدد الجنسيات، ، غير أن المؤسسة محل الدراسة لم تعطي لهذه العملية أهمية حيث عبرت نسبة 52.72 % بأنهم علموا بوجود مناصب عن طريق الاتصال المباشر بالمؤسسة، ونسبة 09% عن طريق الجرائد، هذه السياسة تؤثر على سلوك الانضباط الوظيفي للأفراد.

* نجلاء أحمد حسين جمعة، إستخدام مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية لزيادة مستوى الأداء بالشركات متعدد الجنسيات ، دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراه في أدارة الأعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، **2011** . ولقد إستهدفت الدراسة التعرف على مفهوم تنوع الموارد البشرية ومزاياه وأبعاده ، إختيار العلاقة بين الإستراتيجية اللازمة لادارة التنوع وزيادة الأداء ، والتعرف على دور إدارة الموارد البشرية بالشركات متعددة الجنسيات لإدارة تنوع الموارد البشرية .

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود فروق معنوية بين فئات الدراسة حول الأبعاد التنظيمية للتنوع ، كذلك توجد فروق معنوية بين الفئات المختلفة للدراسة نحو معوقات تطبيق مدخل إدارة التنوع وزيادة مستوى الأداء ، كذلك يوجد علاقة ارتباط طردي بين الإستراتيجيات اللازمة لتطبيق مدخل إدارة التنوع وزيادة مستوى الأداء

ولقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها أنه يجب على المنظمات تحديد أبعاد تنوع الموارد البشرية داخل المنظمات والتعامل من هذه الأبعاد بما يتلاءم مع العاملين داخل الشركات وتحديد متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية بما يمكن الشركة من إدارة التنوع بكفاءة وفعالية ،وإدماج أفكار وتقنيات التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين .

ونخلص إلى أن المؤسسة لا توجد لديها سياسة خاصة بالاستقطاب.

التعريف بالعمل: حيث تم تعريف الذين تم اختيارهم بمعلومات تخص العمل بنسبة مقدرة بـ 84.40 %، بينما المعلومات المقدمة بخصوص النظام الداخلي كانت النسبة 15.09%، وهي نسبة ضعيفة مقارنة مع الذين لم يتم تعريفهم بالنظام الداخلي للمؤسسة، حيث هذا ينعكس على أفراد العينة في جهل القوانين واللوائح المنظمة للعمل وبالتالي يساهم في عدم انضباطهم، ففي دراسة أجراها **علي الكنز**[1]**حول "البناء التنظيمي ومكوناته"** خلص إلى أن عدم الالتزام الوظيفي كان بسبب عدم تحديد واجبات الدور في دراسة ميدانية بمصنع الحجار* وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية في أن الجهل بالقوانين والأدوار يساهم في عدم الانضباط الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

الخضوع إلى المقابلة: باعتبار المقابلة نسق فرعي من ثقافة التوظيف، فقد سجلت نسبة 54.16 % أجريت لها المقابلة، بينما نسبة 44.8 % لم يجرى لها مقابلة التوظيف، والملاحظ أنها نسبة تقترب من النصف. فمن خلال المقابلة تحدد المؤسسة من يتوافق مع أهدافها نظريا، وبالتالي فإن هذه العملية مهمة في نسق التوظيف كثقافة، وبالتالي فحتما تؤثر في الانضباط الوظيفي، وميدانيا نخلص إلى أن المؤسسة لا تعطي للمقابلة أهمية في عملية التوظيف بسبب القوانين التي تهمش هته العملية، وذلك بإعطاء نقطتين أو ثلاثة نقط في تنقيط المقابلة.

الترقية: سجلنا نسبة 90.4 % من الذين تمت ترقيتهم حيث يرجعون سبب ترقيتهم إلى انضباطهم الوظيفي، نستنتج أن العينة ترى بأن عملية الترقية لها علاقة بالانضباط الوظيفي، وباعتبار الترقية تعتبر نسق من انساق التوظيف، فإنها تؤثر حتما على الانضباط الوظيفي لأفراد العينة حسب تصريحات المبحوثين، أما بخصوص موضوعية الترقية كان هناك تقارب

---

(1)- **Ali el Kenz , Au fil de la crise , entreprise national de livre, Alger , 1993 , p 58 .**

* – وهي دراسة ميدانية بمصنع الحجار أجرى الباحث على جملة من المتغيرات من بينها "صراعات العمل " توصل إلى أن هناك جماعات خفية تثير وتائر الصراع و النزاع و تثبت الوشاية وسط العمال ، الأمر الذي يؤدي إلى الانقسام داخل الفئات العمالية وحدوث تشوه للوعي العمالي ،انحياز النقابة إلى جهات محددة وتخليها عن الأهداف والمهام المنطوية بها حتى أصبحت توجهها وفق رغبات هذه الجهات، مكونات البناء التنظيمي متناقضة، نظرا لتدخل الأدوار وعدم الالتزام الوظيفي بسبب عدم تحدد واجبات الدور وعدم قناعة العاملين بأن المصنع هو مصنعهم، و أهدافه هي أهدافهم...

في إجابات أفراد العينة، فمنهم من يرى أنها تتم بطريقة موضوعية بنسبة 44.79% و 42.71 % يرون عكس ذلك وهذا توصلت إليه دراسة **علي غربي**[1] : *حول " العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع في احدى نتائجه التي تقول بأن عدم وجود عدالة في سياسة الترقيات المتبعة بالمؤسسة الصناعية ، فهي لا تخضع لأسس واضحة و إنما تسودها المحسوبية ، الوساطة ، القرابة ، و التالي تدخل العوامل الذاتية كمحددات لغرض تحقيق الترقية. ونخلص إلى استنتاج وهو سواء كانت طريقة الترقية موضوعية أم لا فإنها تؤثر على سلوك الانضباط الوظيفي للأفراد من خلال إجابات المبحوثين، حيث أقروا بأن طريقة الترقية في المؤسسة تؤثر على انضباطهم بنسبة 58.30%.

عملية النقل الوظيفي (الحراك الوظيفي) : سجلنا نسبة 47.9 % صرحوا بأنهم تم حراكهم داخل المؤسسة عن طريق قرار إداري بنسبة 54.20% دون طلب المعني لذلك، وهو ما أثر على سلوكهم الانضباطي إيجابا أو سلبا.

نستنتج بأن الحراك الوظيفي في المؤسسة يقوم على أساس قرارات إدارية، وتكمن فاعليته بحسب القرار المتخذ.

---

* دراسة أنجزها حول " العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع " ، و قد قام بالدراسة في شرق البلاد لكل من مؤسسة " سونا كوم Sonapacو مؤسسة "سونباك ،Sonacom " انطلقت الدراسة من تساءل مركزي مفاده : هل إن الديمقراطية الصناعية المتمثلة في التسيير الاشتراكي للمؤسسات تعمل على توازن واستقرار المصنع و بالتالي تحقيق الأهداف ، أم هذا النظام يزيد من توتر العلاقات الصناعية و يذكي ميكانيزمات الصراع ليزيد من حدوث الاضطرابات العمالية و تكرارها على مستوى المؤسسة وقد اعتمدت الدراسة على جملة من المناهج نذكر منها : المنهج التاريخي ، المنهج الوصفي. كما تم الاعتماد على الملاحظة استمارة استبيان وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1-عدم وجود عدالة في سياسة الترقيات المتبعة بالمؤسسة الصناعية ، فهي لا تخضع لأسس واضحة و إنما تسودها المحسوبية ، الوساطة ، القرابة ، و التالي تدخل العوامل الذاتية كمحددات لغرض تحقيق الترقية.

2-قصور قنوات الاتصال و بخاصة منها الاتصال الصاعد ، الذي يمكن اعتباره أحد الأبعاد الرئيسية للديمقراطية الصناعية على مستوى المؤسسة الصناعية.

3-إن قصور قنوات الاتصال إلى جانب الدور الهزيل الذي تقوم به النقابة باعتبارها البديل لقنوات الاتصال يساعد على تراكم العوامل الثانوية لتفجير الصراعات والتي كان بالإمكان تفاديها.

4-إن استمرار صراع المصالح على مستوى المؤسسة الصناعية يتضح من التعارض القائم بين الإدارة كجماعة تكنوقراطية تملك حق ممارسة الإشراف والرقابة ، وبين أغلبية العمال الذين يحاولون امتلاك بعض السلطات، فعلى مستوى المؤسستين ومن جراء العلاقات الرئاسية وإتباع الرسميات في المعاملات من طرف الإداريين واستحواذهم على كل العمليات الإشرافية و الرقابية تدعمت القواعد البيروقراطية أكثر، وازداد التسيير الاشتراكي للمؤسسات تقهقرا، وتشكلت بذلك أرضية جديدة لحدوث الصراعات بين العمال والإدارة والتي لا يمكن فصلها عن الصراع حول السلطة و النفوذ.المرجع: علي غربي ، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع ، دراسة سوسيولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ،1989 .

تدخل المعارف في عملية التوظيف : كانت نسبة 71.85 % من أفراد العينة يرون بأن عملية التوظيف تتدخل فيها الوساطة أو "المعرفة"، وهي ترى بان مثل هذه الأمور تنعكس سلبا على انضباطهم لأنها لا توجد عدالة، وبالتالي فإنها لا تحفزهم على الانضباط ، وهو ما توضحه نسبة 56.25 % .

نستنتج بأن طريقة التوظيف في المؤسسة مازالت غير موضوعية تتحكم فيها التدخلات الخارجية والداخلية، مما يؤثر على سلوك الأفراد و بالتالي ينعكس على انضباطهم الوظيفي .

نخلص من خلال ما تم استنتاجه وفق العناصر السالفة الذكر بان ثقافة التوظيف في المؤسسة كنسق فرعي من إدارة الموارد البشرية، لما يحتويه من انساق جزئية كنسق الاختيار والتعيين والترقية والحراك الوظيفي والاستقطاب إلى غيرها من الأنساق الجزئية، كلها تؤثر على سلوك الانضباط الوظيفي، ومن خلال ما تبين لنا ميدانيا فان **الفرضية الأولى القائلة :" كلما كانت عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) مبنية بشكل علمي وعقلاني ساد سلوك الإنضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي"، قد تحققت .**

3.2. النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

من خلال تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية، والتي تنص: " **كلما كانت الحوافز المادية والمعنوية مطبقة بعدالة داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي، زاد انضباط عمالها وظيفيا** " فإنه تبين لنا ما يلي:

– بينت الدراسة الميدانية **الأسلوب المتبع من طرف المبحوثين كرد فعل تجاه عدم تحفبزهم** فقد أثبتت عينة الدراسة، أنها تفضل الجهد والكشف عن القدرات لتحقيق ذاتها، والبرهنة على أنها جديرة بالاستفادة من الترقيات، والمكافآت جراء جهدها، وذلك بنسبة 75 % وقد عبرت نسبة 25% عن تفضيلها لسلوك عدم الانضباط في العمل كنتيجة حتمية لعدم استفادتها من هذه المحفزات، وتدل هذه المعطيات بأن الأغلبية من أفراد العينة يعتقدون بأن الحوافز مهمة بالنسبة لهم، وهم يحبذون بذل مجهود مضاعف وتفجير طاقاتهم الكامنة كأسلوب دفاعي للتعبير عن إبراز تحقيق

ذاتهم،وهذا ما خلصت إليه تجارب ودراسات التون ماي Elton Mayo "(*) بينما الأقلية التي عبرت بعدم انضباطها في العمل فهي فئة أبدت مواقف وسلوكيات غير عقلانية تجاه العمل والمؤسسة، انطلاقا من التغيب وعدم احترام القانون الداخلي للمؤسسة وعدم الاهتمام بها وبمعداتها، واتجهت إلى أسلوب عدائي معبرة عن تحقيق ذاتها كوسيلة دفاعية واديولوجية معبرة عن الاهتمام بما ينفعها لا غير ويمكن أن تضحي بالعمل والمؤسسة لأتفه الأسباب لأن الثقافة الاجتماعية حول العمل هشة.

ومنه نستنتج أن الحوافز تعتبر من الركائز الأساسية لزرع الانضباط والنظام وروح الالتزام والانتماء والولاء في المؤسسة الصحية.

– من خلال الدراسة الميدانية نجد أن أغلبية المبحوثين ترى، الأجر المتحصل عليه غير كاف، ولا يتماشى مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وذلك بنسبة 83.30 % من أفراد العينة، حيث أن فئة العزاب تقر بعدم كفايتها، نتيجة لتطلعها مستقبلا بتكوين أسر جديدة، حيث يتطلب

---

* – التون مايو Elton Mayo " قد قام " بإجراء دراستين على مستوى تنظيمات العمل الصناعي ، حيث ركزت الدراسة الأولى على بحث أسباب ارتفاع الغياب بين العمال في ثلاثة مصانع لإنتاج المعدني وخاصة في أقسام الصلب عام 1943 ، علما بأن ظروف العمل في الأقسام الثلاثة كانت متشابهة ، ومع ذلك لاحظ مايو انخفاض نسبة الغياب في القسم الثالث وارتفاعها في القسمين الأول والثاني ، ومن ثم عكف على فحص السجلات الرسمية التي تدون فيها الغيابات بغرض وضع مؤشرات لقياس معدلات الغياب بالنسبة لكل عامل حتى يتم تنفيذها على مستوى كل الأقسام . وهكذا اكتشف مايو Elton Mayoوزملائه أن القسم الثالث تسوده الروح الجماعية في العمل والتي تدفعهم إلى ضرورة الالتزام بالأعمال المكلفين بانجازها دون تأخير أو تعطيل ، ومن ثم فهم يرفضون تماما فكرة اللجوء إلى الغياب مهما كانت المبررات الداعية إليه .وفي المقابل ارجع سبب ارتفاع نسبة الغيابات في القسمين الآخرين إلى تلك المشكلات التنظيمية التي عانى منها هذين التنظيمين والتي ارتبطت على وجه الخصوص بدور المرؤوسين المباشرين على العمال ، والطرق والأساليب التي تتبعها إدارة التنظيمين وطريقة أداء العمل في كل منهما . في حين أجريت الدراسة الثانية في أحد مصانع الطائرات بمخبر في كاليفورنيا عام 1944 من أجل بحث أسباب ارتفاع معدلات تغير العمل بهذا المصنع ، وتفضيل عماله الانتقال إلى أماكن عمل أخرى وبعد بحث متواصل لهذا الموضوع جاءت نتائج البحث لتؤكد على أن سبب هذا الارتفاع مرده أن هؤلاء العمال لم يشكلوا فريقا للعمل ، فهم أقل شعورا بالولاء للجماعة ، لدى فضلوا الانسحاب وتغيير مكان العمل وبالتالي نخلص إلى أن اهتمامات التون مايو Elton Mayoتركزت حول جملة من النقاط - : محاولة " مايو Elton " Mayo قياس نسبة الصراع العمالي على مستوى المصنع من خلال التعرف على معدلات انخفاض وارتفاع نسب التغيب ومعرفة أسبابها ، وتأكيده على دور الروح الجماعية في مكان العمل - . اعتبر التون مايو أن نسبة الغيابات في ارتفاع وهي إحدى أشكال الصراع التنظيمي وبرر ذلك بوجود مشكلات تنظيمية يعاني منها التنظيم ، وتتمحور هذه المشكلات حسب مايو Elton Mayo في :أ– مشكلات – الإشراف والقيادة – تتعلق بالمرؤوسين المباشرين على العمال .ب– مشكلات – تسييرية – الأساليب المتبعة من طرف الإدارة .ج– مشكلات – الكفاءة – في أداء العمل - . ميل جماعات العمل إلى تشكيل تنظيمات غير رسمية ، يعمل على إنشاء قيادة مستقلة موازية للإدارة بإمكانها التأثير على عوامل الإنتاج والمردودية . وعلى العموم يمكن القول بان حركة العلاقات الإنسانية من خلال مدرسة التون مايو للعلاقات الإنسانية أثبتت اهمية دراسة السلوك الإنساني في التنظيمات ، خاصة جوانب تتعلق بضرورة تنمية الروح المعنوية والروح الجماعية ، وروح الولاء للتنظيم ، وهذا خلافا للاهتمامات التي ظلت إلى عقود تركز على الجوانب المادية للعامل ودروها في رفع الإنتاجية و المردودية.

منها المزيد من المصاريف ودخلها لا يسد حاجاتها، أما المتزوجون فإن مصاريف الأسرة متعددة تحتاج إلى دخل مرتفع وأعباء ثقيلة لتسد حاجيات وذلك بنسبة82.75%. وباعتبار أن العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل وبقدر ما تزيد العوائد، والأجر والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، يزيد ولائهم للمؤسسة، ومنه يمكن القول حصول الفرد على مزيد أكثر يجعله أكثر قناعة ورضا، والعكس صحيح. أي أنه عندما يكون الأجر غير كافي يعبر الأفراد عن عدم رضاهم بعدم انضباطهم وظيفيا.

ومنه نخلص إلى **عدم كفاية الأجر في المؤسسة العمومية الاستشفائية** وبالتالي فإن الأجر له تأثير على سلوك الانضباط الوظيفي .

أثبتت الدراسة الميدانية أن نسبة81.25 % من إجابات المبحوثين ترى أن **تصنيف الوظيفة وفق سلم الأجور الجزائري**، بأنه غير منصف في حقهم، و هو ما ينعكس على سلوكهم، بحيث يرون بعدم عدالة التصنيف، هذه العدالة المفقودة تحفزهم على عدم الانضباط حسب تصريحاتهم.

ونستنتج بأن التصنيف في سلم الأجور غير منصف، وهو غير مشجع لهم وغير راضون عنه، و بالتالي فإن التصنيف يعد أحد الحوافز لتعزيز سلوك الانضباط الوظيفي.

- أكدت الدراسة الميدانية أن أغلب المبحوثين صرحوا **بعدم كفاية العلاوات الفردية والجماعية** وهذا بنسبة قدرت ب75%، لأنهم يشعرون أن الجهود المبذولة من طرفهم، والتفاني في العمل لا يساوي ما يحصلون عليه من المؤسسة سواء كان الأجر أو العلاوات، وبالتالي الشعور بعدم الرضا مما يؤدي إلى عدم الانضباط، ومنه يمكن القول أن الانضباط الوظيفي يتأثر بمدى كفاية هذه العلاوات، باعتبارها تزيد في الأجر، فكلما زادت زاد معها الرضا الوظيفي، الذي يؤدي إلى زيادة الانضباط الوظيفي، والعكس صحيح، باعتبار أن العلاوات تساهم في الرفع من الروح المعنوية كدافع للانضباط، و هذا ما يظهر بجلاء في **الجدول رقم(33)**، حيث وجدنا أن نسبة 85.42 % من إجابات المبحوثين تؤكد بأن العلاوات تزيد من روحهم المعنوية للعمل، وتقديم مجهودات إضافية.

-كما بينت الدراسة الميدانية أن نسبة 66.70 % من المبحوثين لم يحصلوا على مكافآت، وهذا ما ظهر في **الجدول رقم (36)** في حين نجد نسبة 27.10%صرحوا بحصولهم عليها، وهو ما يعكس عدم رضا الأغلبية نتيجة عدم حصولهم على مثل هذه المكافآت، وهو ما يشجعهم على عدم الانضباط في وظائفهم.

وبالتالي نخلص إلى نتيجة مفادها أن نظام تقسيم العلاوات في المؤسسة ضعيف ولا يعكس مردودية أفرادها، وبالتالي عدم رضاهم عنها، وهنا نستنتج بأن الحوافز بشكليها المعنوي و المادي تؤثر على انضباط الموظفين إذا طبقت بطريقة عقلانية.

- تعتبر **الترقية** من الدعائم الأساسية لزرع الانضباط الوظيفي وزيادة الولاء للمؤسسة، فمن خلال الدراسة الميدانية تبين أنه غالبا ما تكون الترقية بعد مدة زمنية قضاها العامل في المؤسسة، وتحسب على مسار الخبرة المهنية للعامل، وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين بنسبة 44.80%، أما نسبة 05.20 % فترى أن الترقية تتم عن طريق الكفاءة، هذا ما يشجع العمال على التكاسل و التهاون وعدم الانضباط ، يكفيهم أنهم يرقون حسب دورهم في الأقدمية سواء كانوا أكفاء أو غير ذلك، هذه الوضعية لها دور فعال في التأثير على سلوك الانضباط الوظيفي في المؤسسة.

ومن هنا نستنتج بأن الترقية في المؤسسة تتم بطرقة الأقدمية، ونخلص إلى نتيجة و هي أن طريقة الترقية في المؤسسة تساعد على تعزيز عدم الانضباط الوظيفي .

- أما بخصوص **الاقتداء بالعاملين** فقد بينت الدراسة الميدانية أن نسبة70.80 % صرحت بأن مثل هذه الالتفاتات تزيد من دافعيتهم للعمل، وتعمل على تحفيزهم لأنها بمثابة اعتراف بمجهوداتهم وبالتالي ينعكس على انضباطهم بالإيجاب وهذا ما يخدم مصالح العامل من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى. وهنا نستنتج أن لحوافز المعنوية تؤثر على رفع الروح المعنوية للإفراد، وبالتالي تزيد من دافعيتهم اتجاه وظائفهم ويزيد انضباطهم الوظيفي، غير أن المؤسسة تفتقد إلى هذا النوع من الحوافز ولا يوجد بها تكريمات.

– أثبتت الدراسة الميدانية أن **الإدارة لا تعمل على تشجيع العمل الجماعي وخلق جو عمل يمتاز بالإبداع وروح الفريق**، وهذا ما عبرت عنه نسبة 60.42 % من إجابات المبحوثين معتبرين أن هذا الجو لا يساعدهم على التزامهم الوظيفي، وانضباطهم، وبالتالي فالنظرة السلبية للإدارة ينعكس سلبا على الانضباط الوظيفي، من خلال عدم الاهتمام بالعمال،

نستنتج بأن الإدارة تفتقر إلى هذا النوع من التحفيز لخلق مناخ يتسم بالإبداع والعمل الجماعي في معادلة تكاملية لتحقيق التناغم و التناسق الوظيفي .

– بينت الدراسة الميدانية أن غالبية المبحوثين يرون أن كل من **الأجر وجو العمل هما السببين الرئيسين للنية في الاستقالة من العمل** وجاءت نسبتهما متساوية بنسبة 70% ،إذ أن العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل وبقدر ما تزيد العوائد، والأجر والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، يزيد ولائهم للمؤسسة ولا يفكرون في الاستقالة من العمل، كما يزداد كذلك حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل، وهو نتاج لشعوره بإشباع حاجاته، ونستطيع القول أن بزيادة الأجر يزيد الولاء للمؤسسة، وهذا ما تأكد في إجابات المبحوثين. ومنه يمكن القول أن الولاء للمؤسسة مرتبط بالحاجات ومستوى إشباعها وبمستوى طموح الأفراد ودافعيتهم، وهذا ما أكدته نظريات الدافعية ،وبعض **نظريات الحاجات** والتي تعتبر أن حصول الفرد على مزيد أكثر مما يجعله أكثر قناعة ورضا. أما السبب الآخر الذي يدفع العامل بترك العمل وعدم الرغبة فيه هو جو العمل والذي أكدته إجابة المبحوثين وربما يمكن تفسير ذلك بالجو السائد داخل المؤسسة، وذلك بعدم وجود المناخ التنظيمي الذي يحفز العامل ويزيد من انضباطهم في العمل، وطغيان المعارف والوسائط، هذا ما يؤدي للتلاعب بالأهداف المسطرة من أجل خدمة المؤسسة عامة والعامل خاصة، والتمييز بين العمال داخل المؤسسة من طرف المسؤولين، فمثل هذه السلوكات تؤدي إلى عواقب وخيمة تؤثر على سير المؤسسة ، وبالتالي يحدث شرخا كبيرا في بنية العلاقات وانعدام الثقة بين المسؤولين والعمال مما يؤثر على انضباطهم في المؤسسة، وهو ما أشارت إليه دراسة(**برسمي 2011**)[1] في موضوعها حول: "نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة

---

[1]- محمد حسين صالح عبد الغفور برسمى ، نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في الشركات المصرية ، دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراة في أدارة الأعمال كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، **2011** .(ولقد أستهدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين بالشركات محل الدراسة ، وتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين وتحديد ما إذا كانت هنالك فروق جوهرية بين أراء العاملين حول جودة الحياة الوظيفية بهذه الشركات ، وتقديم نموذج مقترح يصف ويفسر العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين .

الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران" حيث استهدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين بالشركات محل الدراسة ، وتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين وتحديد ما إذا كانت هنالك فروق جوهرية بين أراء العاملين حول جودة الحياة الوظيفية بهذه الشركات ، وتقديم نموذج مقترح يصف ويفسر العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود تأثير معنوى ذات دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين بالشركات محل الدراسة ، كذلك فأنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أراء العاملين فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية المطبقة في هذه الشركات ، ما يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أراء العاملين فيما يتعلق بالأهمية النسبية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المطبقة في مجموعة الشركات.

- أثبتت الدراسة الميدانية أن نسبة 60.42 % من المبحوثين صرحوا بعدم **استفادتهم من التكوين**، حيث ترى نفسها أنها مهمشة في هذا المجال، ونسبة 37.5 % من العينة قد استفادوا من تكوينات وهم غالبيتهم من فئة الأطباء .

وما يمكن استنتاجه، هو أن التكوين في المؤسسة يخص فئة دون غيرها، ولا توجد سياسة واضحة بخصوص التكوين، باعتبار أن حافز التكوين يؤثر على سلوك الأفراد، وبالتالي ينعكس على انضباطهم الوظيفي حسب تصريحات عينة الدراسة.

إذا فالتكوين يعتبر من الركائز الأساسية لزرع الانضباط والنظام والمسؤولية وروح الالتزام والانتماء والولاء.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود تأثير معنوى ذات دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين بالشركات محل الدراسة ، كذلك فأنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أراء العاملين فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية المطبقة في هذه الشركات ، ما يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أراء العاملين فيما يتعلق بالأهمية النسبية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المطبقة في مجموعة الشركات .

ولقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها خلق ثقافة أهمية التدريب والتعلم المستمر لدى جميع العاملين بالشركات ، وتنويع برامج التنمية الإدارية ، والمتابعة المستمرة لتقييم أداء المتدربين ، وربط الاجر بالتدريب والتعليم المستمر ، ومشاركة العاملين في وضع برامج تدريب الخاصة بهم ،و العمل على وضع نظام شامل ومناسب للحوافز بالشركات ، و ربط المسار الوظيفي بالتدريب ،وخلق ثقافة المشاركة في إتخاذ القرار الإدارى ، وتعديل الهيكل التنظيمى متعدد المستويات القائم حالياً على أن يكون هيكل مفلطح ، و أنششاء وحدة أدارية مستقلة ضمن الهيكل التنظيمى تتبع مباشرة رئيس مجلس الإدارة لتلقى الردود والمقترحات ، وإنشاء مركز للبحوث لقياس جودة الحياة الوظيفة ،و العمل على خلق مناخ تنظيمى جيد يساهم في زيادة درجة الرضا الوظيفى للعاملين .)

– أثبتت الدراسة الميدانية **أن الحوافز السلبية والمتمثلة في العقاب للمخالفين للنظام الداخلي للمؤسسة تؤدي للإلتزام وتحقيق الانضباط** وهذا ما عبرت عنه نسبة 66.66 % من إجابات المبحوثين، بحيث يجب أن تكون هناك صرامة ورقابة في تطبيق القوانين، واللوائح شريطة أن تكون هناك عدالة في تطبيقه على الجميع، وليس على فئة دون غيرها.

ومن خلال الواقع فإننا لاحظنا غياب تطبيق النظام العقابي في المؤسسة، وإن طبق يطبق بشكل ضعيف ومحتشم.

من ذلك نخلص أن **للحوافز السلبية تأثير على سلوك الانضباط الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية** حسب تصريحات المبحوثين.

– بينت الدراسة الميدانية أن هناك نسبة 54.2% من المبحوثين يرغبون في **ترك المؤسسة**، وبالنظر إلى هذه النسبة نستنتج أنها نسبة لا يستهان بها، ومنه يمكن القول بأن أغلبية المبحوثين غير راضين على مكان عملهم، قد يفسر ذلك بقلة التحفيزات المادية، والامتيازات، جو العمل غير مناسب، العلاقة مع المسؤولين، وفي هذا الصدد فقد تناولت دراسة **"محمد على محمد"**[1] العلاقة

---

(1) - محمد على محمد ، مجتمع المصنع ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، **1975** ، ص**190** نجد دراسة **"محمد على محمد"** التي أجراها بشركة النصر للأصواف والمنسوجات "ستيا" بالإسكندرية وهي شركة تابعة للمؤسسات العامة للغزل والنسيج المصرية وأستخلص من دراسته فيما يخص العلاقة بين العمال والإدارة بأنها تكشف عن مؤشرات للصراع والتوتر في هذه العلاقة أكثر مما تعبر عن التكامل والتعاون بينهما، ويرجع هذا الصراع إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية عديدة ومن الممكن أن يكون كامنا لذي العمال من الفترة السابقة على التأميم، حينما كان التنظيم يتألف أساسا من جماعتين متعارضتين في المصالح هما : الإدارة التي تهدف إلى استغلال طاقة العمال لتحقيق أقصى ربح ممكن، والعمال والنقابة الدين كانوا يشعرون بأن الرابطة التي تربطهم بالمصنع فقط هي الحصول على أجورهم وكان التعبير عن الصراع يمكن أن يأخذ صورا ظاهرة مثل الإضراب أو تعطيل الإنتاج، أما كون الصراع كامنا من هذه الفترة ، فهذا يمكن أن يرجع إلى ما أشار إليه العمال من أنهم لم يشعروا بتغيير حقيقي طالما أن هناك أشخاصا يديرون العمل من الفترة السابقة على التأميم بنفس الأسلوب التقليدي ، وعلى الرغم من أن الصراع بين الإدارة والعمال في المرحلة الجديدة يختلف كما ونوعا عن الصراع القديم ، إلا أنني كنت ألاحظ بعض مظاهره في العلاقة بين العمال و الهيئة الإدارية ، فكثيرا ما كنت أسجل عبارات السخط على الإدارة و موظفيها من جانب العمال والسخرية ببعض القرارات التي تصدرها ، بل إن الملاحظ العابر يستطيع أن يسجل مدى التوتر الذي يصيب العمال عندما يتعاملون مع بعض موظفي الإدارة وأحيانا ما كان يفلت زمام بعضهم فيثورون لأسباب غير ذات أهمية حقيقية ومع ذلك فإن حدة هذه الصراعات لاشك وأنها قد خفت بعد التأميم ، نتيجة لأن العمال قد أحسوا بالمساواة بينهم وبين الموظفين على الأقل من حيث أنهم جميعا يتقاضون أجورهم من الدولة كما أحسوا بالأمن والاستقرار في العمل بعد أن لم يعد في وسع أحد في الإدارة أن يفصل العمال فصلا تعسفيا، وكان ذلك من قبل أكثر ما يهددهم ، ويشعرهم بعدم الأمان، كذلك يمكن القول بأن المنظمات الشعبية داخل المصنع قد أسهمت إلى حد ما في تخفيف حدة هذه الصراعات ، طالما أن هناك أسلوبا يمكن من خلاله أن يعبر العمال عن رغبتهم وآرائهم، وان كانت هذه المنظمات لم تقم دورها بالفاعلية المطلوبة ... أما مصادر الصراعات فهي متعددة أشار العمال في تقويمهم للمعوقات التي تمنع الإدارة من تحقيق أهدافها بكفاءة إلى كثير منها : فالإدارة الجديدة على عكس ما كان متوقعا لم تبدل جهودها لتدعيم الاتصال بينها وبين العمال، باعتبار أن الاتصال عامل رئيسي في تحقيق التكامل والتضامن ولقد عبر أحد العمال عن هذه الحقيقة بوضوح في مقابلة حرة معه حين قال : إننا لسنا بحاجة إلى نظر الشكاوي المطلوبة والرد

بين العمال والإدارة حيث أكدت على وجود مؤشرات للصراع و التوتر بين العمال والإدارة أكثر مما تعبر عن التكامل و الانضباط الوظيفي، وهذا ما ينعكس بالسلب على المؤسسة وأهدافها ليس عن محبة فيها بل مرغمين على العمل فيها، ولو وجدوا فرصا أفضل لما ترددوا في مغادرتها، وبالتالي عملهم يبقى موضوع التساؤلات من حيث الانضباط في العمل،الولاء للمؤسسة....الخ.

غياب الحوافز والدافعية للعمل في المؤسسة وعدم وجود رقابة حازمة بشان ذلك.

– كما بينت الدراسة الميدانية أن هناك نسبة 52.08% يتغيبون عن العمل، ووجدنا أن أغلبهم من الذكور بنسبة 53.57%، ويمكن إرجاع ذلك التغيب من أجل قضاء حاجات الأسرة، أو اعتماد أسلوب التغيب العمدي، والتكاسل في انجاز المهام، والتغيب الذي يكون برخصة مرضية من حيث اعتباره سببا معقولا إلا أن الواقع يؤكد ما ليس فيه مجال للشك هو حصول عدد كبير من العمال على هذه الرخصة دون مرض حقيقي. كما يمكن ارجاع سبب التغيب إلى غياب الحوافز والدافعية للعمل في المؤسسة وعدم وجود رقابة حازمة بشأن ذلك.

عليها، إننا أحوج ما نكون إلى ندوة أو لقاء مع كبار المسؤولين في الإدارة لكي يعرف كل منا الأخر" ويرجع ذلك في المحل الأول إلى الضغوط الخارجية، والقيود التي فرضتها عليها الدولة بعد تغير الإطار التنظيمي للقطاع العام، حينما انصب كل اهتمام الإدارة على الإنجاز الفعال للأهداف التنظيمية ، وأخذت تعالج أمورها بمنطق الكفاية دون أن تعطي اهتماما موازيا للأبعاد الاجتماعية النفسية التي تؤثر في التوازن الداخلي للتنظيم هذا بالإضافة إلى ما صاحب تدعيم البيروقراطية في التنظيم من تزايد ملحوظ في إعداد الموظفين الكتابيين ، دون أن تكون لكثير منهم مسؤوليات محددة ودون أن تكون للإدارة العليا قدرة على فصل العمالة الزائدة ويؤكد العمال أن تزايد هذه الأعداد يؤدي إلى تعطيل العمل في المصنع كما تجعلهم يشعرون أكثر فأكثر بأنهم فقط هم الذين يقومون بأداء الأعمال الرئيسية ، وأن هؤلاء الموظفين عبء ثقيل عليهم لا يحقق إلا نقصا في الأرباح ، وخفضا في كفاية الإدارة على تحقيق أهدافها وكثيرا ما كان يقارن العمال أعداد الموظفين الحاليين بالمصنع ، بتلك الأعداد التي كانت موجودة أثناء القطاع الخاص ويخرجون من ذلك بأن التزايد هنا غير متناسب مع نمو المصنع من الناحية الفنية كما أنه غير مرتبط بالكفاءة في الأداء ، ومن العوامل التي أسهمت أيضا في اتساع الفجوة بين العمال والإدارة ، أن الأخيرة لم تفلح في استقطاب العمال لصالحها ، و امتصاص انفعالاتهم ومشاعرهم الكامنة ، عن طريق ممارسة أنشطة اجتماعية مختلفة يمكن أن تحقق هذا الغرض ، وأن تجعل الشركة مرتبطة بالعمال سواء داخل العمل أو خارج نطاقه والحقيقة أن الإدارة أخذت تدرك مؤخرا أهمية هذه الإستراتيجية في تدعيم التكامل، والقضاء على الصراعات الداخلية أو التخفيف من حدتها ، فأدخلت بعض النظم الاجتماعية التي تهدف إلى تقديم خدمات مختلفة للعمال ، وان كانت هذه النظم لم تثبت فاعليتها المطلوبة حتى الآن ، ولقد كانت الإدارة القديمة تلجأ إلى هذه الإستراتيجية، حينما كانت تظهر بوادر الأزمة بينها وبين العمال ولايزال عمال هذا المصنع يذكرون هذه الأمور جيدا، فقد عبر لي أحدهم في إحدى المقابلات الحرة عن ذلك بقوله : إن الإدارة القديمة كانت شديدة الذكاء ، حينما كانت تستغل بعض المناسبات فتوزع على العمال سلفا نقدية من مرتباتهم لكي يقضوا بها أمورهم، كما كانت أيضا تستغل هذه المناسبات في مشاركة العمال والاحتفال بها، وكنا نشهد في هذه الاحتفالات كل مديري الشركة وأصحاب رأس المال، يضاف إلى ذلك كله أن هناك عوامل أخرى موضوعية، تسهم في إحداث هذه الصراعات ستظل قائمة حتى يستقر التغير التنظيمي ويبلغ مداه بعد فترة تاريخية مناسبة فالعمال في أدنى ا التسلسل الرئاسي للسلطة ، والإدارة في القمة، ومن الطبيعي أن يرتبط ذلك بالاتجاهات السلبية، كما أن الحياة الاجتماعية للعمال في مجتمعاتهم المحلية مختلفة عن حياة الموظفين وعن الفرص المتاحة لهم فيها بحكم مستواهم المادي والثقافي، كما تقصر الشركة بعض خدماتها على الموظفين دون العمال فهي توفر لبعضهم وسائل الموصلات والنقل إلى المصنع يوميا، ويعتبر العمال ذلك إجحافا بحقوقهم ومظهر من مظاهر اللامساواة.

– كما بينت الدراسة الميدانية أن هناك نسبة 70% من المبحوثين من الذكور والإناث يرجعون سبب غيابهم عن العمل بسبب الجو السائد داخل المؤسسة الغير محفز، وطغيان المعارف والوساطة، وهذا ما أكدته دراسة رفيق قروي حيث يرى بأن التغيب عن العمل هو الأخر احد الأشكال الصراعية الذي تأكد اللجوء إليه من طرف العمال في ظل الخوصصة، ويعد تعبيرا صامتا عن عدم الاستقرار النفسي للعامل على مستوى مكان العمل [1]، وهذا ما يجعل المؤسسة عبارة عن وكر للمصالح والصراعات والتلاعب من أجل خدمة المؤسسة عامة والعامل خاصة، وبالتالي القيم المهيمنة داخل المؤسسة قيم معادية للقيم التي يجب أن تسير وفقها المؤسسة وتنظم على أساسها علاقات العمل بين كل من العمال المسؤولين والعمال مع بعضهم البعض.ويمكن القول أنه إذا كان المناخ التنظيمي المساعد والمحفز غائبا، فإن ذلك يؤدي بالعامل إلى تبني سلوك التغيب كرد فعل عن عدم رضاه. أما إذا كان جو العمل محفزا فإن ذلك يؤدي إلى انضباط العامل من خلال التفاني في العمل، واحترام الوقت والحضور في مواعيد العمل، والولاء للمؤسسة.

---

[1] – رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، لأشكال الصراع في ظل الخوصصة دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات – باتنة قسم علم الاجتماع جامعة باجي مختار عنابة2010/2009 حاولت الدراسة معرفة نوعية العلاقات العمالية في بعدها السوسيولوجي المتمثل في طبيعة الأشكال أو الأنماط الصراعية التي يمارسها العمال في ظل الخوصصة ، وهذا من خلال تتبع طبيعة التفاعلات الاجتماعية لجماعات العمل ، والتقرب من الظروف المهنية التي يعايشها العمال ، ورصد الحقائق المرتبطة بطرق التسيير والتنظيم في ظل الخوصصة ، ومعرفة تأثير ميزان القوة ، خاصة بين المالك الجديد للمؤسسة ، والتمثيل النقابي ، وحتى معرفة بعضا من العوامل الخارجية كالوصاية ممثلة في وزارة المساهمات وترقية الاستثمارات ، والمركزية النقابية ، التي كان لها تأثيرا فعالا على مستوى المؤسسة وتحديدا إضراب فيفري 2007 التاريخي أثارت الدراسة تساؤلا محوريا مؤداه : ماهي طبيعة علاقات العمل التي تميز المؤسسة في إطار الخوصصة ؟ ويندرج تحته تساؤلات فرعية كمايلي : ماهي طبيعة العلاقات المهنية والاجتماعية السائدة ، وظروف العمل وانعكاسها على نوعية الانشغالات العمالية في ظل الخوصصة ؟ -ماهي أشكال الصراعات العمالية التي يلجأ العمال لممارستها في ظل الخوصصة ؟ -ماهي طبيعة المطالب العمالية ، وكيف يتم التعبير عنها في ظل الخوصصة ؟ -ما هو الدور الذي تلعبه النقابة في الدفاع عن مصالح العمال في ظل الخوصصة ؟فرضيات الدراسة: يرتبط الصراع العمالي بطبيعة الظروف المهنية للعمال في ظل الخوصصة– تتأثر صراعات العمل بنوعية العلاقات المهنية السائدة في ظل الخوصصة .

-تتزايد التوترات العمالية بتزايد الانسداد للقنوات الاتصالية في ظل الخوصصة – تتعدد البدائل الصراعية كلما تعددت المطالب العمالية في ظل الخوصصة تمخضت الدراسة عن جملة من النتائج الهامة كمايلي - : رفض المقترحات العمالية بشأن أحقيتهم في تشكيل شركة أجراء ، و الشروط التعجيزية التي تعرضوا لها بالتواطؤ المفضوح من طرف مسؤولي المجمع Enajuc والوصاية ، ويعد ذلك بداية للانسداد الحقيقي على مستوى المؤسسة . حيث تولدت مشاعر عدم الثقة في بين العمال ومسؤولي المجمع ، ناهيك عما خلفه ذلك من الإحباط والخوف على مستقبلهم المهني ، والقلق على مصير المؤسسة المجهول - .المؤسسة في ظل الخوصصة تعرضت إلى أشكال متعددة من الصراعات الفردية ، بدءا من الشكاوى والتظلمات إلى التغيب عن العمل . أما عن العقوبات فقد ثبت أن إدارة المؤسسة مخول لها تطبيق بنود القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية الخاصة بالردع وتسليط العقوبات لتمكين الشرعية ، ولكن نفس إدارة المؤسسة ليس لها صلاحيات للفصل في منح المستحقات المادية للعمال ، إلا بالرجوع إلى صاحب المؤسسة ؟. ويشكل ذلك ميزة من الميزات التي أدخلت في إطار الخوصصة على مستوى المؤسسة مجال الدراسة

خلاصة القول أنه من خلال ما تم استعراضه فإن الفرضية القائلة :" كلما كانت الحوافز المادية والمعنوية مطبقة بعدالة داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي ، زاد انضباط عمالها وظيفيا " قد تحققت.

4.2. النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة:

من خلال عرضنا لجداول الفرضية القائلة :" **كلما كان عملية الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي** " وتحليلنا لها سنقوم بعرض ما تم استنتاجه من خلال هذه الدراسة الميدانية:

الحرص على الالتزام بالدوام الرسمي للعمل: بينت النتائج ان نسبة 63.54 % هم ملتزمون بالدوام الرسمي للعمل نتيجة لما يمليه عليهم ضميرهم المهني ونسبة 33.32 % صرحت بعدم التزامها بالدوام الرسمي للعمل، غير مكترثة بالضمير المهني او ما يعرف بالإنضباط الذاتي وهذا ما تؤكده دراسة **محمد المهدي تقية:**[1] حول اشكالية الانضباط الذاتي للافراد في المؤسسة

---

[1]– محمد المهدي تقية ،المرجع السابق. حيث جاءت تساؤلات الدراسة حول إشكالية سلوك الإنضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟ حيث جاءت افتراضات الدراسة : ان الفرد الذي يعتمد على التنظيم الشخصي بالنسبة للأهداف التي يقتنع بها له القدرة على التوجيه الذاتي ورقابة تصرفاته الشخصية دون حاجة اللى رقيب يتجه هذا الموقف نحو إرتقاء بسلوك الانضباط الذاتي للفرد بالمؤسسة وكلما كان حسن استخدام أدوات السلطة الادارية بالمؤسسة الصناعية في ميدان التسيير كلما كان حافزا في الارتقاء بسلوك الإنضباط الذاتي للأفراد، كذلك كلما كان إلتزام جماعة العمل مع أهداف المؤسسة كلما كان إلتزام الأفراد في الإرتقاء نحو سلوك الإنضباط الذاتي.كلما كان الإهتمام بالقيم الأخلاقية المهنية مرتفعا في ميدان العمل كلما كان الارتقاء يتجه نحو سلوك الانضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة، استعملت الدراسة منهج الوصفي التحليلي كما استعملت منهج دراسة حالة والتقنيات المستعملة : الاستمارة والملاحظة والمقابلة على عينة طبقية متساوية النسب مقدرة بـ 196 عامل خلصت الدراسة الى: ان الفرد الذي يعتمد على التنظيم الشخصي بالنسبة للاهداف التي يقتنع ويلتزم بها، اي ان له قدرة على التوجيه الذاتي ورقابة تصرفاته الشخصية دون الحاجة الى رقيب او موجه خارجي، يتجه هذا الموقف نحو الارتقاء بسلوك الانضباط الذاتي للفرد بالمؤسسة .

–هناك علاقة طردية بين ادوات السلطة و الارتقاء بالانضباط الذاتي للافراد حيث ان الجوانب الاجابية التي تسعى الى الارتقاء بسلوك الانضباط الذاتي للافراد اظهرت بوادر في الفرد الجزائري بالمؤسسة من حيث تشجيع الاقتراحات من طرف المشرف والتفاهم والتشاور ومواصلة العمل فبغياب المشرف وتحديد المسؤولية على اساس الكفاءة وربط اهداف الفرد باهداف المؤسسة والتي تشكل طريق النجاح نحو الارتقاء بسلوك الإنضباط الذاتي للافراد، في حين كلما كان التزام جماعة العمل مع اهداف المؤسسة كلما كان التزام الافراد في الارتقاء نحو سلوك الانضباط الذاتي اي هناك علاقة طردية بين تاثير جماعة العمل والانضباط الذاتي حيث كان لتاثير الجماعة دور فعال على بناء فريق العمل وحثه على الانضباط الذاتي والاخلاص هو عنصر مهم من عناصر اخلاقيات المهنة ويقوم بتغذية الانضباط الذاتي للفرد والجماعة وللمؤسسة

الجزائرية، ومن **خلال الملاحظة الميدانية** يبين الواقع أن نسبة الالتزام بالدوام الرسمي اقل بكثير من التي سجلت بتصريحات المستجوبين ،وهنا تجدر الإشارة، إلى أن المؤسسة تفتقر إلى نظام رقابة فعال يقوم بمراقبة الدخول والخروج، مما انعكس على فئة من المبحوثين لا يلتزمون بالدوام الرسمي ، ويمكن إرجاع هذا السلوك لعدة أسباب لعل ما نجده مناسبا لذلك هو تشبع العمال بثقافة موازية عن ثقافة التنظيم وهو ما يتفق مع دراسة أجراها فوضيل رتيمي تحت عنوان المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية[1] بالتالي هم غير منضبطين في عملهم، نستنتج أن الرقابة الإدارية في المؤسسة ليس لها دور في انضباط العمال و جعلهم يلتزمون بالانضباط .

وللوطن وللمجتمع وحتى المؤشرات، الاخرى كالولاء والانتماء الى المؤسسة، وغرس الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين والحوافز المختلفة هي ايضا تلعب دورا فعالا في الارتقاء بسلوك الانضباط الذاتي للافراد.

([1]) - ريمي فوضيل ، المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية ، الدراسة الميدانية، ج2، الجزائر، بن مرابط للإنتاج و الطباعة، 2011 حيث جاءت الدراسة تحت عنوان المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية حيث جاءت إشكالية الدراسة من خلال مجموعة من التساؤلات كالتالي:- هل التنشئة في الأسرة الجزائرية تعمل على غرس فكرة الولاء اتجاه المؤسسات الحديثة ام تنمي فيهم الشعور بالمسؤولية والولاء اتجاه العائلة و أفرادها؟، و هل يمكن اعتبار أن الأسرة هي المؤسسة الوحيدة التي تعمل باستمرار على إعادة إنتاج الذهنية التي تتماشى مع المؤسسة الحديثة؟، - هل يمكن اعتبار ان القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي تتماشى و متطلبات التنظيم العلمي ،وبالتالي لا تعيق المشروع الصناعي الحديث؟- هل يمكن اعتبار عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم الصناعي ، يعود في الأساس إلى اتكالية العامل وهروبه من المسؤولية؟،- هل يمكن اعتبار ان الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال ،داخل التنظيم الصناعي؟، وقد جاءت الإجابة على التساؤلات من خلال الفروض التالية:- تعمل التنشئة الاسرية على تنمية شعور الولاء اتجاه العائلة و أفرادها اكثر من غرسها فكرة الولاء نحو المؤسسة الحديثة.

- تعمل المدرسة كمؤسسة تنشيئية على انتاج ذهنية لا تتماشى و المؤسسة الحديثة.

- القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى و متطلبات التنظيم العلمي و بالتالي تعيق المشروع الصناعي الحديث.

- عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم يعود في الأساس إلى اتكالية العامل و هروبه من المسؤولية.

- الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي، من النتائج المتوصل اليها :

- ان موضوع العقلانية لا يمكن فهمه خارج الاطار الثقافي للمجتمع.

- ابرز مؤسسات الاجتماعية التي تلعب الدور في احتضان منظومة القيم هي الاسرة و المدرسة

- التنشئة الاسرية تنمي شعور الولاءنحو العائلة أكثر من غرسها فكرة الولاء نحو المؤسسة الحديثة

- تنتج المدرسة ذهنية لا تتماشى و المؤسسة الحديثة

- القيم العمالية لا تتماشى وقيم المؤسسة الحديثة فهي تعيق المشروع الصناعي الحديث.

- العامل يحمل ثقافة الهروب من المسؤولية و العجز و الاتكالية وهي مؤشرات تعطي دلالة واضحة على عدم التمسك بالتسيير العلمي الموضوعي

- غياب شبه كلي للعقلانية الخاصة بالتنظيم و التسيير و التدبير على كل الفئات المهنية و استبدالها بعقلانية تتماشى مع ما يحمله العامل من قيم وتصورات اجتماعية ثقافية هن المؤسسة و العمل.

النظام الداخلي: النظام الداخلي هو تشريع يقوم بتنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة والتقيد به يعني الالتزام والانضباط الوظيفي، ومن خلال الدراسة تبين ان نسبة 76.04 %من أفراد العينة صرحوا بان النظام الداخلي غير مطبق في المؤسسة ولا يوجد نظام، مما يعني ان هناك تسيب في العمل وخرق لبنوده، بالتالي فإنها لا توجد رقابة إدارية تتابع تطبيق اللوائح و القوانين المعمول بها وان وجدت فهي شكلية مما يساعد على إنماء روح التهاون والتكاسل وعدم الجدية في العمل، الإهمال والتسيب، اللامبالاة، ضياع العامل والمؤسسة معا، التعامل اللاحضاري مع ممتلكات المؤسسة، نفور العملاء والزبائن من التعامل مع المؤسسة، كثرة التغيب والتأخر، ظهور صراعات ومشاكسات في العمل، إهمال الآلات ومعدات العمل، **ونستنتج بان عدم وجود نظام داخلي بالمؤسسة أدى الى عدم الانضباط الوظيفي لأفرادها.**

تقييم الأداء: صرحت نسبة 60.41 % من المبحوثين بان تقييم الأداء له علاقة مباشرة بالانضباط الوظيفي، وباعتبار التقييم نوع من الرقابة الإدارية، فانه يتأثر بانضباط العامل ،بمعنى كلما كان العامل منضبطا في عمله كلما كان تقييمه جيدا ومنه **نخلص بان الرقابة الإدارية تؤثر على انضباط العامل وظيفيا فالرقابة الدائمة تزيد من مستوى أداء العامل نتيجة الخوف من فقدان الوظيفة ومستقبله المهني.**

ارتكاب الأخطاء والعقاب: إن نسبة ارتكاب الأخطاء من طرف العينة المدروسة تقدر بـ40.62 % حسب تصريحاتهم، غير ان مراقبة الأخطاء وتسليط العقاب المناسب عليها، كان بنسبة 25.64% مقارنة مع الذين لم يعاقبوا، وسجلت نسبة 74.35 %من غير المعاقبين، حيث يرجعون أسباب عدم المعاقبة إلى عدم العلم بارتكاب أخطاء أو تفاهتها بنسبة 41.13%، وهذا يدل على عدم وجود مراقبة دقيقة تتبع أداء العمال وتصرفاتهم لتقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة، واكتشاف مواطن الضعف والقوة وتصحيح ما يجب ان يصحح بآليات مثل التكوينات ...الخ ،وهو يدعم طرحنا **بضعف الرقابة الإدارية وعدم موضوعيتها التي انعكس تأثيرها على سلوك انضباط الموظفين** ، فالرقابة ضرورية لإتمام العمل ومحاصرة العمال المتهاونين.

وجود الرقابة في المؤسسة: صرحت نسبة 61.46 % بوجود نظام رقابي في المؤسسة غير انه شكلي، لا يقوم بدوره كما صرحت نسبة 92.70% من المبحوثين، بان عدم وجود رقابة إدارية في المؤسسة سيؤدي حتما إلى التسيب في العمل، كما أكدت نسبة 89.60 % في سؤال عن مدى ضرورية الرقابة الإدارية الفعالة في المؤسسة: بأن الرقابة شيء ضروري في المؤسسة لأنها تنظم العمل وهي وسيلة ضبط تؤثر على سلوكيات الموظفين إن عرفت كيف تستغل، وهذا ما توصلت إليه دراسة **أشرف عبد العزيز محمد سلامة بعنوان** "تقييم نظم الرقابة وتقييم الأداء في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة "العام الدراسي (2013/2012) كلية التجارة الإسماعيلية جامعة قناة السويس[1] حيث أكدت على ضرورة تطبيق نظم الرقابية بفاعلية لكي يتحقق أهداف التنظيم وبالتالي تحقيق الانضباط الوظيفي، وعليه **نستنتج أهمية الرقابة الإدارية الفاعلة في المؤسسة.**

الجهة المسؤولة عن الرقابة: كانت النسبة الأعلى تشير إلى أن الرقابة الإدارية في المؤسسة يقوم بها الرئيس المباشر للعمل غير ان هذه الطريقة لا تكفي لتقييم العمال ومراقبتهم ، بسب تحيز وذاتية الرئيس اتجاه فريق عمله، مما أدى إلى التهاون، وعدم احترام النظام الداخلي، والتسيب في أوقات العمل، حيث أثبتت إحدى الدراسات " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " أن العلاقة الشخصية داخل العمل هي إحدى المعوقات الأساسية التي تواجه الرقابة، فالرقابة المتحيزة تؤثر على معنويات العامل، وتكون محبطة ومنخفضة نتيجة التفرقة القائمة على أساس: المصالح، القرابة، الأغراض الشخصية، العلاقة مع سلطة عليا، تكوين المسؤول، والمعرفة، **نستنتج**

---

[1]- هدف البحث إلى التعرف على واقع نظم الرقابة وتقييم الأداء في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة وذلك للكشف عن مدى وجود وتوافر مقومات النظم الرقابية وتقييم الأداء في الجامعة الإسلامية في غزة ودورها في تحقيق الأهداف وكذلك قدرتها على الحد من الظواهر السلبية فيها

ولتحقيق أهداف الدراسة ولاختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية،حيث صممت استبانه لاستطلاع رأي أفراد العينة بعدد (245مبحوثا،وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

وكانت نتائج التحليل الاحصائى :

1- لقد أظهرت النتائج بتوافر مقومات البناء التنظيمي في الجامعة الإسلامية في غزة بدرجة مقبولة مما يحقق أهداف نظم الرقابة الإدارية في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة .

2- تبين النتائج أنه يتم إستخدام الأساليب الرقابية المناسبة مما يحقق أهداف نظم الرقابة الإدارية في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة.

3- تظهر النتائج أنه يتم إستخدام تقييم الأداء كأداة رقابية بطريقة صحيحة وفعالة مما تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة .

4-تبين النتائج أنه يتم تتوافر مقومات الاتصال والمعلومات مما يحقق أهداف نظم الرقابة الإدارية في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة

5- تطبيق نظم الرقابية:تظهر النتائج أنه يتم تطبيق نظم الرقابية الإدارية بكفاءة تتحقق أهداف نظم الرقابة الإدارية في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة

بأن الرقابة يقوم بها الرئيس المباشر للعمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية، والذي يمتاز بعدم الموضوعية في تطبيقها .

مستوى الرقابة في المؤسسة: أرجحت عينة الدراسة الكفة بخصوص مستوى الرقابة الإدارية في المؤسسة إلى مستوى متوسط، بنسبة 45.85 %.

هذا المستوى المتوسط من الرقابة في المؤسسة ينعكس سلبا أو إيجابا على أفراد المؤسسة بعلاقة طردية، فكلما كانت الرقابة قوية كلما حل الانضباط الوظيفي على المؤسسة وكلما انخفض مستوى الرقابة اتبعه ذلك بانخفاض في مستوى الانضباط الوظيفي للإفراد، فهي أحيانا تكون قوية وأحيانا ضعيفة ،**نستنتج بان الرقابة في المؤسسة ذات مستوى متوسط وأثبتت عدم فاعليتها وموضوعيتها في التعامل مع الأفراد.**

ونخلص إلى نتيجة وهي أن مستوى الانضباط الوظيفي يتأثر بمستوى الرقابة الإدارية، وبناءا على ما تم عرضه فان الباحث يرى بان الفرضية القائلة : **كلما كانت عملية الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي قد تحققت ميدانيا .**

5.2. النتيجة العامة للدراسة:

أجابت الدراسة الميدانية المجرات على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانبة على تساؤلات الإشكالية وعلى الفروض المصاغة في الدراسة

السؤال الجوهري للدراسة: **كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية على تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي ؟.**

للوصول إلى فهم وتحليل هذه الظاهرة السوسيولوجية، ارتأينا أن نحدد موضوع الدراسة الميدانية من خلال التساؤلات التالية:

– هل التوظيف يساهم في إرساء سلوك الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي؟

– هل للحوافز علاقة بسلوك الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي ؟

– هل للرقابة دور في دعم سلوك الانضباط الوظيفي للعامل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي؟

خلال هذه الدراسة العلمية التي سمحت لنا التأكد من صحة الفرضيات التي صيغت فقد توصلنا إلى ما يلي:

قبول الفرضية الأولى التى تنص: **كلما كانت عملية التوظيف (الاختيار والتعيين) مبنية بشكل علمي وعقلاني ساد سلوك الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي.**

بحيث انه كلما كانت عملية التوظيف المتمثلة في سياسة المؤسسة عن طرق تسيير الموارد البشرية معروفة المعالم ومبنية على أسس علمية وعقلانية كلما أدى ذلك إلى الارتقاء بسلوك الانضباط الوظيفي لعمالها.

أما الفرضية الثانية: **كلما كانت الحوافز المادية والمعنوية مطبقة بعدالة داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي زاد انضباط عمالها وظيفيا، فقد تم تحققها ميدانيا**، وبالتالي قبولها.

الفرضية الثالثة المتعلقة بالرقابة الإدارية: **كلما كانت الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي.**

فقد تم التأكد منها ميدانيا من خلال تصريحات عينة الدراسة التي أكدت هذا الطرح.

تعتبر دراسة الإطار الثقافي للمنظمة عاملا مساعدا على فهم وتسيير سلوك الأفراد وبسيكولوجيتهم والقيم التي يؤمنون بها فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الإنجاز،

الإرادة، إتقان العمل ... كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وإن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات.

ومن هذا المنطلق وجب على المؤسسة العمل على تحقيق الانضباط الوظيفي وذلك من خلال إرساء ثقافة واضحة المعالم تمتاز بالمرونة والموضوعية والعلمية في اختيار وتعيين أفرادها وتنمية معارفهم من حيث التأهيل والتكوين والرعاية المادية والمعنوية ، وخلق ظروف عمل مواتية وحسنة، بالإضافة إلى ذلك يجب العمل على إيجاد مناخ تنظيمي يمتاز بالفاعلية والانجاز والعلاقات الإنسانية الطيبة، وأن تخلق نظاما للترقية مبني على أسس موضوعية وعادلة، والعمل على تحفيز العامل ماديا ومعنويا، وألا يقتصر هذا على العامل الأكثر أقدمية فقط .كما تتم عملية التقييم بشكل عقلاني وموضوعي .

أهم ما لاحظناه في هذه الدراسة بان عملية الرقابة تكاد تنعدم وان كانت فهي بشكل صوري تمتاز بالتحيز وعدم العدالة، وهذا حتما سيؤثر على مستوى الانضباط، لذا وجب على المؤسسة أن تعيد النظر في جهازها الرقابي، وان تقوم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وأن تفتح قنوات اتصال بين الإدارة والعمال لبث روح العمل والحث على تحمل المسؤولية وتعزيز روح الولاء.

كل هذه المعلومات تساعد القائمين على التسيير في تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه، وبناء كل هذه المعطيات يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسات الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد، واستجابة لذلك فقد أجابت الدراسة الميدانية المحددة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي على تساؤلات الإشكالية المصاغة في البحث: **كيف تؤثر ادارة الموارد البشرية على تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي؟**.

و على هذا الأساس فقد بينت الدراسة الميدانية ما يلي:

1 – يكتسب الانضباط الوظيفي أهمية بالغة في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة العمومية الاستشفائية، كون العنصر البشري المورد الحيوي والهام التي تعتمد عليها النظم الإدارية في تحيق أهدافها، كما أنّ أهمية الانضباط الوظيفي لا تتجلى فقط من خلال الفوائد التي تحققها المؤسسة بل

في الفوائد التي يحققها للفرد العامل سواء أكانت على صورة عوائد مالية أو معنوية أو تحقيق تقدم مهني ووظيفي.

2- يعتقد البعض بأنّ الانضباط الوظيفي وظهور العديد من المشكلات الانضباطية في المؤسسة قيد الدراسة سببها الرئيسي الفرد العامل، والواقع بأن الانضباط الوظيفي والمشكلات الانضباطية تقف خلفها العديد من العوامل والأسباب والتي تتوزع إلى أربعة مجوعات من العوامل والأسباب وهي:

- أسباب ذات علاقة بالإدارة .
- أسباب ذات علاقة بالموظف.
- أسباب ذات علاقة بطبيعة وعلاقة العمل.
- أسباب ذات علاقة بالأجور والمكافئات والحوافز.

3- بينت الدراسة وجود مشكلات انضباطية ولها أسباب عدة مما يدل على عدم تعزيز إدارة الموارد البشرية من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية بالدرجة المطلوبة من الكفاءة.

4-أكدت نتائج الدراسة الميدانية بأنّ هناك عدداً من المشكلات الانضباطية التي تعاني منها المؤسسة العمومية الاستشفائية وهي:

-عملية التوظيف تتدخل فيها نصوص قانونية غير مرنة لا تراعي متطلبات المنصب. مما ينعكس سلبا على اداء العمل و على الانضباط الوظيفي بشكل عام.

-عدم الالتزام بالدوام الرسمي للعمل مثل: الخروج المؤقت والعودة إلى العمل، الخروج من العمل قبل الوقت، التأخر عن العمل بداية اليوم أو الدوام المحدد ليوم العمل، الغياب المتكرر عن العمل، الحضور للعمل وعدم التواجد في المكان المحدد للعمل (المكتب)، البطء المتعمد في الأداء الوظيفي، استخدام الإجازات المرضية بصورة متكررة ..الخ-فقد بينت الدراسة الميدانية أن نسبة63.54% من المبحوثين صرحوا بالتزامهم بالدوام الرسمي للعمل، غير أنه من خلال الملاحظة الميدانية أن هذه النسبة رغم موضوعيتها إلا أنها تؤكد وجود تأخر وغيابا حتى على مستوى المبحوثين الذين أجابوا بأنهم ملتزمون بالدوام الرسمي، أي أن الواقع الاجتماعي في تعامله

مع الوقت هو تعامل تحايل وإهدار للوقت وعدم احترام، فعدم احترام الوقت أصبح سلوكا عاديا، ينتهجه الفرد في العمل وحتى في علاقته مع الآخرين، وعليه فالوقت أصبح عبارة عن ثقل يجب التخلص منه بأية وسيلة خاصة بالغيابات وعدم الانضباط، والخاسر الوحيد هو المؤسسة عندما تضع في تخطيطها برمجة الوقت في كل عملية تسييرية، فالعامل لا يعبأ بالوقت في الانجاز ولا يقدر أهميته، لأن المؤسسة مازالت بعيدة عن احتواء العامل ضمن ثقافة تنظيمية تشجعه على الانضباط.

– غياب احترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة . يمثل النظام الداخلي الدليل المنظم لسلوك الأفراد في المؤسسات، وهو عبارة عن عملية اتصالية وأحد العناصر الأساسية في التفاعل بين مختلف العاملين في المؤسسة، فمن خلال الدراسة الميدانية تبين لنا عدم احترام هذا النظام من طرف المبحوثين،وذلك نتيجة عدم وجود اتصال فعال يشبع حاجات الأفراد، وعليه نتساءل كيف يمكن للمؤسسة التطور في ظل غياب قناة اتصال فعالة وغياب المعلومات وهذا ما يؤدي إلى تدهور وضعية المؤسسة، فالمؤسسة التي تريد تحقيق أهدافها تسهر على إيصال المعلومات وفق قنوات رسمية بشكل مباشر عبر الاتصال الدائم بالعمال وتذكيرهم بالأدوار الفعالة من أجل بلوغ الأهداف فلا يمكن أن نتصور أن مؤسسة تسعى لبلوغ أهدافها وهي فاقدة لأعظم وسيلة وهي الإعلام والاتصال.

–عدم فاعلية نظام الرقابة الإدارية تبني أسلوب الغياب كرد فعل عن عدم الرضا هذا الاستنتاج مرتكز على ما تم التوصل إ ليه ميدانيا فقد بينت الدراسة أن نسبة 52.08% يتغيبون عن العمل، ووجدنا أن أغلبهم من الذكور بنسبة 53.57%، فتلك النسبة توحي بعدم وجود إدارة قوية صارمة، (ونظام رقابي غير فعال) تستطيع معاقبة العامل والقيام بالإجراءات المناسبة ضده نتج عنه قلة الانضباط على مستوى العمل، حتى أصبحت عادة التغيب هي السائدة أمل الانضباط واحترام الوقت أصبح حالة نادرة وغير عادية، ويمكن لنا أن نتصور المؤسسة كنظام عقلاني يسعى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الكبرى لها، وهو يحمل في أحشائه مثل هذه العلاقات الغير الرسمية (الغياب) التي تعيقيه على تحقيق هذه الأهداف، ويمكن إرجاع ذلك التغيب من أجل قضاء حاجات الأسرة، أو اعتماد أسلوب التغيب العمدي، والتكاسل في انجاز المهام، والتغيب الذي يكون برخصة

مرضية من حيث اعتباره سببا معقولا إلا أن الواقع يؤكد ما ليس فيه مجال للشك هو حصول عدد كبير من العمال على هذه الرخصة دون مرض حقيقي.

– عدم الموضوعية في نظام الترقية والتقييم في المؤسسة .بينت الدراسة عدم وجود موضوعية في نظام الترقية والتقييم حيث ان التقييم يعتمد على ما يدليه الرئيس المباشر للعمل غير ان هذه الطريقة غير فعالة في تقييم العمل والعمال لانها تتدخل فيها عدة اعتبارات كالزمالة و النفوذ و غيرها لا علاقة لها بالعقلانية والموضوعية

–تدخل الوساطة " المعرفة" في عملية التوظيف. من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (26) تبين لنا تدخل الوساطة والمعارف في عملية التوظيف في المؤسسة بنسبة 71.88 % هذه الطريقة في التوظيف قد تؤدي الى عواقب وخيمة في السير الحسن للمؤسسة كشيوع ظاهرة عدم الانضباط الوظيفي ،بحيث يصبح نظام الرقابة غير فعال و يتجد نفوذ تلك الفئة ولا تردعها اي قانون بسب تلك القوة الممنوحة لها ومرجعيتها في كل شيء هي معارفهم التي توسطت لهم و مثل هذه الامور تضر بالمؤسسة وبالسير الحسن لها مما يؤدي الى اختلال في النظام و في النسق ككل

–سياسة الاستقطاب غير فعالة . يعتبر الاستقطاب عملية بالغة الأهمية في جلب الأفراد إلى المؤسسة، غير أن المؤسسة لم تعط لها أهمية ومن خلال الميدان اتضح بان نسبة نسبة 52.72 % عبرت بأنهم علموا بوجود مناصب عن طريق الاتصال المباشر بالمؤسسة، بينما نسبة 09% عن طريق الجرائد، هذه السياسة التي تنتهجها المؤسسة في جلب اليد العاملة لها تعتبر غير فعالة وغير مشجعة على الاستفادة من سوق العمل وجلب العمالة ذات الكفاءة التي حتما ستضمن لها إرساء سلوك الانضباط الوظيفي، ومنه نخلص الى أن المؤسسة لا توجد لديها سياسة خاصة بالاستقطاب

– عدم وجود موضوعية في سياسة التعيين و الاختيار ومقابلة التوظيف نتيجة للقوانين الغير مرنة وفرض نظام الوصايا الذي يحد من هذه العملية ويتركها بعيدة عن الواقع فالنصوص القانونية هي التي تحدد سياسة التعيين والمقابلة فالعملية في الظاهر موجودة غير انها فارغة المضمون مما يؤثر على الانضباط بشكل عام للفرد والمؤسسة على السواء.

– عدم الرضا عن كفاية الأجر. كما نشير أن الدراسة الميدانية أثبتت عدم الرضا عن كفاية الأجر نجد أن أغلبية المبحوثين ترى الأجر المتحصل عليه غير كاف، ولا يتماشى مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وهذا ما أكده **الجدول رقم(30)**، وباعتبار أن العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل وبقدر ما تزيد العوائد، والأجر والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، يزيد ولائهم للمؤسسة، ومنه يمكن القول حصول الفرد على مزيد أكثر يجعله أكثر قناعة ورضا، والعكس صحيح. أي أنه عندما يكون الأجر غير كافي يعبر الأفراد عن عدم رضاهم بعدم انضباطهم وظيفيا.

–عدم الرضا عن التصنيف المخصص للوظيفة في سلم الأجور وهذا ما تأكد من خلال الدراسة الميدانية **انظر الجدول رقم(31)**، حيث بينت أن تصنيف الوظيفة وفق سلم الأجور الجزائري بأنه غير منصف في حقهم، وهو ما ينعكس على سلوكهم، بحيث يرون بعدم عدالة التصنيف، هذه العدالة المفقودة تحفزهم على عدم الانضباط حسب تصريحاتهم. وبالتالي فإن التصنيف يعد أحد الحوافز لتعزيز سلوك الانضباط الوظيفي.

–عدم وجود ثقافة الحوافز في المؤسسة والتي تنمي الدافعية للعمل، كالتكوين، المكافآت، الترقية والعدالة. تعتبر كل من نظم الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتقييم الأداء والحوافز من الركائز الأساسية لزرع الانضباط والنظام وروح الالتزام والانتماء والولاء في المؤسسة، أن الدراسة الميدانية بينت أن أغلبية المبحوثين لم يستفيدوا من التكوين بنسبة 60.42 % ،وأن التكوين في المؤسسة يخص فئة دون غيرها وغالبيتهم من فئة الأطباء، و لا توجد سياسة واضحة بخصوص التكوين ، باعتبار أن حافز التكوين يؤثر على سلوك الأفراد، وبالتالي ينعكس على انضباطهم الوظيفي حسب تصريحات عينة الدراسة. إذا **فالتكوين يعتبر من الركائز الأساسية لزرع الانضباط الانتماء والولاء.**

ذلك فيما يخص التكوين أما عن الترقية تعتبر هذه الأخيرة من الحوافز المهمة التي تشجع العامل على الجدية في العمل، والشعور بالرضا، والسعي الدائم لتحسين موقعه داخل المؤسسة، والترقية هي أداة تشجيع العامل لتحسين الدخل واستنهاض طاقة العامل من أجل تحقيق أهداف

المؤسسة وتبدأ عملية التحفيز (الترقية) بالتأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض عليه أجراً على من أجل القيام بعمل أكثر، أومن منصب أعلى مقابل المنصب الذي هو فيه، فمن خلال الدراسة الميدانية تبين أنه غالبا ما تكون الترقية بعد مدة زمنية قضاها العامل في المؤسسة، وتحسب على مسار الخبرة المهنية للعامل،**انظر الجدول رقم(34)**، هذا ما يشجع العمال على التكاسل والتهاون وعدم الانضباط، يكفيهم أنهم يرقون حسب دورهم في الأقدمية سواء كانوا أكفاء أو غير ذلك، هذه الوضعية لها دور فعال في التأثير على سلوك الانضباط الوظيفي في المؤسسة. ومن هنا نستنتج بأن الترقية في المؤسسة تتم عن طريق الأقدمية، ونخلص إلى نتيجة وهي أن طريقة الترقية في المؤسسة تساعد على تعزيز عدم الانضباط الوظيفي

– عدم وجود مناخ تنظيمي محفز ومنه فقد بينت الدراسة نسبة 70% من المبحوثين من الذكور والإناث يرجعون سبب غيابهم عن العمل بسبب الجو السائد داخل المؤسسة الغير محفز، وطغيان المعارف والوساطة، وهذا ما يجعل المؤسسة عبارة عن وكر للمصالح والصراعات والتلاعب من أجل خدمة المؤسسة عامة والعامل خاصة، وبالتالي القيم المهيمنة داخل المؤسسة قيم معادية للقيم التي يجب أن تسير وفقها المؤسسة وتنظم على أساسها علاقات العمل بين كل من العمال والمسؤولين والعمال مع بعضهم البعض.ويمكن القول أنه إذا كان المناخ التنظيمي المساعد والمحفز غائب، فإن ذلك يؤدي بالعامل إلى تبني سلوك التغيب كرد فعل عن عدم رضاه. أما إذا كان جو العمل محفزا فإن ذلك يؤدي إلى انضباط العامل من خلال التفاني في العمل، واحترام الوقت والحضور في مواعيد العمل، والولاء للمؤسسة. فالقيم التي تسير وفقها المؤسسة تطغى عليها العلاقات غير الرسمية خصوصا إذا علمنا بوجود التمييز بين العمال، لأن سلوك التمييز بين العمال لا يؤدي لزرع الانضباط، ولا يساعد على انتشار الثقة بين العمال والمسؤولين، بل يساعد على نشر الكراهية والعداء بين العمال، فينتج عن ذلك قلة الانضباط كرد فعل من طرف العامل، وقد لاحظنا التمييز في عملية التقييم والمحاسبة، كالسكوت على مخالفات البعض، ومحاسبة البعض دون الآخرين، وهذا ما يتعارض مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتي تعتمد على الانضباط والفعالية في الأداء.

– عدم وجود ولاء تنظيمي للغالبية المبحوثة. بينت الدراسة الميدانية أن هناك نسبة 54.2% من المبحوثين يرغبون في ترك المؤسسة، وبالنظر إلى هذه النسبة نستنتج أنها نسبة لا يستهان بها، ومنه يمكن القول بأن أغلبية المبحوثين غير راضين على مكان عملهم، قد يفسر ذلك بقلة التحفيزات المادية، والامتيازات،جو العمل غير مناسب، العلاقة مع المسؤولين، وهذا ما ينعكس بالسلب على المؤسسة وأهدافها ليس عن محبة فيها بل مرغمين على العمل فيها، ولو وجدوا فرصا أفضل لما ترددوا في مغادرتها، وبالتالي عملهم يبقى موضوع التساؤلات من حيث الانضباط في العمل،الولاء للمؤسسة....الخ.

–بينت الدراسة الميدانية الأسلوب المتبع من طرف المبحوثين كرد فعل تجاه عدم تحفيزهم فقد أثبتت عينة الدراسة، أنها تفضل الجهد والكشف عن القدرات لتحقيق ذاتها، والبرهنة على أنها جديرة بالاستفادة من الترقيات، والمكافآت جراء جهدها، وذلك بنسبة 75 % وقد عبرت نسبة 25% عن تفضيلها لسلوك عدم الانضباط في العمل كنتيجة حتمية لعدم استفادتها من هذه المحفزات، وتدل هذه المعطيات بأن الأغلبية من أفراد العينة يعتقدون بأن الحوافز مهمة بالنسبة لهم، وهم يحبذون بذل مجهود مضاعف وتفجير طاقاتهم الكامنة كأسلوب دفاعي للتعبير عن إبراز تحقيق ذاتهم، بينما الأقلية التي عبرت بعدم انضباطها في العمل فهي فئة أبدت مواقف وسلوكات غير عقلانية تجاه العمل والمؤسسة، انطلاقا من التغيب وعدم احترام القانون الداخلي للمؤسسة وعدم الاهتمام بها وبمعداتها، واتجهت إلى **أسلوب عدائي** معبرة عن تحقيق ذاتها كوسيلة دفاعية واديولوجية معبرة عن الاهتمام بما ينفعها لا غير ويمكن أن تضحي بالعمل والمؤسسة لأتفه الأسباب لأن الثقافة الاجتماعية حول العمل هشة.

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

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

وعليه نستطيع مما سبق وحسب تحليل الفرضيات المقدمة في هذه الدراسة، أن هذه الأخيرة تحققت بشكل واضح وأجابت على أسئلة الإشكالية في مجملها.

خاتمـــــــــة

الخاتمـة:

أتـى موضـوع "**دور إدارة المـوارد البشـرية فـي تعزيـز سـلوك الانضـباط الـوظيفي** "ليجيـب علـى كثيـر مـن الأسـئلة المطروحـة علـى مسـتوى المؤسسـة العموميـة الاستشـفائية، حيـث عرفـت هـذه الأخيـرة عجـزا وانكسـارا فـي تحقيـق الأهـداف المسـطرة، وهـذا رغـم تـوفر الإمكانيـات الماديـة والبشـرية لـذات الغـرض، إذ يسـاعد الالتـزام بسـلوك الانضـباط الـوظيفي فـي فضـاء العمـل علـى تقليـل الخسـائر واكتشـاف مـواطن الضـعف والتقصـير، ومحاولـة علاجهـا لتعـديل الانحرافـات فـي العمـل مـن خـلال إرسـاء ثقافـة تنظيميـة جـديرة ببـث روح التغيير ومواكبـة العصـر، هـذه الثقافـة تكمـن فـي نسـق **إدارة المـوارد البشـرية** التـي تنمـي روح الإبداع والأداء الجيد في العمل .

كمـا تجـدر الإشـارة إلـى نجـاح الـدول المتحضـرة والمتقدمـة، راجـع إلـى التـزامهم بسـلوك الانضـباط الـوظيفي سـواء علـى مسـتوى الفـرد أو الجماعـة أو المجتمـع ككـل، كمـا أشـارت **دراسـة وليـام اوشـي** w.ouchi بينمـا تشـكل ظـاهرة التخلـف التـي تعـاني منهـا الجزائـر منـذ الاسـتقلال، راجـع إلـى الفـراغ الروحـي هـذا الفـراغ أدى إلـى انتشـار ثقافـة الانكسـار المتمثلـة فـي عـدم المواظبـة علـى مواعيـد العمـل، كالتـأخير أو الانقطـاع عـن العمـل دون سـابق إنـذار، أو الغياب المتكرر أو التهاون في إنجاز الأعمال وعدم الولاء للمؤسسة ...الخ

إن الانضـباط الـوظيفي يتحقـق بتـوافر العناصـر التنظيميـة الرسـمية، منهـا الإختيـار والتعيـين التـدريب والتحفيـز والرقابـة ...الـخ ، كـذلك نمـط سـلطة الإشـراف الـذي يهيـأ العلاقـة بـين المشـرف والمرؤوسـين لترسـيخ نـوع مـن الثقـة فـي العمـل وضـمان الـولاء المطلـق للتنظـيم وهـذا لتحقيـق الأهـداف المنشـودة، بحيـث يسـاعد هـذا المنـاخ إرسـاء وخلـق ثقافـة تنظيميـة التـي تـدفع الأفـراد علـى الارتبـاط والـولاء للمؤسسـة، ممـا يحـثهم ويـدفعهم إلـى التمسـك بالانضـباط الوظيفي في العمل .

أخيـرا، يجـب أن ننـوه إلـى موضـوع الانضـباط الـوظيفي الـذي يعتبـر مـن الظـواهر الاجتماعيـة، تتـدخل فيـه عوامـل أخـرى لتحقيقـه فـإن نتـائج هـذه الدراسـة اقتصـرت علـى عينـة

محـدودة مـن العمـال، فـلا يمكـن تعمـيم النتـائج المحصـل عليهـا علـى المجتمـع الأصـلي، ويبقى موضوع الانضباط الوظيفي موضوعا خصبا للبحث والدراسة بين الفينة والأخرى.

نرجـوا أن تكـون هـذه الدراسـة قـد وفقـت فـي مـا تصـبوا إليـه وأن تكـون مسـاهمة فـي إثراء الدراسات المستقبلية بخصوص هذا الموضوع للباحثين.

المراجـــــــــــع

1. القرءان الكريم

الكتب

2. أبو النجى محمد العمري، أسس البحث في الخدمة الاجتماعية، المكتب العلمي للنشر والتوزيع،الإسكندرية، 1999.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر، 2005.
5. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، الطبعة الخامسة، 2001.
6. أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
7. ادوار. ج موراى، الدافعية و الانفعال ، ت احمد عبد العزيز سلامة ، دار الشروق، بيروت ، الطبعة الاولى ،1988.
8. اميل دوركايم، قواعد المنهج السوسيولوجي،ت :سعيد سبعون، مراجعة الفضيل رتيمي، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2008 .
9. بشير صالح الرشيدي، منهاج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000، ص 59.
10. بشير علاق، مبادئ الإدارة، دار البازوري العلمية، عمان، الطبعة الخامسة، 1998.
11. تشستر برنارد، ت. كمال دسوقي، وظائف الرؤساء، دار الفكر العربي،القاهرة، بدون طبعة، بدون سنة،.
12. جازية زعتر، أصول التنظيم و الادارة ، القاهرة، دار الفكر العربي، بدون طبعة ، بدون سنة.
13. حسن أبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الاولى ، 2002.

14. حسن عادل ، مصطفى زهير ،الإدارة العامة دار النهضة العربية،، بيروت، 1978.
15. حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان–الاردن، الطبعة الاولى،2006.
16. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2004.
17. خالد عبد الحميد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان– الأردن، الطبعة الثانية، 2005 .
18. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى ، 1999.
19. خيري خليل الجملي، التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية–البناء الاجتماعي للمجتمع ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998.
20. راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001 .
21. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999/98.
22. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، بدون طبعة، 2003.
23. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي– النظرية و التطبيق، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000 .
24. رتيمي فوضيل ، المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية ، الدراسة النظرية الجزء الأول، بن مبارك للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009..
25. رتيمي فوضيل ، المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية ، الدراسة الميدانية، الجزء الثاني، الجزائر، بن مرابط للإنتاج والطباعة، 2011
26. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
27. سعيد يحي، الرقابة على القطاع العام، الإسكندرية، المكتب المصري الحديث، بدون طبعة، 1970.

28. سميح عاطف الزين، الثقافة والثقافة الإسلامية ، دار الكتاب اللبناني، بيروت، الطبعة الثانية، 1989.

29. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، 2007 .

30. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.

31. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1999.

32. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 .

33. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامع للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون طبعة، 2001 .

34. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980.

35. صلاح بيومي، حوافز الانتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.

36. الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995.

37. عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي، سلسلة الرضا للنشر، دمشق- سوريا، الطبعة الاولى، 2005.

38. عبد الرحمان توفيق، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد، مركزا لخبرات المهنية الإدارية ،مصر، الطبعة الثانية ، 2004 .

39. عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

40. عبد الرحمن توفيق، منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد، مركز الخبرات المهنية للادارة، مصر، الطبعة الاولى، 2004.

41. عبد السلام محمود أبو قحف، مقدمة في الاعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.

42. عبد الغفار حنفي، حسن القزاز ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 1996.

43. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقس، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

44. عبد الفتاح الصحن ، محمد سيد سرايا ، الرقابة والمراجعة على المستوى الجزئي والكلي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

45. عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري، 2001.

46. عبد الفتاح دياب حسن، طريقك الى الفاعلية الادارية –التخطيط والرقابة أساس نجاح الادارة– مطبعة النيل، القاهرة، الطبعة الثانية ، 1996.

47. عبد الله محمد عبد الرحمن،علم الاجتماع الصناعي ،ونشاة التطورات، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الاولى ، 1990.

48. عبد الله محمد عبد الرحمن،محمد علي البدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000 .

49. عبود الرحمن عيسوي، علم النفس و الإنتاج، دار المعرفة الجامعية، 2003.

50. علي السلمي ،العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، القاهرة، 1971.

51. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب، بدون طبعة، القاهرة، 1995.

52. علي السلمي، ل. نهرت، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية ، دار غريب، القاهرة، دون طبعة، د ون سنة.

53. عمر وصفي عقيلي، دارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان–الاردن، الطبعة الاولى، 2005 .

54. عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال (الأسس والأصول العلمية مدخل تحليلي) ، دار النهضة العربية، بيروت، بدون طبعة، 1982.

55. غانم سعيد العبيدي ، التقييم والقياس في التربية والتعليم ، مطبعة شفيق ، بغداد، 1970.

56. فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب، سياسات، استراتيجيات) ، دار الهلال، الأردن، الطبعة الأولى ، 1991.

57. فهد خليل زايد، أساسيات المنهجية في العلوم الإجتماعية، الطبعة الاولى، الاردن، دار النفائس للنشر،2007.

58. فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان–الأردن، 2008.

59. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الآداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1 ،1997.

60. كامل محمد محمد عويضة ، التحليل النفسي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.

61. مالك بن نبي ، شروط النهضة.ت:عبد الصبور شاهين، عمر كاسل مسقاوي، دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر، سوريا، 1986.

62. محسن احمد الخضري ، الادارة في دول النمور الأسيوية ، دار ايتراك، مصر، الطبعة الاولى، الجزء الاول، 1999.

63. محمد بن حمودة، علم الادارة المدرسية نظرياته و تطبيقاته في النظام التربوي الجزائري ، دار العلوم للنشر، الجزائر ، 2006.

64. محمد حسن حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2006.

65. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة 1995.

66. محمد رياض البندقجي، مبادئ الإدارة العلمية، المطابع النموذجية المساهمة المحدودة، عمان، 1981.

67. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003.

68. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة ، مصر،1992.

69. محمد سويلم، الإدارة المالية في ظل الكوكبة، دار الهاني للطباعة، بدون طبعة، المنصورة،1998.

70. محمد شفيق، البحث العلمي- الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ،2001.

71. محمد عاطف عبيد، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.

72. محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية (أسس ومبادئ)، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 1997.

73. محمد على محمد ، مجتمع المصنع ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1975 .

74. محمد عماد الدين إسماعيل، المنهج العلمي وتفسير السلوك، دار القلم، الكويت، الطبعة الرابعة، 1989.

75. محمد يسري دعبس ، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 1999.

76. محي الدين الأزهري، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون طبعة، بدون سنة.

77. محي الدين الأزهري، الإدارة ودور المديرين. أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الاولى ، 1993.

78. مدحت محمد ابو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة،مجموعة النيل العربية، مصر، 2003.

79. مدحت محمد أبو النصر، الادارة بالحوافز :أساليب التحفيز الوظيفي،المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

80. مصطفى كراجي، علم الإدارة العامة ، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران-الجزائر ، بدون طبعة، ،2002.

81. مصطفى محمود أبو بكر،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002 ..

82. مهدي حسن زويلف، احمد القطامين، الرقابة الإدارية (مدخل علمي) ، دار حنين، عمان، بدون طبعة، 1995.

83. مهدي حسن زويلف، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، دار الرسالة، بغداد، 1980.

84. مهدي حسن زويلف، علم النفس الإداري و محددات السلوك الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان، 1982.

85. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحرأوي وآخرون، دار القصبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.

86. موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان–الاردن، 2002.

87. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي:دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2003.

88. ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي – منظور كلي مقارن، الرياض ، معهد الإدارة العامة، 1995.

89. نبيل ارسلان،الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة المصرية، القاهرة، 1976.

90. نوال رويمل، القيادة وتسيير الموارد البشرية رؤية نقدية ودراسة تطبيقية دعم نظري وتطبيقي لطلبة الجامعة، دار الهدى للنشروالتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2009.

91. نور الدين حاروش، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2012.

92. وائل عبد الرحمان التل،عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007.

93. والترفاندايك نبجهام ، بروس فكتور مور ، سيكولوجية المقابلة ، ت. فاروق عبد القادر، غريب إسماعيل، مراجعة، مختار حمزة، محمد توفيق رمزي ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،1999 .

94. يـــونس إبـــراهيم حيـــدر، الإدارة الاســـتراتيجية للمؤسســـات والشـــركات، مركـــز الرضـــا للكمبيوتر، القاهرة، 1999.

95. *Ali el Kenz , Au fil de la crise , entreprise national de livre, Alger , 1993 .*

96. *BELLONE, Amélioration de la condition de Lhomme au travail, Les éditions rganisation,1977.*

97. *Bernard Mottez, la sociologie industrielle, p.u.f , paris, 2ème édition, 1975.*

98. *Bruno LUSSATO, introduction critique aux théories dorganisation,l Dunod ,1977.*

99. *Cecile Dejoux, les compétences au Coeur de l'entreprise, France; édition d'organisation, 2001.*

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

101. *Christian GUILLEVIC, Psychologie du travail, Belgique، SNEL SA,LIEGE,2003.*

102. *Debbasch Charle, Science Administrative, dalloz, 2eme édition, 1972.*

103. *Hamini Allel, Le contrôle interne et l'élaboration du bilan comptable,OPU,1993.*

104. *Hansen,G.S., & Wernerfelt, B. Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. Strategic Management Journal, John Willey & Sons, Vol 10, No 05, 1989.*

105. *J .M perreti، gestion du personnel, Velbert ,Paris ,1984 .*

106. *Jean Mari Pretti, Ressources humaines et gestion des personnes, Paris:4Ed,librairie Vubert, 2002.*

107. *Jean MARIE DE KETELE et Xavier ROGIERS, Méthodologie du recuil d'informations, 4emme Edition,Edition de la boeck,BRUXELLES, 2009, p77.*

108. *Jean-Rene edighafferk ,Précis de gestion d'entreprise, France: nathan, 1997.*

109. *Laurent Belanger, Gestion des ressources humaines, Alger, les édition DAHLEB, 1993.*
110. *Loic CARDIN et autres, gestion de ressources humaines, 1er Edition DUNOD.1997.*
111. *Luthaus, C., et al, Organizational Assessment: a Framework for improving Performance, International Development Journal,2002.*
112. *Macn khalil Curmar, Acritical study of modern social thought, Beirut, lebanon :Dar al afaq al jadida.*
113. *Marion Selz et Florence Maillochon, Les raisonnement statistiques en sociologie,PUF resses universitaires de France, Paris, 2009.*
114. *Michel Crozier, le phénomène bureaucratique, paris, Edition seuil,1963.*
115. *Michel Sendra, peut on gérer les motivation, paris, PUF, 1989.*
116. *Ortsman, Changer le travaail. Les expérériences. Les méthodes.les conditions de léxpériences. Les méthodes.les conditions de léxpérimentation sociale.Dunod.1978.*
117. *Pascal Laurent, François Bouard, économie d'entreprise, Tome1, les édifions, d'organisation, paris, 1997.*
118. *Pierre .G. Bergeron , la gestion Moderne théorie et cas ,ed ،gaetan morin , canada ,1983.*
119. *Tomas GAY, L'indisponsable de la sociologie principes Collection dirigée par Annie EITHMANN, France 4 trimestre,* 2004.

المراسيم والمواد القانونية:

120. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية ، عدد33، مرسوم تنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 2007/05/19.
121. الجمهورية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم -90 188،المؤرخ في 23 جوان 1990
122. الجمهورية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم124-90 ، المؤرخ في 30 أفريل1990.
123. الجمهورية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 100-74 المؤرخ في 13 جوان 1974

124. الجمهورية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 224/89 المؤرخ في 05 ديسمبر 1989 .

125. للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية العدد20، المرسوم التنفيذي رقم07-140 المؤرخ في ماي 2007 .

126. للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 2007/05/19 ، عدد33،.

127. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 46، المؤرخ في 16 يوليو 2006.

128. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 17، المؤرخة في 1990/04/21، المادة 75 وما بعدها من قانون 11/90 العمل.

129. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،الجريدة الرسمية العدد 03 ،المادة 02 من امر رقم 97-03 المؤرخ في 11 يناير 1977.

130. الجمهورية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي الإرسال رقم 03 المؤرخ في 11 جوان 2005

131. الجمهورية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم124-90 ، المؤرخ في 30 أفريل1990.

132. الجمهورية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 100-74 المؤرخ في 13 جوان 1974

133. الجمهورية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية ، مرسوم تنفيذي رقم 224/89 المؤرخ في 05 ديسمبر 1989 .

134. للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية العدد20، المرسوم التنفيذي رقم07-140 المؤرخ في ماي 2007 .

135. الإرسال رقم 03 المؤرخ في 11 جوان 2005 النص رقم 2877/م.ع.و.ع/05.

136. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،الجريدة الرسمية العدد 03 ،المادة 02 من امر رقم 97-03 المؤرخ في 11 يناير 1977.

137. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 17، المؤرخة في 1990/04/21، المادة 75 وما بعدها من قانون 11/90 .

138. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 46، المؤرخ في 16 يوليو 2006.

139. المادة 75 وما بعدها من قانون 11/90 مؤرخ في 1990/04/21 المتضمنة علاقات العمل.

140. المادة 75 وما بعدها من قانون 11/90 مؤرخ في 1990/04/21 المتضمنة علاقات العمل.

141. المنشور رقم 86/ك.خ/م.ع.و.ع/01 المؤرخة في 13 مارس 2001 المتعلقة بإعداد القوا ئم التأهيلية.

142. المنشور رقم 86/ك.خ/م.ع.و.ع/01 المؤرخة في 13 مارس 2001 المتعلقة بإعداد القوا ئم التأهيلية.

143. التعليمة الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 18 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفية تنظيم و أجراء المسابقات، الامتحانات والاختبارات المهنية.

144. أمر رقم03 – 06 مؤرّخ في 19 جمادى الثانية عام 1427الموافق 15 يوليو 2006 ، يتضمّن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

145. أمر رقم03 – 06 مؤرّخ في 19 جمادى الثانية عام 1427الموافق 15 يوليو . 2006

146. وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، المجلس الوطني لإصلاح المستشفيات، تقرير تمهيدي للمجلس الوطني لإصلاح المستشفيات: الأولويات والأنشطة المستعجلة ، الجزائر في 17 جانفي2003 .

المعاجم والقواميس

147. احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، لبنان، بدون طبعة،1981.

148. ادريس سهيل،جبور عبد النور،المنهل الوسيط قاموس فرنسي عربي، دار الآداب، بيروت، الطبعة الرابعة ،1981.

149. جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم، لسان العرب للابن منظور، المجلد الرابع ، الجزء الواحد و العشرون، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1981 .

150. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، مكتبة لبنان، بيروت، الطبعة الاولى ، 1998.

151. حسين طاهري، المفردات والمعاني قاموس قانوني عربي فرنسي معجم لشرح المفردات القانونية، الطبعة الاولى ،2004 .

152. لويس معلوف اليسوعي، المنجد الابجدي ، دار المشرق ، بيروت، الطبعة الخامسة ، 1986.

153. مؤنس رشاد الدين ، المرام في المعاني والكلام القاموس الكامل عربي عربي، دار الراتب الجامعية ، بيروت، لبنان، 2000.

154. cohen Elie, Dictionnaire de gestion, Alger:casbah édition, 1998.

155. Dictionnaire de poche français français, Liban :dar el chimal impression édition et distribution tripol ,3emme Editon

156. Dictionnaire moderne ,francais arabe,lebanon:dar el machreque publishers,2éme édition ,1982.

الرسائل الجامعية

157. رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، لأشكال الصراع في ظل الخوصصة دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات – باتنة ، رسالة دكتوراه غير منشورة قسم علم الاجتماع جامعة باجي مختار عنابة2010/2009

158. شريفي خيرة ،دراسة تحليلية لتحقيق الوطني الخاص بأسباب الوفيات حول الولادة في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم اقتصادية ،جامعة الجزائر ، 2007 .

159. العلواني عديلة، تقييم فعالية النمط التعاقدي كأسلوب جديد لتمويل الصحة العمومية، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2011/2010 .

160. علي غربي ، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع ، دراسة سوسيولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ،1989 .

161. كمال قاسمي، المقومات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية حالة مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة "EMBAG" و مؤسسة شيك الجزائر "SHIK ALGERIE" مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الاعمال ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، غير منشورة 2003/2002.

162. محمد المهدي تقية، الانضباط الذاتي للافراد في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإجتماع ،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2006/2005.

163. محمد حسين صالح عبد الغفور برسمى ، نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في الشركات المصرية ، دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراة في أدارة الأعمال كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس مصر، 2011 .

164. معمر داود، تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي، رسالة دكتوراه غير منشورة،تخصص علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، 2004.

165. نجلاء أحمد حسين جمعة، إستخدام مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية لزيادة مستوى الأداء بالشركات متعدد الجنسيات ، دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراه في أدارة الأعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، 2011 .

المجلات و الدوريات

166. ابراهيم فهد الغفيلي، العلاقة و التأثير بين قيم الفرد و المنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر الإسلامي، الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية ، الرياض- السعودية بتاريخ 31/30 أكتوبر 2001.

167. راوي أحمد الصغير، إبراهيمي أحمد، إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، مجلة النبأ، العراق ، عدد 85، نيسان 2008.

168. زين الدين بن لوصيف ، تسيير المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية في ظل المتغيرات المعاصرة، أبحاث روسيكادة، جامعة سكيكدة، .العدد 01، ديسمبر 2003

169. سمارة نصير،ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر ، الجزائر ، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، 2005 .

170. عبد الرحمن بن احمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل (مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها)، مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض، 1998.

171. علي غربي ، تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة ، 2004 .

172. محمد المهدي حسان تقية ، دعائم الانضباط الذاتي ، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية جامعة الشلف ، العدد 12 ، جوان 2014.

173. المرشد، مجلة فصلية تعني بالثقافة العمالية و التكوين النقابي، الجزائر، المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية عدد 04،جويلية 1987.

174. مصطفى عوفي، داود بلقاسم، النسق القيمي للعامل وعلاقته بدرجة الإنضباط في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف ورقلة، العدد11، جوان 2013.

175. نبيلة بوخبزة، الاتصال الاجتماعي الصحي في الجزائر، المجلة الجزائرية للاتصال، جامعة الجزائر، العدد 6 ، ديسمبر 1997

176. نور الدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقاتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف ورقلة، العدد 15/جوان 2014.

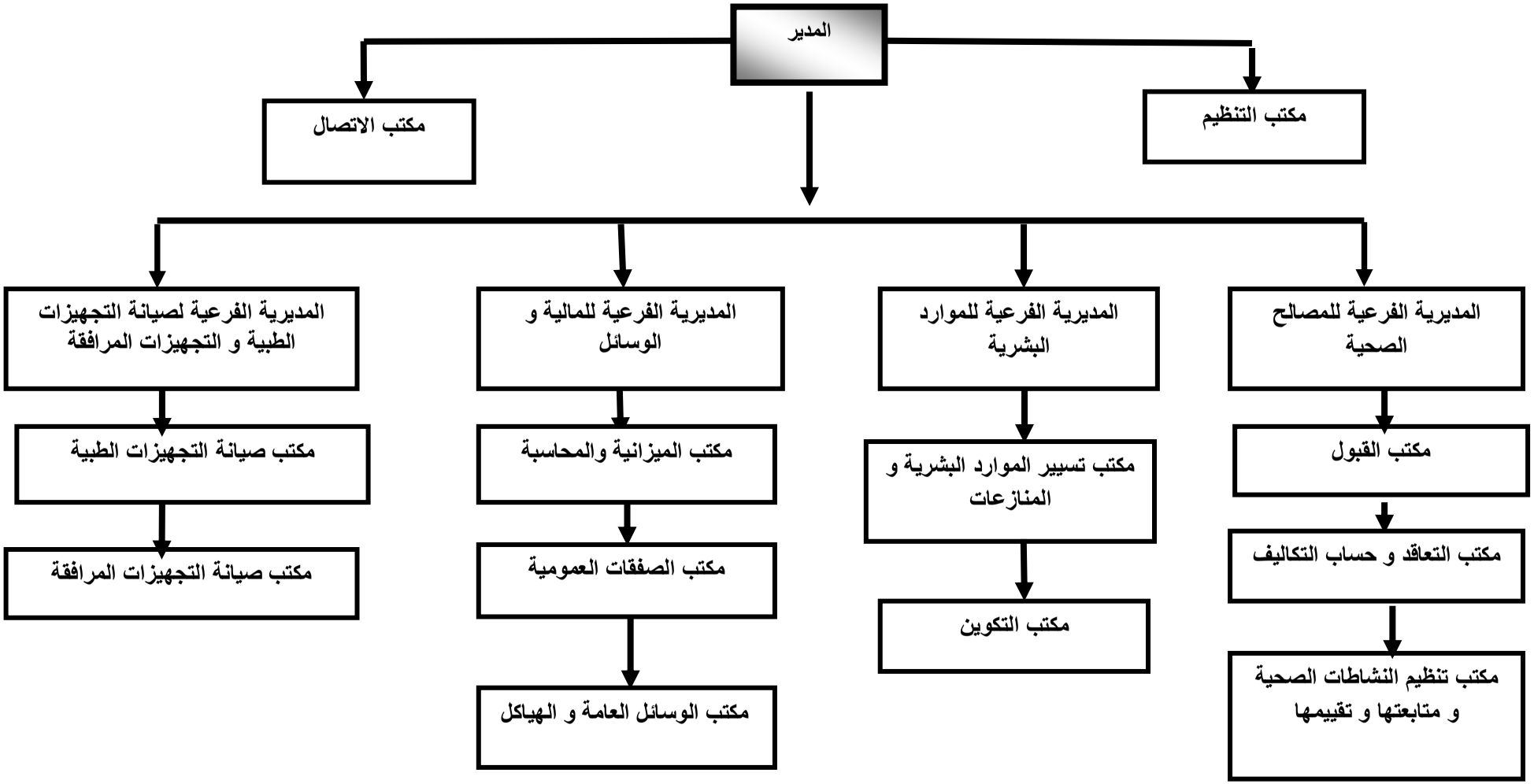
مواقع الانترنيت:

177. www. Étymologie latin grec/home/s/sante-maladie-salut.
178. www.abahe.co.uk
179. www.annabaa.org/nbahome/nba85/018.htm
180. www.djazairess.com/elmassa/61937.html.
181. www.hrdiscussion.com/hr49539.html#sthash.D9czUbuJ.dpuf
182. www.kailcounseling.com/kailo.html.

183. www.meaning of works.org
184. www.moheet.com/show_news.aspx?nid=457615&pg=
185. www.moqatel.com/mokatel/data/gehoth/Askria6/Alendebat7065/study Home.htm
186. www.moqatel.com/mokatel/data/gehoth/Askria6/Alendebat7065/study_.html.
187. www.rawabi.com/vb/t10746.html.
188. www.santé meghreb . com / actualites/0703/0703-27.htm.
189. www.unfpa-tunisie.org

الملاحـــــــق

المخطط التنظيمي الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي (ملحق رقم 01)



(ملحق رقم 02)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية — قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع — تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانبة

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص: تنمية الموارد البشرية

ملاحظة:

يأمل الباحث في تعاونكم معه، بالإجابة على أسئلة الاستمارة ،حيث مساهمتكم ستكون موضوع إهتمام الباحث،

علما أن البيانات التي ستدلون بها لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي و تبقى في طي الكتمان

لكم الشكر الجزيل على تعاونكم

الطالب: — الإشراف:

براهيم حاج عمر — د/ مليكة عرعور

السنة الجامعية

2015/2014

1.بيانات خاصة بالمبحوثين:

1-الجنس : انثى ☐ ذكر☐

2-**السن :**

اقل من25 ☐ 30-26 ☐ 35-31 ☐ 50فما فوق ☐

40-36 ☐ 45-41 ☐ 50-46 ☐

3-المستوى التعليمي:

جامعي ☐ متوسط ☐ دون مستوى ☐

ثانوي ☐ ابتدائي ☐

4-الاقدمية:

اقل من 5 سنوات ☐ 10-6 ☐ 21-فما فوق ☐

15-11 ☐ 20-16 ☐

5-الحالة العائلية:

أعزب ☐ متزوج ☐

ارمل ☐ مطلق ☐

6-الوظيفة:

مهني ☐ اداري ☐

ممرض ☐ طبيب ☐

7-**طريقة التوظيف:**

مسابقة ☐ طلب ☐

مكتب اليد العاملة ☐ قرابة ☐

جهات اخرى ☐

أذكرها:.....

....

2.معلومات خاصة بالتوظيف والانضباط

8. هل مؤهلك العلمي يتوافق مع الوظيفة الممنوحة لك؟ نعم ☐ لا ☐

10. كيف تمت طريقة تعيينك في المؤسسة بطريقة موضوعية وعادلة ؟ نعم ☐ لا ☐

9. كيف علمت بوجود مناصب عمل شاغرة بالمؤسسة؟ :

جرائد ☐ احد المعارف ☐

اتصال مباشر بالمؤسسة ☐ مكتب التشغيل ☐

لوحة الاعلانات ☐ اخر ☐

حدد :.....

13. هل تم تعريفك بعملك الجديد عند التحاقك بالمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم المعلومات المقدمة هل تخص؟: نوع العمل ☐ ظروف العمل ☐

طريقة الاداء ☐ حقوقك وواجباتك ☐

11. هل أُجْريت لك مقابلة التوظيف ؟: نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم من قام بها؟ : المكلف بالموارد البشرية ☐ المدير العام ☐

رئيسك المباشر ☐ اخر ☐

13. مانوع الاسئلة التي طرحت عيك؟: عامة ☐ شخصية ☐ متعلقة بالعمل ☐

14. هل تمت ترقيتك في عملك ؟: نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم لماذا؟:

ذو كفاءة وانضباط ☐

ذو مكانة اجتماعية معروفة ☐

ذو نفوذ وسلطة ☐

15. في رايك هل الترقيات في المؤسسة تتم باسلوب؟: موضوعي وعادل ☐ غامض و مشكوك فيه ☐

اذا كان كذلك فهل أثر في إنضباطك: نعم ☐ لا ☐

16. هل تم نقلك من مصلحة لاخرى؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم كيف تم ذلك: قدمت طلبا لذلك ☐ قرار اداري دون علمك ☐

تدخل النقابة ☐ وساطة خارجية ☐

17. في رايك:هل يوجد من وظف دون المرور عبر المراحل المعتمدة في عملية التوظيف؟: نعم ☐ لا ☐

18. هل هناك محسوبية وتحيز في التوظيف؟ ؟ نعم ☐ لا ☐

هل أثر ذلك في إنضباطك؟: نعم ☐ لا ☐

19. هل التوظيف يتم بتدخل احد المعارف؟ نعم ☐ لا ☐

هل أثر في إنضباطك: نعم ☐ لا ☐

20. هل تشجعك طريقة التوظيف الحالية في المؤسسة على الالتزام والانضباط في العمل؟: نعم ☐ لا ☐

3.<u>معلومات خاصة بالحوافز والانضباط الوظيفي</u>

21.ماهوالاسلوب الذي يمكن ان تفضله في حالة عدم تحفيزك في عملك ؟:

- تغيب بشكل مستمرو عدم احترام النظام الداخلي للعمل ☐
- كره العمل و الاهتمام بالمصالحة الشخصية ☐
- عدم الاهتمام بالمؤسسة ومعداتها ☐
- تعمل جاهدا وتكشف عن قدراتك و شخصيتك ☐

21. ماهو الشئ الذي يحفزك للانضباط في العمل؟

.....

.....

.....

23.ماهو تقييمك للاجر المخصص للوظيفة ؟ : كافي ☐ غير كافي ☐

لماذا؟:.....

.....

24.ما تقييمك للتصنيف المخصص للوظيفة في سلم الأجور؟ : منصف ☐ غير منصف ☐

لماذا؟:.....

.....

25.ماهو تقييمك لعلاوات الاداء الفردي والجماعي ؟ كافية ☐ غير كافية ☐

لماذا؟:.....

.....

.....

26.عندما تتم مكافأتك في العمل هل تحس برغبة في بذل مجهود أكبر في العمل؟: نعم ☐ لا ☐

لماذا ؟.....

.....

.....

27.كيف تتم عملية الترقية في مؤسستك؟: عن طريق :

الاقدمية ☐ االكفاءة ☐

الاقدمية و الكفاءة ☐ اخر ☐

حدد:.....

.....

.....

28.عند تكريم أحد زملائك هل حاولت العمل مثله؟ نعم ☐ لا ☐

29.هل تساءلت عن سبب تكريمه ؟ نعم ☐ لا ☐

30. هل حصلت على مكافأة في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

<u>في حالة نعم:</u> كيف أثرت عليك : زادت من الثقة في النفس ☐

زادت من الانضباط في العمل ☐

لم تؤثر فيــك ☐

31. هل الادارة تشجع على العمل الجماعي و روح الفريق؟ نعم ☐ لا ☐

32. هل الادارة تشجع على الابداع في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

لماذا؟:.....

.....

.....

32. هل استفدت من دورات تدريبية او تكوينية في مجال العمل؟ نعم ☐ لا ☐

لماذا؟.....

.....

33. هل تعطيك طريقة تنظيم العمل وتوزيع المهام الرغبة في؟ :

ترك العمل ☐ الانضباط في العمل ☐ التمرد في العمل ☐

الاستمرار في العمل ☐ التهاون و اللامبالاة ☐

34. هل تتم استشارتك عند وجود مشكلة على مستوى مصلحتك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

لماذا؟:.....

.....

36. هل تشعر بعدم الرغبة في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

لمذا؟:بسبب: قلة الاجر ☐

جو العمل الغير محفز ☐

اهدافك لا تتفق مع اهداف المؤسسة ☐

رئيسك المباشر ☐

طريقة معاملتك من طرف الادارة ☐

37.هل ترى ان العقاب للمخالفين للنظام الداخلي يؤدي الى الالتزام بقواعد العمل؟ نعم ☐ لا ☐

لماذا؟:.....

.....

معلومات خاصة بالرقابة الادارية والانضباط الوظيفي

38.هل تحرص على الحضور والخروج في الوقت المحدد للعمل؟: نعم ☐ لا ☐

ما سبب ذلك؟: منحك علاوات ☐ تكريمك ☐

ترقيتك ☐ حرصك على المؤسسة ☐

39.هل التغيب عن العمل يرجع الى؟:

تهميشك في العمل ☐

عدم اعطائك علاوات تستحقها ☐

جو العمل الغير مريح ☐

40.هل تعتقد ان الحوافز(المادية و المعنوية) لها علاقة بانضباطك في العمل؟: نعم ☐ لا ☐

وضح ذلك؟

.....

.....

41.هل تحرص على الالتزام بالدوام الرسمي للعمل (وقت الدخول و الخروج)؟: نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة بـ لا لماذا؟: لعدم وجود رقابة ☐ اللامبالاة بالعمل ☐

عدم الرغبة في العمل ☐ لشراء مستلزمات المنزل ☐

لبعد المنزل عن العمل ☐ اخر ☐

حدد:.....

.....

.....

43.هل تتهرب من مسؤولياتك اثناء العمل؟ نعم ☐ لا ☐

لماذا؟:.....

.....

.....

44.هل تعتقد ان الانضباط في العمل يؤثر في عملية التقييم وعلاوة المردودية والترقية؟ نعم ☐ لا ☐

لماذا؟:.....

.....

.....

45. هل أرتكبت أخطاء في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم: هل تمت معاقبتك ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة لا : لماذا لم تعاقب؟:بسبب

المكانة الاجتماعية ☐

العلاقات الشخصية ☐

شيء اخر ☐

حدد:.....

.....

.....

46. هل توجد رقابة ادارية في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم هل تعمل الرقابة لما وجدت لاجله؟

.....

.....

47.هل ترى بأن انعدام الرقابة يؤدي إلى التسيب في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

48.هل الرقابة ضرورية في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

49.كيف تتم مراقبتك في العمل؟ :

عن طريق رئيسك المباشر ☐ لجنة خاصة ☐

المــراقب ☐ لا ادري ☐

50.هل تحرص على اداء واجباتك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

لماذا؟:.....

.....

.....

51.ما رايك في جهاز الرقابة في مؤسستك؟:

قوي و فعال ☐

متوسط ☐

ضعيف و غير فعال ☐

52.ماهو واقع الانضباط الوظيفي في المؤسسة؟:

.....

.....

.....

.....

.....

ماهي مقترحاتكم لتطوير الانضباط الوظيفي في مؤسستك؟:.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا على تعاونكم معنا

ملخص الدراسة

جاءت فكرة هذا الدراسة والمعنونة بـ: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الإنضباط الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانبة، ومن خلال دراستنا هذه أردنا تبيان دور إدارة الموارد البشرية في جعل أفراد التنظيم أكثر التزاما وتنظيميا وحرصا على مصلحة المؤسسة ومصلحتهم الخاصة من خلال التمسك بأخلاقيات المهنة والإنضباط الداخلي والتصرف وفق قواعد المؤسسة ونظامها الداخلي. وجاءت إشكالية الدراسة مصاغة كالتالي: **كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الإنضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي ؟**.

إعتمدت عينة طبقية مقدرة ب96 عامل من مجتمع كلي مقدر ب526 عامل من مختلف الأطياف المهنية السلك الطبي ، السلك شبه الطبي، سلك الإداريين، سلك المهنيين، وإستخدم المنهج الوصفي التحليلي.كما إستعملت عدة تقنيات لجمع البيانات وكان أبرزها تقنية الإستمارة التي تخدم أهداف الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج :

1.إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم وتسيير سلوك الأفراد وبسيكولوجيتهم والقيم التي يؤمنون بها فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الإنجاز،الإرادة، إتقان العمل ...كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وإن كيفية إستخدامها تختلف بإختلاف الثقافات.

2. أجابت الدراسة الميدانية المحددة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي على تساؤلات الإشكالية المصاغة في البحث: كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية على سلوك الإنضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي؟، وعلى هذا الأساس فقد بينت الدراسة الميدانية ما يلي :

1 – يكتسب الإنضباط الوظيفي أهمية بالغة في تحقيق أهداف وغايات المنظمات المختلفة الإنتاجية والخدمية العامة والخاصة، كون الموارد البشرية المورد الحيوي والهام التي تعتمد عليها النظم الإدارية في تحقيق أهدافها .

2 – الواقع بأن الإنضباط الوظيفي، والمشكلات الإنضباطية تقف خلفها العديد من العوامل والأسباب، والتي تتوزع إلى أربعة مجوعات، من العوامل والأسباب وهي:

- أسباب ذات علاقة بالإدارة .
- أسباب ذات علاقة بالموظف.
- أسباب ذات علاقة بطبيعة العمل.

- أسباب ذات علاقة بالأجور والمكافئات والحوافز.

3 - أكدت نتائج الدراسة الميدانية بأنّ هناك عدداً من المشكلات الإنضباطية التي تعاني منها المؤسسة العمومية الإستشفائية وهي :

- عملية التوظيف تتدخل فيها نصوص قانونية غير مرنة لا تراعي متطلبات المنصب.

- عدم الإلتزام بالدوام الرسمي للعمل مثل: الخروج المؤقت والعودة إلى العمل، الخروج من العمل قبل الوقت، التأخر عن العمل بداية اليوم أو الدوام المحدد ليوم العمل، الغياب المتكرر عن العمل، الحضور للعمل وعدم التواجد في المكان المحدد للعمل (المكتب)، البطء المتعمد في الأداء الوظيفي، إستخدام الإجازات المرضية بصورة متكررة. ..الخ

- عدم إحترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة .
- عدم فاعلية نظام الرقابة الإدارية
- عدم الموضوعية في نظام الترقية والتقييم في المؤسسة.
- تدخل الوساطة "المعرفة" في عملية التوظيف.
- سياسة الإستقطاب غير فعالة.
- عدم وجود موضوعية في سياسة التعيين والإختيار ومقابلة التوظيف .
- عدم الرضا عن كفاية الأجر.
- عدم الرضا عن التصنيف المخصص للوظيفة في سلم الأجور .
- عدم وجود سياسة للحوافز في المؤسسة تنمي الدافعية للعمل، كالتكوين والمكافآت، والعدالة.
- عدم وجود مناخ تنظيمي يتسم بخلق جو محفز للعمل .
- عدم وجود عدالة في تطبيق القوانين (النظام العقابي) .
- التمييز بين الموظفين .
- عدم وجود ولاء تنظيمي للغالبية المبحوثة.
- عدم التشجيع على الإبداع

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

5 – مـن أهـم العوامـل المباشـرة التـي يعتمـد عليهـا فـي تحقيـق الإنضـباط الـوظيفي ليسـت فقـط بنـاء وتصـميم نظـم الإنضـباط الـوظيفي بـل وجـود ثقافـة تنظيميـة متمثلـة فـي إدارة تسـير المـوارد البشـرية تكـون مقتـدرة وفاعلـة، سـواء مـن حيـث السياسـات أو نمـط القيـادة التـي تتبعهـا مـن حيـث الإجـراءات والتـدابير والممارسـات الإداريـة التـي تتبـع فـي تحقيـق الإنضـباط الوظيفي .

Résumé d'étude

*L'idée de cette modeste étude ayant pour titre: "**le rôle de la gestion des Ressources Humaines dans la promotion de la discipline fonctionnelle(ou de carrière)"**, étude menée sur terrain au sein de l'établissement public hospitalier de Metlili Chaamba où, à travers cette étude, nous voulions montrer le rôle de la gestion des ressources humaines à faire des membres de l'organisation plus engagés et organisés et soucieux de l'intérêt de l'institution et leur intérêt personnel par le respect de l'éthique professionnelle, la discipline interne et agir conformément aux règles régissent l'établissement et son règlement intérieur.*

Ainsi la problématique de l'étude a été formulée comme suit: "Comment la gestion des ressources humaines influe-t-elle sur la promotion ou l'amélioration du comportement de la discipline fonctionnelle au sein de l'établissement public hospitalier de Metlili?.

Un échantillon de personnel multi discipline a fait l'objet d'étude par l'utilisation de l'approche descriptive analytique, l'échantillon compte environ 96 employés sur un ensemble estimé à 526 employés des différents corps: médicaux, paramédicaux, administratifs et techniques.

Le chercheur s'est basé sur plusieurs techniques pour la collecte de données, particulièrement la plus importante est la technique du formulaire qui sert les objectifs de l'étude. Et l'étude a donné lieu à un certain nombre de résultats:

L'étude du cadre culturel de l'Organisation aide à comprendre et à gérer le comportement des individus, leurs psychologies et les valeurs auxquelles ils croient. Donc l'importance du temps, le comportement, la persévérance, le désir de réussite, la volonté et la maîtrise du travail ... sont des attributs nécessaires pour réussir dans un domaine quelconque, et son utilisation diffère selon la différence des cultures.

Donc l'étude réalisée au niveau de l'établissement public hospitalier de Metlili a répondu aux questions de la problématique formulée dans la recherche:" Comment la gestion des ressources humaines influe- t-elle sur le comportement de la discipline fonctionnelle des employés au sein de

l'établissement public hospitalier de Metlili ?. Et sur cette base l'étude a montré ce qui suit:

1.- *la discipline fonctionnelle acquiert une grande importance dans la réalisation des buts et objectifs des différents organismes dans la production et services (prestations) publics et privés, le fait que les ressources humaines est la ressource vitale et importante dont dépendent les systèmes administratifs dans la réalisation de ses objectifs.*

2.- *Certains croient que la discipline fonctionnelle et l'émergence de nombreux problèmes de discipline au sein des organisations d'affaires est principalement causée par l'individu employé dans ces organisations, alors que le fait est qu'un grand nombre de facteurs et causes sont derrière cette discipline et les problèmes disciplinaires; facteurs et causes qui sont divisés en quatre groupes, à savoir:*

- Raisons liées à l'administration.

- Raisons liées à l'employé.

- Raisons liées à la nature et la relation de travail.

- Raisons liés aux salaires et primes et mesures incitatives.

3.*- Les résultats de l'étude sur le terrain ont confirmé qu'il ya un certain nombre de problèmes de discipline dont souffre l'établissement public hospitalier, à savoir:*

Le processus de recrutement qui interfèrent avec des textes juridiques non flexibles ne prenant pas en compte les exigences du poste.

- Le manque d'engagement aux heures officielles de travail, comme : sortie temporaire et reprise du travail, sortie avant l'heure, retard au travail en début du jour ou la journée fixée, récidive de l'absentéisme, présence dans le lieu de travail mais pas au poste (bureau), la lenteur délibérée dans le travail(activité), l'utilisation récidivante des congés de maladie. Etc

- Le non respect du règlement intérieur de l'établissement.

- l'inefficience et l'inefficacité du système de contrôle de gestion.

- Le manque d'objectivité dans le système de promotion et d'évaluation dans l'organisation.

-l'intervention et la médiation dans le processus de recrutement.

- Politique de polarisation inefficace.

- Manque d'objectivité dans la politique du recrutement, la sélection et l'entrevue à l'emploi.

- L'insatisfaction à la rémunération.

- L'insatisfaction aux classements des fonctions dans la grille des salaires.

- L'inexistence de politique de motivation dans l'établissement incitant au travail, comme la formation, les primes et la justice.

-Absence d'un climat réglementaire permettant de créer une atmosphère motivante au travail.

- Injustice dans l'application de la réglementation (système pénal).

- Discrimination entre employés.

- Le manque de loyauté envers l'organisation dans la majorité des personnes interrogées.

- absence d'encouragement à la créativité

***4.**-montrent clairement une corrélation significative entre la discipline fonctionnelle et toutes les causes de problèmes de discipline, en relation avec l'administration, l'employé, la nature et relations de travail, les salaires, les primes et mesures incitatives. Ce qui confirme la nécessité de prendre en compte la relation de complémentarité et d'influence de ces quatre groupes des facteurs et causes qui influençant sur la discipline fonctionnelle(de carrière).*

***5.-** des plus importants facteurs directs sur lequel on se base pour parvenir à une discipline fonctionnelle n'est pas seulement la construction et la conception des systèmes de discipline de carrière, mais la présence de culture organisationnelle représentée par le management de gestion des ressources humaines capable et efficace, tant en termes de politique ou de leadership ou en termes d'actions et de mesures pratiques de gestion suivies pour la réalisation de la discipline de carrière.*

Abstract

The idea of this study under the following: - the role of the management of human resources in the promotion of career discipline conduct - a field study of the public hospital in Metlili chaamba- where through this study we wanted to show the role of human resources management in making the members of the organization more committed to the organization's interest and their interest own through adherence to professional ethics and act in accordance with the institution rules and internal regulations. The problematic study came worded as follows: How Human Resource Management affect the behavior of functional discipline of the workers inside the public hospital of Metlili.

A class sample estimator adopted a total of 96 workers from the community estimated at 526 workers from various occupational spectrums.

Medical corps, Para medical corps, administrators, professionals sector}, and use descriptive approach. Researcher also used a number of techniques for data collection where the most prominent of them is the form technique that serves the objectives of the study; the study concluded a number of results.

The cultural framework of the Organization study helps to understand and conduct the behavior of individuals and the values in which they believe, The importance of time, the regular conduct, consistency, the desire for achievement, the will, the mastery of work ... all the attributes are necessary for success in any field, and the way to use it differs from one culture to another.

The field study specified to the public hospital of Metlili has answered the problematic questions formulated in the Search: How Human Resource Management affects the functional behavior of discipline for employees within the public hospital of Metlili.

On this basis the field study has shown the following:

1- the functional discipline has a great importance in achieving the goals and objectives of the various productive and service organizations , public and private, the fact that human resources is the vital and important resource on which administrative systems depends on in achieving their objectives.

2 -Some believe that functional discipline and the emergence of many disciplinary problems in business organizations is caused mainly by the individual factor in these organizations, and the fact that functional discipline and problems disciplinary behind it many of the factors and causes, which are divided into four group of factors and causes, namely:

- Reasons related to management.

- Employee-related reasons.

- Reasons related to the nature and the employment relationship.

- Reasons related to wages and bonuses and incentives.

3.-.The results of the field study confirmed that there are a number of disciplinary problems faced by the public hospital institution :

- The recruitment process is affected by non-flexible legal texts that do not take into account the requirements of the position.

-Lack of commitment to official hours of work, such as going out and temporary return to work, out of work before the time, late for work at the beginning of the day, repeated absenteeism for work, come to work and not to be present in the specified place to work (office), deliberate slowness in job performance, the use of sick leave repeatedly. Etc

- Lack of respect for the application of rules and procedures of the institution.

- Lack of effective management control system

- Lack of objectivity in the promotion and evaluation system in the organization.

-the use of Mediation in the recruitment process.

-The Polarization policy ineffective.

- Lack of objectivity in the policy of recruitment, selection and employment interview.

- Dissatisfaction with the adequacy of remuneration.

- Dissatisfaction relating to the function in the wage scale.

-No Existence of an incentives policy in the organization that develops the motivation to work, such as training, bonuses and justice.

- Absence of an organized environment that encourage the creation of a positive work environment.

- The lack of justice in the application of laws (penal system).

- Discrimination between employees.

- The lack of organizational loyalty of the majority of the surveyed.

-Do not encourage creativity

4- It was clearly that there is a significant correlation between the functional discipline and the causes of disciplinary problems that has a relationship with management, employee, and the nature of labor relations, wages, bonuses and incentives. This confirms the need to take into account the complementary relationship and influential of these four groups of factors and causes affecting the career discipline.

5 -Among the most important direct factors to achieve functional discipline which is not limited only in building and designing career discipline systems, but the existing of an organizational culture in the management of human resources to be capable and effective, both in terms of policy or leadership that followed in terms of actions and measures and management practices pattern to be followed in achieving career discipline.