

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم الإجتماع



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة : علوم إجتماعية _ علم الإجتماع _
التخصص : علم الإجتماع التنظيم و إدارة المؤسسات الإجتماعية

العنوان

عوائق الإنضباط الذاتي للأفراد في الإدارة الجزائرية
دراسة ميدانية بكل من بلديات خميس مليانة، بومدفع، حمام ريغة

إشراف:
أ.د: تقيّة محمد المهدي حسان

إعداد الطالب:
بوحوية لطفى

لجنة المناقشة مكونة من:

رئيسا	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	أستاذ تعليم عالي	ضامر وليد عبد الرحمان
مقررا	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	أستاذ تعليم عالي	تقيّة محمد المهدي حسان
ممتحنا	جامعة لونييسي علي البليدة 2	أستاذ تعليم عالي	كويحل فاروق
ممتحنا	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	أستاذ محاضر قسم (أ)	سعداوي الزهرة
ممتحنا	جامعة لونييسي علي البليدة 2	أستاذ تعليم عالي	نقاز سيدأحمد
ممتحنا	جامعة زيان عاشور _ الجلفة	أستاذ تعليم عالي	زوبيري حسين

السنة الجامعية: 2019/2018

الإهداء

أهدي هذا العمل

البسيط إلى كل

من أراد بي

خيراً.

الطيفي



كلمة شكر و عرفان

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي البروفيسور
المشرف "تقية محمد الممدي حسان" الذي ساعدني
على إتمام هذا البحث و الذي أتحق علي بنصائحه و
توجيهاته القيمة، و أدعو الله عز و جل أن يمد
بدوام الصحة و العافية و أن يحفظه لكل أعزائه.
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني على
إنجاز هذا العمل.

كما لا أنسى أن أشكر موظفي البلديات الثلاثة خميس
مليانة، و بومدفع، و حمام ريغة الذين ساعدونا في
إنجاز البحث في شقه الميداني و الذين لم يبخلوا علينا
بإجاباتهم و أرائهم.



الفهرس

الفهرس	
الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر و العرفان
	الفهرس
	مقدمة
الباب الأول: الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة	
7	أسباب اختيار الموضوع
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	الإشكالية
11	الفرضيات
12	تحديد المفاهيم
16	الدراسات السابقة
40	المقاربة السوسيولوجية
45	صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: الإنضباط الذاتي للأفراد في الإدارة	
47	تمهيد
48	المبحث الأول - مفهوم الإنضباط الذاتي
51	المبحث الثاني - محددات الإنضباط الذاتي
61	المبحث الثالث - ركائز الإنضباط الذاتي
89	المبحث الرابع - نتائج الإنضباط الذاتي في العمل
94	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالإنضباط الذاتي	
96	تمهيد
97	المبحث الأول - الثقافة التنظيمية " مفاهيم أساسية "
110	المبحث الثاني - تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الإنضباط الذاتي
121	المبحث الثالث - حالة الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية
153	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: تصنيف عوائق الإنضباط الذاتي	
155	تمهيد
156	المبحث الأول- العوائق الشخصية للإنضباط الذاتي
169	المبحث الثاني- العوائق الخارجية عن المنظمة التي تحد من الإنضباط الذاتي
175	المبحث الثالث- العوائق التنظيمية للإنضباط الذاتي
190	المبحث الرابع- عوائق جماعات العمل
205	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: إدارة البلديات الجزائرية	
207	تمهيد
208	المبحث الأول - مفاهيم أساسية حول الإدارة (التعريف-الأهداف و الوظائف -الأفراد-الصفات و الأهمية- الأنواع و المستويات)
222	المبحث الثاني- إدارة البلديات الجزائرية (الإدارة المحلية و إدارة البلدية)
229	المبحث الثالث- مظاهر الإنحرافات في الإدارة الجزائرية
244	خلاصة الفصل
الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة	
الفصل السادس: الأسس المنهجية للدراسة الميدانية	
247	المبحث الأول - مجال الدراسة (مونوغرافيا بلدية خميس مليانة، و بومدفع، و حمام ريغة)
250	المبحث الثاني- المناهج و التقنيات المتبعة في الدراسة
253	المبحث الثالث- كيفية إختيار العينة
الفصل السابع: تحليل البيانات	
255	المبحث الأول- تحليل البيانات العامة للمبحوثين
267	المبحث الثاني- تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
288	المبحث الثالث- تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
308	المبحث الرابع- تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة
340	المبحث الخامس- تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الرابعة
370	النتائج العامة للدراسة الميدانية
389	الخاتمة العامة
396	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الأطروحة



مفلمة

مقدمة:

يعتبر الإنضباط الذاتي للأفراد من أهم العوامل المساعدة في رفع مستوى الأداء سواءً كان ذلك في المنظمات الخدمانية أو الإنتاجية و ذلك لما يضمن من صفات الصدق في العمل و من إحترام للوقت و رفع للجودة و غيرها من الصفات التي تحتاجها المنظمات من أجل ضمان البقاء في الريادة أو من أجل السعي إليها.

إلا أننا نلمس في مجتمعنا الجزائري عامة و في منظماته خاصةً ضعفاً أو شبه غياب لهذا العامل - الانضباط الذاتي -، و ذلك من خلال طغيان مجموعة من الأمراض الإدارية و الأخلاقية و الثقافية في المنظمات و التي جعلت من الأداء يتدنى إلى المراتب الدنيا على غرار اللامبالاة في العمل و الإهمال وعدم إحترام الوقت و إنتشار الرشوة و المحاباة و الجهوية و عدم تقدير العمل و غيرها من الأمراض التي لا يسعنا ذكرها كاملة.

و بإنتشار و إستحفال هذه الأمراض الإدارية على ذهنية و طريقة عمل الفرد الجزائري، فإنها تلعب الدور الكبير في عرقلة سيرورة العملية التنموية المحلية و التي يعتبر العمل هو عمودها الفقري و ذلك من خلال تدني مستوى الأداء.

هذا ما يجعلنا نفكر في فشل إحتواء الأساليب الرقابية في المنظمات لهذه الأمراض و عدم فعاليتها في وجهها، حتى لو إعتمدت على القوانين الحديثة لردع هذه الأمراض و محاربتها على غرار قانون الوظيفة العمومية، و قانون العقوبات الجزائري و قانون مكافحة الفساد و غيرها، حيث أصبح التفكير في تسخير مراقبين من أجل مراقبة المراقبين على العمل الإداري و هذا كنتيجة لإستحفال و إنتشار الفكر و الثقافة الفاسدة بأنواعها في ذهنيات الأفراد الجزائريين، الأمر الذي أضحى من خلاله العمل الإداري الجزائري في

أدنى مستوياته.

هذا كله جعلنا نفكر في تحديد أهم العوائق الموجودة في المجتمع الجزائري والتي من شأنها أن تؤثر على الأفراد في الإدارة فتكبح قدرتهم على الإنضباط من ذاتهم من دون مراقب، و حتى نتمكن من تسليط الضوء على هذه العوائق إرتأينا أن نقسم دراستنا إلى قسمين أساسيين هما: قسم نظري و قسم تطبيقي، هذا بعدما قمنا بتحديد إشكالية هذه الدراسة بدقة و بعدما حددنا تساؤلاتها و التي من خلالها صغنا فرضياتها.

ففي القسم النظري لهذه الدراسة، تناولنا في الفصل الأول و الخاص بالبناء المنهجي للدراسة، أسباب إختيارنا لهذا الموضوع و أهمية هذه الدراسة و أهدافها و تحديد الإشكالية و صياغة الفرضيات و تحديد المفاهيم، كما عرجنا على مجموعة من الدراسات السابقة الأجنبية و العربية و الجزائرية التي عالجت هذا الموضوع سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، كما تطرقنا إلى المقاربة السوسولوجية و الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه لشرح الإنضباط الذاتي للأفراد في الإدارة من خلال المبحث الأول الذي تطرقنا فيه إلى مفهوم الانضباط الذاتي، و في المبحث الثاني بيننا محددات الإنضباط الذاتي، أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى ركائز الإنضباط الذاتي، و في المبحث الرابع تناولنا نتائج الإنضباط الذاتي في العمل.

و في الفصل الثالث الذي كان لعلاقة الثقافة التنظيمية بالإنضباط الذاتي و الذي إندرج فيه المبحث الأول و الذي تناولنا فيه المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية، و في المبحث الثاني تطرقنا إلى تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الإنضباط الذاتي أما المبحث الثالث فعالجنا فيه حالة الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية.

أما الفصل الرابع الذي خصصناه لتصنيف عوائق الإنضباط الذاتي و الذي تفرع إلى المبحث الأول الخاص بالعوائق الشخصية للإنضباط الذاتي، و المبحث الثاني تناولنا فيه العوائق الخارجية عن المنظمة التي تحد من الإنضباط الذاتي، و بالنسبة للمبحث الثالث فقد عالجننا فيه العوائق التنظيمية للإنضباط الذاتي، و في المبحث الرابع فقد خصصناه لعوائق جماعات العمل.

و بالنسبة للفصل الخامس فقد تناولنا فيه إدارة البلديات الجزائرية من خلال المبحث الأول الذي تضمن مفاهيم أساسية حول الإدارة، ثم في المبحث الثاني تطرقنا إلى إدارة البلديات الجزائرية و في المبحث الثالث تناولنا مظاهر الإنحرافات في الإدارة الجزائرية.

أما في القسم الميداني - التطبيقي - و الذي إحتوى في ضمنه الفصل السادس الخاص بالأسس المنهجية للدراسة الميدانية و الذي كان فيه المبحث الأول محدداً لمجال الدراسة، و المبحث الثاني تطرقنا فيه للمناهج و التقنيات المتبعة في الدراسة، و المبحث الثالث بيّنا فيه كيفية إختيار العينة.

أما الفصل السابع فقد خصصناه لتحليل البيانات للدراسة الميدانية، و في الأخير وضعت النتائج العامة للدراسة الميدانية.



الباب الأول:

الإطار النظري للدراسة



الفصل الأول:

البناء المنهجي للدراسة

أولاً- أسباب اختيار الموضوع:

إن " الباحث لا يمكنه القيام ببحث ناجح، له أهميته النظرية في زيادة المعلومات الأكاديمية لإختصاص معين من دون تحديد عنوانه و صياغة مجالاته و تحديد أبعاده و تثبيت أهدافه و أغراضه الأساسية"⁽¹⁾.

و نحن في إختيارنا لهذا الموضوع لم نعتد على الصدفة أو العفوية بل كنا نخضع لمجموعة من الأسباب هي:

- 1- الميل الشخصي لكل المواضيع التي تعيق تطورنا إدارياً.
- 2- الرغبة في الإلمام أكثر بهذا الموضوع الهام و الذي يستهل البحث و الدراسة فيه.
- 3- طغيان ثقافات فرعية في الإدارة التي تتسم بالجهوية، القبلية، المحاباة، و اللامبالاة و غياب الإلتزام و... و التي تقوض إنضباط الموظف ذاتياً في عمله، أو حتى خارج منظمته.
- 4- محاولة معرفة أسباب تدهور أداء الموظف الجزائري.
- 5- الإيمان بضرورة التركيز على البعد الثقافي للموظف الجزائري من أجل تفسير غياب سلوك الإنضباط الذاتي لديه.
- 6- الملاحظة اليومية لغياب سلوك الإنضباط في المنظمات و ما ينجر عنه من مخلفات سلبية على التنمية المرغوبة.
- 7- هو موضوع جدير بالبحث و التحليل نظراً لما تنعكس عنه من أبعادٍ مختلفة.

ثانياً-أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذا الموضوع فيمايلي:

- 1- معرفة لماذا لا يرقى سلوك الموظف الجزائري إلى مستوى الإنضباط ذاتياً، و بالرغم أن قانون

(1) عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة بيروت، لبنان، بدون طبعة، 2000، ص 27.

العقوبات الجزائرية يعاقب كل مخالف؟

2- تكمن أهمية هذا الموضوع من خلال نتائج غياب الانضباط الذاتي للأفراد و ما ينجر عنه من تدمير للتنمية و إضعاف للإقتصاد الوطني.

3- إحتمالية أن يكون هذا الموضوع بمثابة دراسة سابقة لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

4- محاولة الوصول إلى تحديد أهم العوائق التي تقف بين الفرد الجزائري و بين تمسكه بسلوك الانضباط الذاتي.

5- الرداءة الملموسة في الإدارات العمومية و تدني في جودة الخدمات.

6- هذا الموضوع يستحق الدراسة و المعالجة السوسيوولوجية في أقرب الآجال.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

1- تسعى هذه الدراسة إلى التأكد من صحة الفرضيات التي إفترضناها و ذلك للإستفادة من نتائجها قدر الإمكان.

2- التعريف بملامح عن الذهنية الجزائرية و ربطها بالانضباط الذاتي في الإدارة الجزائرية.

3- المساهمة في إثراء بحوث علم اجتماع التنظيم و العمل.

4- التعرف على نمط التفكير السلبي السائد في المنظمات الجزائرية أو خارجها الذي يصطدم بانضباط الفرد.

5- تشخيص أوضاع الإدارة الجزائرية في مجال عجز أفرادها على الانضباط ذاتياً.

6- الوقوف على جانب من الثقافة السائدة في المجتمع الجزائري و التي تكبح إنضباط الفرد ذاتياً.

رابعاً - الإشكالية:

يعتبر موضوع عوائق الإنضباط الذاتي للأفراد الجزائريين في الإدارة من المواضيع التي تندرج ضمن التخلف الإداري المعطل للعملية التنموية، و الذي يقوم على مدى ضعف فاعلية القيم الإيجابية سواءً خارج التنظيمات الإدارية أو داخلها، و نوعية المعايير و الثقافات السائدة في الإدارة الجزائرية، و دور هذه العناصر في تحديد ثم توجيه السلوك الإداري للفرد الجزائري الذي أدى إلى إنخفاض مستوى أدائه فابتعد عن الإنضباط من ذاته.

فالنشاط الإداري بشكل عام و درجة جودته يقومان على عامل الإنضباط الذاتي للأفراد، و إذا إعتبرنا أن المورد البشري هو أساس الإدارة فالإهتمام به من جانب نوعية العلاقات الإنسانية السائدة بين الأفراد الإداريين، و طبيعة ثقافته المجتمعية، و ثقافته التنظيمية، و ظروفه في العمل من شأنه أن يرسم لنا صورةً عن سبب بقاء الفرد الجزائري في المراتب الدنى من حيث جودة الأداء.

و المُعاش في واقعنا الإداري و خصوصاً في إدارة البلديات التي تمثل تجسيد اللامركزية الإدارية بهدف تقريب الإدارة من الفرد و بهدف جعل الإدارة في خدمة المجتمع المحلي على أساس طبيعة تكوينه و على أساس ثقافته المحلية، و التي تعتبر من أقرب الإدارات للفرد الجزائري و الأكثر فعاليةً في التأثير على العملية التنموية المحلية يلاحظ طغيان الثقافات الفرعية السلبية على سمة العمل الإداري على غرار الجهوية و القبلية و المحاباة و غيرها، و التي تولّد عنها مجموعة من السلوكات الإدارية السلبية كالإهمال و اللامبالاة و التأخر في الإنجاز و ...

فعلى الرغم من العلو النسبي للتقنيات المستخدمة، و وفرة الوسائل التكنولوجية، و إرتفاع المستوى العلمي الأكاديمي للأفراد في البلديات، و تبني التقنيات العالمية الحديثة المسيرة للحياة المهنية للأفراد فإن فشل

المزوجة بين هذه الأساليب التسييرية الحديثة و بين الثقافة الجزائرية التقليدية جعل مشكل بقاء تدني إنضباط الأفراد الجزائريين في البلديات يُكَلِّف المجتمع الجزائري الكثير من خلال كبحه لسيرورة العملية التنموية.

هذا الواقع الذي جعلنا نفكر في المؤثرات التي تحيط بعقلية الفرد الجزائري فتجعله رغم وفرة الدعم التكنولوجي، و الدعم النفسي الإجتماعي من تأمينات و ضمان إجتماعي، و تقاعد و... وغيرها، و التي تسعى إلى تلبية حاجات الفرد الجزائري، يتدنى بمستوى أدائه فيبتعد عن الإنضباط من ذاته، و يرضى بهذا المستوى الأدائي.

و إذا نظرنا إلى مشكلة ضعف الإنضباط الذاتي للأفراد على أساس ما يعيشونه من العصبية و الأنانية و السلبية في التفكير و طغيان ذهنية الشكوى و التذمر و التسلط و المماطلة و الفوضى، و تبني فكر خاطئ لمفهوم العمل، و نقص و ريبة في نيّة و صدق الإدارة من جهة، و من جهة أخرى عيش الأفراد الجزائريين في الفساد السياسي و الإداري، إضافة إلى المناخ الفوضوي في أماكن العمل و الإفتقار لمهارات القيادة، و إنتشار ضعف الثقة و التعاون، إضافة إلى ذلك إنتشار الصراعات التنظيمية بين الأفراد، و الروتين في العمل و إقتصار إتخاذ القرارات على المستويات العليا بعيداً عن الموظفين، فهذا الجو الذي يعيش فيه الأفراد يجعلنا نفكر في طرح سؤال عام لبحثنا مفاده.

ما هي المؤثرات التي تُعيق تمسك الفرد الجزائري بسلوك الإنضباط الذاتي في إدارته ؟

وحتى نتمكن من الفهم السوسولوجي لهذه المشكلة إرتأينا أن نقوم بدراستنا الميدانية على مجموعة من التساؤلات التالية:

1- هل تعتبر ذهنية الأفراد الجزائريين في حد ذاتها عبارة عن عائق من شأنه أن يحد من إنضباطهم ؟

2- هل يمكن إعتبار الثقافة السلبية الناتجة عن الظروف و البيئة الخارجية مؤثر سلبي لإلتزام الأفراد

بسلوك الإنضباط الذاتي ؟

3- هل للبيئة التنظيمية الهشة داخل الإدارة علاقة بنشوز الأفراد عن التمسك بسلوك الإنضباط الذاتي؟

4- هل يمكن أن تكون للعلاقات السائدة بين جماعات العمل تأثير على عدم إلتزام أفرادها بالإنضباط

الذاتي؟

خامساً- الفرضيات:

حيث تعتبر الفرضيات " الأداة الرئيسية التي تجعل البحث يأخذ وجهة علمية فعلاً، إذ بواسطتها يبدأ مسعى البحث عن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الظواهر، و هذا هو هدف البحث العلمي"⁽¹⁾، و عليه للإجابة على هذه التساؤلات صيغت الفرضيات التالية:

أولاً: الفرضية الرئيسية التي تكون هي الإطار الناظم للبحث و تنفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

الفرضية الرئيسية:

تعد العوائق الشخصية و الخارجية، و التنظيمية، و عوائق جماعات العمل، هي المؤثرات التي تحد من إرتقاء الفرد الجزائري إلى سلوك الإنضباط الذاتي.

ثانياً: الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى: لذهنية الفرد الجزائري دور في الحد من إرتقاء سلوكه إلى الإنضباط الذاتي.
- الفرضية الثانية: لنوعية الثقافة الخارجية دور في إعاقه تمسك الأفراد بسلوك الإنضباط الذاتي.

(1) سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الإجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، الطبعة الثانية، 2012، ص 107.

- الفرضية الثالثة: للبيئة التنظيمية الهشة دور في إعاقة إرتقاء الأفراد إلى سلوك الإنضباط الذاتي.
- الفرضية الرابعة: تدهور العلاقات السائدة بين جماعات العمل يضعف إلتزام الأفراد بسلوك الإنضباط الذاتي.

سادساً- تحديد المفاهيم:

تكمن " ضرورة تحديد المفاهيم في أي بحث، إلى أن الباحث لا يستطيع التعرف على الظاهرة المدروسة أو المشكلة الخاضعة للدراسة إلا من خلال ملاحظاته المنظمة و إدراكاته الدقيقة، ومن المحتمل أن تكون بعض جوانب الظاهرة المدروسة غامضة عند الآخرين، أو تحتاج إلى مزيد من التوصيف و التوضيح، و خاصة إذا كانت الظاهرة تعكس خصوصية حالة معينة، أو فترة زمنية طارئة، أو ثقافة فرعية...، كما أن بعض المصطلحات و المؤشرات المتداولة بين الناس قد تكون ذات إستعمالات واحدة في أكثر من مجتمع، لكنها تختلف معانيها أو دلالاتها أو مضامينها" (1)، و عليه إرتأينا إلى تحديد مجموعة من المفاهيم، إضافة إلى تحديدها إجرائياً حيث أن المفهوم الإجرائي هو " التعبير بوضوح عن ظاهرة أو إجراء... و يمكن إستخدام التعريف الإجرائي في البحوث الإجتماعية، نظراً لصعوبة الإتيافاق على مفاهيم أو تعاريف موحدة في العلوم الإجتماعية " (2).

- مفهوم الإدارة: هي "عملية تحقيق أهدافٍ محددة باستخدام الجهد البشري و بالإستعانة بالمواد المادية

(1) فيصل دليو و آخرون، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 93.

(2) إبراهيم أبراش، المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الإجتماعية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 238.

المتاحة " (1).

- المفهوم الإجرائي للإدارة: هي تلك العملية التي تهدف إلى التحكم في السلوك الإنساني للموظفين بهدف توجيهه إلى أعلى مستوى ممكن من الأداء بأقل التكاليف.
- مفهوم الإدارة العامة: " هي التي تختص بالأنشطة الإدارية الحكومية " (2).
- المفهوم الإجرائي للإدارة العامة: هي ذلك النشاط و الخدمة التي تقدمها الحكومة للمجتمع بهدف الرفع و الزيادة في التنمية المحلية.
- مفهوم المنظمة أو التنظيم: " التنظيم هو الترتيب أو تدبير وحدة الأمور المختلفة لجعلها أداة أو عُدَّة تستخدمها إدارة تسعى لتحقيق مشروع ما، و التنظيم عسكرياً معناه تشكيل زمرة من البشر و جعلها وحدة عسكرية، أي إقامة تراثبُ بين أفرادها يجعلهم قادرين على التعاون في تحقيق هدفٍ سيشكل قاعدة سلوكٍ و فعل كلٍ منهم، حتى و إن كان معنى العمل و حصيلته لا يدخلان في وعي الكثير منهم.
- و تتلزم في كل تنظيم أو تدبير مسألتا التعاون و التراتب، من شروط التنظيم و نجاحه و بقاؤه قدرته على تحريك المشاركين فيه " (3).
- المفهوم الإجرائي للمنظمة: هي ذلك المجال من النشاط الذي يسمح و يسهل توفير و تسخير كل السبل من أجل إنجاز فكرة أو مشروعٍ أو هدفٍ معينٍ.

(1) طلعت إبراهيم لطفی، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، بدون طبعة، 2007، ص 58.

(2) عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، دراسة مقارنة منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، الطبعة الأولى، 2013، ص 24.

(3) خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحدائث للطباعة و النشر و التوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 1984، ص 80.

- مفهوم التخلف: التخلف هو " تأخر و إرتكاس... و تخلف الفكر، أي تأخره عن زمانه و أوانه، و إرتكاس الثقافة بإتجاهها نحو الماضي و الإحتماء به " (1).
- المفهوم الإجرائي للتخلف: هو ذلك الرضا و الخنوع بالمستوى الحضاري المتدني و الظروف الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية المتدنية، و عدم السعي إلى بذل المجهود للتغيير نحو رفع المستوى و الزيادة في جودة أداء العمل.
- مفهوم الذهنية المتخلفة: " الإنسان المتخلف لا يُقبلُ على العالم بخطى ثابتة، و يبدي التردد و يتجنب وضع إمكانياته موضع الإختبار خوف الفشل، و قد يذهب في ذلك إلى درجة يدعي معها القدرة سلفاً حتى لا يصاب بخيبة أمل، أو حتى لا يتضح عجزه، و يبدو هذا الموقف واضحاً أمام كل الظواهر الغير مألوفة، إزاء كل مستجد أو غريب أو يميل إلى التعسف هرباً من عجزه فيطلق الأحكام المسبقة و الآراء المتسرعة مدعياً القدرة على آنية الفهم و فجائيته دون أن يجشم نفسه عناء الجهد الفكري الضروري لتحليل الواقع" (2).
- المفهوم الإجرائي للذهنية المتخلفة: هي تلك الذهنية التي تتعارض مع الإبداع في العمل و الإنتاج و التعلم و السعي نحو التقدم، فيكون بذلك إنضباط الفرد ذو الذهنية المتخلفة أمر صعب التحقيق بل مستحيل.
- مفهوم الثقافة: " يمكن إعتبار الثقافة شيمة البنيوية و الوظيفية، بمثابة إطار فكري إنطلقت منه و تطورت نظريات و أبحاث خصبة، و بمثابة نمثلُ فكري للمجتمعات.

(1) خلدون حسين النقيب، آراء في فقه التخلف، العرب و الغرب في عصر العولمة، دار الساقى، الطبعة الأولى، 2002، ص 09.

(2) مصطفى حجازي، التخلف الإجتماعي مدخل إلى سيكولوجية الإنسان المقهور، المركز الثقافي العربي، المغرب، الطبعة التاسعة، 2005، ص 63.

- تعتبر بنية الشخصية شديدة التبعيّة للثقافة المميزة لمجتمع خاص، و المقصود بالثقافة منظومة القيم الأساسية للمجتمع " (1).
- **المفهوم الإجرائي للثقافة:** الثقافة هي ذلك الحقل الفكري الذي يحتوي مجموعة من القيم التي تمجد الإنضباط من الذات، أو العكس.
- **مفهوم الثقافة التنظيمية:** " هي مزيج من القيم و الإعتقادات و الإفتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكهم و حل المشكلات " (2).
- **المفهوم الإجرائي للثقافة التنظيمية:** هي تلك النظرة و القيمة و الحياة الاجتماعية التي يراها الفرد الموظف و يتبناها و يعيشها في منظمته و التي من خلال نوعيتها يتحدد سلوكه الوظيفي نحو الإيجاب أو السلب.
- **مفهوم القيم:** " القيم هي معيار السلوك " (3).
- **المفهوم الإجرائي للقيم:** هي تلك المحددات التي تجعل الفرد يتبنى سلوكاً وظيفياً معيناً، أو تجعله يعرض عن تبني هذا السلوك، أي هي المحدد بين كل ما يراه الفرد صواب أو خطأ.
- **مفهوم الصراع التنظيمي:** " يعرف الصراع بالنزاع المباشر و الواعي بين أفراد و جماعات حول هدفٍ بعينه، و تعتبر هزيمة الخصم عنصراً أساسياً لإنجاز هذا الهدف، ففي الصراع -على النقيض من المنافسة- تكون توجيهات الخصوم نحو بعضهم البعض و لا يكون الصراع عرض ما يبحثون عنه،

(1) خليل أحمد خليل، مرجع سبق ذكره، ص 84.

(2) خيضر كاضم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 264-265.

(3) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية "، مكتبة دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، 1989، ص 87.

فكلما إشتدت العداوة و الخصومة بين الأطراف المتصارعة يكون الهدف الأول سعي أحد الأطراف

لهزيمة خصمه في حين يتحول الصراع من أجل هدفٍ ما إلى موضوعٍ هامشي " (1).

- **المفهوم الإجرائي للصراع التنظيمي:** هو بذل القوى العقلية و الجسدية في الوظيفة بهدف وضع العوائق

بكل أنواعها في وجه الطرف الآخر، بهدف هزيمته، و هذا الجهد المبذول من طرف الفاعل و المفعول

به يمنعها من الإرتقاء بسلوكهما الوظيفي إلى مستوى الأداء العالي.

سابعاً- الدراسات السابقة:

إن للدراسات السابقة أهمية كبيرة في توجيه الباحث و في تأطير البحث، فهي " تعبر عن السمات العامة

للجهود السابقة، وعدم إستعراض الدراسات السابقة يوحي إلى رغبة الباحث في إبراز جهوده الشخصية و

التقليل من أهمية جهود السابقين، و هذا يتنافى مع القواعد الأخلاقية و الأمانة العلمية " (2)، كما أن

الدراسات السابقة " تساعد الباحث في مواجهة المشكلة التي يريد بحثها بعمقٍ أكبر و بمعرفةٍ أوسع " (3)، و

لهذا سوف نتطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا أو جوانب منه و هذا بهدف

الاستفادة منها و من نتائجها.

(1) إعتقاد محمد علام، دراسات في علم الإجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، بدون بلد، الطبعة الأولى، 1994، ص 200.

(2) سعيد إسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بدون بلد، بدون طبعة، 1994، ص 448-449.

(3) منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 85.

➤ الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: " دراسة جوزيف ميرفي بعنوان: قوة عقلك الباطن، 2006 ⁽¹⁾، و هي عبارة عن دراسة تحليلية تهدف إلى إيضاح قوة عقل الفرد و التي تخدم تقدمه و نجاحه في حياته المهنية "، و التي قامت على ركيزتين هما:

- تعزيز الخصائص الشخصية التي تصل بالفرد إلى النجاح في الحياة المهنية.

- نيل تعاون و دعم الآخرين.

فهذه الدراسة ترى بأن قدرة الفرد على الإرتقاء في حياته المهنية هي نابعة من ذاته على الرغم من الظروف الخارجية المحيطة به، و هذا طرح يختلف عما نراه نحن فنحن نرى بأن للظروف الخارجية عن الفرد دخل في التأثير على إرتقاء سلوكه.

- ترى هذه الدراسة أن النجاحات المهنية للأفراد و الفشل هو نتاج للأفكار التي يتبنونها.

- ترى هذه الدراسة أن نقاط القوة و نقاط الضعف في العمل هي تخص الأفراد وحدهم و هم من يستطيعون تغييرها سواءً للأحسن أو للأسوأ.

- رمت هذه الدراسة إلى توضيح أن هوية الفرد في وظيفته يشكلها تفكيره، و إستمراره في التفكير هو الذي يبقيه على قيد الحياة.

- ترى هذه الدراسة أن التغيير الإيجابي لا يكون إلاً بتغيير العقل و نمط التفكير، و ذلك هو مفتاح تحسين الحياة المهنية.

- ترى هذه الدراسة أن تغيير عقلية الفرد تقوم على تنبيه لتفكير منصفٍ على الجمال و الحب و السلام و

(1) جوزيف ميرفي، قوة عقلك الباطن، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، بدون طبعة، 2006.

الحكمة و الأفكار الإبداعية.

- هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أن العوائق الخارجية التي تحد إرتقاء الموظف بأدائه لا يمكنها التأثير فيه إلا إذا سمح لها الموظف بذلك.

- هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أن العقل يشبه التربة التي تقبل أي نوع من الأفكار -سواءً جيدةً أم سيئة- فالأفكار النشطة يمكن تشبيهها بالبذور، كما أن الأفكار السلبية الهدامة لن تتوقف عن إحداث الآثار السلبية، و بمرور الوقت تتولد أفعال على شاكلتها.

- إن الفرد الذي يتبنى فكرة أو معتقد يهيمن على عقله فسوف يتحكم -المعتقد- في أفكاره و تصرفاته و إستجابته، فإن كان هذا الفرد يؤمن بالفشل فليس بوسعه النجاح، فيمكنه العمل بكد ثماني عشر ساعة باليوم، و لكنه سيفشل في جميع الأحوال لأن تلك هي الفكرة المهيمنة في ذهنه، فمعتقداته هي التي تحدد ما سيحدث له.

• أما نحن فقد إستقدنا من هذه الدراسة من خلال:

- إظهار أن إرتقاء الموظف إلى مستوى الإنضباط من ذاته و نجاحه في عمله لا يكون إلا من خلال تحديد أهدافه ثم السعي لتحقيقها، و تنمية ثقته بذاته، و التفكير بالإيجابية و الحماسة في العمل، و تطوير المرونة و القدرة على التكيف، و التغلب على القلق و التوتر، و قهر الخوف، و التخلص من العادات السيئة، التي هي عبارة عن عوائق من شأنها أن تحد الفرد من الإرتقاء بأدائه إلى الإنضباط في عمله من ذاته دون رقيب عليه.

- إثبات دور التعاون و المساعدة من الآخرين في العمل و ما له من فائدة في الرفع من مستوى الأداء حيث أثبتت هذه الدراسة الفائدة التي يحصدها الفرد من خلال حسن و قوة فريق العمل، و أهمية التعبير عن الإمتنان و التقدير في جماعات العمل و ما يترتب عنها من ثقة و التعاون، و التواصل بفعالية و

قوة بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي، و بين الأفراد مع المستويات الأخرى، و حسن إدارة الوقت، و الترويج للأفكار الإيجابية.

الدراسة الثانية: " دراسة إيريك فروم، بعنوان: الإنسان من أجل ذاته بحث في سيكولوجية الأخلاق، سنة 2007⁽¹⁾، و هو بحث تناول من خلاله الباحث التطرق إلى المعايير المتعلقة بما ينبغي أن نفعله أو لا نفعله، فهو يركز على التطرق إلى كيفية التصرف بإعتبار أن الفرد هو الفاعل في كل مجتمع ".
كما تطرق إلى الأخلاق التي يجب أن تدرس ما يمكن أن يفعله الفرد لتلبية مطالب الإلتزام.

و لقد قام هذا البحث على مجموعة من النقاط هي:

- إعتبار الأخلاق الإنسانية هي المحددات التي تقوم عليها حياة الفرد، فربط بين الأخلاق التي يتبناها الفرد و ما ينعكس عنها من أسلوب لحياته.
- الإنطلاق من أن طبيعة الإنسان و ثقافته و حياته اليومية هي التي تطبعه فيتحول سلوكه وفقاً لما لهذه الثقافة من عناصر من شأنها أن تزوده بالوجهة المرغوبة و بنوعية السلوك المطلوب، و التي تركز على عناصر شخصيته من مزاج و طبع و حب و تفكير و...
- الإعتقاد بأن الأخلاق الإنسانية هي ذلك الجمع و الخليط بين الأنانية و حب الذات و المصلحة الذاتية و بين الضمير و السعادة، و الإيمان و القدرات الأخلاقية في الإنسان.
- إعتبار أن كل المشاكل التي يعيشها الفرد سواءً في وظيفته أو منزله أو حياته الإجتماعية بشكل عام هي عبارة عن مشاكل أخلاقية الأصل و المصدر.
- أما نحن فقد إستفدنا من هذه الدراسة من خلال:

(1) إيريك فروم، الإنسان من أجل ذاته، بحث في سيكولوجية الأخلاق، بدون دار الطبع، بدون بلد الطبع، الطبعة الأولى، 2007.

- تطرقها إلى فكرة الأخلاق و ما مدى تأثيرها على سلوك الأفراد في حياتهم و من ثمة في عملهم.
- تطرق هذه الدراسة إلى الدور الكبير الذي يلعبه كل من المزاج و الطبع في تحديد الشخصية، هذه الشخصية التي من شأنها أن ترسم و تحدد قواعد السلوك السوي، أو السلوك الغير سوي فترمي به إلى العصبية و القبلية و...
- تطرقت هذه الدراسة إلى الأنانية، و حب الذات و المصلحة الذاتية و ما يترتب عنها من عوائق و مساوئ تصيب الفرد فتحد من قدرته على الإنتاج و العمل و الإبداع و الإرتقاء إلى الإنضباط ذاتياً.
- تطرقها إلى الضمير بنوعيه -الضمير التسلطي و الضمير الإنساني- و الربط بينه و بين الأخلاق الإنسانية و ما يترتب عن هذا الربط من مشاكل من شأنها أن تعكر صفو حياة الفرد فتبعده عن السواء و تلقي به إلى الشذوذ، هذا الشذوذ الذي تتميز به شريحة كبيرة من الموظفين في الإدارة الجزائرية و الذي من شأنه أن يعيق إنضباط هذه الشريحة في العمل.
- تناولت هذه الدراسة معالجة الفكرة السائدة لدى فآت عريضة من المجتمع الجزائري والتي ترى أن الإنسان هو في الأساس تدميري و أناني و أنه يجب على السلوك الأخلاقي قمع هذه المجاهدات الشريرة، و على هذا الأساس فإن الإنسان حتى ينضبط من ذاته فإنه يجب أن يكون كلب حراسة لنفسه.
- فالإنضباط من الذات ليس بالقسوة و الشدة و إنما بالإقتناع و الرضا و التمييز الصائب بين الخطأ و الصواب ثم تحكيم الصواب.

➤ الدراسات السابقة العربية:

الدراسة الأولى: " محمد بن غالب العوفي بعنوان: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنتمام التنظيمي، سنة 2005، و هي عبارة عن دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، قدمت على أساس

رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالمملكة العربية السعودية ."

حيث هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة و التحقيق.
- 2- التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى منتسبي هيئة الرقابة و التحقيق.
- 3- و هدفت كذلك إلى الوقوف على مدى إختلاف قيم الثقافة التنظيمية بإختلاف الخصائص الشخصية لمنتسبي هيئة الرقابة و التحقيق.
- 4- الوقوف على مدى إختلاف الإلتزام التنظيمي بإختلاف الخصائص الشخصية.
- 5- كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق.

و قد قامت هذه الدراسة على خمسة تساؤلات هي:

- 1- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض؟
- 2- ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض؟
- 3- ما مدى إختلاف قيم الثقافة التنظيمية بإختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة و التحقيق؟
- 4- ما مدى إختلاف مستوى الإلتزام التنظيمي بإختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة و التحقيق؟
- 5- ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق؟

و قد إستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة و الذي يقوم على جمع البيانات من منشأة أو منطقة واحدة، و لا يقف المنهج الوصفي عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة و تفسيرها و الوصول إلى إستنتاجات تسهم في تطوير الواقع و تحسينه.

و كانت نتائج هذه الدراسة على النحو التالي:

- 1- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة و التحقيق بدرجة متوسطة.
- 2- وجود علاقة إرتباطية موجبة و قوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام و الإلتزام التنظيمي و بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي.
- 3- تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك إلتزام تنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق.
- 4- إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإلتزام بشكل عام هي " العدل و الكفاءة و فرق العمل".
- 5- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و الثقافة التنظيمية، و بين الخصائص الشخصية و القيم المكونة للثقافة التنظيمية.
- 6- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و مستوى الإلتزام التنظيمي.

أما نحن فقد إستفدنا من هذا البحث حيث أنه ربط بين كل من الثقافة التنظيمية للموظفين و بين خصائصهم الشخصية و بين إلتزامهم التنظيمي، حيث أننا سوف نتطرق في بحثنا إلى أثر الثقافة التنظيمية على الإنضباط من خلال التطرق إلى الخصائص الشخصية للموظفين في المنظمة.

الدراسة الثانية: " أسعد أحمد محمد عكاشة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي،

سنة 2008، و هي عبارة عن دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات Paltel في فلسطين، قدمت هذه

الدراسة على أساس رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة".

و قد هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات Paltel.
- 2- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، و مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية Paltel.

3- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين و في تطوير مستوى الأداء الوظيفي.

و قد قامت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات هي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية السائدة في شركة الإتصالات الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في شركة الإتصالات الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية السائدة في شركة الإتصالات الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات السائدة في شركة الإتصالات الفلسطينية، و مستوى الأداء الوظيفي.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة و القوانين السائدة في شركة الإتصالات الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي.

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات و الإجراءات السائدة في شركة الإتصالات الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي.

7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير و المقاييس السائدة في شركة الإتصالات الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي.

8- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتجاهات التنظيمية في شركة الإتصالات الفلسطينية و مستوى الأداء الوظيفي.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية، و ذلك نظراً لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، و دورها الفعال في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

2- إن الأنظمة و القوانين المتبعة في الشركة تشكل ضمانة لحقوق العاملين، و هناك إلتزام من قبل العاملين بنصوص الأنظمة و القوانين المعتمدة، و هذا مؤشر يدل على أن الأنظمة و القوانين تتسم بالشفافية و تحافظ على حقوقهم، و تبين أيضاً أن هناك إلتزام من قبل العاملين بنصوص الأنظمة و القوانين، و هذا مؤشر يدل على حالة الإنضباط و الإلتزام الإداري السائد في الشركة.

3- إن الأنماط السلوكية السائدة في الشركة تساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة، و هناك إلتزام من قبل العاملين بالسلوكيات الإيجابية التي تعكس الصورة الذهنية الطيبة عن الشركة، و هذا تجسد من خلال إدراك العاملين بأهمية إتباع السلوك الإيجابي، الذي يساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة، و يعمل على تعزيز مكانة الشركة داخل المجتمع.

4- هناك إهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام و الواجبات الوظيفية، و هذا يدل على مدى حرص العاملين على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها، و هذا يشير إلى مدى إهتمام الأفراد و شعورهم بأهمية عنصر الوقت بإعتباره من الموارد الهامة داخل بيئة العمل.

5- هناك رغبة بزيادة حجم المكافآت و الحوافز، و منح الترقيات و الدرجات الوظيفية، و هذا بدوره يسهم في رفع مستوى الأداء، و يعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، و يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الكفاءة الإدارية في الشركة، و يعزز مستوى الإلتزام و الولاء للشركة.

6- إن العاملين بحاجة إلى تطوير القدرات و المهارات الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية، و هذا من خلال البرامج التدريبية الخاصة بذلك، و التي تعمل على تنمية و تطوير الجوانب الإبتكارية لدى العاملين، و التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية داخل الشركة.

7- إن المعتقدات و الأفكار السائدة لدى العاملين أسهمت في تحسين مستويات الأداء، و هذا من خلال الأفكار و المقترحات التي يتقدمون بها، بهدف تنمية و تطوير الأداء، و هذا يشير إلى أن العاملين لديهم الأفكار و المقترحات التي تهدف إلى تطوير إجراءات و نظم العمل.

أما نحن فقد إستفدنا من هذه الدراسة كونها ربطت بين الثقافة التنظيمية و أداء الموظفين هذا الأداء الذي هو عبارة عن سلوك الأفراد في إدارتهم من أجل الإقتراب إلى تحقيق أهدافها حيث أن الإنضباط الذاتي يعتبر من أهم العوامل التي من شأنها أن ترفع من مستوى هذا الأداء براغماتياً.

الدراسة الثالثة: " إيهاب فاروق مصباح العاجز بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة

الإلكترونية، سنة 2011، و هي عبارة عن دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي في محافظات

غزة، و هي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال في قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا،

الجامعة الإسلامية، غزة بفلسطين".

فهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية و التعليم العالي في محافظات غزة، حيث إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و لجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال إستبيان كأداة رئيسية للبحث، حيث وزعت الإستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية و التعليم العالي في محافظات غزة و عددهم 294 موظف، حيث كان عدد الإستبيانات الخاضعة للدراسة هو 241 إستبيان أي بنسبة 81.9% و قد قامت هذه الدراسة على فرضيات كانت على النحو التالي:

- 1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

و توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- 1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية " القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية" و بين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية و التعليم العالي في محافظات غزة، و كانت هذه العلاقة طردية.
- 2- لا يتاح للموظف إتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.
- 3- لم يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء و نشر العمل الإلكتروني في الوزارة.
- 4- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظام و آليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي

يستخدمونه.

أما نحن فقد إستفدنا من هذه الدراسة من خلال ما تناولته هذه الدراسة خاصة في جانبها النظري من مفهوم الثقافة التنظيمية و نظرياتها و خصائصها و مصادرها و عناصرها و وظائفها و مستوياتها و أنواعها و مراحل تطورها و تكوينها و بنائها، العوامل المؤثرة فيها و المحافظة عليها و وسائل نقلها و تأثيرها على المنظمة ككل.

➤ الدراسات السابقة الجزائرية:

الدراسة الأولى: " للدكتور تقية محمد المهدي حسان بعنوان: الإنضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية، سنة 2007."

هي دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للإسمنت بالشلف، أطروحة دكتوراه دولة في علم إجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة الجزائر.

أهم أهداف هذه الدراسة هي كالآتي:

1- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن إشكالية الإنضباط الذاتي للأفراد في ميدان العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

2- التعرف عن العوامل و القواعد التنظيمية المستعملة من طرف السلطة الإدارية، التي تساعد على تحفيز الإنضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة.

3- التعرف على تأثير جماعة العمل على سلوك الإنضباط الذاتي للأفراد.

4- التعرف على دور ثقافة المؤسسة في تنمية سلوك الإنضباط الذاتي للأفراد.

5- إمكانية أن تكون هذه الدراسة العلمية نقطة إنطلاق على مستوى جميع القطاعات بالجزائر وفي مختلف

الميادين، حتى أفراد المجتمع بأكمله وذلك لمعرفة هذا السلوك الحضاري و الإلتزام به من أجل الإستعداد للألفية الثالثة.

6- تسد هذه الدراسة فراغاً في المكتبة مما يفيد الدارسين و الباحثين و الإطارات المسيرة، و خصوصاً في هذه المرحلة التي تستعد فيها الجزائر للدخول إلى المنافسة العالمية في جميع الميادين.

و قد كانت لهذه الدراسة مجموعة من الفرضيات كالتالي:

أ- الفرضية الأولى: إن الفرد الذي يعتمد على التنظيم الشخصي بالنسبة للأهداف التي يفتتح و يلتزم بها، له القدرة على التوجيه الذاتي و رقابة تصرفاته الشخصية دون حاجة إلى رقيب، نتيجة هذا الموقف نحو الإرتقاء بسلوك الإنضباط الذاتي للفرد بالمؤسسة.

ب- الفرضية الثانية: كلما كان حسن إستخدام السلطة الإدارية بالمؤسسة الصناعية في ميدان التسيير، كلما كان حافزاً في الإرتقاء بسلوك الإنضباط الذاتي للأفراد.

ج- الفرضية الثالثة: كلما كان إلتزام جماعة العمل مع أهداف المؤسسة، كلما كان إلتزام الأفراد في الإرتقاء نحو سلوك الإنضباط الذاتي.

د- الفرضية الرابعة: كلما كان الإهتمام بالقيم الأخلاقية المهنية مرتفعاً في ميدان العمل، كلما كان الإرتقاء يتجه نحو سلوك الإنضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج و هي:

أ- الإستنتاج الأول الذي توصلت إليه هذه الدراسة كان ينص على أن الفرد الجزائري بهذه المؤسسة يستطيع أن يرقى إلى سلوك الإنضباط الذاتي في العمل بسبب العوامل التكنولوجية و التنظيمية و الحوافز المختلفة المتوفرة، بينما خارج المؤسسة في الحياة العامة يستحيل تحقيق سلوك الإنضباط الذاتي

بهذه المنطقة ما دام المحيط الإجتماعي و الإقتصادي و الثقافي و السياسي و الإداري لا يبالي بهذا السلوك الحضاري.

ب- كما سجلت هذه الدراسة أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة صرحوا بدور المشرفين الذين يستعملون سياسة " الضغط و التشديد" ساعدت فعلاً في تحقيق " الإنضباط" بالمؤسسة، بينما الذين أشاروا بدور المشرفين - نسبة قليلة- الذين يشجعون الأفراد للإعتماد على أنفسهم، ساعدوا في خلق جو من الثقة بين الأطراف، و هذا المناخ هو الذي يؤدي إلى الإرتقاء بسلوك الإنضباط الذاتي للأفراد، في حين إستعمال سياسة الضغط و التشديد يحقق منها إلا " الإنضباط" و لا يوفر مناخ الثقة في العمل و لا يسمح بالتفكير في إتخاذ نهج سلوك الإنضباط الذاتي للأفراد، كما أن هذا النوع من العلاقة يخلق حالة من الإغتراب و بدورها تؤدي إلى خلل في الإتصال مما يؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة، و غياب الثقة معناه كبح الفرد الجزائري من الإرتقاء بسلم الإنضباط الذاتي بالمؤسسة.

ج- كما وجدت هذه الدراسة أن عمال المؤسسة الإسمنت لديهم تمثيل نقابي واحد، و من خلال إجابة عينة المبحوثين وجدت هذه الدراسة عدة مواقف تجاه هذا التمثيل النقابي، منهم من ينشغل بنفسه و منهم من يهتم بجماعته، أي لا يوجد تلاحم و لا تناسق تحت لواء هذه النقابة- الجماعة-، هذا التمزق تأثر بالمحيط الخارجي، المتمثل في التعددية النقابية و الحزبية السائدة على الساحة السياسية الجزائرية، كما يجب الإشارة أن وضعية التمزق مدعمة من طرف الإدارة لكي تملي عليها قراراتها من دون نزاع، فإذا كان المنفذ الوحيد-النقابة-أي الجماعة-الذي يتنافس منه العمال للتعبير عن أفكارهم و مواقفهم قد تم سدّه، فإنه من خلال هذا الموقف السلبي أصبح الفرد الجزائري بالمؤسسة يشعر بكبح قدراته الذاتية للتفكير و التصور للإرتقاء بسلوك الإنضباط الذاتي.

د- كما أثبتت هذه الدراسة أن عمال المؤسسة العينة أكدوا فرضياً دور القيم الأخلاقية المهنية في تنمية

الإنضباط الذاتي حيث أسفرت المعطيات أن الأغلبية من عينة المبحوثين صرحت بأن الفرد هو الذي يتحمل المسؤولية الذاتية حول إنجاز عمل غير مناسب، هذا الإنشغال بتحمل المسؤولية الفردية و الإعتراف بنتائج الأعمال، يشكلان من العلامات و المميزات التي تعتمد عليهما الإرتقاء بسلوك الإنضباط الذاتي للأفراد.

إن هذه الدراسة ركزت على تناول جوانب الإرتقاء بالإنضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الجزائرية، أما بحثنا فإنه يتناول العوائق التي من شأنها أن تحد أو تنقص من هذا الإرتقاء، حيث يمكن إعتبار بحثنا عبارة عن تكملة لهذه الدراسة .

و قد إستفدنا من هذه الدراسة من عدة جوانب كتحديد المفاهيم و تحديد مناهج الدراسة و تحديد عينة البحث إضافة إلى أنها أعطتنا مفهوماً واضحاً و دقيقاً للإنضباط الذاتي و الذي بناءً عليه قامت دراستنا التي مفادها التطرق إلى العوائق التي تحد هذا الإنضباط كما أن هذه الدراسة تميزت بفصل خاص يتطرق إلى موضوعنا.

الدراسة الثانية: " بشير محمد بعنوان: الثقافة و التسيير في الجزائر سنة 2007، و هو بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية حيث أنه:

تناول علاقة الثقافة بالتسيير، أي كيفية تسيير الموارد البشرية، حيث أنه حاول إدراك تطلعات الأجراء الجزائريين في ظل المرحلة الإنتقالية الخاصة بدخول المجتمع الجزائري إقتصاد السوق. و بصورة أوضح حاول الوقوف على القيم الثقافية الأصلية و القوية التي بدونها يستحيل فهم واقعنا الحالي بناءً على تاريخنا الحضاري و من ثمة ضبط آفاقه المستقبلية.

و قد حدد إشكاليته في فكرة مركزية داعية إلى الشك في نجاح أي نموذج إجتماعي ثقافي مهما كان إن هو

فرض بالقوة أو بدون مساهمة المعنيين أنفسهم في تطويره أو إبتكاره، حيث أراد القول أن عملية المثاقفة كما حددتها و تصورتها الفئات المسيرة للمجتمع تصبح إشكالا في حد ذاتها.

و ذلك بالإعتماد على فرضيات مفادها:

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

2- إن الثقافة المحلية الأصلية ثقافة ريفية - زراعية- بإعتبارها الوعاء الذي نرتوي منه و الدرع الحصين الذي نرتكز عليه كلما تأزمت الأوضاع و إقتضت الضرورة لذلك.

3- يظهر أن كل محاولة إستتصالية لقيم ثقافية أصلية - محلية- بغية تعويضها بقيم ثقافية غريبة و دخيلة يكون مآلها الفشل، إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال إعتبار أن الطبيعة البشرية واحدة و من ثم يمكن الإملاء عليها كصفات و صيغ مشابهة دون الأخذ بعين الإعتبار المكان و الزمان.

و قد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تفضيل الأجراء العمل في المؤسسات العمومية علماً أنهم مدركون لعدم نجاعتها الإقتصادية بل الأكثر من هذا لا زالوا " يحنون إلى النظام الإشتراكي" الذي تبناه المجتمع سلفاً، حيث أصبحوا يرفضون الحاضر و يجعلون من الماضي أمراً مثالياً.
- إضفاء المسؤولين على المسؤولية روح الإنفرادية بالسلطة و شخصنتها مما يتطلب الولاء من الآخرين و كذا ثقافة الخضوع.
- أظهرت الدراسة نوعية العلاقة بين الأجراء و المؤسسة التي إتسمت بالآلية من جهة و التوجه التضامني من جهة أخرى.

- و من نتائج الدراسة إبراز الهوية بين الثقافة الريفية للعامل الجزائري و محيطه الخارجي الذي يتمسك به و بين ما فرض عليه من ثقافة صناعية في مؤسسته أي إشكالية الانتقال من المرجعية التقليدية إلى المرجعية الحضرية.

- بروز الروح الإتكالية التي أبادها الأجراء خاصة و الجزائريون عامة.

أما نحن فقد إستقنا من هذه الدراسة من خلال:

- 1- تطرقها إلى وجهة نظر الموظفين - الأجراء- للمؤسسة التي يعملون بها.
- 2- تطرقها إلى الظروف و العوامل الخارجية المؤثرة في الموظفين و ثقافتهم الريفية و صعوبة تحولها إلى ثقافة صناعية.
- 3- تطرقها إلى الهوية الموجودة بين صناع القرارات و الواقع الموجود في المجتمع الجزائري و ما يترتب عنه من تمزقات إجتماعية.
- 4- تطرقها إلى ذهنية الفرد الجزائري الإتكالية و الموروثة من الفترة الإشتراكية التي لا يزال يحن إليها و ما يترتب عن هذه الإتكالية من ضعف في الأداء.
- 5- تطرقت الدراسة إلى الآلية الموجودة بين الموظفين و الوحدة و التي من شأنها أن تمس سلباً بولائهم و إنتمائهم للوحدة.
- 6- تطرقت الدراسة إلى الروح العشائرية التي مازلت راسخة في الذهنية الجزائرية و ما يترتب عنها من تمييز، و محاباة، و تفرقة من شأنها أن تضعف العلاقات بين جماعات العمل.

الدراسة الثالثة: " من إعداد كمال بوقرة بعنوان: المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في

المؤسسة الجزائرية، سنة 2008، و هي رسالة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل،

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر - باتنة-، و هي دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز - وحدة باتنة-".

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل النسق الثقافي للعامل الجزائري، و معرفة أوضاعه المهنية و مدى إرتباطها بواقعه الإجتماعي و الثقافي، و كذلك الإطلاع على مستوى إنتشار الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، و من أبرز هذه الأهداف:

- 1- الكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة العملية السلوكية للأفراد.
- 2- الوقوف على حقيقة الثقافة التي تؤثر في سلوك العامل الجزائري.
- 3- معرفة مدى إرتباط هذه الثقافة بفعالية العامل سواء من ناحية الأداء أو من ناحية الإستقرار المهني.
- 4- الكشف عن علاقة القيم الثقافية لدى العامل الجزائري بالمشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

و قد قامت هذه الدراسة على فرضية رئيسية تعتبر القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية.

و تليها مجموعة من الفرضيات التي تجزئها هي:

- 1- كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف إنضباطه في العمل.
- 2- كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضاً للإصابات و الأمراض المهنية.
- 3- كلما زاد الإختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل.
- 4- كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل.
- 5- كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل.

و من نتائج هذه الدراسة أنها توصلت إلى صدق فرضيتها الرئيسية و فرضياتها الفرعية، كما توصلت إلى أن المسألة الثقافية اليوم لم تعد في الظل، و لم تعد تابعة للعوامل الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية بل إنها شئنا أم أبينا تغطي على سطح الأحداث أو على الأقل تتراحم و تضايق على هذا السطح غيرها من المعطيات السالف ذكرها، فمع الثورة الإعلامية التي أفرزها التطور التكنولوجي في مجال وسائل الإتصال أصبحت المسألة الثقافية تشكل عاملاً حاسماً في كثير من الأحداث، و إن التركيز على المسألة الثقافية في عالم المؤسسات و التنظيمات لا ينطلق من إعتبرات إيديولوجية كما يعتقد البعض، بل الدافع الحقيقي وراء إهتمام العلماء بهذه القضية هو دافع مصلحي براغماتي بالدرجة الأولى حتى لا نقع كباحثين و مسؤولين في شرك مرآة الكف التي تمارسها دوائر الصراع، لتبعدنا عن مصادر التطور و النمو و الإزدهار.

أما نحن فتفيدنا هذه الدراسة كونها تطرقت إلى مفهوم الثقافة و دينامياتها و كيفية الكشف عن العلاقة بين قيم الثقافة الخاصة بالعامل مع القيم التنظيمية المفروضة عليه، و كيف يؤثر هذا التداخل في تمسكه بسلوك الإنضباط في عمله.

و تفيدنا هذه الدراسة كونها تطرقت إلى مقارنة سوسيو أنثروبولوجية لدراسة المسألة الثقافية في الجزائر، كما أنها تطرقت أيضاً إلى مجموعة من المشاكل التنظيمية التي تعاني منها معظم المؤسسات الجزائرية.

الدراسة الرابعة: " مراد نعمون بعنوان: القيم و إتساقها و علاقتها بالإلتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، سنة 2006، و هي رسالة دكتوراه في علم نفس العمل و التنظيم، قسم علم التربية و الأروطونيا، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر".

فأهمية هذا البحث تتبع من إرتباطه بالإتساق القيمي المؤثر على الإلتزام التنظيمي و من تأثيره على سلوك الأفراد و مسارعتهم لخدمة أهداف المنظمة.

و من أهم أهداف هذا البحث نذكر:

- إبراز أن أهم العوامل التي تحدد ولاء العمال هو إدراكهم لدرجة إتساق قيمهم مع القيم التنظيمية فهذه النتيجة لها آثار على حب الفرد للبقاء في مؤسسته و بذل الجهود التطوعية من أجلها و قبول التضحية في سبيل تحقيق أهدافها.
- تشخيص أوضاع المؤسسة الجزائرية في مجال قدرتها على التجاوب مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية.
- التغييرات التي تعرفها المؤسسات عدلت العقد النفسي القديم الذي كان يربط العامل بالمنظمة، و بما أن هذا العقد يعد أساس الإلتزام التنظيمي، يصبح من الواجب على المسير الإطلاع على هذه التغييرات و الإهتمام بالوجهات الجديدة للإلتزام.

و قامت هذه الدراسة على إفتراضات مفادها:

- 1- هناك علاقة بين الأنساق القيمية الفردية و التنظيمية و الجماعية و الإشرافية، و الإلتزام التنظيمي بأنواعه " العاطفي، المستمر، المعياري".
- 2- تتفوق القيم الجماعية على كل من القيم الفردية و التنظيمية و الإشرافية في التغيرات التي تحدثها في الإلتزام التنظيمي.

و كانت نتائج هذه الدراسة عبارة عن مجموعة من النقاط نذكر منها:

- ظهر من خلال هذا البحث أنه رغم أهمية إلتزام الفرد بجماعة العمل، غير أن تأثير القيم التنظيمية يبقى هو الأقوى مقارنة بتأثير كل من القيم الجماعية و الإشرافية.
- توجد علاقة إتساق بين القيم الفردية - التنظيمية و الفردية- الجماعية بالإلتزام التنظيمي، في حين أن

علاقة إتساق القيم الفردية الإشرافية بالإلتزام التنظيمي لم تكن جوهرية.

أما نحن فقد إستفدنا من هذه الدراسة من خلال أن الإلتزام و القيم عولجت كبنيات ذات أبعاد متعددة، كما أنه لم يتوقف عند البيئة الضيقة لبيئة البحث، بل أشار إلى التغييرات التي تعرفها البيئة المحلية و العالمية اليوم و هذا ما يمس مباشرة بعوائق الإنضباط الذاتي الخارجية عن المنظمة التي سيتم التطرق إليها في بحثنا.

و في الجانب النظري للدراسة تطرق الباحث إلى مجموعة من المفاهيم على غرار القيم الفردية، و إتساق القيم التنظيمية مع القيم الإجتماعية، و هذا ما سوف نتطرق إليه في الإطار النظري لدراستنا.

الدراسة الخامسة: " نسيمه بومعراف بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الإجتماعي

للعامل، سنة 2014، و هي عبارة عن أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس، تخصص علم النفس الإجتماعي، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، و هي عبارة عن دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة".

في ضوء مختلف النظريات و الأبحاث المتوفرة حول الثقافة التنظيمية و التوافق النفسي الإجتماعي و في ضوء معايشة واقع الجامعة تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- محاولة التعرف على عناصر و مكونات الثقافة التنظيمية من خلال الأدبيات المتوفرة.
- 2- محاولة التشخيص الفعلي للثقافة التنظيمية من حيث عناصرها و مكوناتها في جامعة بسكرة.
- 3- محاولة التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة و التعرف على مدى تأثير هذه الأنماط الثقافية على التوافق النفسي الإجتماعي للموظفين.
- 4- التوصل إلى نتائج تطبيقية عملية تساهم في تطوير المؤسسات الجزائرية صناعية كانت أو خدماتية.

5- الخروج بجملته من الحلول و الإقتراحات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة لتحسين أداء موظفيها و رفع ثقافتهم التنظيمية.

و قد قامت هذه الدراسة على فرضية عامة مفادها أنه للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة دور في تحقيق مستوى التوافق النفسي الإجتماعي للموظفين، و قامت هذه الدراسة على تجزيئها إلى الفرضيات الجزئية التالية:

1- يتقبل الموظفون عناصر الثقافة التنظيمية " المعايير القواعد و القيم" السائدة في جامعة بسكرة بشكل إيجابي.

2- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة و مستوى التوافق النفسي الإجتماعي للموظفين.

3- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في تقبل الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة و مستوى التوافق النفسي بينهم.

و بإعتماد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و تطبيق إستمارة مقياس المكونة من ثلاثة أجزاء إحتوى الجزء الأول المعلومات المتعلقة بخصائص العينة" الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة"، أما الجزء الثاني فضم مقياس الثقافة التنظيمية، و الجزء الثالث فتضمن مقياس التوافق النفسي الإجتماعي، فقامت الدراسة بمسح شامل لمجموع 100 موظف بمصالح التدريس بالجامعة لتتوصل الدراسة إلى:

1- أن للثقافة التنظيمية دوراً إيجابياً في تحقيق التوافق النفسي الإجتماعي للعامل في المؤسسة الجزائرية، و تأكدت الدراسة من ذلك بإيجاد علاقة إرتباطية بين التوافق النفسي الإجتماعي بأبعاده الأربعة و

الثقافة التنظيمية بأبعادها.

2- وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية و أبعاد التوافق النفسي الإجتماعي الأربع لموظفي مصالحي التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة.

أما نحن فإننا إستفدنا من هذه الدراسة كونها أعطت بحثنا مرجعية نظرية من خلال تناولها للثقافة التنظيمية و دورها في التأثير على العامل الجزائري، و ذلك من خلال تحسين أدائه من خلال درجة التوافق الذي يكون عنده نفسياً- إجتماعياً.

الدراسة السادسة: " سومر نعيمة بعنوان: الإدارة ما بين الثقافة تكيف النموذج أم تكيف الموظف، حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر سنة 2010، هي عبارة عن أطروحة دكتوراه، تخصص علم إجتماع التنظيم و العمل، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر".

إن هذه الدراسة كانت ترمي إلى إبراز الإشكال الناتج عن كيفية تطبيق النماذج اليابانية المستوحاة من الثقافة اليابانية على مؤسسات أخرى -أي محيط ثقافي مغاير-

فقامت هذه الدراسة على فرضيات مفادها:

1- تختلف كيفية تطبيق النموذج من مسؤول لآخر حسب أخلاقه الإدارية من جهة، و طريقة تفاعل العامل مع المبادئ الإدارية، تقبله أو رفضه لها من جهة أخرى.

2- يتعذر على كل رئيس مصلحة تطبيق النموذج المنقول بغض النظر عن أخلاقه الإدارية التي تتأثر بدورها بالمبادئ الإدارية اليابانية، و منه تكون عملية التكيف بمثابة نقطة التماس التي تتلقى فيها المهارات الإدارية الجماعية بالفردية، و المحلية بالأجنبية.

3- تختلف إستعدادات العامل لإستيعاب المبادئ التنظيمية من فرد إلى آخر، و يدخل ذلك ضمن سياق

مرجعيتها الثقافية و تنشئته الإجتماعية، كما تلعب كل من عمليات الإتصال، التحفيز و التكوين دور العوامل الضابطة و المكيفة.

4- يتكيف العامل مع هذه المبادئ في حدود رهانات العمل التي تفرض عليه، كخطوة أولى إستيعاب المعايير السلوكية المفروضة، أو بالأحرى كبت مقاومته لها، لذا تترجح ردود أفعاله إزاء هذه المبادئ بين الصراع و الإسهام بين الرفض و التقبل.

فالدراسة إستنتجت أن الصعوبات التي يواجهها الموظف الجزائري في المؤسسات الأجنبية و اليابانية على وجه الخصوص تتجم عن الطبيعة الملتبسة و المتناقضة لبعض مكونات الثقافة الجزائرية، وليدة أزمت مختلفة منها ما هو موروث عن عنصر الضعف الذي مرت به المجتمعات العربية الإسلامية أي ثقافة عصر ما بعد الموحدين كما يقول مالك بن نبي، و منها ما هو راجع إلى سوء التفاعل مع الثقافة الغربية المعاصرة و ما تحمله من قيم إيجابية و سلبية، فالضعف الأصلي في ثقافتنا أدى إلى عدم النجاح في عملية التثاقف التي حدثت بين الثقافة الأصلية و الثقافات الوافدة، و هذا ما أنتج ثقافة مشوهة لا هي ثقافة حديثة تحمل قيم العقلانية و الرشد و الحرية و الديمقراطية، و لا هي ثقافة أصيلة تستنبط قيم الصدق والوفاء، التراحم و العدالة ، الحق و الواجب.. الخ ، و هو ما نجم عنه أفكار كابحة للقدرات و معطلة للإنتاج و هي تشكل ما يعرف بالمعوقات الوظيفية على حد تعبير روبرت ميرتون.

أما نحن فإن هذه الدراسة تفيدنا مباشرة من خلال تناولها لمفهوم الثقافة التنظيمية و من خلال تناولها للتثاقف و ما إنجر عنه من ثقافة مشوهة من شأنها أن تمس مباشرة بسلوكات الأفراد في الإدارة سلباً.

ثامناً - المقاربة السوسولوجية:

في هذا الجزء من البحث سوف نتطرق إلى النظريات المرتبطة بموضوعنا عوائق الإنضباط الذاتي في الإدارة و التي من خلالها يمكن تفسير هذه الظاهرة في مجتمعنا الجزائري، فالمقاربة السوسولوجية هنا " هي ذلك الإطار النظري الذي يتبناه الباحث في عمله، أي إعتماده على نظرية أو مجموعة من النظريات عند قيامه بالدراسة و البحث " (1).

1- نظرية العلاقات الإنسانية: ظهرت هذه المدرسة الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية ثم إنتشرت

أفكارها في بريطانيا في الفترة قبل الحرب العالمية الثانية و ما بعدها و من أهم رواد هذه المدرسة نذكر " إلتون مايو E.Mayo، و روثلز برجر Roethlis Berger " حيث " تسعى هذه النظرية إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل، و الصراع الصناعي، و اللامعيارية داخل المجتمع، و قد اشتهر منظرو العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته، و التأكيد في مقابل ذلك على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال، فالمشاعر و ما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناءً غير رسمي و الذي يتم إملأؤه من خلال منطق الإدارة الذي يهتم بالكفاءة " (2).

فهذه المدرسة تركز على نوعية العلاقات السائدة بين الأفراد في المنظمة و طبيعة المشاعر و العواطف و الأحاسيس التي تكون بينهم، و تكون بينهم و بين المنظمة، حيث أنه كلما كانت هذه العلاقة العاطفية الإنسانية قوية فإن الأفراد سوف يحبون بعضهم البعض فتقوى بذلك علاقات جماعات العمل و يقل الصراع التنظيمي و يرتقي سلوكهم الإداري في الأداء إلى مستوى الإنضباط ذاتياً، و في حالة العكس فإن تدهور

(1) جمال معتوق، منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي، بن مرابط، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009، ص 62.

(2) طلعت إبراهيم لظفي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

هذه العلاقات من شأنه أن يزيد في كراهيتهم لبعضهم البعض، و بذلك فإنه يصعب عليهم الإرتقاء إلى مستوى الإنضباط من ذاتهم.

أما العلاقات الإنسانية التي تكون بين الموظفين و الإدارة أو السلطة الإدارية فإن قوتها و تماسكها من شأنه أن يزيد من حبهم و ولائهم للمنظمة، كما أن من جانب السلطة الإدارية في حالة كهذه فيمكنها أن تشاركهم في إتخاذهم القرارات المصيرية أو القرارات المُحددة لكيفيات العمل و أساليبه و بذلك فإن قوة هذه العلاقات من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء للأفراد لأنهم يحبون هذه المنظمة و يلتزمون تجاهها، و لأنهم مُفْتَبِحُونَ بذلك.

و على العموم فإن العلاقات الإنسانية تتمركز حول مجموعة من النتائج التي وصلت إليها هذه النظرية و التي ترى أنه من خلالها يمكن تفسير نوعية الأداء الخاص بالموظفين من حيث الجودة و هي:

- " العمل نشاط جمعي.
- إن الحاجة إلى التقدير و الأمن و الشعور بالإنتماء لهما أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال و إنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.
- إن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق، فهي في الغالب عرض يُفصح عن إضطراب في مكانة الفرد.
- إن العامل شخص تتحكم في إتجاهاته و مدى فاعليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه.
- تمارس الجماعات الغير الرسمية داخل مكان العمل ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل، و

إتجاهات العامل " (1).

و من هذه النقاط نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية ترى بأن نوعية أداء العامل و إنضباطه من تلقاء نفسه لا يكون إلا من خلال أفكار و قيم العامل، إضافة إلى ظروفه الاجتماعية التي تكون وليدةً للمجتمع الأصلي الخاص به قبل إنتمائه إلى مجتمع المنظمة، كما أن هذه المدرسة أهملت الظروف المادية كالأجر و العلاوات و الأدوات المستعملة في المنظمة أي البيئة المادية التي تكون في المنظمة.

فهي ترى أنه " عندما يشعر العمال بأنهم يساهمون مساهمة فعّالة في إنتاج المؤسسة، و أنهم عنصر أساسي و هام في المؤسسة، فإنهم يتحمسون للعمل و يتجاهلون الظروف الفيزيائية المحيطة بهم إذا لم تكن مواتية " (2).

فهذا الطرح يمكن أن يساهم في تفسير العوائق التي من شأنها أن تحد الموظف الجزائري للإرتقاء بسلوكه في الأداء المهني إلى مستوى الإنضباط ذاتياً، لأنه يركز على الفرد و ينطلق منه كوحدة لدراسة البواعث الفكرية و السلوكات التي تتولد من خلالها، و علاقتها برفع مستواه إلى أن ينضبط أو العكس، أي العقليات و الذهنيات الهدامة التي يتبناها و ما يتولد عنها من أنانية و إنكالية و إستسهال و إهمال و... و غيرها من السلوكات التي نرى أنها تقف كعائق في وجه إنضباطه ذاتياً في منظمته.

2- نظرية الحاجات: و هناك رأي آخر يرى بأن الفرد هو بحاجة ضرورية إلى تلبية مجموعة من الحاجات الأساسية في حياته و التي تجعله إنسان سوي يتبنى أفكاراً سوية فينتج عنه سلوك سوي، و هذا الرأي هو وليد نظرية الحاجات.

(1) طلعت إبراهيم لطفي، المرجع السابق، ص 102.

(2) عبد الرحمان العيسوي، سيكولوجية العمل و العمال، دار الراتب الجامعية، لبنان، بدون طبعة، بدون سنة، ص 45.

فالحاجة هي " حالة من التوتر أو عدم الإشباع يشعر بها فرد معين و تدفعه إلى التصرف نحو الهدف الذي يعتقد أنه سوف يحقق له الإشباع " (1).

و عليه فإن الفرد في المنظمة يحتاج إلى إشباع مجموعة من الحاجات قبل أن يَحَقَّ مُسَاءَلته عن تدني مستواه في الأداء، لأنه و بطبيعته الإنسانية و البيولوجية يستقدم تلبية هذه الحاجات على كل شيء آخر، و تكون هذه الحاجات الإنسانية مصنفة كمايلي:

أ. الحاجات البيولوجية أو الفيزيولوجية أو الحياتية و التي في حالة عدم إشباعها و نقصها الشديد تصل بالضرر إلى الفرد حتى الموت و هي الحاجة إلى الأكل و و الحاجة إلى الشرب و الحاجة إلى الأمن و الحاجة إلى الجنس و...

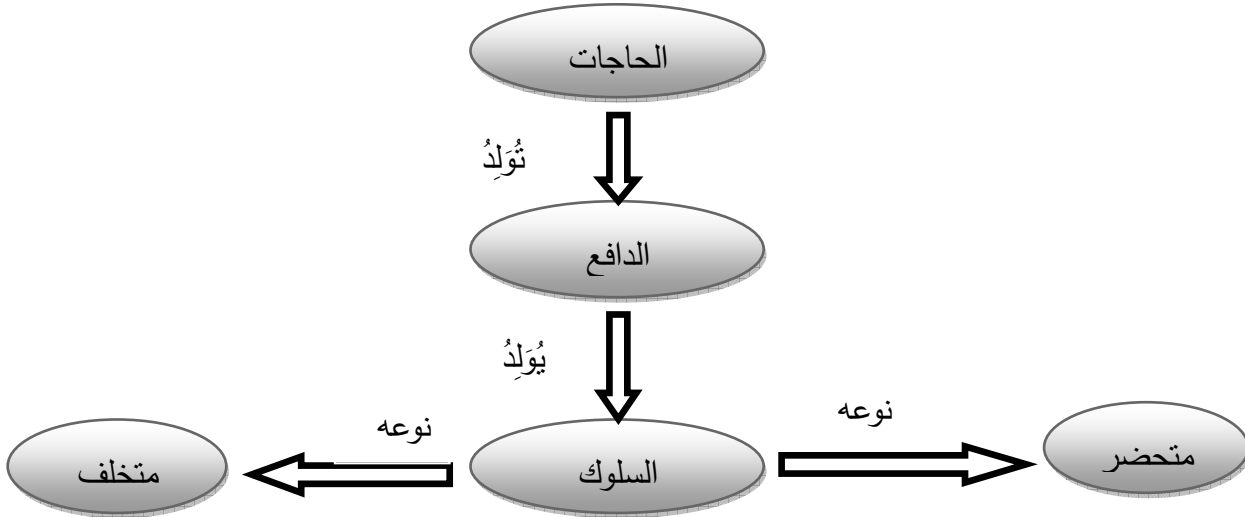
ب. حاجات الإرتباط و هي كل ما يتعلق بالفرد و مجتمعه، و أسرته، و فريق عمله، و بقية الأفراد الذين يعيشون معه و مثال على ذلك حاجته للإحترام الخارجي و حاجته للإرتباط بالأصدقاء، و حاجته للإرتباط بأصحابه و زملائه في العمل.

ج. حاجات النمو و هي الحاجات التي تمس ذاته و نفسه كالإحترام الداخلي، و تحقيق رغبات النفس، و تحقيق عزة النفس.

فينطلق ماسلو من طرح مفاده أن الفرد يحقق ذاته بصورة كاملة من خلال تحقيق الحاجات السالفة و أن فشله في إشباع هذه الحاجات أو جزء منها من شأنه أن يسبب له إحباطاً، هذا الإحباط الذي يتولد عنه شعور بالإغتراب سواءً في مجتمعه الأصلي كالأسرة و العائلة و جماعة الرفاق، أو مجتمعه المهني، هذا الانفصال الذي يكون بينه و بين منظمته يجعل أداءه في تخلفٍ و إرتكاسٍ لا يسمح له بالإنضباط ذاتياً في عمله.

(1) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، بدون بلد النشر، الطبعة الأولى، 1995، ص 301.

و عليه يمكن الاعتقاد أن عدم تلبية الفرد الجزائري لحاجاته يعتبر في حد ذاته أصل الإعاقة التي تمنعه من الإنضباط ذاتياً في عمله، و الربط بين غياب الإنضباط الذاتي بسبب نقص تلبية الحاجات يظهر من خلال مايلي:



و عليه فإن درجة تلبية الحاجات من حيث الكم و النوع هي التي تحدد مدى دافعية الفرد الجزائري نحو عمله و نحو إتقانه و نحو حب منظمته و نظرتة الإيجابية أو السلبية لها، و هذه الدافعية هي التي تولد نوع السلوك الوظيفي الذي يصدر منه و الذي من شأنه أن يتجه نحو خدمة إنضباطه من ذاته و طواعية، أو أن يعيقه من الإرتقاء إلى مستوى الإنضباط.

" فالسلوك هو عبارة عن محصلة من الدوافع، و بعبارة أخرى إن الحاجة تستشير السلوك فتتم الإستجابة السلوكية للدوافع فيتحقق بذلك الإشباع المادي أو المعنوي سواءً بطريقة سوية أو غير مشروعة " (1).

أما علاقة نظرية الحاجات بعوائق الإنضباط الذاتي فيمكن القول أن الفرد الجزائري الذي يتعطش إلى إشباع حاجاته الأساسية من مسكن و زواج و تعليم و إحترام، و ثقة من طرف الآخرين، و... و غيرها من

(1) حسن إسماعيل عبيد، سوسولوجيا الجريمة، شركة ميدلايت المحدودة، بريطانيا، الطبعة الأولى، 1993، ص 72.

الحاجات و يسعى إلى الجزي وراها عوضاً أن يركز إهتمامه و تفكيره في عمله و جودة أدائه و حبه للمنظمة و الإرتقاء بسلوكه إلى الإنضباط من ذاته، فهذه مفاهيم تبقى غامضة و بعيدة في ذهنية الموظف الجزائري فلا يصل إلى تحقيقها إلا بعد أن يشبع حاجاته الأساسية.

تاسعاً - صعوبات الدراسة:

على العموم لا يوجد بحث علمي إلا و كان له قسطاً من الصعوبة سواءً في شقه النظري أو التطبيقي، و من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا مايلي:

- البحث الإستطلاعي كان في غاية الصعوبة إذ لم نتمكن من أية وثيقة أو دراسة أو إحصائيات يمكن الإعتماد عليها فيما يخص عوائق الإنضباط الذاتي للأفراد.
- قلة المراجع و الدراسات التي تناولت عوائق الإنضباط الذاتي.
- سلبية ذهنية المبحوثين و خوفهم من أهداف و المبتغى من هذه الدراسة الأمر الذي تطلب منا بذل جهد مضاعف من أجل إستحضار ثقتهم.
- تضارب في الفكر المصرح به و السلوك لدى الأفراد المبحوثين حيث أن الواقع الملاحظ من خلال التعامل مع الأفراد غير مطابق لتصريحاتهم.



الفصل الثاني:

الإنضباط الذاتي للأفراد في الإدارة

تمهيد:

تهدف مختلف الإدارات في المنظمات المتقدمة إلى تطوير و تنمية العلاقات بينها و بين العاملين لديها لما لهذه التنمية من فوائد تمس بإيجاد السبل المناسبة للوصول بالعاملين إلى بذل مزيد من الجهد و رفع الأداء لصالح المنظمة، و تطوير سلوكهم الإبداعي من أجل رفع مستوى هذه المنظمة، و بصورة أشمل ضمان إستمرار هؤلاء العاملين في هذه المنظمة بمستوى راقى من السلوك الذي يجعلهم يتبنون سلوكيات حضارية من شأنها أن تعود بالفائدة المباشرة لهذه المنظمة ، و سوف نحاول في هذا الفصل نتناول الإنضباط الذاتي للأفراد في الإدارة من وجهة نظر على أنه سلوك حضري راقى مطلوب وجوبا في الإدارة ، و هذا بالتطرق إليه من خلال أربعة مباحث مصممة لهذا الغرض، و التي كانت على النحو التالي: المبحث الأول يتعلق بمفهوم الإنضباط الذاتي، و المبحث الثاني يحتوي على محددات الإنضباط الذاتي، و المبحث الثالث يشير إلى ركائز الإنضباط الذاتي، أما المبحث الرابع يحتوي على نتائج الإنضباط الذاتي في العمل، ثم خاتمة الفصل.

المبحث الأول - مفهوم الإنضباط الذاتي :

هنالك عدة تعريفات تناولت الإنضباط الذاتي للأفراد في الإدارة و ذلك بإستخدام مجموعة من المصطلحات المختلفة لفظاً ، و المتفقة مضموناً نذكر منها:

التعريف الأول و هو الذي يرى الإنضباط الذاتي على أنه " الجدية و الإلتزام، و الدقة، و حسن أداء الواجب، و إحترام حقوق الآخرين و القدرة على التمييز بين ما هو مشروع و جائز و بين ما هو محذور و غير مباح" (1).

كما يمكن تناوله من خلال " أنه يعني أن الإنسان يسيطر على نفسه و يسودها سيادة لا غنى له عنه في سائر الأعمال اليومية فلا يندفع و لا يثور و لا يغضب، فالإنضباط الذاتي و السيطرة على النفس يتمثل في أن يجلس الإنسان إلى عمله في الساعات المعنية بكل حب و عزيمة و إصرار على الإنجاز و أن يتابع بكل عزم أعماله دون إهمال لأي منها ، و أن يحسن تجنب الكلام أو الإشارة التي لا نفع فيها، و أن يحترس من الغفلة أو الشرود اللذان يسوقان إلى الإهمال و الإقدام على ما يعيب، و هذا الإنضباط يجعل الإنسان يتقيد بنظام خاص في حياته يخلو من الفوضى أو العشوائية، و يعتدل في ميوله ، و يتأبر على عمله و يتصرف بهدوء و حزم في الظروف الحرجة ، و ينظم نفسه و فعاليتيه وسط الملمات و الخطوب" (2).

- كما يمكن تعريف الإنضباط الذاتي للفرد في عمله على أنه " اتجاه لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعوراً قوياً للبقاء عضواً في تنظيم معين، و إستعداداً تاماً لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، و

(1) تقيّة محمد المهدي حسان، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(2) يوسف الأقبصري، كيف تحقق طموحك و تصبح مميّزاً في عملك؟، دار اللطائف للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية، 2002، ص 13.

إيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم، و قبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها " (1).

- كما يمكننا أن نعتبر الإنضباط الذاتي في العمل أنه " حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته، و إقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، و بذل قصار الجهد، و الإلتزام لتحقيق ذلك " (2).

و يمكن تعريف إنضباط الأفراد في عملهم كذلك على أنه " شعور ينمو داخل الفرد بالإنتماء إلى المنظمة، و أن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، و من هنا تتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة.

إذاً هو الإخلاص و المحبة و الإندماج الذي يبديه الفرد نحو عمله و المنظمة التي يعمل بها، و هو إنجذاب الفرد لأهداف المنظمة و تعلقه بها، و المشاركة بحماس في تحقيق أهدافها، و ذلك بغض النظر عما تقدمه المنظمة له من قيم مادية" (3).

و يمكن التطرق إلى الإنضباط الذاتي في العمل بإعتباره ولاءً للمؤسسة التي يعمل فيها الشخص حيث " يعتبر قوة أساسية مهمة و مترابطة - بل قد يستحيل - إنجاز أي عمل نحو تحقيق الأهداف بدونها، و هذا الولاء مركب من الفخر، و الإلتناء، و الإحساس بإنعكاس الشهرة، و الشعور بالإندماج و المشاركة في تحقيق ذلك، و الإحساس بالصدقة الشخصية للأفراد والمجموعات من الزملاء، و يمثل الناس لسببين:

1- بسبب تعزيز الإمتثال منذ الطفولة و هو أمر واضح.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2007، ص 342.

(2) محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 34.

(3) مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 45.

2- بسبب المقارنة الإجتماعية ، و المقارنة الإجتماعية هي مقارنة الشخص نفسه أو المجموعة نفسها مع الآخرين ، و بالأخص مع أشخاص أو مجموعات من نفس المستوى أو القالب، و تأتي تلك المقارنة على سبيل الرغبة في تقدير مدى إنضباط الميول والمشاعر، و كل ذلك يأتي نتيجة لنظرة الإنسان إلى نفسه بأنه منطقي و مصيب في آرائه " (1).

و الإنضباط الذاتي كذلك " مفهوم متعدد الأبعاد يعكس مدى الإنسجام ، و الترابط بين الفرد و المنظمة، و مدى إستعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، و زيادة فعاليتها" (2).

- كما يمكن تعريف الإنضباط الذاتي في العمل أيضا بأنه " حالة شعورية تفرض طوعاً - لا قسراً - إلتزام الفرد في العمل في المنظمة وفقاً لأهدافها و قيمها حتى لو كان جزءاً من هذه الأهداف و القيم لا يتوافق مع أهدافه و قيمه الخاصة " (3).

كما يمكن تعريف الإنضباط الذاتي أنه " سلوك أو فعل يتم وفق القواعد الأخلاقية أو القانونية المعتمدة، و تأدية الواجب بإتقان بدون مراقب خارجي، و هو قمع النزعات السلبية و الرغبات الشريرة، و يقوم على قوة الإرادة و العزم و التحكم في النفس و عدم الإنصياع للأهواء " (4).

أما نحن فنرى بأن الإنضباط الذاتي للأفراد هو ذلك السلوك الراقي الذي يبني على القيم الأخلاقية و الدينية

(1) صبحي عبد الحفيظ قاضي، سيكولوجية العمل و العلاقات الإدارية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، بدون طبعة، 1983، ص 124-125.

(2) عبد الفتاح صالح خليفات و منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، قسم الأصول و الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3+4، 2009، ص 292.

(3) سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011، ص 78.

(4) تقية محمد المهدي حسان، دعائم الإنضباط الذاتي، أكاديمية الدراسات الإجتماعية و الإنسانية ج/قسم العلوم الإجتماعية، العدد 12، جوان 2014، ص 12.

و القانونية للمجتمع، والذي يتم و فق درجة عالية من الإتقان في العمل و الإحسان فيه من دون مراقب خارجي .

المبحث الثاني - محددات الإنضباط الذاتي:

المطلب الأول- سمات الإنضباط الذاتي:

من خلال تناول الموضوع الإنضباط الذاتي في الإدارة سجلنا عدة أنواع من الإنضباط هي الإنضباط الذاتي للأفراد، و الإنضباط الذاتي للجماعة، و الإنضباط الذاتي للمؤسسة، و الإنضباط الذاتي للمجتمع.

إلا أننا سوف نركز على النوع الأول و هو الإنضباط الذاتي للأفراد الذي يتجلى من خلال مجموعة كبيرة من النقاط أهمها أن " كل عامل مسؤول عن جودة ما ينتجه، و ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى، و أن هدف العامل هو الإنتاج دون عيوب، و أن مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة، و حل المشاكل بشكل مستمر يجب أن تكون القاعدة للعمل" (1).

- " الدقة في الأمور و ضبط الإدارة، و الإلمام بشؤون المرؤوسين، و الإنتظام في وضع كل شيء في موضعه، و العمل أكثر من القول، و توزيع المهام حسب التخصص و المواهب و الإمكانيات، و الجدية في المتابعة، و الحزم في القرارات، و المشاورة والتأمل، و اللطف في المعشر و السماح في الخلق، و الصرامة من غير عنف، و إنهاء الأعمال في يومها من غير تسويف و لا إضطراب، و الإستفادة من خبرات الآخرين و تجاربهم بالإطلاع و المجالسة، و خلق في وقت العمل راحة و في وقت الراحة عمل، و حب التميز، و عشق الإبداع، و الإرتياح للتفرد، و السعي للتفوق، و تجنب تكرار

(1) تقيّة محمد المهدي حسان، الإنضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المرجع سبق ذكره، ص 37.

- الخطأ، و الإستفادة من الإخفاق، والحذر من الثغرات، و التفاؤل و عدم معرفة اليأس و الإحباط " (1).
- " الأفراد المنضبطون يمتلكون روابط قوة بوظائفهم يرون أنه من الصعب كسرها، و يحبون أن تستوعب وظائفهم معظم وقتهم، و معظم إهتماماتهم مركزة حول وظائفهم، و يتميزون بالدقة في أداء أعمالهم إلى درجة كبيرة، و معظم الأهداف الشخصية في حياتهم مرتبطة و موجهة نحو وظائفهم، و يشغلهم التفكير في وظائفهم حتى بعد إنتهاء وقت العمل، و يحقق لهم عملهم في وظيفتهم حالة إشباع في حياتهم، و يعتبرون إهتمامهم بوظائفهم و إستغراقهم في أدائها من أهم الأشياء التي يعطونها الأولوية " (2).
- " السلوكيات هي سلوكيات فردية أو جماعية نابعة من المبادرات الذاتية، و تخضع للإرادة الشخصية للأفراد، و يمكن أن تقع سلوكيات الإنضباط خارج المتطلبات القانونية و الرسمية للوظيفة، و تسهم سلوكيات الإنضباط في تحقيق الفعالية التنظيمية و تعمل على تحقيق نتائج أفضل و تتعكس على الأداء الكلي للمنظمة" (3).
- " الإنضباط الذاتي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية و خاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بالبقاء في المنظمة، و أكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها...، و هو يمثل عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين فيها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل و تحقيق مستويات عالية من الأداء، و يعتبر الإنضباط مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لإستمرار و بقاء العاملين في أماكن عملهم، كما يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة " (4).

(1) عائض القرني، **مفتاح النجاح**، دار العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة، بدون سنة، ص 52.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سيق نكره**، ص 350.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سيق نكره**، ص 333.

(4) موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، **أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية**، بحث مقدم في جامعة البترا، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، سنة 2010، ص

- و من أهم سمات الإنضباط الذاتي هي تبني الأفراد للسلوك العالي، " و المقصود به هنا هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و هذا السلوك له ثلاثة أبعادٍ هي:

أ. **كمية الجهد المبذول:** و تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

ب. **نوعية الجهد المبذول:** تعني مستوى الدقة و الجودة، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، و في بعض الأعمال لا تهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته، بقدر ما تهم نوعية و جودة الجهد المبذول.

ج. **نمط الأداء:** و المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يُبذلُ بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

كما تتفاوت الأعمال من حيث مزيج الأنشطة و السلوك الذي تتطلبه، فبعض الأعمال تكون عناصر السلوك الظاهر فيها غالبية، مثل الأعمال الجسمانية و اليدوية، و هناك أعمال أخرى تكون عناصر السلوك المستتر فيها غالبية، مثل أعمال الإدارة، و التخطيط و البحوث، فكل الأعمال تحتوي على جانبي السلوك الظاهر و المستتر، لكن الفروق بين الأعمال تكمن في المزيج الذي تحتويه من السلوك الظاهر و المستتر⁽¹⁾.

و حتى يصل الفرد إلى مستوى الإنضباط ذاتياً فإنه ملزم بأداء مهامه على أكمل و أدق و أتقن صورة و ذلك من خلال التوظيف " الموضوعي للمهارات و القدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة و واجباتها و أساليب العمل، و معدلات الأداء من حيث الكم و الكيف، و

(1) هاني عرب، محاضرات السلوك الإنساني في المنظمات، ملتقى البحث العلمي www.rssc.rs.info، تم التحميل بتاريخ 2016-08-17 في 14:55.

حتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة " (1)، و بضبط هذه المعايير يتجلى بوضوح الإنضباط الذاتي للأفراد في منظماتهم.

و يجب الإشارة إلى أن السمات السالفة الذكر ليست على سبيل الحصر و إنما هي مجموعة من النقاط التي نرى أنها من أهم ميزات الإنضباط الذاتي للأفراد في الإدارة.

المطلب الثاني- المؤشرات الدالة على قوة الإنضباط الذاتي:

بما أن الإنضباط الذاتي للأفراد في العمل هو سلوك حضري راقى تسعى جميع المنظمات توفيره في أفرادها فإن له مجموعة من المؤشرات التي من شأنها أن تثبت وجوده أو ضعفه أو حتى إنعدامه ، و نذكر منها ما يتجلى من خلال سلوكيات الأفراد ما يلي:

- " حب المهنة، و التعاون مع زملاء المهنة، و ممارسة المهنة بشكل صحيح، والإلتزام بقواعد و أخلاقيات التعامل مع الآخرين، و إحترام العملاء إحترام الشخصية، و الديانة ، و اللون ، و النوع ، و الأصول العرقية و الجغرافية... عدم التمييز بين العملاء و التفرقة في المعاملة أو الخدمة لأي سبب من الأسباب، مراعاة الفروق الفردية فيما بين العملاء عند التعامل معهم، و معرفة العميل و قوة الإلتصال به و السعي إلى تطوير الخدمات المقدمة للعملاء، و تقديم الخدمة للعميل في أقصر وقت ممكن، و مصداقية الوعود مع العملاء، و الإهتمام بشكاوي العملاء و العمل على حلها في أقل وقت ممكن " (2)، حيث أننا نلاحظ أن معظم المنظمات الناجحة عالمياً تقوم سياستها على إرضاء العميل هذه السياسة التي تتحول إلى ثقافة متبناة من طرف الغالبية الساحقة لأفرادها، حيث أن نسبة الوعي لدى هذه المنظمات بأهمية إرضاء العميل من أجل نجاحها نسبة عالية لدى موظفيها الأمر الذي

(1) علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، بدون سنة، ص 267.

(2) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 14-43.

يجعلهم يرقون إلى الإنضباط ذاتياً في عملهم من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدقة و الإتقان و الجودة حتى يضمنوا الريادة.

- " الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين، و التركيز على حل المشاكل و ليس الشكاوى الدائمة منها، و تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة للفرد العامل، و إنخفاض شكاوى العملاء"⁽¹⁾، فتحول الأفراد ذاتياً إلى حل مشاكلهم بأنفسهم يعبر عن ثقافتهم التنظيمية الإيجابية تجاه منظماتهم و تجاه مجتمعهم حيث أنهم يكتسبون ذهنية إيجابية، غير شاكية و باكية من شأنها أن تعرقل السير الحسن للمهام، و هذه ثقافة غريبة عن منظماتنا الجزائرية حيث أن أغلب الموظفين الجزائريين لا يتحركون ساكنين عند بروز المشاكل من أجل حلها بل العكس يتمنون وقوعها و يصطنعونها، و هذا واضح من خلال مجموعة من العبارات المتداولة إجتماعياً مثل ' وَاشْ دَخَلْنِي'، ' كُلُّ وَاحِدٍ يَدْبِرُ رَأْسُو' و غيرها من المقولات الشعبية التي تحمل في طياتها حباً للإنفراد و الأنانية و كرهاً ضمناً للآخر و هذه ثقافة هدامة للإنضباط الذاتي، و مؤشر عن ضعفه.

- " المساهمة في العمل بجدية و إكتساب المكانة الإجتماعية التي تكون عن طريق بذل الجهد الذاتي، و تقدير الإنجازات التي يتوصل إليها الأفراد عن طريق التعاون و المشاركة و الأداء الجيد، و بروز الميل للإلتزام بالواجب و السلطة الإلزامية، و ظهور المبادئ الخاصة بالعمال و تمسكهم بها و العمل وفقها، و ظهور الإخلاص في العمل، و الإلمام بأبعاد الوظيفة، و التعاون فيما بين العمال ، و تعاون العمال مع الإدارة ، و تعاون العمال مع العملاء " ⁽²⁾، فالتعاون هو عبارة عن مختصر للطريق اتجاه حل أي عقبة في الحياة فهو عبارة عن توحيد القوى و توحيد المفاهيم من أجل الوصول إلى هدف معين يخدم

(1) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(2) شريط الشريف محمد، الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عناية، رسالة ماجستير في علم النفس و العلوم التربوية و الأطفونيا، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، سنة 2009، ص 87-88.

مصلحة الجميع، و بسيادة ثقافة التعاون في أي منظمة فإنها سوف تزيل لا محالة الثقافة السلبية التي تقوم على الفردية و الأنانية و حب الذات و كراهية الغير...، و بسواد ثقافة التعاون يسهل على المنظمات تحقيق أهدافها و يسهل على الأفراد تحقيق أهدافهم الخاصة.

- " قوة الشخصية، و إمتلاك المهارات، و بروز القدرات العالية للعمال، و القدرة على حل المشاكل، و القدرة على تحمل المسؤولية " (1)، ف قدرة تحمل كل الصعاب في الحياة مطلوبة و ذلك بحكم القانون العام في الحياة - البقاء للأقوى و الأصلح- فالله عز و جل خلق الإنسان في كبد، و هو مطالب بالصبر و الجلد و رباطة الجأش من أجل مواجهة المصائب و المشاكل التي تعتري حياته فبتبني الفرد لهذه الذهنية تسهل عليه الصعاب و يكتسب نوعاً من المقاومة و التأقلم الاجتماعي اتجاه ما يواجهه في حياته، و هذه الذهنية تخدم إرتقاءه حضارياً و بقاءه على مستوى عالي، و هي مؤثر على إنضباطه ذاتياً.

- توفر العدالة و عدم التحيز، و إحترام الوقت من طرف الأفراد العاملين، و حب العمل، و توفر الأمانة و النزاهة و الحكمة و الإخلاص في العمل، و فرض السرعة و الإتيان في العمل، و توفر السلوك الفردي السوي و اللائق، و توفر الإلتزام التام بالتشريعات و القوانين و المذكرات الخاصة بالعمل، و إنعدام الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالعمل أو العملاء إلا من طرف الأفراد الذين يخول لهم القانون الداخلي للمنظمة بذلك، و توفر خدمة للعملاء من شأنها إرضائهم التام، و عدم تقبل الهدايا و الرشاوي بمناسبة أداء الأفراد لمهنتهم، و عدم وجود تضارب في المصالح بين الأفراد و المنظمة، و عدم توظيف الأقارب و الإبتعاد عن كل أنواع التمييز و التفرقة بين الأفراد.

(1) شريط الشريف محمد، المرجع السابق ، ص 87-88.

المطلب الثالث- أبعاد الإنضباط الذاتي:

يأخذ الإنضباط الذاتي مجموعة من الأبعاد نذكر منها:

1- " الإيثار: هذا البعد الذي يشير إلى تصرف لمساعدة الآخرين في حل مشكلة مرتبطة بالعمل سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، و تتمثل أهم الفوائد المرتبطة بهذا البعد في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض، و يفيد ذلك العاملين في أنهم لا يظهرون لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة، مما ينعكس إيجاباً على كيفية تقييم أدائهم " (1).

و مصطلح المشاكل في هذا البعد يقصد به المشاكل الموجودة في العمل و المشاكل الخاصة بالأفراد خارج العمل، و التي تؤثر مباشرة في مردودية نشاطهم المهني، أي مشاكل مهنية و إجتماعية، فيتبني الفرد لمفهوم الإيثار و العمل به يخلق جواً من الثقة و المحبة و الألفة و الأمن في وسط الجماعة التي يعمل بها الأمر الذي يحول بيئة العمل إلى بيئة خصبة للإبداع و الإنتاج و التعبير عن الأفكار الجديدة و الإقتراحات المفيدة.

إضافة إلى ذلك فإن الإيثار من شأنه أن يمتص الحقد و الضغينة و الكراهية التي تكون في المنظمات خصوصاً في فترات الصراع و التي من شأنها أن تؤثر سلباً على الأداء بل يمكن حتى أن تؤدي إلى زوال و فشل هذه المنظمات في أهدافها.

2- " الكياسة و الكرم: يرتبط هذا النوع إرتباطاً كبيراً بالبعد الأول و هو الإيثار و لكنه يختلف عنه إختلافاً كبيراً، حيث هذا النوع يعتبر تصرفاً يساعد العاملين عن طريق منع مشكلة متعلقة بالعمل من الظهور أو تقليل حدة مشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل، و بالتالي توقع إستشارات و مذكرات و رسالات

(1) عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 319.

للتذكير⁽¹⁾، و يلتبس هذا النوع من السلوك في الأفراد الأكثر خبرة و تجربة في المنظمة و الذين يفترض أن يلتزموا بهذا التصرف و تقديمه إلى الأفراد الأقل خبرة في المواقف الحرجة ، أو أثناء إتخاذ القرارات.

3- الوعي: يشتمل هذا البعد على تصرفات العاملين مثل: مراعاة مواعيد العمل ، و نسبة الحضور تكون أعلى من المتوسط ، حيث أن العامل يصر على الحضور إلى العمل و هو مريض، أو مع سوء الأحوال الجوية، و إتباع القواعد و اللوائح و الإجراءات الخاصة بالمنظمة⁽²⁾ ، و هذا البعد يعبر في مضمونه على ثقافة عالية.

4- " الروح الرياضية: " و هذا البعد يرتبط بتقبل المواقف الغير محبوبة بروح رياضية و من دون شكوى، و هذا التصرف هو المفضل عند المشرفين و المسؤولين⁽³⁾، و يفترض إنتشار هذا البعد في الأفراد الذين يكثر تعاملهم مع المواطنين نظراً لإختلاف المستويات العقلية و الفكرية، و إختلاف و تباين القيم لهؤلاء العملاء.

5- صدق المواطنة التنظيمية: " هو بعد يرمي إلى صدق مسؤولية المشاركة في الحياة السياسية للمنظمة و حماية موارد المنظمة، و يتطلب ذلك متابعة أهم الأمور التي تحدث في المنظمة⁽⁴⁾، و يحبذ توفر هذا البعد في المجالس التأديبية و الهيئات الإستشارية و مجالس الإنتخاب و هذا لما يحتويه من صدق الروح الوطنية، و حب المنظمة و الوفاء و الولاء لها و لكل ما من شأنه أن يخدم مصالحها، فتوفر صدق المواطنة التنظيمية هو تعبير عن حب الخير و المصلحة و الغيرة على المنظمة و السعي إلى جلب كل ما يخدمها من سلوكيات و ذهنيات و إستبعاد كل ما من شأنه أن يضرها ولا يخدم مصالحها.

(1) عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 319.

(2) عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 319.

(3) عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 319.

(4) عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 320.

6- " التنمية و تطوير الذات: و يشتمل هذا البعد على أنماط سلوكية طوعية التي يمارسها الأفراد لتحسين معارفهم و مهاراتهم، و قدراتهم، و من ثم فإن هذا البعد يتضمن الإستفادة من الدورات التدريبية المتقدمة، و مواكبة أحداث التطورات في المجال الخاص بعمل الفرد، و تعلم مجموعة جديدة من المهارات التي تزيد من الإسهامات التي يقدمها الفرد إلى المنظمة.

7-المبادأة الفردية " التطوع": و يتضمن هذا البعد الأعمال الإبتكارية التي يقدمها الأفراد طواعية لتحسين أداء المنظمة، و الإصرار على تقديم الحماس و الجهود لإنجاز العمل، و التطوع يعني تحمل مسؤولية إضافية ، و تشجيع الأفراد الآخرين داخل المنظمة على ممارسة هذا السلوك.

8-الإذعان التنظيمي " الطاعة": و يشير إلى إندماج و قبول الفرد للقواعد و الإجراءات المعمول بها في المنظمة ، و الذي ينتج عنه الإلتزام بها، حتى و لو لم تكن هناك مراقبة لهذا الإذعان⁽¹⁾، هذا البعد نرى أنه مطلوب و ضروري لكل الموظفين العموميين العاملين بمختلف مستوياتهم، حيث أنه بتوفر الإذعان التنظيمي فإن المنظمة تكون في غير الحاجة إلى أساليب و ميكانيزمات الرقابة الخارجية و لجان التحقيق و التفتيش التي تكلف المنظمة الكثير من طاقاتها المادية و البشرية و تضيع الوقت الثمين.

كما أنه من فوائد الإذعان التنظيمي إبتعاد الموظفين عن المشاكل التي تجعلهم في دوامة مع المجالس التأديبية و التي تنعكس سلباً على المنظمة.

9- " الولاء: و يمثل هذا البعد الشعور بالود نحو الآخرين و حماية المنظمة و الموافقة على الأهداف التنظيمية، و مسانبتها و الدفاع عنها و تحسين صورة المنظمة أمام الأطراف الخارجية المتعاملة معها

(1) عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 320.

و حمايتها و الدفاع عنها من التهديدات الخارجية " (1).

10- الإلتزام العام: " و يتضمن هذا البعد الإنجاز وفقا لما يمليه الضمير، و هو يشتمل سلوكيات

المرؤوسين التي تتعدى حدود الإلتزام المحدد رسميا من المنظمة أي السلوكيات التي تفوق الحد الأدنى

من متطلبات الوظيفة و من أمثلة هذه السلوكيات:

أ- حرص الموظف على حسن إستغلال وقت العمل.

ب- حرص الموظف على الإلتزام بقواعد و قوانين العمل " (2).

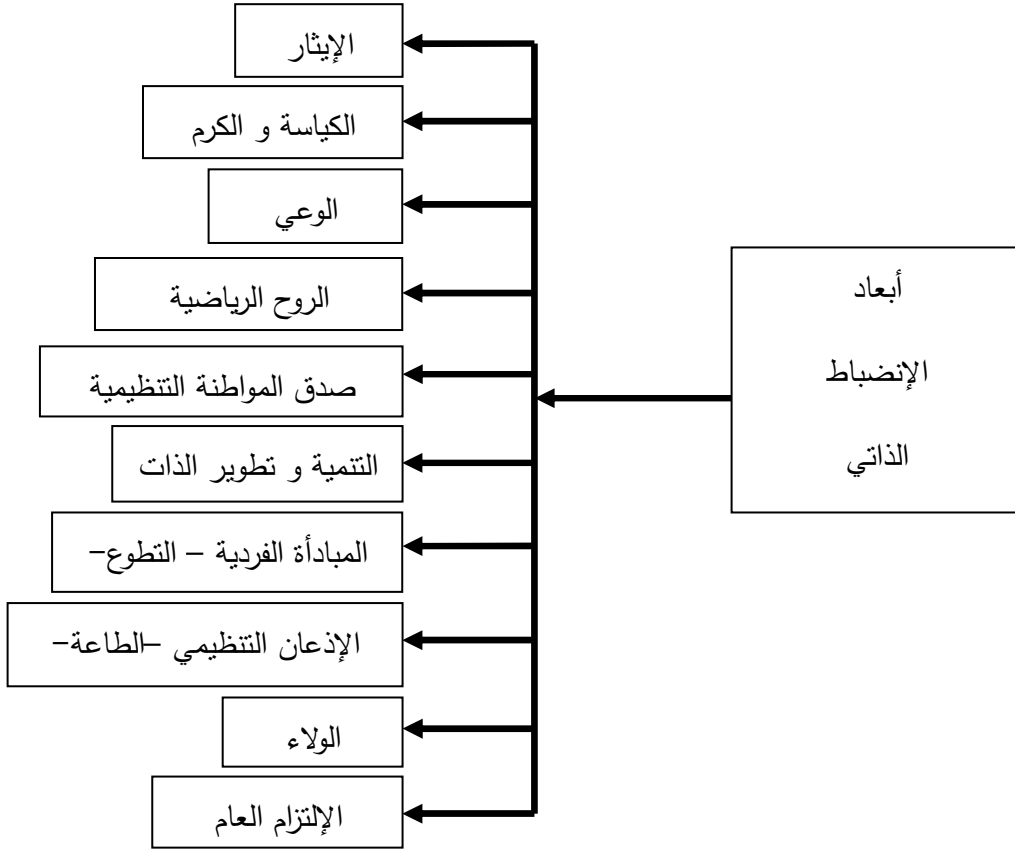
فالفرد إذا حكم ضميره على تصرفاته فإن هذه التصرفات سوف تتجه نحو الصواب لأن العموم من البشر

يتبنى ضميرهم العدل و الإنصاف و حب الخير... و هي كلها قواعد يقوم عليها الإنضباط الذاتي.

(1) عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 320.

(2) أميرة محمد رفعت حواس، أثر الإلتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 25.

الشكل رقم (01): يبين أبعاد الإنضباط الذاتي



المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الثالث - ركائز الإنضباط الذاتي:

إن السلوك الحضري للإنضباط الذاتي يقوم على مجموعات من الركائز يجب توفرها في الفرد العامل حتى يكون منضبطا وكلما كانت هذه الركائز راسخة في ذهنية الفرد العامل كلما كان إلتزامه بالإنضباط قويا، وتتمثل هذه الركائز في:

-الركائز الأخلاقية والمهنية. - الركائز الدينية و الإجتماعية. - الركائز القانونية.

المطلب الأول- الركائز الأخلاقية والمهنية: و نلخصها فيما يلي :

➤ **الوطنية:** " حيث يربى الإنسان على حب الوطن منذ طفولته فتغرس فيه الروح الوطنية، وعند إلتحاقه بميدان الشغل لن تكون فكرة الوطن والوطنية على مستوى الأفكار وحسب بل حتى على مستوى الممارسة الميدانية فهي التي تدفع الشخص للتخلي عن مصالحه الشخصية من أجل المصالح الاجتماعية " (1)، و هذه الوطنية تولد لديه نوعا من الحمية اتجاه مجتمعه و جماعته و أسرته هذه الحمية التي من شأنها أن تدفع به إلى القيام ببذل أقصى جهده من أجل تقديم الفائدة العامة للمجتمع و المنظمة على فائدته الخاصة.

➤ **الولاء و الإلتئام الروحي للمؤسسة:** إن " الشعور بالإنتئام إلى هوية ثقافية معينة، هو حاجة نفسية و إجتماعية ضرورية لا غنى عنها بالنسبة إلى أي إنسان يعيش في هذا العالم، فهذا الإلتئام هو الوسيلة الطبيعية لنمو الذات و إثباتها و تفتحها، إذ أن مثل الكائن البشري مثل الشجرة ليس في إستطاعته أن ينمو و يعيش حياة عادية إذا لم تكن له جذور ثقافية عميقة و أصيلة يتغذى منها " (2)، فالإلتئام ركيزة تقوم عليها الحياة السليمة للفرد بشكل عام قبل التفصيل في كونه ركيزة يقوم عليها إرتقاء الأداء في العمل إلى مستوى الإنضباط ذاتياً.

➤ **روح التعاون:** " تساعد عقلية روح التعاون على تماسك أعضاء الجماعة كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً، كما جاء في الحديث الشريف، ومن خلال هذا التماسك يلد لدى كل عضو من أعضاء الجماعة إحترام مبادئ الفريق وهذا الإحترام يؤدي إلى بناء الإلتزام، هذا الخير يشكل عنصراً أساسياً في

(1) تقيّة محمد المهدي حسان، دعائم الإنضباط الذاتي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(2) عبد الرزاق الداوي، في الثقافة و الخطاب عن حرب الثقافات، حوار الهويات الوطنية في زمن العولمة، المركز العربي للأبحاث و دراسة السياسات، لبنان، الطبعة الأولى، 2013، ص 6.

الإنضباط الذاتي" (1)، إذ أن التعاون من شأنه أن يولد الألفة و يزيد من قوة العلاقات الإنسانية بين العمال بالشكل الإيجابي كما أنه يقوي عملية الإتصال الأفقي و العمودي، و إضافة إلى كل هذا فإنه يحارب المشاكل المهنية و التي تمس مباشرة بالإنضباط الذاتي للأفراد بل على العكس من شأنه أن يبث نوع من الرضا الوظيفي في جو العمل، و حتى يكون التعاون بين الموظفين و جب إستحضار صدق النية فكل " الأعمال بالنيات، فإنوي الخير في كل عمل، و إستحضر نفع الآخرين و كف عن الشر " (2).

➤ **حب العمل:** " المحبة تخلق التضامن و التعاون الإيجابي من أجل تحقيق المصير المشترك بين جميع الأعضاء، و حب التعاون المتبادل و الثقة المتبادلة مع الإحترام المتبادل بين كافة أفراد المجموعة العاملة في المؤسسة على إختلاف أدوارهم و مراكزهم و أوضاعهم، و عنصر المحبة في ميدان العمل يخلق الثقة المتبادلة و يدعم سلوك الإنضباط الذاتي للأفراد " (3)، حيث يتحول فريق العمل إلى عبارة عن أسرة يرضى أفرادها بعضهم بعضاً، كما أنه يقوي من وحدتهم و هذا ما يوحد أهدافهم و بالتالي يسهل عليهم الإرتقاء إلى سلوك الإنضباط الذاتي.

" فقيمة كل إمري ما يحسن، و العاطل صفر، و الفاشل ممقوت و المخفق رخيص، يجب تركيز الاهتمام على عمل واحد، و إنغمس فيه، و إحترق به و عشقه لتكن مبدعاً " (4)، هذه هي الذهنية التي تتولد لدى الفرد عندما يكتسيه حبه لعمله.

➤ **الشعور بالمسؤولية:** "تجعل هذه الخاصية التعبير على أن كل فرد يكون مسؤولاً اتجاه الوسائل المادية

(1) تقيّة محمد المهدي حسان، دعائم الإنضباط الذاتي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(2) عائض القرني، مرجع سبق ذكره، ص 6.

(3) تقيّة محمد المهدي حسان، دعائم الإنضباط الذاتي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(4) عائض القرني، مرجع سبق ذكره، ص 6.

التي هي بحوزته، و مسؤولاً عن تصرفه تجاه العمل الذي يقوم به ، كما يرجع لكل إنسان موظف في تقرير مصير المؤسسة، أن يتحمل المسؤولية و كذا كل الأشخاص الموكلون و المكلفون بأي مهمة في تحقيق أهداف المؤسسة " (1)، فهذه الركيزة من شأنها أن تحافظ على ممتلكات الإدارة حتى مع غياب المسؤولين و تعطي دفعا و قوة للركائز القانونية التي سيتم التطرق إليها لاحقاً إذ أن الشعور بالمسؤولية هو إحساس لدى الفرد يطغى فيه الضمير و يسيطر على وجدان الفرد شعور بضرورة التصرف إتجاه المواقف بكل أمانة و صدقٍ و إخلاص و هذه خصالٌ أساسية يقوم عليها الإنضباط الذاتي، كما أن غياب هذا الشعور من شأنه أن يجلب اللامبالاة و الإهمال و الكره إتجاه الغير و... و هي عوائق من شأنها أن تمنع الفرد من الإنضباط.

➤ **الإخلاص:** يشكل الإخلاص في العمل عنصراً أساسياً في أخلاقية المهنة و هذا العمل مهما كان نوعه و مهما كانت سياسة المؤسسة و مهما كان الفريق الذي يشتغل معه، لأن الإخلاص في العمل معناه الإستقامة في الأداء و إتقان العمل، و لا سيما في غياب المشرف عليه أو المراقب، و هذا هو الإنضباط الذاتي في العمل " (2).

➤ **الإيجابية:** " الإيجابية هي بداية الطريق للنجاح، فكر بالنجاح دائماً، فحين تفكر بإيجابية فإنك في الواقع تبرمج عقلك ليفكر إيجابياً، و التفكير الإيجابي يؤدي إلى الأعمال الإيجابية في معظم شؤون حياتنا، و كثيرون يعتقدون أن طريقة التفكير سواءً كانت سلبية أو إيجابية هي أمور فطرية توجد مع الإنسان من طفولته، و لكن التفكير الإيجابي هو مهارة يمكن تعلمها و إتقانها بحيث تكون الطريق إلى النجاح و السعادة في حياة كل رجل مهما كان مركزه أو تحصيله العلمي، فالعقل يخضع للتدريب الجيد و يمكن

(1) تقيّة محمد المهدي حسان، دعائم الإنضباط الذاتي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

(2) تقيّة محمد المهدي حسان، دعائم الإنضباط الذاتي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

إكتساب التفكير المنظم العميق و الخلاق " (1).

➤ **الإتقان:** " هو التحكم في الأداء بإحسان مهما كان نوع العمل الذي يقوم به الإنسان، سواء كان فكرياً أو عضلياً أو تصرفي يقوم به، الإتقان يعطي له ميزة عن غيره، و هو سمة أساسية في المجتمعات المتحضرة، حيث أصبح الإتقان من سمات العصر الحديث فإذا كانت المؤسسة لا تستخدم الإتقان فهي مؤسسة مفلسة إذ يرتبط الإتقان في العمل بالإخلاص و بالنداء الداخلي المتمثل في الإنضباط الذاتي للإنسان أي يتجرد العمل من مظاهر النفاق و الرياء " (2)، و هذا ما يزيد في جودة العمل المنجز و بالتالي يزيد من حب الفرد لعمله و لمؤسسته و إدارته، حيث أنه " من ثبت نبت، ومن جد وجد، و من زرع حصد، و من صبر ظفر حيث يكون البدء بالأهم فالمهم، و إياك و الشتات و توزيع الجهد على عدة أعمال فإنه حيرة و عجز " (3).

➤ **المهارة و تطوير الخبرة الذاتية:** " المهارة الذاتية تتشكل من قدرات و كفاءات ذاتية تختلف من شخص لآخر تتكون من تجديد معارف الفرد بإستمرار سواءً من خلال التدريبات الميدانية و الإطلاع على المعارف النظرية الحديثة، حيث تساعد هذه المعارف على إكتساب قدرات في مهارة الممارسة في العمل نفسه فتتربى و تتطور جميع الصفات الثقافية الأخلاقية و الجمالية لدى الإنسان، و الشيء الرئيسي في التربية على العمل هو تربية الإحترام لكل نوع من أنواع العمل المفيد إجتماعياً سواء أكان عملاً جسدياً أم عقلياً، هذه التربية الذاتية و المكتسبة تشكل عنصراً حيويماً في الإنضباط الذاتي " (4)، كما تجدر الإشارة إلى أن تطوير الذات هي عملية مستمرة مع إستمرار الفرد ليس في العمل بل في الحياة لأن الحياة ككل عملية تطور من يوم إلى آخر، هذا السعي إلى التطوير يكون في إطار منظم و هادف

(1) أرنولد كارول، **قوة الثقة بالنفس**، مكتبة الهلال للنشر و التوزيع، مصر، بدون طبعة، بدون سنة، ص 231-232.

(2) تقيّة محمد المهدي حسان، **دعائم الإنضباط الذاتي**، مرجع سبق ذكره، ص 20.

(3) عائض القرني، **مرجع سبق ذكره**، ص 7.

(4) تقيّة محمد المهدي حسان، **دعائم الإنضباط الذاتي**، مرجع سبق ذكره، ص 20.

حيث تظهر نتائجه المحمودة " فالنظام طريق النجاح، و وضع كل شيء في موضعه مطلب الناجحين، أما الفوضى فهي صفة مذمومة، فالناجح لا يغلب هواه عقله، و لا عَجَزُهُ صَبْرُهُ، و لا تستخفه الإجراءات و لا تشغله التوافه " (1).

➤ **الثقة المتبادلة:** " الثقة تفيدنا عندما نمر بأوقات صعبة نفسياً، فبواسطتها نعرف أننا نستطيع النجاة من مشاعر الإكتئاب و الحزن و الإحساس بأن حياتنا لا معنى لها، و تجاوز كل هذه المشاعر، كما نعرف الأشياء التي ساعدتنا على ذلك، حتى إذا جاءت الأوقات العصيبة مرة أخرى نكون أكثر إستعداداً لها" (2).

فغياب الثقة في العمل من شأنه أن يؤدي إلى تشتيت فريق العمل و بالتالي يضعف العلاقات الإيجابية بين أعضاء الفريق مما يؤثر مباشرة في إنضباط الأفراد ذاتياً.

➤ **الإهتمام بالعلاقات الإنسانية:** فهناك مجموعة من النقاط التي تتمحور حول الفائدة من العلاقات الإنسانية التي تخدم إرتقاء الفرد إلى الإنضباط ذاتياً و التي من شأنها إذا عرفها الفرد و تدرب عليها أن تكسبه حب زملائه له و ثقته في نفسه و هي " حسن الإستماع و الإصغاء لوجهة نظر الآخرين، و فهم الخلفية النفسية و الثقافية لأفراد المجموعة التي يتم التعاون معها، و الحرص على إستشارة أفراد المجموعة في كل جزئية في العمل المشترك و التي تحتاج إلى قرار، و الإعتراف بالخطأ و محاولة التعلم منه، و عدم الإقدام على أي تصرف يجعل الزملاء يسيئون فهمه، و عدم إفشاء أسرار العمل، أو التحدث عن أشياء ليست من الإختصاص، و المبادرة لتصحيح أي خطأ يصدر من أي فرد من أفراد الفريق وفق آداب النصيحة، و تحمل ما يحدث من تجاوزات و إساءات من الأفراد، و إكتشاف الذات و

(1) عائض القرني، مرجع سبق ذكره، ص 7.

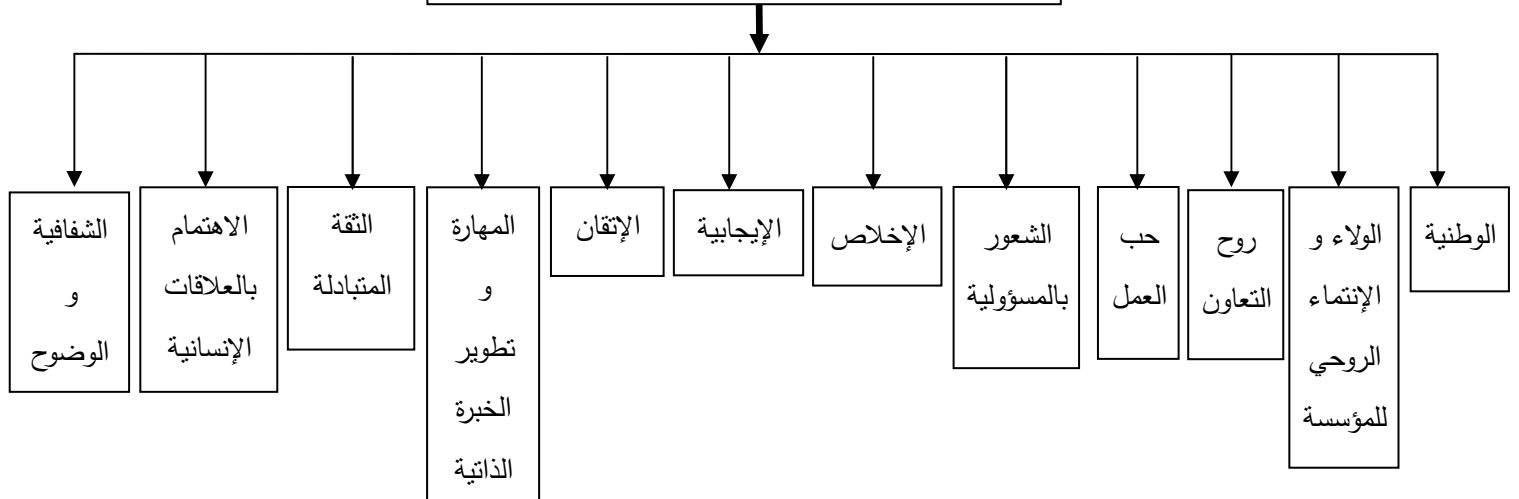
(2) إم.جيه.رايان، الثقة بنفسك، كيف تكف عن الشعور بالعجز و تعيش أكثر سعادة بجهد أقل، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2005، ص 14-15.

جني ثمار الموهبة، حيث سيساعدك إكتشافك لذاتك على تطوير مقدرتك النفسية على مقاومة التوتر، و القلق و الإكتئاب، و إكتشاف ما لديك من مهارات يمكن أن تستغلها في مجال عملك و تجني العديد من المكاسب " (1).

➤ **الشفافية و الوضوح:** " تتطلب الشفافية إستخدام عملية الإتصال كأداة أساسية وضرورية بين فريق العمل و بين جميع الأطراف العاملين بالمؤسسة، فإذا كان كل عضو على دراية بأهداف المؤسسة، فإن عامل الثقة، الرضا، و القناعة يتجسد و يدفع الفرد بالإلتزام بسلوك الإنضباط الذاتي " (2)، إضافة إلى ذلك فإن الشفافية و الوضوح تمنع إنتشار الإشاعات و الأفكار السلبية التي تمس مباشرة بالأداء ثم بجودة الخدمات حيث يصبح الموظف على ثقة كبيرة في زملائه و رؤسائه و ذلك من خلال ما يراه و ما يعيشه من أحداث يومية أمام مرأى عينيه.

الشكل رقم (02): يبين الركائز الأخلاقية و المهنية للإنضباط الذاتي

الركائز الأخلاقية و المهنية للإنضباط الذاتي



المصدر: من إعداد الباحث

(1) أرنولد كارول، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(2) تقيّة محمد المهدي حسان، دعائم الإنضباط الذاتي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المطلب الثاني - الركائز القانونية:

و هي مجموعة من الدعائم التي من شأنها أن توجه السلوك السوي للموظف فتبقيه في إطاره القانوني المتفق عليه، أو من شأنها أن تصحح السلوك الغير سوي للموظف فترجعه إلى إطاره السوي و ذلك من خلال مجموعة من المواد القانونية التي يعتمد عليها المجتمع بالقضاء من خلال قانون العقوبات الجزائية، كما تعتمد عليها الإدارة من خلال قانون الوظيفة العمومية.

و سوف نقوم بالتطرق إلى مجموعة من المواد التي تعزز و تحمي سلوك الإنضباط الذاتي للأفراد كما تقوم بتأديب و معاقبة المخالفين للقانون الذين يقومون بانتهاك قيم و أخلاقيات المهنة و ذلك من خلال التطرق إلى القانون الأساسي للوظيفة العامة ثم قانون العقوبات الجزائري:

أولا : قانون الوظيفة العمومية: الذي هو عبارة عن مجموعة من المواد التي من شأنها أن توجه سلوك الموظفين في الإتجاه المرغوب فيه من أجل الرفع من مستوى أدائهم، و من أهم هذه المواد نذكر:

- **المادة 40:** " يجب على الموظف، في إطار تأدية مهامه، احترام سلطة الدولة وفرض احترامها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها " ⁽¹⁾، و هي مادة تأمر بفرض الإحترام بالنسبة للفرد العامل كما تأمره بإحترام التنظيمات و الدولة ككل، و ذلك من أجل فرض هيبة الدولة و ذلك من أجل الزيادة في مستوى الإلتزام و الإنضباط و الإذعان حتى تضمن عدم بقاء أي مجال للفوضى و التسبب التي تمس سلباً بإنضباط الأفراد ذاتياً.

(1) الباب الثاني: الضمانات و حقوق الموظف و واجباته، الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

- **المادة 41:** " يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز" ⁽¹⁾، و نركز هنا على الأمانة في الإدارة و تجنب التحيز إلى أي طرف كان و تقديم الخدمات بعدل و على سواء، حيث نلمس التشجيع على المساواة و العدل و الأمانة و نبذ الخديعة و التحيز و الطغيان و هي كلها أعمدة و أساسات يقوم عليها الإنضباط ذاتياً.

- **المادة 42 :** " يجب على الموظف تجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ولو كان ذلك خارج الخدمة، كما يجب عليه أن يتسم في كل الأحوال بسلوك لائق و محترم" ⁽²⁾، و هذه المادة تحتوي في طياتها على تشجيع للنزاهة و الإحترام و حسن التصرف، و الشيء الملفت للانتباه في هذه المادة أنها تتطرق إلى أوقات خارج العمل، حيث أنها تمس سلوك الموظف حتى في حياته اليومية الخاصة به و ذلك لأن المشرع يعلم مدى تأثير الحياة الخاصة للأفراد في حياتهم و بيئتهم الإجتماعية التي يتفاعلون فيها على سلوكياتهم في مهنتهم.

و هنا التركيز على السلوك السوي حتى بعد ساعات الخدمة و الابتعاد عن الأماكن المشبوهة التي من شأنها تضعف أخلاق و قيم الموظف فتؤثر سلباً على قناعاته و قيمه فيضعف مع ذلك إنضباطه الذاتي.

- **المادة 43 :** " يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم، ولا يمكنهم ممارسة نشاط مريح في إطار خاص مهما كان نوعه.

غير أنه يخصص للموظفين بممارسة مهام التكوين أو التعليم أو البحث كمنشآت ثانوي ضمن شروط و وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم، كما يمكنهم أيضاً إنتاج الأعمال العلمية أو الأدبية أو الفنية، و في هذه

(1) الأمر نفسه.

(2) الأمر نفسه.

الحالة، لا يمكن الموظف ذكر صفته أو رتبته الإدارية بمناسبة نشر هذه الأعمال، إلا بعد موافقة السلطة التي لها صلاحيات التعيين " (1).

و هذه المادة ترمي إلى عدم تشتيت تركيز الموظف من خلال السعي وراء وظائف أخرى موازية تزيد من مداخيله و بالتالي تضعف من عطائه لوظيفته المكلف بها، و استتنت بذلك الأعمال الفنية و التعليمية و التكوينية التي تزيد من قدراته الذاتية و بالتالي ترفع من مستواه العلمي و الأدبي و هذا ما يعزز سلوكه في الإنضباط الذاتي.

فهذه المادة ترمي إلى حصر قدرات الفرد في توظيفها و تكريسها في ما يفيد منظمته و رفع مستوى أدائه إلا أنها تثمن السعي إلى العلم و التكوين و الفن و الأدب و هنا نلمس نوع من المزوجة بين العمل و التحضر، و لكن ذلك يبقى وفق شروط و قواعد خاصة بكل منظمة وفقاً لما يخدم مصالحها، و عليه فإن هذه المادة تدعم رفع مستوى الأفراد في الإدارات علمياً و أدبياً و فنياً، و هي بذلك تدفعهم إلى التحضر مع الحفاظ على مستوى العمل المطلوب، و هي بذلك تخدم مباشرة إمكانية إنضباطهم و تسهله و تزيد من وتيرته.

- **المادة 47 :** " كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه " (2) ، و هنا تجسيد للطاعة و التنفيذ للأوامر و المهام بجميع أنواعها، و رفض لكل أنواع التهاون و الهروب من العمل.

- **المادة 48 :** " يجب على الموظف الالتزام بالسر المهني. و يمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو اطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه، ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة. ولا يتحرر الموظف من واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية

(1) الأمر نفسه.

(2) الأمر نفسه.

المؤهلة" (1) ، و هنا تطرق إلى قدسية السر المهني الواجب الحفاظ عليه و ذلك مما يترتب عليه من أضرار تمس الفرد مباشرة و تعود على الإدارة بطريقة غير مباشرة، فالحفاظ على السر المهني أمر بالغ الأهمية في كل الوظائف، و هو مؤشر جد قوي على وجود أو إنعدام الإنضباط الذاتي، ذلك لأن إفشاء الأسرار المهنية من شأنه أن يمس بمصالح و بحرمات الأفراد و هذا من شأنه أن يرفع من مستويات الريبة و الشك و الخيانة في أوساط الأفراد و هذه صفات تتناقض مع الإخلاص و الأمانة و الثقة التي يقوم عليها الإنضباط الذاتي.

- **المادة 49 :** "على الموظف أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية وعلى أمنها، و يمنع كل إخفاء أو تحويل أو إتلاف الملفات أو المستندات أو الوثائق الإدارية ويتعرض مرتكبها إلى عقوبات تأديبية دون المساس بالمتابعات الجزائية " (2).

و ترمي هذه المادة إلى حماية ممتلكات الإدارة من الإتلاف و التدنيس و هذا يندرج في الأمانة و الحفاظ عليها و حب الإدارة و المنظمة التي ينتمي إليها الفرد، فهذه المادة ترمي إلى محاولة تعزيز قيم إيجابية كالأمانة و الغيرة على المنظمة و المحافظة على الملك العام، و هي صفات حميدة يرجى تبنيها من طرف الأفراد في سلوكياتهم الإدارية.

- **المادة 50 :** "يتعين على الموظف أن يحافظ على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه.

- **المادة 51:** يجب على الموظف، ألا يستعمل، بأية حال، لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة، المحلات والتجهيزات ووسائل الإدارة " (3).

(1) الأمر نفسه.

(2) الأمر نفسه.

(3) الأمر نفسه.

أي عدم إستعمال الوسائل العمومية للأغراض الشخصية و ذلك لما لهذا التصرف من أضرار مادية بالغة تمس مباشرة بميزانية المنظمة و تثبت في الوقت ذاته الأنانية و تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة و هذا ما يتضارب مع سلوك الإنضباط الذاتي للفرد في إدارته، فهذه المادة ترمي إلى بث ثقافة عادلة تضع الفاصل بين ما هو ملك عام و ما هو ملك خاص، و عدم الخلط بين المفهومين فبوصول الفرد إلى التفرقة بين المفهومين و وعيه بمدى الضرر الذي ينجم عن التداخل بينهما فإنه يصل إلى مستوى عالي من الوعي الإيجابي البناء فتتكون لديه ثقافة إيجابية من شأنها أن تضمن بقاء سلوكه في الإطار القويم الذي يخدم ترقيته إلى مستوى حضاري من شأنه أن يوصله إلى الإنضباط ذاتياً.

- **المادة 52 :** "يجب على الموظف التعامل بأدب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه"⁽¹⁾، و هذا السعي إلى تجسيد الآداب و الإحترام بين أفراد المنظمة و مالها من فوائد جمة في الحياة الإدارية و في التعامل و الإحتكاك التي يتولد من خلال التفاعل بين الجماعات، فالأدب و الإحترام صفتان محمودتان مطلوبتان في حياة الفرد، في حياته بصفة عامة و في وظيفته بصفة خاصة، و هما يعتبران ركزتان ترميان إلى تحلي الفرد بالرزانة و تقدير الذات و تحكيم العقل عن العواطف.
- **المادة 53 :** " يجب على الموظف التعامل مع مستعملي المرفق العام بلباقة و دون مبالغة " ⁽²⁾، أي قضاء حاجات المتعاملين بمستوى عالي من اللياقة و عدم تضييع أوقاتهم سداً، فالوقت شيء ثمين يجب معرفة قيمته و العمل على إستغلاله و إحترامه، كما أن اللباقة مطلوبة في التعامل بين الأفراد فحسن المعاملة من حسن التعلم و هذه المادة ترمي إلى تثمين الوقت في ذهنية الموظف و إلى زرع ثقافة حسن التعامل و اللباقة.

(1) الأمر نفسه.

(2) الأمر نفسه.

- **المادة 54:** "يمنع على الموظف تحت طائلة المتابعات الجزائية، طلب أو اشتراط أو استلام، هدايا أو هبات أو أية امتيازات من أي نوع كانت، بطريقة مباشرة أو بواسطة شخص آخر، مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه"⁽¹⁾، فهذه المادة ترمي إلى محاربة ظاهرة من ظواهر الفساد الإداري و هي ظاهرة الرشوة التي تتناقض سلوك الإنضباط الذاتي، و ذلك بتحديد كل مخارج هذه الآفة من طلب و إستلام أو إستراط، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فهي تبين أنه على الفرد أن يقوم بتأدية مهامه في إطارها الشفاف.

- **المادة 160:** "يشكل كل تخلّ عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيا ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية، دون المساس، عند الاقتضاء، بالمتابعات الجزائية.

- **المادة 161:** يتوقف تحديد العقوبة التأديبية المطبقة على الموظف على درجة جسامة الخطأ، و الظروف التي ارتكب فيها، ومسؤولية الموظف المعني، والنتائج المترتبة على سير المصلحة و كذا الضرر الذي لحق بالمصلحة أو بالمستفيدين من المرفق العام "⁽²⁾.

نلمس في هذه المادة ربط مباشر بين الضرر الناجم عن عدم إنضباط الموظف و إلتزامه بمهامه من خلال تحديد جسامة الخطأ و الضرر المترتب عنه و ربطها بنوع العقوبة و السلوك التأديبي الذي من شأنه أن يصل حتى إلى متابعات جزائية.

و نلمس في روح هذه المادة أنه يوجد نوعاً من الترهيب الذي ترى الإدارة أنه يجب أن يبيت في صفوف الأفراد الأقل نزاهة و الذين تسول لهم أنفسهم الإنحراف عن إطار مهامهم المنوطة بهم، حيث أن هذه

(1) الأمر نفسه.

(2) الباب التاسع: النظام التأديبي، الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو

2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

العقوبات تكون في مستواها المنخفض إدارية و يمكن أن تتحول في مستواها المرتفع إلى متابعات جزائية.

- **المادة 184 :** " إذا تغيب الموظف لمدة خمسة عشر (15) يوما متتالية على الأقل، دون مبرر مقبول، تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين إجراء العزل بسبب إهمال المنصب، بعد الإعدار، وفق كفايات تحدد عن طريق التنظيم.

- **المادة 185 :** لا يمكن الموظف الذي كان محل عقوبة التسريح أو العزل أن يوظف من جديد في الوظيفة العمومية ⁽¹⁾، فالملاحظ مما سبق من المواد أنها ترمي إلى عزل و طرد الأفراد الذين يتسببون بإهمال مناصبهم دون مبررات و الذين يتغيبون لفترات طويلة من شأنها أن تعيق السير الحسن للمهام، و هذا عبارة عن تطهير للإدارة من الأفراد المنحرفين و الفاسدين اللذين لا يرجى إنضباطهم أو تحسن مستواهم.

ثانياً: قانون العقوبات الجزائري

و هو عبارة عن مجموعة من المواد القانونية التي تطبق على الفرد الجزائري الذي يخالف القوانين و القيم و المعايير التي يتبناها المجتمع الجزائري كما تجدر الإشارة هنا أن قانون العقوبات الجزائرية يختلف عن قانون الوظيفة العمومية كونه أشمل منه حيث أنه يمس الفرد الجزائري بشكل عام سواء كان موظفاً أو غير ذلك، كما أن الجزاءات المترتبة عنه تكون من طرف العدالة و ليست الإدارة فحسب و هي تكون في مستواها الأدنى مخالفات و في مستواها المتوسط جنح و في مستواها العالي جنايات و ذلك حسب درجة الإنحراف و الضرر الحاصل، إلا أننا سوف نركز على المواد التي تمس إنحراف الموظف.

- **المادة 112:** في تواطؤ الموظفين: إذا إتخذت إجراءات مخالفة للقوانين و كان تدبيرها عن طريق

(1) الأمر نفسه.

إجتماع أفراد أو هيئات تتولى أي قدر من السلطة العمومية أو عن طريق رسل أو مراسلات فيعاقب الجناة بالحبس من شهر إلى ستة أشهر و يجوز حرمانهم من تولي أي وظيفة أو خدمة عمومية لمدة عشر سنوات على الأكثر⁽¹⁾، و هذه المادة تحارب في مضمونها كل أنواع المؤامرات التي من شأنها أن تعيق السير الحسن لمهام المنظمات و تعطي حتى الصلاحيات لطرد الأفراد الفاسدين في المجتمع من الإدارات العمومية حتى تضمن أعلى مستوى من النزاهة و الشفافية في الإدارة العمومية الجزائرية.

- " المادة 117: في التدخل الغير شرعي في وظائف أخرى يعاقب بالسجن المؤقت من خمسة إلى عشر سنوات، الولاة و رؤساء الدوائر و رؤساء المجالس الشعبية البلدية و غيرهم من رجال الإدارة الذين يتدخلون في أعمال الوظيفة التشريعية⁽²⁾."

- " المادة 119 مكرر: في الإهمال المادة 60 من القانون رقم 06-23 المؤرخ في 20 ديسمبر سنة 2006، يعاقب بالحبس من ستة (06) أشهر إلى ثلاث (03) سنوات و بغرامة من 50000 دج إلى 400000 دج كل قاضي أو موظف أو ضابط عمومي تسبب بإهماله الواضح في سرقة أو إختلاس أو تلف أو ضياع أموال عمومية أو خاصة أو أموال منقولة وضعت تحت يده سواء بمقتضى وظيفته أو بسببها " ⁽³⁾، ترمي هذه المادة إلى دعم سلوك الإنضباط الذاتي للفرد في إدارته من خلال تجريم كل أنواع الإهمال المرتكبة من الفرد في مهامه الإدارية حيث أنها تزجر هذا التصرف السلبي الذي من شأنه أن يولد مجموعة من النتائج الوخيمة على الإدارة و على الموظف و على المواطن المتعامل مع هذه الإدارة.

(1) أحسن بوسقيعة، قانون العقوبات في ضوء الممارسة القضائية، منشورات بيرتي، الجزائر، طبعة 2008/2007، ص 64-63.

(2) أحسن بوسقيعة، المرجع السابق، ص 65.

(3) أحسن بوسقيعة، المرجع السابق، ص 65.

- "المادة 120: في إتلاف الوثائق يعاقب بالحبس من سنتين إلى عشر سنوات و بغرامة من 20000 دج إلى 100000 دج القاضي أو الموظف أو الضابط العمومي الذي يتلف أو يزيل بطريقة الغش و بنية الإضرار و وثائق أو سندات أو عقود أو أموالاً منقولة كانت في عهده بهذه الصفة أو سلمت له بسبب وظيفته " (1)، فهذه المادة تدعم تبني الفرد الجزائري لسلوك الإنضباط الذاتي من خلال محاربة الغش و محاربة كل تصرف من شأنه أن يضر بالمهام الإدارية التي يجب على الفرد الموظف أن يسهر على تنفيذها بأحسن الطرق و بأحسن أداء ممكن.

- " المادة 132: في التحيز لصالح طرف معين القاضي أو رجل الإدارة الذي يتحيز لصالح أحد الأطراف أو ضده يعاقب بالحبس من ستة أشهر إلى ثلاث سنوات و بغرامة من 20000 دج إلى 100000 دج " (2)، و هذه المادة تنبذ التحيز و المحاباة تجاه أي طرف على حساب طرف آخر وهذا جراء ما يتولد من هذا التحيز من عنصرية و جهوية و كراهية و أنانية و إحباط في نفوس الأفراد المتعاملين مع الإدارة.

- " المادة 136: في رفض العمل يجوز محاكمة كل قاض أو موظف إداري يمتنع بأي حجة كانت عن الفصل فيما يجب عليه أن يقضي فيه بين الأطراف بعد أن يكون قد طلب إليه ذلك و يصر على إمتناعه بعد التنبيه عليه من رؤسائه و يعاقب بغرامة من 20000 دج إلى 100000 دج و بالحرمان من ممارسة الوظائف العمومية من خمسة سنوات إلى عشرين سنة" (3)، هذه المادة تدعم سلوك الإنضباط الذاتي من خلال محاربة ذهنية رفض العمل مهما كانت الأسباب فهي تجبر الموظف على الفصل في القضايا و تأدية مهامه و تحمل مسؤولياته التي يتلقى من خلالها على راتبه الشهري فهي

(1) أحسن بوسقيعة، المرجع السابق، ص 65.

(2) أحسن بوسقيعة، المرجع السابق، ص 67.

(3) أحسن بوسقيعة، المرجع السابق، ص 67.

تصر على بث ذهنية ضرورة إتمام الأعمال مهما كانت الظروف.

- " المادة 137: في إتلاف الرسائل كل موظف أو عون من أعوان الدولة أو مستخدم أو مندوب عن مصلحة البريد يقوم بفض أو إختلاس أو إتلاف رسائل مسلمة إلى البريد أو يسهل فضاها أو إختلاسها أو إتلافها يعاقب بالحبس من ثلاثة "3" أشهر إلى خمس "5" سنوات و بغرامة من 30000 دج إلى 500000 دج.

و يعاقب بالعقوبة نفسها كل مستخدم أو مندوب في مصلحة البرق يختلس أو يتلف برقية أو يذيع محتواها، و يعاقب الجاني فضلا عن ذلك بالحرمان من كافة الوظائف أو الخدمات العمومية من خمس إلى عشر سنوات.

- المادة 137 مكرر: في سوء إستعمال السلطة كل موظف أو ضابط عمومي سخر أموالا منقولة أو عقارية خارج نطاق الحالات و الشروط المحددة قانونا، يعاقب بالحبس من سنة "1" إلى "5" سنوات و بغرامة من 20000 دج إلى 200000 دج.

كما يعد الفاعل مسؤولاً مسؤولياً مدنية شخصية و تتحمل الدولة كذلك مسؤوليتها المدنية، على أن يكون لها حق الرجوع على الفاعل " (1).

و هذه المواد السالفة الذكر تدعم توجه الفرد نحو الإنضباط ذاتياً من خلال تأطير و توجيه إستعماله للسلطة الممنوحة له بمناسبة وظيفته التي يشغلها، فهي توجه هذه السلطة لإستعمالها وفقاً للمصلحة العامة للمجتمع ثم للمنظمة و ليس لمصلحته الخاصة فهي ضمناً تنبذ الأنانية و تفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

إضافة إلى قانون الوظيفة العمومي الذي يرمي إلى حماية أخلاق الوظيفة و حماية قيمها و معاقبة

(1) أحسن بوسقيعة، المرجع السابق، ص 69.

المخالفين لها، قام الشرع الجزائري بتشريع مجموعة من المواد القانونية في قانون العقوبات الجزائري و التي يتم تطبيقها جزائياً، أي في العدالة عن طريق محاكم إبتدائية أو مجالس قضاء و التي تمس بكل الموظفين الذين ينتهكون قيم العمل و يساهمون في إنتشار الفساد، حيث أن المتمعن في هذه المواد يجد أنها تصب في صالح تحقيق و تقوية و تجسيد الإنضباط الذاتي للموظفين في إدارتهم و زجر كل مخالف للقانون.

المطلب الثالث- الركائز الدينية و الاجتماعية:

إن الله عز و جل أنزل القرآن الكريم و سنة رسول الله من أجل إعطاء الناس الحكمة اللازمة في حياتهم و بالتالي يسهل عليهم التمييز بين الخطأ و الصواب و بين السلوك السوي و السلوك الشاذ، بل أعطى للناس الكيفية المتبعة من أجل تقويم حتى السلوك الغير سوي و الرقي به إلى السلوك المنضبط ذاتياً، و هذه مجموعة من السور القرآنية و الأحاديث النبوية التي تحت على الإنضباط الذاتي:

- قال الله تعالى { أَلَمْ يَعْلَم بِأَنَّ اللَّهَ يَرَىٰ } سورة العلق الآية 14.
- و قال الله تعالى { إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا رَقِيبًا } سورة النساء الآية 01.
- و قال الله تعالى { رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ لِمَنْ خَشِيَ رَبَّهُ } سورة البينة الآية 08.
- و قال الله تعالى { إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ } سورة الرعد الآية 11.
- و قال الله تعالى { وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ } سورة البقرة الآية 195.

كما جاءت في ديننا الحنيف مجموعة كبيرة من توجيهات رسول الله صلى الله عليه و سلم تتص على ضرورة إتزام المسلم بسلوك الإنضباط الذاتي ليس على مستوى العمل فقط و إنما حتى على مستوى جميع سلوكاته في حياته نذكر منها:

- بخصوص التحلي بالمسؤولية جاء حديث رسول الله صلى الله عليه و سلم القائل " { كلكم راع و كلكم

مسؤول عن رعيته { " (1)، حيث يفهم من هذا الحديث أن المسؤولية موجودة في جميع المستويات و على كل أفراد المجتمع حيث أن الفرد الأقل مسؤولية مسؤول عن نفسه و عن دينه و عن تصرفاته مع بقية أفراد المجتمع.

- و في محاسبة الذات " { ساعة يحاسب فيها نفسه } " (2)، و هذا الحديث يتناول ضرورة تفرغ الفرد إلى نفسه فيخصص مدة زمنية يحاسب فيها نفسه من خلال تحديد مواقع الخلل و الزلل فيصححها و يحد بذلك من سلوكه الغير سوي و يقترب إلى الإنضباط ذاتياً، كما أن هذا الحديث يتطرق ضمناً إلى أن المحاسبة و المراقبة في شريعتنا لا تقتصر على السلطة العليا في العمل أو في الحياة، و إنما المحاسبة يجب أن تتطرق أولاً من الذات.

- و في التحكم في النفس: " { لا تغضب } " (3).

- " و قول الرسول صلى الله عليه و سلم: و { ليس الشديد بالصرعة، إنما الشديد الذي يملك نفسه } " (4)، و في هذا الحديث توجيه من الرسول صلى الله عليه و سلم بالإبتعاد عن الغضب و العصبية و التسرع و فرض المواقف بالقوة، و هذا الإبتعاد عن النعرات السلبية من شأنه أي يسهل على فرد الإنضباط ذاتياً.

(1) محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح البخاري، زادك إلى المعرفة للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2012، رقم الحديث 2419.

(2) محمد بن محمد الغزالي أبو حامد، إحياء علوم الدين، دار المعرفة، لبنان، بدون طبعة، بدون سنة، الحديث رقم 390.

(3) أحمد بن شعيب النسائي، سنن النسائي الكبرى، مؤسسة الرسالة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2001، رقم الحديث 15.

(4) أبي زكرياء يحيى بن أشرف النووي، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين، دار الكتب العلمية، لبنان، 1461هـ، رقم الحديث 2267.

- و في الأمانة: " { أد الأمانة إلى من أئتمنتك و لا تخن من خانتك } " (1)، هذا الحديث يدعم الإنضباط الذاتي كونه ينبذ الخيانة حتى من الفرد الذي يكون ضحية لها، فهو حديث يشجع الإئتمان و يحتقر الخيانة، و الأمانة صفة محمودة و مرغوبة و تعتبر ركيزة أساسية لقيام الإنضباط ذاتياً.
- و في الوفاء بالعهد: " { إضمنوا لي ستا أضمن لكم الجنة و إذا وعد فلا يخلف } " (2)، إن هذا الحديث يشجع على الوفاء بالعهد و هي صفة تبين مدى صدق و نزاهة الفرد في حياته الاجتماعية كما أن هذه الصفة من شأنها أن تزيد من مستويات الثقة و الراحة و التعاون فيما بين جماعات العمل.
- و في الوعي الوظيفي: عن النبي صلى الله عليه و سلم أنه قال: " { إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسن } " (3)، و الإحسان هو قلب الإنضباط ذاتياً فهذا الحديث يرمي إلى رفع ذهنية الموظف أثناء العمل إلى مستوى الإحسان و هو الإنضباط ذاتياً.
- الرقابة الذاتية: قال تعالى { مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ } سورة ق الآية 18.
- في حديث بن برزة الأسلمي مرفوعاً: " { لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيما أفناه و عن عمله فيما فعل، و عن ماله من أين إكتسبه و فيما أنفق، و عن جسمه فيما أبلاه } " (4)، و الإستنتاج من كلام الله عز وجل و حديث رسوله الكريم فيما سبق هو أن الشريعة الإسلامية ترمي إلى تقوية سلوك الإنضباط الذاتي للأفراد من خلال بث ذهنية و ثقافة مراجعة الفرد لنفسه بطريقة دائمة هذه المراجعة المستمرة التي تضمن له عامل التصحيح و التقويم في أفكاره و معتقداته يليها التقويم في سلوكه.

(1) الترميذي أبو عيسى، سنن الترميذي، دار الغرب الإسلامي، لبنان، الطبعة الأولى، 1996، رقم الحديث 1264.

(2) محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الترغيب والترهيب، مكتبة المعارف للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، بدون طبعة، 2000، رقم الحديث 1887.

(3) محمد ناصر الدين الألباني، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 1887.

(4) الترميذي أبو عيسى، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 2532.

- " حديث جبريل: قال: ما الإحسان؟ فقال صلى الله عليه وسلم { أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك } " (1)، و المغزى من هذا الحديث أن الإنسان مراقب طوال الوقت و عليه أن يتصرف على هذا الأساس فلا يترك مجالاً للهوى و للشهوات و هذا يعتبر بمثابة طريقة عيش يستعملها في حياته و في مجتمعه حيث يكون الإلتزام بالأداب و الإحترام و الإلتزام بالحدود فتزيد مكانة الفرد في مجتمعه و في مكان عمله.

• مسؤولية العامل و صاحب المنصب:

- روى الشيخان عن ابن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: { ألا كلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع و هو مسؤول عنهم و المرأة راعية عن بيت بعلها و ولدها و هي مسؤولة عنهم و العبد راع على مال سيده و هو مسؤول عنه ألا فكلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته } " (2).
- و قال صلى الله عليه وسلم: { ما من أمير عشرة إلا و هو يأتي به يوم القيامة مغلولاً حتى يفكه العدل أو يوبقه الجور } " (3).
- و قال صلى الله عليه وسلم: { إنكم ستحرصون على الإمارة و ستكون ندامة يوم القيامة، فنعمت المرضعة و بُست الفاطمة } " (4).
- و قال صلى الله عليه وسلم: { إن شئتم أنبأتكم عن الإمارة، أولها ملامة و ثانيها ندامة و ثالثها عذاب يوم القيامة، إلا من عدل } " (5).

(1) محمد بن إسماعيل البخاري ، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 50.

(2) محمد بن إسماعيل البخاري ، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 1829.

(3) محمد ناصر الدين الألباني، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 5571.

(4) أحمد بن شعيب النسائي، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 4211.

(5) محمد ناصر الدين الألباني، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 1443.

- و قال صلى الله عليه و سلم لعبد الرحمان بن سمرة رضي الله عنه: " { يا عبد الرحمان لا تسأل الإمارة فإنك إن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها و إن أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها } " (1)، و نستنتج من هذه الأحاديث أن للمسؤولية جانبان جانب مرغوب فيه و ذلك من خلال حث الشريعة على ضرورة تحملها و العدل فيها و السهر على إتمامها و ...، و جانب مذمومة فيه و هو عدم طلبها و عدم السعي إليها لأنها ليست بالأمر السهل على الأفراد المسؤولين في المنظمات، و عليه فإن الشريعة الإسلامية ترمي إلى بث ثقافة وسطى ترمي إلى تجنب السعي وراء المسؤولية و في المقابل إذا كلف بها الفرد فإنه مطالب بالعدل فيها، و بهذه الثقافة فإن الفرد المسؤول في المنظمة يسهل عليه الإنضباط في منصبه لأنه يبتعد عن صفة الجشع.

• الإخلاص للعمل و بذل الجهد فيه:

- روى مسلم عن عبد الله بن زياد عاد معقل بن يسار في مرضه فقال له معقل إني محدثك بحديث لو لا أنني في الموت لم أحدثك به سمعت رسول الله يقول: " { ما من أمير يلي أمر المسلمين ثم لا يجهد لهم و ينصح إلا لم يدخل معهم الجنة } " (2).

- و قال رسول الله صلى الله عليه و سلم في حديث آخر: " { ما من راع يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت و هو غاش لها إلا حرم الله عليه رائحة الجنة } " (3).

- و قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: " { خير الكسب كسب العامل إذا نصح } " (4)، و المقصود من هذه الأحاديث هو تدعيم سلوك الإنضباط الذاتي للأفراد من خلال بث ثقافة الإخلاص و بذل أقصى

(1) محمد بن إسماعيل البخاري ، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 6622.

(2) أبي الحسين مسلم ابن الحجاج القشيري النيسابوري، صحيح مسلم، دار الحديث، مصر، بدون طبعة، 2010، رقم الحديث 142.

(3) محمد بن إسماعيل البخاري ، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 7150.

(4) محمد جلال الدين السيوطي و محمد ناصر الدين الألباني، مختصر صحيح الجامع، شركة ألف للنشر و الإنتاج الفني، مصر، الطبعة الأولى، 2008، رقم الحديث 3278.

جهد ممكن، والملاحظ هنا هو إشارة شريعتنا إلى أهمية جماعات العمل و الجماعات الإجتماعية التي يعيش فيها الفرد حيث أن المسؤول مطالب بالسهر و الإخلاص و بذل الجهد لصالح مرؤوسيه حتى و إن لم يتفق معهم و الأكثر من ذلك أن الله حرم عليه الجنة إن مات و هو كاره أو غاش لهم و هذا توجيه صريح بضرورة التآلف و المحبة و الإخلاص بين الرئيس و مرؤوسيه.

• الرفق بالموظفين:

- قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: " { اللهم من ولي من أمتي أمرا فرفق بهم فرفق به و من ولي من أمر أمتي أمرا فشق عليهم فاشقق عليه } " (1).
- و لقد وصف الله عز وجل الرسول صلى الله عليه و سلم فقال: { فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ } . آل عمران الآية 159.

كما أن الرفق بالموظفين من شأنه أن يهبط من مستويات الصراع التنظيمي ومن شأنه أن ينقص من الحقد و الكراهية و تضارب المصالح بين الأفراد، و على العكس فهو يولد الألفة و التعاون و يسهل الإتصال بأنواعه و يسهل عملية تحديد و حل المشاكل التنظيمية و هذه كلها عوامل تسهل العمل و التي تعطي العامل حبا و شغفاً أكثر للعمل و للمنظمة فيزيد إنضباطه في عمله.

• الحفاظ على الأمانات:

- قال الله عز و جل: { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَ أَنْتُمْ تَعْلَمُونَ } . الأنفال الآية 27.

- و قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: " { من إستعملناه على عمل، فرزقناه رزقا، فما أخذ بعد ذلك

(1) أبي الحسين مسلم ابن الحجاج القشيري النيسابوري، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 6.

فهو غلول {⁽¹⁾ .

- و قال الله عز و جل في أهل الإيمان: { وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ } . المؤمنون الآية 8 .
- و قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: " { العامل بالحق على الصدقة كالغازي في سبيل الله عز و جل حتى يرجع إلى بيته } " ⁽²⁾، الأمر الذي نستخلصه من قول الله عز و جل و من حديث رسوله صلى الله عليه و سلم في هذا الموضوع هو تقديس الشريعة الإسلامية لمفهوم الأمانة و السهر على رعايتها و تأديتها و ذلك لما لها من فوائد عظيمة تعود على جميع أفراد المجتمع بالإيجاب إلى درجة أنها وصلت إلى مرتبة الجهاد في سبيل الله عز و جل، و عليه فإن الإنضباط للأفراد يرتكز على ضرورة تعظيم و تقديس الأمانات، و حيث أن الخيانة و الغدر هما صفتان لا يمكن لصاحبها أن يكون منضبطاً ذاتياً.

• محاربة التعيين للقراية و الوساطة:

- عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: " { إذا ضيعت الأمانة فإنتظر الساعة قال كيف إضاعتها يا رسول الله قال: إذا أسند الأمر إلى غير أهله فإرتقب الساعة } " ⁽³⁾.
- و قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: " {من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً و هو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله و رسوله } " ⁽⁴⁾، و بخصوص رفض تعيين الأفراد في مناصب العمل بمناسبة القراية أو الوساطة أو الجهوية أو التمييز العنصري فإن الشريعة الإسلامية تنبذ هذه الثقافة لأنها ثقافة هدامة ترمي إلى التفضيل بين أفراد المجتمع ليس على أساس الجدارة أو حسن الأداء و إنما

(1) محمد جلال الدين السيوطي و محمد ناصر الدين الألباني، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 5899.

(2) محمد جلال الدين السيوطي و محمد ناصر الدين الألباني، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 3996.

(3) محمد بن إسماعيل البخاري ، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 6131.

(4) أبي عبد الله محمد بن عبد الله الحاكم النيسبوري، المستدرک على الصحيحين، دار المعرفة، لبنان، بدون طبعة، 1998، رقم الحديث 7105.

على إعتبارات لا تخدم لا المجتمع و لا المنظمة و لا الأفراد أنفسهم المستفيدين من هذه المناصب بسبب الفرق الشاسع بين قدراتهم و مؤهلاتهم و بين المستوى المرغوب في المنصب. فجاءت هذه الأحاديث لمحاربة هذه الثقافات المتعصبة و دحضها حتى تسود نسبة عالية من المساواة و العدل فيوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

• محاربة الرشوة:

- قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: " لعن الله الراشي و المرتشي" (1).
- و قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: " هدايا العمل غلول " (2).
- في صحيح البخاري عن أبي حميد الساعدي قال " { إستعمل رسول الله صلى الله عليه و سلم رجلا على صدقات بني سليم يدعى بن اللتبية فلما جاء حاسبا قال هذا ما لكم و هذا هدية فقال رسول الله صلى الله عليه و سلم فهلا جلست في بيت أبيك و أمك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقا ثم خاطبنا فحمد الله و أثني عليه ثم قال أما بعد فإنني أستعمل الرجل منكم على العمل مما ولاني الله فيأتي فيقول هذا ما لكم و هذا هدية أهديت لي أفلا جلس في بيت أبيه و أمه حتى تأتيه هديته و الله لا يأخذ أحد منكم شيئا بغير حقه إلا لقي الله يحمله يوم القيامة فلا أغفرن أحدا منكم لقي الله يحمل بعيرا له رغاء أو بقرة لها خوار أو شاة تعير ثم رفع يده حتى وري بياض إبطه يقول اللهم هل بلغت بصر عيني و سمع أذني" (3).

و تدعم هذه الأحاديث الإنضباط الذاتي للأفراد بتحريمها و نبذها لكل أنواع الرشوة الموجودة في المجتمع سواءً في المنظمات أو خارجها و ذلك لما لهذه الظاهرة-الرشوة- من آثار ضارة بالمجتمع و المنظمات و

(1) محمد جلال الدين السيوطي و محمد ناصر الدين الألباني، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 4990.

(2) محمد جلال الدين السيوطي و محمد ناصر الدين الألباني، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 6898.

(3) محمد بن إسماعيل البخاري ، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 6578.

الأفراد على حدٍ سواء، كما إعتبرت أي هدية يتلقاها الموظف بمناسبة العمل غلواً و هذا يعتبر بمثابة قاعدة أو قانون يسير عليه كل موظف يرمي إلى السعي نحو الإخلاص و النزاهة و الإنضباط.

• **محبة الخير للغير:**

- يقول رسول الله صلى الله عليه و سلم: " { لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه } " (1)، إن هذا الحديث يخدم الإنضباط الذاتي للفرد لأنه يرمي إلى نشر ثقافة حب الغير و حب الخير للغير، فهذه الصفة من شأنها أن تجعل صاحبها ذو قلبٍ لينٍ غير حقودٍ و لا كاره للأفراد الذين يعمل معهم، و هذه الصفة مطلوبة في المنظمات بسبب المشاكل الطبيعية التي تتولد بين الأفراد و الجماعات في العمل حيث أن هذه الصفة من شأنها أن تنتشر السكينة و الطمأنينة بين الأفراد الأمر الذي يشجعهم على حب منظماتهم و السعي للإبداع و رفع المستوى من أجل تحقيق النجاحات.

• **الإنضباط في الذات:**

- قال تعالى: { إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ }. سورة الرعد الآية 11.

- ويقول صلى الله عليه و سلم: " { أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك } " (2).

- و قال: " { إنما الأعمال بالنيات و إنما لكل امرئ ما نوى } " (3).

- و قال: " { من رأى منكم منكراً فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه و إن لم يستطع فبقلبه و ذلك أضعف الإيمان } " (4).

إن الله عز و جل أعطى رسالة لعباده بأن تغيير الأوضاع و الظروف المعيشية لا يكون إلا بتغيير الأفراد

(1) محمد جلال الدين السيوطي و محمد ناصر الدين الألباني، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 178.

(2) أبي الحسين مسلم ابن الحجاج القشيري النيسابوري، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 9.

(3) ناظم محمد سلطان، قواعد و فوائد من الأربعين النووية، دار الإمام مالك، الجزائر، بدون طبعة، 1996، رقم الحديث

01.

(4) أبي الحسين مسلم ابن الحجاج القشيري النيسابوري، مرجع سبق ذكره، رقم الحديث 73.

لما في أنفسهم حيث أن المنطق هنا أن التغيير نحو الأفضل و الإرتقاء نحو التحضر لا يكون من الخارج و إنما يكون من ذات الفرد و من ذات المنظمة و من ذات المجتمع.

و بهذه الذهنية فإنه يسهل على أفراد المجتمع الإرتقاء من أي مستوى إلى مستوى أعلى حتى يصلوا إلى الإنضباط ذاتياً.

• الإعتراف بالخطأ:

- قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: " { كل بني آدم خطاء، خير الخطائين التوابون } " (1).
- و قال: " { و ما أحشى عليكم الخطأ و لكن أحشى عليكم العمد } " (2)، إن الخطأ و الزلل صفتان يتصف بهما الفرد و الشريعة الإسلامية لا تعاقب على الخطأ بقدر ما تعاقب على الإصرار فيه، فالإصرار فيه هو عبارة عن تبني لثقافة إستهزائية هدامة، هذه الثقافة تجعل صاحبها يرضى بما هو عليه من مستوى متدني و بما هو عليه من تخلف، و تجعل من إمكانية إرتقائه و تحضره مستحيلة لأنه أصلاً يشخص مستواه و مكانته على أنه عادي و غير ضار له الأمر الذي يجعل تبنيه للإنضباط الذاتي مستحيلاً، لذي جاءت الشريعة الإسلامية لتدعم الإرتقاء إلى الإنضباط بنبذ هذه الثقافة و ببيت ثقافة الإعتراف بالخطأ و السعي إلى عدم تكراره و السعي إلى التحدي.

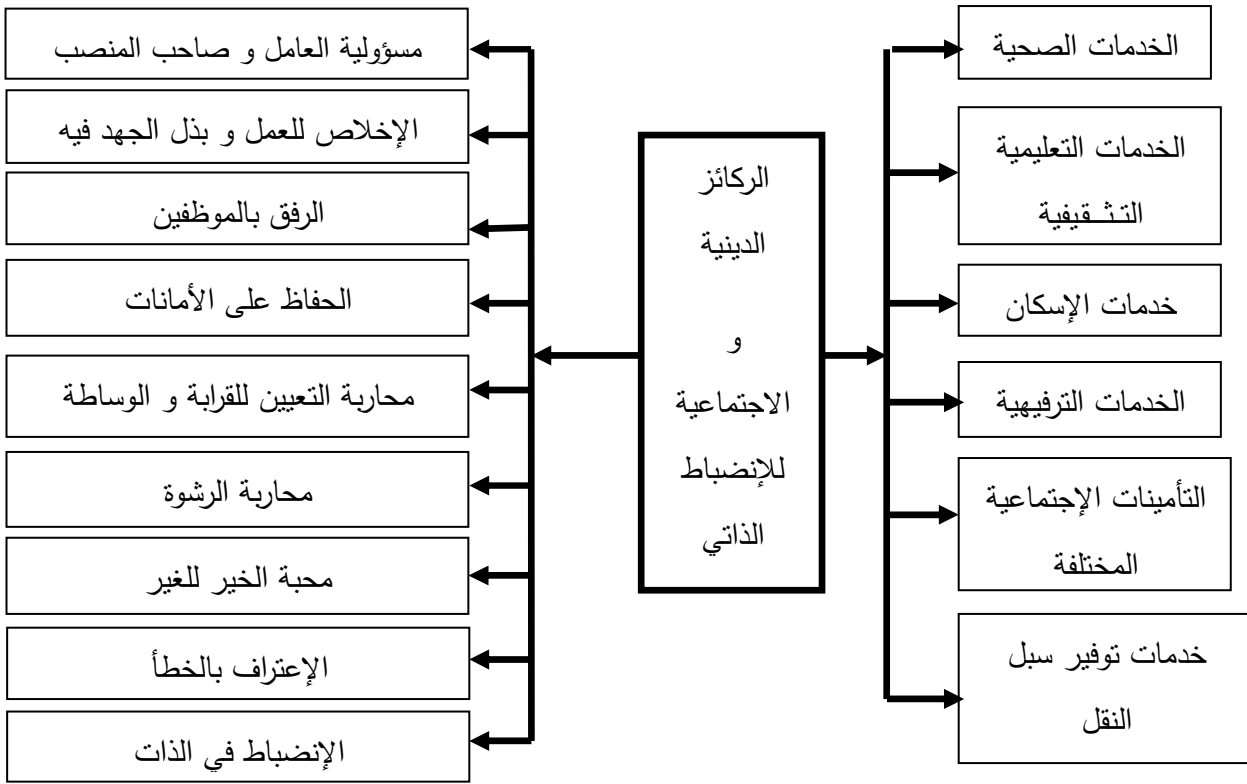
كما يمكن النظر إلى ركائز الإنضباط الذاتي الإجتماعية في العمل من خلال الخدمات التي تقدمها الإدارة إلى الموظفين و المتمثلة في الخدمات الصحية، و الخدمات التعليمية التثقيفية و الترفيهية، و خدمات الإسكان، و التأمينات الإجتماعية المختلفة: كمعاشات التقاعد، و معاشات العجز، و منح نفقات الجنازات، و منح الزواج و...

(1) بن يزيد القيرواني أبو عبد الله ابن ماجة، سنن ابن ماجة، دار التأصيل بدون بلد، بدون طبعة، 1996، رقم الحديث 01.
(2) أحمد بن حنبل، مسند أحمد ابن حنبل، مؤسسة الرسالة، المملكة العربية السعودية، بدون طبعة، 2000، رقم الحديث 16783.

" حيث أن تقديم هذه الخدمات الإجتماعية في محيط العمال يحقق هدفين رئيسيين:

- أولاً: إيجاد الظروف التي تساعد على كفالة حياة سعيدة للعمال.
- ثانياً: إنماء قدرات العمال و إستعداداتهم لكي يستطيعوا أن يكتفوا أنفسهم تبعاً للظروف المحيطة بهم⁽¹⁾.

الشكل رقم (03): يبين الركائز الاجتماعية و الدينية للإنضباط الذاتي



المصدر: من إعداد الباحث

(1) تقيّة محمد المهدي حسان، دعائم الإنضباط الذاتي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

المبحث الرابع - نتائج الإنضباط الذاتي في العمل:

" إن لنا معشر الشعوب العربية في تعاملنا مع وقت العمل مشاكل من جنس آخر تتولد في معظم قطاعات النشاط من التبذير و الإستخفاف بجدولة الوقت، و بالتقصير في الإلتزام بعقد الإستئجار، في ما يشترطه من مواقيت مضبوطة، و من الجودة في الأداء، و من أخلاقيات الأمانة و الوفاء بالعهد، فتهدر من جراء هذا التقصير و ذلك التبذير مبالغ مالية مهمة من مال التصرف في المؤسسة، هي ثمن الوقت الضائع، و يترتب عن ذلك السلوك خسارة كبرى في ميزان الإنتاج الإقتصادي و في جدوى الإستثمارات، بل أصبح لفظ " عمل عربي" في كثير من الأوساط الغربية يدل على نوع العمل الفاقص صفات الجدوى و الإنضباط، الموصوم بالتقصير في الأداء و تدني مستوى الإنتاج"⁽¹⁾.

و عليه و مما سبق ذكر ليتضح لنا جليا ضرورة الإنضباط الذاتي للأفراد في الإدارة كسلوك راقى حضاري من شأنه أن يبديل الصورة و الذهنية و الواقع الذي يراه و يتبناه و يعيشه الفرد العامل في حياته المهنية، و ينتج عن تبني هذا السلوك مجموعة من النتائج التي تصب في صالح الفرد العامل و في صالح المنظمة و في صالح المجتمع، و من أهم نتائج الإنضباط الذاتي مايلي:

- " تعكس هذه التصرفات بعض التضحيات التي يقدمها الفرد من أجل منظمته، و تبين تلك التصرفات المثابرة، و توضح الإستغراق من قبل الأفراد اتجاه منظماتهم من خلال ما يقدمونه من الوقت الشخصي من أجل الأنشطة المرتبطة بالمنظمة "⁽²⁾.
- " زيادة الإنتاجية - الإنجاز-، و إرتفاع الروح المعنوية، و قلة نسبة الغياب و التأخر، و قلة الفاقد في

(1) الفيلاي مصطفى، مجتمع العمل، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص 113.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سيق ذكره، ص 342.

مواد الإنتاج " (1)، بسبب قلة التبذير و إستعمال المواد بعقلانية و تجنب الأخطاء التي تتطلب إعادة عملية الإنتاج، حيث تكون نسبة الدقة عالية و تكون نسبة الخطأ منخفضة فتزيد الفائدة و تنقص الخسارة.

- " معدل أعلى في المحافظة على وسائل و أدوات الإنتاج " (2)، و هذا بسبب ما يكتسبه الإنضباط الذاتي من أمانة و صدق و روح الجماعة، فتصبح الوسائل العمومية أكثر قداسة و قيمة من الوسائل الخاصة مما يولد ثقافة جمعية إيجابية تحبذ الروح الجماعية و تنبذ الأنانية و الفردية.
- " قلة حوادث و إصابات العمل " (3)، و يرجع ذلك للإلتزام الصارم بالقوانين الداخلية المتعلقة بوسائل الحماية و جاهزية وسائل الإسعاف و التدخل، و معدل أعلى في الإستمرار في العمل.
- " جعل العملاء لديهم ولاء للمؤسسة " (4)، بسبب جودة الخدمات و حسن الإستقبال و التعامل الذي ينتج عن الإنضباط الذاتي للأفراد.
- " الحد من تسرب العاملين-أي التقليل من معدل دوران العاملين-، و زيادة معدل الإبتكار على مستوى الفرد و المنظمة إضافة إلى السلوك القويم، و زيادة إحترام الإدارة و المنظمة و الإلتزام بالقواعد " (5).
- "خفض التكاليف: فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة و بطريقة صحيحة من المرة الأولى، و هذا يقلل بالطبع من وجود التلف، و بالتالي يساهم بشكل مباشر في تخفيض التكاليف.
- تحقيق جودة الخدمات: و ذلك بتطوير الخدمات و المنتجات لمواجهة رغبات العملاء " (6)، حيث يسعى

(1) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(2) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(3) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(4) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(5) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(6) عبد الخالق محمد عفيفي، الممارسة المهنية لطريقة تنظيم مجتمع - موجّهات نظرية... تطبيقات عملية-، المكتبة العصرية، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2007، ص 313.

- الأفراد في الإدارة إلى التميز و إرضاء العملاء من المرة الأولى و بطريقة تامة.
- يساعد على خلق بيئة تدعم و تحافظ على التطوير المستمر للمهارات التي يحتاجها الأفراد في وظائفهم اليومية ذلك لأن " المهارة هي فن السيطرة على نشاط معين و هي القدرة على ترجمة النظر و الفكر إلى السلوك الفعلي أو ترجمة الأقوال إلى أفعال...، فهي الشرط الواجب توافره لممارسة مهنة " (1)، و بتوفرها تزداد سيطرة الموظف على مهامه و بالتالي تزداد كمية و جودة خدماته.
 - " إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء " (2)، حيث يصبح الشغل الشاغل للأفراد هو كيفية خدمة العملاء و إرضائهم بالدرجة الأولى ثم يليه تفكير الفرد في نفسه، و هذه ثقافة وظيفية محمودة ترجع بالفائدة على المنظمات و على أفراد المجتمع.
 - " تعليم الإدارة و العاملين كيفية تحديد و ترتيب و تحليل المشكلات، و تقليل المهام عديمة الفائدة " (3)، و هذا بسبب الإلتزام بالوظائف التي تفرضها الإدارة و عدم الدخول في مهام الآخرين التي من شأنها أن تشتت تركيز الفرد و تضيق وقته، و تزيد في الفوضى .
 - " زيادة القدرة على جذب العملاء و التقليل من شكواهم، و زيادة الكفاءة بزيادة التعاون و تشجيع العمل الجماعي، و تحسين العلاقة بين الموظفين فيما بينهم و مع مشرفيهم " (4).
 - يؤدي الإنضباط الذاتي إلى سهولة الإندماج في العمل حيث أن " الإندماج يتمثل في ثلاثة مظاهر هي المعنى الذي يرتبط بالعمل، و الشعور بالتوحد مع العمل، و الدرجة التي إعتبر عندها بمثابة الإهتمام

(1) عبد الخالق محمد عفيفي، المرجع السابق، ص 313.

(2) عبد الخالق محمد عفيفي، المرجع السابق، ص 313.

(3) عبد الخالق محمد عفيفي، المرجع السابق، ص 313.

(4) عبد الخالق محمد عفيفي، المرجع السابق، ص 313.

الأساسي في الحياة " (1)، و هذا باختلاف مستويات العمل في الإدارة سواء كانت في الرؤساء أو الموظفين المرؤوسين.

• " إن الإلتزام بالمعايير الأخلاقية العامة سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين و تحفيزهم على تحسين الأداء، كما أن إحترام حقوق و مصالح الآخرين سوف يؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة و يعزز من مكانتها لدى زبائنها، إضافة إلى أن تطور القدرات المهنية للأفراد و التعرف على آخر المستجدات في مجال العمل سوف يؤدي إلى تحسين الأداء، كما أن الإلتزام بالمعايير الأخلاقية و المهنية و قواعد السلوك الوظيفي عامل أساسي في تحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمة، فالشفافية في تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين سوف تعزز من الطاقة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور و تحافظ على موقفها التنافسي، و الإلتزام بالمعايير الأخلاقية و المهنية يعزز من جودة الأداء في المنظمة و ذلك من خلال العمل كفريق واحد" (2).

• فالإنضباط الذاتي يؤدي إلى الرفع من المكانة الإجتماعية للفرد في التنظيم، و يساعد في الحصول على المكافآت مادية أو معنوية، و يؤدي إلى الزيادة في الجاذبية للعاملين، حيث يتميز الأفراد المنضبطين ذاتيا بالإحترام و الإلتزام و الهيبة، و هذا ما يولد نوع من الجاذبية لهذه الصفات لدى الأفراد الأقل منهم إنضباطا فيسعون إلى الوصول إلى ذلك المستوى، و يؤدي إلى الخفض من نسبة التأخر في الوقت و في الإنتاج، و ذلك بإستغلال الوقت لصالحه حيث أن " اللوائح و التعليمات توجب ساعات معينة للعمل و أخرى للراحة فإن ذلك لا يعني أن الموظف حر في إستعمال الأوقات غير المخصصة للعمل، حيث أن القاعدة العامة هي أن وقت العامل كله مخصص لواجبات منصبه و أن تحديد ساعات العمل هو

(1) باركر، براون، تشايلد، سميث، علم الإجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية 40 شارع الإسكندر الكبر الأزاريطية بالأسكندرية، مصر، 1979، ص 230.

(2) أنمار أمين حاجي، محفوظ حمدون الصواق، أخلاقيات الوظيفة العامة و أثرها على أداء منظمات الأعمال، بحث في كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، بدون سنة، ص 09.

مجرد أسلوب التنظيم" (1).

- الإنضباط الذاتي يزيد من طاعة المرؤوسين لرؤسائهم حيث أن " طاعة الرؤساء تعتبر بمثابة العمود الفقري الذي يشند به جسد النظام الإداري، و إذا ما تسرب إلى هذا المبدأ خلل فلن يجدي أي علاج في إصلاح الإدارة... فطاعة الرؤساء هي من أبرز الواجبات التي تتعلق بالوظيفة العامة و أن مخالفتها تعد من أخطر حالات الفساد الإداري " (2)، و عليه فإن الإنضباط الذاتي هو عبارة عن واعي يقي الإدارة من مخاطر الفساد المختلفة.
- الإنضباط الذاتي للأفراد في المنظمة يعطيها ليونة من شأنها أن تساعد في تطويرها و تغييرها لنفسها وفقا لمتطلبات المجتمع من خلال التغيير المستمر الذي تعيشه حيث " يأتي التطوير التنظيمي نتيجة الإستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية " (3).

(1) بلال أمين زين الدين، ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية و التشريع المقارن، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر الطبعة الأولى، 2009، ص 334.

(2) بلال أمين زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 345.

(3) أمل مصطفى عصفور، قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، بدون طبعة، 2008، ص 29.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا فيما سبق إلى إيضاح مفهوم الإنضباط الذاتي، و محدداته، و ركائزه التي يقوم عليها، و نتائجه الإيجابية في العمل و التي من شأنها أن تدفع بالتنمية المحلية نحو التطور، إلا أننا نلاحظ أن هذا السلوك -الإنضباط الذاتي- يتأثر إيجاباً أو سلباً في وعائه -الثقافة التنظيمية- التي تحدد قوته أو ضعفه، كما تعتبر هي المناخ الذي يؤثر التأثير الكبير في سلوكيات الفرد العامل، هذه الثقافة التي تترسخ في ذهنية الفرد منذ طفولته حتى يصبح موظفاً في إحدى المنظمات فتطبعه بمجموعة من الذهنيات و الإيديولوجيات و تحدد وجهة نظره و تقديره للأشياء و المواقف، فينتج عن ذلك سلوكه، و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.



الفصل الثالث:

علاقة الثقافة التنظيمية بالإنضباط الذاتي

تمهيد:

إن ثقافة المنظمة هي بطاقة تعريفها و هي التي من شأنها أن تسمح بسلوكات و أن ترفض سلوكات أخرى و هذا داخل وعاءٍ هو الثقافة الكلية للمجتمع.

أما نحن فنريد أن نعرف ماهية الثقافة التي من شأنها أن تضمن لنا سلوكاً راقياً نقتده في إدارتنا الجزائرية، و عليه إرتأينا في هذا الفصل أن نربط العلاقة بين غياب الإنضباط الذاتي في الإدارة الجزائرية و بين الثقافة التنظيمية لهذه الإدارة، هذه الثقافة التي يتبناها الأفراد الجزائريين و التي تعتبر هي المصدر أو المحرك أو الموجه لسلوكات الفرد الجزائري في منظمته، ولذلك سنتطرق في هذا الفصل من خلال المبحث الأول إلى الثقافة التنظيمية -مفاهيم أساسية-، و المبحث الثاني يحتوي على تأثير الثقافة التنظيمية في سلوك الإنضباط الذاتي، ثم المبحث الثالث الذي نشير فيه إلى حالة الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية، ثم خاتمة الفصل.

المبحث الأول - الثقافة التنظيمية " مفاهيم أساسية":

المطلب الأول - تعريف الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية " تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي و تجربته التاريخية، و هي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي و الإنتاج الفكري و المادي و التعليم و العلم و الأدب و الفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي و الاقتصادي " (1).

كما أن الثقافة التنظيمية هي " طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالشركة، حيث أن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف و سياسة الشركة و السلوك الملائم و غير الملائم فيها، و بشكل عام فإن ثقافة الشركة تقوم بعدة وظائف:

- 1- خلق الإحساس بالهوية لدى العاملين.
- 2- إلتزام العاملين بما هو أكثر أهمية و أكثر دواماً.
- 3- دعم إستقرار الشركة كنظام إجتماعي.
- 4- تعمل كإطار مرجعي للعاملين و مرشد للسلوك الملائم " (2)، و بذلك فإن الثقافة التنظيمية هي ذلك الجو أو المناخ أو الوعاء الذي يكون فيه سلوك الإنضباط الذاتي حيث أنه يمكن لها أن تسمح له بالنمو و الإزدهار في أوساط موظفي المنظمة كما يمكن لها أن تعيقه و أن تحد من التمسك به.

(1) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011، ص 179-178.

(2) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 86-87.

المطلب الثاني - عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة كبيرة من العناصر التي تتداخل فيما بينها إلا أننا سوف نتناول في مايلي أهمها والتي من شأنها أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في إرتقاء الموظف إلى سلوك الإنضباط الذاتي:

✓ **الإتجاهات:** " الإتجاهات تعبر عن حالة فكرة أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء من حوله، فإذا أحب الفرد وظيفته و كانت فكرته عنها إيجابية يُكوّن لديه إتجاه مساند للوظيفة، الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها و يتغاضى عن صعوباتها و يدافع عنها إذا إنتقدتها أحد، و من ثم فإنه يقبل على أدائها بشغف و يحرص على القيام بأعبائها حسب مستويات الإدارة المقررة، و ربما أبداع فيها، و العكس صحيح" (1)، و بذلك فإنه يقترب إلى الإنضباط ذاتياً فحب الفرد لوظيفته و إقتناعه بإيجابية و مكانة و الفائدة التي تقدمها هذه الوظيفة للمجتمع من شأنها كلها أن تعتبر كدعائم تقوي إنضباط هذا الفرد في منظمته.

✓ **المعتقدات الجمعية أو الجماعية:** التي تشكل السلوك كما أنها تشكل منهجاً مشتركاً للجماعة و المنظمة " (2)، فالمعتقدات الجمعية هي تلك التصورات التي تؤمن بها جماعات العمل و التي تضعها نصب أعينها فتسعى لتحقيقها و عليها تكريسها في الواقع، فإذا كانت هذه المعتقدات الجمعية إيجابية فإن ذلك سوف يخدم المنظمة من خلال سعي جماعات العمل بطريقة شعورية أو غير شعورية إلى الإنضباط ذاتياً.

(1) قاسم سمية، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالخلل الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الإجتماع الثقافي، قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا، كلية الآداب و العلوم الإجتماعية، جامعة البليدة 02، 2012-2013، ص 30-31.

(2) أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 48.

✓ **القيم:** "و هي عبارة عن شئٍ يحرص الفرد على إكتسابه و الحفاظ عليه، و يعتبر أحد أسباب سعادته الحياتية، كما يُنظرُ للقيم على أنها تجمع لنواحي الكره و الحب، عدم التفضيل و التفضيل، و وجهات النظر المتحيزة، و النزاعات الداخلية، و الحكم الرشيد و غير الرشيد التي ترسم للفرد صورة العالم من حوله، و تُكْتَسَبُ القيم من المجتمع الذي نعيش فيه، ذلك من خلال التعليم، و الملاحظة، و الإقتداء، الإتجاهات، الخبرات العلمية"⁽¹⁾، فالإخلاص و الإتقان و الإلتزام و الإحترام و التفوق و ... هي كلها عبارة عن قيم لدى الموظفين العاملين في المنظمات إلا أن الإختلاف الذي يصنع الفرق في الأداء هو:

- تصنيف الموظفين لهذه القيم -هل هي سلبية أم إيجابية-.
- مدى إلتزام الموظفين بهذه القيم.
- مدى ملائمة هذه القيم لأهداف المنظمة.

و هذه العناصر السالفة الذكر من شأنها أن تكبح أو تُسهل إرتقاء سلوكيات الموظفين للإنضباط ذاتياً.

✓ " **الأسس أو الجذور التاريخية:** و التي يكون لدى الأفراد رغبة في إستمراريتها لكونها متوارثة، و كلما كانت هذه الأسس عميقة و متأصلة مقتنعاً بها لدى الجميع، و كذلك كلما كانت هذه الأسس مفهومة و مقبولة و مريحة للعاملين، كان هناك خوف من الثقافة الجديدة غير المفهومة، و هذا ما يفسر مقاومة العاملين لأي تغيير في الثقافة " ⁽²⁾، و هذا من الأسباب التي تفسر صعوبة نقل الثقافة التنظيمية الإيجابية من مجتمع إلى آخر أو حتى من منظمة إلى أخرى في نفس المجتمع.

✓ " **إختيار الموظفين:** تعتبر عملية إختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أن من خلال عملية الإختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات و أنماط

(1) قاسم سمية، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(2) أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 48.

سلوكية، و خلفيات ثقافية، و إستعدادات و توجيهات مناسبة لها " (1)، و ذلك لأن المنظمات تختلف حسب أهدافها و مرجعياتها و بيئاتها و لذلك فإن كل منظمة تحتاج إلى مورد بشري خاص بها يتماشى مع العناصر السالفة الذكر.

✓ " الأساطير و تاريخ المؤسسات: و المثال على ذلك نذكر أهم و أكبر الأحداث التي نجحت فيها المؤسسة، مثلاً: كُنا نحن الأوائل"، نجاحات الماضي، الجوائز التي تحصلت عليها المؤسسات، و هذا سوف يحفز الأفراد على العمل و زيادة الإنتاج.

✓ اللغة: و هي جزء مندمج داخل عالمنا المركب، و طريقة المخاطبة، التحريض على التصرفات المختلفة، إستعمال بعض المفردات، إستعمال أو كيفية إستعمال الأسماء، الممارسات.

✓ الرموز: و تشمل كل ما يرمز إلى خصوصية المؤسسة من: الصنف، ملحقات، ألبسة، جوائز، مكفآت و غيرها " (2).

✓ " الطبيعة المشتركة لتوقعات الوظيفة من قبل العاملين و بالتالي يطور هؤلاء العاملون _نتيجة خبرتهم مع المنظمة_ فهماً مشتركاً كما هو متوقع منهم.

✓ يُكوّن عملاء المنظمة أيضاً فهماً مشتركاً عن نوع الخدمة التي يتوقعون الحصول عليها" (3).

✓ " القواعد: هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله... إنها تمثل أنماط التصرفات الملزمة للأعضاء و التي يجب على العاملين التوافق معها.

✓ المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني، و ترتيب أماكن العمل و تسهيلات الترفيهية، و تصميمات

(1) أحمد الكردي، الثقافة التنظيمية، مقال منشور في الموقع

<http://kenaconline.com/users/ahmedkodkordy/topics/67893/posts/277410> بتاريخ 2015/02/03.

(2) قاسم سمية، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(3) أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 50.

أماكن الاجتماعات و نماذج العلاقات داخل المؤسسة " (1).

✓ " منهجية المنظمة (The Paradigm): و التي تحدد ما هو إتجاه المنظمة المستقبلية، أو ما الذي

ترغب في تحقيقه؟، ما الإتجاهات الحالية؟، ما أهميتها و قيمتها؟.

✓ نظام التحكم (control system): و هي العمليات التي تحدد وتوضح و تبرز داخل المنظمة، و

هي مجموعة القواعد التي تشكلها الثقافة و التي تعتبر محددات لقواعد العمل داخل المنظمة.

✓ الهيكل التنظيمي (Organizational Structure): مثل خطوط السلطة والمسؤولية و الإتصال و

نقل التقارير، و تسلسل المستويات الإدارية و الطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

✓ خطوات العمل و روتينه (Ritnals and Routines): و هي ما يعرف بمناسك الأداء، و التي

تظهر من خلال إجتماعات الإدارات بمرؤوسيتها و طرق إدارتها و تنظيمها و سرعتها و كفاءتها في حل

المشكلات، و طرق عرض و تقديم التقارير و طول القنوات التي تمر فيها و إتجاهاتها و التي من

الممكن أن تكون أموراً روتينية أكثر من اللازم.

✓ الاتصالات (Communicating): من حيث القدرة على خلق طرق مقبولة للتداول و تبادل الآراء و

المعلومات بين الإدارة و المستويات الإدارية المختلفة، و بين العاملين " (2).

و عناصر الثقافة التنظيمية يمكن أن يكون وصفها كالاتي:

(1) جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، دار الجامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، بدون طبعة، 2006، ص 14.

(2) أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 69-70.

الجدول رقم (01): يبين عناصر الثقافة التنظيمية مع وصفها

العنصر الظاهر	الوصف
المراسيم	أحداث و أنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر، طقوس، أساطير في ثقافتهم مثل إجراء إحتفال سنوي لتكريم أفضل موظف.
شعائر	مجموعة فعاليات/ أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافة متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي و تهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراضٍ محددة. مثلاً: طقوس إلتحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط و التكامل بين العاملين.
الطقوس	و هي طقوس/ إحتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير، مثلاً: فترة إستراحة يومية لتناول القهوة، أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين.
القصص و الأساطير	القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيداً العاملون و تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة و هي مزيج من الحقائق و الخيال، هذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر و التمسك بالثقافة و المحافظة عليها. أما الأسطورة/ الخرافة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً و لكن مقبول لحدثٍ/ شئٍ معين يبدو بخلاف ذلك محيراً و غامضاً فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو حضورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.
الأبطال	الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة و ثقافتها و يقدمون دوراً نموذجياً في الأداء و الإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.
نجوم غير عاديين	و هم شخصيات غير عادية يتفوقون على زملائهم و يصبحون أحياناً رموزاً

<p>للصناعة " التي تعمل بها المنظمة بأكملها"</p>	
<p>الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث نوعية أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني و ترتبط بمعنى معين لدى الناس، مثل شعار المؤسسة، أو عملها، أو إسمها، المصافحة بالأيدي، و غيرها، تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة و معاييرها.</p> <p>اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار و المعاني الثقافية، و كثير من المنظمات تعكس فيها اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة، ثقافة تلك المنظمة.</p>	<p>الرموز و اللغة</p>
<p>و هي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفردية لجماعة معينة و قيادتها.</p>	<p>الروايات الشعبية</p>
<p>و تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً و تقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية و تتضمن كيفية تصميم المباني، و المكاتب و نوع الأثاث و موقع الفرد و كذلك توزيع البريد على العاملين و المكالمات الهاتفية و الساعات المعلقة على الجدران.</p>	<p>البيئة المادية</p>

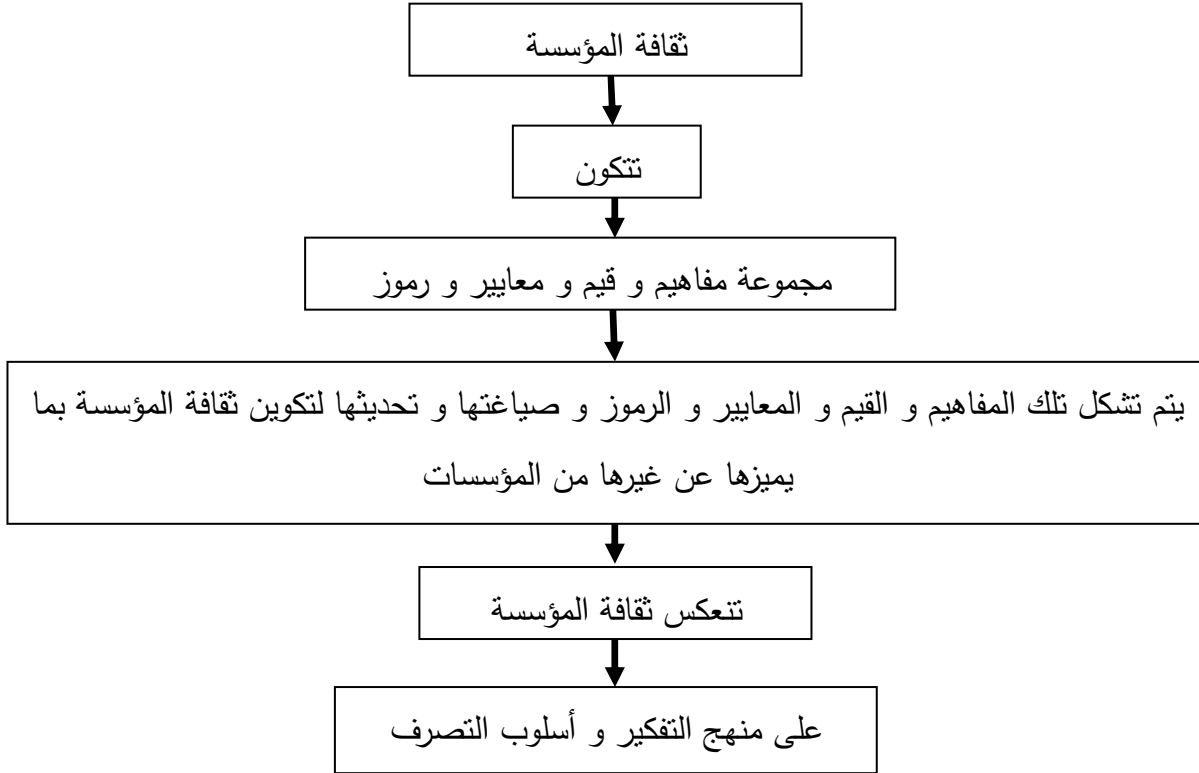
المصدر: مليكة حنيش، الثقافة التنظيمية و التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة، دراسة حالة مؤسسة

ترافل TREFLE بالبلدية، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع الثقافي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم

الإجتماعية و الديموغرافيا، جامعة سعد دحلب البلدية، 2006، ص 20-21.

أما الكيفية التي تتشكل من خلالها ثقافة المؤسسة فتكون على النحو التالي:

الشكل رقم (04): يبين كيفية تشكيل ثقافة المؤسسة



المصدر: جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

كما أن مصادر الثقافة التنظيمية تكون موصوفة عموماً على النحو التالي:

الجدول رقم (02): يبين مصادر الثقافة التنظيمية

المصدر	الوصف العام
الإحتفالات Ceremonies	هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير و البطولات و الشخصيات الرمزية لمؤسستهم.
الطقوس/ الشعائر Rites	هي أنشطة إحتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة.

التقاليد Rituals	هي أنشطة ذات صبغة متكررة و التي تعكس و تعزز القيم الرئيسية في التنظيم و مجالات التركيز فيها تتعلق بالأهداف، و الأهمية النسبية للمراكز و الأهداف.
القصص/ الحكايات Stories	عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة و التي تنتقل و تدعم القيم و العادات و الأعراف الثقافية.
الأساطير Myths	هي قصص من وحي الخيال و التي تساعد في شرح و تفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير.
الأبطال Heroes	الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة و نجحت في غرس بعض القيم و الأعراف التي ساهمت في تطورها و شهرتها.
الرموز Symbols	هي أشياء و تصرفات أو أحداث و التي تمثل معنى خاص و تمكن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار المعقدة و الرسائل العاطفية.
اللغة Language	هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.

المصدر: جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

المطلب الثالث - تصنيف الثقافة التنظيمية:

تجدر الإشارة هنا إلى أنه يوجد العديد من التصنيفات للثقافة التنظيمية إلا أننا سوف نتطرق إلى التصنيف الذي يتناسب مع ربط العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إنضباط الأفراد في الإدارة:

- تصنيف الثقافة التنظيمية على أساس الإيجابية و السلبية: "صنفت العديد من الدراسات المنظمات

وفقاً لثقافتها السائدة إلى منظمات ذات ثقافة إيجابية STRONG CULTURE و التي تعكس إتقافاً

بين قيم العاملين و قيم المنظمة، هذا الاتفاق يجعل المنظمة تسلك بموظفيها سلوكاً إيجابياً فيما أن يشكل ثقافة إيجابية قادرة على التطوير و التغيير الإيجابي و تشكل في نفس الوقت نقطة قوة و ميزة تنافسية للمنظمة، و منظمات ذات ثقافة سلبية أو ضعيفة WEAK CULTURE و التي تعكس وجود فروق بين قيم العاملين و قيم المنظمة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، مما يمكن إعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المنظمة مواجهتها.

و الثقافة الإيجابية تنشأ حينما يستجيب العاملون للمثيرات التي تمر بها المنظمة و يتصرفون تصرفاً إيجابياً تتوقعه المنظمة، و في هذا النوع من الثقافات يقوم العاملون بأداء الأعمال بالشكل الذي ترغبه المنظمة، ليس إجباراً من المنظمة و إنما لأن العاملين يؤمنون أن هذا هو الأداء المناسب.

بينما يمكن أن تتصف المنظمات أنها منظمات ذات ثقافة سلبية حينما يكون هناك إتفاق ضعيف أو إتفاق أقرب منه للإختلاف بين القيم التنظيمية و بين قيم العاملين، و في هذه الحالة لا بد من وجود رقابة قوية من الرؤساء من خلال الإجراءات، و درجات عالية من البيروقراطية.

و يوضح الجدول التالي أهم الفروق بين سمات المنظمات التي تتبنى الثقافة الإيجابية و تلك التي تسودها سمات الثقافة السلبية.

الجدول رقم (03): يوضح الفروق بين الثقافة الإيجابية و السلبية للمنظمات

الثقافة الإيجابية	الثقافة السلبية	محاوور الثقافة
تصاغ الرسالة و الرؤية و القيم بصورة واضحة و يتم تطويرها من خلال منظور التوجيه بالعميل و العملاء و أصحاب	تتسم بالغموض و عدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها إرتباطاً عضوياً.	الرسالة و الرؤية و القيم

المصلحة.		
أهداف طويلة الأجل و تعتبر مرشداً لأداء المنظمة و معياراً لتقييم أداء الأفراد.	غير محددة و غير قابلة للقياس الكمي و غير محددة زمنياً و غير مفهومة و غير معلنة للعاملين.	الأهداف
جهود العاملين تُقدر، و يتم إشراكهم في إتخاذ القرارات و في إقتراح طرق التحسين و التطوير و تقييم الأداء.	فردية، و عملية إتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط.	أسلوب القيادة
العاملون يعملون جزئياً أو كلياً في مجموعات، و الهدف تحسين و تطوير الأداء. كما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق و تهتم بالتدريب و تخصص زمناً مقدراً للمجهودات الجماعية.	النزاعات و الخلافات و الإختلافات بين المجموعات المختلفة و بين الإدارات و المستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل، كما أن هناك إتجاهاً لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء، كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق إذ تسود النزاعات الفردية و تغليب المصلحة الشخصية.	روح عمل الفريق
تشجع الإدارة العاملين على التعامل الإيجابي مع المشكلات و حل النزاعات.	تتولى الإدارة العليا إحتواء النزاعات، و كل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث، و عليه ألا يخالف الآخرين و إلا تعرض للمشكلات لهذا يتعمد العاملون إخفاء مشاعرهم و بالتالي	حل النزاعات

	ينعكس ذلك سلباً على الأداء.	
الجودة	تُعرَفُ الجودة داخل هذه المنظمات أنها مطابقة المواصفات الخارجية و اللوائح الداخلية، و تأكيد الجودة هدفه الإلتزام بالمواصفات و تحديد نسبة المعيب، هذا بالإضافة لعدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء أو العاملين عن الخدمات التي تقدم	تُعرَفُ الجودة جزئياً بأنها مطابقة المواصفات و اللوائح، أما الجودة الكلية فتعني نظاماً متكاملماً لتحليل الأداء و تحديد طرق التحسين و التطوير و ليس مجرد إكتشاف الأخطاء و معالجتها.

المصدر: أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 66-68

المطلب الرابع - خصائص الثقافة التنظيمية:

" إن الثقافة التنظيمية تتسم بجملة من السمات و الخصائص قد تختلف المؤسسات فيما بينها في درجة

تواجدها و في مستوى الإلتزام بها من أهمها:

- " درجة المبادرة الفردية بمعنى مستوى المسؤولية و حرية التصرف الممنوحة للموظفين.
- درجة قبول المخاطرة و تشجيع المستخدمين على أن يكونوا مبدعين.
- درجة وضوح الأهداف و التوقعات بين الموظفين، فالعمال على إدراك بأهداف المنظمة و ما يتوقعه رؤسائهم منهم، و بالمقابل على إدارة المنظمة أن تعي ما هي أهداف العاملين و ما يتوقعونه من

المؤسسة، و منه تحديد ميكانيزمات مطابقة الأهداف من خلال تدخل تنظيمي في شكل إتصال إقناعي حتى يصبح أداء الأفراد و المؤسسة فعالاً.

- مستوى الرقابة و الإشراف على العاملين، و درجة الولاء للمنظمة و تغليبها على الولاءات الأخرى، و طبيعة الحوافز و المكافآت، و طبيعة نظام الاتصالات، و مدى تقبل الإختلاف فيما بين الأفراد - المعارضة - " (1).

فكلما كانت المعارضة حرة و مسموعة كان ذلك دليل على أن المنظمة ذات ثقافة تنظيمية إيجابية، و كلما كانت المعارضة تسعى إلى تقديم مصالح المنظمة على مصالح أعضائها كان ذلك دليل أيضاً أن المنظمة ذات ثقافة إيجابية و العكس صحيح.

و بإنتماء الفرد إلى منظمة ذات ثقافة تسمح بإعطاء حرية كبيرة للمعارضة من أجل إظهار العيوب و تصحيحها، كما أن هذه المعارضة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة و ليس أهداف أفرادها، فهذه الثقافة التنظيمية هي بيئة مناسبة تسمح لأفرادها أن يرتقوا إلى الإنضباط ذاتياً بكل سهولة.

المطلب الخامس - مستويات الثقافة التنظيمية:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة و هي كالتالي:

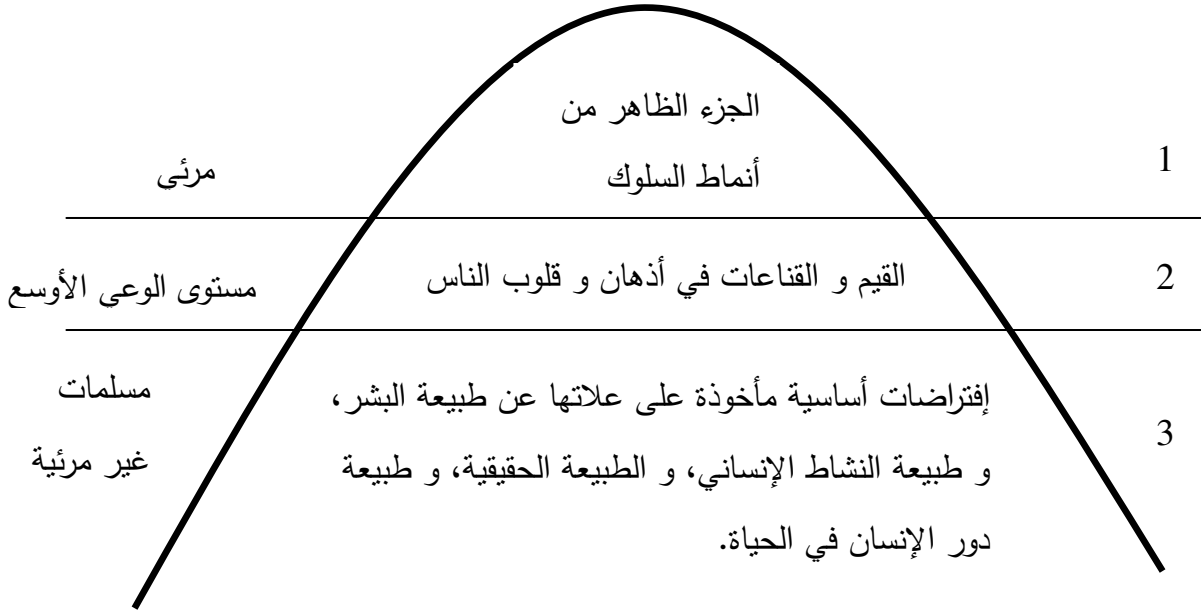
1- جزء ظاهر من أنماط السلوك.

2- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم و قناعات في أذهان و قلوب الناس.

3- جزء مسلمتات و هي عبارة عن إفتراضات أساسية و غير مرئية.

(1) Gordon(G) et W.M, Cummunis, Managementclimate, lexington books, 1979, p 181-182.

الشكل رقم (05): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: الهواري سيد، الإدارة: الأصول و الأسس العلمية للقرن الـ21، مكتبة عين الشمس، مصر، بدون

طبعة، 2002، ص 292.

المبحث الثاني- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الإنضباط الذاتي:

المطلب الأول- علاقة مستوى الثقافة التنظيمية بالإنضباط الذاتي:

أولاً:علاقة المستوى الثقافي للأفراد بمستوى الأداء

" إن الإدارة وليدة المجتمع تتأثر بالظروف البيئية و بالذات بالمستوى الثقافي الذي يقدم إطارات قادرة على

الإضطلاع بمهمة الإدارة بشقيها الفني و الإداري، و هذه ميزة تتحقق كلما كان البلد متقدماً فتكون لديه

القدرة على تغذية الإدارة بهذه الإطارات القادرة، و ليس هذا فحسب، بل إن المستوى الثقافي المرتفع فضلاً

عن قدرته على تقديم الإطارات يهيئ مناخاً ثقافياً لقبول المشاركة في الإدارة لأن الفوارق ليست متفاوتة بين الإطار و المنفذ، و هذا أمر غير محقق في البلاد النامية التي يجب أن تمسك سلطتها المركزية بقبضة قوية على مقاليد الأمر، و وضع الخطط القومية التي تنطرق إلى التفاصيل بحيث تكون حرية المدير محصورة في قدر ضيق.

و يلحق بالمستوى الثقافي و لا يقل عنه أهمية المستوى الحضاري و نعني به العلم بأسباب الحضارة و ليس الأخذ بمظاهرها، فالعلم بأسباب الحضارة يعني القدرة على الإبتكار و الوصول إلى مستوى ثقافي و وعي سياسي ينميان لدى الفرد العادي حب الإسهام في المسائل العامة و الإدراك بأنه شريك في الملكية و ليس تابعاً أجيراً مما يحرك في نفسه القدرة على تغيير و وصف غريزة الملكية الفردية إلى حب الملكية العامة... فيخلص لها العمل و يدفع الأضرار عنها " (1).

و بإرتقاء الفكر الحضاري للفرد في المجتمع فإن نظرتة للأشياء تتغير كما تتغير ذهنياته السلبية و الأنانية الهدامة إلى ذهنيات إيجابية بناءة حيث أنه يصل إلى مستوى حضاري يسمح له بالإيقان بأنه عنصر فعّال في مجتمعه و أنه مطالب بالتضحية من أجل مجتمعه و أنه يوقن بأن هذه التضحية ستعود عليه بالفائدة عاجلاً أو آجلاً و هذا المستوى من التحضر لا يسمح له إلا أن يكون منضبطاً ذاتياً في منظمته و في مجتمعه.

ثانياً: مستويات العوامل الثقافية و علاقتها بمستوى الأداء

و تكون العوامل الثقافية على العموم على ثلاثة مستويات و هي:

✓ " الثقافة الاجتماعية: وتتضمن القيم والمعتقدات، والعادات، والتنشئة، واللغة و التعليم، و غير ذلك.

(1) حماد محمد شطا، تطوير وظيفة الدولة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، بدون طبعة، 1982، ص 184.

✓ الثقافة السياسية: و تتضمن طبيعة السلطة، و الحرية، و المساواة.

✓ الثقافة الإدارية: و تتضمن أسلوب تنظيم العمل، و طبيعة القيادة، و نظام الإتصال، و التقويم، و المكافأة.

و تجدر الإشارة إلى أنه هناك علاقة تفاعلية وطيدة بين هذه المستويات الثلاثة، حيث يؤثر و يتأثر كل منها بالآخر، أي أن عملية التسيير الإداري هي حوصلة لهذه المستويات الثلاثة " (1).

حيث أن الفرد يتحدد مستواه من خلال هذه المستويات التي يعيش في كنفها سواءً الاجتماعية أو السياسية أو الإدارية، كما أن أي إختلال أو إنخفاض في أحد هذه المستويات سوف ينعكس سلباً على إنضباطه ذاتياً.

ثالثاً: القيم وعلاقتها بمستوى الأداء

" القيم هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار و الخبرات و التجارب مما يؤدي إلى إيجاد نسق من الأحكام الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة " (2)، " و كلما كانت قيم الفرد منسجمة مع قيم التنظيم في العمل كلما كان ذلك مؤشراً على التكيف، و هنا يمكن أن نميز بين قيم الأفراد و قيم التنظيم، فالأولى تعني التشكيلة الفكرية للأفراد، أما الثانية أي قيم التنظيم فتضم الجوانب التنظيمية، و السلوكية للمؤسسات و ما تتبناه من قواعد و تعليمات و قوانين، و يمكن القول أن قيم المؤسسات هي مجموعة من التصورات والإعتقادات و المبادئ التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع المحيط، و قسمت القيم التنظيمية إلى ثلاث أنواع هي:

أ. قيم أساسية: مثل التي ترتبط بإنجاز العمل. ب. قيم مناسبة: مثل إرتداء بدلات معينة.

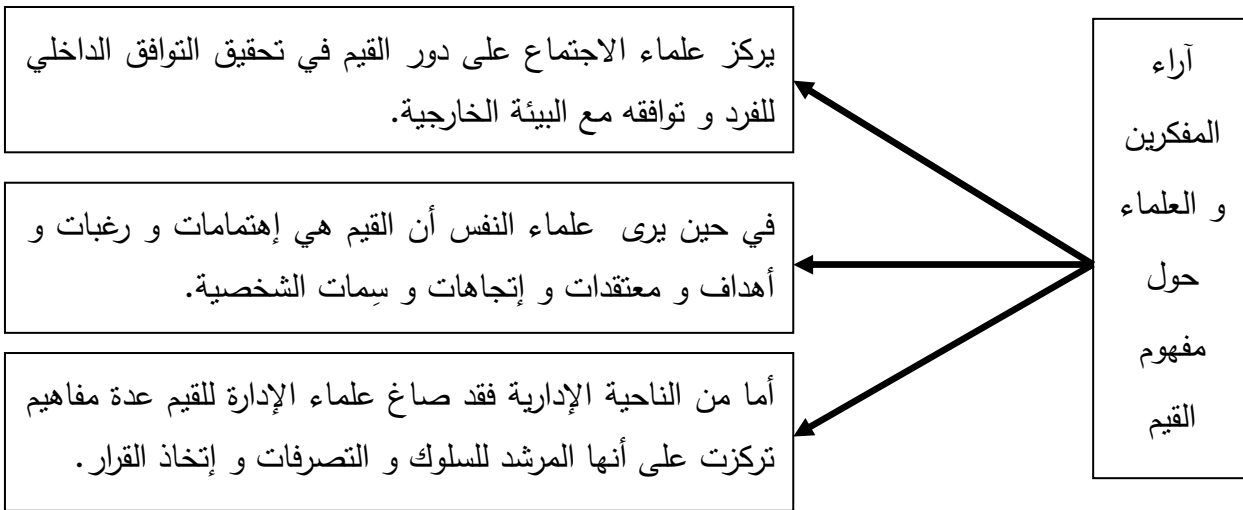
(1) نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 184.

(2) نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 184.

ج. قيم هامشية: مثل إستهلاك إنتاج الشركة التي يعمل بها الفرد.

و قد أكدت الدراسات أن الأنظمة القيمية تعتبر العامل المحرك و الموجه للسلوك في العمل، لهذا أصبح من الضروري التعرف على القيم المتعلقة بالعمل و الإتجاهات التي تتخذها هذه القيم عند المستخدمين الذين يتصفون بمستوى عالي من الأداء " (1)، حيث أن المنظمات التي ترمي إلى رفع مستواها في الأداء من مصلحتها أن تشجع هذا النوع من القيم التي تخدم أهدافها مما يزيد من مستوى الأداء و يرقى بموظفي هذه المنظمات إلى ضبط سلوكياتهم وفق ما تحتاجه منظماتهم.

الشكل رقم (06): يوضح مفاهيم القيم حسب أوجه النظر



المصدر: عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص حوكمة

الشركات، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و التسير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011-

2012، ص 99.

(1) قاسم سمية، مرجع سبق ذكره، ص 34.

المطلب الثاني - الثقافة التنظيمية التي يتطلبها سلوك الإنضباط الذاتي:

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية في توفير مناخ لتجسيد الإنضباط الذاتي: و هي كمايلي:

- " الثقافة التنظيمية هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها و الإسترشاد بها.
- هي بمثابة الإطار التنظيمي الموحد للجماعة، تحدد للأفراد سلوكهم الوظيفي المتوقع منهم و تحدد له أنماط العلاقات بينهم و بين بعضهم البعض في حل مشكلاتهم، و حتى ملابسهم و مظهرهم و اللغة التي يتكلمون بها و مستويات الأداء و منهجيتهم في حل النزاعات فَنُدْرِيهِمْ عَلَى هذه الثقافة و تكافئهم على إتباعها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات و هي كذلك مصدر فخر و إعتزاز للعاملين بها و خاصة إذا كانت تعزز قيماً تنظيمية معينة كالإبتكار و الولاء و الإنضباط و التميز و المنافسة " (1).
- " بناء الإحساس بالتاريخ (HISTORY) : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تُسَرِّدُ فيه حكايات للأداء و العمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحد (ONENESS): فالثقافة توحد السلوكيات و تعطي معنى للأدوار، و تقوي الاتصالات و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي.
- تطور الإحساس بالعضوية و الإلتزام (MEMBERSHIP): و تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي إستقراراً وظيفياً و تقرر جوانب الإختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم.

(1) قاسم سمية، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- زيادة التبادل بين الأعضاء (EXCHANGE): و هذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد" (1).
- " تحقق الثقافة التنظيمية الهوية التنظيمية، و تنمي الولاء و الإلتزام للمؤسسة، و تحقق الاستقرار التنظيمي، و تنمي الشعور بالأحداث و القضايا المحيطة، و تحدد مجالات الاهتمام المشترك، و تعرف الثقافة التنظيمية أولويات الإدارة.
- تساعد الثقافة التنظيمية على التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة و الأزمات، و تعزز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة، و تحدد معايير الإستقطاب و الإختيار و الترقية، و توفر أداة رقابية ذاتية السلوك و أنماط الإتجاهات المرغوبة " (2).

ثانياً: الثقافة التنظيمية التي يتطلبها سلوك الإنضباط الذاتي

إن سلوك الإنضباط الذاتي يقوم على ثقافة تنظيمية تتميز " بالإيمان بضرورة تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها، و الإيمان بضرورة المكاشفة و الصدق في كافة أنواع الاتصالات التي تجري داخل المنظمة، و الإيمان بأهمية العمل الجماعي و نبذ العمل الفردي، و الإيمان بأن تحقيق المنظمة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين، و الإيمان بضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين و مبدعين، و الإيمان بضرورة تنمية الرقابة الذاتية و الإحساس بالمسؤولية.

- الإيمان بضرورة التعرف على أسباب الخطأ لتلافيها بدلاً من معاقبة المخطئ، و الإيمان بضرورة العمل بدون خطأ يكون أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء، و الإيمان بأن الفشل ليس هو نهاية المطاف بل

(1) عيساوي وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(2) جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

إنه تجربة يجب تجاوزها و لنبدأ من جديد من الإستفادة من أخطائنا " (1).

- الإيمان بضرورة التحلي بالصبر في العمل اليومي و في المواقف المتعبة "فالفرق بين الإنسان المتحضر و غيره، أنه يقدر على ضبط نفسه، و التحكم في عواطفه و إنفعاله، و توجيه سلوكه و علاقاته الوجهة الإنسانية التي ترضي الأذواق الراقية والآداب الرفيعة، و لا تحرج إحساس أحدٍ أو تؤذيه بغير موجب" (2).

المطلب الثالث- تأثير الثقافة التنظيمية في الحد من إرتقاء الأفراد إلى سلوك الإنضباط الذاتي:

أولاً: الأثر السلبي لإختلاف القيم داخل التنظيم على إرتقاء الموظفين إلى سلوك الإنضباط الذاتي

" تغرس بعض الثقافات قيم الإهمال و مخالفة القوانين و التسيب، مما يجعل الأفراد العاملين يستهينون بالمنظمة و بعملهم " (3)، و بذلك تنعكس وظيفية القيم بالإتجاه السلبي لها.

" يمكن تلخيص القيم داخل التنظيم في أربعة أنساقٍ من القيم في صورة زوجين متناقضين:

- القيم الموروثة مقابل القيم الحديثة. - القيم المحلية مقابل القيم المستوردة.

و هذا التناقض القيمي له إنعكاسات داخل التنظيم نوجزها فيمايلي حسب درجة التناقض و قوة الإنعكاس.

أ. صعوبة التكيف: مما يؤدي إلى قوة التناقضات بين القيم داخل التنظيم.

ب. فشل التكيف: و يمكن تحديده في ثلاثة صور:

(1) محمد الصيرفي، السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية-، دار الوفاء لنديا للطباعة و النشر، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 145.

(2) يوسف القرزاوي، الصبر في القرآن الكريم، دار البعث، قسنطينة، الجزائر، بدون طبعة، 1988، ص 56.

(3) نور الدين حاروش، مرجع سيق نكره، ص 177.

- سوء العلاقات الإنسانية، أي إختلاف في طبيعة القيم و درجات الثقافة و التكوين بين العمال و المسؤولين فالقيم التقليدية تَغْلُبُ على ذهنيات العمال، بينما تغلب القيم الحديثة على ذهنية الإطار.
- إنخفاض الرضا المهني فسوء العلاقات البشرية يؤدي إلى إنخفاض الرضا المهني كنقص الحوافز و الدوافع إلى الإنجاز، و اللامبالاة، و إنخفاض الروح المعنوية.
- الإجهاد الذهني و البدني و الضغوط النفسية و ...

ج. **المواجهة:** فعدم القدرة على مسايرة التغيير و الإستجابة للمتطلبات يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية يمكن حصرها في ثلاثة أنماط و هي:

- الانسحاب ' أي ترك العمل نهائياً، و الصراع ' أي مواجهة المواقف بالعنف '، و التخريب " (1).
- و الملاحظ هنا هو أن كل هذه الآليات الدفاعية تتضارب و إرتقاء سلوك الفرد إلى الإنضباط ذاتياً، كما يؤدي الإختلاف في القيم التنظيمية إلى:

- " تعقد الإتصال بين المستويات الإدارية، و زيادة الصراع بين الموظفين، و إرتفاع مقاومة التغيير.
- إن الإختلاف في القيم بين القيادات و أعضاء فريق العمل يؤثر على العلاقات الداخلية بين أعضاء التنظيم.
- إن إختلاف الإتجاهات نحو القيم التنظيمية يؤدي لزيادة ضغوط العمل، و يزيد من التوتر و الإحباط، و كلما زاد مستوى الإختلاف في القيم بين العاملين بالمنظمة ظهرت التنظيمات غير الرسمية، و التي تتباين في أهدافها مع أهداف المنظمة، و سادت الإتجاهات السلبية نحو العمل.
- إن الجماعات غير المتجانسة في القيم لا تفضل البقاء مع بعضها البعض في المنظمة لفترة طويلة،

(1) نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 184-186.

و يميل أعضاؤها إلى التهرب من مسؤولياتهم، كما أنها تعاني من سوء العلاقات الإنسانية." (1)

فهذا التشتت في تبني القيم من شأنه أيضاً أن يؤدي إلى تقسيم جماعات العمل وفقاً لكل جماعة و ما تتبناه من قيم الأمر الذي من شأنه أن ينشط الجماعات الغير رسمية و تنظيماتها مما يزيد من عدم قدرة السيطرة على الأفراد فتشيع الفوضى و بالتالي ينقص الإنضباط ذاتياً.

ثانياً: الآثار السلبية للثقافة التنظيمية على إنضباط الأفراد ذاتياً

" إن إغفال العوامل الاجتماعية و الثقافية التي من شأنها أن تؤثر بدرجة كبيرة في كفاءة و فعالية المنظمة، و لعل هذا هو السبب الذي أدى إلى فشل العديد من محاولات نقل نظام التسيير الإداري الناجح من مجتمع إلى آخر، و حتى من منظمة إلى منظمة أخرى في نفس المجتمع، معتمدين في ذلك أساساً على المبادئ العامة للتنظيم و للتسيير دون الاهتمام بالمتغيرات و العوامل البيئية التي تعمل في إطارها تلك المنظمات" (2).

إن هذا الصدع بين الثقافة التي تكون في المنظمات و التي هي وليدة البيئة التي جاء منها الموظفون و البيئة السائدة في المنظمة، و بين أهداف المنظمات و طموحاتها يولد مجموعة من السلوكيات التي تتعارض مع إمكانية إنضباط الفرد في المنظمة " كاللامبالاة و السلبية، و عدم إتقان العمل، و سلوك التظاهر بالقيم الدينية و عدم الإتساق بين الأقوال و الأفعال، و الإتكالية، و عدم إنتماء العاملين إلى مؤسستهم، و عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، و في الوقت المناسب، و التعيين في الوظائف المختلفة يتم بناءً على معايير غير موضوعية لا يهتم فيه بمصلحة العمل، و تركيز إهتمام الموظفين على المصالح

(1) أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 128-129.

(2) نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 180-181.

الشخصية و العلاقات الخاصة بينهم، و عدم أخذ المسؤولين مبدأ الثواب و العقاب، و اللذان يمكن من خلالهما تحريك الإنسان سلبياً أو إيجابياً، و اللامسؤولية، و إنعدام الضمير المهني " (1).

- " صعوبة التكيف: حيث يؤدي تناقض القيم إلى خلق نوع من الضغط في العمل، و إنخفاض الرضا المهني، و التعصب، و " التعصب الكريه أن يجمد المرء على فكرة وصلت إليه بطريقة ما فلا يقبل لها مناقشة، و يرفض أن ينظر إلى أي رأي آخر يعرض عليه، بل أنه قد يعجز عن إستبانة الرأي الآخر و ما قد يكون فيه من صواب أو خطأ، لأن عقله إسْتَعْلَقَ، فلا يتحمل جديداً و لا مزيداً " (2)، و إعاقة التعليم التنظيمي، "فقد تعمل الثقافة التنظيمية بما تحتويه من مفردات و قيم و عادات سلبية على منع أو إعاقة عملية التعليم، مثل قيمة عدم مكافأة الإنجاز و الإبداع و المتعلم " (3).

و كثيراً ما نلمس هذا النوع من التعصب في الموظفين و ذلك من خلال رفضهم لكل ما هو جديد من تقنيات و أساليب و دورات تكوينية و ...، كما نستدل هنا على تداول عبارة " مَنْ بَكْرِي وَ حَنَا نَحْدُمُوا هَكَذَا " و المقصود منها رفض لكل ما هو جديد و الرغبة الشديدة في الحفاظ على الأساليب القديمة حتى و لو كانت خاطئة أو متعبة، و هذا النوع من التفكير -التعصب- لا يمكن لصاحبه بأي حال من الأحوال أن يرقى بسلوكه إلى الإنضباط ذاتياً.

و فيما يلي جدول نتبين من خلاله الفرق بين سلوكات الموظفين في الثقافة التنظيمية الإيجابية و الثقافة التنظيمية السلبية و التي تظهر من خلالها كيف من شأنها أن تمس بجودة أداء الموظف و بإنضباطه الذاتي:

(1) نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 182.

(2) محمد الغزالي، الحق المر، دار شهاب للطباعة و النشر، الجزائر، بدون طبعة، 1987، ص 108.

(3) إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة-الممارسات و المفاهيم-، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 157.

الجدول رقم (04): يبين تباين سلوكات الموظفين بين الثقافتين الإيجابية و السلبية

سلوكات الموظفين في الثقافة التنظيمية السلبية	سلوكات الموظفين في الثقافة التنظيمية الإيجابية
النقد و السلبية	المحافظة على المواعيد و الإعداد الجيد قبل الاجتماعات
الدخول في مهاترات	المشاركة و التطوع
محاولة الإستغلال و تحقيق مكاسب شخصية	الإستماع و الفهم و التحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين
القفز من موضوع لآخر	الإلتزام بجدول الأعمال
إخفاء النوايا و طرحها في صيغة أسئلة	الإيجابية و التفاؤل اتجاه الفريق
التفسير الإختياري و الذاتي للموضوعات	إنتقاد الأفكار و ليس الأشخاص
الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء	لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك
تجنب إتخاذ القرارات و إنهاء المناقشات بالسخرية	الإنتفاح العقلي و الإنتباه
إستجداء تعاطف الآخرين	أخذ المشكلات و المواقف بالجدية المناسبة
التهرب و السلبية و فقدان الحماس	الإحترام و الأمانة و الثقة
الانسحاب النفسي	التعبير عن المشاعر و الأفكار بأمان
التعبير عن الملل و عدم الإنتباه و التحيز و الإنغلاق الفكري	المخاطرة المحسوبة
عدم المشاركة أو الإتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء	التأييد المتبادل بين الأعضاء
الحكم على الأشخاص و ليس الأفكار	وضع أهداف و توقعات واقعية
عدم الإستماع، و الدخول في مناقشات جانبية	تحديد واضح للأدوار و توزيع العمل بالتساوي

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 210.

المبحث الثالث - حالة الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية:

" تعد المخططات التنموية في الجزائر أساس تحديث المجتمع الجزائري، أين إصطدمت ثقافة التقليدية بالثقافة الصناعية، و قد إنجر عن هذا التضارب نتائج عديدة، إذ أن ثقافة المجتمع الجزائري هي ثقافة مخالفة لتلك التي أراد المشرع الصناعي بثها فيه " (1).

و كنتائج لهذا التضارب و التصدع تبلورت مجموعة من المفاهيم و القيم و الثقافات الفرعية أو الجزئية التي من شأنها أن تكبح أي موظف جزائري إلى أن يرقى سلوكه إلى الإنضباط الذاتي، و نحن سوف نتناول بعض هذه الذهنيات و القيم السلبية التي إستفحلت في إدارتنا الجزائرية على شكل مجموعة من النقاط الآتي ذكرها:

➤ **توظيف الإنتماءات العشائرية و الإقليمية و الطائفية في التعامل الرسمي:**

" كثير ما يتم توظيف الانتماءات العشائرية، القبلية، وعلاقات القرى والنسب في التعاملات الرسمية، وفي الضغط على الإداريين لتحقيق مكاسب ومزايا خاصة بغير وجه حق لصالح هذه الفئة، ويظهر ذلك من خلال عمليات تقرب الأقارب ومنحهم الأولوية على غيرهم في عمليات التعيين وشغل الوظائف العامة والترقية، ومنح مختلف التراخيص الإدارية أو منح الأراضي الفلاحية وغيرها من خدمات و الامتيازات والمكسبات غير المشروعة " (2).

و تجدر الإشارة هنا إلى أن ذهنية توظيف الإنتماءات في الإدارة هي ثقافة متجذرة في الإدارة الجزائرية حيث أن هذه التصرفات كانت في عهد الإدارة العثمانية في الجزائر إذ أن " السياسة التركية في الجزائر

(1) BOUTEFNOUCHET.M: Systeme Social et Changement Social en Algérie O.P.U, Alger, sans date, P85.

(2) عامر الكبيسي، الفساد و العولمة تزامن لا توأمة، المكتب الجامعي الحديث، المملكة العربية السعودية، 2005، ص

كانت مبنية على التخوف من الجزائريين إلى درجة كبيرة، فالوظائف في الأجهزة الإدارية لم تكن توكل حتى للكرادلة -هم أتراك من أم غير تركية-، كما اضطروا إلى تجديد الجيش جيلاً بعد جيل، بإعتبار أن تجنيد الجيش البحري و تعيين الجنود الأساسيين للسلطة المركزية كان يعتمد على عناصر يُؤتى بها من الخارج - من أزمير و قرمان- و هذا ما حال دون الإندماج بين الأتراك و الجزائريين⁽¹⁾، و هذه الذهنية من شأنها أن تحد من الإنضباط الذاتي في نقطتين أساسيتين هما:

أ. حيث أن توظيف الإنتماءات الأسرية و العشائرية و الطائفية من شأنه أن يوجب العنصرية و التفرقة بين الموظفين حيث تسعى كل طائفة إلى الإستقواء على الطوائف الأخرى الأمر الذي يحول المنظمات إلى ساحات للتطاحن و التصارع عوضاً عن وظيفتها الأساسية و هي الإنتاج و تحقيق الربح و الفائدة، كما أن ثقافتنا الشعبية تشجع على هذا النوع من التفكير و ذلك من خلال إنتشار مجموعة من القيم و الشعارات الشعبية مثل مقولة 'أَحْنَا فِي أَحْنَا وَ الْبِرَانِي إِعْفْنَا' و المقصود منها كره و إبعاد كل من هو أجنبي و هذا هو التمييز بعينه و التقوقع و الإنغلاق عن العالم الخارجي، إضافة إلى ترديد عبارات مثل " هَذَا وُلِيدُ الْبِلَادِ " أو " أَنَا وُلِيدُ الْبِلَادِ " و المقصود به إستحضار العاطفة من أجل التحيز و الإنقياد لصالح طرف على طرف آخر و هذا يتعارض مع قيم المساواة و العدل و الكفاءة.

ب. و توظيف الإنتماءات الأسرية و العشائرية من شأنه أن يمس بنوعية الموظفين الجدد الملتحقين بالمنظمات حيث أن التوظيف لا يكون على أساس الجودة و النوعية العالية، و إنما يكون على أساس القرابة و الجورة و العرقية الأمر الذي ينجر عنه توظيف أفراد لا يخدمون المصلحة العامة للمنظمة فيكونون عبارة عن أفراد يقدمون الرداءة و يبتعدون لا محالة عن جودة الأداء.

(1) بوسام بوبكر، العملية الإدارية التنظيم و التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه علوم في القانون، القسم العام، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر 01، 2010-2011، ص 204.

و بذلك فإن توظيف هذه الإنتماءات من شأنه أن يمس سلباً بنوعية الأداء في المنظمات لأنه يبتعد عن وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة و ذلك تحت غطاء إسترضاء الغير من العشيرة و الإقليم و الطائفة، و العمل في إسترضاء الغير و تأسيس مكانة عنده هو لون من الشرك، ألم يقل رسولنا صلى الله عليه و سلم : " { الرياء شرك } " (1).

➤ **إنتشار ذهنية الوساطة:** " حيث تعد الوساطات و تمرس بعض ذوي الجاه و النفوذ الإجتماعي في إستغلال علاقاتهم الشخصية اللارسمية، و التشبث بمعارفهم و مهتهم لتمشية المعاملات الشخصية التي تتعارض مع القوانين و المصلحة العامة ظناً منهم بمساهمة ذلك في خدمة الآخرين و مستبدين الأضرار التي تتجم عن تصرفاتهم" (2).

و هذه الذهنية تساعد على بروز تصرفات غير أخلاقية كالرشوة و سوء إستعمال السلطة و التعسف في إستعمال السلطة و هذا كله من أجل إرضاء أفراد على حساب أفراد آخرين و بذلك تبتعد السلوكات الإدارية عن العدل و المساواة و إعطاء كل ذي حق حقه، فيشيع الكره و البغضاء بين الموظفين، و من المقولات المنتشرة في الإدارة الجزائرية و التي تدعم ذهنية الوساطة هي عبارة '-حشْمُونِي'- أي أن الموظف الذي يقبل هذه الوساطة كانت تحت نوع من الحياء من طرف الآخرين.

➤ **ذهنية إحتقار العمل:** " كثير من الجزائريين ينظرون إلى العمل و خاصة اليدوي منه نظرة إحتقار و إزدراء، حيث نسبة هامة من الشباب الجزائري، و هو يشكل أغلبية المجتمع الجزائري، لا يريد أن تكون مهنته في ميدان الأعمال اليدوية، فهم يميلون أكثر نحو الأعمال الإدارية، غير أنه مع إزدیاد عدد

(1) محمد الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(2) فتيحة حيمر، ظاهرة الفساد في الجزائر 1989-2013، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص تنظيم سياسي و إداري، قسم التنظيم السياسي و الإداري، كلية العلوم السياسية و الإدارية، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 131.

الحاملين للشهادات الجامعية، منهم من أصبحوا يبدون إحتقاراً حتى نحو الأعمال الإدارية البسيطة و يرغبون في العمل في الوظائف الإدارية ذات الطابع الإشرافي، و لعل هذا مرتبط أساساً بسمة عزة النفس، إذ ينظر الجزائري إلى هذه الوظائف غير الإشرافية، بأنها محقرة للفرد و منقصة لشخصيته.

و على هذا الأساس، أصبح الذين يشغلون وظائف بسيطة في الأجهزة الحكومية و هم الأغلبية، ينظرون إلى وظائفهم هذه نظرة إحتقار و إزدراء، و قد تولد عن ذلك شعور بكره الوظيفة، مما أدى إلى عدم الإلتزام بأداء واجباته على أكمل وجه " (1)، و معروف أن الفرد إذا كره شيئاً أو إحتقره فإنه لا يتقنه كما لا يخصص له جزءاً من تفكيره أو تركيزه و على العكس من ذلك بل يمكن له حتى أن يتفاداه و يتجنبه قدر المستطاع، فكيف له أن ينضبط فيه؟.

و في كثير من الحالات نجد نوع من التعاون الضمني في ردة الفعل اتجاه هذا الإحتقار و السلوكات المترتبة عنه حيث أننا نلمس نوع من السكوت أو التغاضي من طرف الإدارة و مسؤوليها اتجاه هذا المفهوم حيث أنه " عندما لا يسأل هذا العامل عن سبب التخلف ولا يعاقب عن تخلفه، أو انصرافه من العمل مبكراً، كما يجد دعماً من الرأي العام السائد في المؤسسة، بل الأخطر من ذلك أن يحاصر العامل الجاد من قبل الزملاء ويوصف بأبشع الأوصاف ولا يجد نصيراً من الإدارة ولا تشجيعاً منها، فهذه السلوكات في الحقيقة ترتبط بقيم تحتقر العمل " (2)، حيث أننا نلمس نوع من الإضطهاد و الضغط على الأفراد المنضبطين بوصفهم أنهم يبالغون في إنضباطهم كعبارة -' زَائِدٌ عَلَيْهِا' - أو أنهم يريدون أن يظهرُوا أمام المسؤولين بإستعمال عبارة -' حَابٌ إِبَانُ' - و هاتان العبارتان في مضمونهما ترميان إلى إحتقار الأفراد الذين

(1) فتية حيمر، ظاهرة الفساد في الجزائر 1989-2013، مرجع سبق ذكره، ص 132.

(2) كمال بوقرة، المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 303.

ينضبطون في وظائفهم من أجل تحويلهم إلى أفراد ذو مستوى أدائي رديء.

➤ **ضعف الولاء الوطني:** " للشخصية الجزائرية سمات خاصة تميزها عن غيرها من الشخصيات و من

بين هذه السمات نجد العصبية و الجهوية، التي لها الأثر القوي في نفوس الأفراد، حيث أنها أي

القبلية، تفرض علاقاتها على روابط القومية الوطنية الموحدة.

و لعل الشيء الذي يساعد القبلية على أن تفرض علاقاتها على الروابط القومية الوطنية الموحدة هو النظام

العائلي الجزائري الذي أنتج أشخاصاً لا يكتفون بتحمل أعباء عائلاتهم المكونة من الأم و الأب و الإخوة و

الأخوات و الأعمام و الأخوال فقط، بل تتحمل إلى جانب ذلك أعباء الأصدقاء و حتى سكان القرية.

فإذا كانت الذهنيات الغربية تنظر إلى كل من الأعمام و الأخوال على أنهم لا ينتمون إلى العائلة التي

تتكون من الأب و الأم و الأولاد، فإن الأمر يختلف تماماً في العقلية الجزائرية التي لا تزال تعتبر العائلة

كل الأشخاص الذين ينحدرون من منطقة أو بلدة واحدة، و هذا الفهم الجزائري للعائلة يغذي إلى حد بعيد

مفهوم العصبية و الجهوية و القبلية على حساب مفهوم أوسع من مفهوم القومية، الذي إنعكس بدوره سلبياً

على الوظيفة العامة في الجزائر " (1).

فالعصبية هي صفة يتميز بها الفرد الجزائري من شأنها أن تجعله فارغاً من محتواه الإنساني الإيجابي

الإنتاجي و الإبداعي، فالأفراد " العصبيون هم الفئة التي تواجه الصدمات بانتفاضات فورية عنيفة، و ليس

لهذه الفئة إلا أن تندب سوء حظها، فإنفعاليتها دليل حيوية دافقة يحسن بها أن تُروّضَ نفسها على عدم

تبديدها في انفجارات لا فائدة منها.

فالفرد العصبي شديد الحساسية، لا يمتلك أعصابه، و لا قدرة له على ضبط شعوره، فتراه يعبر عن هذا

(1) فتحة حيمر، ظاهرة الفساد في الجزائر 1989-2013، مرجع سبق ذكره، ص 132.

الشعور بلهجة بعيدة عن الاعتدال، فأبرز عيوب العصبي تهويله للأشياء و الحوادث، و العصبي بفعل مزاجه المتقلب، يستعجل ثمار جهوده، و ليس له صبر الرجل الذي يعمل لغده و يتطلع إلى أهداف بعيدة، و العصبي دائم الحركة، و لكن حركته ليست نشاطاً ذاتياً، فهو كالريشة تتقاذفها الرياح، و تتلاعب بمصيره تيارات الحوادث المتلاحقة، و العصبي دائم التنقل من رأى إلى رأى و من فكرة إلى فكرة، و العصبي عاجز عن ضبط النفس و الكتمان " (1).

" إن بعض القيم الثقافية التقليدية السائدة في الدول النامية على فكرة العائلة الممتدة و إرتباط الفرد بعائلته وأقاربه وأصدقائه وأبناء قريته التي ينتمي إليها، و يتوقع منه في حالة توليه منصباً إدارياً مهماً في الجهاز الإداري بالدولة أن يقدم خدماته لهؤلاء الأفراد الذين تربطه بهم صلات خاصة، و تتمثل هذه الخدمات في إيجاد الوظائف وفرص التعليم والحصول على المزايا و يصل الأمر إلى حد مخالفة القانون أو مبدأ تكافؤ الفرص، من أجل محاباة الأهل والأصدقاء " (2).

كما " أن التماسك الأسري يؤثر سلباً ويمارس ضغوطاً على قرارات الموظف باعتباره فرداً من الأسرة وهذا لإصدار قرارات تخدم مصالح العائلة " (3).

هذه القرارات التي تكون بدون أدنى شك متضاربة و مصالح المنظمة لأن أصلها و مصدرها ليس هذا المسير أو المسؤول و إنما مصدرها أفراد من المجتمع الخارجي عن المنظمة - الأسرة، العائلة، القبيلة - هؤلاء الأفراد الذين لا يملكون أي صلاحيات أو خبرة أو معلومات أو ثقافة إدارية تسمح لهم بالتدخل في

(1) محمود المصري أبو عمار، لا تحزن و ابتسم للحياة، مكتبة الصفا للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2007، ص 564-565..

(2) حمدي عبد العظيم، عولمة الفساد و فساد العولمة، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، بدون طبعة، 2008، ص 61.

(3) محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، جمهورية مصر العربية، بدون طبعة، 2007، ص 115.

التسيير الإداري، و هذا التدخل الخارجي في شؤون المنظمة من شأنه أن ينشر الفوضى وسوء التسيير و عدم إتخاذ القرارات المناسبة.

هذه الحالة من اللاإستقرار في المنظمة من شأنها أن تحد من إمكانية إنضباط أفراد هذه المنظمة ذاتياً.

➤ مفهوم الوقت لدى الموظف الجزائري - وقت للعمل أم وقت للحضور؟-: " لقد إقتزنت مباشرة العمل

بالإلتزام العامل بأداء حصة زمنية موقوتة تتراوح مدتها -عموماً- من ست إلى ثماني ساعات يومياً،

وتقتضي التشريعات الإجتماعية في العديد من البلدان أن تبلغ جملة الحصص الأسبوعية أربعين ساعة

توزع على خمسة أيام أو ستة، و قد إنزلق مفهوم الواجب عند العامل و الموظف من محتوى العمل

إلى مدة الحضور في مكان العمل، و أصبح الإلتزام الذي هو أساس العقد المبرم إلتزاماً مع العامل

بالحضور الزماني من الدقائق الأولى حتى نهاية الدوام، و أصبح هذا الإلتزام بالحضور يفوق في

الأهمية الإلتزام بإنجاز مادة العمل، ففي الحضور البدني راحة للبدن و في مباشرة العمل تعب" (1).

حيث إنحرف مفهوم العمل لدى الفرد فأصبح الأصل هو حساب ساعات العمل و الحرص على البقاء في

أماكن العمل و أصبح الفرع هو القيام بالعمل المطلوب إنجازه.

و بهذا المفهوم فإن مجرد بقاء الفرد في مكان عمله فإنه يؤمن في قرارات نفسه أنه غير مخطأ و غير

مفرط، بل هو على صواب و يصبح إنجاز العمل المطلوب منه شيء ثانوي.

➤ الإستخفاف بقيمة العمل: " تكاد مواطن العمل في أوطاننا أن تنقلب إلى مساحات للسكون و مننديات

للحديث، و إلى مقاهي لشرب الشاي و القهوة و المبردات، و في ذلك هتك لحرمة العمل و إستخفاف

بقديسته، و فيه إلتلاف بيزاد الوقت الذي هو أنفس زاد، و فيه إخلاف للعهد و إخلال بمادة العقد المبرم

بين العامل و صاحب العمل و سرقة لقيمة الأجر المدفوع عن عمل غير حاصل، و فيه ظلم للمجتمع

في حقه الأسمى حق التعاون بالعمل الصالح على عمارة الكون و على إستحقاق الإستخفاف في

(1) الفيلاي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 145.

الأرض" (1).

" و بما أن طابع البداوة في القبيلة لا زال باقياً في ذهنية الموظف الجزائري فإنه:

1- يحتقر الأعمال البسيطة فهو يعتبرها منافية لمركزه و مسؤوليته.

2- يعتبر الرقابة على عمله نوع من السجن.

3- العمل المستمر يقيد العامل في المكان و الزمان و هذا يتنافى مع الحياة التقليدية التي ليس لها محددات

المكان و الزمان.

4- عدم الإنضباط بالمواعيد الناجم عن عدم إعطاء إعتبار للوقت و عدم التقيد به.

5- إنخفاض الأداء في العمل، عدم الخضوع لإجراءات العمل و التقيد بها، فكثير من العمال يعطون أهمية

كبيرة للإحترام الذاتي فهم يشعرون بالتذمر في تنظيم يتميز بالإنضباط، و يشعرون بإنقاص في كرامتهم

عندما يجدون أنفسهم مجبرين على الإمتثال للأوامر و التقيد الحرفي لإجراءات العمل، و كرد فعل فإنهم

يخفضون من مستوى أدائهم " (2)، كما أننا نلاحظ أن شريحة كبيرة من الموظفين الجزائريين يستعملون

عبارة ' راني رايح للخدمة ' عوض عبارة ' راني رايح نخدم ' فالعبارة الأولى تدل على أن الموظف ليس

في نيته العمل وبذل الجهد والإبداع و إنما نيته تنحصر في وجوده في مكان العمل فقط، أما العبارة

الثانية فهي تدل على نية الموظف في العمل و بذل الجهد.

و عليه يبرز لنا بوضوح أن الموظف الذي يرى العمل على أنه مكان يجب عليه أن يتوجه إليه و أن يبقى

فيه فترة زمنية معلومة متفق عليها، فهذا الموظف بعيد كل البعد عن إمكانية تقديمه للأداء المرغوب أو أن

يرقى سلوكه إلى الإنضباط في عمله، فهو يبقى في فراغ، و "الفارغون في الحياة هم أهل الأراجيف و

(1) الفيلاي مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص 147.

(2) رتيمي فضيل، مرجع سبق ذكره، ص 248.

الشائعات، لأن أذهانهم موزعة { رَضُوا بِأَنْ يَكُونُوا مَعَ الْخَوَالِفِ } سورة التوبة الآية 87، فأخطر حالات الذهن يوم يفرغ صاحبه من العمل فيبقى كالسيارة المسرعة في إنحدار بلا سائق تجنح ذات اليمين و ذات الشمال " (1).

➤ **غموض فهم الموظف الجزائري لما هو ملك عمومي:** إذ " تفشت في المجتمعات العربية ظاهرة الإستخفاف بالملك العمومي، فأصبحنا نرى فئات غفيرة من المواطنين، شباباً و كهولاً، ذكوراً و إناثاً لا يتورعون عن النيل من حرمة هذه الممتلكات، و لا عن إفساد و إتلاف الكثير من مكاسب المجموعة، فما من إضراب يشنه جماعة من العمال، أو الطلاب في المدارس أو المعاهد إلا و يسفر عن حملات غضبية على معالم الملك العمومي، من تخريب و تحطيم و حرق للممتلكات العمومية.

و إن السلوك المشين في حق الملك العمومي مرده إلى نوعين من الأخطاء هما:

أ. إعتبار الموظف الملك العمومي بضاعة بلا مالك، و سلعة مباحة بما أنها غير مملوكة لفرد مشخص معلوم.

ب. إعتبار أن ما كان ملكاً للعموم هو ملك للحكومة بما أنها المنفقة عليه و الساهرة على رعايته و أن من وسائل إظهار الغضب على الحكومة لخلاف نقابي أو ... إتلاف المكاسب العامة التي تنحصر مسؤولية رعايتها في هذا الوزير أو تلك الحكومة، و الإمعان في التفسير و الحرق على قدر الغضب و تفاقم دواعي المعارضة.

هذا حالنا في التعامل مع الملك العمومي لا نرعى له حرمة، و لا تقوم لنا عليه غيرة، و قد ضاع من مراجع السلوك في مجتمعنا أننا أحفاد عمر بن الخطاب محبس الأوقاف على المصالح العامة و مانع صحابة

(1) محمود المصري أبو عمار، مرجع سبق ذكره، ص 100.

الرسول صلى الله عليه و سلم قد جعل الماء و الكأ و النار ملكاً مشاعاً بين عامة المسلمين " (1)، و بهذه
الذهنية فإن الموظف الجزائري يرى بأن الإختلاس للمال العام و السرقة و التخريب التي تطال أملاك الدولة
تعود بالضرر على هذه الدولة فقط و كأن الدولة ليست شخص معنوي بل شخص طبيعي، و بهذا فإنه يبيح
لنفسه كل التصرفات و السلوكات التي تتنافى و إنضباطه أو غيرته أو ولائه في عمله.

➤ **عقدة كراهية الدولة لدى الفرد الجزائري:** " لا ريب أن مفهوم الدولة الملتصق بالبايلك قد ورثته الذاكرة
الجزائرية من العهد التركي، فالى الأمس القريب فقط، كانت مؤسسات الدولة عندنا تسمى البايك،
فالبايلك كان يعني الخوف، إذ أن سلطته كانت تُسْتَشْعَرُ على الصعيد النفسي الفردي و الجماعي من
خلال ذلك الإحساس بالحضور المعنوي و بالرقابة الذاتية التي أقامت في نفوس المواطنين حاجزاً
يصون المصالح العامة و يُلْحِقُ العقاب عن أي مس بتلك المصالح مهما كان الظرف.

فتقافة البايك القهرية كرسست فينا حس الدولة، لكنها -إلى ذلك- قرنت صورة الدولة بالبطش و الخوف و
العقاب.

و الغريب أن نرث بعد الإستقلال صورة الدولة هذه، و نرث معها كل ما يلابسها من مشاعر منفرة،
تعمقت في نفوسنا إبان العهد الإستعماري الفرنسي.

على أن إلتصاق تلك المفاهيم -كالمخزن، و الأغا، و الباشاغا- المحلية على السلطة و النظام بالمستعمر
الفرنسي، -والتي كانت مفاهيم تركية- قد جعلها محددات دلالية مفعمة بكل ما يوعز بالتجبر و الصرامة و
القصاص، من هنا تفاقمت في النفسية الوطنية عقدة كراهية الدولة و التريص بمصالحها، و العمل على ما
يخالف إرادتها بكل ما يتأتى للفرد أو الجماعة من قدرة.

(1) الفيلاي مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص 150.

و من الطبيعي أن تسلك النفوس لإعراب عن مشاعر كراهية الدولة و السلطان تلك الطرق الملتوية تفاقماً للعقاب و الزجر البالغين، الأمر الذي تَمَى فينا روح قدسية خيانة الدولة، و مشروعية إنتهاكها من خلال ضرب مصالحها.

بل لقد أضحي هذا الموقف المعادي للدولة و البايك عنواناً على الوطنية المنتورة في مراحل من الكفاح السياسي، حتى إذا جاء الإستقلال و إرتفعت راية الحرية تفاقم ذلك الشعور السلبي من الدولة، إذ بقيت الدولة بمختلف مرافقها تسير على النهج الذي كان لها في العهد الإستعماري، و ظل المواطن يرى نفس الوجوه التي كانت بالأمس تُسَيَّرُ مصالح و إدارة المستعمر، تسيره و تحول بينه و بين مصالحه و حقوقه و إرادته في التطور، و شاهد التركة الواسعة من المكاسب تؤول إليهم، و رأى القهر و الإعتراض على حقه في التملك يتزايد من قبل تلك الإدارة " (1).

فالموظف الجزائري يرى إنفصاله عن دولته واقعاً يؤمن به، فحقيقة أن الدولة هي الموظف و الفلاح و الحرفي و العسكري و الطبيب و... غير واضحة و غامضة لدى شريحة كبيرة من الموظفين في الإدارات العمومية دون إدراكهم أنهم هم جزء من هذه الدولة.

➤ **عقلانية الأسرة الجزائرية:** " إن تماسك العائلة الجزائرية يتحقق بواسطة إدراج الطفل في المجتمع من خلال إعتماده على العائلة و ربطه بها و دعمه إياها، و من نتائج هذا الإعتماد أن الطفل ينمو و شعوره بأن مسؤوليته الأساسية هي إتجاه العائلة لا إتجاه المجتمع، و الإبن المتحسس بواجبه هو الذي تدفعه تربيته إلى الشعور بأن واجبه هو من جهة التضحية في سبيل والديه و إخوته، و من جهة أخرى بذل كل ما في وسعه من أجل أقربائه... فلا يبقى سوى مجال صغير للشعور بالواجب إتجاه المجتمع

(1) عشراتي سليمان، الشخصية الجزائرية، الأرضية التاريخية و المحددات الحضارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2002، ص 188-189.

الأكبر الذي يتصوره الفرد كفكرة مجردة لا ينطبق عليها مفهوم المسؤولية بصورة طبيعية.

و بالنسبة للفرد المرتبط عائلياً بهذا الشكل لا يمثل المجتمع سوى عالم الصراع و الكفاح الذي ينتزع الفرد لنفسه فيه مكاناً ليدعم كيانه و كيان العائلة و رفاهيتها، و الملاحظ أنه إذا ما وجدت مطالب متناقضة بين العائلة و المجتمع فمن السهل على الفرد أن يوفق بين الجهتين بالقيام بواجبه اتجاه العائلة لا اتجاه المجتمع⁽¹⁾.

فنظرة الفرد الجزائري إلى أن مصالح المجتمع هي عبارة عن نِدِّ لمصالح العائلة هي أصلاً نظرة مغلوطة، فالأصل هو أن مصالح العائلة هي جزء من مصالح المجتمع فالأولى السهر على مصالح المجتمع و التي تنعكس بالإيجاب لا محالة على مصالح العائلة.

هذا الفرد الذي يكون في المستقبل الموظف و المسير و القائد فكيف لموظف ذو تنشئة غير متكاملة تترجح بين الإكراه و الترغيم و الدلع أن يتقلد المسؤولية أو أن يكلف بمهام تتطلب اليقظة و الإنضباط ؟، فهو ذو شخصية غير سوية و حتى و إن كانت هذه الشخصية ذات مسؤولية و ذات مكانة إجتماعية إلا أنها تفتقر للحزم و العزم و الجلد و الصبر و طول النفس و غيرها من الصفات التي تحتاجها الحياة و التي يحتاجها المسؤول حتى ينضبط ذاتياً و حتى يفرض إنضباطاً خارجياً على مرؤوسيه.

فالمطلوب هو موظفون ذو رزانة و ذو مراس هادئ يتعاملون مع مختلف فئات المجتمع فيحسنون التصرف و يحسنون إتخاذ القرار، فَيُرْتَقَى الأداء و يَعْْمُ الإنضباط.

➤ **تبني الموظف الجزائري لعقلية الطبقات المتعازلة -الحسد و العداوة-**: " حيث تكاد تنغرس في

مجتمعنا عقلية قبلية من جنس جديد، هي عقلية الطبقات المتعازلة إعتماًداً على ما في نسيج المجتمع

(1) رثيمي فضيل، مرجع سبق ذكره، ص 64-65.

من فئات و من مراتب في الرزق، و تسليم بأن ذلك التوزيع ضيم و جور، و أن الحق يكمن في التساوي و أن العدل في تسطيح جميع الفوارق، و أن كل ذو مرتبة عدو، و أن كل ذي رزقٍ سارق، و نتج عن هذا المنطق فهم أحمق للإنتساب و التقارب بين الناس، على أساس نوع جديد من العصبية هي العصبية المهنية و عصبية مدن الصفيح، و عصبية العاطلين، و عصبية المظلومين و المنفيين، و عصبية الجهال و المرضى، و عصبية النازحين عن الريف المتربصين حول أرباض المترفين.

بذلك يتحول التمايز الطبقي وهو ظرف تاريخي تعمل العلاقات المهنية على تهذيبه بالقانون، إلى بناء إجتماعي، و أي بناء هذا الذي يقوم على العداوة بين الفئات الاجتماعية و على الحسد بسبب الرزق و الصحة و العافية؟ و بسبب ظروف السكن و مراتب الدخل و منازل المعرفة؟ بذلك يتمزق نسيج الكيان الاجتماعي و يقوم الشتات مقام الجمع، و اللحمة، و يحتدم التخاصم بين الطبقات و ينقلب الحوار تصادماً و الخلاف فتنة فيفرغ من محتواه مفهوم العلاقات و يفقد مبرراته.

فإذا ساد المجتمع مفهوم العلاقات المهنية موصوم بالمغالاة مطبوع بطابع الإسراف، كالذي يوشك أن يشيع في أوطاننا نتيجة لخضوع هذا المفهوم لمنطق الحرب بين الطبقات، إذ ذلك يصبح مدعاة لسلسلة من الإختلالات في البناء من جهة، و بين حقوق المواطنة و واجباتها من جهة ثانية ⁽¹⁾، فالنظر إلى كل ذي رزق على أنه عدو أو مختلس أو راشي فهذا منطق يُشيعُ العداوة بين الأفراد، كما أنه يقضي على كل أوائل التماسك و الإتحاد و التعاون.

كما أن نظر الموظف لزميله أو لرئيسه أو لمرؤوسه نظرة حسد أو نقمٍ بسبب يسر حاله المادي من شأنه أن يؤثر على تماسك جماعة العمل حيث تسود التفرقة، و بالتالي يصعب على الموظف أن يحسن من أدائه أو أن يرقى إلى الإنضباط الذاتي.

(1) الفيلاي مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص 209-210.

" فالحسد يهلك صاحبه و ينغص عليه حياته و يجعله في همٍ لازمٍ و غمٍ دائمٍ، فهو لا يرضى بقسمة الله - جل و علا- و لا يرتاح إلا إذا زالت كل النعم من عند من يحسدهم.

فقال معاوية رضي الله عنه: ليس في خصال الشر أعدل من الحسد يقتل الحاسد قبل أن يصل إلى المحسود" (1).

➤ سيادة ذهنية القبيلة على عقلية الفرد الجزائري: " لقد إسترسلت الروح القبلية و طبعت تاريخنا و مدينتنا و لابستنا في المعاش و الاجتماع و مازالت الأحياء التي تنشأ في المدن و القرى إلى اليوم تتراص و تتكتل وفق إنتماءات قبلية.

و ربما تكررت الواقعة العصبية في تاريخنا الراهن من خلال العمل الحزبي و السياسي الذي دُشِنَتْ به مرحلة الديمقراطية، إذ دلت تجربة الأحزاب عندنا على أن السياسة ما زالت تكتب بالشفرة القبلية و التعصبية.

فلقد كان تداعي الأحزاب يتم على إيقاع قبلي، جهوي، و كان الوازع التجمعي الذي وسم تلك التكتلات وازعاً دموياً عاطفياً، و كانت رؤيتها عابرة، و زادها من البرامج هو حديث القبيلة و الدشرة و لاشيء بعده، لقد أعاق بروز الدولة القبلية ميلاد الدولة الوطن، و إنبخس جراه حظ الوطن في المدينة " (2)، حيث أننا نلمس من واقعنا المعاش عند الدخول إلى الإدارة سؤالاً كثيراً التداول بين الموظفين هو ' من أين أنت؟ ' هو سؤال يطرح على الموظف الجديد أو المواطن الذي يحتاج إلى خدمة، هو سؤال في غير محله و لا تحتاجه الإدارة في قضاء حاجات الأفراد إلا أنه يُطرح و بكثرة، و هو يتضمن ضمناً محاولة معرفة أصل و الرقعة الجغرافية التي أتى منها الموظف الجديد أو المواطن، فإن كانت هذه الرقعة تقع تحت رغبة الموظفين نال

(1) محمود المصري أبو عمار ، مرجع سبق ذكره، ص 472-473.

(2) عشراتي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 193.

هذا المواطن حاجته و في أقرب وقت ممكن، و إن لم تكن كذلك تعطلت حاجته و إحتاج إلى تدخلٍ من طرف أحد معارفه أو الإنتظار لساعات أو أيام أو حتى أسابيع.

و هذا النوع من التفكير في الحقيقة هو تفكير قبلي عصبي عنصري جهوي كثير التداول في الإدارات الجزائرية يرمي إلى التوقع و حب الذات و المنطقة على حساب الوطنية، و المصلحة المجتمعية.

➤ **تبني قيم التكم و التخفي لدى الفرد الجزائري:** " و قد تعلم الفرد الجزائري منذ الصغر فن التكم و التخفي، و هي عادة إخفاء النوايا و الحذر فيما يقوله للآخرين.

من هذا القبيل فإن التمييز بين سلوك ظاهر و سلوك باطن يتخذ الصفة العملية، بمعنى أن هناك سلوكاً مزدوجاً مقبولاً ضمناً إجتماعياً، و هو كذلك موضوع تشجيع.

فالفهر و التخجيل و الضرب المطبقة في عموم الأساليب التربوية الوالدية و المجتمع حولت القيم الأساسية التي يتبناها من المجتمع إلى حوافز داخلية، فَتَكُونُ لديه شعور أنه ليس مسؤولاً في كل الأحوال، و أن لا مجال للومه على الإطلاق مثل ' كُنْ فِي مَكَانِي وَاشْ أَدِيرْ أَنْتَ؟ '، ' الله غَالِبٌ '، هذا ما هو موجود بالفعل في الأسلوب التربوي المكرس كثيراً في العائلة الجزائرية، يظهر هذا عندما تدافع الأم عن ولدها، عند الفشل الدراسي، أو العودة متأخراً إلى البيت، أو تكسير شيء ثمين في البيت كالقول ' الحَقْ مَشِي عَلَيْهِ '، ' مَاشِي هُوَ '، ' وُلَيْدِي مَا يَنْلَامَشْ هُمَا لِي دَارُوهَا '، ' حَصَلُوهَا فِي وُلَيْدِي ' ...

و معنى هذا فهو أسوة بما يجري في الموقف التخفي... أنا غير مسؤول، و المسؤول شخص آخر و بالتالي ينظر الطفل أو المسؤول -لاحقاً- إلى نفسه على أنه مظلوم و ضحية الآخرين.

فالأسرة الجزائرية تعمل في أسلوبها التنشيطي على قتل الحرية و التسلط و تلغي في ذلك العقل و النقد، و

تعمل على تثبيت الطاعة و الإنصياع و الولاء لها فقط لا غير " (1)، فالملاحظ في الإدارة هو حب ذهنية الغموض أي السعي إلى تعميم الإجراءات و الحقوق و الواجبات بين الموظفين فيما بينهم أو مع المواطنين و نحن نرى بأن الهدف من هذه الذهنية هو:

- تغطية الضعف في التمكن من الإجراءات.
- محاولة إضفاء جو من الغموض يسمح بالتلاعب في الإجراءات و التلاعب بحقوق المواطنين.

و في كلتا الحالتين يسود جو من الإبهام لا يسمح للموظف أن يلتزم في مهامه و ينضبط في مهامه ذاتياً.

➤ **غياب ثقافة العمل الجماعي:** " نستشهد في هذه النقطة بمحاورة ذكرها نجم عبود نجم مع مستشرق ياباني مختص بشؤون العالم العربي في جامعة طوكيو حيث قيل له: لقد بدأنا -نحن في مصر و أنتم في اليابان- عملية التحديث في الوقت نفسه تقريباً، و ربما بدأنا نحن في عهد محمد علي قبلكم أي قبل عهد ميحي في اليابان ببضعة عقود و مع ذلك أنجزتم ما أنجزتم و أصبحتم في مقدمة دول العالم، و نحن مازلنا نعاني صعوبة التوصل إلى مرحلة الإقلاع لماذا؟، فأجاب المستشرق الياباني: ' لو أخذت خمسة مصريين و خمسة يابانيين، و قيمت عمل كل واحد منهم على حدى فسوف تجد أن المصري الفرد يتفوق على الياباني الفرد بشكل ملحوظ، و لكن إذا أخذت فريقاً من خمسة يابانيين و فريقاً من خمسة مصريين، فسوف تجد أن الفريق الياباني قادر على أن يتفوق على الفريق المصري تفوقاً هائلاً، ذلك أن اليابانيين عندما يعملون معاً يتقنون العمل الجماعي، أما المصريون فإن كلاً منهم سوف ينجح على إعاقة الآخر و إبطال مفعول عمله و تكون المحصلة النهائية مخيبة للآمال " (2)، فمعلوم أن الإدارة تحتاج إلى العمل الجماعي أي تحتاج إلى فرق متخصصة فنياً يتم بعضها بعض و بشيوع فكرة

(1) رتيمي فضيل، مرجع سبق ذكره، ص 75-76.

(2) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 272-273.

الإنفرادية فإن فاعلية فرق العمل تكون محدودة جداً أو شبه منعدمة.

أما نحن في المجتمع الجزائري فقد نصت عقيدتنا الإسلامية على أن " إنتلاف القلوب و المشاعر، و إتحاد الغايات و المناهج من أوضح تعاليم الإسلام، و لا ريب أن توحيد الصفوف و اجتماع الكلمة هما الدعامة الوطيدة لبقاء الأمة " (1).

إلا أننا لا نستطيع أن نتوحد بل أننا لم نفهم بعد معنى كلمة الإتحاد إجتماعياً، فالإتحد و التعاون و التكتل لصالح المجتمع قبل الفرد هي عبارة عن مفاهيم غامضة لدى الفرد الجزائري، هذه المفاهيم التي يحتاجها حتى يرفع من مستوى أدائه و يرقيه للإنضباط ذاتياً.

➤ **تحريف العلاقة بين الأجر و الإنتاج:** " إن الإعتماد على الربح البترولي و تسخير هذه الكيفية في الجزائر لم يكن بدون مقابل على مستوى الحفاظ على الاستقرار الاجتماعي، إن لم نقل خلق علاقة تبعية على المستوى السياسي لأصحاب القرار من طرف الأجراء -الموظفين- و كأننا أمام تفاهم، و في هذه الحالات إبتعدت أشكال تسيير قوة العمل بكل بساطة عن متطلبات العقلنة الرأسمالية.

و كونت أنواع إشراك صلة سياسة الأجرور في علاقة تبعية لا في علاقة تعاقدية، و عليه لم ينظر للأجرة كمقابل للقيام بعمل و لكن كهبة للبعض، و كفعل تبعية للبعض الآخر " (2).

و طريقة التفكير هذه من شأنها أن تقتل كل محاولة إبداع أو محاولة تطوع من أجل الإضافة حيث يكون الأجر متساوياً سواءً للذي يجتهد أو المتقاعس، هذا الأمر الذي من شأنه أن ينتج أداءً رديئاً متدنياً يُرمَى من ورائه الحصول على الأجر من دون بذل الجهد.

(1) محمد الغزالي، خلق المسلم، مكتبة الرحاب، الجزائر، الطبعة الخامسة عشر، 1987، ص 176.

(2) بشير محمد، الثقافة و التسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2007، ص 45.

➤ فجوة الفهم لدى الموظف الجزائري: " و تظهر فجوة الفهم لدى العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة و كذلك في المجالات الوظيفية المختلفة في الشركة و أحياناً في نفس المستوى التنظيمي، و هذا ما يُوجد مشكلة عدم الإتساق إزاء قيم الشركة، و يمكن أن نلاحظ أن فجوة الفهم يمكن أن تظهر بفعل ضعف الإطلاع على قيم الشركة كما قد تكون الفجوة بفعل الرسائل الغامضة التي ترسلها الإدارة عن قيم الشركة عندما تكون غير مكتوبة، أو عندما لا تعاقب من يقوم بانتهاكها، مما يوجد إرباكاً و إختلافاً في فهم قيم و أخلاقيات الشركة.

ففي فجوة الفهم فإن العامل الحاسم يتمثل في إدراك العاملين للقيم و الأخلاقيات في الشركة و دلالة معانيها لديهم لكي ينعكس في القرارات و التصرفات التي يضطلعون بها" (1).

و بالرجوع إلى الجزائر فإن " هذه الفجوة ملموسة حتى لدى المسيرين الجزائريين و صناع القرار حيث قال جيلالي ليايس: لا نريد مؤسسة عمومية توظف أكثر من اللازم، تُسَكِنُ، تُطْعِمُ، تعاج، تنقل، تساعد، تبعث أولاد العمال إلى المخيمات الصيفية... بكلمة واحدة نريد مؤسسة منتجة، تبيع، و أن تكون مريحة" (2)، فالموظف الجزائري عموماً لا يصل إلى مستوى فهم يمكنه من رؤية العمل على أساس أنه عبادة أو إبداع أو ضرورة في الحياة أو حتى إثباتاً للوجود، فالموظف الجزائري يرى العمل أجراً و إغتناماً للفرص -فرص مادية- حيث أنه يرى المنظمات التي يعمل فيها أماكن للإغتنام قدر المستطاع و تحصيل أكبر قدر من الفائدة الشخصية له، و خير مثالٍ هو إستعمال مصطلح 'نافيقي' و المقصود به الإلتزام بأقصى قدر من الإستفادة السلبية من الظروف المحيطة بالموظف.

(1) نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 132-135.

(2) بشير محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 57.

➤ غياب منطق التلازم بين الحقوق و الواجبات عن ذهنية الموظف الجزائري -تفضيل الحق على الواجب-: حيث يستوجب " التلازم المتين بين الحقوق و الواجبات، فالأجر حق يعادله واجب الإنتاج، و الربح حق يعادله جدوى المؤسسة، و ضبط ساعات العمل حق تقابله إنتاجية هذه الساعات و واجب إمتلائها جهداً و دأباً، و رعاية سلامة العامل من الأخطار المهنية حق يقابله واجب الرعاية لأدوات العمل و العناية بحسن إستعمالها و صيانتها، فما من حق إلا يعادله واجب، و لا شرعية للحق المطلوب أمام القانون و لا منزلة له في الفكر و الشعور إلا بما يوازيه من واجب " (1).

فنحن في المجتمع الجزائري نرى الحقوق و لا نرى الواجبات و نسبق الحق على الواجب هذه النظرة هي عبارة عن تصريح صريح للأناية و للفردية و لحب الذات فقط فالواجب أقدم من الحق، و الواجب هو الذي يجبر الحق، و هذا طرح غائب في ثقافة الموظف الجزائري فهو يطالب بالحقوق و الإمتيازات و العلاوات و يرفض حتى الحديث عن الأداء و جودته و يرى مساءلته عن رداءة إنتاجه و سلوكاته الإدارية ظلم و إجحاف في حقه و ذلك بترديد عبارة شافونني غير أنا ، و التي تحتوي في مضمونها تهرياً من المساءلة و الحساب تجاه ما يصدر منه من سلوكات تتنافى و إنضباطه ذاتياً.

➤ تبني الفرد الجزائري منطق الإستسهال: " لقد أخذ الفرد الجزائري بمنطق الإستسهال، إستسهال الحياة، و ذلك وضع مرتبط بتاريخنا الراهن، إذ أن إنغماسنا على مدى عقدين تقريباً في حياة التكفل و الدعم الاجتماعي 'الإشترافي' قد أعطى هذه النتائج التي حالت معه مقوماتنا، و وهنت روحيتها، و إستحكم منطق الفردية، و وطد الطريق أمامنا كي نمارس حق النفاذ بلا حق إلى نيل ما ليس بحق.

و كان من نتائج هذا الواقع بطبيعة الحال، أن أضحى التفاؤل الساذج غير المؤسس على اليقظة و وازع

(1) الفيلاي مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص 212.

الإحتياط و غير المهياً لتحمل النتائج بمسؤولية و رجولة هو حالنا⁽¹⁾، حيث نلاحظ أن الموظفين في الإدارة كثيراً ما يستعملون عبارة ' سَاهَلْ ' على الرغم من تردي الأداء و على الرغم من تأخر الخدمات و على الرغم من تضخم المشكلات الإدارية التي نعاني منها إلا أننا لا نلمس لدى الموظف الجزائري أية حيرة أو قلق إتجاه هذه المشاكل التي تمسه هو و مستقبله المهني أو تمس بمصالح المواطن -الزبون- الذي يتعامل مع هذه الإدارة و كأن الموظف بهذه الذهنية يسعى إلى إستصغار المشاكل و الإنقاص من أهمية الوقت الضائع بإستعمال هذا المنطق في التفكير.

و هذا المنطق من شأنه أي يعتم الصورة الواقعية لدرجة التخلف التي نقع فيها حيث يرى الموظف و كأن الأمور تسير على أحسن ما يرام على الرغم من أنها على عكس ذلك.

و خير مثالٍ يستعمل في ثقافتنا في هذا الشأن هو مقولة ' إِلِي خَلَقَ مَا يُضَيِّعُ ' و على الرغم من أن الله عز وجل يأمر عباده الإِتخاذ بالأسباب و السعي في طلب رزق الله، فهذا فهم خاطئ للعقيدة الإسلامية حيث أن الموظف لا يكثرث و لا يهتم بعمله و لا بجودة أدائه و لا يخاف من عواقب ذلك، و ذلك تحت غطاء التوكل على الله عز و جل، و في الحقيقة فهذا فهم خاطئ للتوكل لأنه أبعدَ أهم ركيزة يقوم عليها التوكل على الله ألا و هي إتخاذ الأسباب.

و بهذا المفهوم فإنه يرفض العمل و الجهد، و السعي و لا يخاف من عاقبة ذلك بحجة التوكل على الله، و هذه الذهنية لا تسمح للفرد الجزائري بالعمل و لا حتى بالبقاء في مكان عمله لفترة معلومة.

➤ **غموض مفهوم الأمن و إجراءاته:** " إن عدم تعود العامل الجزائري على العمل في المجال الصناعي جعله يهمل إجراءات الأمن و لا يعيرها إهتمامه و لا يستطيع تحمل الألبسة الواقية من خوذة

(1) عشراتي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 187.

و أفئعة و قفازات و ...إلخ، هذا الذي يؤدي إلى وقوع حوادث العمل، و عليه فإن الجهل بحقيقة المخاطر و عدم الوعي بكيفية مواجهة تلك الحوادث يعتبر سبب رئيسي في حدوث تلك الحوادث و ارتفاع معدلاتها و هذا بدوره يؤثر على إنتاجية المؤسسة " (1).

" فالمؤسسات الجزائرية وخاصة الصناعية منها تعاني من إتساع دائرة حوادث العمل، و يرجع ذلك في الغالب إلى إنعدام ثقافة الوقاية، فرغم أن أغلب المؤسسات تسلم للعمال وسائل الوقاية ، إلا أن إتزام العمال بإستخدام هذه الوسائل قليل وضعيف، و حتى الإدارة في بعض الأحيان لا تفرض على العمال إستخدام هذه الوسائل بل تتساهل مع العمال في عدم إستخدامها وذلك حتى لا يجد العمال حجة للتغيب أو الهروب من العمل، فالحقيقة أن الثقافة السائدة لدى عمالنا ومسؤولينا هي ثقافة تبريرية تسويغية لبعض الإنحرافات لا تكاد نجد لها مثيل في المجتمعات الأخرى، و هذا ما يؤدي في الأخير إلى وقوع الحوادث ومنه تكليف المؤسسة والدولة بشكل عام أعباء إضافية كان بالإمكان تلافيها " (2).

كما أن الموظف الجزائري يغتم بسلبية هذا التساهل من طرف الإدارة و بذلك يظهر درجات من الخوف و عدم الإقبال على العمل بحجة الخطر الناجم عن ذلك، بل يوجد من يذهب إلى أكثر من ذلك فيعتمد أساليب التضليل و التزوير و إستعمال المزور من أجل حصد أكبر قدر من التأمينات و المبالغ من صندوق الضمان الاجتماعي.

فهذا النوع من الأفراد هم في الحقيقة عبارة عن لصوص و يسرقون أموال المجتمع بطريقة خسيصة لا يملكون أدنى مستويات الشرف و الكرامة، فمفهوم الأداء و الجودة و العمل و الإخلاص و الإنضباط هي مفاهيم غامضة في ذهنياتهم.

(1) مليكة حنيش، مرجع سبق ذكره، ص 124.

(2) كمال بوقرة، مرجع سبق ذكره، ص 303.

➤ **تبني الفرد الجزائري للتطور غير المدروس:** " لقد أدى الإنفتاح الشامل على الإعلام الدولي المُصدَّر إلينا بتخطيط، إلى تفشي روح تسترخس القيم التي تمثلها البيئة القديمة، لأن الثقافة الإمبرالية -مظاهر الطغيان و الهيمنة الأجنبية- جنحت أكثر فأكثر إلى فرض مجال كوني لبيئة لم تعد محلية، بل غدت بيئة كونية، لأن المجتمع الذي قوامه أجيال متزايدة من الناشئة و الشباب، قد بات يعيش ليس الإنبهار فحسب، و لكن التلقي المتكيف مع سائر ما يأتيه من مادة إعلامية.

إذ أن الفرد الجزائري فتح عينيه فوجد بيئته موصولة -إعلامياً و تجارياً- بأقطار الأرض، الأمر الذي جعله يطلب حقه مما بين يديه و مما يشاهده في وسائل الإعلام، تقمصاً و تذوقاً و تبنياً لما تحفل به تلك البيئة من قيم يحسبها الناشئ أنها له و ما هي كذلك " (1)، فيرغب الفرد إلى الوصول و النيل من كل ما يراه أو يسمع به من حاجيات الحياة إلا أنه لا يدرك إلا القليل منه تبعاً للبيئة التي يعيش فيها، حيث يكون الفارق بين مستواه المرغوب و ظروفه الواقعية كبيراً مما يولد لديه حالة من الإحباط و اليأس اللذين يكبحان تطوره في الأداء و إنضباطه في عمله من قرار ذاته، فيسعى إلى تدارك هذا الفارق بالنصب و الإحتيال و الإختلاس و ...، أو أن يرضى بأن يعيش في السعي وراء كل ما يراه بلهث و وحشية فلا يصل إليه، و لا يرضى عن نفسه و عن مجتمعه مما يزيد في نغمة و سخطة تجاه كل ما هو وطني و محلي.

➤ **تبني أسلوب المسايرة:** " يتعلم الطفل مبكراً في الأسرة فن التعامل مع المحيطين به، فالمقولة الجزائرية 'هَذَا وَلَدٌ شَاطِرٌ'، 'يُسَلِّكُ رَأْسُو' تعني أنه يعرف كيف يتدبر أمره مع الآخرين، أي كيف يتعامل مع بيئته المؤلفة من والديه، و أشقائه، و أقربائه، و جيرانه.

إن التدريب على المسايرة، و التي تعني أن يسير المرأ مع الآخر و يوافقه و يتلائم معه، و المسايرة تفرض موقفاً ذهنياً يتهرب من المواجهة المباشرة، و من معالجة المشكلات في جذورها.

(1) عشراتي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 186.

و المسايرة تتناقض شكلاً و مضموناً مع العقلانية، فالمسؤول في المصنع الذي يعرف مشاكل و خلافات عمالية يتعذر عليه التعبير عن الخلافات أو حلها عند لقاء الناس وجهاً لوجه، فهو يحاول أن يتحاشاهم أو يراوغهم و يَعِدُهُمْ دون تقديم حلول ملموسة أو جذرية، لأن مبدأ المسايرة الذي تدرّب عليه يعيقه من الإلتزام بالتسيير و التمسك بالعقلانية " (1)، فمنطق المسايرة في التعامل الإداري يؤدي بالموظف إلى سلوك سلوكيين هما:

أ. إما إعطاء الوعود و التي تكون في غالبها كاذبة بهدف تهدئة الأوضاع أو بهدف تضليل الطرف الآخر إلى حين.

ب. أو ترك الأمور على ما هي من تأزم و الذي من شأنه أن يزيد من تعقد الأوضاع و إتساع رقعة المشاكل.

فالتصرف الإداري السليم هو مواجهة المشاكل و الأوضاع من أجل الحلول أو حتى على الأقل من أجل تقليص الأضرار، و هذه ثقافة ضعيفة لدى الموظفين الجزائريين حيث أن غالبية الموظفين يعتمدون الكذب و التضليل و التحايل من أجل حل المشكلات الإدارية و هذا ما يُشيع عدم الثقة و النفاق و الكذب و الخصال الرديئة في الإدارة الجزائرية، هذه الخصال التي لا يمكن للأفراد الجزائريين أن ينضبطوا من ذواتهم بوجودها.

➤ **تبني الفرد الجزائري للذهنية الهدمية:** " فالجزائري -ولطول ما ناء به كاهله من أعباء الحرمان و العناء- تهباً لأن يكتسب نفسية وصولية، نفسية باكية شاكية ما أن يفلت الزمام منها، إذ بات الجزائري في الرهانات غير متمرس و لا صاحب عريكة، و بات لا يبرح في الإرتكاسات أن يلقي تبعية الفشل

(1) رتيمي فضيل، مرجع سبق ذكره، ص 72.

على الغير، تُرى هل ذلك لأنها عقلية مزاجية، المسافة بين طرفيها و حال غضبها غير بعيدة؟ " (1).

فالموظف الجزائري عندما يكون في مواقف مشرفة و عادية يستعمل عبارة -نحن- التي تعني "العاطفة التي تقود إلى الوعي الذاتي، أو الوعي بالذات، و إلى الإلتزام، و التميز عن مجتمع محلي آخر، و في العادة يترجم هذا الوعي إلى إتجاهات لدى الأفراد كالإعتزاز، و المباهاة بالمجتمع المحلي، و الولاء له، و الدفاع عنه " (2)، و في نفس الإدارة التي يعمل بها، و عندما تسوء أحوال العمل أو يكون محل مساءلة فإنه يستعمل عبارة هم، و هذا تصرف كثير التداول بين ألسنة أفراد الإدارات الجزائرية و هو يعكس حالة من عدم الولاء و عدم الثقة بالنفس و بفريق العمل و يعكس في الوقت نفسه طعناً للإدارة و المنظمة التي يعمل بها الفرد، فهذا نمط هدام في التعامل لا يسمح للفرد الجزائري أن يواجهه أو أن يتحمل المسؤولية أو أن يصبر على سوء الأحوال و الظروف بل هو نمط يشجع على تحطيم أوصل المنظمة من خلال الانسحاب و الإستكانة و الشكوى من الطرف الآخر، هذا النمط لا يساعد الفرد إلى السعي للإرتقاء فكرياً أو سلوكياً و إنما هو نمط من شأنه أن يحط من مستوى الفرد فيبعده عن الإنضباط ذاتياً.

➤ **الفجوة بين الأقوال و الأفعال لدى الموظف الجزائري:** " هذه الفجوة شائعة في القسم الأعظم إن لم تكن في جميع الشركات بدرجات متباينة سواء كانت الأقوال تمثل في القيم المعلنة أو المدونة الأخلاقية المكتوبة و في التصريحات، في حين تكون الأفعال ممثلة بالسياسات و الخطط و القرارات و التصرفات التي يتم تنفيذها من قبل الشركة.

و العامل الحاسم في فجوة الأقوال و الأفعال يتمثل في المصادقية أي مدى الإنسجام الذاتي بين أقوال

(1) عسراتي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 188.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون طبعة، 2005، ص 124.

الموظفين و أفعالهم " (1)، فضياع المصادقية من شأنه أن يولد مجموعة من السلوكيات في الإدارة كالكذب و الشك و النميمة و الخوف من المجهول التي تُحد من الإبداع و الثقة و التعاون و الحب، هذه الصفات الأخيرة التي تعتبر ضرورية من أجل الوصول إلى الإنضباط الذاتي للأفراد في الإدارة.

" فالأخلاقية المثالية التي ترتبط بعمل ما هو صواب لأنه صواب، و ليس لأنه الأفضل للأعمال أو المهنة" (2).

فالفرد النافع هو ذلك الذي يغلق الفجوة بين أقواله و أفعاله معتمداً على قاعدة متينة هي " العقيدة في الله، و في الجزاء في الآخرة، فيصبح و يُمسي مراقباً لربه محاسباً لنفسه، متيقضاً لأمره متدبراً في عاقبته، لا يظلم و لا يخون، لا يتناول و لا يستكبر، لا يجحد ما عليه، و لا يدعي ما ليس له، لا يفعل اليوم ما يخاف من حسابه غداً، و لا يعمل في السر ما يستحي منه في العلانية" (3).

بهذا المستوى من التفكير و السلوك فإن إنضباط الأفراد الجزائريين يصبح سهلاً و ميسوراً للجميع و في كل المستويات الإدارية.

➤ **تبني الموظف الجزائري للذهنية الإتكالية:** " تعمل التنشئة في غالب الأحيان في المجتمع الجزائري على غرس فكرة الإتكالية التي تتحول مستقبلاً إلى مبدأ يتعامل به الناس في شكل المحسوبية، الزبونية، المحاباة...، و التي تظهر بوضوح في بعض القيم الاجتماعية التي تشربها الأفراد، و تظهر بإستمرار في سلوكهم اليومي.

و عندما نحلل مبدأ الإتكالية نجدها تأخذ شكل عدم المقدرة على مواجهة الصعاب و المشاكل و هذا يظهر

(1) نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 135.

(2) نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 439.

(3) محمود المصري أبو عمار ، مرجع سبق ذكره، ص 491.

في أقوال إجتماعية منها ' الله غَالِبٌ '، ' لَأَسْتَطِيعُ فِعْلَ ذَلِكَ الشَّيْءِ '، و هي تعني الإحجام عن مواجهة المصاعب و الإستعانة بالغير دون حاجة فعلية إليه، و هو في الأساس هروب من المواجهة، و رفض للإلتزام بالفرد أو المسؤول في إدارة تجده يدافع بصورة كلامية عن العقلانية، و الموضوعية، و البلاد، و الوطنية، و عن القسم حتى آخر نقطة من دمه، و لكنه في الواقع مستعد للمساومة على ذلك من أجل الحفاظ على نفسه، و ذويه، و أقاربه، و على بعض المنافع و المنصب، مبرراً ذلك بـ ' الله غَالِبٌ '، ' جَاءَتْ مَنْ الْفُوقُ '، ' وَاشْ أَنْدِيرُ '، ' أَلْعَبُ لَعْبُكَ '، ' تَبْكِي مُو وَمَا تَبْكِيشْ أُمِّي '... إلخ من المبررات الغير عقلانية⁽¹⁾، فالذهنية الإتكالية تتطلب دائماً طرفاً آخر يُعْتَمَدُ عليه من أجل إنجاز ما هو مطلوب مهما كان ثمن هذا الإنجاز، الأمر الذي يجعل الفرد في حالة تبعية للطرف الآخر، هذه التبعية التي تفرض على الموظف التنازل عن قيمه و خصاله الحميدة و مبادئه من أجل إرضاء هذا الطرف الذي ينجز المهام عنه، هذا التنازل من شأنه أن يحط من قيمة الفرد في جماعته و في منظمته فيصبح عبارة عن عبد في يد من يقوم بمهامه و تحت رحمته.

فالموظف المنضبط الغير متكل هو الذي يؤمن بأن عليه أن " يحاول و يجرب و يحرص على أن يكون ناجحاً، فإذا فشل مرةً فلا ييأس بل يقوم و يجرب مرةً أخرى، فإذا سئِلَ: إلى متى تظل تحاول و تجرب؟، فإنه يقول: حتى ييأس الشيطان مني، نعم، قم و حاول مرة بعد مرة، فإن لم تتجح، فيكفيك شرف التجربة، فقد حاولت و جربت، و غيرك لم يحاول و لم يجرب " ⁽²⁾، و هذه هي الذهنية المطلوبة في الفرد الجزائري التي هي في الأصل نقيضٌ للإتكالية و إستعطاف الغير من دون حق.

➤ **صعوبة التثاقف لدى الموظف الجزائري:** " في جميع المجالات يجب التسلح بالرؤية التاريخية الواعية

(1) رتيمي فضيل، مرجع سبق ذكره، ص 72-73.

(2) محمود المصري أبو عمار، مرجع سبق ذكره، ص 37.

فلا نقرأ مستقبلنا في ماضي أو حاضر غيرنا، يجب أن نتطلع إلى بناء هذا المستقبل إنطلاقاً من معطيات واقعنا و خصوصية تاريخنا و مقومات شخصيتنا⁽¹⁾.

و حال ثقافتنا الصناعية و الإدارية في الجزائر هو أننا لم نستطع أن نزوج بين أصلنا و تقاليدنا و مرجعيتنا الفكرية و بين العصرية و التطور التكنولوجي و الإيديولوجية التي جاءت بها العولمة، و " بكل بساطة إن الممارسات الثقافية الماضية تتفاعل مع الممارسات العصرية دون أن تتلقحاً مع بعضهما البعض بالضرورة، إذ كل ما يمكن أن تخلفه هذه المزوجة هو إحداث بصمات على المستوى المادي لا غير"⁽²⁾.

" فالعصرية في الجزائر جرت في الجانب المادي للمجتمع دون تأثير على مستوى الأفكار، العادات و التقاليد، العناصر الضرورية لعصرية فعالة و ممكنة، هذه العصرية التي لم تحصل و التي راح غيابها يرهن بسرعة نموذج التنمية نفسه إلى غاية إنهياره الحالي " ⁽³⁾، فالفرق شاسع بين المستوى التي تتطلبه العولمة، و بين المستوى الموجود في الجزائر -ثقافياً، و تكنولوجياً، و إيديولوجياً- فالوصول على أدوات تكنولوجية لا يعني أبداً التحضر، بل التحضر هو الحصول على كفاءات الإبداع و الإنتاج و الإختراع.

أما الموظف الجزائري فإنه يمتلك تكنولوجيا متطورة -نسبياً- إلا أنه يفتقر إلى ثقافة تسير و توجه و تستعمل هذه التكنولوجيا، ليخدمها لصالح مجتمعه ثم لصالح منظمته ثم لصالحه الخاص.

➤ **طغيان النزعة المصلحية على ذهنية الموظف الجزائري:** " إن المصلحية هي نزعة إلى السلبية في

(1) محمد عابد الجابري، نحن و التراث قراءات معاصرة في تراثنا الفلسفي، دار التنوير للطباعة و النشر، لبنان، الطبعة الرابعة، 1985، ص 53.

(2) بشير محمد، مرجع سيق ذكره، ص 74.

(3) CHIKHI SAID-l'ouvrier, la vie et le prince ou la modernité incontournable en l'algérie et la modernité OPCIT, Alger, sans date, p 193.

مأخوذ عن بشير محمد ، مرجع سيق ذكره، ص 75.

في العمل مما يخل بالمصلحة الخاصة للفرد بطريقة مباشرة، و لقد ترسخت قيم التضاد بين المنظمة و المجتمع حيث تولد الإقتناع لدى المرؤوسين أن إهتمام الرؤساء يكمن في إستغلال مواقعهم في السلطة و في خدمة الأغراض الخاصة على حساب الخدمة العامة للمجتمع، و إقتصرت تفكير العمال و المسؤولين على السواء في الحصول على أكبر قدر ممكن من الإمتيازات المادية التي تمنحها المنظمة، و قد رافق هذه الظاهرة تركز الأفراد في المناصب الإدارية على حساب الخدمات التقنية و الوظائف الفنية قصد الزيادة من مصادر الإقتناع " (1)، حيث يصعب على الموظف الجزائري فهم أن تحقيق مصلحة المجتمع أولاً ثم المنظمة ثانياً ثم مصلحته الشخصية ثالثاً هي أكثر فائدة له من أن يحقق مصلحته أولاً ثم منظمته ثانياً ثم مجتمعه ثالثاً، و نحن نرجع هذا إلى نقطتين هما:

أ. سيادة الذهنية الأنانية لدى غالبية الموظفين بسبب نظرتهم السلبية للعمل و للمنظمات و لمجتمعهم.
 ب. ضعف المستوى الحضاري لدى الفرد الجزائري بسبب تخلفه ففكرة الفائدة الجمعية أو المصلحة العامة هي فكرة مبهمة و غير واقعية في ذهنيته.

و بهذا المستوى من التفكير يصعب على الفرد الجزائري أن يتبنى ثقافة تنظيمية تسمح له أن يطور من أدائه ليرقى به إلى الإنضباط ذاتياً.

➤ تناقض القيم داخل التنظيم الجزائري: " تعاني التنظيمات الجزائرية مجموعة من المشاكل ذات الطابع

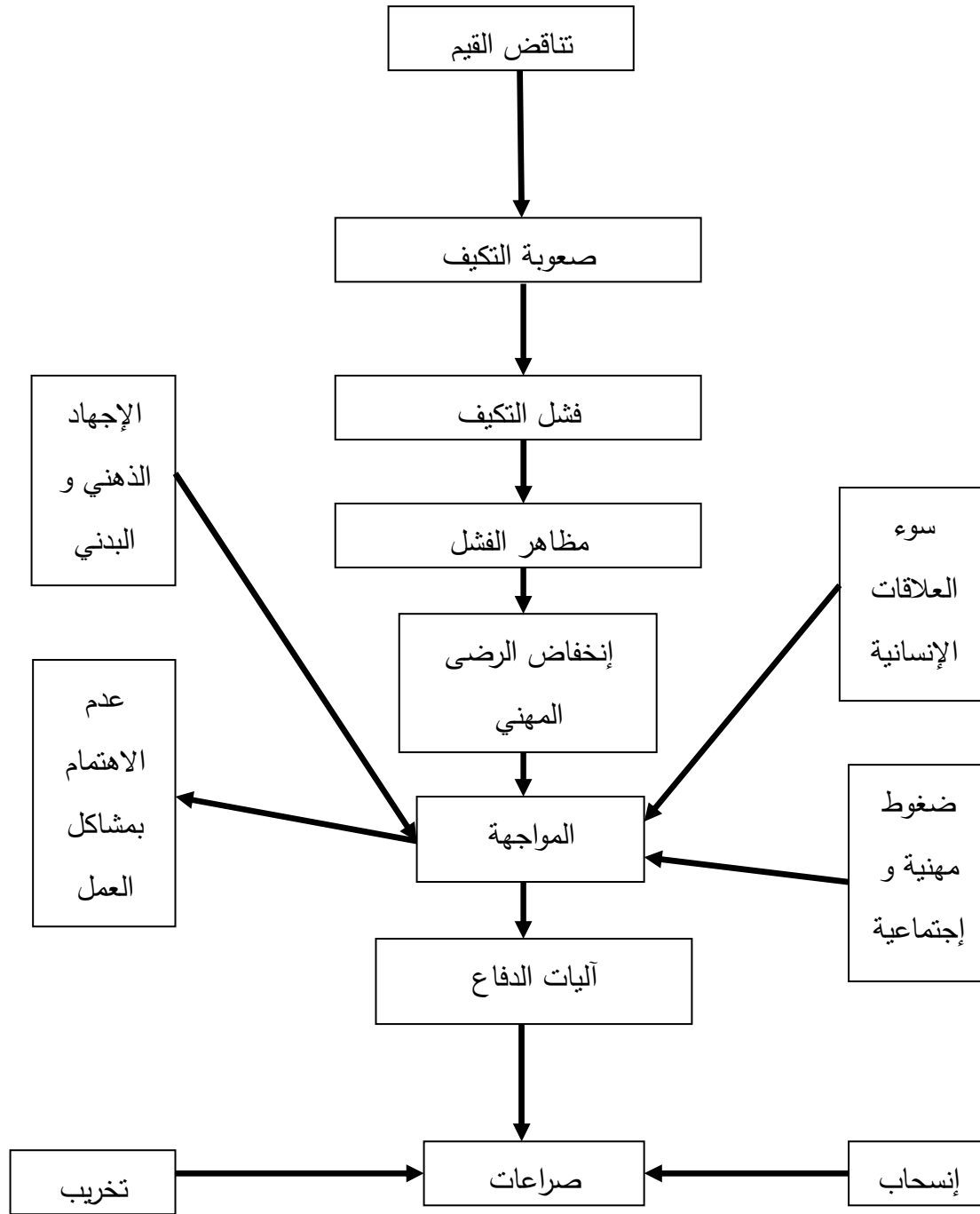
الثقافي و القيمي مثل ارتفاع حوادث العمل، التغيب، إنخفاض الروح المعنوية تدني مستوى الرضا المهني، إنتشار الإشاعات، طغيان التنظيم الغير رسمي، الانسحاب من العمل، و هذا كله راجع إلى تناقض القيم داخل الوسط التنظيمي و تتمثل مظاهر هذا التناقض في إختلاف المظاهر الثقافية و السلوكية بين الإطارات و العمال البسطاء، و بين مختلف التيارات الفكرية و الإنتماءات الثقافية للعمال،

(1) قاسم سمية، مرجع سبق ذكره، ص 78.

حيث نلاحظ في غالب الأحيان أن فئة الإطارَات تتبنى الثقافة الغربية و تتعامل باللغة الأجنبية، بينما تنتشر الأمية بين أوساط العمال و يميلون إلى التحدث باللغة المحلية، و هناك إخلافات في اللباس بين العمال و العاملات كارتداء الحجاب و العباءة و التي تخفي وراءها إختلافات فكرية، هذا التناقض في الأفكار و القيم يفسر سوء الإتصال و صعوبة التعايش " (1)، فالملاحظ ان معظم الإطارَات في الإدارات الجزائرية يميلون إلى إستعمال اللغة الأجنبية في التعاملات الإدارية و هذا ليس بسبب ضعفهم في اللغة المحلية -العربية- بل السبب من وراء ذلك هو وضع و خلق هوة بينهم و بين مرؤوسيههم و الذين على الغالب يكونون لا يتقنون اللغة الأجنبية، فهذا الأسلوب في التعامل الذي يرمي إلى إستصغار الآخر و الحط من قيمته من شأنه أن يوتر العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين بسبب عزوف المرؤوسين عن الإتصال برؤسائهم، كما أنه تعبيرٌ عن عدم إعتزازهم بهويتهم العربية و نقص في شخصيتهم، و هذا مما لا شك فيه يؤدي إلى خفض مستوى الأداء و الإنضباط في المنظمات.

(1) مليكة حنيش، مرجع سبق ذكره، ص 126 .

الشكل رقم (07): يبين النتائج المترتبة عن تناقض القيم داخل التنظيم



المصدر: مليكة حنيش، مرجع سبق ذكره، ص 126.

➤ نتائج ظاهرة الهجرة: " إنها تعد أحد الأنماط المعبرة عن الحراك السكاني لها من الوزن و الدلالة في جوانب الحياة الإجتماعية و الإقتصادية وما يتمخض عنها من مشاكل تعبر عن سوء التنظيم أو الإنحلال الاجتماعي أو الصراع الثقافي و القيمي " (1).

فذهنية الفرد في المناطق الريفية تختلف عن ذهنيته في المناطق المدنية و هذا الإختلاف يتم تداركه بمرور السنين، فالهجرة المفاجئة و خاصة في العشرية السوداء أدت إلى نزوح مئات الآلاف من الجزائريين من الريف إلى المدن بهدف الحماية، هذه الهجرة لم تكن مدروسة أو مؤسسة على قاعدة أو أهدافٍ معينة بل كانت عشوائية و بسرعة كبيرة، الأمر الذي جعل الفرد الجزائري يتحول بين عشية و ضحاها من فلاح أو راعي أو مزارع إلى عامل على آلة أو موظفٍ في إدارة، و هذا التحول من شأنه أن يولد لديه ضرورة قصوى لتغيير الكثير من قيمه و معتقداته و مبادئه إن أراد أن يستمر في الوظيفة الجديدة، و هذا ليس بالأمر السهل على أي كان، حيث أن تغييره هذا مطالب أن يكون في ظرف زمني وجيز، الأمر الذي يجعل هذا التغيير مصاحب لمجموعة من الأفكار و المعتقدات الخاطئة و المغلوطة عن العمل و قيمته و عن الوقت و عن الولاء للمنظمة و عن المفهوم العام للأداء العالي و ضرورة الإنضباط ذاتياً.

(1) صلاح الدين فهمي محمود، الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية و الإقتصادية، المركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، المملكة العربية السعودية، بدون طبعة، 1994، ص 128.

الشكل رقم(08): يبين حالة الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا فيما سبق إلى الهوية الجزائرية في المنظمة، فالثقافة التنظيمية هي عبارة عن تعريف للفرد الجزائري في منظمته، فأبرزنا كيف أن ثقافة هذا الموظف السلبية هي عبارة عن مجموعة من الذهنيات التي يتبناها في عقله و ثقافته الأم - المجتمعية -، و التي يترجمها إلى سلوكيات في منظمته، و التي تحد من سلوك أدائه فلا يستطيع أن يرتقي إلى الإنضباط ذاتياً.

و في الفصل الموالي سوف نحاول تصنيف مجموعة من العوائق التي نراها تقف في وجه الفرد الجزائري فلا تسمح بإنضباطه ذاتياً.



الفصل الرابع:

تصنيف عوائق الإنضباط الذاتي

تمهيد:

إن سلوك الإنضباط الذاتي مؤثر من مؤشرات مستوى الأداء الحضاري في المنظمات، حيث أن المنظمات الأكثر تطوراً تتميز بالالتزام بها، إلا أننا نلمس غيابه في إدارات مجتمعنا الجزائري، و يفقدنا هذا الغياب إلى التساؤل عن أسبابه لدى أفرادنا.

و في هذا الفصل سوف نحاول إلقاء الضوء على أهم العوائق التي من شأنها أن تمنع الفرد الجزائري من الإرتقاء إليه، و هذا إنطلاقاً من على أن " تأثير الجوانب الذاتية بالإضافة إلى مؤشرات أخرى من المحيط في السلوك البشري مما يعرقل تحقيق عقلانية تامة في السلوك الإنساني داخل المنظمة " (1)، فالمبحث الأول في هذا الفصل يتعلق بالعوائق الشخصية للإنضباط الذاتي، و المبحث الثاني يتطرق إلى العوائق الخارجية عن المنظمة، و المبحث الثالث يشير إلى العوائق التنظيمية التي تحد من الإنضباط الذاتي، أما المبحث الرابع فيتعلق بعوائق جماعات العمل، و أخيراً الخاتمة.

(1) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، بدون طبعة، 1992، ص 53.

المبحث الأول - العوائق الشخصية للانضباط الذاتي:

المطلب الأول - ذهنية الفرد الجزائري قبل و أثناء الإستعمار كعائق للانضباط الذاتي:

أولاً-مرحلة العهد التركي:

" عرفت الجزائر في هذه المرحلة تنظيمياً إدارياً قائماً على أساس النمط العسكري حيث كانت السلطة التشريعية من اختصاص الديوان الذي يضم القادة العسكريين، وكبار الدولة في حين كانت السلطة التنفيذية بيد الداى المنتخب من طرف الديوان، أما مجلس الوزراء فيتكون من خوجة الخيل للحرب وكيل الخراج للبحر، و الخزناجي للمالية، الآغا قائد الجند العام، القبودان ريس أميرال الأسطول ، والباش كاتب وزير الداخلية " (1) .

" فالإدارة في العهد العثماني كانت أقرب إلى الإدارة العسكرية منها إلى الإدارة المحلية أو الشعبية، فلم تعتني بالمواطنين أو العمل على تحقيق أهدافهم و مطامحهم، بل إهتمت بالحفاظ على مصالح الطبقة الحاكمة و حمايتها، و عملت في خدمة الحكام العسكريين " (2) .

" و كنتيجة لهذا التنظيم الإداري المغلق زاد الصراع و التنافر بين الأجهزة الإدارية و المواطنين الذين فقدوا الثقة في الإدارة و أصبحوا يرفضون التعاون و تطبيق أوامرها، و هذا ما ساهم في تفشي مساوئ و سلبيات العمل الإداري التي أثرت هي بدورها في تربية و سلوكيات أفراد المجتمع الجزائري " (3) .

(1) صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي و الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير في علم إجتماع تنمية الموارد البشرية، معهد علم الإجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص 84.

(2) خميس إسماعيل السيد، الإدارة العامة في الجزائر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1975 بدون بلد، بدون طبعة، ص 05.

(3) أعتامنة جيا، الإصلاحات الإدارية و التعددية السياسية في الجزائر 1990-1992، رسالة ماجستير في التنظيم السياسي و الإداري، معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1995، ص 7.

فالفردي الجزائري كان يشعر بأن هذه الإدارة ليست إدارته و لا تخدم مصالحه بل على العكس حيث كانت تبتزه و تستفزه حتى يقضي حاجاته منها، هذا ما ولد ذهنية سلبية لديه اتجاه الإدارة و اتجاه الموظف فيها حتى و لو سنحت له الفرصة أن يكون ضمنها، هذه الذهنية التي إمتدت حتى وقتنا الحاضر و التي ترمي إلى ضرورة إستعمال الوساطة و المحاباة و الرشوة و الهدايا من أجل قضاء المصالح و هي تصرفات تتناقض و الإنضباط في العمل.

" وعلى العموم فقد تميزت الإدارة العثمانية في الجزائر بما يلي:

1- الولاء المطلق للسلطان.

2- ممارسة السلطة المركزية بواسطة فئة من العسكريين.

3- إقتصار عمل الأجهزة الإدارية في إطار حماية مصالح الطبقة الحاكمة.

4- إدارة محافظة و متمسكة بالتقاليد الإجتماعية و الدينية، إلا أنها تقوم على نظام طبقي يبدأ بالعبد و

ينتهي بالوجع ' العثماني الأرستقراطي' ماراً بطبقة وسطى يمثلها العرب الحصريون ' تجار، صناع،

أصحاب الحرف، خوجات'.

5- القسوة في العقوبات و سرعة التقاضي و تنفيذ الأحكام.

6- التعفن الإداري و الإجتماعي المتمثل في الرشوة، التواكل، الغش...⁽¹⁾.

هذه الإدارة التي ولدت إنطباعاتاً لدى أفراد المجتمع الجزائري يتميز بالسلبية إتجاه كل ما هو إداري بقيت

ذاكرة المجتمع تحتفظ به إلى يومنا هذا.

(1) فتحة حيمر، أثر الفساد الإداري على فعالية النظام السياسي الجزائري، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي و الإداري، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 58.

ثانياً- مرحلة الإستعمار الفرنسي 1830-1962:

" لقد أسست فرنسا مباشرة بعد دخولها إلى الجزائر إدارة كولونيالية، حيث ألغت كل ما يربطها بمعالم الحضارة الإسلامية، والإدارة العثمانية قصد تحطيم البنية الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية، عن طريق القهر، و الإكراه في نزع الملكية، وفرنسة العقول، والألسنة، أي ممارسة القمع، وتسليط السيف على رقاب الجزائريين بتنظيم عسكري لإسكات صوت الشعب بواسطة الإبادة الجماعية، و القمع الإداري " (1).

كما " لجأ المنتدب الفرنسي إلى إقتطاع الوظائف الفاعلة، و توزيعها على أساس طائفي بين عائلات معروفة هادفاً أيضاً إلى تعزيز نفوذه في الإدارة عبر نفوذ متولي هذه الوظائف، و بذلك تقوم بيننا فرقة و فتنة، و لتشكل الطائفية المشؤومة الطعنة المسممة لا في في جسد الإدارة فحسب بل في مكانة الإنسان و قيم العدالة و المساواة، و الأخلاق و النزاهة و الإستحقاق و الجدارة، قيم تكون في البداية و النهاية، روح الإدارة بقدر ما يكون الإنسان روحها و باعث الحياة و الحركة فيها " (2).

" فالتطبقات الكادحة أصبحت ترى أن أي زيادة في الإنتاج تذهب إلى جيوب و إلى خزينة المستعمرين وبالتالي يفترق الفرد الدافع لزيادة العمل، و لاشك أن هذا العامل قد اثر كثيراً في شخصية وتفكير المواطن العادي، نظراً لإستمرار الإستعمار في بلاده لعقودٍ طويلة، ففي ظل تلك الظروف السياسية والاجتماعية القاسية يفترق الفرد إلى الحوافز المادية، فإن إمكانية تحقيق حياة أفضل أو جمع بعض المال تصبح من الأمور المستحيلة في ظل الاستعمار الاستبدادي'. وهكذا يتعود الإنسان البحث عن الحيل و الفساد غير المباشر للإنتقام من رب المؤسسة، كما يقوم العامل الجزائري أحياناً بتخريب ممتلكات المعمرين عندما

(1) صباح أسابيع، مرجع سبق ذكره، ص 85.

(2) زاهر الخطيب، مشروع وثيقة للإصلاح الإداري، بدون دار الطبع، لبنان، سنة 1991، ص 13-14.

يحاول الالتحاق بصفوف الثورة " (1).

و كنتيجة لما سبق ذكره يتضح لنا جلياً أن الفرد الجزائري ذو ثقافة تاريخية راسخة من عقودٍ طويلة مضت تضع حواجز بينه و بين إدارته بل تذهب أكثر من ذلك فهي صنعت ذهنية و شخصية خاصة به تجعله لا يستطيع الربط و الدمج بين ذاته و إدارته و مجتمعه ربطاً و دمجاً إيجابياً من شأنه أن يدفعه و يقدمه إلى الأمام حضارياً حتى يتمكن من الإنضباط ذاتياً.

حيث أن " هناك علاقة وطيدة بين القوة و سيادة مفهوم الأمة أو الحس الوطني، و الإلتزام بالعمل و الإخلاص و الحفاظ على الملكية العامة، و الغيرة عليها. و نظراً لضعف الولاء الوطني لدى العاملين في إدارات الدول النامية و منها الجزائر و لنمو الولاءات الأسرية و القبلية و الطائفية، فإن فكرة النفع العام و الملكية العامة لآلت غامضة و غير محترمة تماماً من قبلهم " (2).

المطلب الثاني - ذهنية الفرد الجزائري غداة الإستقلال - "ذهنية الإستراتيجية" - كعائق للإنضباط الذاتي:

إن الملاحظ في تلك الفترة غداة الإستقلال أن الفرد الجزائري لم يكن يتبنى ثقافة تسمح له بشد زمام الأمور بنفسه ذلك كونه قد تعود على الإستتباع لعقودٍ طويلة الأمر الذي جعل من الصعب عليه تبني الأفكار و المناهج و الأساليب التي تسمح له بالإنتاج فكرياً و مادياً - بل على العكس واصل في تبني الثقافة الهدامة التي كان يستعملها في مقاومة الفكر الإداري التركي ثم الفرنسي، هذه الثقافة التي لا تخدم إمكانية إنضباطه ذاتياً.

- " كما أن معظم الموظفين بالإدارة الجزائرية بعد الاستقلال ممن كانوا من المتعلمين في المدرسة الفرنسية ما أدى إلى نمو طبقة، أو فئة بيروقراطية منها الموالية لها، والمتشعبة بثقافتها، كما أن استمرار

(1) تقيّة محمد المهدي، الإنضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 144.

(2) عبد الله طلبه، ظاهرة التسبب في إدارات الدول النامية، مجلة الفكر السياسي، سوريا، إتحاد الكتاب العرب، العدد السادس، السنة الثانية، 1999، ص 204.

العمل باللغة الفرنسية بعد الاستقلال، و وجود الكتب المؤلفة باللغة الفرنسية بالجزائر، و مشاكل التبعية الثقافية بصورة عامة، و عليه فإن التأثير بالثقافة، والإدارة الفرنسية يعتبر بالنسبة للجزائر من أهم سلبيات الإدارة الجزائرية" (1).

فبتبني الثقافة الفرنسية التي تبتعد كل البعد عن الثقافة الجزائرية الإسلامية العربية تكون هنالك هوة كبيرة بين الفئة المثقفة فرنسياً و الغالبية من أفراد المجتمع الجزائري و هذه الهوة بين الثقافتين ولدت هوة بين السلطة و المجتمع و كأن التاريخ يعيد نفسه حيث أصبح الفرد البسيط الجزائري يرى هذه الفئة من المثقفين بالثقافة الفرنسية على أنهم أجنب مما جعل إنضباطه في عمله أو إندماجه في مؤسساته أو دولته ناقصاً وغير متكامل.

- إن " المؤسسات العمومية إشتغلت بدون الأخذ بعين الإعتبار نتيجتها الإقتصادية ' ففكرة الريح كانت شبه ممنوعة في المؤسسات العمومية الجزائرية، هذه المؤسسات كان لها كهدف أن توزع، وليس واقعياً أن تتبع، بالإضافة إلى ذلك فحماية الإنتاج الوطني المطلقة إختلطت بحماية السوق الداخلي وبالدخل. هذا أدى إلى تشجيع الإستيراد مع ضمان أسواق لتصريف الإنتاج أياً كانت نوعيته، جيدة أو رديئة، و هذا إنتهى بإضعاف كل روح للتنافس، وكل ضرورة أو حاجة لتحسين المنتوجات...

فالإنشغالات فيما يخص نوعية المنتوجات، على إختلافاتها أو تكاليفها، لم تعد في محلها، بل صارت غريبة عن ثقافة المؤسسة الجزائرية " (2)، حيث أن الموظف الجزائري كان ينتج من أجل الإنتاج فقط، و لا ينتج من أجل الإبداع أو التنافس أو إحتلال الأسواق، فتبنى ذهنية شبه آلية تتميز بالروتين و إنعدام

(1) صباح أسابع، مرجع سبق ذكره، ص 88.

(2) Bouyacoub Ahmed- **la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie**- volume II- op cit-, Alger, sans date, p368.

منقولة عن، ياسف حسيبة، أثر التنظيم على الأداء في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في التسيير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014-2013، ص 292.

الروح الإبداعية أو التنافسية، هذه الذهنية جعلته لا يعطي قيمة لمنتجاته أو خدماته لأنه يعلم في قرارات نفسه برداءتها كما أنه يعلم بأنه غير مطالب بالجودة و الإتقان، هذه الذهنية التي عاش بها الموظف الجزائري لسنوات في الفترة الإشتراكية جعلت مفهوم الإنضباط الذاتي في العمل مفهوم غامض و غريب عن العقل و الذهن الجزائري.

- " فالمؤسسات الجزائرية تجهل كل شيء، أو تقريبا كل شيء عن أسواقها، وعن هياكلها، و عن دوافع الشراء، وعن سلوكات المستهلكين، إن المؤسسة الجزائرية منظمة لذاتها، و ليس لزيائنها " (1).
- " كما أن الاشتراكية عملت في العالم العربي على تبرير الاستبداد، وقمع الوعي باسم العدالة الاجتماعية، متجاهلة البعد الإنساني والإجتماعي والديني للمجتمعات العربية ، فكانت التنمية عملية مشوهة وغير قادرة على تحديث أسس المعاش الاجتماعي والسياسي، كما لم تتمكن من خرق الوعي التقليدي السائد ، لأنها لم تبني على أساس معرفي حقيقي بل على تهميش الوعي وتقليد الغرب. فكانت سياسة السلطة الإدارية تعتمد على أسلوب الفكر البرجوازي في التسيير، و القاعدة العمالية، المغذية بالقرار السياسي الاشتراكي لم يسمح لها بتطوير قدراتها في ميدان المشاركة، حيث كان الاهتمام بالجوانب التكنولوجية - وسائل ومعارف-، بينما لم يول الاهتمام بتطوير سلوك وتصرفات الأفراد في ميدان الممارسة " (2)، و بهذا التهميش للعنصر البشري الذي بقي يؤمن بأن الإدارة لا تخدم المجتمع الجزائري.

(1) Ouvret Abdelhamid – **comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché, methods et outils de mise à niveau**, op cit-, Algérie, 2002, p102.

منقولة عن، ياسف حسبية، مرجع سبق ذكره، ص 292.

(2) عبد الرزاق عيد، أزمة التنوير، الأهالي للطباعة و النشر و التوزيع، سوريا، بدون طبعة، 1997، ص 12.

المطلب الثالث - طبيعة الموظف الجزائري في حد ذاته كعائق لإنضباطه:

إضافة إلى ما سبق ذكره فهناك مجموعة من العوامل التي تتداخل فيما بينها أو تكون على إفراد و التي من شأنها أن تعيق إرتقاء سلوك الموظف الجزائري إلى الإنضباط الذاتي، إلا أن هذه العوامل تشترك في نقطة واحدة مفادها أنها نابعة من ذات الموظف و سوف نقلي عليها الضوء في الطرح الموالي:

أولاً- العوامل المؤدية إلى إنحراف الفرد عن الإنضباط الذاتي:

✓ **العوامل الوراثية للفرد:** هي " مجموعة الدوافع المتعلقة بالحاجات الأساسية للإنسان و القدرات العامة، و القدرات العقلية الخاصة، و تتمثل الدوافع المتعلقة بالحاجات الأساسية للإنسان والتي لا غنى عن الفرد عن إشباعها، حتى يبقى على قيد الحياة فهي الحاجة إلى الأكل والشرب، والمسكن... و يؤدي النقص في إشباع الحاجات الفيزيولوجية إلى الإصابة بالقلق والتوتر والتفكير الدائم في كيفية إيجاد مصادر أخرى لإشباع النقص" (1)، و التوتر و القلق و تركيز الفرد عقلياً على كيفية إشباع هذه الحاجات من شأنه أن يؤدي إلى إستغراقه ذهنياً خارج الوظيفة مما يحد من تركيزه في العمل و يحد من قوته الذهنية و البدنية، كما أنه يضعف حبه لوظيفته لأنها لا تحقق له حاجاته الأمر الذي يؤثر سلباً على إرتقاء سلوكه الوظيفي إلى الإنضباط الذاتي.

✓ **القدرات العقلية العامة للفرد:** وهي المتصلة بالذكاء و الغباء مثلاً، فلها تأثير على الأعمال الإدارية للموظف فإذا إنخفض ذكاء الفرد إلى الغباء والقصور العقلي فإن ذلك سيدفع الموظف إلى عدم التمييز بين السلوك السوي و السلوك المنحرف، الأمر الذي قد يوقعه في الفساد الإداري، وهذا الأخير غير مرتبط بالنقص العقلي فقط ولكن نجده في كثير من الحالات يرتبط بالذكاء والقدرات العقلية الخارقة، و

(1) محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، مرجع سبق ذكره، ص 74.

ذلك عندما يتعلق الأمر بجرائم التزوير والاحتيال والرشوة والاختلاس⁽¹⁾، حيث أنه يمكن للأفراد الذين يتميزون بقدرات ذهنية عالية من توظيفها لصالحهم الخاص و ذلك بالإعتماد على الإختلاس و التزوير و تبديد الأموال و إستعمال الوسائل العامة للأغراض الشخصية و...، و يفسر ذلك بأن للأفراد ذوي القدرات العالية الإستطاعة على معرفة الثغرات القانونية و القدرة على إغتنام الفرص و السيطرة حتى على زملائهم من ذوي القدرات المحدودة و ذلك من أجل تفضيل مآربهم و مصالحهم الذاتية على المصلحة العامة للمنظمة و هذه الذهنية تعبر عن مكر و دهاء هذه الفئة من الأفراد التي من شأنها أن تكون بمثابة فيروسات في جسد المنظمة.

✓ **القدرات العقلية الخاصة للفرد:** كالقدرات اللفظية والقدرة على الحساب والكتابة والقدرة اليدوية والتي يحتاجها الموظف للنجاح في عمله، كلها تؤثر على سلوكه في العمل " (2)، فيوجد من الأفراد في الإدارة من يتميزون بقدرات عقلية خاصة متدنية أو محدودة، هذه القدرات من شأنها أن تجعلهم يشذون عن باقي الجماعة بسبب الحرج أو القصور، و هذا الشذوذ ينعكس سلباً على إنتمائهم و إندماجهم في منظماتهم و الذي بدوره من شأنه أن يكون عائقاً في وجه إنضباطهم ذاتياً.

✓ **العوامل المكتسبة:** إن " إجمال العوامل أو الدوافع المكتسبة في الرغبات والحاجات التي يريد الفرد إشباعها باعتباره فرداً في جماعة، كالحاجة إلى كسب الاحترام والتقدير والرغبة في التميز و الظهور وتحقيق الذات، فكل هذه الحاجات تدفع الفرد وتحركه لاتخاذ موقف و سلوك معين يسعى من ورائه إلى إشباع رغباته، وإذا لم تتحقق حاجة الفرد فإن ذلك يخلق نوعاً من التوتر والقلق ويحس الموظف بالحسرة و الحرمان...، كما يؤدي إلى إضعاف روح التعاون بين الجماعة الذي يترتب عليه البطء في العمل

(1) محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، مرجع سبق ذكره، ص 75.

(2) محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، مرجع سبق ذكره، ص 76.

الإداري" (1)، كما يمكنه أن يزيد من إحباطه و عن شروده عن الجماعات التي يعمل بها فالفرد في حياته يحتاج إلى تلبية حاجته من الإحترام و التقدير و التميز و ذلك بهدف زيادة ثقته بنفسه و بهدف الزيادة من إبداعه، و هي حاجة لازمة من أجل إنضباطه في منظمته.

✓ **المقومات الذاتية للموظف:** " إن المقومات التي تلعب دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الموظفين والمحددة لكيفية استجابة الفرد وتفاعله مع الآخرين وكيفية اختياره للأنماط السلوكية، تتمثل في مجموع القيم المحيطة بالموظف العام، ونظرة الفرد إلى الأشياء، والخبرات السابقة، ودرجة المرونة والتفتح الذهني " (2)، فهذه المقومات الذاتية في حالة عدم وجودها أو ضعفها من شأنها أن تجعل تفاعل الفرد مع زملائه أو المتعاملين مع المنظمة يكون بطريقة سلبية و ذلك لإفتقاده للميكانيزمات التي من شأنها أن تضمن له المرونة و الصبر و رحابة الصدر التي يحتاجها الموظف أثناء تعامله مع مختلف الشرائح الإجتماعية في عمله، و بتدني مرونته و قدرته على التفاعل الإيجابي فإن مستوى إنضباطه ذاتياً سوف يتدنى كذلك.

✓ **تراجع العامل الديني و الأخلاقي للموظف:** "يمثل الدين عاملاً مهماً في دفع الفساد والحد من انتشاره بما يمثله الدين من رقيب داخلي ذاتي، فإذا ضعف الوازع الديني انحسر الضمير الخلقى وسيطرت وساوس الشيطان على العبد، فاتبع شهواته، وتتبع تحقيق رغباته من غير ضابط و لا معيار" (3).

و لقد أعطت الشريعة الإسلامية الفرد الجزائري مجموعة من القواعد التي من شأنها أن ترسم له الأساليب و المناهج التي يمكنه من خلالها أن يختار الطرق التي من شأنها أن توجه سلوكه العام ثم سلوكه الوظيفي

(1) حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في القانون، تخصص قانون عام، قسم الحقوق، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص 71.

(2) محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، مرجع سبق ذكره، ص 76.

(3) حاحة عبد العالي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

نحو ما من شأنه أن يقدم الصلاح للمجتمع و للمنظمة و للذات، حيث تكون الثقافة الإسلامية ترمي دائماً إلى تقويم الفرد لنفسه و ذاتياً و ذلك بإستعمال الترهيب و الترغيب و لعل من أمثلة ما جاء في هذا السياق نذكر قول الله تعالى: { كَلَّا بَلْ رَانَ عَلَى قُلُوبِهِمْ مَا كَانُوا يَكْسِبُونَ } (سورة المطففين: الآية 14)، و قال الله تعالى: { خَتَمَ اللَّهُ عَلَى قُلُوبِهِمْ وَعَلَى سَمْعِهِمْ وَعَلَى أَبْصَارِهِمْ غِشَاوَةٌ وَلَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ } (سورة البقرة: الآية 07).

و كلما كان الإنسان قريباً من ربه كان بعيداً عن الوقوع في العمل السيئ، وإذا أعرض عن عبادة ربه كان أقرب إلى الخطأ، قال الله تعالى: { وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَى } (سورة طه: الآية 124).

و يمكننا أن نرجع سبب عدم إرتقاء الموظف الجزائري إلى سلوك الإنضباط إلى إندراجه في أحد الأنماط الآتية الذكر أو يمكن أن يكون الموظف يندرج في أكثر من نمط واحد.

ثانياً- أنماط الشخصية التي تؤثر على أداء الموظفين سلباً: أهمها مايلي.

✓ الموظفون اللامبالون: " هؤلاء هم الذين يعتبرون العمل كوسيلة لإرضاء حاجاتهم خارج محيط العمل، و يقع تحت هذا التصنيف السواد الأعظم للقوى العاملة، و هذه الفئة هي التي تتسحب من المشاركة في أمور المنشأة كلما سنحت الفرصة، و تتسابق هذه الفئة نحو المكافآت، و تعتبر المؤسسة - نظماً للإحباط-، و مع ذلك كله يرغب اللامبالون في الإعتراف بهم كأفراد لا كموادٍ تخضع للتحليل و البرمجة الآلية، و حيث أنهم يتوقعون القليل فإن نسبة خيبة الآمال لديهم قليلة، و بعد الإنتهاء من ساعات العمل المقررة لهم فإنهم يحرصون على عدم المواصلة لأنهم يفصلون بين العمل و حياتهم

الشخصية، و أثناء العمل يقلقهم الشيء الغير روتيني " (1).

✓ **الموظفون المتكافؤا الضدين:** " هذه الفئة هي أقل الفئات عدداً و تضم أشخاصاً مضطربين إذ أنهم لا يبدون عدم الرغبة في تحقيق مراكز إدارية أعلى أو الحصول على مركز قوة، و لكنهم في نفس الوقت يتنافسون على ذلك بطريقة غير مهذبة، و نجد لدى المتكافؤا الضدين رغبة في التغيير و يكونوا عادةً مبدعون و متوترون في نفس الوقت، فبينما نجد الميول الفكرية لديهم مرتفعة، نجد أنهم لا يعرفون كيفية التعامل مع الآخرين و يغلب عليهم الإنطواء، و لكنهم قد يتجهجون على المنشأة عندما تتجاوز الأمور حد التحمل لديهم، و المتكافؤا الضدين يميلون إلى النظرية و المعرفة و لديهم براعة لفظية، و تغلب المثالية على توقعاتهم المستقبلية إلى درجة اللاواقعية أحياناً، و في أغلب الأحيان يجدون أنفسهم عاجزون أو غير مؤثرون في مواقف المساومة و النقاش.

و لايقبل الموظف متكافئ الضدين مبدأ السلطة، و لا يستطيع إقناع نفسه بأن الذين يصلون إلى مراكز معينة يحققون ذلك عن جدارة، و يمكن القول بأن متكافئ الضدين لا يصلح في المنظمة الكبيرة إلا من إعتبار واحد ألا و هو دوره الحيوي نحو التغيير " (2).

✓ **الموظف الثوري:** " هو إمرؤ بذيء اللسان يتقن المناورة و التلاعب، صوته في الغالب مرتفع، التهديد و الوعيد من صفاته المتكررة نافذ الصبر، حين تختلف معه يضرب يديه على الموائد في شدة، قد يتطور الأمر معه في النقاش إلى الإعتداء الجسدي و الضرب " (3).

و هذه الفئة نجد منها الكثير في مجتمعنا حيث يكثر السب و الشتم و العنف و الضرب و الجرح في الإدارة

(1) صبحي عبد الحفيظ قاضي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

(2) صبحي عبد الحفيظ قاضي، مرجع سبق ذكره، ص 169-170.

(3) إبراهيم الفقي، سحر القيادة، دار اليقين للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 68.

الجزائرية سواءً بين الموظفين فيما بينهم أو مع المتعاملين، كما أن الموظف الجزائري لا يجد حرجاً في وصفه بالقلق أو المتوتر أو السريع الغضب و كأنها صفات غير قبيحة في الذهنية الجزائرية على الرغم من أنها صفات لا تخدم التحضر و الإرتقاء في الأداء إلى مستوى الإنضباط ذاتياً.

✓ **الموظف العدواني:** وهو الذي يقوم بأنماط من السلوك قد تأخذ شكل تقليل هيبة الآخرين و آرائهم و قيمهم ومعتقداتهم، الإكثار من المزاح المؤذي، سرقة آراء الآخرين ونسبتها لنفسه" (1) .

✓ **الموظف الدائم الشكوى:** هو بارع في إكتشاف الأخطاء و الثغرات، لا يتعب نفسه في البحث عن حلول بقدر ما يستمتع بالشكوى و إظهار العيب " (2).

✓ **الموظفون تحت صنف الذئاب المنعزلة:** و هم العمال الملتزمون بالوجهات القريبة منهم كالمهنة أو جماعة العمل أو الزبائن، في حين يكون إلتزامهم بالمنظمة ضعيفاً جداً، و على الرغم من أن هذا الصنف قد يكون عالي المردودية، فإنه كثيراً ما تشتد إنتقاداته للمنظمة خاصة في مراحل التغيير، و لهذا يجب التنبؤ بردود أفعالهم السلبية و العمل على مشاركتهم في عملية التغيير منذ إنطلاقها " (3)، حيث يكون إنضباط هذا النوع من الموظفين ظاهرياً منبعه تحقيق مصالحهم الذاتية فقط، و ليس نابعاً من إيمانهم بقداسة العمل و تحقيق أهداف منظماتهم.

✓ " **الموظف المعطل:** هو الذي يأخذ موقف المناقش العنيد المقاوم لكل اقتراح، ويعترض آراء الآخرين بشكل يتجاوز حدود العقل، كما يحاول العودة إلى اقتراح أو موضوع سبق للجماعة أن ناقشته أو رفضته.

(1) تقية محمد المهدي، الإنضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 148.

(2) إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

(3) مراد نعموني، القيم و إتساقها و علاقتها بالإلتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر، 2006، ص 177.

✓ الموظف الباحث عن المركز و الهيبة: في هذا الدور يحاول العضو أن يلفت الأنظار إلى نفسه من خلال الافتخار ببطولاته وإنجازاته الشخصية ، ويقاوم باستمرار أن يوضع في موقف التابع أو المرؤوس.

✓ الموظف المنسحب: و هو العضو الذي لا يبدي إهتماماً بمناقشة الجماعة، و لا يشارك في نشاطها⁽¹⁾، و بذلك فإنه لا يقدم الشيء الجديد و على العكس فإنه يحبط من العزائم و ينقص من الروح المعنوية للجماعة الأمر الذي يضعف من دافعيتهم للعمل، فهذا النوع هو نوع محطم للسلوك الإيجابي للموظفين.

كما يذهب العلامة مالك بن نبي قائلاً في **العامل أو الموظف الجزائري**: " الداء الذي تجدرُ الخشية منه في الجزائر هو تخريب جهاز الدولة، إنه أسوأ من الهجوم العسكري، لأنه يسمح بقضم جهاز الدولة بصمت وغموض إلى أن يسقط و دون أن تسمع آذاننا شيئاً مما يجري، و لا أن ترى أعيننا شيئاً من هذا العمل. ولن ينتهي هذا العمل قبل أن يتآكل جسد المجتمع ، و تدمر نوابضه، و تختفي مفاصله. ولكن العنصر المسبب للمرض في هذا الميدان -المخرب- ينتمي إلى صنفين :

أ. **الصنف الحاد الفيروسي**: فالمخرب الحاد هو ذلك الذي يعمل من خلال علاقاته مع فئات أخرى من صنفه، و بوعي لأهداف عمله، فهو يعرف بأنه يقوم بتدمير المجتمع، والدولة، والنظام...

ب. **الصنف الخامل**: أما المخرب الخامل فإنه ذلك الشخص الطيب المتسامح، الذي وجد نفسه منقاداً في حركة لا يستطيع السير فيها، يزرع فيها الخلل بخموله ، و يعيق فيها منهاج النشاط.

و هكذا، و بفضل خموله، يتقهقر ترام البلد، في حين أن ترام الاستعمار يتقدم باستمرار إلى الأمام، و بالإضافة إلى ذلك قد يكون هذا الميكروب مضرراً بطريقة أخرى، أي عندما يضيف إلى خموله شيئاً من

(1) تقيّة محمد المهدي، **الإنضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية**، مرجع سبق ذكره، ص 148.

اللاأخلاقية، قد يؤدي عمله بذلك إلى النتيجة ذاتها، التي وصل إليها عمل الميكروب الحاد، أي تدمير الدولة ، وتقنيت المجتمع ، رغم أنهما لا يملكان الهدف ذاته بشكل واع، ذلك هو جملة التشخيص الذي يلائم بلداً مثل الجزائر، استعاد حريته منذ زمن قصير .

فالميكروب الحاد يعد خائناً، والميكروب الخامل يعد عاجزاً، أو في الأكثر غير شريف، و من المنظور العملي فلا يوجد أي فارق بينهما حيث تكون الأسباب واحدة بنتائجها، فالميكروبان يدمران الجسد الاجتماعي سوية " (1).

المبحث الثاني- العوائق الخارجية عن المنظمة التي تحد من الإنضباط الذاتي:

المطلب الأول- الفساد السياسي كعائق للإنضباط الذاتي:

أولاً-تعريف الفساد السياسي: هناك مجموعة كبيرة من التعريفات للفساد السياسي إلا أننا سنتناول ثلاث تعريفات نخدم موضوعنا هي:

- الفساد السياسي هو " فساد الزعماء، فساد التشريع والتنفيذ، والقضاء وفساد الأحزاب السياسية، و قضايا التمويل، ويشير إلى مخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي-المؤسسة السياسية- في الدولة " (2).

و عرفت منظمة الشفافية الدولية الفساد السياسي بأنه " سوء إستخدام السلطة الممنوحة من أجل تحقيق منفعة خاصة " (3).

(1) تقيّة محمد المهدي، الإنضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 149-150.

(2) طلال محمد علي الحجاوي و آخرون، توظيف الدور الرقابي في مكافحة الفساد الحكومي و تأثيره في الإقتصاد الوطني، بحث منشور في المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، 2012، ص 09.

(3) يحي صالح محسن، خارطة الفساد في اليمن-أطرافه النافذة-، المرصد اليمني لحقوق الإنسان YOHR، اليمن، الطبعة الأولى، 2010، ص 47.

و هو " علاوة عن كونه ممارسة من جانب الأثرياء عادة، و المتنفذين في الأجهزة الحكومية والشركات الكبرى محلية كانت أو دولية ، فهو أيضاً ترسيخ لواقع الظلم الاجتماعي، وأداة من أدوات الاستقطاب الاجتماعي والطبقي، ليس على أسس الجدارة الاقتصادية والمهنية، وإنما على أسس أخرى مثل استغلال النفوذ والتعسف في استخدام السلطة التنفيذية، أو حتى سلطة التشريع، أو استخدام منصات القضاء في غير محلها المرسوم في القوانين والدساتير المختلفة للدول" (1).

ثانياً-آثار الفساد السياسي الضارة بالإنضباط الذاتي:

للفساد السياسي آثار هدامة على أصعدة كثيرة إلا أننا سنحاول ذكر أهم الآثار التي من شأنها أن تعيق بشكل مباشر أو غير مباشر إنضباط الموظفين الإداريين، " فلا يقتصر الفساد على التغلغل إلى البرلمان أو الحكومة فقط، بل قد يمتد إلى المجالس المحلية البلدية والولائية و إلى النقابات المهنية والعمالية، ومؤسسات المجتمع المدني ويخترق حتى الأجهزة الأمنية و القضائية" (2).

- " الفساد السياسي يؤثر على مدى تمتع النظام بالديموقراطية و قدرته على إحترام حقوق المواطنين الأساسية و في مقدمتها الحق في المساواة و تكافؤ الفرص و حرية الوصول إلى المعلومات و حرية الإعلام، كما يحد من شفافية النظام و إنفتاحه.

- يؤدي إلى حالة يتم فيها إتخاذ القرارات حتى المصيرية منها طبقاً لمصالح شخصية دون مراعاة المصالح العامة و يقود إلى صراعات كبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة، كما يؤدي إلى خلق جو من النفاق السياسي كنتيجة لشراء الولاءات السياسية، إضافة إلى أنه يؤدي إلى ضعف المؤسسات العامة و مؤسسات المجتمع المدني... و هو ما يحول دون وجود حياة ديمقراطية.

(1) عبد الخالق فاروق، الفساد في مصر-دراسة إقتصادية تحليلية-، العربي للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 9.

(2) حمدي عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص 81.

- يسيء إلى سمعة النظام السياسي و علاقاته الخارجية خاصة مع الدول التي يمكن أن تقدم الدعم المالي له، و بشكل يجعل هذه الدول تصنع شروطاً قد تمس بسيادة الدولة لمنح مساعداتها.
- يضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة و أجهزة المراقبة و المساءلة " (1).
- " يؤثر سلباً في الفعاليات الاقتصادية جميعها، بما في ذلك عدم إنتظام الحقوق و الواجبات المترتبة عن المواطنين، و خاصة فيما يتعلق بإيرادات الدولة من رسوم و خدمات تتراجع مستوياتها نتيجة لتفشي الرشاوي" (2)، هذا التأثير على الأفراد من شأنه أن يمس بروحهم الوطنية و بالعهزة و حب الإنتماء للوطن، مما ينعكس على ذهنيتهن عندما يتحولون إلى موظفين في الإدارة حيث يكتسبون ثقافة تساعد على الإبتعاد عن الإنضباط ذاتياً و ذلك بسبب عيشهم في وسط فاسد مما يجعلهم أكثر سلبية اتجاه إنتمائهم للمنظمات أو حتى للدولة حيث يكون الإنضباط ذاتياً سلوكاً لا يتماشى مع الفساد العام المحيط بالموظف في إدارته أو في مجتمعه.
- " يؤثر الفساد السياسي سلباً على شرعية النظام القائم و يضعف الروابط و المعايير المؤسسية للحكومة مما يعطي إنطباعاً لدى المواطنين بأن الحكومة مطروحة للبيع لأعلى المزايدين، و هذا يهز هيبة الدولة و يضعف الإيمان بمبدأ سيادة القانون" (3). حيث يميل الأفراد إلى المادية و إقتناص الفرص، و ذلك لأنهم يشعرون بأنهم يعيشون في مجتمع مريب لا أمان فيه و لا ثقة و لا ضمانات، هذا من شأنه أن يضعف حبهم لوطنهم و لمنظماتهم كما من شأنه أن يزيد من أنانيتهم و حبهم لذاتهم فقط، و تكون هذه الذهنية عبارة عن ثقافة واسعة لدى شريحة كبيرة منهم الأمر الذي يبعدهم عن الإنضباط في حياتهم
-
- (1) بلال خلف السكارنة، الفساد الإداري، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2011، ص 35-36.
- (2) حسن أبو حمود، الفساد و منعكساته الاقتصادية و الإجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، 2002، ص 450.
- (3) محمود محمد معبرة، الفساد الإداري و علاجه في الشريعة الإسلامية، دراسة مقارنة بالقانون الإداري، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 120.

ككل.

- " يؤدي إنتشار الفساد السياسي إلى تنامي ظواهر العنف و العنف المضاد من قبل الجماعات التي تشعر بالقهر و الحرمان داخل المجتمع، و قد يؤدي ذلك إلى ظهور جماعات متطرفة في أفكارها لتحول فكرها إلى سلوك مدمر بعد رفضها للواقع المعاش"⁽¹⁾، و خير مثالٍ هنا هو الوضع الأمني المتدهور الذي عاش فيه المجتمع في العشرية السوداء و ما ترتب عنه من تبني للعنف في جميع مؤسسات المجتمع الجزائري.

هذا العنف الذي أصبح ثقافة متبناة لدى فئات مختلفة من شرائح المجتمع الجزائري في الرياضة و في الجامعات و في المساجد و في المدارس و في الإدارة حيث أصبح العنف هو وسيلة في أخذ الحقوق و فرض الواجبات عوضاً عن الحوار و التفاهم و الإلتزام بالقوانين.

هذه الثقافة الدخيلة على المجتمع الجزائري جعلت من الفرد الجزائري أكثر تعصباً و أقل إتزاناً و روية الأمر الذي يجعله يجد صعوبة في الإنضباط والتماسك و يجعله سريع الغضب كثير الشكوى يميل إلى حل المواقف التي يتعرض لها في حياته اليومية بالعنف و هذه الثقافة تبعده كل البعد عن التحضر و التطور و الإرتقاء إلى مستوى معيشي أعلى.

- يؤدي الفساد السياسي إلى إفساد التعددية الحزبية، " حيث ينجم عنه صراعات حادة بين الأحزاب الأمر الذي يدفعها إلى إنتهاج أساليب و وسائل غير مشروعة للإيقاع ببعضها البعض و تلك الممارسات عادة ما تثير الإستياء، و المحاباة، و البحث عن سلوكيات دفاعية موهلة بالفساد وفقاً لقاعدة الفعل و رد الفعل المعاكس " ⁽²⁾.

(1) محمود محمد معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

(2) عامر خضير حميد الكبيسي، الفساد الإداري، رؤية منهجية للتشخيص والتحليل و المعالجة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، العدد 01، سنة 2000، ص 14.

- من آثار الفساد السياسي " إتمام المعاملات الاقتصادية بالغموض بدل الشفافية...، و قصور الرقابة على أجهزة الدولة بدل فعاليتها، و بالتالي ينخفض بسببها احتمال وقوع الفاسدين في قبضة العدالة "(1).
- " إن شيوع الفساد يؤدي إلى انتشار الفوضى السياسية، حيث تُعطل الدساتير والقوانين و الأنظمة، الأمر الذي يشجع على عدم الالتزام بأحكام القوانين واللوائح، وتصبح لغة القوة وفرض أمر الواقع وسيلة لانتزاع الحقوق، وتصبح لغة العنف هي المعترف بها و الحاسمة في المنازعات السياسية وعادة ما تستخدم الاعتقالات لمنع أي ممارسة سياسية أو ديمقراطية حقيقية " (2).

المطلب الثاني - الفساد الإداري كعائق للإنضباط الذاتي:

أولاً-تعريف الفساد الإداري:

هنالك تعريفات كثيرة و متنوعة للفساد الإداري نذكر منها:

- هو " تعمد مخالفة مبادئ و قواعد العمل بهدف الحصول على مزايا شخصية أو مزايا لذوي الصلة و المعارف.
- أما البنك الدولي فقد عرفه بأنه إساءة استخدام الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة"(3).
- و عرف كذلك على أنه " إنتهاك للواجب العام و إنحراف عن المعايير الأخلاقية في التعامل، و من ثم يعد هذا السلوك غير مشروع من ناحية و غير قانوني من ناحية أخرى.

و هو نوع من السلوك الذي ينحرف عن مستوى السلوك السائد، فهو سلوك منحرف مقرون بهدف معين

(1) المرسي السيد حجازي، التكاليف الاجتماعية للفساد، مركز دراسات الوحدة العربية، مجلة المستقبل العربي، لبنان، العدد 266، أبريل 2001، ص 23.

(2) عبد الله سال علي حمودة، الفساد الإداري و المالي و سبل مواجهته جنائياً -دراسة مقارنة-، الباحث الإماراتي، الإمارات المتحدة، بدون طبعة، 2011، ص 88.

(3) عمرو صابر، الفساد الإداري و الإقتصادي رؤية واقعية و إسلامية، مجلة دراسات إقتصادية، دورية فصلية تهتم بالدراسات و البحوث الإقتصادية تصدر عن مركز البصيرة البحوث و الإستشارات و الخدمات التعليمية في الجزائر، العدد 09، جويلية 2007، ص 84.

يتمثل في المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة و بذلك يكون الفعل السائد هنا بمثابة سلوك معادي سواء كان رسمي أو غير رسمي بحيث يضمن للشخص الذي يقوم به ميزات واضحة و مكاسب معينة⁽¹⁾.

ثانياً-آثار الفساد الإداري على سلوك الإنضباط الذاتي:

إن للفساد الإداري آثاره الهدامة على النظام السياسي للدولة و على نظامها الإجتماعي و على سلوك الفرد في حد ذاته سوف نتناولها في النقاط الآتية الذكر:

✓ " نهب أموال الدولة التي هي في الأصل أموال الشعب، و يصبح الجهاز الإداري جهازاً مقتاداً من قبل المنحرفين ذو الأطماع اللأخلاقية.

✓ إن الفساد الإداري هو غض السلطة السياسية نظرها عن إنتهاكات القانون و الشرعية، فأى حديث عن سيادة القانون أو مبادئ المشروعية سيقابل بخليط من الإستخفاف و الإعراض و سيفتح الباب أكثر لمخاطر الإنحرافات و الفوضى⁽²⁾.

حيث تسود في المجتمع ذهنية إستهزائية غير مؤمنة بسيادة القانون تشجع على اللانظام و على الفوضى من شأنها أن تقوض الإنضباط الذاتي و حتى الإنضباط الخارجي.

✓ " يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية و إلى الإحباط و إنتشار اللامبالاة و السلبية بين أفراد المجتمع، و بروز التعصب و التطرف في الآراء، و إنتشار الجريمة كرد فعل لإنهيار القيم و عدم تكافؤ الفرص.

✓ كما يؤدي الفساد إلى عدم المهنية و فقدان قيمة العمل و التقبل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء

(1) السيد علي شتا، الفساد الإداري و المجتمع المستقبل، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر الطبعة الأولى، 1999، ص 44.

(2) عبد القادر الشخيلي، أخلاقيات الوظيفة العامة، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص 76-77.

الواجب الوظيفي و الرقابي و تراجع الإهتمام بالحق العام، و الشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى الإحتقان الإجتماعي و إنتشار الحقد بين شرائح المجتمع و إنتشار الفقر و زيادة حجم المجموعات المهمشة و المتضررة " (1).

✓ كما أن " ولاء الموظفين يتحول إلى الأشخاص الذين كان لهم الفضل في تعيينهم أو ترقيةهم وليس الولاء إلى المجتمع عامة أو الجهاز الإداري " (2)، و بذلك فإنهم يتحولون إلى القبلية أو إلى سيطرة الأسرة أو العائلة على السلوك المهني الأمر الذي يبعدهم كثيراً عن الإلتقان في العمل أو العدل أو الصدق أو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، هذا من شأنه أن يحد من إرتقاء سلوكهم إلى الانضباط ذاتياً.

المبحث الثالث- العوائق التنظيمية للإنضباط الذاتي:

المطلب الأول- المناخ التنظيمي الفوضوي كعائق للإنضباط الذاتي:

أولاً- أنواع المناخ التنظيمي الفوضوي:

إن المناخ التنظيمي السائد في المنظمات من شأنه أن يخلق حالة من التشويش و اللإستقرار لدى الموظفين حيث تتضارب الأفكار و تتداخل الأهداف فيما بينها مما يولد حالة من الفوضى التي تنعكس سلباً على إستقرارهم الذهني و بالتالي تمس مباشرة بأدائهم في منظماتهم، و تجدر الإشارة إلى أن للمناخ التنظيمي الفوضوي أنواع نذكر منها:

1- " المناخ المسيطر عليه: حيث يتركز في الإهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية و إهمال احتياجات العاملين.

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

(2) عبد الهادي أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 127.

2- المناخ الأبوي: إذ يسيطر القائد على جميع الفعاليات التنظيمية و لا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس سلباً على درجة رضاهم الوظيفي.

3- المناخ المطلق: ويتميز المناخ التنظيمي في المنظمة بالركود والجمود⁽¹⁾.

ثانياً- التأثير السلبي للمناخ التنظيمي الفوضوي على سلوك الإنضباط الذاتي للأفراد:

إن المناخ التنظيمي الفوضوي يولد مجموعة من المظاهر الإدارية السلبية التي تمس مباشرة بسلوك الموظفين أهمها:

✓ **تضخم الجهاز الإداري:** حيث "عرفت معظم الدول العربية منذ منتصف التسعينات من القرن الماضي توسعاً ملحوظاً في القطاع الحكومي إستجابة للزيادة المفرطة في حجم الطلب على الخدمات العامة، غير أن عملية التوسع هذه تجاوزت حدود المعقول، الأمر الذي أدى إلى تضخم الجهاز الإداري من خلال الزيادة الكبيرة في عدد الموظفين العموميين مع الثبات النسبي لحجم النشاط الذي تقوم به مما أدى إلى آثار سلبية منها تداخل الاختصاصات.

و لظاهرة تضخم الجهاز الإداري آثار سلبية على سير العمل الإداري، بعض منها يدخل ضمن مظاهر الفساد الإداري كالإهمال والتكاسل و الوساطة والمحاباة والمحسوبية والرشوة كوسيلة لإنهاء الخدمة أو للحصول على المكافآت و الحوافز⁽²⁾، و كل هذه المظاهر تعتبر من العقوبات التي تقف في وجه الموظف فتمنعه من الإنضباط في عمله بل تزيد من إنحرافه و فساده.

(1) خالد القرواني، مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة

نظرهم، بحث أجري في جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، بدون سنة، ص 10.

(2) حاحة عبد العالي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

✓ **سوء التنظيم الإداري:** " عندما تسوء الإدارة، ويفتقد التنظيم وتتضارب الاختصاصات، يصعب إنجاز

المهام والمعاملات الإدارية، مما يجعل الطريق مفتوحاً أمام ظهور بعض الموظفين الفاسدين، ويعتبر

عامل عدم تحديد الاختصاصات وتوزيعها بدقة بين الموظفين السبب الأهم للانحراف الإداري" (1).

" كما أنه في حالة المناخ التنظيمي غير الملائم عادةً ما ينعكس على السلوك الوظيفي و الإداري غير

المنضبط و عدم الإكتراث بالواجبات و المسؤوليات الوظيفية، و تتعمق الرغبة في توسيع نطاق الصلاحيات

و السلطات دون أن يقابلها إلتزامات حقيقية إضافة إلى إنتشار الشائعات و السلوكات الفضولية و ما تلحقه

من ضرر بالمنظمة و أهدافها " (2)، حيث تسود الفوضى بين الموظفين مما ينقص من راحتهم النفسية

الأمر الذي ينعكس سلباً على إنضباطهم ذاتياً.

✓ **تعقد الإجراءات الإدارية:** " إن تبسيط الإجراءات الإدارية وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المنظمات الإدارية

و الأفراد العاملين على السواء، فالاعتماد على القواعد والإجراءات المحددة ليس له خطورة في حد ذاته

ولكن الخطورة الأساسية تكمن في تعقيد هذه الإجراءات والاعتماد عليها اعتماداً مطلقاً بلا أي تصرف

والتذرع بها لعرقلة سير العمل الإداري " (3).

إضافة إلى ذلك فإن عدم التوزيع العادل للأعمال الناتج عن تعقد الإجراءات الإدارية و غلبة البيروقراطية

من شأنه أن يخلق العداوة و البغضاء بين الموظفين حيث يشعر هؤلاء بالتمييز و المحاباة تجاه الأفراد

الأقل نشاطاً و الذين في العموم يتميزون بالتقرب من المسؤولين، و يشعر الموظفون الذين يلقي على

عانتهم القسم الأكبر من النشاط بالظلم و ذلك من خلال إنتشار مصطلح - الحقرة- في الكثير من الإدارات

و قد يصل الحد إلى خلق نوع من العداة و الكراهية حتى تجاه المتعاملين مع هؤلاء الموظفين كردة فعل

(1) حاحة عبد العالي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

(2) خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي و علاقته بالإنتمام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم

الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، سنة 2003، ص 16.

(3) السيد علي شتاء، مرجع سبق ذكره، ص 30.

عن عدم تحملهم للوضع، كما أن محاولة العملاء قضاء حاجاتهم عن طريق الرشوة و الهدايا و الوساطة من شأنه أن يولد ذهنية لدى الموظفين أو المتعاملين أن هذه التصرفات عادية و على أنها سلوكيات سوية الأمر الذي يجعل جو العمل و قوانين العمل لا معيارية حيث تتضارب الأفكار فتسود الفوضى، و هذا الجو يؤثر بشكل كبير على الموظفين الجدد حيث يصعب عليهم تبني ثقافة المنظمة لسبب غموضها و تضاربها بين الموظفين، و بسبب تضارب ثقافتهم الأم -الأولية- مع الثقافة السائدة في المنظمة -الثقافة السلبية-.

✓ **ضعف الرقابة و المساءلة الإدارية:** "إن الكثير من الإدارات تركز على المتابعة المكتبية دون الميدانية، أو على معلومات غير كاملة مستقاة من مصادر مشبوهة، مما يجعل العملية الرقابية غير ذات جدوى، و الرقابة تمثل صمام الأمان للعملية الإدارية، فهي وظيفة مهمتها التثبيت من صحة الاتجاه نحو الهدف وتقويم هذا الاتجاه إذا انحرف، كما أن الرقابة تمثل الحصن المنيع الذي يحمي الإدارة العامة من أنواع الانحرافات الإدارية، لهذا فإن جميع دول العالم تحرص على جعلها قوية و صارمة و تعين لها الأشخاص الأقوياء و الأكفاء المؤتمنين على هذا الجهاز"⁽¹⁾.

و المراقبة في هذا الموضع لا تقتصر على مراقبة الإدارة للأفراد فقط بل تمس مراقبة الأفراد لأنفسهم - أي المراقبة الذاتية- التي من شأنها أن تُقوِّمَ سلوك الموظف ذاتياً فيصدق القول و يحسن التصرف و يُتقن العمل المنوط به.

✓ **عدم عقلانية التوظيف و الترقية في الإدارة العامة:** "فما زال التوظيف في الدول النامية ينطلق من مبدأ إقليمي أو قبلي، أو العلاقات العائلية أو الشخصية، إذ لا تتاح الفرصة أمام الجميع للالتحاق بالوظائف العامة، الشيء الذي يخلق تمييز طبقي و اجتماعي بين مواطني الدولة الواحدة في الالتحاق بالوظائف

(1) حاحة عبد العالي، مرجع سبق ذكره، ص 74 .

الحكومية " (1).

✓ **ضعف تطبيق القوانين:** ينتج عن المناخ الفوضوي ضعف تطبيق القوانين و الأنظمة و القرارات التي تنظم الوظيفة والعمل، وتنظم سلوك العاملين في المنظمات، حيث أن تطبيق القوانين والنظم والقرارات يحتاج إلى قيادات إدارية مخلصه للوطن وملتزمة دينياً و أخلاقياً في أداء الواجب والعمل" (2)، و يضعف تطبيق القانون في المناخ التنظيمي الفوضوي بسبب صعوبة تحديد المسؤوليات حيث يتميز هذا المناخ - كما سلف ذكره- بتداخل الصلاحيات بين الموظفين، كما يتميز هذا المناخ بضعف السلطة لدى المسؤولين - سلطة العقاب -، و هذا كله يشجع على الفوضى و التهرب من العقاب مما يؤثر مباشرة على أداء الموظفين سلباً.

ضف إلى ذلك الذهنية السلبية السائدة لدى عدد كبير من الموظفين الجزائريين سواءً مسؤولين أو مرؤوسين بخصوص فكرة العقاب و كيفية تطبيقه، حيث تنتشر ثقافة لديهم معارضة لتطبيق العقاب رغم وجوب إستحقاقه و خير مثال على هذا إنتشار المقولة المشهورة في الإدارة الجزائرية -قطع الأعناق و لا قطع الأرزاق- و ما يترتب عن تبنيها من مخلفات سلبية و من تسبب و فوضى من شأنها أن تمس مباشرة بإنضباط الموظف الجزائري.

✓ **ضعف في تطبيق الجزاءات:** إن المناخ الفوضوي يؤدي إلى تهاون الإدارة في معالجة الانحرافات وعدم تطبيق الجزاءات الرادعة بعدم معاقبة المهمل وعدم مكافأة المثابر وعدم العدالة في توزيع الأعمال فيستوي بذلك المحسن والمسيء مما يخلق جواً من التذمر والفوضى الإدارية " (3)، و التي

(1) زكي راتب غوشة، الإنحراف بالوظيفة العامة في الإدارة العربية -أسبابه و سبل مكافحته-، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 10، العدد 01، سنة 1983، ص 161.

(2) أسار فخري عبد اللطيف، مرجع سيق ذكره، ص 9.

(3) سهير حسين حسن، المسؤولية الأخلاقية في مواجهة الفساد الإداري و المالي، بحث نشر في مجلة ديالي، بغداد، العدد

65، سنة 2015، ص 203.

تخلق بدورها جواً من اللامعيارية حيث يصعب التمييز بين السلوك السوي العقلاني و السلوك الغير سوي الطائش لدى الموظفين، و يكون ذلك هداماً خصوصاً لدى الموظفين الجدد حيث يتبنون ذهنية سلبية مفادها التسبب و الإهمال تحت غطاء اللاعقاب، كما نلاحظ في الجزائر ضعف تطبيق الجزاءات بسبب ما يتلقاه المسؤولين المكلفين بتطبيق الجزاء من مضايقات و ضغوطات من مسؤوليهم المباشرين أو من النقابات أو من عائلاتهم و مجتمعهم بخصوص عدم تطبيق العقاب، حيث أنه مشهور في إدارتنا الجزائرية أن المخالف أو المنحرف بمجرد أن ينكشف أمره يلجأ إلى هذا الأسلوب من الضغط و هو ما يعرف في مجتمعنا " بالجاه"، من أجل تسوية المشكلة أو الإنحراف بالجزاء دون عقاب. و الجاه هو مجموعة من الأفراد يتصلون بالمسؤول عند تنفيذ العقاب أو إقراره من أجل إبطال العقاب سواءً بالضغط على المسؤول أو برشوته أو بتبادل المنافع معه.

✓ **نقص في فعالية الإتصالات:** من الآثار السلبية للمناخ الفوضوي هو أن وسائل الاتصال بين السلطة المطلقة والإدارات بالمستويات المختلفة هو اتصال باتجاه الأسفل والذي لا يعطي مجالاً للاستفسار والتأكد من مفهوم ومغزى الرسالة، ويؤدي ذلك إلى الاجتهاد في الفهم كلا حسب طريقته وقد أثبتت الدراسات أن الفرد يميل إلى الاستماع إلى ما يتناسب مع أفكاره و آراءه والعمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع وجهات نظره، ما يؤدي إلى إنحراف إتجاهات العمال عن وضعها المطلوب والفتل في تحقيق الأهداف⁽¹⁾.

(1) سميرة لغويل، البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية و الإمبريقية، دراسة ميدانية بالمصالح الولائية لولاية تبسة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2011-2012، ص 53.

المطلب الثاني - الإفتقار إلى مهارات القيادة كعائق للإنضباط الذاتي:

أولاً-تعريف القيادة: " لقد عرفت القيادة بأنها ليست مجموعة المهارات الميكانيكية أو الخارجية و لكنها في الحقيقة مزيج من الشخصية و السلوك و السمعة التي تمت تنميتها عبر فترة من الزمن، و الإحترام لمشاعر و أحاسيس الآخرين، و مزيج متوازن من الثقة بالنفس و التواضع.

فالقيادة هي إحدى المسؤوليات الأساسية التي ترتبط بعمل كل من يشغل منصب رئاسي داخل المؤسسة فهي علاقة وظيفية حركية بين الرئيس و مرؤوسيه، يحاول فيها الرئيس أن يشبع الحاجات المتنوعة لهؤلاء المرؤوسين " (1).

" و هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، و تتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته لتنفيذ أوامره.

و هي ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس، حتى يتعاونوا جميعاً من أجل تحقيق هدفٍ مرغوب " (2).

و يكون هذا التأثير عكسياً أي سلبي على الموظفين في حالة ما إذا كانت القيادات تفتقر إلى المهارات. ثانياً-النماذج القيادية السلبية في الإدارة:" بصفة عامة يمكن وضع حدين لأنماط القيادة أحدهما يركز على الأنظمة و القوانين أي ما يسمى بالنمط البيروقراطي، و الآخر يركز على المجموعة أي ما يسمى بالنمط الديمقراطي، و يقع بين الحدين أنماط على أساس مدى التركيز على أحدهما أكثر من الآخر، و في منتصف المسافة بين الحدين نجد النمط المرتكز على الفرد أي ما يسمى بالنمط الإيديوقراطي " (3).

(1) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2010، ص 100-101.

(2) طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

(3) صبحي عبد الحفيظ قاضي، مرجع سبق ذكره، ص 166.

1- القائد المتسلط أو الأتوقراطي: هو القائد الذي يجمع كل السلطات في يده فينفرد بوضع السياسات و الإستراتيجيات و إتخاذ أغلب الإجراءات و القرارات عبر خطوط المؤسسة، و أعمال و أساليب الرقابة، فهو الذي يراجع كل شيء بإستمرار، و متسلط على الأفراد، و لا يقبل إلا بالإمتثال لأوامره و قراراته، و تنفيذها بدون مناقشة و إبداء الرأي، فلا يثق في المبادرة و ينعدم بذلك مبدأ المشاركة و بالتالي فإن عمل الجماعة بالكامل يتم بمعرفة القائد أو بالتوجيه المباشر من جانبه.

و يؤدي هذا النوع من القيادة إلى إنعدام معالم كفاءة الموارد البشرية و إلى خلق روح المعارضة و المقاومة من جانب بعض الأفراد، و إلى خمول الأفراد و كسلهم و التراخي و ضعف الشخصية و السأم، و تسود عملية التهرب من العمل و تحويله إلى الآخرين، و تزداد الإحتجاجات بينهم و ينعدم التعاون، و ذلك يؤدي إلى إنخفاض الإنتاج إذا لم يكن القائد موجوداً بحد ذاته لإعطاء الأوامر " (1)، و هذا النوع من القيادة يتطلب قائداً حاضراً كل الوقت و يتطلب موظفين في غاية الإذعان، أي أن القائد يسوق الموظفين و لا يقودهم و هو طرح غير منطقي و لا يتماشى مع رقي الموظفين إلى الإنضباط الذاتي الذي مصدره ذاتهم و ليست قوة خارجية، كما أن الفرد الجزائري معروف بعصبيته التي لا تتماشى مع الإذعان الكبير و الشديد الذي يتطلبه هذا النوع من القيادة.

2- القائد المتساهل: " هذا القائد لا يواجهه و غير قادر على إصدار الأوامر، يترك الأشياء تسير و بذلك تختفي المشكلات لا يضع أهدافاً محددة و واضحة، يترتب عن هذا النموذج خلق جو من الفوضى الإدارية بفعل إنعدام التوجيه و تشعب الآراء و الإتجاهات فلا أحد يعرف ما يجب عليه عمله أو ماذا يتوقع منه، و كل ذلك يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية و عدم إستخدام كل الطاقات و الكفاءات و بالتالي إنخفاض الإنتاجية " (2)، كما أن القائد المتساهل يسمح بتداول بعض الموظفين على موظفين

(1) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 104-105.

(2) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 105.

آخرين أو حتى عليه و هذا يبدد روح الإحترام و التعاون و الإنضباط في المنظمة و يشجع على التمرد و تداخل الصلاحيات و التكتلات و هذه كلها سلوكات لا تخدم شيوع الإنضباط الذاتي في أوساط الموظفين بل على العكس فهي تساعد على التفرقة و على الأناية و على إنتشار الفوضى.

3- القائد المشاور أو الديمقراطي: " هذا الفرد ينتج عنه أن الإجراءات و أوجه النشاط و القرارات اللازمة يتم إتخاذها بشكل جماعي بعد المناقشة و تبادل الآراء مما يؤدي إلى إنتاجية أعلى و جودة ممتازة "(1). و هذا النوع يلقي صعوبة في التعامل مع المرؤوسين ذوي المستوى العلمي المحدود أو المرؤوسين الذين يتشبعون بثقافة فرعية هدامة كالذين يتبنون أفكاراً عنصرية أو الذين يرمون إلى تحقيق أهدافهم الخاصة حيث يؤثرن بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و بطريقة واعية أو غير واعية على قرارات القائد بحكم أغلبيتهم، لذا فإن هذا النوع من القيادة نراه يصلح في الإدارات التي يتميز أفرادها بمستوى ثقافي إيجابي و عالي.

إلا أنه يجب الإشارة " بأن القيادة الفعالة لا ترتبط بنموذج واحد محدد لأنها قد تتطلب ضرورة توافر أكثر من نموذج في نفس الموقف الواحد كما أنها عملية حركية، تتغير بتغير الموقف كما أن أي نموذج من النماذج المذكورة قد يتفق مع نوعية معينة من أصناف الموارد البشرية.

فنموذج القائد الإستبدادي قد يتفق مع الأصناف المتواكلة التي تحتاج إلى رقابة مشددة و قيادة محكمة و مع الأصناف التي تتصف بالإهمال و الأخطاء و السلبيات و عدم الرغبة في العمل و فقدان الحماس لتحقيق أهداف المؤسسة، أما نموذج القيادة المتساهلة قد يلائم الأفراد الذين يكونون على مستوى عالي من الكفاءات العلمية و الفنية و العملية و السلوكية فقد يحفزهم على الإبتكار و العمل على تنمية قدراتهم و كفاءاتهم "(2).

(1) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 106.

(2) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.

ثالثاً- كيفية إنتشار الإحباط بين الموظفين بسبب القيادة الغير رشيدة: يكون إنتشار الإحباط من خلال مجموعة من المداخل في عقول الموظفين أهمها مايلي:

✓ " بث الشعور بعدم الاستقرار: فتغير سياسة القائد الدائمة، و الإضرابات التي تواجهها المؤسسة أو الهيئة تجعل المرؤوسين دائماً في حالة من عدم الاستقرار الذهني و النفسي، و تقتل لديهم أي حافز أو حماسة"⁽¹⁾، حيث أنه على الموظفين بذل طاقاتهم من أجل التأقلم مع السياسة الجديدة عوض تحسين الأداء و هذا يشعروهم أنهم مبتدئون رغم خبرتهم الطويلة، كما يزيد من شعورهم بالإرتباك و الحيرة الأمر الذي يحط من مستوى أدائهم.

✓ " الوعود الوهمية: فإذا كان القائد كثير الوعود، قليل الوفاء بما وعد، فإنه ينزع من مرؤوسيه ثقتهم به، و يقتل فيهم مشاعر التحفيز"⁽²⁾، بل من شأنه أن يبث فيهم روح الكره و العداء اتجاهه و اتجاه المنظمة و ذلك بسبب عدم توفيقه لوعوده لهم، و بسبب شعورهم بأنهم مستغلون من طرفه أو من طرف المنظمة على حساب أهدافهم و مصالحهم الذاتية، و هذا الكره من شأنه أن يقتل كل روح للإنضباط أو الولاء أو الحب للمنظمة.

✓ " الغبن و عدم التقدير: سواءً كان ذلك من الناحية المادية أو النفسية، فالمرتبات الضئيلة، و المكافآت الغائبة، و عدم تقدير المرؤوسين يدفعهم إلى الهروب بدلاً من الإخلاص.

✓ تضارب الأوامر المسداة: أحد أهم العوامل التي تنزع التحفيز من صدور المرؤوسين هي شعورهم بعدم الإنضباط في إصدار الأوامر، أو وجود تعارض في أهداف المؤسسة التي يعملون فيها"⁽³⁾، و هنا تتولد لديهم نوع من الحيرة و عدم فهم الأمور، الأمر الذي يدفع بهم إلى الرغبة في ترك العمل أو

(1) إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(2) إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(3) إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الرغبة في التأخر عن العمل أو إهمال العمل بسبب غموضه.

✓ " **إنعدام العدل**: إذا شعر المرؤوس بأن رئيسه يتعامل بهوى النفس، و لا يتعامل مع الجميع على أنهم سواسية، لهم نفس الحقوق، و عليهم نفس الجزاء، فإن الشائعات تكثر، و الكلام يزيد، و العمل و التحفيز يقل" (1)، كما أن ضعف العدل أو إنعدامه يفتح مجال كبير للجهوية و للقبلية و للعرقية أن تنتشر في المنظمة، و هذه كلها مظاهر تمس مباشرة بشخصية الموظف و تحد من إنضباطه.

✓ " **طبيعة شخصية القائد**: إن لسلوك القائد اتجاه موظفيه بالغ الأثر في تحمسهم أو إحباطهم، هل هو من النوع المبتسم أم هو من النوع الذي يعلوا صوته في كل كبيرة و صغيرة، هل يتمتع برحابة الصدر و يقبل الاعتذار أم جزاءاته اتجاه المخطئ جاهزة، سيفه أم قلبه هو الأعلى و الأوضح أمام موظفيه، كل هذا له بالغ الأثر في تحفيز أو تحبيط مرؤوسيه" (2).

المطلب الثالث - ضعف الثقة و التعاون بين السلطة الإدارية و الموظفين كعائق للإنضباط الذاتي:

أولاً - تعريف الثقة:

" الثقة تشكل مجموعة معتقدات في بعض الصفات أو مجموعة نوايا في الآخرين، وتظهر هذه المقاربة جانبين هامين للثقة هما:

- تغطية الثقة لاعتقاد أن للآخر نوايا ايجابية.

- تغطية الثقة لاعتقاد أن الآخر كفى و قادر على تلبية ما هو مطلوب منه.

و الثقة تمثل التوقع بأن الآخر سيستجيب بالطريقة المنتظرة دون حاجة لمراقبته أو إرغامه على تحقيق ذلك التوقع. فالثقة تضم قبول الخطر الناجم عن عدم تحقيق الغير الآخر للتوقعات، وهي ناجمة عن مجموعة عوامل علائقية، شخصية وتنظيمية قائمة على جوانب هي: النزاهة في السلوك، و تناسق السلوك، و تقاسم

(1) إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(2) إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

و تفويض الرقابة، و الإتصال، و إبداء الإهتمام" (1).

ثانياً-تعريف التعاون:

" تنشق كلمة -تعاون- من كلمتين لاتينيتين، فكلمة CO تعني معاً، و كلمة OPERARI تعني عمل، و التعاون هو عملية إجتماعية، و هو الشكل الرئيسي للعلاقات و التفاعل داخل الجماعات، فالناس لا يستطيعون أن يجتمعوا على غير تعاون، أو دون أن يشتركوا معاً في العمل من أجل السعي وراء المصالح المشتركة.

و يقصد بالتعاون إشتراك فردين أو أكثر، أو جماعتين أو أكثر لإنجاز عملٍ معين، أو لتحقيق غاية أو هدفٍ مشترك، أو السعي وراء المصالح المشتركة " (2).

" و التعاون مع الزملاء له وجهين الأول عدم وضع العراقيل أمام باقي الزملاء أثناء تأديتهم أعمالهم، و الثاني هو معاونة الزملاء و تبصيرهم و الأخذ بيدهم و محاولة توصيل المعلومات الناقصة إليهم، و إمدادهم بالمهارات التي تعينهم على أداء أعمالهم " (3).

ثالثاً- الآثار السلبية الناجمة عن فقدان الثقة و التعاون بين السلطة الإدارية و الموظفين:

إن فقدان الثقة و التعاون بين السلطة الإدارية و الموظفين من شأنه أن يولد مجموعة من المشاعر و التصرفات التي تتضارب مع إرتقاء سلوك الموظفين إلى مستوى الإنضباط الذاتي و التي سنشرحها في النقاط التالية:

✓ **زيادة الشعور بالتهديد داخل المنظمة:** حيث أنه " كلما غابت الثقة زاد إحساس كل عضو بالتهديد، و

(1) رضا تير، إهتمامات تفسير الموارد البشرية و سلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل، مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه إختصاص علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2006-2007، ص 52.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 172.

(3) بلال أمين زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 359.

بالتالي بالحاجة إلى السيطرة، و لتقليل هذا التهديد، يحاول كل عضو الإستئثار لنفسه بأكبر قدر من مصادر القوة لنفسه " (1).

فالموظف إنسان قبل أن يلتحق بالوظيفة و من حاجاته الأساسية التي لا يستغني عن تلبيتها هي حاجته إلى الأمن، و بعدم إشباع هذه الحاجة في وظيفته فإنه يبقى دائماً مشغول البال شارد الذهن الأمر الذي يؤثر سلباً على حسن أدائه.

✓ **تفكير جماعة العمل في المنظمة:** " إن نقص التعاون يؤدي إلى تشتيت قوة الجماعة، و تفتيت جهودها " (2)، حيث يصبح كل فرد يفكر في مصلحته لا مصلحة الجماعة فتسود روح الأنانية بين الموظفين الأمر الذي يدفعهم إلى ممارسة تصرفات غير منضبطة و غير عقلانية.

✓ **تفويض تفويض المسؤولية التنظيمية:** إن ضعف الثقة يؤدي إلى إضعاف تفويض المسؤولية حيث " إنه من المستحيل أن يظهر شخص شعوراً بالمسؤولية إذا لم يمنح إياها" (3)، و هنا تقوض المسؤولية لأن السلطة الإدارية لا تأمن جانب موظفيها كما أن الموظفين لا يأمنون السلطة التنظيمية و تصبح المنظمة و كأنها كتلتين متباينتين بين الموظفين و السلطة، و هذا لا يخدم إرتقاء الموظفين إلى سلوك الإنضباط الذاتي بل يخدم تكتلهم على حساب أهداف المنظمة و يخدم توقعهم على أنفسهم.

✓ **ضعف الإحترام في المنظمة:** يؤدي غياب الثقة و التعاون بين السلطة الإدارية و الموظفين إلى الإخلال بتلبية حاجة الموظفين للإحترام حيث " يحتاج الإنسان إلى الشعور بالثقة و المركز الإجتماعي و كذا يحتاج أن يشعر بقيمته و كفاءته من ناحية شخصية و إلى رؤية ذلك الإحترام و الإعتراف في عيون

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 213.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 173.

(3) عبد الفتاح محمد دوبرار، أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، مصر، بدون طبعة، 2006، ص 35.

الآخرين كما يحتاج إلى إحساسه بالثقة في النفس و القوة و المقدرة و الكفاءة" (1)، و بنقص تلبية حاجاته إلى الإحترام تسود لديه مشاعر الدونية اتجاه المنظمة التي ينتمي إليها و التي تنعكس إلى سلوكات سلبية في وظيفته مما يبعده عن الإنضباط ذاتياً.

✓ **الشعور بالعزلة التنظيمية:** و هي إنفصال الفرد بقيمه و أفكاره عن تلك السائدة في المنظمة التي يعمل بها، و يدفعه هذا إلى العزلة التنظيمية التي يعاني فيها الفرد من غياب علاقات إيجابية بينه و بين المنظمة، و عندما يصيب الخلل علاقة الإنسان بالآخر داخل المنظمة، و عندما يفقد الإنسان الأمن فإنه ينفصل و يعزل" (2)، و بإنعزاله فإنه يفقد روح الجماعة و روح الألفة فتصبح المنظمة و أفرادها غرباء عن ذاته الأمر الذي من شأنه أن يحط من جودة أدائه بسبب شعوره بالإحباط الذي يقوم على عدم تأقلمه و ضعف إندماجه في منظمته.

✓ **تمرد الموظفين في المنظمة:** يؤدي غياب الثقة و التعاون بين الموظفين و السلطة الإدارية إلى تمرد هؤلاء الموظفين" و يعبر التمرد عن إحباط الفرد و عدم رضاه و رفضه لما يسود مناخ العمل من نظم و قيم و يسخط عليها و يريد تغييرها.

و قد يكون تمرد الفرد ضد نفسه، أو ضد المنظمة التي يعمل بها، و قد يقتصر على مجرد الرفض و عدم الرضا أو يتجاوز ذلك إلى العنف و العدوان ضد ما يتصور الفرد أنه سبب إحباطه و عجزه" (3)، و التمرد من شأنه أن ينشر الفوضى في المنظمة كما أنه يخدم المصالح الشخصية عوضاً عن مصالح المنظمة خصوصاً إذا كان الموظفون المتمردون ليس لهم غيرة عن المنظمة أو الوطن.

✓ **إنتشار الشعور بالشك في المنظمة:** " فالأساليب التي تشعر العامل بشك الإدارة في أمانته، من شأنها

(1) محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص 260.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 368.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 369.

أن تحط من قدر العامل، و تنمي شعوره بالسخط و النفور من المؤسسة، و لهذا أثره السيء في روحه المعنوية " (1)، حيث أنه يشعر بعدم الأمن على نفسه و على مستقبله المهني و على عائلته الأمر الذي يدفعه إلى محاولة البحث عن عمل آخر أو أن يكون رد فعله سلبياً اتجاه هذا الشك و ذلك بالانتقام من المنظمة عن طريق التخريب أو الإهمال أو إفشاء الشائعات.

✓ **تقوية الجماعات الغير الرسمية في المنظمة على حساب الرسمية:** و ذلك " لأن الجماعات غير الرسمية هي نتاج طبيعي لحالة الكسل التي تسود العمال، و عدم إستعدادهم للتعاون مع الإدارة " (2)، و تكون المشكلة في الجماعات الغير رسمية عندما ترمي هذه الجماعات للعمل على تلبية مصالحها الشخصية أو الجهوية أو القبلية أو العنصرية على حساب أهداف المنظمة، و هذه التصرفات تمس مباشرة بأداء موظفيها من خلال إنتشار الوساطة و الأنانية و التكتلات.

- إضعاف الروح المعنوية في المنظمة، و نقص الحماس في النفوس، و ضعف الرابطة بين الأفراد في المنظمة حيث " أن الإفتقار إلى الثقة يترجم إلى حاجة لتدرج هيكلي أكبر، حيث أنه في ألمانيا تسود الثقة بشكل أوسع مما تسود في فرنسا فإن الملاحظ أن مشرف المستوى المتوسط بإمكانه أن يدير شؤون 25 عاملاً، و في فرنسا مشرف المستوى المتوسط يشرف فقط على 16 عاملاً و إذا غابت الثقة و التعاون فإن مشرف المستوى المتوسط لا يمكنه أن يدير شؤون أي عامل لأن المنظمة تصبح غير قادرة على الأداء أصلاً " (3).

" وفقدان الثقة يكون سبباً في إنهيار المجتمعات، والدليل في ذلك أن شعوب الإتحاد السوفياتي المنحل

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 102.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 112.

(3) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 327.

المنحل عندما فقدت الثقة في أيديولوجيتها التي تمسكت بها منذ سبعون عاماً فقد إنهار المجتمع" (1)، فما بال فقدان الثقة و التعاون في المنظمات.

المبحث الرابع - عوائق جماعات العمل:

المطلب الأول - الصراع التنظيمي كعائق للإنضباط الذاتي:

أولاً - تعريف الصراع التنظيمي:

" هو عملية يتم من خلالها توظيف كل من القوة و السلوك السياسي من أجل تحقيق أهداف شخصية أو تنظيمية، أو منع الطرف الآخر من الوصول لهدفه.

ففي الصراع التنظيمي يتم تفعيل كل ما يملكه أحد أطراف الصراع، سواءاً كان فرداً أو جماعة أو وحدة تنظيمية، من قوة و مكر من أجل تحقيق أهداف خاصة، أو لصالح المنظمة، أو حجب الطرف الآخر من الوصول لهدفه، فليس دائماً يكون الصراع لأسباب شخصية، بل يمكن أن يتنازع طرفان أو أحدهما دفاعاً عن مصلحته و الآخر دفاعاً عن مصلحة المنظمة، بل يمكن أن يتنازع طرفان كلاهما يدعي سعيه لمصلحة المنظمة" (2).

و هو " يعبر في بعض جوانبه عن حالة من عدم الاتفاق تعلقت بالفرد نفسه أو بين فردين أو أكثر أو بين الجماعات أو الأقسام أو الإدارات داخل المؤسسة أو بين المؤسسات نتيجة لإصطدام المصالح أو تعارض الأهداف و تداخل الصلاحيات أو الأنشطة أو لندرة الموارد والتنافس عليها، أو يعود لبعض الجوانب المعتلة في ممارسة السلطة و سوء العلاقات التنظيمية و تسلط طرفٍ على أطرافٍ أخرى و ما يصاحب ذلك من

(1) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 323.

(2) عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، 2005، ص 159.

أفعال و آثار ضارة بالمؤسسة و التي قد تحد من فعاليتها " (1).

و هو " ظاهرة إدارية طبيعية مثلما يحدث التفاعل بين بعض الأجزاء في البدن الواحد فيمرض عضو في الجسم أو تتأثر أعضاء أخرى من مرض عضو رئيسي، و لكن صورة الصراع التنظيمي تؤثر تأثيراً مباشراً على النظام القيمي و الأخلاقي في المنظمة و كلما كان الصراع ديمقراطياً أو سلمياً قائماً على الحوار الحر المباشر كان ذلك بمثابة تنشيط الديمقراطية الإدارية.

أما إذا إتخذ هذا النمط من الصراع صورة غير إنسانية فهذا سوف يؤدي إلى ضعف القناعات و خدش النفوس و إعتقاد الأفراد أن الأمور تجري على غير ما تتطلبه الحقيقة و العدالة " (2)، وهنا يكون المساس و التأثير السلبي على ذهنيات و ثقافة الموظفين، و يكون هذا النمط من الصراع ذو تأثير سلبي على إنضباط الأفراد ذاتياً في منظماتهم.

ثانياً- مراحل الصراع التنظيمي:

1- " المرحلة الأولى: الصراع الضمني (LATENT CONFLICT) ليس في هذه المرحلة نزاع لكن أسبابه -أو بذوره - موجودة.

2- المرحلة الثانية: الصراع المدرك (PERCEIVED CONFLICT) في هذه المرحلة يدرك أحد الأطراف بأن مصالحه أو أهدافه مهددة من قبل طرف آخر، و يبدأ بالبحث في أسباب ذلك، فهي مرحلة إدراك بأن هناك مشكلة تعرقل وصوله إلى أهدافه و تهدد مصالحه.

3- المرحلة الثالثة: الصراع الشعوري (FELT CONFLICT) هنا تبدأ أطراف الصراع بتكوين مشاعر

(1) بورعدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 05، سطيف، الجزائر، سنة 2005، ص 148.

(2) عبد القادر الشخلي، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

سلبية نحو الطرف الآخر، و إتهامه بأنه سبب المشكلة، كما تقل روح التعاون بينهما.

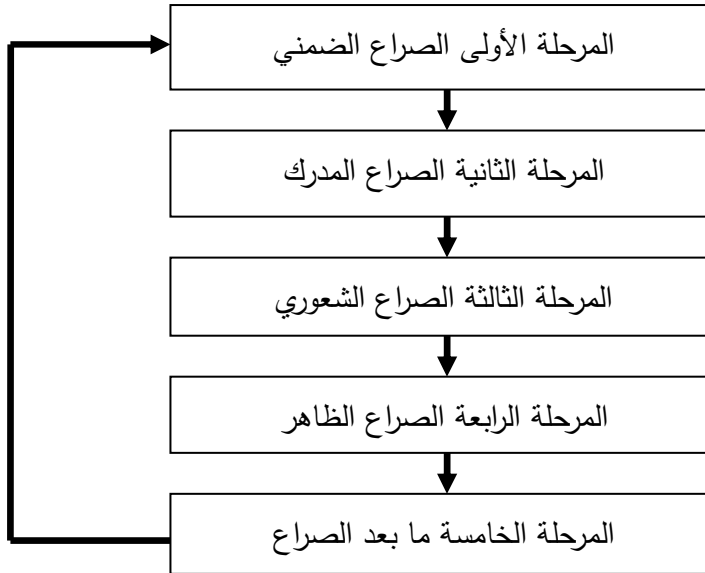
4- المرحلة الرابعة: الصراع الظاهر (MANIFEST CONFLICT) و هنا تبرز مظاهر الصراع

للآخرين سلوكياً بمحاولة الإضرار بالطرف الآخر بإستخدام وسائل عدة منها العنف اللفظي أو الجسدي، و التهديد و رفض التعاون و الإضراب و المطالبة بفصل الطرف الآخر، و إستخدام الأساليب المشروعة كاللجوء للطرق القانونية أو الغير المشروعة كالمكر و التحايل و الإشاعة لحماية المصالح الذاتية و للإضرار بالطرف الآخر، أي هي مرحلة مواجهة بين أطراف الصراع، و هي مرحلة خطيرة تستنزف جهود و طاقات موارد المنظمة ما لم يتم السيطرة عليها و حل الخلاف.

5- المرحلة الخامسة: ما بعد الصراع-النتائج- (CONFLICT AFTERMATH) و هي محصلة

الصراع و نتيجته فقد يغادر أحد الأطراف المنظمة، أو يقبل بنتائج لجنة التحقيق و ينهي مطلبه، و أحياناً تكون إحدى السلوكيات التي مورست في المرحلة السابقة سبباً لنزاع جديد " (1).

الشكل رقم (09) : يبين مراحل الصراع في المنظمات



المصدر: عثمان حمود الخضر، مرجع سبق ذكره، ص 161.

(1) عبد القادر الشخيلي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

ثالثاً- أنواع الصراع التنظيمي: هناك أنواع متباينة من الصراع التنظيمي سوف نذكرها منفردةً

1- الصراع التنظيمي وفقاً لمستوياته: و يندرج فيه:

أ.الصراع داخل الفرد ذاته. ب.الصراع فيما بين الجماعات.

ج.الصراع بين الأفراد. د.الصراع المنظمي.

هـ. الصراع بين الفرد و المجموعة. و.الصراع بين المؤسسات.

ز.الصراع داخل المجموعة.

2- الصراع وفقاً لإتجاهاته: و يندرج فيه

أ.الصراع ذو الإتجاه الرأسي. ب.الصراع ذو الإتجاه الأفقي.

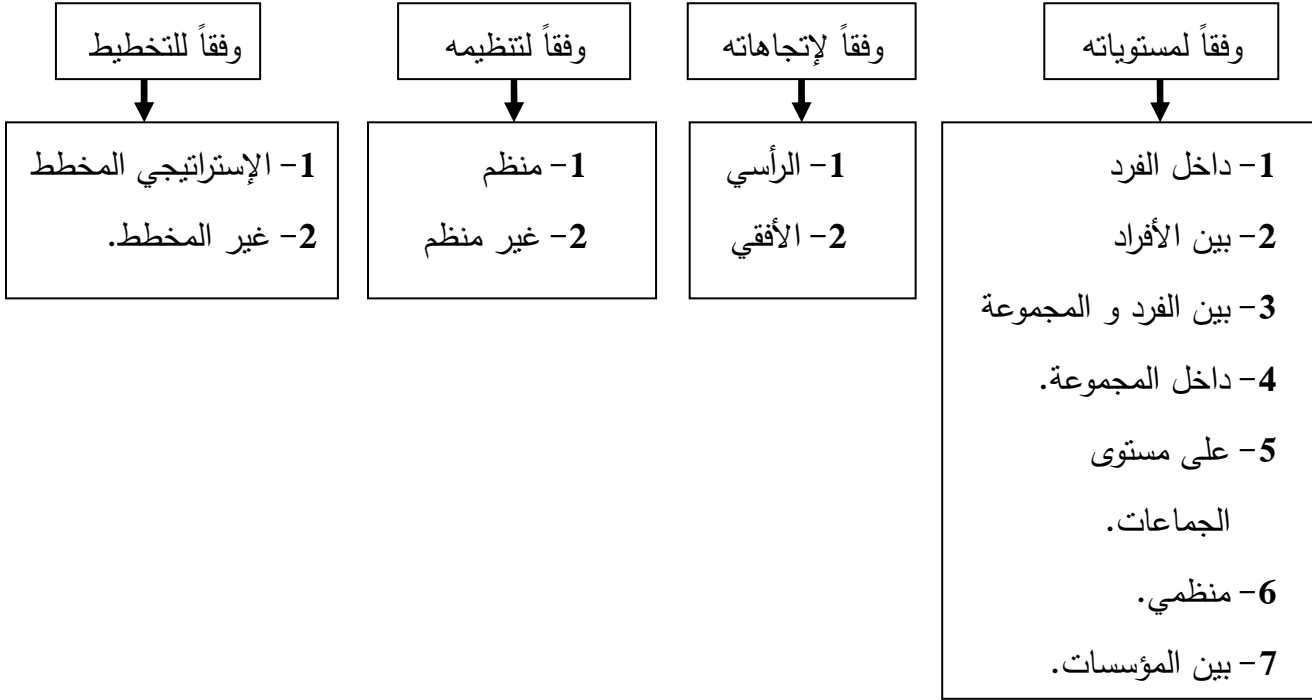
3- الصراع وفقاً لتنظيمه: و يندرج فيه:

أ.الصراع المنظم. ب.الصراع الغير منظم.

4- الصراع وفقاً لتخطيطه:

أ.الصراع الإستراتيجي المخطط. ب.الصراع الغير المخطط.

الشكل رقم (10): يبين أنواع الصراع التنظيمي



المصدر: فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطور التنظيمي، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،

2008، ص 27.

رابعاً-آثار الصراع التنظيمي السلبية على سلوك الإنضباط الذاتي: أهمها مايلي:

✓ " ضعف التواصل بين طرفي الصراع " (1)، و ذلك بسبب سوء العلاقات بينهما و في حالة وجوده فمن

المحتمل أن تكون المعلومات المتداولة مغلوبة بهدف التضليل و التحريف و هذا ما من شأنه أن يُشيع

الكذب و النفاق بين أفراد المنظمة مما يضعف من وحدتهم و تماسكهم.

(1) عثمان حمود الخضر، مرجع سبق ذكره، ص 167.

- ✓ " زيادة الشحْن النفسي و التوتر العصبي " ⁽¹⁾، بسبب ما يحتاجه كل طرف من جهد من أجل رفع مستويات الحذر و الريبة من الطرف الآخر و ما يستهلكه هذا من إستغراقٍ للوقت و الجهد و الطاقة التي من المفروض أن توجه إلى تحسين الأداء.
- ✓ " إستنزاف طاقات طرفي الصراع الذهنية و البدنية.
- ✓ إنخفاض مستوى الثقة بين الأطراف " ⁽²⁾، حيث يسعى كل طرفٍ للإطاحة بالطرف الآخر.
- ✓ " إنخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الدافعية، و زيادة معدلات دوران العمل، و كثرة الأخطاء " ⁽³⁾، حيث يكون تركيز الموظفين موجه للصراع عوضاً عن جودة العمل.
- ✓ " إنخفاض معدلات الأداء بشكل عام " ⁽⁴⁾.
- ✓ " إضاعة الكثير من الوقت والجهد وبالتالي التسبب في خسائر مادية وإصابات نفسية واجتماعية قد يصعب التئامها في المستقبل و يؤدي إلى التفكك وظهور التكتلات داخل المنظمة و إهمال أهداف التنظيم والتركيز على تحقيق أهداف التكتلات الناشئة من الصراع، و حدوث الكثير من المعارك التي يسودها قيم غير عقلانية ولا رشيدة، حيث يتراجع فيها العقل والمصلحة المشتركة أمام العواطف والأحقاد و الضغائن الشخصية، و...
- ✓ يتسم سلوك كل جماعة تجاه الجماعة الأخرى بعدم اللياقة فيكثر الكذب و الغيبة و النميمة و تزداد الأحقاد بين الجماعتين " ⁽⁵⁾.
- ✓ " الصراع التنظيمي يهدم ولاء الأفراد والجماعات و ينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة و العاملين، ولجوء

(1) عثمان حمود الخضر، مرجع سبق ذكره، ص 167.

(2) عثمان حمود الخضر، مرجع سبق ذكره، ص 167.

(3) عثمان حمود الخضر، مرجع سبق ذكره، ص 167.

(4) عثمان حمود الخضر، مرجع سبق ذكره، ص 167.

(5) كمال بوقرة، مرجع سبق ذكره، ص 289.

الأفراد إلى أعمال الإنتقام كإهمال الآلات أو إخفاء المعلومات كما يعوق العمل التعاوني الجماعي، ضعف المقدرة على إتخاذ القرار و يكون موجهاً نحو إبعاد الأفراد عن المسائل الجوهرية الهامة" (1)، حيث يركز الأفراد على كشف سلبيات الطرف الآخر من أجل الإضرار به و بالتالي ينسون الأهداف التي هم موجودون من أجل تحقيقها.

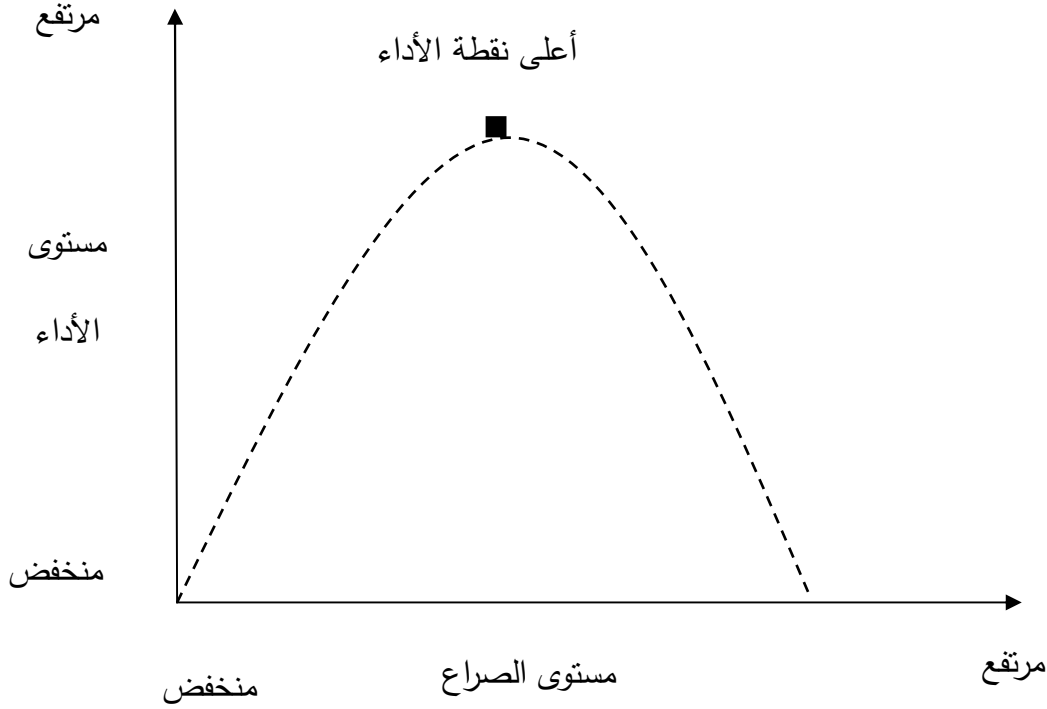
✓ " تحريف الإدراكات: بأن يتم التحريف لذاتها أو للمجموعة الأخرى في فترات الصراع، فقد ينمي أعضاء المجموعة آراء قوية حول الأهمية النسبية لوحدهم، حيث تعتقد أنها الأكثر تميزاً في الأداء و أنه يصعب على التنظيم الإستمرار على قيد الحياة أو تحقيق النجاح بدون مساهمتها الفعالة، فهي من أخطر التهديدات التي تواجه المنظمة فهي كفيلة إن لم تتم معالجتها بتمزيق المنظمة " (2).

و على العموم فإن هذا النمط من الصراع السلبي ينمي ثقافةً تنظيمية سلبية من شأنها أن توجه أفكار و جهود و إيديولوجيات الموظفين في غير الإتجاه الصحيح - الإيجابي للمنظمة و لهم- الأمر الذي من شأنه أن يعيق هؤلاء الأفراد إلى الرقي إلى مستوى الإنضباط ذاتياً.

(1) فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(2) فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الشكل رقم (11) : يبين تأثير الصراع على الأداء



المصدر: عثمان حمود الخضر، مرجع سبق ذكره، ص 167.

المطلب الثاني - الروتين في العمل كعائق للإنضباط الذاتي:

أولاً-تعريف الروتين الإداري:

" الروتين كلمة فرنسية الأصل ROUTINE مأخوذة من ROUTE أي الطريق، و المعنى اللغوي للروتين هو السير بطريقة معتادة و نسق عفوي متكرر، فعندما لا تكون الطريق مقننة أو منظمة بل مبنية على الإعتياد و السلوك التقليدي تكون روتينياً " (1).

و أن " الكثير من كتاب الإدارة العامة يتفقون على أن الروتين في العمل الحكومي معناه كثرة المعوقات

(1) محمد علي الزعيم، الروتين الإداري و معوقات الإدارة، مطبعة وزارة الثقافة، سوريا، 1971، ص 18-19.

في طريق إنسانية العمل، بحيث نجد الإجراءات الإدارية مطولة وذات مسارات بطيئة للغاية، و كثيراً ما يكون الروتين الزائد عن الحد سبباً في تعويق الخدمة العامة و عدم وصولها إلى المواطنين و المستحقين في الوقت الملائم، هذا بالإضافة إلى ما يسببه الروتين من معاناة نفسية للمواطنين و المنتفعين بالخدمة العامة⁽¹⁾.

كما أنه "إذا تعقدت الإجراءات و أصبحت غير ضرورية لإنجاز تلك الأعمال و غير مسايرة لروح القوانين الجاري العمل بها إذ يصبح الروتين بذلك مرضاً خطيراً يهدد التنظيم لأنه يعرقل عمل الإدارة و يزيد من سخط المواطنين"⁽²⁾.

ثانياً- آثار الروتين السلبية على سلوك الإنضباط الذاتي:

نلخصها في النقاط التالية:

✓ **فقدان الدافعية للعمل:** من الآثار السلبية للروتين توليد حالة اللادافعية وهي " حالة غياب الدافعية و ذلك عند غياب إدراك العلاقة بين أفعال الموظف و النتائج المتحصل عليها، حيث يصبح يرى أن سلوكياته ترجع لأسباب خارجة عن إرادته، و إذا كان ينجز مهامه بصورة آلية، فهذا دليل على غياب نمطي الدافعية - الدافعية الداخلية و الخارجية -، أي وجود حالة غياب الدافعية، فاللادافعية هي الحالة التي يؤدي فيها الفرد مهامه بصورة آلية، أي تتطور و تزداد حالة الإغتراب مقارنة بعملية البحث عن الحاجة إلى الشعور بالعزم الذاتي، فالفرد لا يدرك العلاقة بين إنجازاته و النتائج التي يسعى إلى تحقيقها.

(1) أحمد محمد المصري، مفاهيم الإدارة العامة بالدول العربية، مطابع رويد، جمهورية مصر العربية، بدون طبعة، 1993، ص 263.

(2) هشام الوندأوي، الإدارة البيروقراطية، مركز البحوث الإقتصادية و الإدارية، بغداد، 1976، ص 40.

وعليه يمكن وضع ترتيب تنازلي لسلم العزم الذاتي، حيث تقع الدافعية الداخلية في أعلى محور العزم الذاتي، لأنها تعبر عن سلوكيات صادرة بكل حرية و برغبة من الفرد، ثم تأتي مختلف أنواع الدافعية الخارجية -"بالإندماج، التقمص، الضبط الخارجي"-، و أخيراً اللادافعية التي تعبر عن الدرجة الدنيا من الشعور بالعزم الذاتي⁽¹⁾.

✓ **الزيادة في الشعور بالقلق:** " فالروتين مرض خطير يهدد التنظيم لأنه يشغل الإدارة عن العمل، ويزيد من سخط المواطنين عليها كما أنه يؤدي إلى شعور العمال بالقلق، والملل، و يضعف إيمانهم بالضمير المهني و يبث روح الكسل في نفوس الموظفين، والتفوق حول أنفسهم " (2)، و شعور الموظفين بالقلق يؤثر على حالاتهم النفسية الشيء الذي يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي حيث ينحرفون عن التمسك بالإنضباط في وظائفهم.

✓ **ضياع الوقت:** " إن تعقد الروتين و التنظيم الزائد عن الحد في الجماعات يسبب الكثير من المتاعب التي تعوق الأعضاء و خاصة القادة منهم عن سرعة البت في الأمور، و أخذ القرارات و توزيع المسؤوليات، و الإستماع لبرامج الجماعة، فالتنظيم الوظيفي الزائد عن الحد يستنفذ الوقت الطويل من القادة، و الذي كان من الصالح إستخدامه في وضع و مناقشة و تنفيذ الخطط و البرامج المتعلقة بالجماعة " (3).

✓ **زيادة الشعور بالملل:** " إن الذي يؤدي عملاً-غالباً- ما يشعر بالملل و هذا الملل عادة ما يزحف على العمال بعد ساعتين أو ثلاث من بداية نوبة العمل ثم تبدوا لديهم بعد ذلك أعراض القلق و الرغبة في تغيير العمل، كما أن المضي في العمل بعد ذلك يزيد في صعوبته بإستمرار.

(1) طويل كريمة، الدافعية و الرضا الوظيفي و تأثيرهما على أداء الإطارات، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 30.

(2) علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 1981، ص 47.

(3) عبد الحميد عطية، طريقة العمل مع الجماعات " أساسيات و مفاهيم الممارسة "، دار المعرفة الجامعية، مصر، بدون طبعة، 2004، ص 239.

و من عواقب الملل نزعة العامل إلى المغالاة في تقدير الوقت الذي قضاه في العمل أي أنه يشعر بطول الزمن، ذلك أن تقدير الفرد لطول فترة من الزمن يتوقف إلى حد كبير على رؤيته الذاتية و تقديره الشخصي فإذا كان الفرد يقوم بعمل شيق محبب إلى نفسه إنطلق إنتباهه إلى عمله تلقائياً و إنساب تفكيره طبيعياً طبعاً من غير عسر أو إنقطاع أو تلكؤ، و عليه لا يشعر بمرور الزمن، أما إذا كان يقوم بعمل لا يشوقه و لا يثير إهتمامه أو إنتباهه فإن الزمن يمضي ببطء و تلكؤ.

و الملل حالة نفسية تنشأ من إضطرار الفرد للقيام بعمل لا يميل إليه... و الملل معناه الضيق و النفور و هو يسبب الضجر و السأم و التثاؤب و فتور الهمة و الميل عن المضي في العمل و زيادة في بذل المجهود حفاظاً على مستوى الإنتاج " (1)، فالموظف الذي ينتابه الشعور بالملل يميل إلى إنهاء عمله في أقرب وقت ممكن و بهذا فإنه لا يعطيه حقه اللازم من الوقت، كما أن تركيز الفرد و هو في حالة من الملل يقل و يتشتت، و عليه فإن الفرد في هذه الحالة لا يعطي عمله الوقت اللازم و لا التركيز اللازم فبهذا ينخفض أداءه و يتدنى عن التمسك بالإنضباط ذاتياً.

✓ **إضعاف الولاء للمنظمة:** إن " العمل الممل يؤدي إلى إضعاف أو التقليل من الولاء المؤسسي لدى العاملين" (2)، و بنقص الولاء للمنظمة ينقص الحب لها و بالتالي تنقص الرغبة في العمل و يقل الإنضباط الذاتي الذي يقوم أصلاً على الولاء و الحب للمنظمة و للعمل.

✓ **الزيادة في الضغط النفسي:** إن العمل الروتيني يؤدي إلى مشاعر الضيق حيث تتسم العديد من الأعمال بالروتين و التكرار و الجمود و عدم التجديد بحيث يتسرب الإنضغاط النفسي للعامل، ناهيك على أن الشخص المعرض لضغوط العمل و ما يعانيه من ملل و ضيق أو توتر نفسي من شأنه أن

(1) محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي و المهني، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 187.

(2) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سيق نكره، ص 54.

يؤثر تأثيراً سلبياً على زملائه في العمل.

و كان العلماء يظنون أن الأمراض السيكوسوماتية ما هي إلا أمراض جسمية لا علاقة لها بالتوترات النفسية و لكن البحوث أثبتت أن هذه الأمراض و إن كانت جسمية المظهر إلا أنها نفسية المنشأ. و هذه الأمراض السيكوسوماتية الناتجة عن الضغوط النفسية و على رأسها ضغوط العمل تؤدي إلى الضعف الصحي العام و ما يؤدي إليه هذا الضعف الصحي من توتر نفسي يزيد من هذا الضعف الصحي بحيث يقع الفرد في دائرة مفرغة " (1).

فالموظف المضغوط نفسياً عرضة للأمراض النفسية التي تتحول إلى عضوية و في كلا النوعين - الأمراض النفسية و العضوي- فإنه يفقد السيطرة على التركيز في الرفع من أدائه و ينحصر تركيزه فقط على حالته الصحية و كيفية معالجتها الأمر الذي يحد من إنضباطه ذاتياً.

✓ **الزيادة في العجز و إفتقاد القدرة:** يؤدي الروتين إلى العجز و إفتقاد القدرة " و يعني هذا المظهر إفتقاد الفرد القدرة على التحكم في الأحداث المحيطة به أو تأثيره في المنظمة التي يعمل بها، حيث يتوقع الفرد في هذه الحالة أن سلوكه لن يأتي بالنتائج المرجوة منه، و يرسخ هذا الشعور لدى الفرد لدرجة اليقين، أي أنه ليس له تأثير في الوقت الحالي أو تأثير في المستقبل أيضاً، و من ثم فإن إفتقاد القدرة لدى الفرد يجعله غير قادر على التحكم و السيطرة و ممارسة العمل لوجود ظروف موضوعية أقوى منه و من إرادته " (2).

و بوصول الموظف إلى درجة العجز و إفتقاد القدرة فإن الرقي بأدائه للوصول إلى مستوى الإنضباط الذاتي يصبح -في نظره- أمراً غير قابل للتحقيق أو حتى الإقتراب منه.

(1) محمد شحاتة ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 252-253.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 367.

✓ **الحد من الإبداع:** فالروتين و النمطية و التقنين -باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل- تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف و الإتجاهات" (1)، حيث يميل الموظفون إلى التمسك الشديد بمواقفهم السلبية و بسلوكهم المتدني الذي يتبنوه منذ فترة طويلة و يرفضون أي محاولات للتغيير أو التحسين من المستوى و يرضون عما هم عليه من حال و هذا يعتبر عائقاً من شأنه أن يمنعهم من تبني سلوك الإنضباط الذاتي في مهامهم اليومية.

✓ **الشعور بالضيق:** فالعمل الروتيني يؤدي إلى مشاعر الملل و الضيق" (2)، فهو يجعل الموظف سريع الغضب غير صبور فالعمل الإداري يحتاج إلى رحابة الصدر لأن الموظفين و المتعاملين يختلفون من ناحية السلوكات على إختلاف ذهنياتهم و مرجعياتهم الإيديولوجية و بشعور الموظف بالضيق فإنه يحد من قدراته في الرزانة و الإتزان مما يجعله يسلك سلوكات غير متزنة و غير صائبة كردة فعل للحالة التي هو عليها و التي تتعارض مع إرتقاء سلوكه إلى الإنضباط ذاتياً.

المطلب الثالث- إقتصار إتخاذ القرارات على المستويات العليا بعيداً على الموظفين كعائق للإنضباط الذاتي:

يقول الله سبحانه و تعالى { وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ } سورة الشورى الآية:38، و يقول عز من قائل كذلك { وَ شَاوِرُهُمْ فِي الْأَمْرِ } سورة آل عمران الآية: 159.

" و تعتبر مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، و كل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية هذه المشاركة في جميع مراحل العمل بداية من رسم السياسات و وضع

(1) مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 143.

(2) محمد شحاتة ربيع، أصول علم النفس الصناعي، دار غريب للطباعة و النشر، مصر، الطبعة الثالثة، 2006، ص

الخطط إلى التنفيذ و التقييم و التقويم " (1).

" كما أعطى السيكولوجيون إهتماماً كبيراً للمشاكل المتعلقة بالجودة الموضوعية لقرار معين من جهة، و مدى تقبله من جهة أخرى " (2).

و ينتج عن إقتصار إتخاذ القرارات على المستويات العليا للإدارة فقط مجموعة من النتائج السلبية التي تمس مباشرة بأداء العاملين و تقوض تمسكهم بسلوك الإنضباط الذاتي نذكر منها ما يلي:

- " إن عدم احتكاك الطبقة الإدارية بالطبقة العمالية، ينتج عنه تقصير في تقديم النصائح والإرشادات بين الإدارات الفنية و التنفيذية، وهذا قد يؤدي إلى أن الفئة التنفيذية تضطر إلى أن تعمل وكأنها فئة فنية لكن دون وجود الخبرة الفنية المساعدة لذلك " (3)، مما يولد أعمال و تصرفات لا تتناسب مع الإحترافية و الدقة و الإتقان المطلوبان في العمل، كما أنه من شأنه أن يولد نوعاً من الفوضى و تداخل المهام و الصلاحيات بين الموظفين الشيء الذي يؤثر سلباً على إنضباطهم.
- " تحمل الرئيس وحده تبعات القرار و ضعف حماس الأفراد للقرار الفردي كما أن شعورهم بعدم إشراكهم بالقرار يولد شعور بعد الرضا " (4).
- " تدني روح الإلتزام إلى المنظمة حيث " يرغب الفرد بأن يشعر بأنه عضواً في الجماعة التي ينتمي إليها و أن هناك نوع من التفاعل الوجداني بينه و بين أفراد جماعته-يعطي و يأخذ- و هي تعتبر أولى الحاجات الإجتماعية للفرد" (5)، و بإتخاذ القرارات و هو في حالة تهميش عنها فإنه سوف يشعر بأن

(1) نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 233.

(2) صبحي عبد الحفيظ قاضي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

(3) سميرة لغويل، مرجع سبق ذكره، ص 53.

(4) عثمان حمود الخضر، مرجع سبق ذكره، ص 134.

(5) محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص 258.

حاجته للإنتماء غير مكتملة و أنه غريب عن هذه المنظمة.

- إبتعاد القرارات المتخذة عن الواقعية و إن إقتصار إتخاذ القرارات على المستويات العليا يؤدي إلى إفتقاد المعنى " و يعني عدم فهم الفرد للأمور التنظيمية و عدم إستطاعته توقع سيرها في المستقبل، و يمكن القول أيضاً أن إفتقاد المعنى يقصد به عدم إتاحة الحد الأدنى من الوضوح المطلوب توافره أمام الفرد"⁽¹⁾، ذلك لأن القرارات إتخذت في ظروف غير الظروف التي يتم تنفيذها فيها و عليه فإنه من المنطقي أن تكون غامضة بالنسبة للموظفين التنفيذيين الأمر الذي يتطلب الكثير من التوضيحات و التفسيرات و التوجيهات من المستويات العليا إلى القاعدة التنفيذية.

- الإغتراب عن الذات، " و هو تلك الفجوة بين الصور المثالية لذات الفرد كما يتمناها و الصور الواقعية الموجودة بالفعل و التي تحددها الظروف السائدة في مجال العمل فتتولد لدى الفرد مشاعر بأنه مستعبد و معزول تنظيمياً، و تكمن الفكرة الأساسية فيه في إفتقاد المعنى الداخلي لنشاط الفرد، أي أن نشاط الفرد لا يحقق إشباعاً ذاتياً له، كذلك لا يجد الفرد لعمله و نشاطه معنى و لا يجد فيه متعة، بل يجده شيء مملأ"⁽²⁾.

- الحد من الإستغراق الوظيفي، أي إضعاف الإندماج الداخلي للفرد في العمل و تجاوبه النفسي مع عمله، ذلك لأنه يطبق القرارات المسداة إليه بنوع من الآلية لأنه لا يؤمن بها و لا يقتنع بنتائجها، الأمر الذي يحد من جودة أدائه.

- وأد الأفكار الجديدة لدى الموظفين و وأد القدرة على إظهارها أو التعبير عنها.

- عدم تقبل الموظفين لعمليات التغيير.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 367.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 369.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا فيما سبق تصنيف العوائق التي تحد الفرد الجزائري من الإنضباط ذاتياً، و التي كانت من أربع زوايا متباينة من شأنها مجتمعة أو منفردة أن تؤثر مباشرة أو بطريقة غير مباشرة في سلوك الفرد الجزائري سلباً، الأمر الذي يجعله يجد صعوبة في الإرتقاء حضارياً إلى مستوى الإنضباط ذاتياً.

و فيمايلي سوف نتناول المجال الذي سندرس فيه غياب الإنضباط الذاتي، ألا و هو الإدارة الجزائرية و حالة أداء الفرد الجزائري فيها.



الفصل الخامس:

إدارة البلديات الجزائرية

تمهيد :

إن سلوك الإنضباط الذاتي سلوك حضاري مطلوب في حياة الأفراد و في الإدارات إلا أننا لا نلمسه في إدارتنا المحلية التي تقدم مختلف الخدمات الضرورية في مجتمعنا، و عليه إرتأينا في هذا الفصل أن نشرح هذه الإدارة ثم نحاول معرفة وضعية هذا السلوك في الإدارة الجزائرية إذ تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث نتناول في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الإدارة من تعريفات، و أهدافها، و وظائفها، و أفرادها، و صفاتها، و أهميتها، و أنواعها و مستوياتها، و المبحث الثاني فيحتوي على الإدارة المحلية من تعريفها و مبررات الإعتماد عليها ، وكذا تعريف البلدية و إعطاء لمحة تاريخية عن البلدية الجزائرية و قوانينها و كيفية نشأتها، أما المبحث الثالث فنتناول فيه مظاهر الإنحرافات في الإدارة الجزائرية، حيث نستله بالتطرق إلى مفهوم التخلف الإداري ثم أهم سمات غياب الإنضباط في الإدارة الجزائرية ثم مظاهر الإنحرافات التنظيمية و السلوكية و المالية، و أخيراً الإنحرافات الخاصة بكيفية تسيير الموارد البشرية، و نختم هذا الفصل بخلاصة.

المبحث الأول - مفاهيم أساسية حول الإدارة:

المطلب الأول- تعريف الإدارة:

يمكن تعريف الإدارة على أنها: " في الأساس مجموعة من العلاقات و الإتصالات و التفاعلات بين مجموعات من الناس من فئات و مهن و خلفيات و تطلعات و أهداف متباينة، و قد تكون في كثير من الأحيان متناقضة، و من ثم فإن العنصر الرئيسي في العمل الإداري هو القدرة على الخلق و الإبداع الإنساني من جانب المديرين لتحقيق الأهداف المقررة من خلال مجموعات العلاقات و الإتصالات و التفاعلات الإنسانية، و ذلك بأقل قدر ممكن من التضحيات على مستوى المجموع وبالتالي بأعلى نسبة من العائد لكل المستويات" (1).

كما يمكن تعريفها بأنها: " موقف من مواقف العقل، أو معرفة ما علينا إنجازه، و هي تنفيذ المهام والحصول على نتائج ناجحة" (2).

كما أن إدارة الأداء هي: " عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة و أهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد و أهداف المؤسسة قدر المستطاع" (3).

أما فريدريك تايلور فإنه يرى بأن الإدارة هي " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها " (4).

(1) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر بدون طبعة، بدون سنة، ص 7-8.

(2) شادي علي الفقيه، الإدارة الناجحة، دار نوبليس، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص 5.

(3) باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2006، ص 91.

(4) هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، مكتبة هاني عرب الإلكترونية، ملتقى البحث العلمي www.RSCRS.com تم التحميل في 16-08-2016 على الساعة 20:40.

المطلب الثاني- أهداف و وظائف الإدارة :

أ. الأهداف: للإدارة مجموعة كبيرة من الأهداف نلخصها في النقاط التالية:

1- " خدمة المواطن: حيث أن الهدف الأسمى من إنشاء الإدارة هي خدمة المواطن، و تذليل الصعاب له، و توجيهه لتحقيق مصالحه، فلا يمكن للمواطن أن يتعامل مع أجهزة الدولة مباشرة دون وسيط يبسر له هذا التعامل، و هو الإدارة، فهي التي تخدم المواطن و تضمن له الوصول إلى مبتغاه بأقصر و أيسر السبل.

2- حماية المواطن: من أهداف العمل الإداري حماية المواطن من أن يضيع حقه، أو أن يتعسف عليه أحد، فكم من مواطن يضيع حقه لأنه لا يدري كيف يناله، فتأتي الإدارة لتبين له كيفية الوصول إلى حقه بل تحميه و تحمي حقه، و هذا الدور الخطير نلمسه في شتى الإدارات في أجهزة الدولة.

3- تطبيق القانون: إن الإداري بعمله يسعى إلى تطبيق القانون بشكل صحيح، و يسهر على أن يكون جميع المواطنين سواسية أمام القانون، و التطبيق السليم للقانون هو أساس إستقرار المجتمعات، و بهذا يكون الإداري هو الصورة المثلى لدولة القانون، و المواطن يرى بعينه ذلك الإداري الذي يضمن تطبيق القانون، و يسعى على أن لا يداس عليه، فإنه سيحترم القانون، و لا يتعداه" (1).

4- " القدرة على ممارسة المسؤولية، و تسيير الموارد البشرية و المالية و المادية و تطوير النشاطات المختلفة، و قراءة الوثائق الإدارية و المراسلات و فهمها و إستغلالها إستغلالاً سليماً، و تحرير المراسلات الإدارية من رسائل و محاضر و تقارير التي تسمح بتحديد المهام و المسؤوليات بوضوح، التوقع و إتخاذ الإجراءات المناسبة في حينها، و الإعلام و الإتصال و التبليغ و التواصل و التفاعل مع كل مصادرها و محيطها، و التشبع بروح العمل الجماعي و القدرة على القيادة الجماعية، و التحكم في

(1) درس بيان العلاقة بين الإدارة و المواطن و إحترامها، الديوان الوطني للتعليم و التكوين عن بعد، تم التحميل من الموقع: <http://www.oneld.edu.dz> بتاريخ 2016/02/23 على الساعة 10:40، ص 4.

مسك الملفات و السجلات و الوثائق و كل المستندات الخاصة بتسيير شؤونها و شؤون الموظفين" (1).
 فالإدارة تهدف إلى بث روح القوة و الحماس داخل نفوس الموظفين من أجل توجيه اتجاهاتهم المختلفة و
 إيدولوجياتهم المتباينة نحو تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها و تحقيق أهدافهم الخاصة، و بذلك
 فإنها ترمي إلى التوفيق بينهم و بين مؤسساتهم، حيث أن درجة هذا التوفيق تتماشى مع إنضباطهم ذاتياً
 سواءً بالسلب أو الإيجاب.

فمن الأهداف السامية للإدارة هو السعي إلى تطوير الموظفين مهنيًا و نفسياً و حضارياً حتى يتمكنوا من
 إستيعاب مفهوم الإنضباط ذاتياً ثم يقوموا بالإرتقاء إليه.

ب. وظائف الإدارة: إن العمل الإداري يتكون من وظائف و نشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى ضمان

السير الحسن لكافة الأعمال، و بالتالي فإن هذا العمل بدوره سوف يحقق الأهداف المنشودة، و على

العموم فإن للإدارة الوظائف التالية:

1- " التخطيط: تعيش المنظمات في وقتنا الحالي في ظروف دائمة التغيير، فالموظفين و المتعاملين

معها على أذواق و رغبات دائمة التغيير و في تطور مستمر، و طرق و أساليب العمل في تطور دائم،

و عليه فإذا تركت المنظمة أمورها تسير لوحدها وفقاً للصدفة في مثل هذه الظروف فإن الفشل مصيرها

لا محالة.

و من هنا فإنه من الضروري أن تهتم الإدارة مهما كان نوعها بدراسة موقفها الحالي و ماذا تريد أن تحقق

في المستقبل القريب و البعيد، و تختار أنسب الطرق التي يمكن أن توصلها إلى ذلك، هذا كله لا يمكن أن

يتحقق إلا من خلال عملية التخطيط، و إذا نظرنا من الجهة العملية نجد أن التخطيط يسبق منطقياً باقي

الوظائف الإدارية الأخرى.

(1) عميش علي و رزاق العربي، التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، 2010، ص 18.

و تسعى المنظمات في وقتنا الحالي إلى التميز في الأداء و البحث عن الأساليب المثلى التي تمكنها من التكيف مع كافة المتغيرات على الصعيدين العالمي و المحلي، و اللحاق بالتطورات التكنولوجية الحديثة و مواجهة المنافسة، و تحقيق أهداف البقاء و الإستمرار و النمو⁽¹⁾، فالتخطيط هو عبارة عن رسم أو تخمين المستقبل الذي تسعى أي منظمة أن تصل إليه، و مع وجود المنافسة بين المنظمات فأى منظمة تسعى منطقياً إلى التخطيط بهدف تحقيق أكبر قدر من أهدافها، ولا يكون ذلك إلا بالأداء الجيد لموظفيها، و رفعه إلى مستوى الإرتقاء ذاتياً حتى تتمكن هذه المنظمة من السير نحو الإتجاه الإيجابي.

2- " **التنظيم:** يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية المهمة بين الوظائف الإدارية، و هي تلازم عملية التخطيط و تعادلها في الأهمية، فالتنظيم هو وظيفة من وظائف المسير تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف، و تحديد الأفراد الذين سيقومون مع متطلبات هذا النشاط و تحديد مراكز السلطة و المسؤولية، أساليب الإشراف و التنسيق بين الأنشطة، بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي يقوم بماذا، و من المسؤول عن ماذا...إلخ، و النتائج المطلوب تحقيقها " (2)، كما أن التنظيم يقوم بإيضاح المهام و تسهيلها إضافة إلى أنه يسمح بتدارك الأخطاء و تصحيحها لأنه يبين مكان الخطأ و من المتسبب فيه كما أنه يبين مدى الضرر المرتبط عن هذا الخطأ، و في حالة وجود تنظيم عالي و محكم داخل الإدارة فإنه يسهل المهام على الموظفين الأمر الذي يولد لهم حالة من الراحة و يزيد من حافزيتهم و دافعيتهم للعمل فيرتفع الأداء إلى مستوى الإنضباط ذاتياً.

3- " **التنسيق:** هو عملية تنشيط الأعمال الإدارية داخل المصلحة الواحدة، و التنسيق بين عناصر مصلحة معينة من جهة و ما بين المصالح من جهة أخرى، فالمسؤول الناجح هو الذي يولي التنسيق الأهمية

(1) موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا، جامعة بسكرة، الجزائر، بحث تم نشره في مجلة الباحث، العدد 09، سنة 2011، ص 93.

(2) موسى عبد الناصر، المرجع السابق، ص 93.

التي يستحقها و يعمل على بلورته على كل الأصعدة داخل المصالح، و فيما بينها مع الهيئات الفاعلة و الشركاء بصفة عامة، فالتنسيق يعمل على: تحسين الأداء و رفع المردودية، و يساهم في تذليل الصعوبات، و يقرب الفاعلين و ارائهم، و يثمن العمل الجماعي المشترك، و ينمي روح التعاون و الإنسجام" (1).

4- " التوجيه و القيادة: التوجيه هو عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم و تعبئة طاقاتهم حول الهدف المنشود، بما يتطلب هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني، و من حسن التحفيز و القيادة و الإتصال.

و القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه، و بالتالي يمكن تعريفها على أنها عملية التأثير على الأفراد بإتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، و النقطة الأساسية التي يجب التركيز عليها، هي أن المؤسسات بحاجة للقيادة القوية و النظام الإداري القوي و هذا لتحقيق الفعالية و مواجهة كافة التحديات الراهنة، و إيجاد رؤى مستقبلية، و خلق التركيب التنظيمي الكفاء، و الإشراف على العمليات اليومية " (2)، فهذه الوظيفة التي تتمثل في التوجيه و القيادة تسمح للإدارة بأن توجه أفكار الموظفين في الإتجاه الذي يخدم أهدافها و أهدافهم في الوقت نفسه الأمر الذي يزيد من رضاهم الوظيفي مما يؤدي إلى الزيادة في حوافزهم و دافعيتهم ، هذه النقاط كلها تساعد إرتقاء أدائهم إلى مستوى الإنضباط ذاتياً.

5- "الحفز: تختص هذه الوظيفة بإقناع العاملين بالوحدة بين أهدافهم، وأهداف المنظمة، والحاجة إلى وجود علاقة متجانسة، وتشجيعهم على التعاون، وتبادل الآراء، والاندماج في المجموعة، وتختلف أهميتها باختلاف المستويات التنظيمية حيث تتزايد أهميتها في المستوى الإشرافي الأول ، و الحفز يساعد على

(1) عميش علي و رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

(2) موسى عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 93.

خلق الظروف النفسية التي تجعل الأفراد يشبعون حاجات الإنتماء، و تحقيق الذات، و الحاجات الإجتماعية، و غيرها " (1).

و يعتبر الحفز هو بث القوة الداخلية في نفس الفرد من أجل القيام بالعمل على أحسن وجه و الرفع من مستوى الأداء، و بغياب الحفز يسود الملل و الروتين و التكرار و الإهمال، و بالتالي يبتعد الفرد عن الانضباط ذاتياً.

6- الرقابة: " تعتبر الرقابة عنصراً رئيسياً و هاماً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها المسير في أي مستوى إداري و تظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد و قياس درجة أداء الأنشطة التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها، و الرقابة عملية مخططة و منظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء يفترض أن تكون موضوعة سلفاً لأوجه النشاطات المختلفة، و تتفق كذلك مع الأهداف المنشودة، فهي الجهاز العصبي للنظام الإداري لكونها تتعرض لكل خلية من خلاياه تتأثر بها و تؤثر فيها، و على العموم يمكن تعريف الرقابة على أنها عملية قياس و تصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين بغية التأكد من أهداف المؤسسة و الخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت" (2)، و هذه الوظيفة هي عبارة عن ضبط لسلوكات الموظفين إلا أنها مفروضة عليهم من الخارج- خارج أنفسهم و ذواتهم- و هي في حد ذاتها تتطلب مجموعة من الموظفين الذين يمارسون الرقابة و الحراسة على الموظفين، فالرقابة الخارجية على الموظفين هي من غير جدوى إذا كانوا غير منضبطين ذاتياً حيث أن الإدارة تحتاج إلى أعداد كبيرة من المراقبين من أجل مراقبة الموظفين كما تحتاج إلى ميكانيزمات و أجهزة تكلف أموالاً كبيرة للمؤسسة و عليه فإن الرقابة الخارجية تكون نافعة و ذات جدوى فقط عندما تكون في منظمات يتصف أفرادها بالانضباط ذاتياً.

(1) سعيد مرسي بدر، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، بدون طبعة، 2000، ص 83.

(2) موسى عبد الناصر، مرجع سيق ذكره، ص 93.

7- " إتخاذ القرار: تمثل عملية إتخاذ القرار أحد الأنشطة الرئيسية للقادة الإداريين، و هذه العملية تتضمن الإختيار بين البدائل، فهي شريان الحياة لأي منظمة، و إذا توقف هذا الشريان عن العمل تعرضت حياة المنظمة للخطر، فعملية إتخاذ القرار هي نشاط له صفة الإستمرارية يعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات المتاحة عن الظروف و الأوضاع المحيطة، إضافة إلى ذلك، فإن عملية إتخاذ القرارات هي عملية متغلغلة في الوظائف الرئيسية التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، حيث نجد أن كل وظيفة من هذه الوظائف لا يمكن لها أن تتم أو يمارسها الأفراد دون الإعتماد على عملية إتخاذ القرارات"⁽¹⁾، كما أن وظيفة إتخاذ القرارات هي وظيفة حساسة للغاية حيث أن المنظمات التي يتسم أسلوب تسييرها بالمشاركة في إتخاذ القرارات تسودها ثقافة الإلتحام و الوحدة و التعاون و الحب و الولاء ذلك لأن الأفراد يشعرون بمكانتهم أثناء مشاركتهم في إتخاذ القرارات و هذا ما يزيد من إنضباطهم في العمل ذاتياً، و العكس صحيح.

8- " التقييم: هو عملية من العمليات الأساسية في كل عمل أو مشروع، فهو يساعد على إكتشاف النقائص و الوقوف على أسباب تردي المردود و العمل على تصحيحها مع مجموعة من الموظفين و بواسطتهم"⁽²⁾.

و وظيفة التقييم بما أنها ترمي إلى تصحيح الأفكار ثم السلوكات فإنها ترمي إلى توجيه الأداء إلى الوجهة المطلوبة و المرغوبة و بذلك فإن الموظفون يرقون إلى الإنضباط ذاتياً.

(1) موسى عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 93.

(2) عميش علي ورزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المطلب الثالث - أفراد الإدارة:

- **تعريف الإداري:** " هو الإنسان الذي يوجه جهوده و جهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها في المؤسسة التي يعمل فيها، مستعملا العمليات الإدارية و المهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات و الإمكانيات" (1).

- **تعريف الموظف العام:** " هو الشخص الذي يعين بصفة مستمرة غير عارضة، للمساهمة في عمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة... و هو موظف الدولة أو ممثلها الذي ينوب عنها في إدارة المرافق و تقديم الخدمات العامة كالتعليم و الصحة و ...، و لابد أن تتوفر ثلاثة شروط كي يعد الشخص موظفاً عاماً هي:

1- أن يساهم الشخص في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام عن طريق الإستغلال المباشر.

2- أن يكون العمل القائم به الموظف دائماً.

3- أن يكون الموظف معيناً بأداة قانونية سليمة و من سلطة تملك ذلك" (2).

" كما يعتبر الموظف العام الأداة و الوسيلة التي تباشر بموجبها الإدارة مهامها، في سبيل إشباع حاجيات الأفراد، كما يعد كذلك مرآة الإدارة، فهو من يمثلها و يتصرف بإسمها و لحسابها، بل إنه هو من يحمل ختمها، لهذا عليه أن يبتعد عن كل ما من شأنه أن يؤدي به إلى الإنحراف، كما يجب عليه أن يتحلّى بالحياد و النزاهة و أخلاقيات العمل الإداري، فلا ينحاز بعلاقته الوظيفية" (3).

(1) درس بيان العلاقة بين الإدارة و المواطن و احترامها، مرجع سبق ذكره، ص 4.

(2) بلال زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 17.

(3) المرسوم رقم: 131/88 المؤرخ في: 04 جويلية 1988 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة و المواطن، الجريدة الرسمية العدد 27، سنة 1988.

فالمفهوم من هذا التعريف أن الموظف العام يجب عليه أن يتحلى بمجموعة من الصفات تجعله عادلاً و نزيهاً و منضبطاً في عمله، كما أنه في هذه الوظيفة يجب عليه أن يتحلى بذهنية مفادها أنه لا يمثل نفسه فقط و إنما يمثل إدارته و الدولة بشكل عام سواء لأنه يحمل ختمها أو لباسها، و عليه فإنه مطالب بأن يُعَدِّلَ ذهنيته ثم سلوكه حتى تتماشى مع الوظيفة التي يشغلها و لا يكون هذا إلا بالإنضباط ذاتياً.

كما يمكن إعتبار الموظفين العامون " كل العاملين في المؤسسات و الإدارات العمومية بصفة دائمة أو مؤقتة، بصرف النظر عن اجورهم و رتبهم و أقدميتهم ، و هم ينقسمون إلى قسمين :

أ- الموظفين العاديين:

ويقصد بهم الموظفين العاملين في المؤسسات و الإدارات العمومية والذين يشغلون مناصبهم بصفة دائمة، والخاضعين للقانون الأساسي للوظيفة العامة.

و يعتبر موظفاً وفقاً للمادة 04 من القانون الأساسي العام للوظيفة العامة رقم 03/06 : كل عون يعين في وظيفة عمومية دائمة ورُسمَ في رتبة في السلم الإداري.

و إستناداً لما سبق فإنه يجب توافر أربعة عناصر أساسية حتى يمكن إطلاق صفة الموظف العام على شخص ما في القانون الإداري وهي:

1- أداة التعيين: أي صدور قرار تعيينه.

2- دائمية الوظيفة: أي الإستقرار في عمل دائم.

3- الترسيم في رتبة في السلم الإداري.

4- ممارسة الوظيفة في المؤسسات أو الإدارات العمومية " (1).

و هذه العناصر الأربعة ترمي إلى زيادة شعور الموظف بالإنتماء، حيث أن أداة التعيين هي بمثابة إنضمامه للعائلة الكبيرة التي هي الإدارة حيث يصبح فرداً منها بطريقة رسمية، أما دائمية الوظيفة فهي

(1) حاحة عبد العالي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

عبارة عن أمان إجتماعي يحس به الفرد و يطمئن به على مستقبله و مستقبل أبنائه مما يزيد من راحته النفسية التي تنعكس إيجاباً على حسن أدائه و إنضباطه، و بخصوص الترسيم في رتبة في السلم الإداري فإنه يزيد من دافعيته في العمل و يزيد من حماسه سعياً منه إلى الإرتقاء إلى الدرجة العليا، أما الممارسة فإنها تسمح له بالتعلم و التكوين و رفع المهارات و الإبداع في الأداء الشيء الذي يرفع من قدراته العقلية و المهنية و يزيد من مستواه الحضاري.

ب- العمال المتعاقدين أو المؤقتين:

1- " العون المتعاقد: وهو الشخص الذي يرتبط بالإدارة بعلاقة عقدية وليست تنظيمية، ويوظف الأعوان المتعاقدون حسب الحالة وفق حاجات المؤسسات والإدارات العمومية عن طريق عقود محددة المدة أو غير محددة المدة بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي، و ذلك وفقاً للمادة 22 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

2- العون المؤقت: ويقصد به الشخص الذي يعين بصفة مؤقتة أي لمدة محددة ليقوم بعمل ذو طابع مؤقت، وهنا يجوز أن يكون شاغل الوظيفة وطني أو أجنبي.

و نصت المادة 21 من القانون الأساسي للوظيفة العامة على هؤلاء الأعوان بقولها 'يمكن بصفة استثنائية توظيف أعوان متعاقدين... في إطار التكفل بأعمال تكتسي طابعاً مؤقتاً' (1).

المطلب الرابع- صفات الإدارة و أهميتها:

أ- صفات الإدارة: ذكرها فيما يلي:

- " الإدارة حتمية ، بإعتبار أن الإنسان إجتماعي بطبعه، يعيش و ينتظم في جماعات متنوعة.
- الإدارة ضرورية، بسبب تقسيم العمل و الإختصاصات و الأنشطة و تنوعها في الجماعات و التجمعات البشرية، و إختلاف إمكاناتها و مواردها، فلا بد من التنسيق فيما بينها للحصول على أفضل النتائج.

(1) حاحة عبد العالي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

- الإدارة موجودة في كل المجتمعات و التجمعات البشرية على إختلاف أهدافها و حجمها و نطاقها و هي قاسم مشترك يشارك كل نشاط بشري فعاليته و يساعده على بلوغ أهدافه إذا كان مؤهلاً و العكس صحيح.

- الإدارة مهنة جماعية، إذ يتوقف نجاح المجتمع على الجهد الذي يقدمه كل أعضائه كأبي كيان متكامل.

- الإدارة مهنة محلية تنشط في ظروف بيئتها و خصوصياتها المتنوعة الحضارية و التراثية و الثقافية و الإجتماعية و العلمية و التقاليد و الأعراف، و كذلك تعمل لتحقيق أهدافها و طموحاتها في ضوء إمكانياتها و مواردها المتاحة⁽¹⁾، فالفرد إجتماعي بطبعه يكتسب ثقافة أولية قبل الإنتماء إلى المنظمة، لهذه الثقافة الدور الكبير في تحديد أفكاره و سلوكياته التي من شأنها أن تتعكس سلباً أو إيجاباً على أدائه في عمله و على نظرته لهذا العمل بشكل عام، الأمر الذي يجعل إنضباطه ذاتياً في العمل منوط بما يكتسب من ثقافة و بنوعيتها.

- " يقاس نجاح الإدارة بقدرتها على تحقيق الأهداف بفاعلية، وكفاءة " (2).

و بوصول الفرد إلى هذا المستوى و يتمكنه أن يجعل الأفراد ينجزون الأعمال المطلوبة منهم بكل إتقان و بقدرته توفير المناخ المناسب و الوسائل و الميكانيزمات المناسبة فإنه يصنع بذلك بيئة مناسبة للأفراد الموظفين تزيد من حماسهم و دافعيتهم للعمل كما ترفع من روحهم المعنوية، هذه الظروف التي من شأنها أن تجعلهم يرتقون إلى الإنضباط ذاتياً.

(1) رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001-2011، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، فرع تنظيمات سياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011، ص 21.

(2) عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 13.

ب- أهمية الإدارة:

سوف نلخصها في النقاط التالية:

- " تهدف الإدارة إلى بلوغ الأهداف و تحقيق النتائج عن طريق أسلوب متفق عليه بين الرؤساء و المرؤوسين، و هذا يعني إثراء الخطة و تحفيز العمال و إظهار الإستعداد لتغيير الهياكل غير الملائمة، و بعث الفعالية في العمل و تحسين مستوى الأفراد العاملين.
- تعتبر الإدارة الأداة الفعالة لتنفيذ المشاريع و ضمان نجاحها عن طريق توجيه و توحيد الجهود و المشاركة في تحقيق الأهداف، فالإدارة تتمثل في كيفية جعل الأفراد يجتهدون لتحقيق أهداف عامة و مشتركة و محددة.
- إن الإدارة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، و هي المدبرة للعناصر اللازمة للإنتاج من معدات و مواد و أموال و عناصر بشرية و هي التي تعمل بإستمرار على تحسين و ضمان صحة المشروع من خلال تقديمه أفضل المنتوجات و الخدمات للمجتمع " (1).
- " الإدارة هي عين المشروع الخارجية و الداخلية، و هي محور النشاطات و الأوامر، و محور دفع الأفراد لاستقبال القرارات و تنفيذها و هي التي تعمل على جمع المعلومات و تحليلها و تصوير أبعادها، و توقع المشاكل و فحصها و إيجاد الحلول الملائمة لها " (2).

المطلب الخامس - أنواع و مستويات الإدارة:

أ. الأنواع: نذكر هنا مجموعة من الأمثلة ليست على سبيل الحصر و إنما هي الأكثر إنتشاراً:

1- " الإدارة العامة: يشير مفهوم الإدارة العامة إلى الإدارة التي تمارس في نطاق الأجهزة الحكومية،

(1) رافيق بن مرسلي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(2) ريس حدة و لخضر مرغاد، الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، إيتراك للنشر و التوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2006، ص 11.

كالوزارات و المصالح، و وحدات الإدارة المحلية، والهيئات، والمنظمات العامة. وتتضمن الإدارة العامة جميع العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، و رقابة الجهاز الإداري للدولة من أجل تحقيق أهدافها في إطار ما تضعه الدولة من سياسة عامة لها.

2- إدارة الأعمال: يقصد بإدارة الأعمال مجموعة الأنشطة التي تبذل لإنتاج ، وتوزيع السلع، و الخدمات الضرورية لإشباع الحاجات ، والرغبات الإنسانية ، وهذا يعني أن هذه الأعمال ترتبط بشكل وثيق بالنشاط الاقتصادي الخاص الذي يهدف إلى تحقيق الربح، لذلك نجد أنها تعطي أهمية كبيرة للقيم الأخلاقية مقارنة بتحقيق الربح المادي بشتى الوسائل ، فالغاية عندها تيرر الوسيلة.

3- إدارة القطاع العام: وهي تلك المؤسسات العامة التي تهتم بشؤون الدولة الاقتصادية، بمعنى آخر هي عبارة عن مشروع اقتصادي عام له شخصية معنوية تملكه الدولة ، وتديره بأساليب مختلفة عن تلك المتبعة بالإدارة العامة فهي تتمتع بمميزات مالية كمرونة رأس المال ، الحرية في التعاقد ، التحرر من الروتين الحكومي في التعامل، وقسط كبير من التحرر و الإستقلال يسمح لها بالحركة و العمل بأساليب مشابهة لتلك التي تتبع في إدارة الأعمال " (1).

4- إدارة الهيئات، والمنظمات الخاصة : هي " تلك الإدارات التي تهتم بإدارة أوجه النشاط التي تبدو في شكل خدمات تقدم لبعض الفئات الخاصة ، ولا تسعى لتحقيق الربح ، ويختلف هذا النوع من الإدارة عن الإدارة العامة في كونه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة ، وإنما يهتم بفئة خاصة من المواطنين ، كما أنه يختلف عن إدارة الأعمال من حيث أنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام.

5- الإدارة الدولية: هذه النوعية من الإدارات لا تتبع في موثيقها السياسات الخاصة للدول التي تتواجد بها ، وإنما تهدف إلى خدمة المجتمع العالمي بأسره ، أو جزء منه ، ومن أمثلتها : الأمم المتحدة، والوكالات التابعة لها، منظمة الصحة العالمية ، منظمة التجارة العالمية ، منظمة الوحدة الإفريقية، منظمة المؤتمر

(1) صباح أسابع، مرجع سبق ذكره، ص62-63.

الإسلامي....الشركات المتعددة الجنسيات التي تتصف هي الأخرى بخاصية العالمية ، ولكنها تختلف في أهدافها في كونها تسعى إلى الربح تبعا للمبادئ التي تحكم اقتصاد السوق . ولعل من أهم المشكلات التي تواجهها الإدارة الدولية هي تلك المسائل المتصلة بالجانب الثقافي حيث كثيرا ما يحدث تعارض بين ثقافة العاملين، والدول التي يعملون بها ، إلى جانب مشكلة أخرى هي مشكلة الولاء الوظيفي ، فالموظف الدولي يعمل بهيئة دولية مقابل أجر معين لتحقيق أهداف دولية محددة لكنه قد يحدث ، وأن تتعارض الأهداف، ويجد العامل نفسه في حيرة من أمره إلى جانب مشكلة أخرى مهمة هي مشكلة الحصانة الدبلوماسية التي من المفترض أن يتمتع بها الموظف الدولي في البلاد " (1).

ب. المستويات: للإدارة ثلاثة مستويات متفاوتة هي: (2)

1- مستوى الإدارة العليا:

يعتبر هذا من أعلى المستويات الإدارية في منظمات الأعمال بغض النظر عن الشكل القانوني، أو حجم المنظمة ، ويمارس هذا المستوى كافة المهام التي تتطلب اتخاذ القرارات على مستوى الأهداف، الإستراتيجيات ، السياسات ، وذلك للحفاظ على المنظمة ، وضمان بقائها ، ونموها .

2- مستوى الإدارة التنفيذية:

يشكل هذا المستوى في تسلسله التنظيمي المستوى الثاني في المنظمة ، ويتكون من مديرية الإدارات المتخصصة التي تخدم في إطار اختصاصها تحقيق الأهداف الفرعية ، والتي تشكل في النهاية الأهداف الأساسية للمنظمة ، ويملك هذا المستوى التنظيمي كافة السلطات التي تسمح له باتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف كل وحدة تنظيمية تقع في هذا المستوى.

(1) علي غربي ، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2002، ص 13-14.

(2) كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، بدون طبعة، 1997، ص 42.

3- مستوى الإدارة الإشرافية:

يشمل هذا المستوى كافة رؤساء الأقسام ، أو رؤساء الوحدات الإشرافية المعنية مباشرة بتنفيذ الخطط ، والبرامج ، والإشراف عليها لضمان تحقيق الأداء المطلوب لكافة عناصر الإنتاج ، ونظراً لقرب هذا المستوى من أماكن التنفيذ فإنه يملك كافة السلطات التي تسمح له بتصحيح الأداء المنفذ ، واتخاذ القرارات المتعلقة بضمان تحقيق أهداف المنظمة .

و الملاحظ في مستويات الإدارة أن الانضباط الذاتي مطلوب في جميع هذه المستويات حتى تكون ناجحة، أما بالنسبة للإدارة الجزائرية فإننا نلمس غيابه في هذه المستويات الثلاث، و على الرغم من أن المستوى الثالث هو الأكثر ظهوراً و بروزاً للعيان مقارنة بالمستويات الأخرى إلا أن الانضباط ذاتياً شبه غائب في كل المستويات.

المبحث الثاني- إدارة البلديات الجزائرية:

المطلب الأول- الإدارة المحلية:

1- تعريف اللامركزية الإدارية- الإدارة المحلية -

أ- الإدارة المحلية: هي " النظام الإداري الذي يقوم على توزيع السلطات و الوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية-الحكومة- و هيئات و وحدات إدارية أخرى إقليمية أو مصلحة مستقلة قانوناً عن الإدارة المركزية بمقتضى إكتسابها للشخصية المعنوية مع بقائها خاضعة لقدر معين من رقابة تلك الإدارة"⁽¹⁾.

" و هي توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة و بين هيئات محلية أو مصلحة مستقلة، حيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الإدارية تحت إشراف و رقابة الحكومة

(1) محمد صغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2004، ص 9.

المركزية⁽¹⁾ .

ب-المبررات الإدارية للإعتماد على نظام الإدارة المحلية:

" يحقق تطبيق اللامركزية في المجال الإداري جملة من الفوائد مثل:

- تخفيف العبء عن الإدارة المركزية لتتفرغ الأولى فقط لقضايا ذات البعد الوطني.
- تحسين و تجويد الوظيفة الإدارية نظراً لإدارة و تسير الشؤون اللامركزية من طرف أشخاص لهم مصالح مباشرة و حقيقية، مما يدفعهم إلى زيادة الإهتمام لتلبية الإحتياجات المحلية في صورة اللامركزية الإقليمية أو الإبداع و تحسين الأداء في التسيير بالنسبة للامركزية المرفقية.
- تجنب البطء -الروتين- الإداري، و مما يترتب عنه من آثار سلبية من حيث تبسيط الإجراءات الإدارية و تقريب الإدارة من المواطن " (2).

إلا أنه تجدر الإشارة إلى أنه من مساوئ الإدارة المحلية هو إسناد المهام إلى أفراد في غير المستوى المطلوب و ذلك نلمسه في رؤساء المجالس الشعبية البلدية و نوابهم، حيث الملاحظ في مجتمعنا هو تدني المستوى الحضاري لهذه الفئة و الذي يقابله عزوف الطبقة المثقفة في المجتمع من دخول غمار السياسة و تولي المناصب التنفيذية.

فهذه الظاهرة منتشرة بكثير في المجتمع الجزائري الأمر الذي أنتج تقلد مناصب تنفيذية من طرف أفراد غير أكفاء حضارياً - تعليمياً، ثقافياً، مهنياً ... -

و بوصول هذه الطبقة إلى هذا المستوى فإنه يتولد عنها سلوكات إدارية لا تتماشى و إرتقاء باقي أفراد الإدارة

(1) محمد صغير بعلي، المرجع السابق، ص 9.

(2) محمد صغير بعلي، المرجع السابق، ص 32.

إلى مستوى الإنضباط ذاتياً، و حتى و إن لم تعق هذه الطبقة باقي الأفراد عن الإنضباط ذاتياً عن وعي و عن معرفة فإنها تصعب عملية الإرتقاء إلى الإنضباط ذاتياً بسبب المزوجة بين جهلها و السلطة الممنوحة لها.

المطلب الثاني-إدارة البلدية:

تقوم الإدارة المحلية على خليتين أساسيتين هما: البلدية والولاية.

أ- **تعريف البلدية:** عرفت البلدية عدة دساتير انطلاقاً من دستور سنة 1963 ثم دستور سنة 1976 ثم

دستور سنة 1989 ودستور سنة 1996 وكانت تعريفاتها للبلدية على النحو التالي:

- دستور سنة 1963 المؤرخ في 10 سبتمبر 1963 حيث نصت المادة 09 منه "تتكون الجمهورية من

مجموعات إدارية يتولى القانون تحديد مداها واختصاصها، وتعتبر البلديات أساس المجموعة الترابية و

الإقتصادية و الإجتماعية"⁽¹⁾.

- دستور سنة 1976 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976 حيث نصت المادة 36 منه "المجموعات الإقليمية

هي الولاية والبلدية، والبلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية والإدارية و الإقتصادية و الإجتماعية

والتقافية في القاعدة"⁽²⁾.

- دستور سنة 1989 المؤرخ في 23 فيفري 1989 حيث نصت المادة 15 منه "الجماعات الإقليمية

للدولة هي الولاية و البلدية، البلدية هي الجماعة القاعدية "⁽³⁾.

(1) دستور الجزائر لسنة 1963، المؤرخ في 10 سبتمبر 1963 الجريدة الرسمية عدد 64 لسنة 1963.

(2) دستور الجزائر لسنة 1976، المؤرخ في 22 نوفمبر 1976، الجريدة الرسمية، عدد 94 الصادرة في 24

نوفمبر 1976.

(3) دستور الجزائر لسنة 1989، المؤرخ في 23 فيفري 1989، الجريدة الرسمية، عدد 09 الصادرة في 01

مارس 1989 .

- دستور سنة 1996 المؤرخ في 07 ديسمبر 1996 حيث نصت المادة 15 منه: "الجماعات الإقليمية للدولة هي الولاية والبلدية، البلدية هي الجماعة القاعدية" (1).

ب- "لمحة تاريخية عن البلدية الجزائرية:

ب-1- مرحلة الإستعمار: " منذ 1844 أقام الإحتلال الفرنسي على المستوى المحلي هيئات إدارية عرفت بالمكاتب العربية مسيرة من طرف ضباط الإستعمار بهدف تمويل الجيش الفرنسي و السيطرة على مقاومة الجماهير، و بعد الإستدباب النسبي الأوضاع والمناطق، منذ 1868 أصبح التنظيم البلدي بالجزائر يتميز بوجود ثلاثة أصناف من البلديات هي:

- **البلديات الأهلية:** وجد هذا الصنف في مناطق الجنوب - الصحراء - وفي بعض الأماكن الصعبة و النائية في الشمال إلى غاية 1880، وقد تميزت إدارة هذه البلديات بالطابع العسكري، إذ تولى تسييرها الفعلي رجال الجيش الفرنسي بمساعدة بعض الأعيان من الأهالي تم تعيينهم تحت تسميات مختلفة مثل: القايد، الأغا، الباش آغا، الخليفة، شيخ العرب.
- **البلديات المختلطة - الممتزجة-:** و قد كانت تغطي الجزء الأكبر من الإقليم الجزائري، حيث وجدت في المناطق التي يقل فيها تواجد الأوروبيين بالقسم الشمالي من الجزائر.
- **البلديات ذات التصرف التام-العامة -:** و قد أقيمت أساساً في أماكن ومناطق التواجد المكثف للأوروبيين - الفرنسيين - بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية، ولقد خضعت هذه البلديات إلى القانون البلدي الفرنسي الصادرة في 5 أبريل 1884 .

(1) دستور الجزائر لسنة 1996، المؤرخ في 07 ديسمبر 1996، الجريدة الرسمية، عدد 76 الصادرة في 08 ديسمبر

ب-2- مرحلة الاستقلال:

بعد الهجرة الجماعية للإطارات الأوروبية عقب الاستقلال تم تقليص عدد البلديات لإمكانية إدارتها وتسييرها عن طريق تعيين مندوبيات خاصة والتي تشكلت - أساسا - من ممثلين عن قدماء المجاهدين والمناضلين بالحزب.

أما دستور 1963 فقد اعتبر - الحوز - أو البلدية أساسا للمجموعة الترابية و الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية كما هو وارد بالمادة 09 منه، وهو التوجه نفسه الذي أكدته ميثاق الجزائر سنة 1964. و الحقيقة أن الأمر رقم 67-24 الصادرة في 18 جانفي 1967 والمتضمن لقانون البلدية يشكل أساس التنظيم البلدي بالجزائر ذلك لأنه مثل محاولة لبعث الديمقراطية في المجال الإداري " (1).

و في هذه المرحلة فإن المجتمع الجزائري و خصوصا الطبقة السياسية كانت ترى بأنه من الضروري على أي فرد يرغب في الإنخراط لعضوية المجالس المنتخبة أن يكون منخرطاً أصلاً في حزب جبهة التحرير، و ذلك بسبب الذهنية السائدة آنذاك بأن الإنخراط في هذا الحزب يعتبر ولاءً للنظام و برهاناً قاطعاً عن حب الجزائر و بذلك يُضْمَنُ أن هذا الفرد هو الأصلح و الأنسب للمنصب حتى يكون ذو أداءٍ عالي و ذو إبداعٍ غزير و ذو حبٍ للمجتمع و المنظمة.

ج- قوانين البلدية:

لقد تعددت قوانين البلدية وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية فكانت على النحو التالي:

(1) محمد صغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

- "قانون البلدية رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 حيث عرف البلدية على أنها: "الجماعة الإقليمية السياسية و الإدارية و الاقتصادية و الإجتماعية و الثقافية الأساسية"⁽¹⁾.
- قانون البلدية رقم 90-08 المؤرخ في 07 أفريل 1990 حيث عرف البلدية في المادة 01 منه: "هي الجماعة الإقليمية الأساسية و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تحدث بموجب القانون"⁽²⁾.
- قانون البلدية رقم 11-10 المؤرخ في 22 جويلية 2011 حيث عرف البلدية في المادة 01: "هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة و تحدث بموجب القانون"⁽³⁾.

و نص نفس القانون على أن: "البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية و مكان ممارسة المواطنة و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية"⁽⁴⁾.

و الملاحظ من هذه القوانين هو محاولة إعطاء هذه الإدارة - و هي إدارة البلدية - نوع من من الإستقلالية الاقتصادية و الإدارية و الاجتماعية و الثقافية حتى يستطيع أفراد المجتمع من أن يمارسوا حياتهم و أعمالهم و نشاطاتهم بنوع من الحرية و هذا بهدف الزيادة في التنمية المحلية لكل منطقة حسب طبيعة أفراد مجتمعها، و هذه نقطة نرى بأنه يجب تلمينها لأنها تَحْدِثُ الجماعات الاجتماعية المتباينة كل واحدة حسب خصائصها و ثقافتها الخاصة بها، و هذا من شأنه أن يرفع من الروح المعنوية للأفراد و من حرياتهم الفردية الأمر الذي يخدم إرتقاء سلوكهم إلى الإنضباط ذاتياً.

(1) القانون 24/67 المؤرخ في 18 جانفي 1967، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، عدد 06، الصادرة في 18-جانفي-1967.

(2) القانون 80/90 المؤرخ في 07 أفريل 1990، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، عدد 15، الصادرة بتاريخ 07 أفريل 1990.

(3) قانون 10/11 المؤرخ في 22 جويلية 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، عدد 37، الصادرة في 03 جويلية 2011.

(4) المادة (02) من القانون 10/11 المتعلق بالبلدية.

د- كيف تنشأ البلدية؟: " تنشأ البلدية بموجب القانون ، وذلك ما نصت عليه المادة 01 من القانون 11-

10 المتعلق بالبلدية حيث نصت: 'البلدية هي الجماعات الإقليمية القاعدية للدولة، و تتمتع بالشخصية

المعنوية والذمة المالية المستقلة وتُحدَث بموجب القانون.

و للبلدية إقليم جغرافي معين ولها مساحة وحدود معينة. و يقطن بها عدد معين من المواطنين، وتختلف هذه

الصفات من بلدية إلى أخرى، كما أن البلدية يجب أن تتميز باسم خاص بها ومقرها رئيسي وذلك ما نصت

عليه المادة 06 من نفس القانون ' للبلدية اسم وإقليم ومقر رئيسي'.

كما يمكن أن يتم تغيير اسم البلدية أو مقرها، وذلك بمرسوم رئاسي صادر عن رئيس الجمهورية وذلك ما

نصت عليه المادة 07 من القانون 11-10 حيث جاءت على النحو التالي:

' يتم تغيير اسم بلدي و/أو تعيين مقرها الرئيسي او تحويله بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير

المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوالي ومداورة المجلس الشعبي البلدي المعني، ويخطر المجلس الشعبي

الولائي بذلك '.

و في حالة ضم بلدية أو أكثر لبلدية أخرى، فإن البلدية الجديدة هي التي تستخلف البلدية أو البلديات

السابقة في حقوقها والتزاماتها القانونية⁽¹⁾، ويكون ذلك بموجب مرسوم رئاسي كما نصت المادتين 09 و

10 من القانون المتعلق بالبلدية 11-10 كما يلي:

- " المادة 09: يضم جزء من إقليم البلدية أو أكثر من نفس الولاية بموجب مرسوم رئاسي يتخذ بناء على

تقرير الوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوالي ورأي المجلس الشعبي الولائي ومداورة المجالس

الشعبية البلدية المعنية.

(1) عمار عوايدي، دروس في القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط03، 1990، ص 194.

- المادة 10: عندما تضم بلدية أو أكثر أو جزء من بلدية أو أكثر إلى بلدية أخرى، تحول جميع حقوقها وإلتزاماتها إلى البلدية التي ضمت إليها.

و يقدر عدد البلديات في الجزائر 1541 بلدية وذلك ما نص عليه القانون 84-09 المؤرخ في 04 فيفري 1984 و المتعلق بإعادة التنظيم الإقليمي للبلاد⁽¹⁾.

المبحث الثالث- مظاهر الإنحرافات في الإدارة الجزائرية:

المطلب الأول- مفهوم التخلف الإداري:

- **تعريف التخلف الإداري:** " هو عدم قدرة الإدارة، متمثلة في التنظيم الإداري على ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة الدولة إلى سياسات، ثم وضع الخطط و البرامج و المشاريع، و تنفيذها بشكل جيد و فعال، لأجل تحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية الشاملة في البلاد، و حل مشكلات المجتمع. و يلاحظ التخلف الإداري من خلال مقارنة ما هو منجز فعلاً، بما هو مطلوب إنجازه، وكلما كانت الفجوة كبيرة - بين المنجز والمطلوب إنجازه- كلما كان التخلف الإداري ظاهراً، والتقصير و العجز الإداري مهيمناً على جهاز الدولة.

- **مظاهر التخلف الإداري - المشكلات الإدارية:-** أهمها ما يلي: الروتين الطويل المعقدّ وتضخم الجهاز الإداري، أي عدد كبير من الوزارات والمصالح، و التضخم الوظيفي أي وجود عدد كبير من الموظفين في المكاتب لا يعملون إلا عدد قليل من الساعات، و التمسك بحرفية القانون أو النظام⁽²⁾، حيث يصبح القانون والنظام لا يخدم المصلحة العامة، و " الإهمال و اللامبالاة من قبل الموظفين، و الميل إلى

(1) المادة 03 من القانون 84/09 المؤرخ في 04 فيفري 1984، المتعلق بإعادة التنظيم الإقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية، عدد 06.

(2) جمال حلاوة، علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 178-179.

النمطية في الأنظمة وأساليب العمل، حيث يتم تطبيق أنظمة موحدة في شؤون المالية وشؤون الموظفين رغم الاختلافات في طبيعة العمل، و غياب عامل التنسيق، و عدم المرونة، و قدم المنظمات من ناحية التنظيم والإجراءات والأجهزة والمعدات، و إرتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمات أو للإنتاج، و المحاباة والمحسوبية، و ضعف الخُلق الإداري ، و إضفاء طابع من السرية على الأعمال الإدارية، كما أن المركزية الشديدة خصوصا في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تراكم الأعمال⁽¹⁾.

المطلب الثاني - أهم سمات غياب الانضباط الذاتي في الإدارة الجزائرية:

يمكن تلخيصها في مجموعة من النقاط هي:

✓ " إنتشار ظاهرة البيروقراطية السلبية الناتجة عن الروتين الإداري وكثرة الإجراءات الإدارية و عدم وضوح القرارات والتباطؤ في أداء العمل وعدم الاهتمام بالخدمة العامة، مما أفقد ثقة المواطن بالإدارة بصفة عامة والمتعاملين معها بصفة خاصة، الشيء الذي ينعكس سلباً على فعالية الوظيفة العمومية، وعلى تطوير وتنمية الإدارة " ⁽²⁾.

✓ "عدم احترام التشريعات والقوانين من طرف الموظفين بإعتبار أن الوظائف العامة تخضع لإجراءات تنظيمية مستندة من الدستور والقوانين والأنظمة الخاصة لأي بلد، وعليه فإن الموظف خلال قيامه بعمله الوظيفي يعتبر مسؤولاً عن إحترام الشرعية القانونية من حيث قواعد إختصاص والإجراءات الشكلية، الشيء الذي أدى إلى إرتفاع نسبة الخارجين عن حكم القانون والمبدين لأموال الدولة ومشروعاتها العامة"⁽³⁾.

✓ " عدم التزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي وإنتشار التسبب الإداري وعدم إحترام مواقيت العمل

(1) جمال حلاوة، علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 179.

(2) بوقنور إسماعيل، التنمية الإدارية و معضلة الفساد الإداري، دراسة حالة الجزائر 1991-2006، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي و إداري، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 147.

(3) علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

و الدوام الرسمي، وهناك من الموظفين من يجمع بين عمله في الإدارة بعمل إضافي في القطاع الخاص أو في المهن الحرة، للرفع من مستويات المعيشة ودعم الراتب الذي يتقاضاه في القطاع العام.

✓ القيم البالية المتمثلة في القرابة والمحابة وتفضيل بعض الموظفين على زملائهم، مما يؤدي إلى تضخم في الإدارات" (1) .

✓ "غياب مقياس علمي وموضوعي في تقسيم وتوزيع الإطارات الكفاءة على مختلف الإدارات و المؤسسات مما أدى إلى تضخم في عدد الإطارات بالنسبة للمؤسسات المركزية في حين الإدارات و الجماعات المحلية تفتقر إلى ذلك" (2).

✓ "الخلط بين المناصب ذات الطابع المرتبط بمهام الدولة والمناصب ذات البعد السياسي وعلى وجه الخصوص الخلط بين مهام الدولة ومهام الحزب" (3).

✓ "سلطات الرئيس تعتمد على العادة" (4)، حيث يعتمد على نفس النمط الذي كان عليه من سبقه و هذا من شأنه أن يزيد من حدة الروتين كما أنه يكبح كل محاولة للإبداع و التغيير، و نلمس كثير من الشعارات التي يتبناها الفرد الجزائري في المنظمات على غرار "صُبْنَاهَا هَكَذَا" أو "مَنْ بَكْرِي وَ أَحْنَا هَكَذَا"، "مَوَالِفِينْ نَحْدُمُوا هَكَذَا" و هي تعبير على أن الفرد وجد نمط معين من التسيير أثناء توظيفه إلا أنه بقي على هذا النمط لسنوات من دون تغيير أو تحسين و هذا تعبير صريح عن تقبله لذهنية روتينية جامدة رافضة للتغيير والإبداع و هذه الذهنية لا تخدم بل تضعف إرتقاء سلوكه أو ذهنيته للإضباط ذاتياً.

(1) بوقنور إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 148.

(2) منصور بن لرنب، الإصلاح الإداري والبيروقراطي في الجزائر بين النظرية و التطبيق، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة باتنة، 1982، ص 351.

(3) نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر 03، 2010-2011، ص 124.

(4) ياسف حسبية، مرجع سبق ذكره، ص 311.

✓ " عقلية القبالية " (1)، و العشيرة و الجهوية و العنصرية.

المطلب الثالث- مظاهر الانحرافات التنظيمية في الإدارة الجزائرية:

سوف نتناول أهم هذه المظاهر و أكثرها شيوعاً وهي:

1- " عدم التزام الموظف الجزائري باستغلال وقت العمل الرسمي: تعتبر ظاهرة تضييع الوقت في الإدارة الجزائرية ظاهرة عامة، إذ كثيراً ما يمضي الموظفون معظم أوقات أعمالهم في تبادل الزيارات بين بعضهم البعض في المكاتب، أو انصرافهم للقيام بأعمال غير رسمية كقراءة الجرائد أو اداء بعض الألعاب، أو إستقبال الزوار والمعارف أو إستعمال الهاتف و وسائل العمل الأخرى لقضايا خاصة، أو في النسيج بالنسبة للنساء " (2).

كما أن الموظف الجزائري في حياته اليومية يقر بهذا من خلال قوله يومياً في كل صباح انه ذاهب للعمل وليس ذاهب ليعمل، فالذهنية الجزائرية السلبية ترى بأن الموظف الجزائري بمجرد وصوله لمكان العمل فهو يعمل، و هذا خطأ فالعمل هو مباشرة تنفيذ المهام المنوطة بالفرد في المنظمة، و بذلك فإن الموظف الجزائري يضيع الكثير من وقت العمل على إعتقاد منه بأنه يعمل و هو ليس بذلك.

2- **التغيب والتأخير:** " التغيب والتأخير هو يعبر عن عدم قبول حالة أو وضع العمل، أو هو البحث عن عمل آخر لإكتساب دخل أو هو إعطاء قيمة للوقت خارج أوقات العمل الرئيسي " (3).

أما التأخير: فمعناه تغيب الفرد عن عمله لجزء من اليوم، وعادة ما يعتبر التغيب عن نصف يوم تأخير أو هو عدم الحضور إلى العمل في المواعيد المحددة.

فعدم الحضور إلى العمل في المواعيد المحددة، ظاهرة منتشرة و بكثرة في أغلب الإدارات الجزائرية مقارنة

(1) ياسف حسبية، مرجع سبق ذكره، ص 312.

(2) فتيحة حيمر، أثر الفساد الإداري على فعالية النظام السياسي الجزائري 1989-2007، مرجع سبق ذكره، ص 98.

(3) موسى سداوي، ظاهرة التغيب و أثرها على الكفاية الإنتاجية، حالة المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات "S.N.V." ، رسالة ماجستير، فرع التخطيط، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1998-1999، ص 213.

بالتغيب، ولعل هذا راجع إلى أن الإجراءات المتخذة بشأن هذا السلوك- التأخير- غالبا ما تكون أقل من الإجراءات المتخذة بشأن التغيب هذا إلى جانب شعور الموظفين بأن مثل هذا السلوك قد لا يؤدي إلى الخصم من الراتب الشهري⁽¹⁾.

3- تفشي روح اللامبالاة والإهمال: "هي تعني اللامبالاة و عدم الاهتمام بأداء العمل، وكأن الشخص المكلف بالعمل لا يعنيه إتمامه بشكل جيد، أو في الوقت الذي يجب أن يؤدي فيه ويصل إلى المواطن الذي يستحق الانتفاع به، فاللامبالاة سلوك سلبي من جانب الموظف العام، يعطي مظهرا سيئاً للوظيفة، ويمكن إعتبره التخلي عن الواجب، أو التهرب من تحمل المسؤولية الملقاة على عاتق هذا الموظف، أو هو الإنصراف عن أداء الواجب أو هو الإخلال بالواجبات والأعمال المكلف بها"⁽²⁾.

" أما الإهمال فتتجلى مظهره في اتكال بعض الموظفين على البعض الآخر للقيام بأعمال كل منهم، وإنتشار الفوضى في المكاتب، وهي مظاهر يتصف بها عدد كبير من الموظفين في أجهزتنا الإدارية، إذ همهم الوحيد هو تحسين أوضاعهم المادية والمهنية، دون الاهتمام والتفاني في أداء الأعمال التي توكل إليهم"⁽³⁾.

4- الإستهانة بالملكية العامة: "الأصل في الموظف العام هو العمل على حرص المال العام والممتلكات العامة والحفاظ عليها، غير أن هذا غير مطابق في الواقع الجزائري كون الموظف الجزائري لم يستطع بعد إستيعاب فكرة الصالح العام بل لا تزال فكرة البايك تسيطر على ذهنيته.

وضعف الحس الوطني تجاه الملكية العامة من طرف الموظفين في الإدارات الجزائرية، يمكن تلمسه من

(1) نصير سمارة، ظاهرة التسبب البيروقراطي في الإدارة الحكومية الجزائرية دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2002، ص 39.

(2) أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 266.

(3) فتيحة حيمر، أثر الفساد الإداري على فعالية النظام السياسي الجزائري 1989-2007، مرجع سبق ذكره، ص 102.

خلال إستعمالهم للسيارات الحكومية للأغراض الخاصة ومختلف الأجهزة والممتلكات العامة الأخرى، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على فقدان الضمير المهني⁽¹⁾.

5- **إفشاء أسرار العمل:** " تعد الأسرار الإدارية التي يحرص الجهاز الإداري على كتمها من قبل الموظف، سواء أثناء الخدمة الوظيفية أو بعد إحالته على التقاعد حتى وفاته من الجرائم التأديبية، والتي يعاقب عليها القانون التأديبي بإحدى العقوبات التأديبية الواردة على سبيل الحصر، إما من الدرجة الأولى كالإنذار والتوبيخ، أو من الدرجة الثانية والتي تتمثل في الشطب من قائمة الترقية، والتنزيل من درجة إلى ثلاث درجات، النقل التلقائي، التنزيل في الرتبة، الإحالة على التقاعد تلقائياً، العزل دون إلغاء الحقوق في المعاش، العزل مع إلغاء الحقوق في المعاش⁽²⁾.

" أما في حالة ارتكاب الموظف لجريمة إفشاء الأسرار أثناء الفترة المحال فيها على التقاعد، فإن معظم العقوبات التأديبية تكون عديمة الفائدة، وعليه فإن السلطة التأديبية توقع عليه عقوبة الخصم من معاش التقاعد أو تخفيض نسبة معينة منه.

و نتيجة معاناة الموظف الجزائري من مشاكل عديدة تنصدها مشكلة تدني الأجور، و المستوى المعيشي من جهة، ونتيجة انخفاض مستوى الرقابة من جهة أخرى، فإن عدد كبير من العاملين في الإدارات الجزائرية، قد أباحوا لأنفسهم تسريب بعض الأسرار المهنية، مقابل حصولهم على بعض الهدايا الصغيرة أو الإكراميات عرفت باسم - القهوة - عندنا في الجزائر، في حين أجاز البعض الآخر لنفسه قبول ما هو

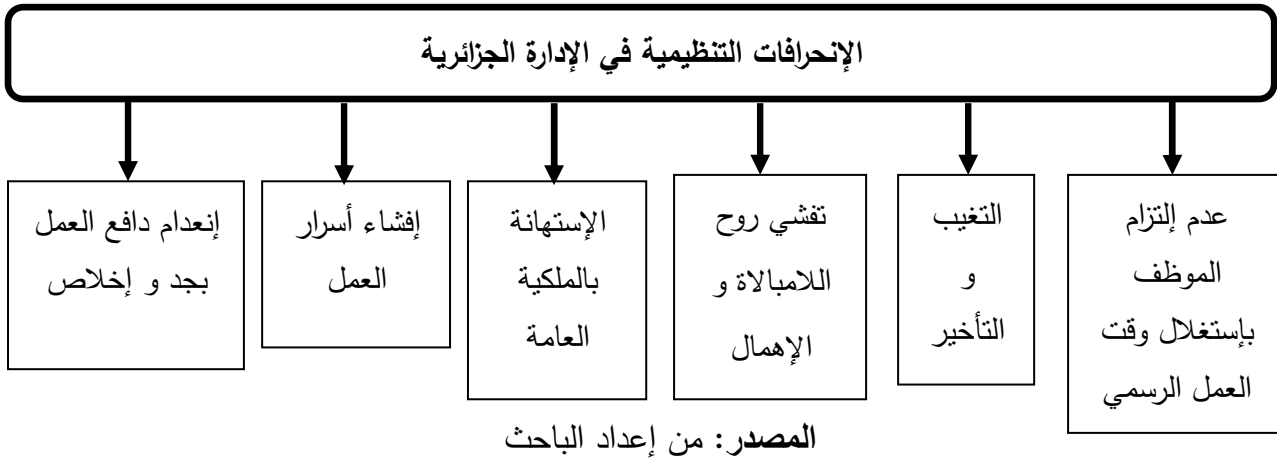
(1) نصير سمارة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(2) عبد القادر الشخلي، نظام تأديب الموظف العام و القاضي في التشريع الجزائري، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية و السياسية، الجزائر، العدد الرابع، 1975، ص 14.

أخطر من ذلك وهو قبول الرشوة التي تؤدي في النهاية إلى شراء الموظف بشكل فعلي " (1).

6- إنعدام دافع العمل بجد وإخلاص: إن "سلوك معظم الموظفين في الإدارات الجزائرية يتميز بانعدام دافع العمل أو ضعفه، و السبب في ذلك عدم مقدرتهم على تحقيق مختلف احتياجاتهم الفيزيولوجية الأساسية وإشباعها، من طعام وسكن... من جهة، و الحاجات الإجتماعية من أمان، و تحقيق للذات من جهة ثانية، و هذا ما يستتبع خلق نوع من الشعور بالقلق والاضطراب النفسي لدى الموظفين" (2).

الشكل رقم (12): يوضح مظاهر الإنحرافات التنظيمية في الإدارة الجزائرية



المطلب الرابع- مظاهر الانحرافات السلوكية في الإدارة الجزائرية: أهمها:

1- إستغلال النفوذ وإساءات إستعمال السلطة: " إستغلال النفوذ و سوء استعمال السلطة يتسمان بالتعسف والتشدد في تمرير بعض المعاملات التي تخص شريحة أو شرائح معينة أو حرمانها بدون وجه حق مع التمتع بالمزايا أو بالخدمات العامة التي يتمتع بها أقرانهم.

(1) محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1988، ص 86.

(2) نصير سمارة، مرجع سبق ذكره، ص 480.

و تتم بالتهاون أو التساهل أو التغاضي عن تطبيق القوانين أو النظم أو التعليمات الواجب الالتزام بها عند التعامل مع شريحة أو شرائح أخرى.

غير أنه في كلا الحالتين تغطي الإعتبارات اللاموضوعية و يستغل الموظف موقعه و صلاحياته أو نفوذه ليَهَبَ مالا يستحق أو ليحرم ذلك مما يستحق، سواء كان ذلك بدافع الكره أو الحب أو لأسباب مادية و مصلحة أخرى" (1).

2- المحسوبية و الوساطة:

أ. " المحسوبية: المقصود بالمحسوبية أو ما يسمى عند البعض بالمحاباة هو الإنصراف إلى التعيين في الوظائف العامة أو الترقية أو التعيين في الوظائف القيادية دون كفاءة أو مؤهلات تتناسب مع الموقع القيادي.

ب. الوساطة: فهي وجهان:

- الوجه الحميد للوساطة: وهو ما كان لوجه الله سبحانه وتعالى لتسهيل إجراء أو مساعدة الضعيف أو محتاج أو رفع ضرر أو تشغيل عاطل وغير ذلك من وجوه السعي الذي أشار إليه الحديث الشريف القائل: « خير الناس أنفع الناس » (2).

- " أما الوجه القبيح للوساطة: هي عبارة عن نمط سلوكي خاطئ تختلف أسباب التي تُوجدُها، فقد تكون:

أ- بسبب المواريث الاجتماعية المختلفة التي تولدت نتيجة للسيطرة الاستعمارية أو لظروف إقطاعية معينة.

(1) فتيحة حيمر، أثر الفساد الإداري على النظام السياسي الجزائري 1989-2007، مرجع سبق ذكره، ص 106.

(2) فتيحة حيمر، أثر الفساد الإداري على النظام السياسي الجزائري 1989-2007، مرجع سبق ذكره، ص 107.

ب- بسبب وجود نظم حزبية فاسدة، تطبق " نظام الغنائم " في مظهر حديث له.

ج- بسبب عوامل طائفية، أو مذهبية أو قبلية أو عشائرية " (1).

3- **عدم المحافظة على كرامة الوظيفة:** " ذلك أن يقوم الموظف في الإدارة بارتكاب فعل مذل بالحياء في مجال العمل كاستعمال المخدرات أو التورط في جرائم أخلاقية.

هذا ما نُطلعنا عليه أغلب الصحف اليومية في الجزائر، إن كثير من الموظفين تم إحالتهم على القضاء بسبب قيامهم بأعمال مذلة بالحياء في مقر عملهم " (2)، حيث أن الموظف الجزائري ذو ذهنية تخط بين حياته الشخصية و حياته المهنية الأمر الذي يؤدي به إلى ارتكاب تصرفات تنتافي و طبيعة عمله.

4- **المجاملة والنفاق:** " المجاملة إلى حد ما هي عبارة عن نفاق بالقول والذي يتمثل في كلمات المدح والإطراء، و إستحسان كل تصرفات الرئيس و من هو أعلى في المنصب دون وزنها و تقييمها لتأكيد الصالح منها ومحاولة منع الطالح من باب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، إلى جانب هذا تفشي النفاق بالعمل في كثير من الإدارات الجزائرية وهو نفاق يتم عن طريق القيام بالأعمال والتصرفات المؤيدة لمواقف الرئيس و إن كانت خاطئة غير مقنعة دون مراجعة أو تمحيص " (3).

و" إذ كان المنافقون من المرؤوسين يمثلون الطرف الإيجابي لظاهرة النفاق وأن رئيسها الإداري يمثل طرفها السلبي حينما يبدي إرتياحه وإستعداده لقبول النفاق والمجاملة من مرؤوسيه على الرغم من إيمانه بعدم إخلاصهم تجاهه، ولا شك أن هذه الظاهرة تمثل داءً وظيفيا خبيثا يؤدي بحياة التنظيم أو على الأقل

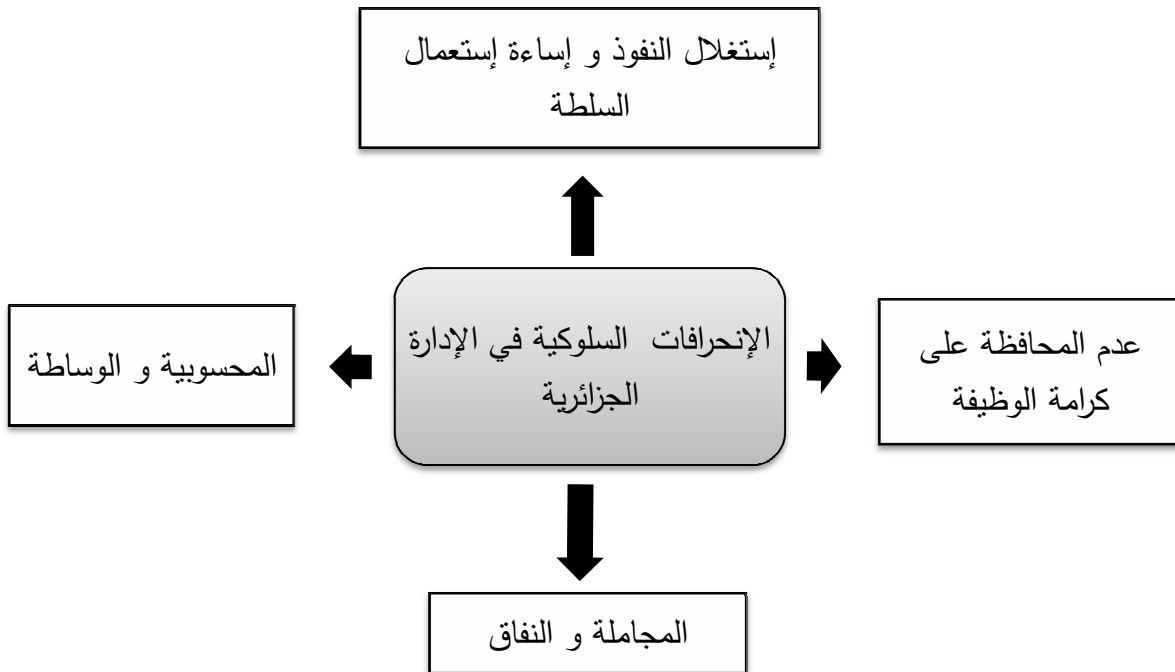
(1) إبراهيم درويش، التنمية الإدارية، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، بدون طبعة، 1975، ص 73.

(2) فتيحة حيمر، أثر الفساد الإداري على النظام السياسي الجزائري 1989-2007، مرجع سبق ذكره، ص 108.

(3) ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، جمهورية مصر العربية، بدون طبعة، 1987، ص

يؤدي إلى تخبط وفشل محقق في مسيرته" (1) ، و الملاحظ في هذا النوع من الانحراف أن كثيرا من المسؤولين في الإدارات الجزائرية يسعون إلى تعزيز هذا النفاق و هذه المجاملات لدى مرؤوسيهم بسبب أنهم يرون فيه نوعا من الفائدة لهم بخصوص حصولهم على مختلف المعلومات والتصرفات التي تحدث على مستوى الأفراد الذين يكونون تحت سلطتهم فهم بذلك يعقدون نوعا من الاتفاق الضمني الغير علني مع المرؤوسين الذين يتقربون منهم حيث أن المرؤوس يقوم بالوشاية وإخبار الرئيس عن كل كبيرة وصغيرة في المصلحة وبالمقابل يستفيد من الحماية والترقية والعلاوات وتغطية عجزه عن العمل و.... أما الرئيس فيستفيد من المرؤوس حيث يكون بمثابة عين وأذن له في إدارته. من شأنه ان يوضح له الصورة الكاملة عن ما يجري عوضا عن الاعتماد على أسلوب الإتصال الفعال، و فتح أبواب الحوار و النقاش و الإقتراح.

الشكل رقم (13): يوضح مظاهر الإنحرافات السلوكية في الإدارة الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث

(1) إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، الدار الجامعية، لبنان، بدون طبعة، 1983، ص 17.

المطلب الخامس- مظاهر الانحرافات المالية في الإدارة الجزائرية: أهمها:

1- فرض المغارم: هي تعني قيام الموظف بتسخير سلطة وظيفية للإنتفاع بالأعمال الموكلة إليه في فرض الإتاوة على بعض الأشخاص أو إستخدام القوة البشرية الحكومية من العمال والموظفين في الأمور الشخصية في غير الأعمال الرسمية المخصصة لهم.

فالقانون الجزائري يمنح للموظف الإداري بعض السلطات للقيام بوظيفته كأن يتمتع بسلطة إصدار القرار في مجال المالية العمومية للدولة، ففي مجال تحصيل الضرائب مثلاً: على الموظف أن يمارس سلطته في ذلك طبقاً للحدود التي يقرها له القانون، ويترتب عن ذلك عدم جواز قيام الموظف العمومي بمنح أو الأمر بإعفاءات أو تخفيضات في الضرائب والرسوم العمومية، أو التسليم مجاناً محاصيل مؤسسات الدولة المتمثلة في الهيئات العمومية ذات الطابع الإداري" (1).

2- الإسراف في استخدام المال العام: فالإسراف أو التبذير ظاهرة عامة تفتت في المستويين الحكومي والفردية، و يتجلى ذلك في اتجاه أغلب الموظفين في الإدارات الجزائرية إلى التوسيع في الإنفاق، والمبالغة في استخدام وسائل العمل، ومما لاشك فيه أن ذلك يؤدي إلى التبذير الكبير في المصاريف المالية التي تستلزمها قيام هذه الإدارة والإشراف عليها، كما يؤدي إلى ضعف إنتاجها" (2).

3- الرشوة: إن الرشوة في التشريع الجزائري جريمة تختص في الإتجار بأعمال الوظيفة العامة وتجعلها مصدر الكسب غير المشروع، فالإتجار بالوظيفة الإدارية هو جوهر جريمة الرشوة وخيانة صريحة للمصلحة العامة" (3)، و الرشوة في ثقافتنا الجزائرية لها أسس إيديولوجية مختلفة حيث أنه يوجد من

(1) فتحة حيمر، أثر الفساد الإداري على النظام السياسي الجزائري 1989-2007، مرجع سبق ذكره، ص 112.

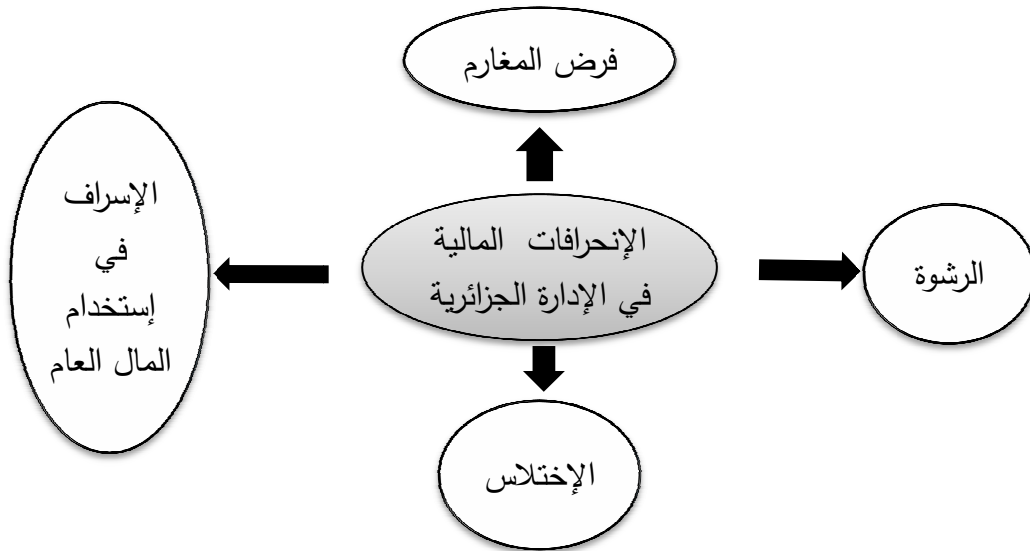
(2) أعثامنة جواد، مرجع سبق ذكره، ص 242.

(3) فتحة حيمر، أثر الفساد الإداري على النظام السياسي الجزائري 1989-2007، مرجع سبق ذكره، ص 112.

الموظفين من يرى بأنها عبارة عن هدية ومجاملة، و هناك من يرى بأنها عرفان للجميل وهناك من يرى بأنها فرصة يجب عدم تضييعها، بل يذهب البعض من الموظفين إلى رؤيتها عبارة عن حق خاص به بسبب تدني أجره وغلاء معيشتة فيرى بأنها عبارة عن حصته من البترول وحقه الذي يضيع منه، وبذلك فإن هؤلاء الموظفين يضعون لأنفسهم قواعد وأسس أخلاقية وهمية من شأنها أن تسمح لهم أخذ الرشاي من دون تأنيب الضمير، و بذلك يبتعدون كل البعد عن الإرتقاء إلى سلوك الإنضباط ذاتياً.

4- " الإختلاس: هو قيام الموظف بإختلاس أو تحويل الأموال العامة أو الخاصة و المسلمة إليه بسبب الوظيفة، و ظاهرة الإختلاس منتشرة جداً في الجزائر في القطاعات المختلفة، ومنها القطاع الإداري سواء العمومي منه أو الخاص، إذ تقدر الأموال المختلسة بآلاف الملايير في البنوك العمومية و الخاصة، و الشركات، و المؤسسات الرسمية" (1).

الشكل رقم (14): يبين مظاهر الإنحرافات المالية في الإدارة الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث

(1) فتيحة حيمر، أثر الفساد الإداري على النظام السياسي الجزائري 1989-2007، مرجع سبق ذكره، ص 119.

المطلب السادس - الإنحرافات الخاصة بكيفيات تسيير الموارد البشرية:

نذكر منها مجموعة من النقاط الأكثر إنتشاراً:

✓ "غياب معايير الانتقاء والالتحاق مما يؤدي إلى إقصاء الكفاءات من الالتحاق بالوظيفة العمومية"⁽¹⁾، حيث تكون معايير الإنتقاء في الإدارات الجزائرية تعتمد على القرابة والوساطة والرشوة و الضغوط الممارسة من طرف القيادة الشيء الذي يؤدي إلى توظيف أفراد غير ذوي المستوى المطلوب، و الذي يتولد عنه تدني الأداء.

✓ "وظيفة المستخدمين في الجزائر تنحصر فقط في إدارة الموارد البشرية بالمفهوم التقليدي- التعيين، الانضباط، الترقية، إنهاء المهام- لا يصل إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية أو المناجمنت العمومي بالمفهوم الحديث من حيث التخطيط والمتابعة والتقييم والتعديل، حيث لا يمتلك الموظف العمومي مخططات تسيير الحياة المهنية، و مخططات التكوين، و عوامل التحفيز، و تقنيات حديثة للتقييم، و أدوات التنبؤ لتجنب الفائض أو الناقص في ملء المناصب.

✓ وظيفة المستخدمين في الجزائر تتميز بطابعها المركزي، وتقليص هامش الحركة للمسؤولين المحليين على جميع المستويات، كما تتميز بطابعها الشمولي، أي تطبيق نفس القاعدة القانونية على فئات مهنية مختلفة في قطاع التوظيف العمومي"⁽²⁾، على الرغم من أن موظفوا القطاع العام يختلفون اختلافاً متبايناً من حيث نوعية العمل، وساعات العمل و ضغوطات العمل إلا أن قانون التوظيف العمومي هو قانون واحد يمس جميع الوظائف هذا ما يولد خيبة أمل وإحباط شديد لدى شريحة الموظفين التي تعمل أكثر من الشرائح الأخرى، و بإنتشار الإحباط لدى الموظفين يقل مستوى الدافعية للعمل مما يؤدي إلى

(1) نوال بوكعباش، مرجع سبق ذكره، ص 124.

(2) نوال بوكعباش، مرجع سبق ذكره، ص 125.

إضعاف الانضباط الذاتي لديهم.

✓ " شريحة كبيرة من موظفي القطاع وهم موظفوا الإدارة المحلية، خاصة البلديات يعانون من تهميش مبالغ فيه، و الحرمان من التكوين، و غياب جسر بين الإدارة المحلية والمركزية في إطار حياتهم المهنية.

✓ يعاني الوظيف العمومي في الجزائر من طغيان الفئات الغير مؤهلة على حساب الفئات المؤهلة.

✓ من حيث الهياكل والمرافق المكلفة بتسيير الموارد البشرية، فأحياناً تكون منعدمة، وفي حالة وجودها فإننا نجد مستوى التأطير ضعيف جداً، وأحياناً نجدها متركزة بشكل يضعف روح المبادرة أو يلغيها.

✓ الموظفون المركزيون يستعملون بشكل واسع سلطة وشرعية الدولة لفرض قرارات وأوامر غير قابلة للنقاش على المستوى الأدنى بغض النظر عن التكاليف، وبالتالي يأخذ الموظف سلوك الرجل السياسي، هذه السلوكات تمس كثيراً بمفهوم اللامركزية وإشراك الجميع في إتخاذ القرارات.

✓ المتمعن في قانون البلدية والولاية يعرف أنهما مجموعتان تجسدان اللامركزية بامتلاكهما للشخصية المعنوية والإستقلالية المالية، مما يعني إمتلاك الموظفين لهما النظام خاص، إلا أنه يطبق عليهما نظام باقي الإدارات العمومية .

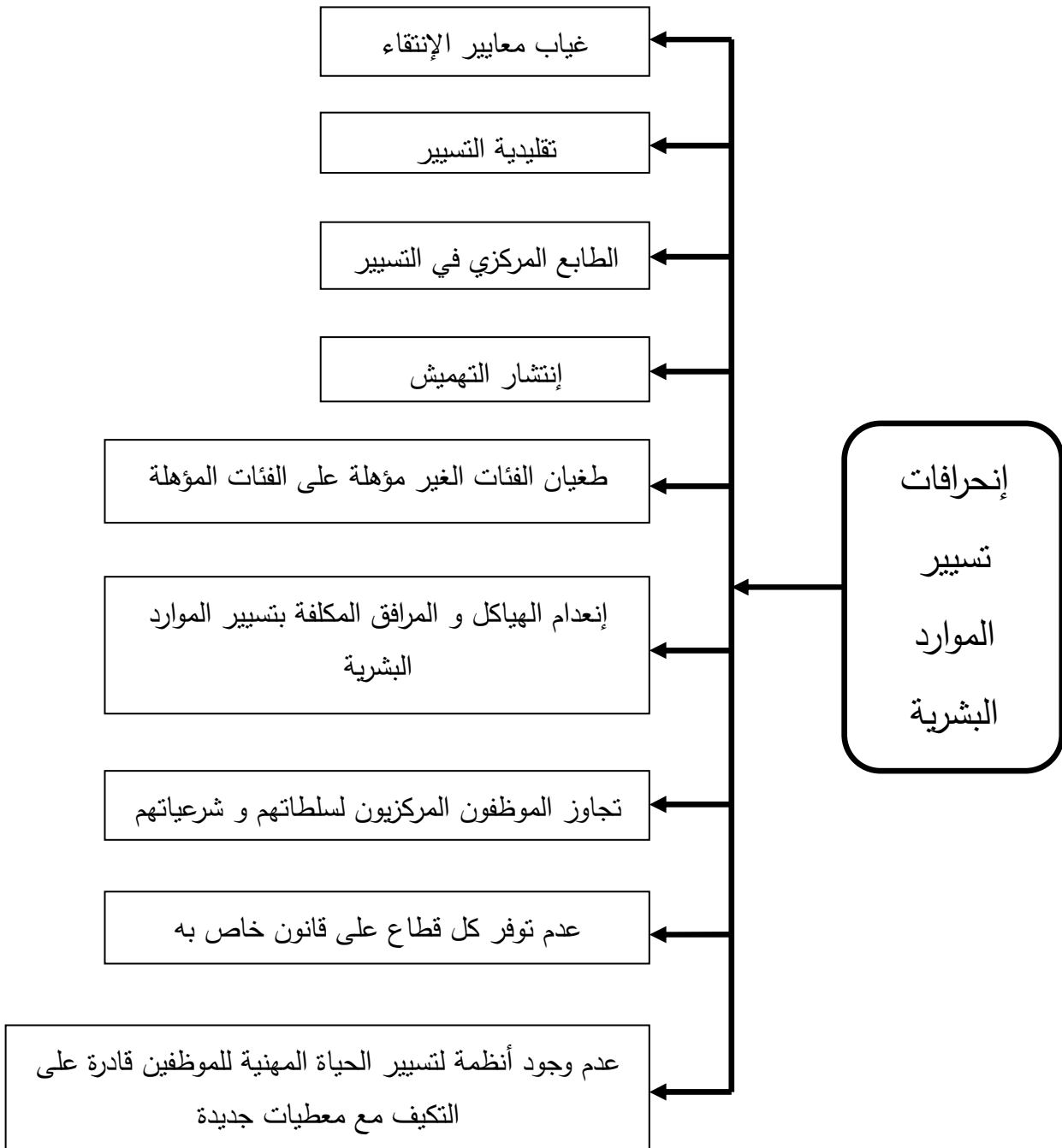
✓ يجمع الخبراء على أن الوظيفة العمومية في الجزائر لا تمتلك نظاماً لتسيير الحياة المهنية للموظفين ولا سياسة تكوينية قادرة على التكيف مع المعطيات الجديدة" (1).

و بإنتشار هذه الإنحرافات في تسيير المورد البشري الذي يعتبر هو أساس الإدارة و المنظمة و المؤسسة هو

(1) نوال بوكعباش، مرجع سبق ذكره، ص 125- 126 .

عبارة عن حاجز و مانع من شأنه أن يحط من قدرة هذا المورد و يضعف إمكانية إبداعه و إنتاجه مما يجعله يبتعد عن الإرتقاء حضارياً إلى مستوى الإنضباط ذاتياً.

الشكل رقم (15): يبين الانحرافات الخاصة بكيفيات تسيير الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة الفصل:

من خلال ما سلف ذكره تطرقنا إلى إعطاء فكرة موجزة عن الإدارة من خلال تحديد المفاهيم الأساسية لها، كما دققنا بشرح الإدارة المحلية بتناول مصالح البلدية، و إلى حالة سلوك الإنضباط الذاتي في هذه الإدارة الجزائرية من خلال إبراز أهم مظاهر غياب هذا السلوك.

و بهذا سننتقل إلى الدراسة الميدانية من أجل التأكد من صحة الفرضيات التي إفترضناها على أنها تشكل أهم النقاط التي تمنع الفرد الجزائري من أن ينضبط من ذاته.



الباب الثاني:

الإطار الميداني للدراسة

حول:

عوائق الإنضباط الذاتي للأفراد

في الإدارة الجزائرية



الفصل السادس:

الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الأول - مجال الدراسة:

لقد إرتأينا إختيار ثلاث بلديات متباينة من حيث الحجم ليكون موظفوها عبارة عن عينة لدراستنا، حيث أننا إختارنا البلدية الأولى وهي بلدية خميس مليانة بإعتبارها بلدية كبيرة - ذات كثافة سكانية كبيرة-، و إختارنا البلدية الثانية بومدفع و هي متوسطة - ذات كثافة سكانية متوسطة -، و البلدية الثالثة هي حمام ريغة و التي تعتبر صغيرة - ذات كثافة سكانية صغيرة -

المطلب الأول - مونتوغرافيا بلدية خميس مليانة:

- نبذة تاريخية: نشأت بلدية خميس مليانة بتاريخ 1846/11/14 و كانت معروفة بسوقها الأسبوعي و ذلك خلال العهد الفرنسي، و سميت بـ AFFREVILLE نسبة للمعمّر الفرنسي AFFRE، و في هذا السوق كان يلتقي فيه الباعة و كذا المواطنين من مختلف مناطق الوطن آن ذاك كونها كانت نقطة عبور، و نظراً لموقعها الإستراتيجي تعودّ عليها التجار، وسميت بخميس مليانة كونها لم تبعد كثيراً عن مدينة مليانة بحوالي 8 كلم جنوباً.

- الموقع الجغرافي: تبعد بلدية خميس مليانة عن مقر ولاية عين الدفلى بـ 25 كلم شرقاً و على إرتفاع يقدر بـ 318 متر عن سطح البحر، كما تقع غرب الجزائر العاصمة بـ 120 كلم، يحدها من الشمال بلدية مليانة دائرة مليانة ولاية عين الدفلى، و يحدها من الجنوب بلدية بئر ولد خليفة دائرة برج الأمير خالد و بلدية عين السلطان دائرة عين الأشياخ ولاية عين الدفلى، يحدها من الشرق بلدية الحسينية دائرة بومدفع ولاية عين الدفلى، يحدها من الغرب بلدية سيدي لخضر دائرة خميس مليانة ولاية عين الدفلى.

- المساحة: تبلغ مساحة بلدية خميس مليانة 4119 كلم².

- عدد السكان: يقدر عدد سكان بلدية خميس مليانة بـ 88677 نسمة حسب إحصاء 2008.

- الملحقات الإدارية للبلدية: لبلدية خميس مليانة 04 ملحقات و هي:

1.ملحقة حي الدردارة 2.ملحقة حي الصوامع 3.ملحقة حي الوثام 4.ملحقة حي السلام

يقدر تعداد موظفي بلدية خميس مليانة ب 1018 موظف.

المطلب الثاني- مونوغرافيا بلدية بومدفع:

- نبذة تاريخية: سميت مدينة بومدفع بإسم الولي الذي يوجد ضريحه بريوة تتوسط المدينة و يسمى " سيدي عبد القادر بومدفع " الذي عاش في العهد التركي، و أطلق هذا الإسم على البلدية في بداية الإستعمار، و كانت قبل ذلك تدعى ببرج بوحلوان و البرج عبارة مصطلح يطلق عن ثكنة عسكرية تركية.

و بعد إستيلاء المعمرين على المنطقة و تخريب البرج - المركز العسكري و الإداري للمنطقة - بنو بلدة قريبة من ضريح الولي سيدي عبد القادر بومدفع، و تأسست البلدية رسمياً سنة 1849م.

- الموقع الجغرافي: تبعد بلدية بومدفع عن مقر ولاية عين الدفلى ب 64 كلم شرقاً، وعلى إرتفاع يقدر ما بين 300 إلى 777م عن سطح البحر، كما تبعد عن الجزائر العاصمة ب89 كلم غرباً، و يحدها من الشرق بلدية تمزقيدة دائرة وامري ولاية المدية، و بلدية عين الرماننة دائرة موزاية ولاية البليدة، و بلدية واد جر دائرة العفرون ولاية البليدة، و يحدها من الغرب بلدية الحسينية دائرة بومدفع ولاية عين الدفلى، و يحدها من الجنوب بلدية جندل ولاية عين الدفلى، و بلدية وامري ولاية المدية، و يحدها من الشمال بلدية حمام ريغة دائرة حمام ريغة ولاية عين الدفلى، و بلدية عين البنيان دائرة حمام ريغة ولاية عين الدفلى.

- المساحة: تبلغ مساحة بلدية بومدفع 125 كلم².

- عدد السكان: يقدر عدد سكان بلدية بومدفع بـ 21317 نسمة حسب إحصاء 2008.
- الملحقات الإدارية للبلدية: لبلدية بومدفع 03 ملحقات وهي:
 1. ملحقة حي عين الدم. 2. ملحقة حي موسى عبد الرحمان. 3. ملحقة حي بن زغمي.
- و يقدر تعداد موظفي بلدية بومدفع بـ 411 موظف.

المطلب الثالث - مونوغرافيا بلدية حمام ريغة:

- نبذة تاريخية: في الأصل يرجع تسمية هذه البلدية إلى العهد الروماني حيث كانت تسمى بأوكواكليداي AQUA CALIDAE ، و يطلق عليها حالياً اسم حمام ريغة نسبة لقبيلة ريغة، حيث إنبتقت بلدية حمام ريغة إثر التقسيم الإداري الذي عرفته الجزائر سنة 1984، بعد أن كانت تابعة لبلدية بومدفع البلدية الأم، فهي تمتاز بطابعها السياحي و الفلاحي بحيث توفّر السياحة الحموية من خلال النشاطات التي تقدمها و تقوم بها مؤسسة التسيير الحموي.
- الموقع الجغرافي: تبعد بلدية حمام ريغة عن موقع ولاية عين الدفلى نحو 70 كلم شرقاً على إرتفاع يقدر بـ 700 متر عن سطح البحر، كما تبعد عن الجزائر العاصمة بحوالي 97 كلم غرباً، يحدها من الشمال بلدية مراد دائرة حجوط ولاية تيبازة، يحدها من الجنوب بلدية عين البنيان دائرة حمام ريغة، و بلدية بومدفع دائرة بومدفع ولاية عين الدفلى، يحدها من الشرق بلدية بومدفع دائرة بومدفع ولاية عين الدفلى، و يحدها من الغرب بلدية عين التركي دائرة حمام ريغة ولاية عين الدفلى.
- المساحة: تبلغ مساحة بلدية حمام ريغة بـ 81 كلم².
- عدد السكان: يقدر عدد سكان بلدية حمام ريغة بـ 8478 نسمة حسب إحصاء 2008.
- الملحقات الإدارية للبلدية: لبلدية حمام ريغة ملحقة إدارية واحدة و هي تقع بحي الجبابرة.

و يقدر تعداد موظفي بلدية حمام ريغة بـ 244 موظف.

المبحث الثاني - المناهج و التقنيات المتبعة في الدراسة:

أولاً - نوع الدراسة:

لقد إختارنا الدراسة الوصفية التحليلية التي رأيناها تتلائم مع موضوع دراستنا " عوائق الإنضباط الذاتي للأفراد في الإدارة الجزائرية " و ذلك من خلال جمع البيانات و الحقائق التي تمكننا من إجراء وصف كمي و نوعي للظاهرة محل الدراسة، و حصر أهم العوامل التي تعيق الفرد الجزائري عن الإنضباط من ذاته.

ثانياً - منهج الدراسة:

إن المنهج هو " مجموعة متناسقة من العمليات المستعملة لبلوغ هدف أو مجموعة من الأهداف، وجملة من المبادئ التي توجه كل بحث منظم، و جملة من المعايير التي تتيح إختيار التقنيات وتنسيقها " (1) حيث من خلاله يمكن لنا أن نتوسع في فهم ماهي العوامل التي من شأنها أن تعيق الموظف الجزائري إلى الإرتقاء بمستواه الحضاري المهني إلى مستوى الإنضباط من تلقاء نفسه، و كيف لهذه العوامل أن تحد من دون السماح له إلى الوصول إلى هذا المستوى من الجودة و العطاء من ذاته.

ثالثاً - التقنيات المستخدمة في الدراسة:

لقد إرتأينا من أجل تسهيل عملية جمع البيانات و من أجل رفع جودة و مصداقية هذه البيانات حتى تكون النتائج أقرب مما يمكن من الواقع المعاش أن نستعمل ثلاثة تقنيات هي:

(1) مادلين غراوبنتر، ترجمة سام عمار، مناهج العلوم الإجتماعية، المركز العربي للتعبير و الترجمة و التأليف و النشر بدمشق، سوريا، الطبعة الأولى، 1993، ص 10.

➤ **الملاحظة:** لقد إستعملنا الملاحظة من خلال معاينتنا لهيئة الموظفين و مكاتبتهم من خلال درجة نظافتها و دقة ترتيبها، كما إستعملناها في مراقبة الإلتزام بأوقات الدخول للمكاتب و الحالة التي هي عليها وسائل العمل من أجهزة الإعلام الآلي، ومركبات... و غيرها، و التي من خلالها نتكوّن لدينا فكرة عن درجة الولاء و الحب و الإلتزام بين الموظف و إدارته.

" فالملاحظة هي مصدر أو وسيلة للحصول على المعرفة تلقائية مادام الإنسان مستيقظاً، ففي كل لحظة يعيشها الإنسان و هو مستيقظ تزوده حواسه الخمسة أو واحدة منها أو أكثر بشيء من المعرفة " (1)، و الآيات القرآنية التي تحث على التعلم بهذه الطريقة كثيرة، منها قوله تعالى: { أَفَلَا يَنْظُرُونَ إِلَى الْإِبِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ (17) وَ إِلَى السَّمَاءِ كَيْفَ رُفِعَتْ (18) وَ إِلَى الْجِبَالِ كَيْفَ نُصِبَتْ (19) وَ إِلَى الْأَرْضِ كَيْفَ سُطِحَتْ (20) } سورة الغاشية: الآيات 17 إلى 20.

إلا أنه يجب أن نشير إلى أنه يوجد فرق واضح بين الملاحظة العادية المعروفة و التي تعني الإنتباه العفوي للظواهر التي يعيشها الفرد و بين الملاحظة العلمية التي تكون مركزة و موجهة و منظمة تجاه ظواهر من أجل دراستها، و على هذا الأساس تعرف الملاحظة العلمية على أنها " المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الإستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلائم مع طبيعة الظاهرة " (2).

أما نحن فقد إستعملنا الملاحظة دون المشاركة و " تعتبر وسيلة من وسائل جمع المعطيات من الواقع الإجتماعي، كما يتم فيها إستخدام البصر و الحس و البصيرة و إدراك حقيقة ما أو وصفها " (3)

(1) سعيد إسماعيل صيني، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(2) إبراهيم أبراش، مرجع سبق ذكره، ص 261.

(3) عناية غازي، إعداد البحث العلمي، دار الشهاب، باتنة الجزائر، الطبعة الأولى، 1985، ص 67.

➤ **إستمارة المقابلة:** " إستمارة المقابلة هي كشف أسئلة يقوم الباحث بتطبيقه بنفسه على المبحوثين من خلال مقابلة كل مبحوث على حدى " (1)، و هي " أداة واحدة لجمع البيانات قوامها الإعتماد على مجموعة من الأسئلة المكتوبة للحصول على البيانات التي تفيد في الإجابة على مشكلة من المشكلات" (2)، شريطة أن يقوم بها الباحث بنفسه لأنه هو الملم بالمشكلة محل الدراسة.

إحتوت الإستمارة على 49 سؤال حيث إحتوى المحور الأول على 6 بيانات أولية للمبحوثين، ثم إحتوى المحور الثاني على 10 أسئلة قسنا من خلالها ذهنية الفرد الجزائري و مدى إعاقته للإنضباط الذاتي، ثم المحور الثالث الذي إحتوى على 09 أسئلة قسنا من خلاله تأثير الثقافة الخارجية للموظف و مدى إعاقته لإنضباطه من ذاته، و في المحور الرابع وظفنا 12 سؤال من أجل معرفة العلاقة بين البيئة التنظيمية و إبتعاد الموظف الجزائري عن الإنضباط ذاتياً، و في المحور الخامس إستعملنا 12 سؤال من أجل قياس إن كان تدهور العلاقات السائدة بين جماعات العمل يساهم في الحد من إنضباط الأفراد ذاتياً.

- كما إستغرق توزيع الإستمارة و جمعها حوالي شهرين.

➤ **المقابلة:** " هي مقابلة وجه لوجه حيث يقوم من يجري المقابلة بتوجيه الأسئلة للمستجيبين بقصد إستخلاص إجابات ذات صلة بفروض البحث، كما تحدد بنية المقابلة بالأسئلة و صياغتها و طريقة تتابعها" (3).

- لقد إعتدنا في تقسيم الإستمارات إلى مقابلة المبحوثين وجهاً لوجه مع شريحة الإطارات و كذا شريحة المشرفين من أجل تقديم الشروحات للمبحوثين و تبسيط و شرح الأسئلة، كما كانت المقابلة مع شريحة

(1) محمد الجوهري، عبد الله الخريجي، طرق البحث الإجتماعي، بدون دار الطبع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الخامسة، 2008، ص 128.

(2) رحيم بونس كرو العزاوي، منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 131.

(3) دافيد باشمياز، ترجمة ليلي الطويل، طرائق البحث في العلوم الإجتماعية، دار البترا للنشر و التوزيع، سوريا، الطبعة الأولى، 2004، ص 236.

الموظفين البسطاء لكتابة الأجوبة بالنسبة لبعض للأفراد الذين لا يتقنون الكتابة، كما إستفدنا من المقابلة أيضاً من حيث ملاحظة هيئة المبحوثين و طريقة عملهم و مدى توافق أجوبتهم مع واقعهم المهني.

المبحث الثالث - كيفية إختيار العينة:

أولاً- تعريف العينة: إن موضوع بحثنا هو ' عوائق الإنضباط الذاتي للأفراد في الإدارة الجزائرية '، و كانت الإدارة التي قمنا بإختيارها هي إدارة البلديات و إختارنا كل من: ' بلدية خميس مليانة و بلدية بومدفع و بلدية حمام ريغة '، لتكون مجال دراستنا، و منها نختار العينة التي تمثل مجتمع الدراسة بإعتبار أن العينة هي "أعداد مناسبة من مجتمع البحث الأصلي، يختارهم الباحث بطريقة معينة...، فدراسة الأعداد الكبيرة أمر عسير، و لكن تيسيراً لذلك يُختار أعداد مناسبة من المجتمع الأصلي تعرف بعينة البحث " (1)، و عليه و بناءً على ما سبق فإننا إختارنا عينة من الموظفين في البلديات السابقة الذكر من أجل قياس الفرضيات التي إختارناها لموضوع الدراسة.

ثانياً - نوعية العينة:

إرتأينا حسب موضوع دراستنا أن نستعمل العينة البسيطة حيث إحتوت بلدية خميس مليانة على 1018 موظف، و الموظفين الدائمين عددهم 182، وإحتوت بلدية بومدفع على 411 موظف، و عدد الموظفين الدائمين 69، و إحتوت بلدية حمام ريغة على 244 موظف، عدد الموظفين الدائمين هو 59 موظف، أم نحن فقد تمكنا من توزيع الإستمارة على مجموع 94 موظف من المجموع كل البلديات، حيث تمكنا من التعامل مع 10 إطارات و 12 مشرف و 66 موظف بسيط.

(1) سيف الإسلام سعد عمر، الموجز في منهج البحث العلمي في التربية و العلوم الإنسانية، دار الفكر، سوريا، بدون طبعة، 2009، ص 112.



الفصل السابع:

تحليل البيانات للدراسة الميدانية



المبحث الأول: تحليل البيانات العامّة للمبحوثين

أولاً: البيانات الشخصية للمبحوثين

جدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س1: يبين نوع الجنس
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
47,87	45	51,51	34	33,33	06	50	5	ذكر
52,12	49	48,48	32	66,66	12	50	5	أنثى
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

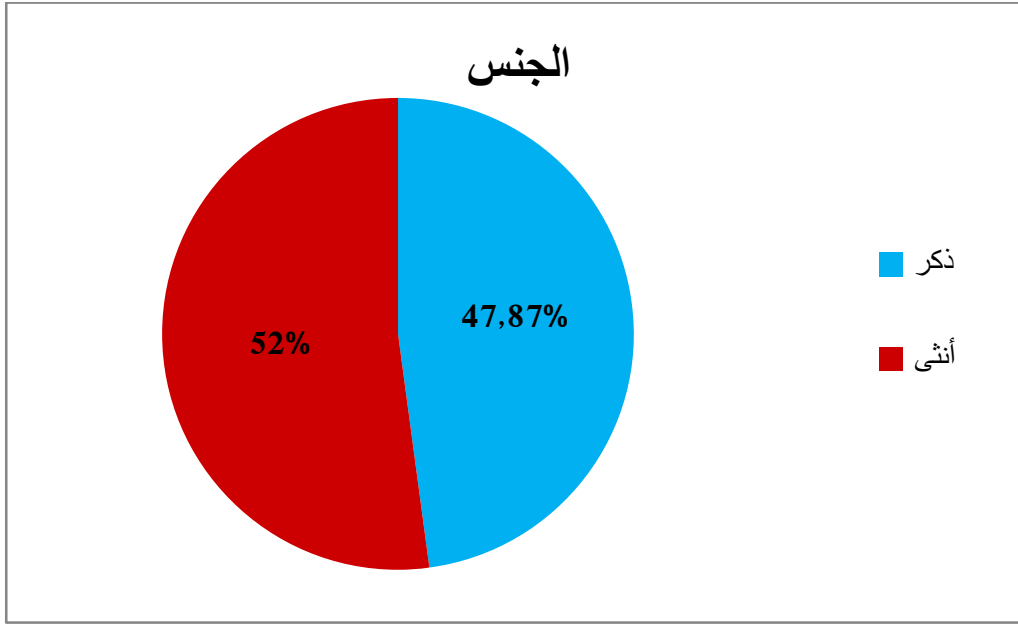
- يبين الجدول المذكور أعلاه توزيع المبحوثين حسب الجنس حيث أنه يمثل ثلاثة أنواع من فئات الموظفين، فالفئة الأولى هي فئة الإطارات و الذين يمثلون رؤساء المديريات، و الملاحظ هنا هو أن نسبة الذكور في الفئة تمثل النصف 50% و نفس الشيء بالنسبة للإناث بنسبة 50% كذلك و هم رؤساء المديريات على غرار مديرية الأشغال و الطرق و الشبكات المختلفة، و مديرية التعمير و البناء و....

- و الفئة الثانية تمثل الموظفين المشرفين حيث وجدنا فئة الذكور هي 33.33% من مجموع هذه الفئة، أما فئة الإناث فقد وجدناها تقدر بـ 66.66% و تتمركز هذه الفئة في رؤساء المصالح على غرار مصلحة الميزانية و التجهيز و مصلحة الصفقات و...

- أما الفئة الثالثة فهي فئة الموظفين البسطاء و هم مجموع الموظفين الذين يمثلون القاعدة في نظام البلدية حيث كانت نسبة الذكور هي 51.51% و تتمركز في مكتب حظيرة البلدية و مكتب الوسائل و... وكانت نسبة الإناث هي 48.48% و تتمركز في مختلف مكاتب البلدية و مصلحة الحالة المدنية و مكتب البيومتری و...

ومن خلال المجموع الكلي للمبحوثين الذي قدر بـ 94 مبحوث فإن النسبة الغالبة كانت في فئة الإناث بفارق

بسيط حيث وصلت إلى 52.12% من المجموع الكلي أما نسبة الذكور فكانت 47.87% من المجموع الكلي و السبب راجع إلى أن مصالح البلدية هي في مجملها مكاتب و مصالح إدارية خدماتية ذلك ما رجح فئة الإناث على فئة الذكور و لو بنسبة ضئيلة.



الشكل رقم (16): يمثل المجموع الكلي للعينة المبحوثة بخصوص الجنس

جدول رقم (06): يبين توزيع عينة المبحوثين حسب فئة السن

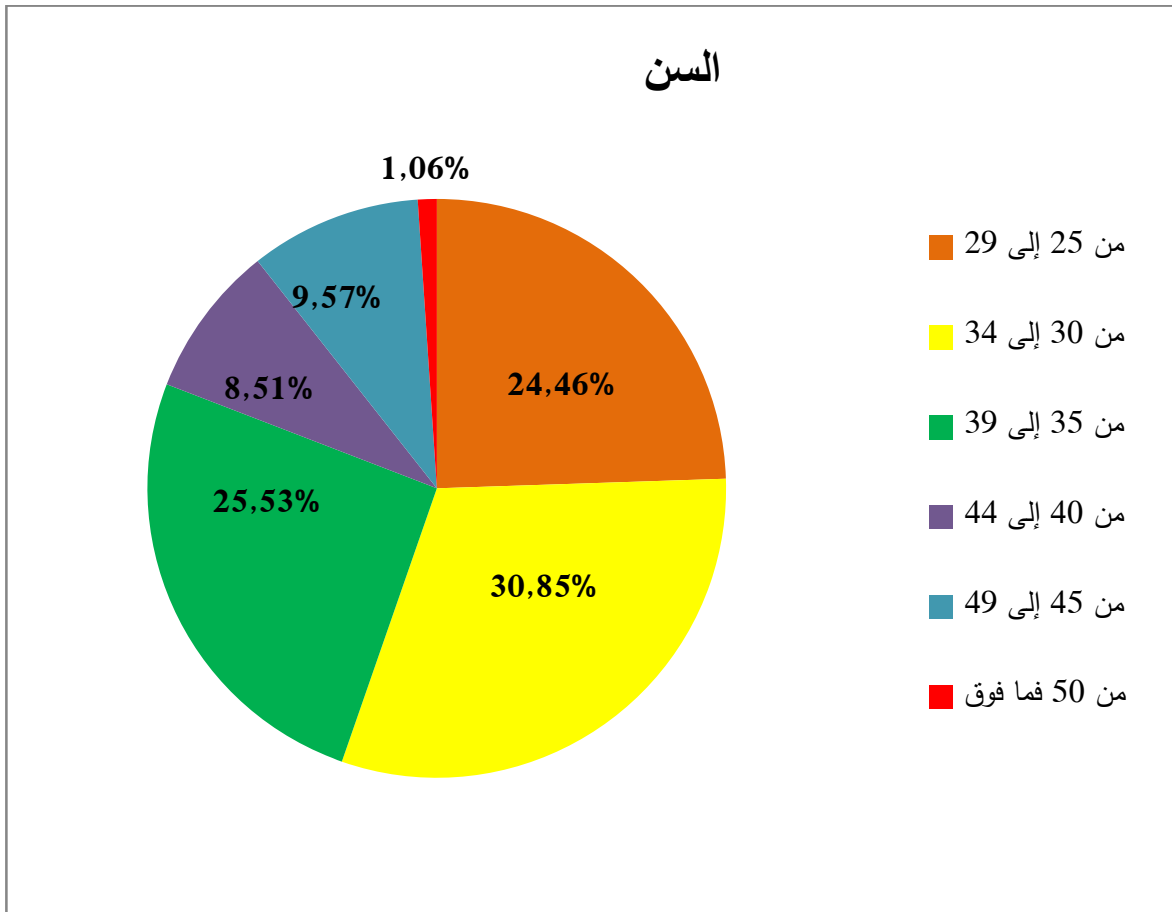
المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س2: يبين سن المبحوثين
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
24,46	23	28,78	19	22,22	04	00	00	من 25 إلى 29
30,85	29	30,30	20	38,88	07	20	02	من 30 إلى 34
25,53	24	25,75	17	22,22	04	30	03	من 35 إلى 39
08,51	08	06,06	04	00	00	40	04	من 40 إلى 44
09,57	09	07,57	05	16,66	03	10	01	من 45 إلى 49
01,06	01	01,51	01	00	00	00	00	من 50 فما فوق
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن:

- شريحة الإطارات كانت في ذروتها في المرحلة العمرية الممتدة من 40 إلى 44 سنة حيث بلغت نسبتها 40% من مجموع الإطارات، ثم تلتها الفئة العمرية الممتدة من 35 إلى 39 سنة بنسبة 30%، ثم الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى 34 سنة بنسبة 20%، و أخيراً الفئة العمرية الممتدة من 45 إلى 49 سنة بنسبة 10%، أما بخصوص الفئتين العمريتين من 25 إلى 29 سنة و من 50 سنة فما فوق فقد كانتا منعدمتان، حيث أن الفئة العمرية من 25 إلى 29 سنة ليس من الحكمة أن تتقلد مناصب إدارية مسؤولة و ذلك بسبب صغر سنها و نقص خبرتها الحياتية و المهنية، أما الفئة العمرية الممتدة من 50 سنة فما فوق فقد إنعدمت بسبب أن معظم أفراد هذه الفئة قد إستفادت من التقاعد النسبي.
- و بخصوص شريحة المشرفين فقد كانت ذروتها في المرحلة العمرية من 30 إلى 34 سنة حيث وصلت إلى 38.88% ثم تلتها المرحلتان العمريتان من 25 إلى 29 سنة و من 35 إلى 39 سنة بنفس النسبة التي قدرت بـ 22.22% و أخيراً المرحلة العمرية من 45 إلى 49 سنة التي بلغت 16.66%، أما المرحلتان العمريتان من 40 إلى 44 سنة و من 50 فما فوق فقد إنعدمت بهما النسبة 00%.
- أما شريحة الموظفين البسطاء فكانت ذروتها في المرحلة العمرية من 30 إلى 34 سنة بنسبة 30.30% ثم تلتها في المرتبة الثانية المرحلة العمرية من 25 إلى 29 سنة بنسبة 28.78% ثم جاءت في المرتبة الثالثة المرحلة العمرية من 35 إلى 39 سنة بنسبة 25.75% ثم في المرتبة الرابعة المرحلة العمرية من 45 إلى 49 سنة بنسبة 7.57% ثم في المرتبة الخامسة المرحلة العمرية من 40 إلى 44 سنة بنسبة 6.06% و أخيراً المرحلة العمرية من 50 سنة فيما فوق بنسبة 1.51%.
- و إجمالاً نجد أن المرحلة العمرية الممتدة من 30 إلى 34 سنة هي التي تحصلت على المرتبة الأولى لعينة الباحثين و ذلك بنسبة 30.85% ثم تليها في المرتبة الثانية المرحلة العمرية الممتدة من 35 إلى 39 سنة بنسبة 25.53%، ثم تلتها في المرتبة الثالثة المرحلة العمرية الممتدة من 25 إلى 29 سنة بنسبة 24.46%

ثم في المرتبة الرابعة المرحلة العمرية الممتدة من 45 إلى 49 سنة بنسبة 9.57% ثم في المرتبة الخامسة المرحلة العمرية الممتدة من 40 إلى 44 سنة بنسبة 8.51% و في المرتبة الأخيرة المرحلة العمرية الممتدة من 50 سنة فما فوق بنسبة 1.06%.

و عليه فإنه الملاحظ من هذه النسب أن الأغلبية الكبيرة من الأفراد تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 39 سنة و هي عبارة عن طاقات شبانية، الأمر الذي يدل على أن إدارة البلدية هي إدارة شبانية تكتسب ثقافة معاصرة و تعيش في المجتمع وفقاً لمتغيراته و لإيديولوجياته الحديثة.



الشكل رقم (17): يمثل المجموع الكلي للعينة المبحوثة وفقاً للسن

جدول رقم (07): يبين توزيع العينة المبحوثة للحالة الإجتماعية

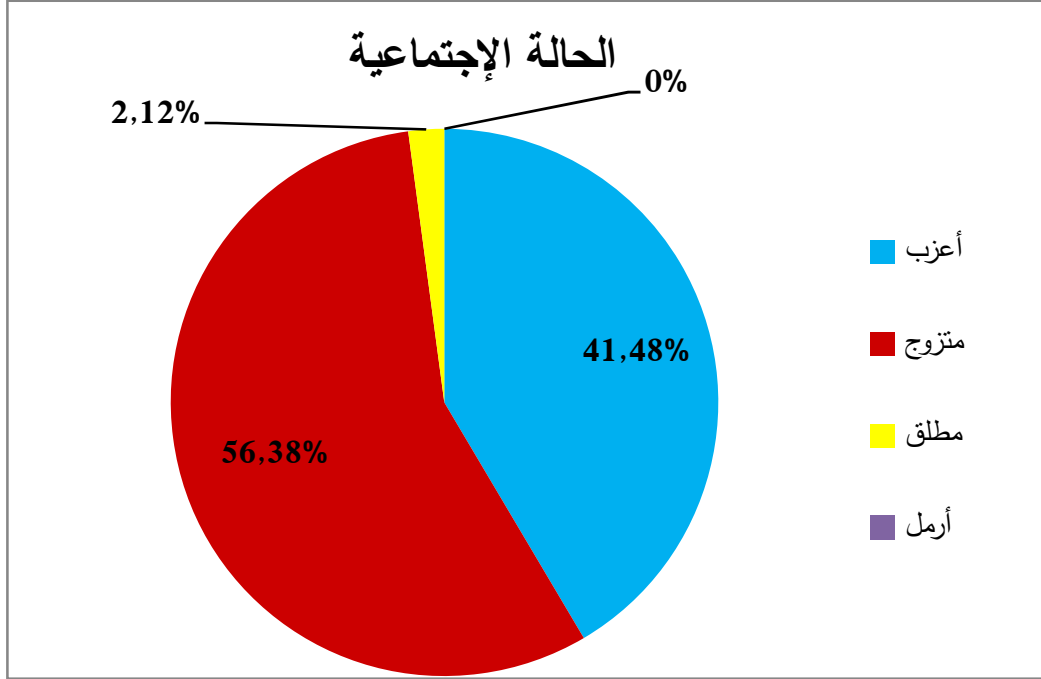
المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س3: يبين الحالة الإجتماعية للمبحوثين
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
41,48	39	43,93	29	33,33	06	40	04	أعزب
56,38	53	53,03	35	66,66	12	60	06	متزوج
02,12	02	03,03	02	00	00	00	00	مطلق
00	00	00	00	00	00	00	00	أرمل
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول المتعلق بتوزيع العينة المبحوثة للحالة العائلية، حيث تبين أنه:

- في شريحة الإطارات كانت المرتبة الأولى للأفراد المتزوجين بنسبة 60% ثم تلتها في المرتبة الثانية الأفراد العزاب بنسبة 40% ثم في المرتبة الثالثة الأفراد المطلقين و الأرامل الذين كانت نسبتهم منعدمة 00%.
- أما شريحة المشرفين فكانت فيها المرتبة الأولى لفئة المتزوجين بنسبة 66.66% ثم في المرتبة الثانية العزاب بنسبة 33.33% ثم في المرتبة الثالثة المطلقين و الأرامل و التي كانت منعدمة بنسبة 00%.
- و بخصوص شريحة الموظفين البسطاء فكانت المرتبة الأولى لفئة المتزوجين بنسبة 53.03% ثم تلتها في المرتبة الثانية فئة العزاب بنسبة 43.93% ثم في المرتبة الثالثة فئة المطلقين بنسبة 3.03% و أخيراً فئة الأرامل التي كانت منعدمة بنسبة 00%.

و بخصوص المجموع الكلي للعينة المبحوثة فقد تصدرت المرتبة الأولى فئة المتزوجين بنسبة 56.38% ثم

تلتها في المرتبة الثانية فئة العزاب بنسبة 41.48% ثم في المرتبة الثالثة فئة المطلقين بنسبة 2.12% و أخيراً فئة الأرمال التي كانت منعدمة بنسبة 0%.



الشكل رقم (18): يمثل المجموع الكلي للعيينة المبحوثة وفقاً للحالة الإجتماعية

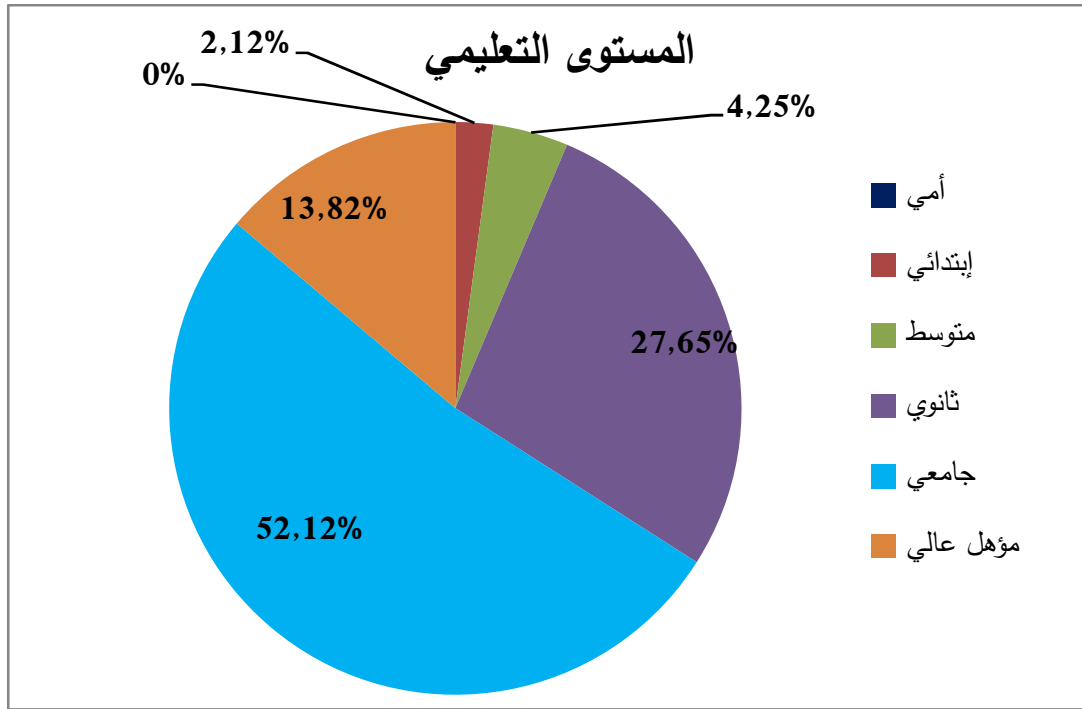
جدول رقم (08): يبين توزيع عينة المبحوثين للمستوى التعليمي

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س4: يبين المستوى التعليمي للمبحوثين
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
00	00	00	00	00	00	00	00	أمي
02,12	02	03,03	02	00	00	00	00	إبتدائي
04,25	04	06,06	04	00	00	00	00	متوسط
27,65	26	34,84	23	11,11	02	10	01	ثانوي
52,12	49	43,93	29	66,66	12	80	08	جامعي
13,82	13	12,12	08	22,22	04	10	01	مؤهل عالي
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

ملاحظة: نقصد بمؤهل عالي شهادة الماستر فما فوق.

أما بخصوص المستوى التعليمي للمبحوثين فإن:

- في شريحة الإطارات كانت أعلى نسبة هي نسبة فئة الجامعيين التي وصلت إلى 80%، ثم تلتها في المرتبة الثانية فئة الثانويين و ذوي المؤهل العالي بنسبة 10% لكل واحدة منها و في المرتبة الثالثة و الأخيرة فئة كل من الأميين و ذوي المستوى الإبتدائي و المتوسط التي كانت منعدمة بنسبة 00%.
- وفي شريحة المشرفين تصدرت فئة الجامعيين المرتبة الأولى بنسبة 66.66% ثم تلتها في المرتبة الثانية فئة ذوي المؤهل العالي بنسبة 22.22% ثم في المرتبة الثالثة فئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 11.11% و في المرتبة الأخيرة كانت كل من فئة الأميين و ذوي المستوى الإبتدائي و المتوسط التي كانت منعدمة بنسبة 00%.
- و في شريحة الموظفين البسطاء تصدرت فئة الجامعيين المرتبة الأولى بنسبة 43.93% ثم تلتها في المرتبة الثانية فئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 34.84% ثم فئة ذوي المؤهل العالي بنسبة 12.12%، ثم في المرتبة الرابعة فئة ذوي المستوى المتوسط بنسبة 6.06%، و في المرتبة الخامسة ذوي المستوى الإبتدائي بنسبة 3.03% و أخيراً فئة الأميين التي كانت منعدمة بنسبة 00%.
- و بصفة عامة فإن العينة المبحوثة قد تصدرت فيها المرتبة الأولى فئة الجامعيين بنسبة 52.12% ثم في المرتبة الثانية فئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 27.65%، ثم في المرتبة الثالثة ذوي المؤهل العالي بنسبة 13.82%، ثم في المرتبة الرابعة فئة ذوي المستوى المتوسط بنسبة 4.25% و في المرتبة الخامسة فئة ذوي المستوى الإبتدائي بنسبة 2.12% و أخيراً فئة الأميين التي كانت منعدمة بنسبة 00%.



الشكل رقم (19): يبين توزيع المستوى التعليمي للمجموع الكلي للعينة المبحوثة

جدول رقم (09): يبين توزيع عينة المبحوثين حول مدة الخبرة في البلدية

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س5: يبين الخبرة المهنية للمبحوثين
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
62,76	59	68,18	45	66,66	12	20	02	من 0 إلى 7
23,40	22	21,21	14	16,66	03	50	05	من 8 إلى 15
11,70	11	07,57	05	16,66	03	30	03	من 16 إلى 23
02,12	02	03,03	02	00	00	00	00	من 24 فما فوق
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

و بخصوص مدة خبرة الأفراد في البلدية فقد كانت كمايلي:

- بالنسبة للإطارات فإن المرتبة الأولى كانت للأفراد الذين لديهم مدة خبرة تتراوح ما بين 08 إلى 15 سنة

حيث بلغت نسبتهم 50% من مجموع الإطارات في العينة المبحوثة، ثم كانت المرتبة الثانية للأفراد الذين

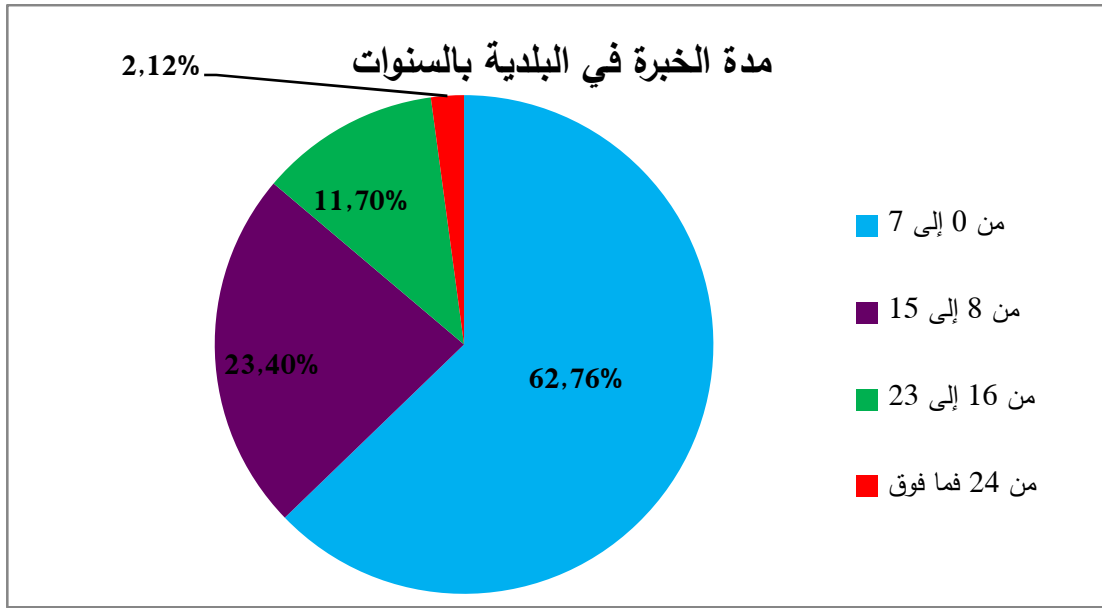
لديهم مدة خبرة تتراوح ما بين 16 إلى 23 سنة بنسبة وصلت إلى 30%، ثم في المرتبة الثالثة كانت

للأفراد الذين تتراوح مدة الخبرة لديهم من 00 إلى 07 سنوات بنسبة 20% و في الأخير جاء الأفراد الذين تفوق مدة الخبرة لديهم 24 سنة بنسبة منعدمة 00%.

- أما المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت للأفراد الذين تتراوح مدة خبرتهم في البلدية من 00 إلى 07 سنوات بنسبة 66.66%، ثم تلتها في المرتبة الثانية فئة الأفراد الذين لديهم الخبرة من 08 إلى 15 سنة و من 16 إلى 23 سنة بنسبة 16.66% لكل واحدة منهما و في الأخير جاءت فئة الأفراد الذين تفوق مدة خبرتهم 24 سنة فما فوق و التي كانت منعدمة بنسبة 00%.

- أما الموظفون البسطاء فالمرتبة الأولى كانت للأفراد الذين تتراوح مدة خبرتهم في البلدية من 00 إلى 07 سنوات بنسبة 68.18%، ثم تلتها في المرتبة الثانية فئة الأفراد الذين لديهم مدة الخبرة من 08 إلى 15 سنة بنسبة 21.21%، ثم في المرتبة الثالثة الفئة التي تتراوح خبرتها من 16 إلى 23 سنة بنسبة 7.57%، و أخيراً فئة الأفراد الذين تفوق خبرتهم 24 سنة و التي لم تتجاوز نسبتها 3.03%.

و بصفة عامة فإن المرتبة الأولى في مجموع العينة المبحوثة كانت للفئة التي تتراوح خبرتها من 00 إلى 07 سنوات بنسبة 62.76% من المجموع الكلي للمبحوثين، ثم تلتها في المرتبة الثانية الفئة التي تتراوح خبرتها من 08 إلى 15 سنة بنسبة 23.40%، و في المرتبة الثالثة الفئة التي تتراوح خبرتها من 16 إلى 23 سنة بنسبة 11.70%، و أخيراً الفئة التي تفوق مدة خبرتها 24 سنة بنسبة 2.12%.



الشكل رقم (20): يبين توزيع مدة الخبرة على المجموع الكلي للعينة المبحوثة

جدول رقم (10): يبين المستوى المهني للعينة المبحوثة

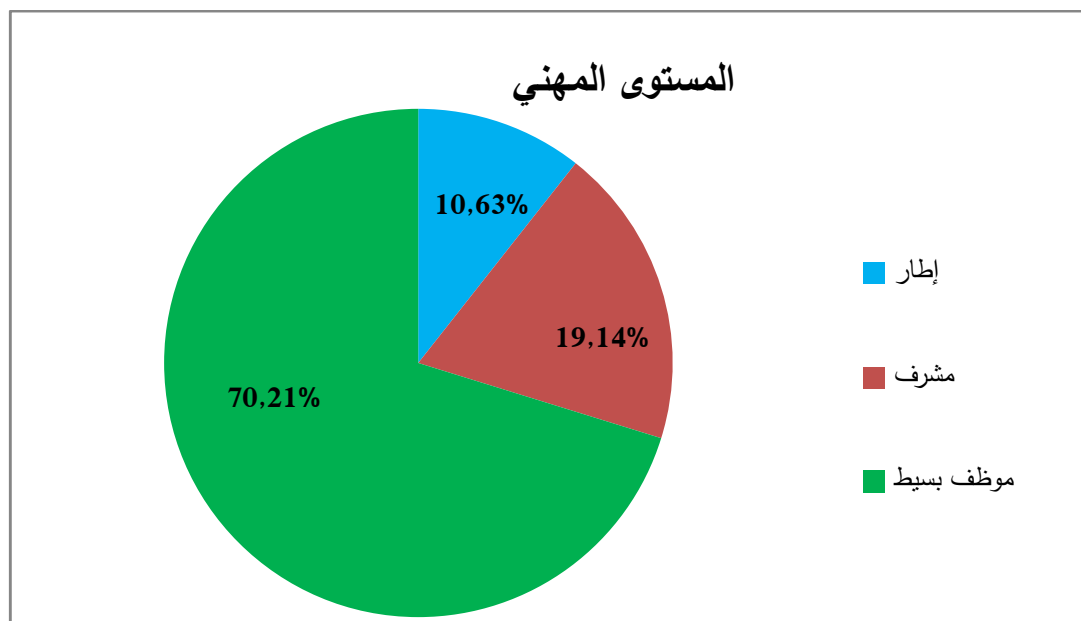
س6: يبين المستوى المهني للمبحوثين	ك	%
إطار	10	10,63
مشرف	18	19,14
موظف بسيط	66	70,21
المجموع	94	100

لقد قسمنا العينة المبحوثة إلى ثلاثة شرائح هي : الإطارات و المشرفين و الموظفين البسطاء حيث أنه:

- كانت نسبة الموظفين البسطاء في المجموع الكلي للعينة هي المرتفعة إذ تصدرت المرتبة الأولى بنسبة

70.21%، ثم تلتها شريحة المشرفين التي وصلت إلى 19.14% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة،

ثم جاءت في المرتبة الأخيرة شريحة الإطارات بنسبة 10.63% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة.



الشكل رقم (21): يبين توزيع المستوى المهني لأفراد العينة المبحوثة



المبحث الثاني: تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى

لذهنية الفرد الجزائري دور
في الحد من إرتقاء
سلوكه إلى الإنضباط الذاتي

ثانياً: لذهنية الفرد الجزائري دور في الحد من إرتقائء سلوكه إلى الإنضباط الذاتي

جدول رقم (11): يبين طريقة تفكير الموظف الجزائري عندما تصعب ظروف عمله

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س7: عندما تصعب ظروف العمل في ماذا تفكر؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
06,38	06	04,54	03	11,11	02	10	01	اللجوء للعطل المرضية
20,21	19	16,66	11	05,55	01	70	07	التصرف بعصبية
54,25	51	59,09	39	61,11	11	10	01	الصبر
17,02	16	18,18	12	16,66	03	10	01	الإنسحاب من الأوضاع
02,12	02	01,51	01	05,55	01	00	00	أخرى
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

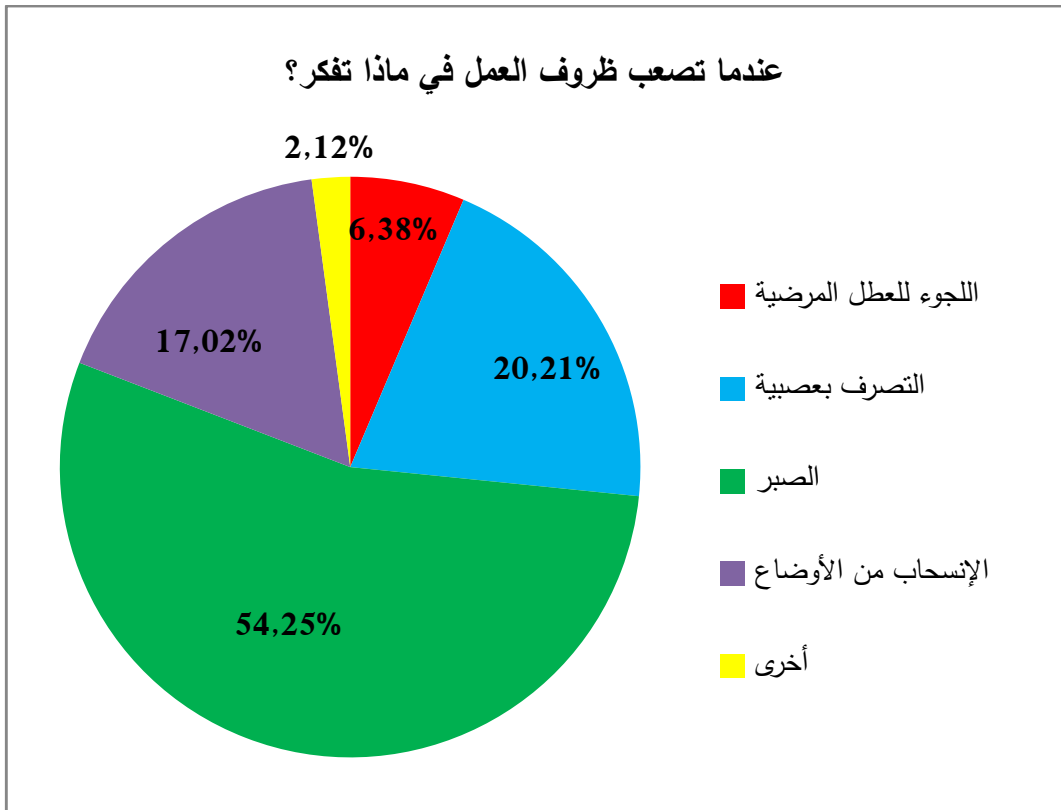
يبين الجدول المذكور أعلاه ذهنية الفرد الجزائري عندما تصعب عليه ظروف العمل فكانت النتائج كآآتي:

- بالنسبة لشريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى كانت بالإجابة بالتصرف بعصبية حيث وصلت نسبة الإطارات الذين صرحوا بذلك إلى 70% منهم ثم تلتها في المرتبة الثانية اللجوء للعطل المرضية، و الصبر، و الإنسحاب من الأوضاع بنسبة 10% لكل إجابة، ثم أتت في المرتبة الأخيرة للإجابة بأخرى التي كانت منعدمة بنسبة 00%.
- و أما شريحة المشرفين فكانت الإجابة الأولى فيها هي الصبر و ذلك بنسبة 61.11% ثم تلتها في المرتبة الثانية إجابة الإنسحاب من الأوضاع بنسبة 16.66% ثم تلتها في المرتبة الثالثة إجابة اللجوء للعطل المرضية بنسبة 11.11%، ثم تلتها في المرتبة الرابعة إجابتي التصرف بعصبية و إجابة أخرى بنسبة 5.55% لكل منهما.
- و في شريحة الموظفين البسطاء كانت الإجابة الأولى هي الصبر بنسبة وصلت إلى 59.09%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة الإنسحاب من الأوضاع بنسبة وصلت إلى 18.18%، ثم في المرتبة الثالثة

إجابة التصرف بعصبية التي وصلت إلى 16.66% و في المرتبة الرابعة إجابة اللجوء للعطل المرضية التي كانت 4.45%، و في المرتبة الأخيرة إجابة أخرى التي لم تتجاوز 1.51%.

و عليه فإن الإجابات العامة للمبحوثين كانت كالآتي:

الإجابة بالصبر كانت هي في المرتبة الأولى بنسبة 54.25% ثم تلتها إجابة التصرف بعصبية بنسبة 20.21% ثم تلتها في المرتبة الثالثة إجابة الإنسحاب من الأوضاع بنسبة 17.02% ثم في المرتبة الرابعة إجابة اللجوء للعطل المرضية بنسبة 6.38% ثم في المرتبة الأخيرة إجابة أخرى بنسبة 2.12% حيث أن إجابة أخرى ضمت إجابتين، الأولى من مشرف أجاب فيها أنه يحاول أن يتكيف حسب الوضع القائم، و الإجابة الثانية من موظف بسيط أجاب بأنه ينقل ضغط العمل معه إلى منزله.



الشكل رقم (22): يبين ذهنية العمل للفرد الجزائري عندما تصعب عليه ظروف العمل

يلاحظ من الإجابات أن المبحوثين يميلون في عمومهم إلى الصبر عن الأوضاع الصعبة التي يمرون بها، و هذه صفة تتماشى و الإنضباط الذاتي إلا أن نسبة عالية من المبحوثين تصل إلى قرابة النصف يحملون في ذواتهم ذهنيات تشجع التصرف بعصبية و اللجوء للعطل المرضية و الإنسحاب من الأوضاع و هذه في مجملها ذهنيات تتنافى و الإنضباط الذاتي للفرد الجزائري بل على العكس هي عبارة عن عوائق من شأنها أن تقوض إنضباطه ذاتياً، حيث أن الإنضباط يحتاج إلى الرزانة و الصبر و المثابرة حتى يتمكن الموظف من الوصول إلى أعلى مستويات الأداء.

جدول رقم (12): يبين ترتيب أهداف الموظف الجزائري حسب أولوية التحقيق لديه

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س8: ما هي الأهداف التي تعطيها الأولوية؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
12,76	12	15,15	10	00	00	20	02	الأهداف الخاصة بك
62,76	59	63,63	42	61,11	11	60	06	الأهداف الخاصة بعائلتك
04,25	04	04,54	03	05,55	01	00	00	الأهداف الخاصة ببلديته
20,21	19	16,66	11	33,33	06	20	02	الأهداف الخاصة بالمجتمع ككل
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين هذا الجدول ترتيب الأهداف داخل ذهنية الفرد الجزائري و ذلك حسب الأولوية في التحقيق لديه، حيث

طرحنا عليه السؤال التالي: ما هي الأهداف التي تعطيها الأولوية؟ فكانت الإجابات كالتالي:

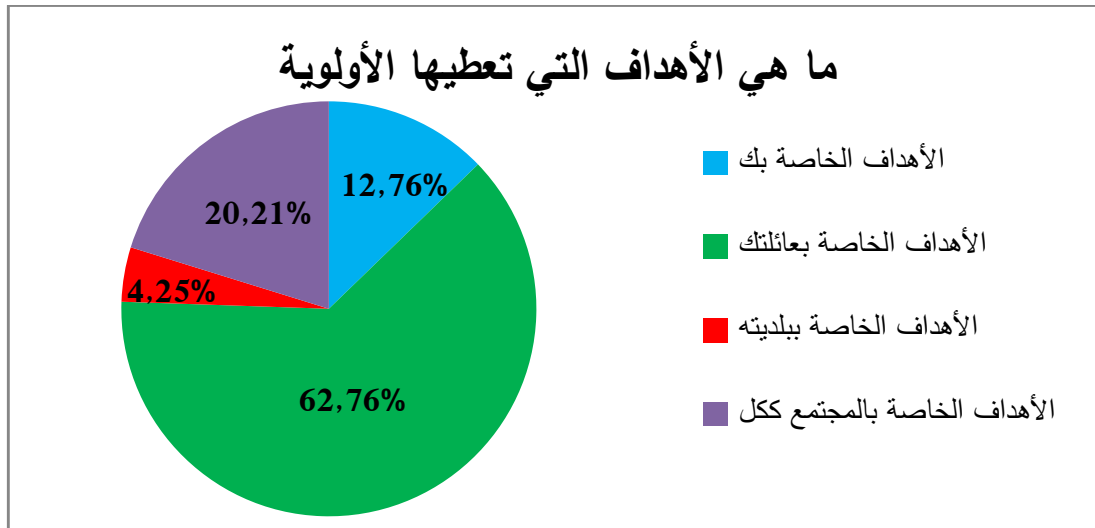
- بالنسبة لشريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى كانت بالإجابة بالأهداف الخاصة بالعائلة و ذلك بنسبة 60% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابتين الإجابة بالأهداف الخاصة بالفرد في حد ذاته، و الإجابة الخاصة بالأهداف الخاصة بالمجتمع ككل، و ذلك بنسبة 20% لكل إجابة على حدى، ثم تلتها في المرتبة الثالثة الإجابة بالأهداف الخاصة ببلديته و التي كانت منعدمة بنسبة 00%.
- أما في شريحة المشرفين فقد كانت المرتبة الأولى هي الإجابة بالأهداف الخاصة بعائلة الفرد الجزائري و

ذلك بنسبة وصلت إلى 61.11% ثم تلتها في المرتبة الثانية إجابة الأهداف الخاصة بالمجتمع ككل بنسبة 33.33% ثم جاءت في المرتبة الثالثة إجابة الأهداف الخاصة بالبلدية بنسبة 5.55% و أخيراً إجابة الأهداف الخاصة بالفرد في حد ذاته و التي كانت منعدمة بنسبة 00%.

- أما في شريحة الموظفين البسطاء فقد كانت المرتبة الأولى لإجابة الأهداف الخاصة بالعائلة بنسبة 63.63% ثم تلتها في المرتبة الثانية إجابة الأهداف الخاصة بالمجتمع ككل بنسبة 16.66% ثم تلتها في المرتبة الثالثة إجابة الأهداف الخاصة بالفرد في حد ذاته بنسبة 15.15% و أخيراً إجابة الأهداف الخاصة بالبلدية و ذلك بنسبة 4.54%.

و على العموم فإن إجابة مجموع مبحوثين العينة أتت كالتالي:

تصدرت المرتبة الأولى إجابة الأهداف الخاصة بالعائلة بنسبة 62.76% ثم في المرتبة الثانية إجابة الأهداف الخاصة بالمجتمع ككل بنسبة 20.21% ثم في المرتبة الثالثة إجابة الأهداف الخاصة بالفرد ذاته بنسبة 12.76% و في المرتبة الأخيرة إجابة الأهداف الخاصة بالبلدية بنسبة 4.25%.



الشكل رقم (23): يبين ترتيب أهداف الفرد الجزائري حسب أولوية التحقيق في ذهنيته

و نستنتج من خلال هذه الإجابات أن فكرة العائلة مازالت تهيمن على ذهنية المبحوثين حيث أن أكثر من نصف المبحوثين يهدفون إلى تحقيق مصالح العائلة قبل أي شيء، أما ذهنية المنظمة، و أن مصلحة المنظمة من مصلحة الفرد فهي شبه غائبة لدى المبحوثين إذ أنها كانت في المرتبة الأخيرة لديهم من حيث التحقيق، وعليه فإنه يمكن القول أن المبحوثين يرون المنظمة على أنها مكان لتقاضي الأجر و الاستفادة منها قدر الممكن، و هذه الذهنية تعتبر في حد ذاتها عائقاً تقف أمام إنضباطهم من ذاتهم حيث أن الإنضباط ينص على إيلاء الأهمية للجماعة حتى تتم الفائدة و يرتقي بذلك مستوى الأداء.

جدول رقم (13): يبين مدى عصبية الموظف الجزائري

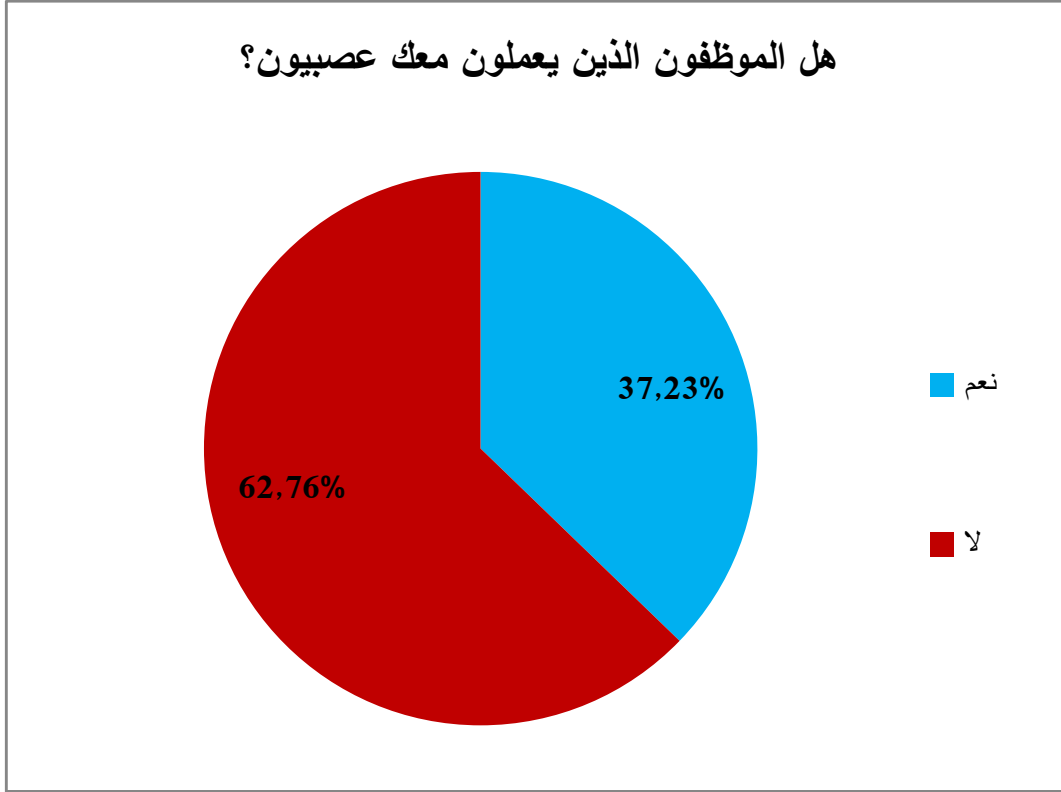
المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س9: هل الموظفون الذين يعملون معك عصبون؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
37,23	35	39,39	26	38,88	07	20	02	نعم
62,76	59	60,60	40	61,11	11	80	08	لا
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين الجدول المذكور أعلاه مدى تصرف الموظف الجزائري بعصبية فكانت النتائج التالية:

- بالنسبة لشريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى كانت بالإجابة لا و ذلك بنسبة 80% و كانت المرتبة الثانية بالإجابة بنعم بنسبة 20%.
- أما شريحة المشرفين فإن 61.11% منهم لا يرون أنهم يتصرفون بعصبية و كانت هي النسبة العالية ثم تلتها نسبة 38.88% منهم يرون بأنهم يتصرفون بعصبية.
- و بالنسبة لشريحة الموظفين البسطاء فإن نسبة 60.60% منهم وهي الأغلبية يرون بأنهم لا يتصرفون بعصبية و بقيت نسبة 39.39% منهم أقرت بأنهم عصبون.

وعليه وبالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة نجد أن 62.76% من المبحوثين لا يرون أنهم عصبيون،

ثم تليها نسبة 37.23% منهم يرون أن العصبية هي ردة فعل راسخة في ذهنيتهم.



الشكل رقم (24): يبين مدى إنتشار العصبية في ذهنية الفرد الجزائري

نستنتج من النتائج المتحصلة أن نسبة كبيرة من المبحوثين لا ترى بأنها تتصرف بعصبية فيما بينها أو مع المواطنين إلا أنه يلاحظ أنه توجد فئة معتبرة منهم فاقت ثلث تعدادهم أقرت بوجود هذه الصفة -العصبية- في التعامل الإداري في البلديات التي يعملون فيها، و بوجود هذه النسبة التي وصلت إلى 37.23% فإن هذه الصفة -العصبية- يمكن إعتبارها كعائق من شأنه أن يكبح إرتقاء الموظف الجزائري إلى مستوى الإنضباط من ذاته، حيث أن العصبية من شأنها أن تبعد الموظف عن الإلتزام بالقانون و بتقديم الخدمات

الضرورية التي هو مطالب بإنجازها في حينها و بنوعية جيدة، و عندما يكون في حالة عصبية فإنه يقترب إلى الفوضى و الهمجية و العنف الأمر الذي يتولد عنه إنحراف و إنحياز عن المغزى الذي هو موجود من أجله في منظمته.

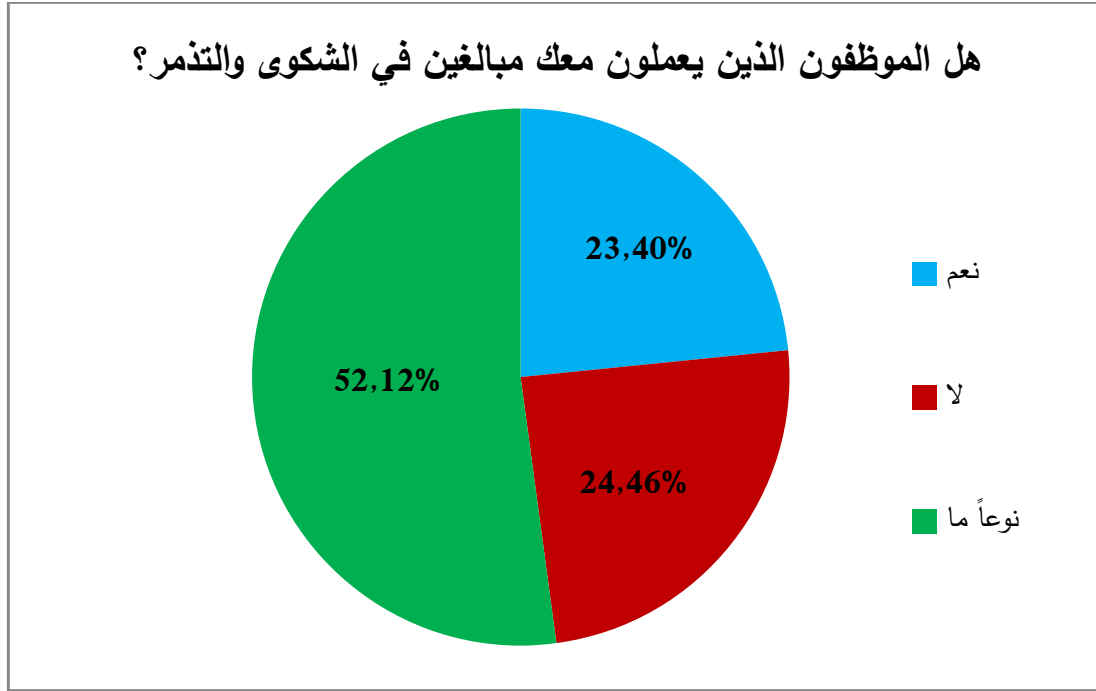
جدول رقم (14): يبين مدى إنتشار ذهنية الشكوى و التذمر لدى الموظف الجزائري

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س10: هل الموظفون الذين يعملون معك مبالغين في الشكوى و التذمر؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
23,40	22	25,75	17	22,22	04	10	01	نعم
24,46	23	18,18	12	55,55	10	10	01	لا
52,12	49	56,06	37	22,22	04	80	08	نوعاً ما
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين الجدول أعلاه مدى إنتشار ذهنية الشكوى والتذمر لدى الأفراد الجزائريين في الإدارة حيث كانت النتائج على النحو التالي:

- إن شريحة الإطارات أجابت بالإجابة نوعاً ما في المرتبة الأولى حيث وصلت نسبتهم إلى 80% ثم جاءت في المرتبة الثانية الإجابتين نعم و لا بنفس النسبة لكل واحدة و التي كانت 10%.
- أما المشرفون فإنهم أجابوا في المرتبة الأولى بـ لا و ذلك بنسبة 55.55% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابتين نعم، و نوعاً ما و ذلك بنسبة 22.22% لكل واحدة.
- و بخصوص الموظفين البسطاء فإن أغليبتهم يرون بأن الشكوى و التذمر صفتان موجودتان و لكن نوعاً ما، و كانت نسبتهم في هذه الإجابة هي 56.06% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بنعم و ذلك بنسبة 25.75% و في المرتبة الأخيرة كانت الإجابة بنفي هذه الصفات بنسبة 18.18%.

و بالنظر إلى مجموع المبحوثين في العينة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة بنوعاً ما، و ذلك بنسبة 52.12% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ لا بنسبة 24.46% ثم في المرتبة الأخيرة الإجابة بنعم بنسبة 23.40%.



الشكل رقم (25): يبين مدى إنتشار ذهنية الشكوى و التذمر لدى الفرد الجزائري

يظهر من خلال النتائج المتحصلة أن أكثر من نصف مجموع المبحوثين أقروا أنهم يتصفون بالشكوى و التذمر و لكن ليس دائماً، و نلاحظ أن 23.40% من المبحوثين ترى بأن الشكوى و التذمر هي من صفات المبحوثين، و تبقى نسبة قاربت ربع المبحوثين نفت إنتشار هذه الصفات لدى المبحوثين، وعليه يمكننا القول أن نسبة ثلاثة أرباع المبحوثين $\frac{3}{4}$ ، ترى بأن الشكوى و التذمر هي من صفات المبحوثين حتى و إن لم تكن صفات دائمة.

وعليه فإن إنتشار صفة الشكوى و التذمر من شأنها أن تحرف تركيز الموظفين عن الإلتزام بالإنضباط إلى التوجه نحو السلبية و الكسل، و نحو المماثلة هذه الصفات التي من شأنها أن تكبح إرتقاء أداء الموظف إلى مستوى عالي و تجعله يتفوق على أفكاره السلبية فلا ينتج و لا يشكر الله على حاله و بذلك يقترب إلى القنوط ثم الإحباط.

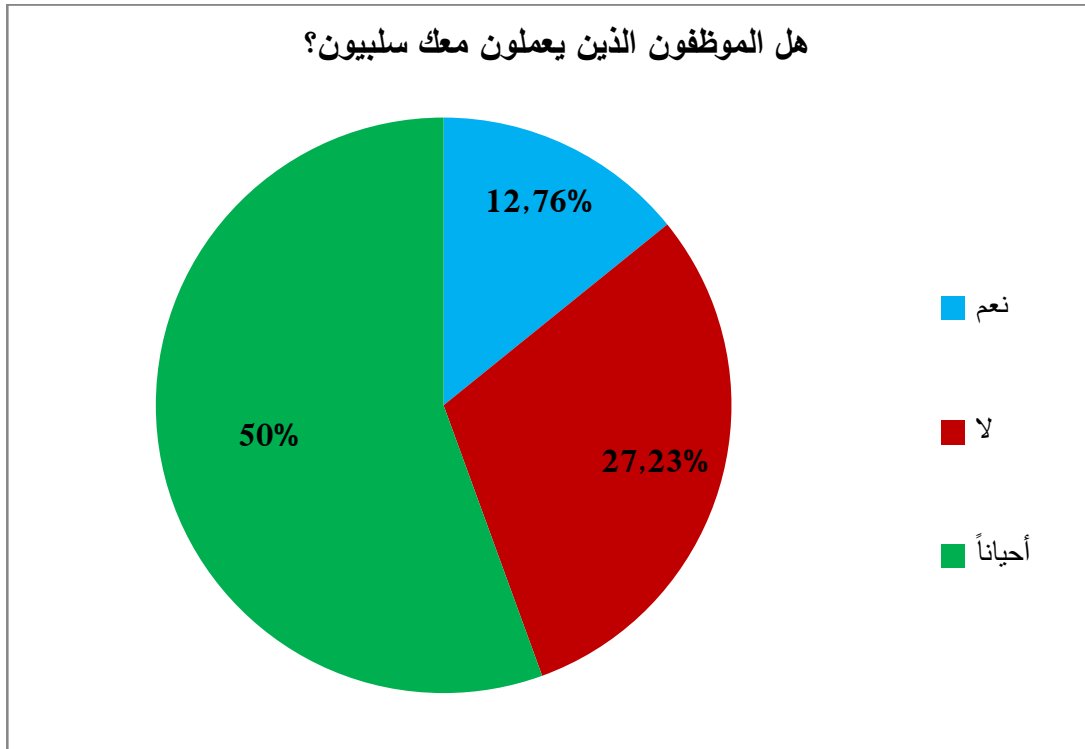
جدول رقم (15): يبين مدى سلبية الموظف الجزائري

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س11: هل الموظفون الذين يعملون معك سلبيون؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
12,76	12	13,63	09	16,66	03	00	00	نعم
27,23	35	31,81	21	55,55	10	40	04	لا
50	47	54,54	36	27,77	05	60	06	أحياناً
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين الجدول أعلاه مدى إنتشار السلبية في ذهنية الفرد الجزائري فكانت النتائج على النحو التالي:

- في شريحة الإطارات جاءت الإجابة بـ أحياناً في المرتبة الأولى بنسبة 60%، ثم في المرتبة الثانية إجابة لا بنسبة 40%، و في المرتبة الثالثة و الأخيرة جاءت الإجابة بـ نعم و التي كانت منعدمة بنسبة 00%.
- و في شريحة المشرفين جاءت الإجابة بـ لا بنسبة 55.55% هي الأولى ثم في المرتبة الثانية الإجابة بـ أحياناً و بنسبة 27.77% و في المرتبة الثالثة الإجابة بـ نعم بنسبة 16.66%.
- و في شريحة الموظفين البسطاء جاءت في المرتبة الأولى الإجابة بـ أحياناً بنسبة 54.54% ثم في المرتبة الثانية الإجابة بـ لا بنسبة 31.81% و في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة بـ نعم بنسبة 13.63%.

و إجمالاً بالنظر إلى كل أفراد العينة نجد في المرتبة الأولى الإجابة بـ أحياناً التي وصلت إلى 50% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ لا بنسبة 27.23%، ثم في المرتبة الأخيرة جاءت الإجابة بـ نعم بنسبة 12.76%.



الشكل رقم (26): يبين مدى إنتشار السلبية لدى الفرد الجزائري

يمكننا الإستنتاج من هذه النتائج أن حوالي نصف المبحوثين يرون أنهم سلبيون و لكن ليس بصفة دائمة و صرحت نسبة منهم على أن صفة السلبية راسخة في ذهنياتهم و نفت نسبة لم تصل إلى ثلث المبحوثين هذه الصفة.

و عليه فإن إقرار المبحوثين وجود هذه الصفة في ذهنياتهم من شأنه أن يبين لنا أنها تعتبر عائق يصد الفرد الجزائري عن الإبداع و الإيجابية سواءً في العمل أو حتى في طريقة التفكير.

كما أن التفكير بسلبية من شأنه أن يشيع الفوضى و الإشاعات و المشاكل في المنظمات، كما أنه يمكنه أ يصل بالأفراد حتى إلى إستعمال أساليب عنيفة من أجل حل المشاكل الإدارية و فرض وجهات النظر.

جدول رقم (16): يبين مدى إنتشار صفة التسلط في ذهنية الموظف الجزائري

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س12: هل الموظفون الذين يعملون معك متسلطين؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
17,02	16	18,18	12	16,66	03	10	01	نعم
53,19	50	53,03	35	61,11	11	40	04	لا
29,78	28	28,78	19	22,22	04	50	05	نوعاً ما
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا هذا الجدول مدى إنتشار صفة التسلط في الذهنية الجزائرية و التي كانت نتائجه على النحو التالي:

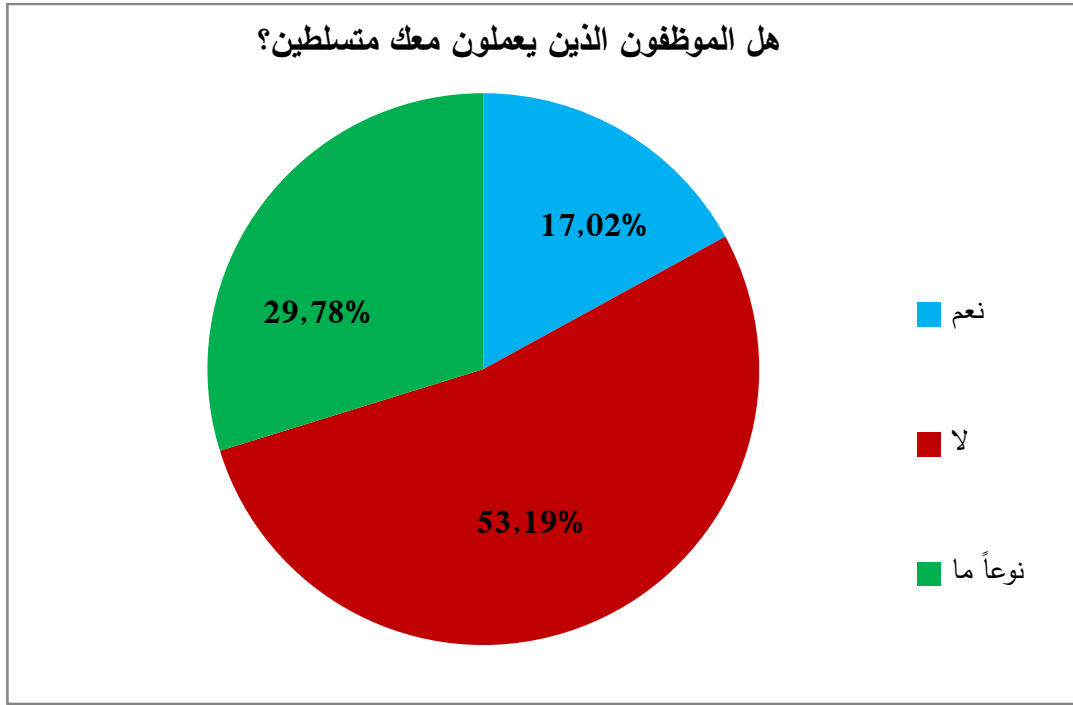
- عن شريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى جاءت الإجابة بـ نوعاً ما و التي وصلت إلى 50% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ لا بنسبة 40% و في المرتبة الثالثة و الأخيرة للإجابة بـ نعم و التي كانت 10%.

- و أما شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة بـ لا و قد بلغت نسبتهم 61.11% ثم في المرتبة الثانية الإجابة بـ نوعاً ما بنسبة 22.22% و أخيراً الإجابة بـ نعم التي لم تتجاوز 16.66%.

- و بخصوص شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة بـ لا بنسبة 53.03% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ نوعاً ما بنسبة 28.78% و أخيراً الإجابة بـ نعم التي لم تتجاوز 18.18%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي لعينة المبحوثين فإن أكثر من نصف العينة أي بنسبة 53.19% نفوا إنتشار صفة التسلط فيما بينهم و 29.78% من المبحوثين أقرروا وجود هذه الصفة و لكن بشيء من النسبية و تلتها

17.02% من مجموع الباحثين صرحوا أن هذه الصفة موجودة و منتشرة فيما بينهم.



الشكل رقم (27): يبين إنتشار صفة التسلط في ذهنية الفرد الجزائري

يمكننا الإستخلاص من هذه النتائج أن أكثر من نصف الباحثين نفوا إنتشار صفة التسلط في ذهنيته، إلا أن الملفت للإنتباه أن فئة معتبرة لم تصل إلى النصف أفرت وجود هذه الصفة في ذهنيته على الرغم من أن هذا الإقرار كان نسبياً حيث أن أكثر من نصف هذه الفئة أجابت بنوعاً ما، إلا أن هذا لا يستثني إنتشار هذه الصفة الذميمة التي لا تساعد في نشر الألفة أو التعاون أو الإتحاد بين الأفراد، و هذه الصفات التي تعتبر ضرورية من أجل خلق ذهنية مناسبة تتماشى و إرتقاء الفرد الجزائري بأدائه إلى الإنضباط من ذاته.

كما أنه من شأن إنتشار صفة التسلط أن تكبح كل محاولات الإبداع و الإنتاج و التميز، كما من شأنها أيضاً أن تعرقل بشكل واضح ليونة و سهولة الإتصال الوظيفي بأنواعه الأمر الذي من شأنه أن يشجع الفوضى في أوساط الموظفين.

جدول رقم (17): يبين مدى إنتشار المماثلة و التأجيل في ذهنية الموظف الجزائري

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س13: هل الموظفون الذين يعملون معك يتماثلون و يؤجلون عملهم؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
19,14	18	19,69	13	16,66	03	20	02	نعم
41,48	39	39,39	26	50	09	40	04	لا
39,36	37	40,90	27	33,33	06	40	04	أحياناً
100	94	100	66	99,99	18	100	10	المجموع

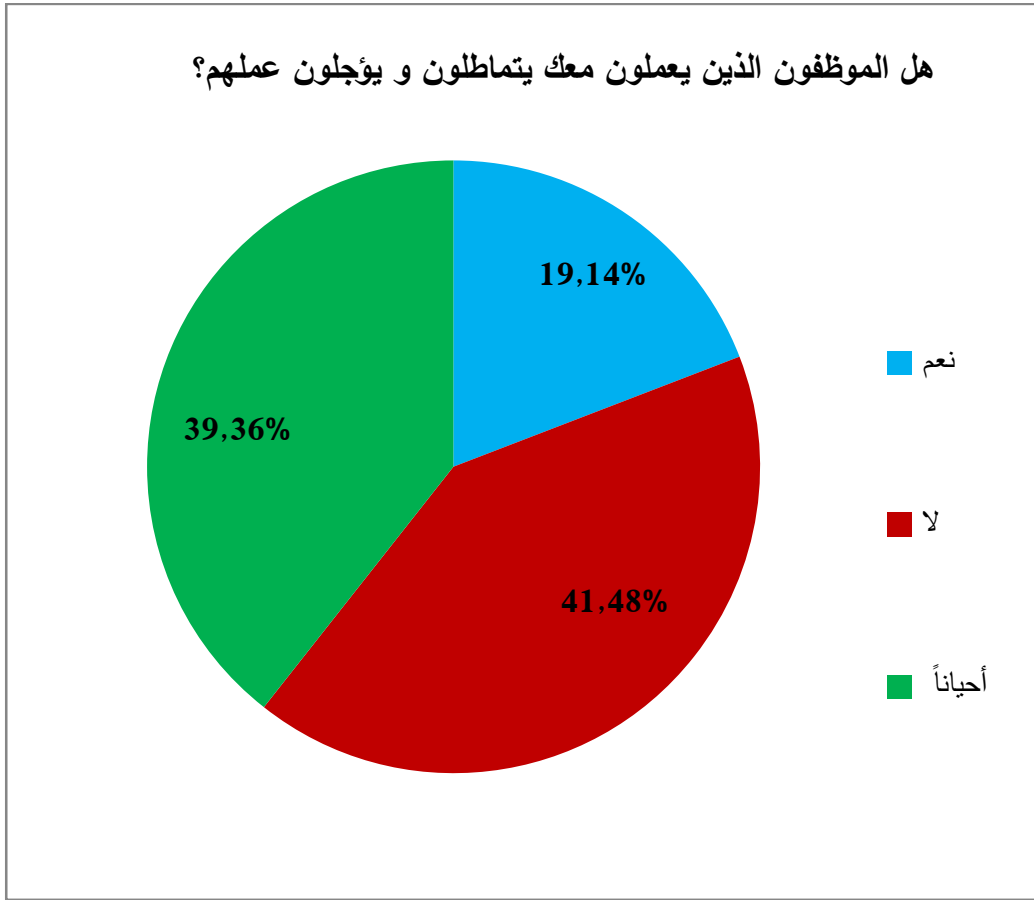
يبين لنا الجدول السالف الذكر مدى إنتشار صفة المماثلة والتأجيل في ذهنية الفرد الجزائري

حيث كانت النتائج على النحو التالي:

- في شريحة الإطارات جاءت المرتبة الأولى الإجابة ب لا و أحياناً بنسبة 40% لكل واحدة، ثم في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم بنسبة 20%.
- و في شريحة المشرفين جاءت المرتبة الأولى الإجابة ب لا بنسبة 50% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب أحياناً بنسبة 33.33% ثم في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة ب نعم بنسبة 16.66%.
- أما شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة ب أحياناً بنسبة 40.90% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب لا بنسبة 39.39% ثم في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة ب نعم بنسبة 19.69%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للمبحوثين فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة بالنفي عن إنتشار هذه الصفة و التي بلغت 41.48% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب أحياناً بنسبة 39.36% ثم في المرتبة الثالثة و

الأخيرة الإجابة بـ نعم المؤيدة لإنتشار هذه الصفة و التي كانت نسبتها 19.14%.



الشكل رقم (28): يبين مدى إنتشار صفة المماطلة و التأجيل في ذهنية الفرد الجزائري

نستخلص من النتائج السالفة أن فئة كبيرة من المبحوثين لا يرون أن صفة المماطلة و التأجيل منتشرة فيما بينهم إلا أن نسبة تفوق النصف منهم ترى بأن هذه الصفة موجودة حيث أن 39.36% منهم أقرروا بوجودها لكن نسبياً و لكن 19.14% منهم أقرروا صراحةً بوجود هذه الصفة بين المبحوثين، و عليه فبإنتشار هذه الصفة بين الأفراد الجزائريين و بتبنيها في ذهنياتهم فإنه يصعب عليهم إعطاء القيمة الحقيقية للوقت و الإلتزام بالمواعيد، و قضاء حاجات الناس في وقتها، و هذا كله يعتبر جو غير مناسب لأن يرتقي الأداء أو أن يسود الإنضباط و الإلتزام.

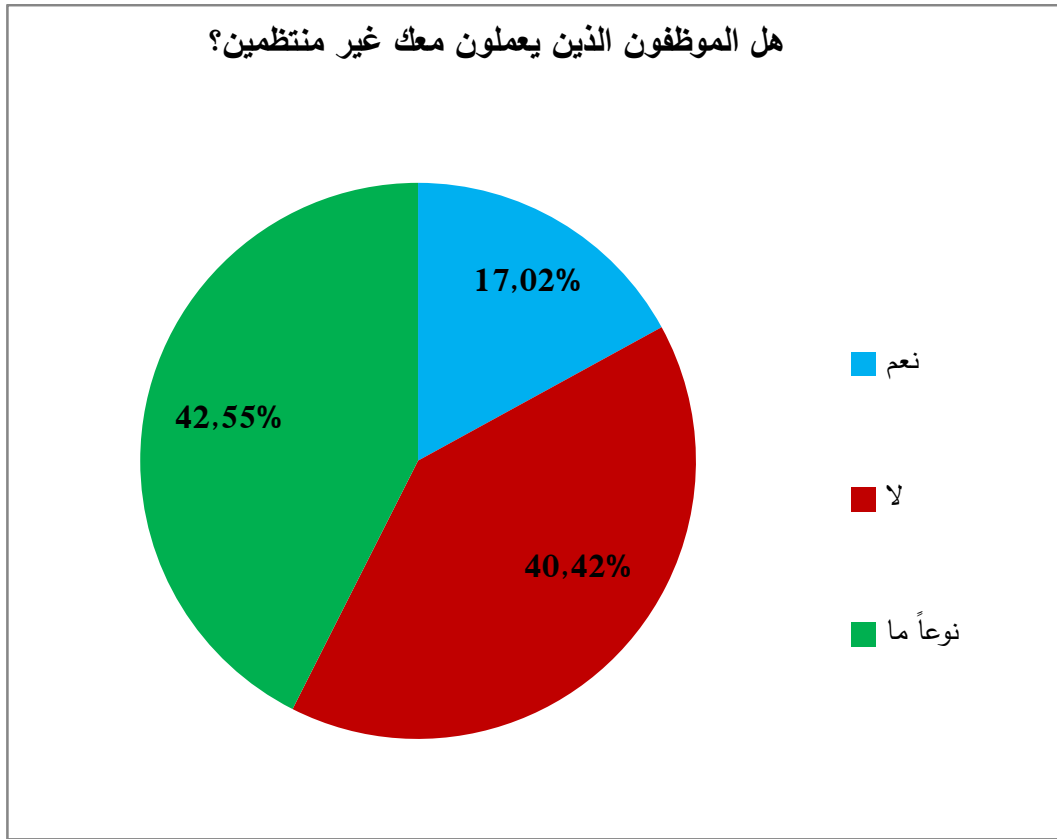
جدول رقم (18): يبين مدى عدم إنتظام الموظف الجزائري

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س14:هل الموظفون الذين يعملون معك غير منتظمين؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
17,02	16	15,15	10	27,77	05	10	01	نعم
40,42	38	36,36	24	50	09	50	05	لا
42,55	40	48,48	32	22,22	04	40	04	نوعاً ما
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه مدى إنتشار صفة عدم الإنتظام في ذهنية الفرد الجزائري و الذي كانت نتائجه على النحو التالي:

- في شريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى جاءت بالإجابة ب لا و ذلك بنسبة النصف 50% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نوعاً ما بنسبة 40% ثم تلتها في المرتبة الأخيرة الإجابة ب نعم بنسبة 10%.
- و في شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة ب لا بنسبة 50% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم بنسبة 27.77% ثم تلتها في المرتبة الثالثة الإجابة ب نوعاً ما بنسبة 22.22%.
- أما شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى فيها جاءت بالإجابة ب نوعاً ما بنسبة 48.48% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب لا بنسبة 36.36% ثم في المرتبة الأخيرة الإجابة ب نعم بنسبة 15.15%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للمبحوثين في العينة فإن الإجابة التي كانت لها المرتبة الأولى هي نوعاً ما بنسبة 42.55%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب لا بنسبة 40.42% ثم في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة ب نعم بنسبة 17.02%.



الشكل رقم (29): يبين مدى إنتشار صفة الإنتظام في ذهنية الفرد الجزائري

نستخلص من النتائج السالفة أن الفئة الكبرى من المبحوثين ترى بأن عدم الإنتظام هو صفة من صفات المبحوثين في العمل حتى و إن كانت هذه الصفة غير دائمة -أي نسبية-، و نستنتج كذلك أن فئة معتبرة من المبحوثين و لكنها أقل من الفئة الأولى نفت إنتشار هذه الصفة بينهم و قد أكدت نسبة صغيرة نسبياً إنتشار صفة عدم الإنتظام في ذهنيته، و عليه فإنه يمكننا القول أن صفة عدم الإنتظام في العمل هي صفة موجودة حتى و إن كانت غير دائمة و غير ملازمة للمبحوثين، إلا أنها موجودة في ذهن الفرد تؤثر عليه سلباً فتمتعه من أن يرتقي بأدائه المهني و يطره حتى يصل به إلى الإنضباط ذاتياً.

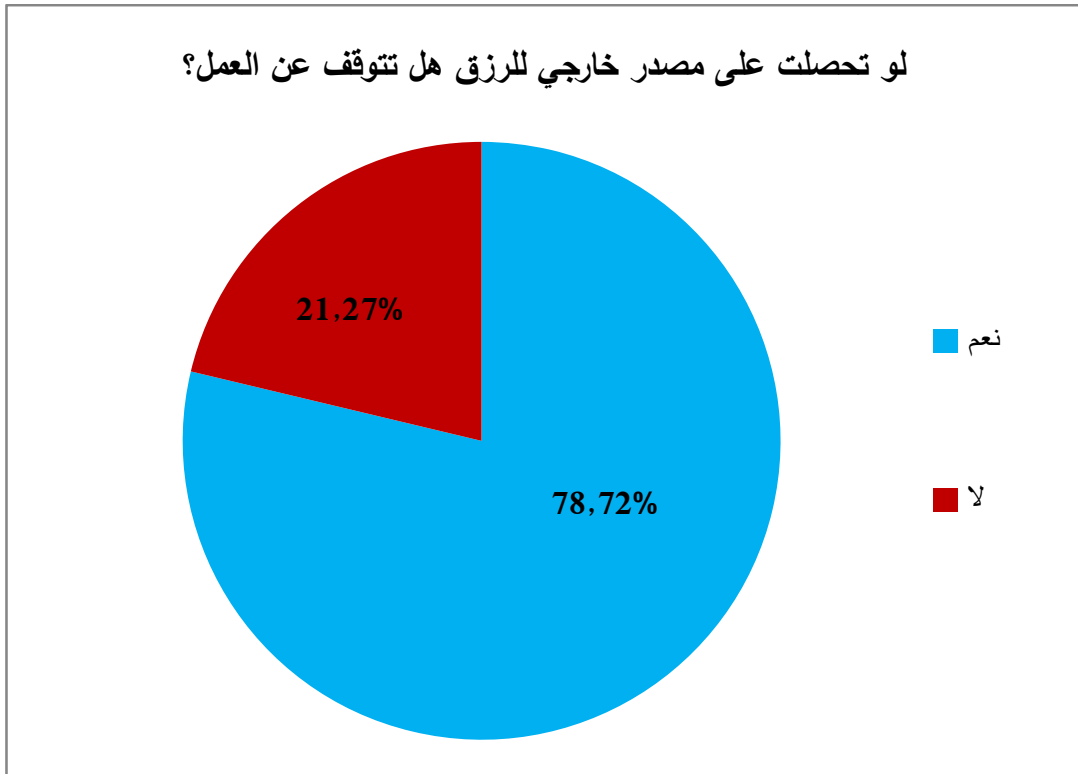
كما أنه معلوم أن الإنتظام من شأنه أن يسهل المهام على الموظفين كما أنه من شأنه أن يسهل من تحديد المشاكل التنظيمية، كما من شأنه أيضاً أن يسهل من حلها، و بالتالي تحسين مناخ العمل.

جدول رقم (19): يبين قيمة العمل في ذهنية الموظف الجزائري

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س15: لو تحصلت على مصدر خارجي للرزق هل تتوقف عن العمل؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
78,72	74	75,75	50	83,33	15	90	09	نعم
21,27	20	24,24	16	16,66	03	10	01	لا
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول السالف الذكر قيمة العمل في ذهنية الفرد الجزائري، و ذلك من خلال طرح سؤال مفاده إن تحصل الفرد الجزائري على مصدر الرزق هل يتوقف عن العمل؟ فكانت النتائج على النحو التالي:

- في شريحة الإطارات جاءت في المرتبة الأولى الإجابة بـ نعم أتوقف و التي وصلت إلى 90% من مجموع الإطارات ثم في المرتبة الثانية الإجابة بـ لا نسبة 10%.
- أما شريحة المشرفين فقد جاءت الإجابة بـ نعم في المرتبة الأولى بنسبة 83.33% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ لا بنسبة 16.66%.
- و في شريحة الموظفين البسطاء فقد كانت الإجابة نعم بنسبة وصلت إلى 75.75% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ لا بنسبة 24.24%.
- و بالنظر للمجموع الكلي للمبحوثين فإن المرتبة الأولى جاءت بالإجابة بـ نعم أتوقف عن العمل و التي وصلت إلى 78.72% ثم الإجابة بـ لا التي لم تتجاوز 21.27%.



الشكل رقم (30): يبين مدى التمسك بالعمل رغم توفر الرزق في ذهنية الفرد الجزائري

نستنتج من هذه المعطيات أن أكثر من ثلاث أرباع $\frac{3}{4}$ من المبحوثين أقرّوا أنهم لو حصلوا على مصدر ثابت للرزق فإنهم يتوقفون عن العمل، و بقيت نسبة ضئيلة لم تتجاوز 21.27% يرون أنهم يواصلون العمل رغم توفر مصدر رزق ثابت.

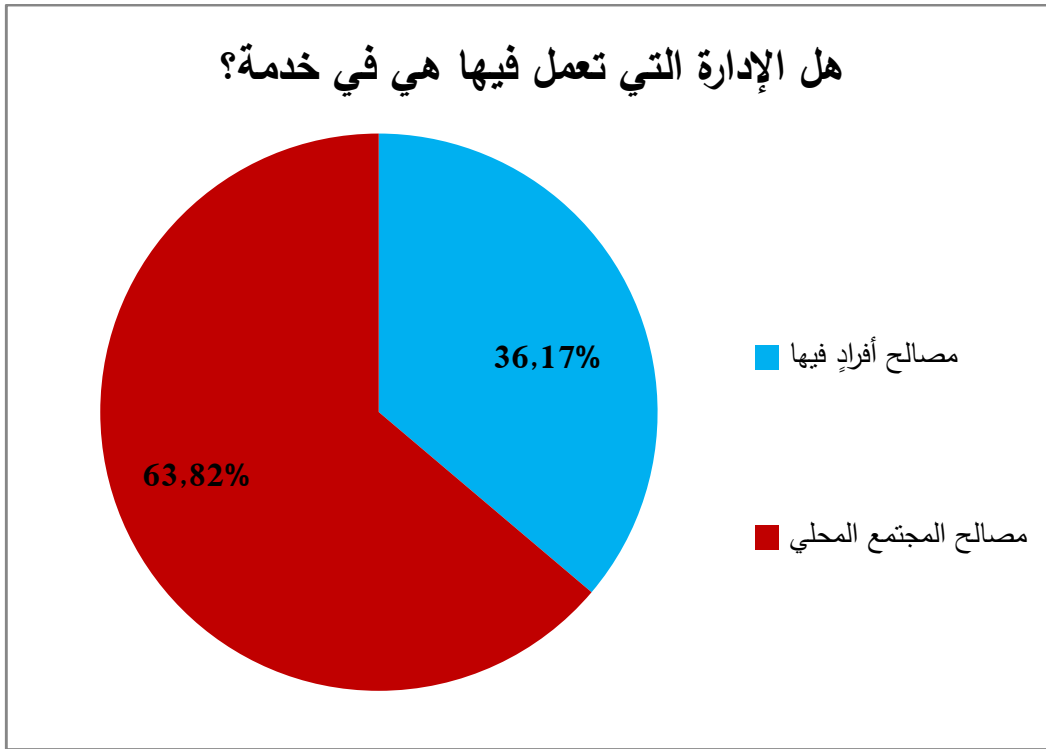
و عليه يظهر جلياً أن الفرد المبحوث يُقيّم العمل على أنه مصدر للرزق فقط، و أنه في حالة توفر مصدر آخر للرزق فإنه يترك العمل بدون أي تردد أو تفكير، هذه الذهنية التي نراها مادية -مادية العمل- يتفرغ فيها فكر المبحوثين بالمنفعة المادية من أجر و علاواتٍ و ... التي يجنونها من العمل و لا يفكرون بأن العمل عبادة أو إبداع أو إنتاج أو تسخير للمادة و للوقت، و هذا ما يحط من قيمة العمل في ذهنية المبحوثين الأمر الذي لا يجعلهم يبذلون الفكر و الجهد من أجل تطوير أدايمهم، أو تحسينه للإرتقاء نحو الأفضل، و الأجود، و الأحسن.

جدول رقم (20): يبين نظرة الموظفين تجاه الجهة التي تستفيد من جهودهم المبذول في العمل

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س16: هل الإدارة التي تعمل فيها هي في خدمة؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
36,17	34	33,33	22	50	09	30	03	مصالح أفراد فيها
63,82	60	66,66	44	50	09	70	07	مصالح المجتمع المحلي
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أنفاً نظرة الفرد الجزائري للجهة التي تستفيد من جهده المبذول في العمل و التي كانت نتائجه كالآتي:

- بالنسبة لشريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى جاءت بالإجابة بأن الإدارة تخدم مصالح المجتمع المحلي بنسبة وصلت إلى 70% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بأن الإدارة تخدم مصالح أفراد فيها بنسبة 30%.
- أما شريحة المشرفين فإن الإجابة بأن الإدارة في خدمة مصالح أفراد فيها مع الإجابة بأن الإدارة في خدمة المجتمع المحلي فقد كانت متناصفة 50% لكل إجابة.
- أما شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى جاءت بالإجابة بأن الإدارة التي يعملون فيها في خدمة مصالح المجتمع المحلي بنسبة 66.66% و في المرتبة الثانية جاءت الإجابة بأن الإدارة في خدمة مصالح أفراد فيها بنسبة 33.33%.
- أما بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى جاءت بالإجابة بأن الإدارة التي يعملون فيها هي في خدمة المجتمع المحلي بنسبة 63.82% و في المرتبة الثانية جاءت الإجابة بأن الإدارة في خدمة أفراد فيها بنسبة 36.17%.



الشكل رقم (31): يبين ذهنية الفرد الجزائري تجاه الجهة المستفيدة من عمله الإداري

نستنتج من هذه النتائج أن غالبية المبحوثين يرون أن جهدهم الإداري المبذول في خدمة المجتمع المحلي الذي يعيشون فيه، إلا أنه لا يمكننا أن ننكر أن نسبة معتبرة فاقت الثلث $\frac{1}{3}$ من مجموعهم ترى بأن جهدهم المبذول في عملهم يذهب لصالح أفراد معينين دون المجتمع المحلي، و مجرد الاعتقاد بهذا الطرح فإن الفرد يشعر و كأنه في نظام إقطاعي، يذهب جهده و تعب و قوته لصالح فرد واحد أو مجموعة معينة و هذا الاعتقاد أو التفكير لا يسمح للمبحوثين أن يطوروا من ذواتهم أو أن يرفعوا من مستواهم لأنهم لن يستفيدوا من ذلك التطوير بل يستفيد منه أفراد آخرين، و هذه الذهنية لا تسمح حتى أن يكون هنالك أدنى مستوى للإنضباط من الذات.

بل على العكس من ذلك حيث أن هذه الصفة من شأنها أن تزيد من السلوكيات التخريبية بسبب الغيرة و الحسد و الحقد و القنوط.



المبحث الثالث: تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية

لنوعية الثقافة الخارجية دور
في إعاقة تمسك الأفراد
بسلوك الإنضباط الذاتي

ثالثاً: لنوعية الثقافة الخارجية دور في إعاقة تمسك الأفراد بسلوك الإنضباط الذاتي

جدول رقم (21): يبين مدى شعور الموظفين بالإستقرار السياسي في مجتمعهم

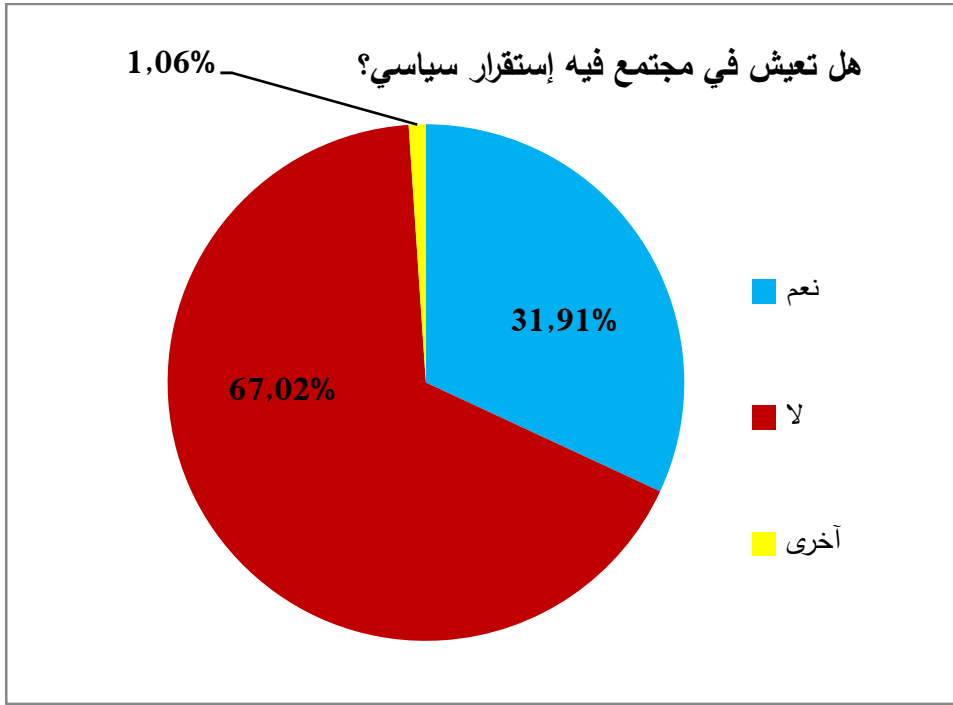
المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س17: هل تعيش في مجتمع فيه إستقرار سياسي؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
31,91	30	34,84	23	27,77	05	20	02	نعم
67,02	63	63,63	42	72,22	13	80	08	لا
01,06	01	01,51	01	00	00	00	00	أخرى
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه مدى شعور الأفراد بالإستقرار السياسي في المجتمع الجزائري، حيث كانت النتائج على الشكل التالي:

- في شريحة الإطارات جاءت في المرتبة الأولى الإجابة لا بنسبة 80% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم بنسبة 20% ثم في المرتبة الأخيرة الإجابة ب أخرى التي كانت منعدمة بنسبة 00%.
- أما شريحة المشرفين فكانت المرتبة الأولى بالإجابة لا بنسبة وصلت إلى 72.22% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم التي وصلت نسبتها إلى 27.77% ثم في المرتبة الأخيرة الإجابة ب أخرى التي كانت منعدمة بنسبة 00%.
- و بخصوص شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 63.63% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 34.84% ثم في المرتبة الأخيرة الإجابة ب أخرى التي لم تتعدى 01.51%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 67.02% ثم في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم التي وصلت إلى 31.91% و أخيراً الإجابة ب أخرى التي لم

تتعدى 01.06%.



الشكل رقم (32): يبين إذا كان الفرد الجزائري يشعر بالإستقرار السياسي في مجتمعه

نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين لا يشعرون أنهم يعيشون في إستقرار سياسي في حياتهم اليومية، ولاحظنا أنه توجد فئة من المبحوثين صرحت أنها تشعر بالإستقرار السياسي إلا أن نسبتها لم تصل إلى ثلث

العينة $\frac{1}{3}$.

و عليه فإن السمة الغالبة على المبحوثين هي عدم شعورهم بالإستقرار السياسي في حياتهم اليومية الأمر الذي ينعكس سلباً على تفاؤلهم ونظرتهم للحياة و للمجتمع الذي يعيشون فيه، كما يؤثر سلباً على نظرتهم المستقبلية و خصوصاً تأمين أسرهم و عائلاتهم، فهذا التشاؤم و الحذر و الريبة من الوضع السياسي القائم يؤثر سلباً على طريقة أدائهم و مستواهم في حياتهم المهنية، كما أنه يدل على جو سياسي فاسد من شأنه أن يجعل الفرد المبحوث يستغرق الكثير من طاقته الفكرية في تأمين حياته و حياة أسرته و عائلته الأمر الذي

يبعده عن الإهتمام بالعمل أو برفع جودة الأداء ليرقى إلى مستوى الإنضباط من ذاته.

جدول رقم (22): يبين مدى شعور الموظف الجزائري بسيادة القانون

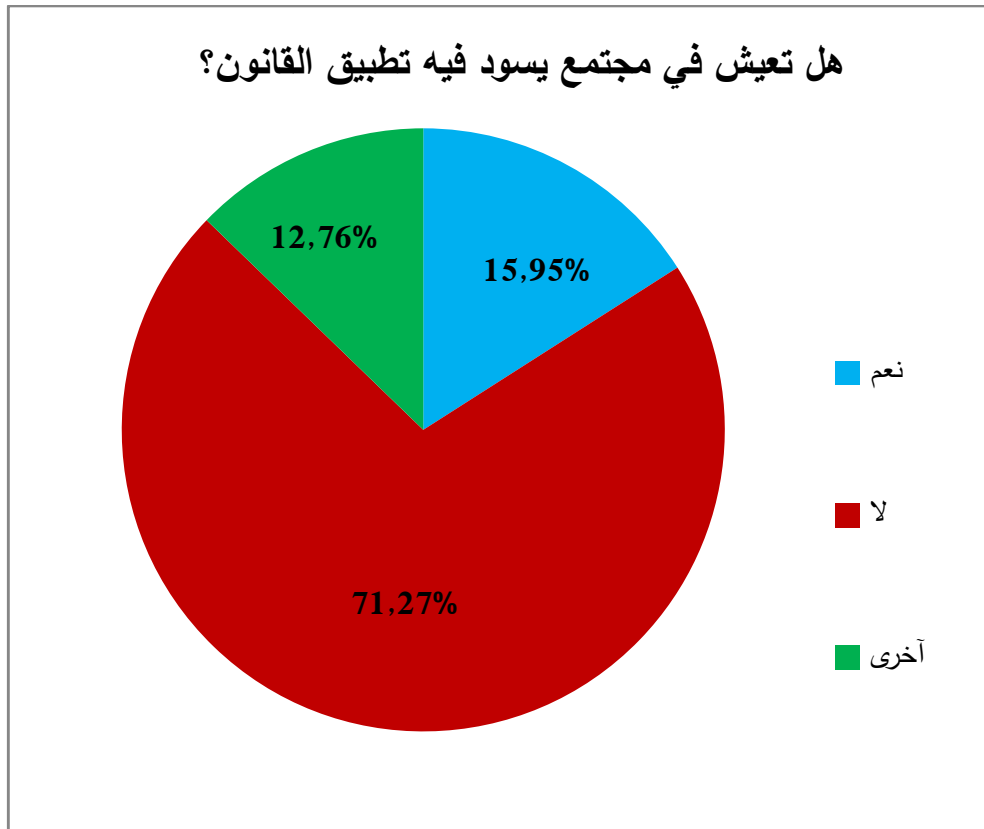
المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س18: هل تعيش في مجتمع يسود فيه تطبيق القانون؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15,95	15	18,18	12	11,11	02	10	01	نعم
71,27	67	71,21	47	72,22	13	70	07	لا
12,76	12	10,60	07	16,66	03	20	02	أخرى
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أنفاً مدى شعور الفرد الجزائري بسيادة القانون في حياته اليومية و التي كانت نتائجها على النحو التالي:

- بالنسبة لشريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى جاءت بالإجابة ب لا و التي وصلت نسبتها إلى 70% ثم في المرتبة الثانية الإجابة ب أخرى التي وصلت إلى 20% و أخيراً الإجابة ب نعم التي لم تتجاوز نسبتها 10%، و الملاحظ في هذه الشريحة أن الإطارين اللذين أجابا ب أخرى أحدهما إستعمل عبارة أحياناً يطبق القانون و ليس دائماً أما الإطار الثاني فقد إستعمل عبارة يطبق القانون بتميز و بدون عدل.
- وفي شريحة المشرفين فالمرتبة الأولى كانت للإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 72.22% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب أخرى بنسبة وصلت إلى 16.66% ثم في المرتبة الأخيرة الإجابة ب نعم بنسبة لم تتجاوز 11.11%، و الملاحظ في هذه الفئة أن المبحوثين الذين أجابوا ب أخرى علقوا بأن تطبيق القانون يكون نسبي، و أحياناً، و يطبق على فئة من المجتمع دون الأخرى مما يولد الشعور بالإغتراب.
- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى جاءت بالإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 71.21% ثم في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 18.18% و أخيراً في المرتبة الثالثة الإجابة ب

أخرى التي وصلت نسبتها إلى 10.60% و في الفئة التي أجابت بـ أخرى تمّ إستعمال عدة عبارات و تعاليق من هذه الفئة على غرار يطبق القانون في بعض الأحيان، و لا يطبق القانون على الجميع، تطبيق القانون في المجتمع نسبي، تطبيق القانون ليس دائماً، يطبق القانون على الضعيف فقط.

- و بالنظر إلى المجموع العام للعينة المبحوثة فإنه نجد أن المرتبة الأولى جاءت بالإجابة بـ لا و التي وصلت نسبتها إلى 71.27% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ نعم بنسبة وصلت إلى 15.95% و أخيراً الإجابة بـ أخرى التي لم تتجاوز 12.76%.



الشكل رقم (33): يبين مدى شعور الفرد الجزائري بتطبيق القانون في حياته اليومية

نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين لا يشعرون بسيادة القانون في حياتهم اليومية، هذه الفئة التي كانت كبيرة و التي فاقت ثلثي المبحوثين $\frac{2}{3}$ ، كما أنه يوجد فئة محتشمة لم تتجاوز 15.95% فقط هي التي تعتقد

بسيادة القانون في المجتمع الجزائري، و حتى الفئة التي لها آراء مغايرة عن التأييد أو النفي فإنها علقت بأن تطبيق القانون في الجزائر حتى و إن تجسد فإنه نسبي و غير دائم، و ضد فئة معينة من المجتمع. فعدم شعور الفرد بالأمان من شأنه أن يسعى إلى تحقيق هذه الحاجة الأساسية فينحرف لذلك تفكيره و جهده نحو تحقيق و إشباع هذه الحاجة عوض التركيز على جودة الأداء و الإنضباط من الذات.

جدول رقم (23): يبين مدى إنتشار اليأس و فقدان الأمل لدى الموظف الجزائري في حياته اليومية

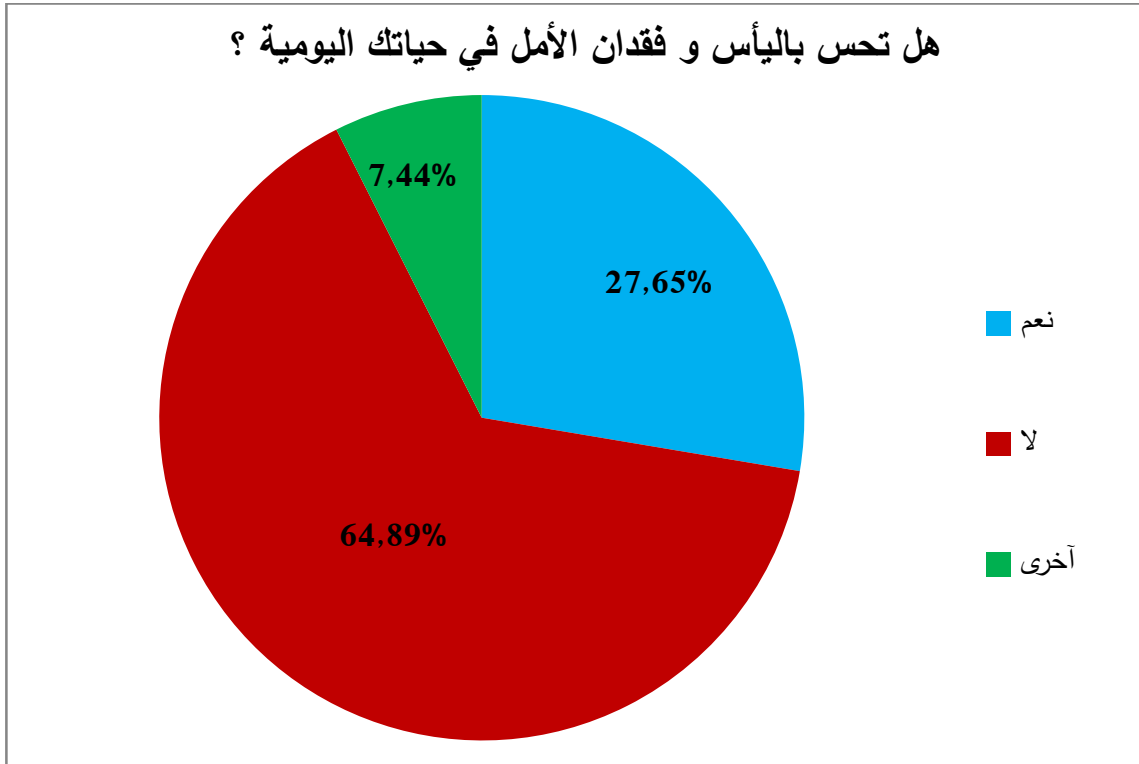
المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س 19: هل تحس باليأس و فقدان الأمل في حياتك اليومية؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
27,65	26	24,24	16	33,33	06	40	04	نعم
64,89	61	68,18	45	61,11	11	50	05	لا
07,44	07	07,57	05	05,55	01	10	01	أخرى
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين الجدول المذكور أعلاه مدى شعور الفرد الجزائري باليأس و فقدان الأمل في حياته اليومية، حيث كانت نتائجه كمايلي:

- بالنسبة لشريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى جاءت بالإجابة ب لا أي أنهم لا يشعرون باليأس و فقدان الأمل و الذين كانت نسبتهم 50% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم و ذلك بنسبة 40% و في المرتبة الثالثة و الأخيرة جاءت الإجابة ب أخرى بنسبة 10%.
- و في شريحة المشرفين فكانت المرتبة الأولى الإجابة ب لا و التي بلغت نسبتهم 61.11% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم بنسبة 33.33% ثم تلتها في المرتبة الأخيرة الإجابة ب أخرى بنسبة 5.55%.

- أما شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة ب لا بنسبة 68.18% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 24.24% ثم في المرتبة الأخيرة الإجابة ب أخرى التي لم تتجاوز 07.57%.

و عليه و بالنظر إلى المجموع الكلي للمبحوثين فإن المرتبة الأولى كانت بالإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 64.89% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 27.65% وفي المرتبة الثالثة الإجابة ب أخرى التي نسبتها لم تتجاوز 07.44% من مجموع المبحوثين.



الشكل رقم (34): يبين مدى شعور الفرد الجزائري باليأس و فقدان الأمل في حياته اليومية

نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين لا يشعرون باليأس و فقدان الأمل في حياتهم اليومية و هذا يعتبر مؤشراً إيجابياً من شأنه أن يدعم مقدرتهم على الإرتقاء بأدائهم إلى مستوى الإنضباط ذاتياً.

إلا أنه تجدر الإشارة إلى وجود فئة معتبرة أفرت أنها تشعر باليأس و فقدان الأمل حيث أنهم صرحوا بذلك مباشرة، كما توجد فئة ضئيلة إستعملت عبارة أخرى و التي علقت عليها بإستعمال جملة في معظم الأيام بالنسبة لإطار و بجملة في بعض المواقف بالنسبة لمشرف و بجملة في بعض المواقف و أحياناً بالنسبة للموظفين البسطاء.

و شعور الفرد باليأس في حياته اليومية و فقدانه للأمل من شأنه أن يجعله يفكر في الهجرة أو حتى الإنتحار، و هذان عاملان متضاربان مع حب الوطن أو حب الذات و اللذان يعتبران داعمان أساسيان يتغذى منهما الإنضباط الذاتي.

جدول رقم (24): يبين عدم المبالاة في العمل لدى الموظفين

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س20: هل ترى بأن الأفراد الذين تعمل معهم غير مبالين في مهامهم ؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
25,53	24	24,24	16	33,33	06	20	02	نعم
65,95	62	66,66	44	61,11	11	70	07	لا
08,51	08	09,09	06	05,55	01	10	01	أخرى
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

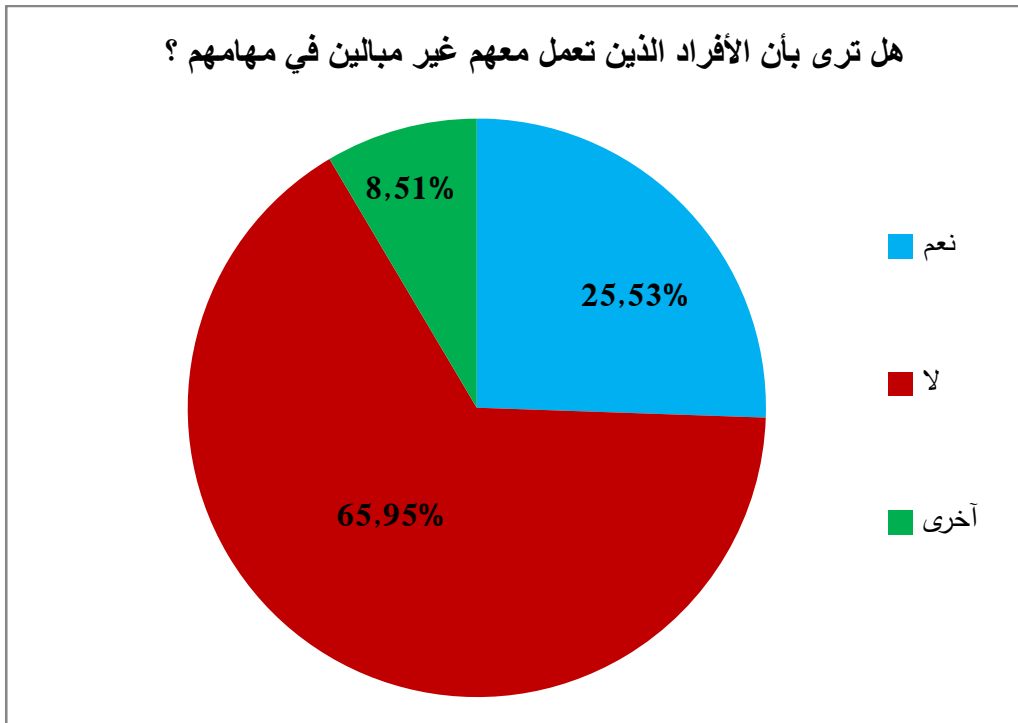
يبين الجدول المذكور أعلاه عدم المبالاة في العمل لدى الأفراد الجزائريين و التي كانت نتائجها على النحو التالي:

- في شريحة الإطارات كانت الإجابة ب لا في المرتبة الأولى بنسبة وصلت إلى 70% ثم تلتها الإجابة ب نعم في المرتبة الثانية و التي وصلت نسبتها إلى 20% ثم في المرتبة الأخيرة الإجابة ب أخرى التي لم تتجاوز 10%.

- و في شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 61.11% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم التي وصلت إلى 33.33% و في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة ب أخرى التي لم تتعدى 05.55%.

- و في شريحة الموظفون البسطاء كانت المرتبة الأولى الإجابة ب لا بنسبة وصلت 66.66% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 24.24% و في المرتبة الأخيرة الإجابة ب أخرى التي لم تتجاوز 09.09%.

وبالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت بالإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 65.95% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 25.53% و في المرتبة الأخيرة الإجابة ب أخرى التي لم تتعدى 08,51%.



الشكل رقم (35): يبين إن كان الأفراد الجزائريين غير مباينين في العمل

و نستنتج من ما سبق أن أكثر من نصف المبحوثين لا يرون أنهم غير مباليين في العمل و هذا مؤشر إيجابي يساعد على تبني الفرد الجزائري للإنضباط الذاتي، لكن الملاحظ أنه يوجد فئة فاقت الربع $\frac{1}{4}$ من المبحوثين يرون أنهم يتصفون بعدم المبالاة في العمل كما أن هناك فئة حتى و إن كانت ضئيلة أجابت بعبارة أخرى و التي علقت على عدم المبالاة في العمل بالقول نوعاً ما بالنسبة لإطار و إستعمال عبارة في أغلب الأحيان بالنسبة لمشرف أما الموظفون البسطاء فإنهم إستعملوا عبارات في أغلب الأحيان، أحياناً، بعضهم فقط، و نوعاً ما، و هي عبارات تدل على إنتشار صفة عدم المبالاة و لكن ليس بصفة دائمة. و صفة اللامبالاة هي عبارة عن نتيجة عن عدم الرغبة في العمل و عن ضعف في الإلتناء و ضعف في الولاء للمنظمة الأمر الذي يتضارب و إنضباط الفرد من ذاته.

جدول رقم (25): يبين مدى إنتشار الغش في أوساط الموظفين

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س21: هل ترى بأن الأفراد الذين تعمل معهم يغشون في عملهم؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
22,34	21	24,24	16	22,22	04	10	01	نعم
71,27	67	68,18	45	77,77	14	80	08	لا
06,38	06	07,57	05	00	00	10	01	أخرى
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه مدى إنتشار صفة الغش في العمل لدى الأفراد الجزائريين فكانت النتائج

كمايلي:

- بالنسبة لشريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى جاءت بالإجابة ب لا أي -في إنتشار صفة الغش- و التي

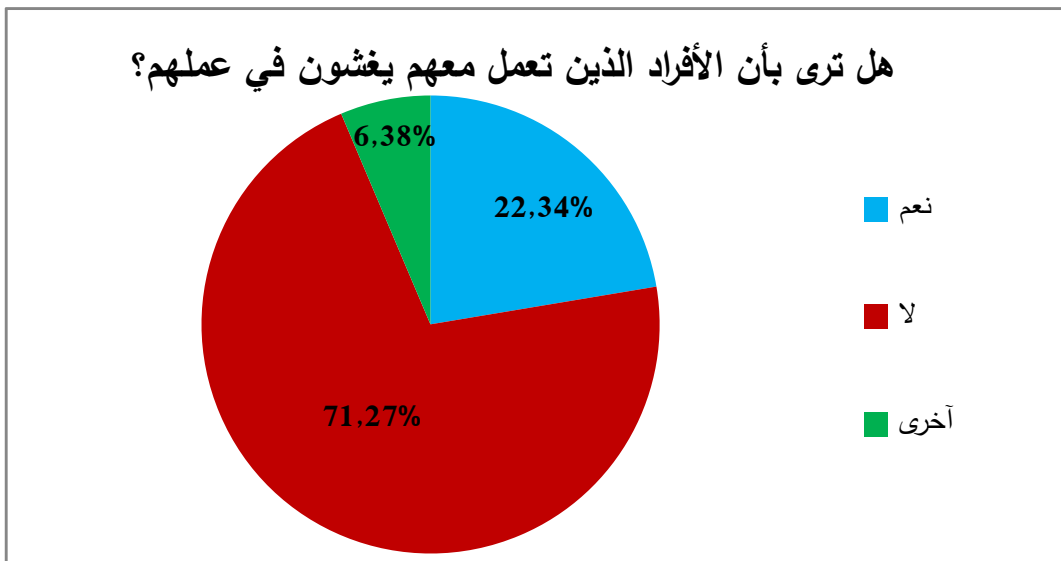
بلغت نسبتها 80% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم و أخرى على التوالي بنسبة 10% لكل

واحدة منهما.

- و في شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت بالإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 77.77% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم بنسبة 22.22% و في المرتبة الأخيرة الإجابة ب أخرى التي كانت منعدمة بنسبة 00%.

- أما شريحة الموظفين البسطاء فكانت المرتبة الأولى بالإجابة ب لا بنسبة 68.18% ثم تلتها في المرتبة الثانية بالإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 24.24% وفي المرتبة الثالثة والأخيرة الإجابة ب أخرى بنسبة لم تتعدى 07.57%.

و بالنظر إلى المجموع العام للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت بالإجابة ب لا والتي وصلت إلى 71.27% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم والتي وصلت إلى 22.34% و في المرتبة الأخيرة الإجابة ب أخرى التي لم تتجاوز 06.38%، و قد برر بعض المجيبين ب أخرى بالقول سيكون الغش إن دعت الضرورة أو بأمر من المسؤول- و التي كانت من طرف إطار، كما إستعمل بعض المشرفين الذين أجابوا ب أخرى عبارة -الغش يكون نوعاً ما، أحياناً، يغش بعضهم، الغش نادراً-.



الشكل رقم (36): يبين مدى إنتشار الغش لدى الأفراد الجزائريين في العمل

نستنتج مما سبق أن الفئة الكبيرة من المبحوثين لا يرون إنتشار الغش في إدارتهم، إلا أنه يوجد فئة قليلة أقرت إنتشار هذه الصفة الذميمة في أوساط الأفراد، و كانت فئة قليلة كذلك ترى أن الغش صفة موجودة في الفرد المبحوث إلا أنها غير ملازمة له، كما أن بعض المبحوثين قد ميزوا صفة الغش في العمل بالقول بأن -التأخر في الدخول و الخروج قبل الوقت، و قضاء معظم وقت العمل في الأنترنيت، و التسبب في أوقات العمل -هي كلها ميزات تندرج في خانة الغش في العمل، هذه الصفة التي نراها حتى و إن كانت ضئيلة الإنتشار بين أوساط المبحوثين إلا أنه لها تأثير سلبي على جودة الأداء و على حسن التحكم في وقت العمل، و التي لا تخدم إنضباط الفرد الجزائري ذاتياً.

فالغش تضليل و إنحراف عن النزاهة و الحقيقة و الصدق التي تعتبر من أهم القواعد التي يركز عليها سلوك الإنضباط الذاتي.

جدول رقم (26): يبين إن كانت هنالك حالات لإلقاء القبض على موظفين مرتشين

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س22: هل تم القبض على مرتشي في العمل؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
04,25	04	06,06	04	00	00	00	00	نعم
95,74	90	93,93	62	100	18	100	10	لا
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه إن كانت هنالك حالات لإلقاء القبض على أفراد مرتشين في الإدارة، و كانت نتائجه

على النحو التالي:

- بالنسبة لشريحة الإطارات فإن كل إجاباتهم كانت لا بنسبة 100%.
- و بالنسبة للمشرفين فإن كل إجاباتهم كذلك كانت لا بنسبة 100%.

- أما شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت بالإجابة بـ لا بنسبة 93.93% ثم في المرتبة الثانية بالإجابة بـ نعم بنسبة لم تتعدى 06.06%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة بـ لا بنسبة بلغت 95.74% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ نعم بنسبة لم تتجاوز 04.25%.



الشكل رقم (37): يبين إن كانت هنالك حالات إلقاء القبض على أفراد مرئشين في الإدارة

و نستنتج من هذه المعطيات أن الأغلبية الساحقة من الأفراد المبحوثين لم يشهدوا إلقاء القبض على حالات من المرئشين و التي وصلت نسبتها إلى 95.74% و هذا يبين أن النظام الرقابي و النظام العقابي و النظام الردعي هي أنظمة فاشلة لا تقوم بدورها مما يولد بيئة خصبة للفساد الإداري الذي لا يسمح للفرد أن ينضبط من ذاته، كما أنه يساعد على إنتشار عدوى الرشوة من الأفراد الفاسدين إلى الأفراد النزهاء.

و بالنسبة للفئة التي أجابت ب نعم فإنها علقت على مصير هؤلاء الأفراد المرتشين بمايلي - لم يحدث له شيء، ترقى في الدرجة، أنزل في الرتبة، طرد من العمل-، ففي كل هذه الحالات لا توجد متابعة قضائية الأمر الذي يدعم الفساد الإداري و يزيد من حدته، فعدم خوف الفرد الجزائري من عواقب إلقاء عليه القبض مرتشياً من شأنه أن يجعل سلوك الرشوة سلوكاً مقبولاً، و هذا لا يتماشى مع مفهوم الإنضباط الذاتي.

جدول رقم (27): يقيس تفضيل المصلحة العامة أو الخاصة لدى الموظف الجزائري

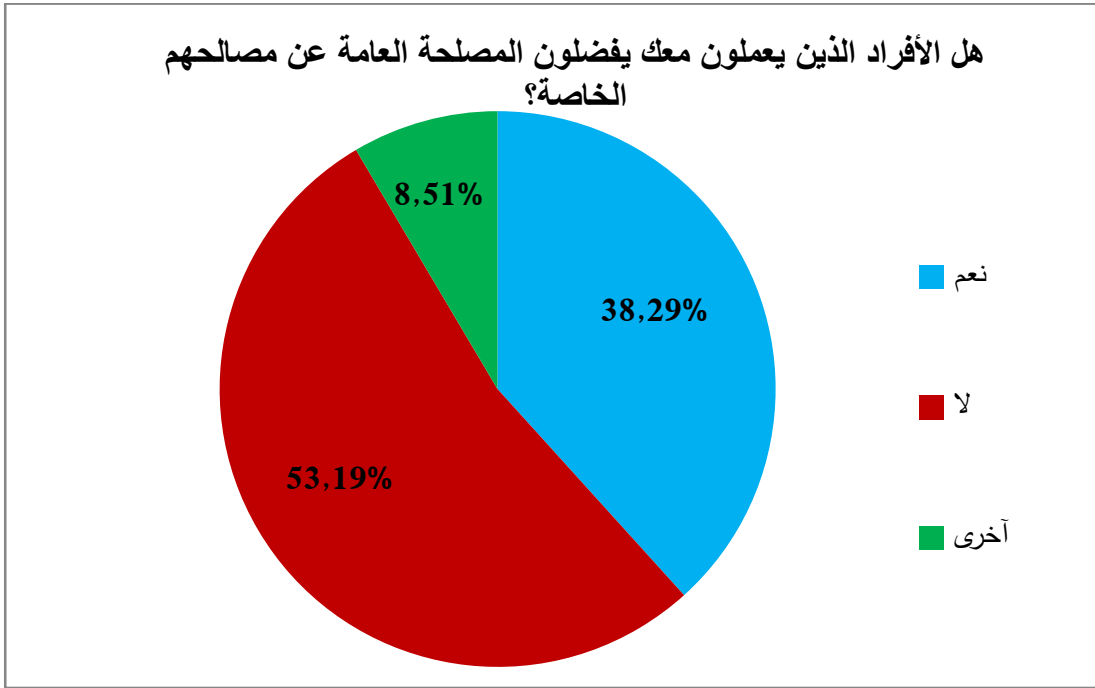
المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س23: هل الأفراد الذين يعملون معك يفضلون المصلحة العامة عن مصالحهم الخاصة؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
38,29	36	42,42	28	33,33	06	20	02	نعم
53,19	50	50	33	66,66	12	50	05	لا
08,51	08	07,57	05	00	00	30	03	أخرى
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين الجدول المذكور أعلاه إن كان الفرد الجزائري يفضل المصلحة العامة على الخاصة في عقليته، و التي كانت نتائجه على النحو التالي:

- بالنسبة لشريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى كانت بالإجابة ب لا -أي لا يفضلون المصالح العامة على الخاصة- و التي بلغت نسبتها 50% منهم، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب أخرى بنسبة 30% ثم في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة ب نعم بنسبة لم تتجاوز 20%.
- أما شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت بالإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 66.66% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 33.33% ثم في المرتبة الأخيرة الإجابة ب أخرى التي كانت منعدمة بنسبة 00%.

- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة بـ لا بنسبة 50% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ نعم بنسبة وصلت إلى 42.42% ثم تلتها في المرتبة الأخيرة الإجابة بـ أخرى بنسبة لم تتعدى 07.57%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة بـ لا بنسبة وصلت إلى 53.19% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ نعم بنسبة 38.29% و أخيراً الإجابة بـ أخرى التي لم تتعدى 08.51%.



الشكل رقم (38): يبين إن كان الأفراد يفضلون المصلحة العامة على مصالحهم الخاصة

نستنتج مما سبق أن أكثر من نصف العينة المبحوثة أجابوا بأنه لا يفضلون المصلحة العامة على مصالحهم الخاصة و نحن نراها نسبة كبيرة خصوصاً إذا أضفنا لها الفئة التي أجابت بـ أخرى حيث أنه بعد تحليل التعليقات التي وردت في الإجابة بـ أخرى نجد أن الإطارات إستعملوا عبارات مثل - 30% منهم يحبون

مصالحهم الخاصة، أحياناً- و الموظفون البسطاء وظفوا عباراتٍ في التعليق على أخرى و هي -نوعاً ما، أحياناً، حسب الأشخاص، الخلط بين مصالح خاصة و عامة-.

و عليه يمكننا القول بأن أغلبية المبحوثين يفضلون مصالحهم الخاصة على المصلحة العامة و هذا يدل على نقصٍ في الوعي بأن المصلحة العامة تصب في صالح المصلحة الخاصة، و يَنُمُ كذلك على أن هنالك نوع من الفساد الإداري منتشر في عقليات المبحوثين من شأنه أن يعيق إرتقاء أدائهم إلى مستوى عالي.

كما أن إنتشار هذه الصفة من شأنه أن يدهور العلاقات الإنسانية السائدة فيما بينهم حيث أنهم يتجهون إلى تبني الأنانية و حب الذات و تحقيق أكبر قدر من الفائدة الخاصة على حساب الآخرين.

جدول رقم (28): يبين وجهة نظر الموظفين نحو العدل في الترقية

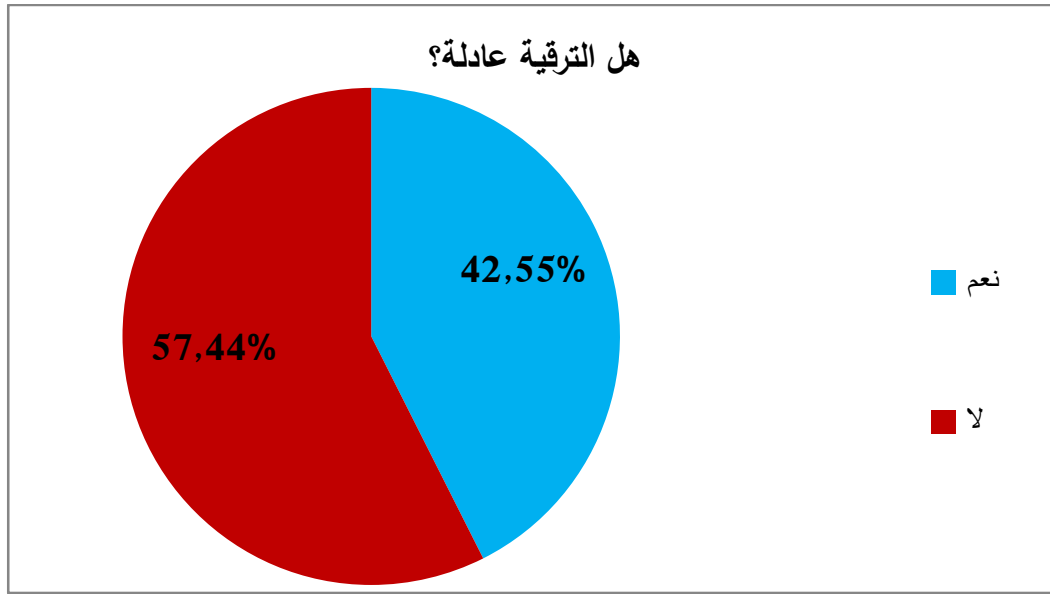
المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س24: هل الترقية عادلة؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
42,55	40	43,93	29	50	09	20	02	نعم
57,44	54	56,06	37	50	09	80	08	لا
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور آنفاً إن كان الأفراد المبحوثين يرون عدلاً في الترقية، و كانت نتائجه على النحو التالي:

- في شريحة الإطارات فإن الإجابة ب لا-أي لا يوجد عدل- كانت هي في المرتبة الأولى بنسبة وصلت إلى 80% منهم، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 20%.
- و في شريحة المشرفين فإن الإجابتين نعم و لا كانتا متساويتين مناصفة بنسبة 50% لكل منهما.

- أما في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة بـ لا بنسبة 56.06% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بنعم بنسبة وصلت إلى 43.93%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة بـ لا بنسبة وصلت إلى 57.44% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ نعم بنسبة وصلت إلى 42.55%.



الشكل رقم (39): يبين إن كان الأفراد يرون أن الترقية عادلة

نستنتج مما سبق أن أكثر من نصف العينة المبحوثة قد صرحوا أنهم لا يرون العدل في الترقية و قد إستعملوا في ذلك مجموعة من المصطلحات و التي قسمناها حسب شرائحهم والتي يرونها أنها السبب في عدم العدل في الترقية:

- يرى الإطار أن أسباب عدم العدل في الترقية راجعة إلى -المحاباة، المعرفة، الأقرب فالأقرب، سلطة النفوذ عند إختيار الأشخاص، الترقية تكون للبعض فقط.
- أما المشرفين فقد علقوا على عدم العدل في الترقية بالأسباب التالية: -الترقية تتم بالمعارف بالوجوه، تتم حسب المصالح الشخصية، البيروقراطية، المحاباة، لا تتم على أساس الكفاءة، تغليب مصلحة فئة على

فئة أخرى-.

- أما الموظفون البسطاء فقد أرجعوا أسباب اللاعدل في الترقية إلى: -النظام الديكتاتوري، الجهوية، المحسوبية، المعرفة، النظر الخاطئ لمستوى العامل، إنتشار الرشوة.

و عليه فإن الأغلبية ترى بعدم وجود العدل في الحصول على الترقية الأمر الذي يبين أن هنالك خلل و فساد في الإدارة هذا الأمر الذي ينقص من ثقة الفرد في إدارته و في نزاهتها و مصداقيتها مما يجعله يبتعد بسلوكه الوظيفي عن جودة الأداء و الإرتقاء إلى الإنضباط الذاتي.

كما أن الترقية تعتبر حاجة أساسية يرغب كل موظف في تلبيتها من أجل إثبات نفسه أمام جماعته و من أجل تعزيز ثقته بنفسه.

جدول رقم (29): يبين رأي الموظفين في الأداء المتدني في العمل هل هو نتيجة بيئة العمل أو مكتسب

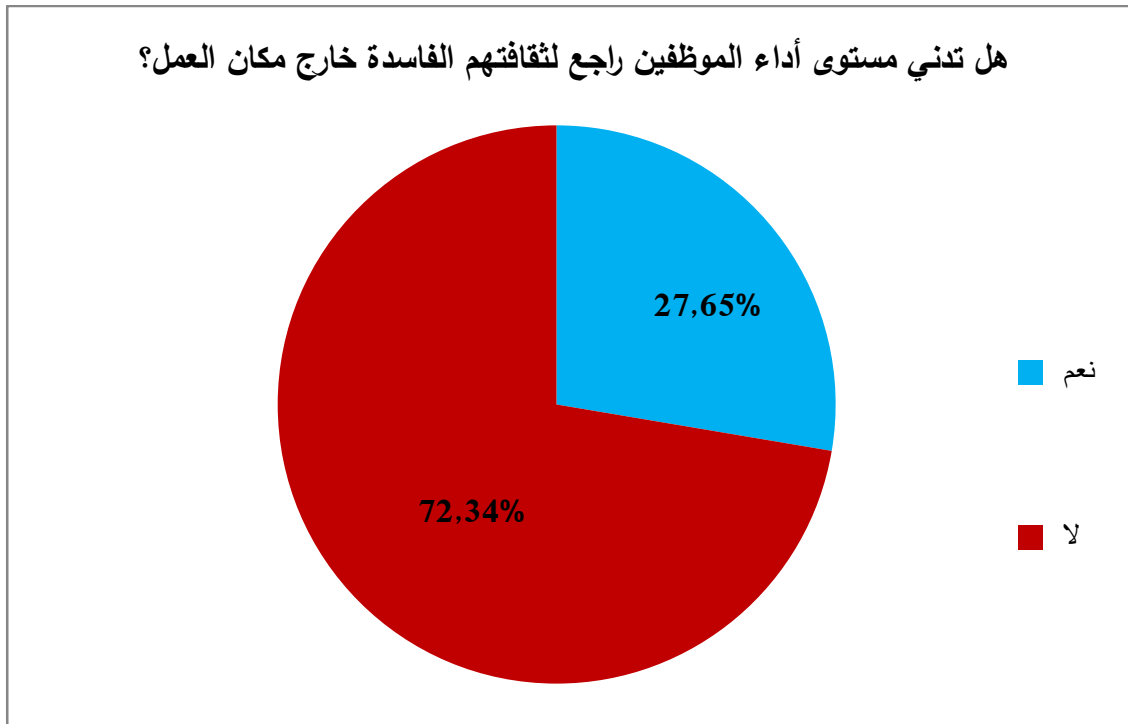
من البيئة التي يعيشون فيها

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س25: هل تدني مستوى أداء الموظفين راجع لثقافتهم الفاسدة خارج مكان العمل؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
27,65	26	25,75	17	27,77	05	40	04	نعم
72,34	68	74,24	49	72,22	13	60	06	لا
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين الجدول السالف الذكر إن كان الأفراد الجزائريون يرون أن تدني مستواهم في الأداء راجع إلى ثقافتهم

الفاسدة خارج العمل، و التي كانت نتائجه على النحو التالي:

- في شريحة الإطاران فإن المرتبة الأولى جاءت للإجابة ب لا - أي تدني مستوى أداء الفرد ليس مصدره ثقافته الفاسدة الخارجية عن العمل- و كان ذلك بنسبة وصلت إلى 60% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 40%.
 - في شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى جاءت للإجابة ب لا وذلك بنسبة وصلت إلى 72.22% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 27.77%.
 - وفي شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 74.24% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 25.75%.
- و بالنظر إلى المجموع الكلي للمبحوثين فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب لا بنسبة بلغت 72.34% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 27.65%.



الشكل رقم (40): يبين إن كان الفرد الجزائري يرى أن تدني مستوى أدائه راجع إلى فساد ثقافته الخارجية

عن مكان عمله

ونستنتج مما سبق أن الأغلبية الكبيرة من الأفراد المبحوثين لم يرجعوا تدني مستوى الأداء في العمل إلى

الثقافة الخارجية، و لكن هنالك نسبة فاقت ربع المبحوثين $\frac{1}{4}$ أيدت الإجابة بـ نعم إن مصدر تدني مستوى

الأداء هو الثقافة الخارجية عن العمل وقد شرحوا و برروا إجاباتهم بما يلي:

- في فئة الإطار كانت التبريرات كما يلي: لأن كلمة " البايك " و " واش راح دير فيها " هي من حطمت العامل الجزائري، و بسبب ضعف التربية و الميل لمخالفة القانون و حب الذات فقط، و بسبب التخلف و عدم وجود نية صادقة في العمل.

- وفي فئة المشرفين كانت التبريرات كما يلي: بسبب تدني مستوى محيط المجتمع الذي يعيشون فيه " الفقر، الجهل، ..."، و رسوخ ذهنية التسبب و اللامبالاة الموجودة في ثقافة الأفراد و طغيان عقلية " تخطي راسي " و " مخلص المرحوم "، و تدني أخلاق الموظفين، و لأن الفرد الجزائري يرى البلدية مكان لقضاء مآربه الخاصة، و لأنهم يتميزون بضعف المستوى و الكسل، دون الرغبة في تطوير الذات.

- و في فئة الموظفين البسطاء فإن تبريراتهم كانت بسبب نقص في التربية و فساد الأخلاق و السعي لتحقيق المصالح الخاصة و ذلك بترييد عبارة " نافيقي زمانك "، و إستحضار ثقافة " تخطي راسي "، و " مال البايك "، و " رزق الدولة "، و لأن العمل عند الدولة و الحكومة يتسم بنوع من الهزلية في ثقافتنا الجزائرية.

و عليه فإنه يمكننا إعتبار أن غالبية المبحوثين لا يعرفون أن تدني مستوى الأداء راجع إلى ثقافتهم الخارجية و بذلك فإنهم يهملون عوامل و ركائز نراها جدا ضرورية حتى يقوم الإنضباط الذاتي للأفراد في الإدارات على غرار التربية و الأخلاق الحميدة و الضمير الحي فبعدم إعطاء الفرد الجزائري الأهمية لهذه العوامل فإنه لا يستطيع أن يبني قاعدة متينة يقوم عليها إنضباطه في عمله من ذاته.



المبحث الرابع: تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة

للبيئة التنظيمية الهشة
دور في إعاقة إرتقاء
الأفراد إلى سلوك الإنضباط الذاتي

رابعاً: للبيئة التنظيمية الهشة دور في إعاقة إرتقاء الأفراد إلى سلوك الإنضباط الذاتي

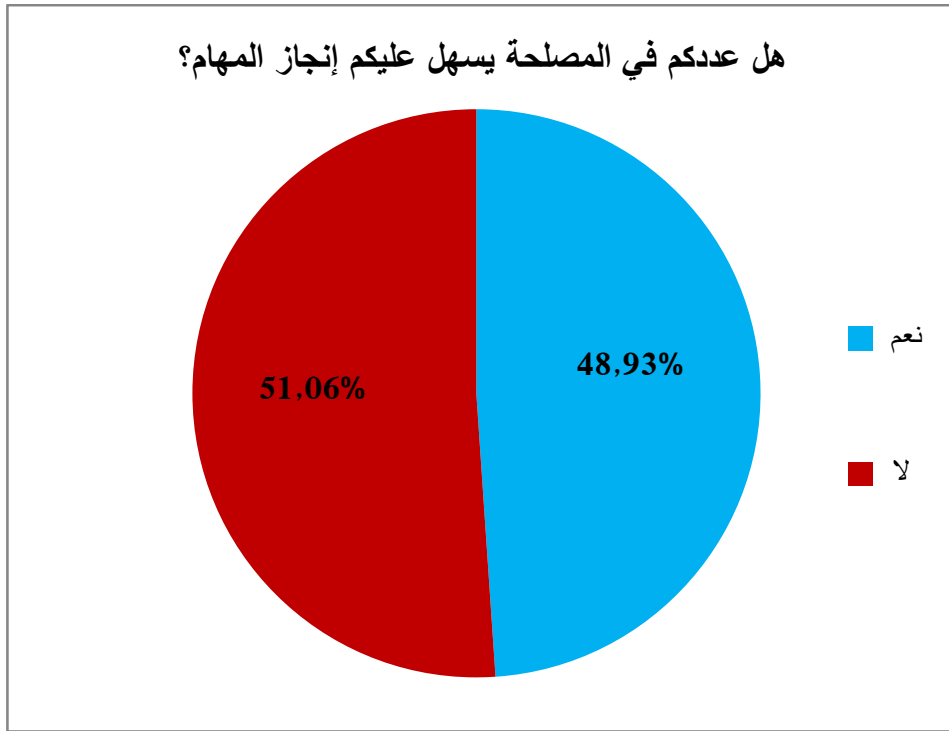
جدول رقم (30): يبين إن كان عدد الأفراد في المصلحة يسهل إنجاز المهام

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س26: هل عددكم في المصلحة يسهل عليكم إنجاز المهام؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
48,93	46	51,51	34	50	09	30	03	نعم
51,06	48	48,84	32	50	09	70	07	لا
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه إن كان عدد الأفراد في المصلحة يتناسب مع طبيعة وحجم العمل فكانت

النتائج التالية:

- في شريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى كانت بالإجابة بـ لا -أي أن العدد لا يسهل إنجاز المهام- و بلغت نسبة هذه الإجابة هي 70% من مجموع الإطارات، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ نعم بنسبة وصلت إلى 30%.
- في شريحة المشرفين فإن الإجابتين بـ نعم و لا كانتا متساويتين بنسبة 50% لكل إجابة.
- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة بـ نعم بنسبة وصلت إلى 51.51% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ لا بنسبة وصلت إلى 48.84%.
- و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة بـ لا بنسبة وصلت إلى 51.06% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ نعم بنسبة وصلت إلى 48.93%.



الشكل رقم (41): يبين إن كان الأفراد يرون أن عددهم متناسب مع طبيعة و حجم عملهم

نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين يرون أن عددهم غير مناسب مع طبيعة و حجم المهام الموكلة إليهم، و عليه فإنه من حسن تسيير المورد البشري يستلزم أن يكون المناخ الذي يعمل فيه مناسب مع قدراته و إمكانياته حتى يستطيع أن يرفع من مستوى أدائه، و في حالة وجود خلل بين المناخ الذي يعمل فيه و بين العمل المطلوب إنجازه فإن ذلك يؤدي بالضرورة إلى إنحراف مقصد العمل و تدني مستوى الأداء، حيث أن عدد الأفراد في المصلحة يجب أن يكون دقيقاً فالزيادة تؤثر سلباً في الأفراد من حيث إنتشار الفوضى، و النقصان يؤثر سلباً من حيث عدم قدرة الفرد على تدارك حجم العمل، و كلاهما - الزيادة أو النقصان - من شأنه أن يخلّ بالتوازن المطلوب و الذي من خلاله يجد الفرد راحتته و بالتالي يرتفع مستوى أدائه.

فالفرد يستطيع أن يتحمل قدر محدد من العمل لا يمكنه تجاوزه، و في حالة ما إذا إضطر إلى العمل أكثر فإنه سوف يلجأ إلى الحيل الإدارية من أجل السعي إلى الراحة و ذلك من خلال العطل المرضية الصورية و من خلال التراخي و الغيابات و التأخر و غيرها من التصرفات التي تعتبر عبارة عن ردة فعل خاصة به من

أجل تلبية حاجته إلى الراحة.

جدول رقم (31): يبين إن كان عدد أفراد المكتب يسهل إنجاز المهام

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س27: هل عددكم داخل المكتب يسهل عليكم إنجاز المهام؟	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
45,74	43	45,45	30	61,11	11	20	02	نعم	
11,70	11	10,60	07	11,11	02	20	02	لا	
12,76	12	13,63	09	16,66	03	00	00		بسبب تداخل المهام
12,76	12	13,63	09	16,66	03	00	00		بسبب الإتكال على بعضهم البعض
00	00	00	00	00	00	00	00		بسبب كثرة الحديث في أي شيء
10,63	10	09,09	06	00	00	40	04		بسبب عدم وضوح المهام
19,14	18	21,21	14	11,11	02	20	02	أخرى	
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع	

الجدول المذكور أعلاه يبين إن كان عدد الأفراد في المكتب يتناسب و طبيعة و حجم العمل و في حالة لا

ما هي أسباب ذلك، و كانت نتائجه على النحو التالي:

- في شريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب لا - لا يسهل عددهم في إنجاز المهام- و قد

بلغت نسبتهم 80% و برروا ذلك على النحو التالي:

جاءت فئة الذين أجابوا بسبب عدم وضوح المهام في المرتبة الأولى بنسبة 40% ثم تلتها في المرتبة الثانية

الذين أجابوا بالإجابيتين بسبب تداخل المهام، و أخرى، و الذين بلغت نسبتهم 20% لكل واحدة، و كانت في

المرتبة الأخيرة الإجابيتين بسبب كثرة الحديث عن أي شيء وبسبب الإتكال على بعضهم البعض و اللتان

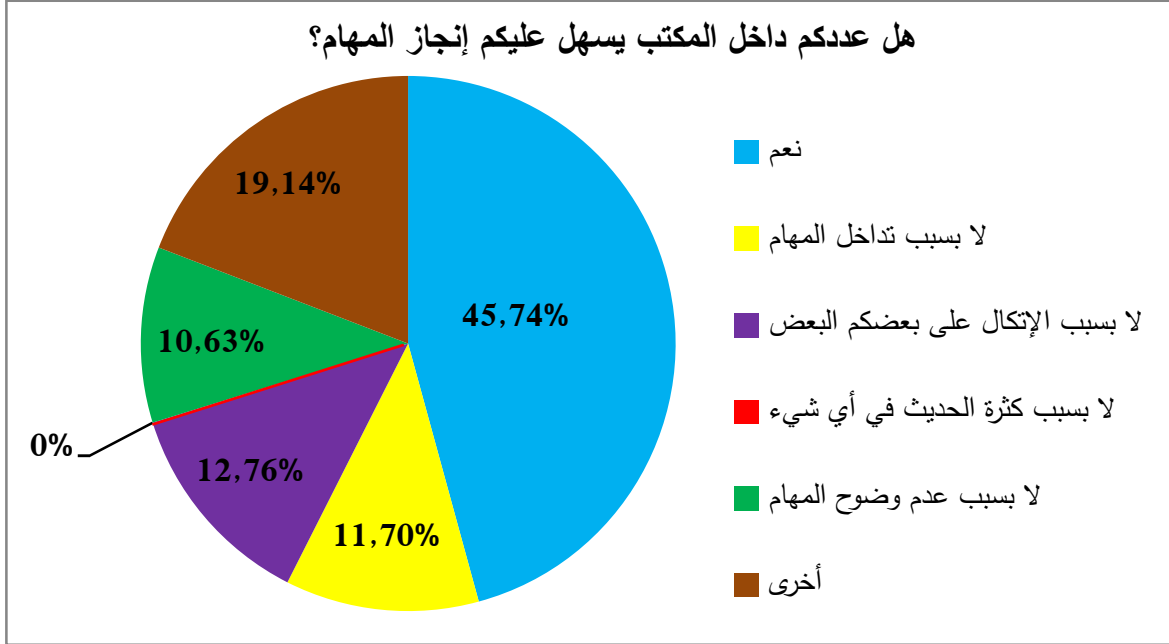
كانتا منعدمتان بنسبة 00%، و بقيت في الطرف الثاني الإجابة ب نعم التي وصلت إلى 20% من مجموع الإطارات.

- في شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 61.11%، ثم تلتها الإجابة ب لا التي إندرجت ضمنها الإجابات التالية حسب إرتفاع نسبتها، حيث كانت في المرتبة الأولى الإجابة بسبب الإتكال على بعضهم البعض بنسبة 16.66% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابتين بسبب تداخل المهام، و أخرى، اللتان كانتا متساويتان بنسبة 11.11% ثم في المرتبة الأخيرة الإجابتين بسبب كثرة الحديث عن أي شيء، و بسبب عدم وضوح المهام، اللتان كانتا منعدمتان بنسبة 00%.

- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 54.55% ضمت في طياتها الإجابات التالية: في المرتبة الأولى الإجابة ب أخرى التي كانت نسبتها 21.21%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب سبب الإتكال على بعضهم البعض و التي وصلت نسبتها إلى 13.63%، ثم في المرتبة الثالثة الإجابة ب سبب تداخل المهام، التي وصلت نسبتها إلى 10.60%، ثم في المرتبة الرابعة الإجابة ب سبب عدم وضوح المهام، التي وصلت نسبتها إلى 09.09%، و في المرتبة الخامسة و الأخيرة الإجابة ب سبب كثرة الحديث في أي شيء، و التي كانت منعدمة بنسبة 00%، و في الطرف الثاني من الإجابات كانت الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 45.45%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي لإجابات المبحوثين في العينة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب لا و التي وصلت نسبتها إلى 54.26% و التي إندرجت فيها في المرتبة الأولى الإجابة ب أخرى، بنسبة وصلت إلى 19.14%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب سبب الإتكال على بعضهم البعض، بنسبة وصلت إلى 12.76%، ثم في المرتبة الثالثة الإجابة ب سبب تداخل المهام، التي وصلت إلى 11.70%، ثم في المرتبة الرابعة الإجابة ب سبب عدم وضوح المهام، بنسبة وصلت إلى 10.63%، و في الأخير و في المرتبة

الخامسة الإجابة ب سبب كثرة الحديث في أي شيء، و التي كانت منعدمة بنسبة 00%، و في الطرف الثاني من الإجابات جاءت الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 45.74%.



الشكل رقم (42): يبين إن كان عدد الأفراد يتناسب في المكاتب و في حالة لا يشرح الأسباب

نستنتج من ما سبق أن أغلبية المبحوثين و بنسبة تفوق النصف ترى بأن أعداد الأفراد غير مناسب في المكاتب حيث أنها أرجعت السبب في ذلك إلى مجموعة من الأسباب هي بسبب الإتكال على بعضهم البعض، و بسبب تداخل المهام، و بسبب عدم وضوح المهام.

و جاءت الإجابات مختلفة في الخانة أخرى و التي كانت كما يلي:

- في فئة الإطار علق إطاران بالقول: كثرة المهام أحياناً وعدم القدرة على إنجازها دفعة واحدة مثل " خرجتان ميدانيتان في وقت واحد"، و العدد قليل مقارنة بحجم العمل.
- و في فئة المشرفين علق مشرفان في الإجابة ب أخرى كما يلي: كثرة العمل، و لا تستطيع التكفل و إرضاء المواطنين.

- و في فئة الموظفين البسطاء فقد علقوا في الإجابة بـ أخرى كما يلي: كثرة المهام، و قلة العدد، و كثرة المسؤوليات.

و عليه فإن غالبية المبحوثين يرون أن أعدادهم في المكاتب لا يتناسب و طبيعة و حجم أعمالهم و هذا الخلل يولد مناخاً غير مناسب للتركيز و للانتظام في العمل الأمر الذي يجعل الفرد لا يحس بالراحة و لا يحس بالهدوء فتكون ردة فعله إما أن يشعر بالضغط أثناء العمل أو أن يتهرب من العمل أو أن ترتفع عصبية أو ... و كلها ردود أفعال لا تتناسب مع إرتقاء سلوكه إلى مستوى الإنضباط ذاتياً.

جدول رقم (32): يبين سهولة الإتصال بين الموظفين و رؤسائهم

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س28: هل يسهل عليك الإتصال مع رؤسائك؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
71,27	67	71,21	47	72,22	13	70	07	نعم
15,95	15	16,66	11	16,66	03	10	01	لا
12,76	12	12,12	08	11,11	02	20	02	نوعاً ما
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

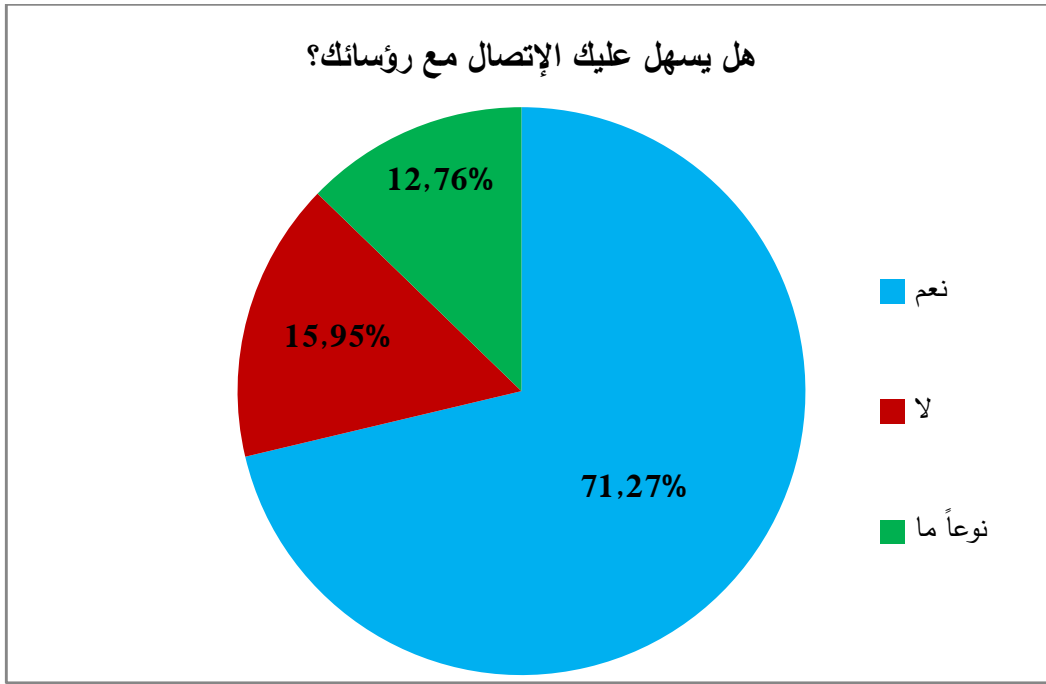
يبين لنا الجدول المذكور أعلاه إن كان الأفراد يجدون سهولة في الإتصال مع رؤسائهم فكانت نتائجه على النحو التالي:

- بالنسبة لشريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة بـ نعم بنسبة وصلت إلى 70% منهم، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 20%، ثم جاءت في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة لا التي لم تتجاوز 10%.
- و في شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة بـ نعم بنسبة وصلت إلى 72.22%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة لا التي وصلت إلى 16.66%، ثم في المرتبة الثالثة والأخيرة الإجابة نوعاً ما

التي لم تتجاوز 11.11%.

- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 71.21%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 16.66%، ثم في المرتبة الثالثة الإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 12.12%.

و بالنظر إلى مجموع الباحثين فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة نعم بنسبة وصلت إلى 71.27%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 15.95%، ثم في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة نوعاً ما بنسبة لم تتجاوز 12.76%.



الشكل رقم (43): يبين إن كان هنالك سهولة في الإتصال بين الأفراد و رؤسائهم في العمل

يمكننا الإستنتاج مما سبق أن غالبية الباحثين يسهل عليهم الإتصال مع رؤسائهم و هذا مؤشر على أن المناخ الذي يعملون فيه يساعد على حسن الإتصال الأمر الذي يمكن أن يضيف الشيء الإيجابي إلى جودة سلوكهم الإداري مما يجعلهم قادرين على الإرتقاء بسلوكهم إلى مستوى الانضباط ذاتياً، و يستثنى من هذا

نسبة من المبحوثين التي تجاوزت الربع $\frac{1}{4}$ من مجموعهم التي تشعر بصعوبة الإتصال مع رؤسائها سواءً بصفة دائمة أو متقطعة، هذه الفئة لا يمكن أن يكون أداؤها في أحسن حالاته لأن صعوبة الإتصال بين الأفراد و رؤسائهم يترجم المناخ الفوضوي الذي يعملون فيه و يترجم مجموعة من المشاكل و العراقيل فيما بينهما -الأفراد و المسؤولين- الأمر الذي يُصعِبُ العمل و يزيد من حدة الفوضى و تداخل المهام و يرفع من نسبة غموض التعليمات الصادرة من القيادة الأمر الذي يتطلب بذل الجهد الكبير من طرف المرؤوسين و ذلك حسب قدرات الفهم الخاصة بكل فردٍ من أجل تنفيذ التعليمات.

و هذا الإجتهد الخاص من طرف المرؤوسين و تفسيرهم و فهمهم الخاص لمجريات عمل من شأنه أن يذهب بطريقة وحدة العمل، كما من شأنه أن يُفهم من طرف الرؤساء على أنه رعونة و إرتجال و إنفراد بإتخاذ القرارات من طرف المرؤوسين الأمر الذي من شأنه أن يوفر مناخ العمل كما من شأنه أيضاً أن يزيد من حجم و نوع المشاكل الإدارية الأمر الذي يجعل الأفراد يركزون جهودهم في حل هذه المشاكل و الخلافات عوض التركيز على رفع مستوى أدائهم إلى الإنضباط من ذاتهم.

جدول رقم (33): يبين إن كان يسهل على الموظفين الإتصال بمرؤوسيهـم

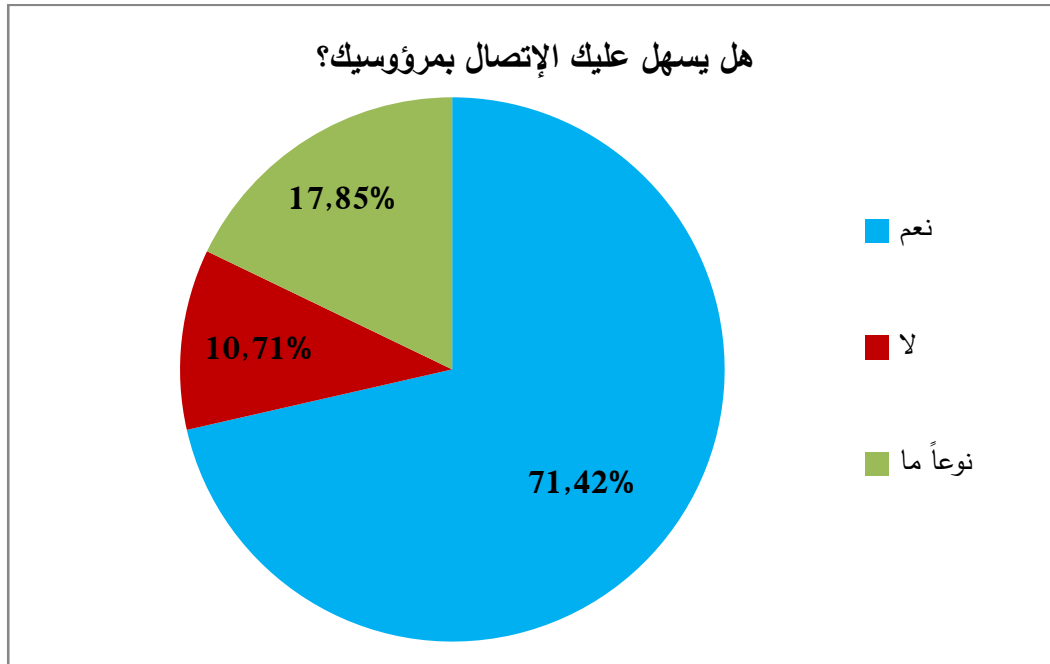
المجموع		المشرفين		الإطارات		س1-28: هل يسهل عليك الإتصال بمرؤوسيك؟
%	ك	%	ك	%	ك	
71,42	20	77,77	14	60	06	نعم
10,71	03	05,55	01	20	02	لا
17,85	05	16,66	03	20	02	نوعاً ما
100	28	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه إن كان الأفراد يجدون سهولة في الإتصال مع مرؤوسيهـم، و هنا يجب أن

نشير إلى أن هذا الجدول لا يمس فئة الموظفين البسطاء بحكم أنه ليس لديهم مرؤوسين، و التي كانت نتائجه على النحو التالي:

- في شريحة الإطارات كانت المرتبة الأولى هي الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 60% من مجموعهم، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابتين لا و نوعاً ما اللتان كانتا متساويتان بنسبة 20% لكل واحدة منهما.
- وفي شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 77.77%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 16.66%، ثم كانت في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة لا بنسبة لم تتعدى 05.55%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 71.42%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 17,85% ثم كانت في المرتبة الثالثة الإجابة لا التي لم تتجاوز 10.71%.



الشكل رقم (44): يبين إن كان الأفراد يجدون سهولة في الإتصال مع مرؤوسيهـم

يمكن أن نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين يجدون سهولة للاتصال مع مرؤوسيهـم و هذا مؤشـر إيجابي على أن الإتصال سليم الأمر الذي يعطي دفعة إيجابية لسلوك الإنضباط الذاتي.

إلا أنه يجب الإشارة إلى وجود فئة حتى و إن كانت قليلة لم تصل حتى إلى ثلث المبحوثين أقرت أنها تُعاني من صعوبة الإتصال مع مرؤوسيهـا و هذا حتى و إن كان ليس بصفة دائمة، إلا أنه يعتبر عائقاً في وجه الإرتقاء بمستوى الأداء إلى مستوى أعلى يمكن أن يصل إلى إنضباط الأفراد من ذاتهم.

فصعوبة إتصال الرؤساء مع مرؤوسيهـم من شأنه أن يصنع حاجز بينهم و بين مرؤوسيهـم الأمر الذي يزيد من نسبة غموض العمل كما يصعب من إمكانية حل المشاكل، كما يفتح مجالاً واسعاً لدى المرؤوسين لتداول الإشاعات و الدعايات التي لاتخدم صالح المنظمات.

جدول رقم (34): يبين هل يسهل على الموظفين الإتصال ببعضهم البعض

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س28-2: هل يسهل عليك الإتصال بزملائك؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
92,55	87	90,90	60	100	18	90	09	نعم
02,12	02	03,03	02	00	00	00	00	لا
05,31	05	06,06	04	00	00	10	01	نوعاً ما
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين الجدول أعلاه إن كان الأفراد يجدون سهولة في الإتصال مع بعضهم البعض في العمل و الذي كانت نتائجه على النحو التالي:

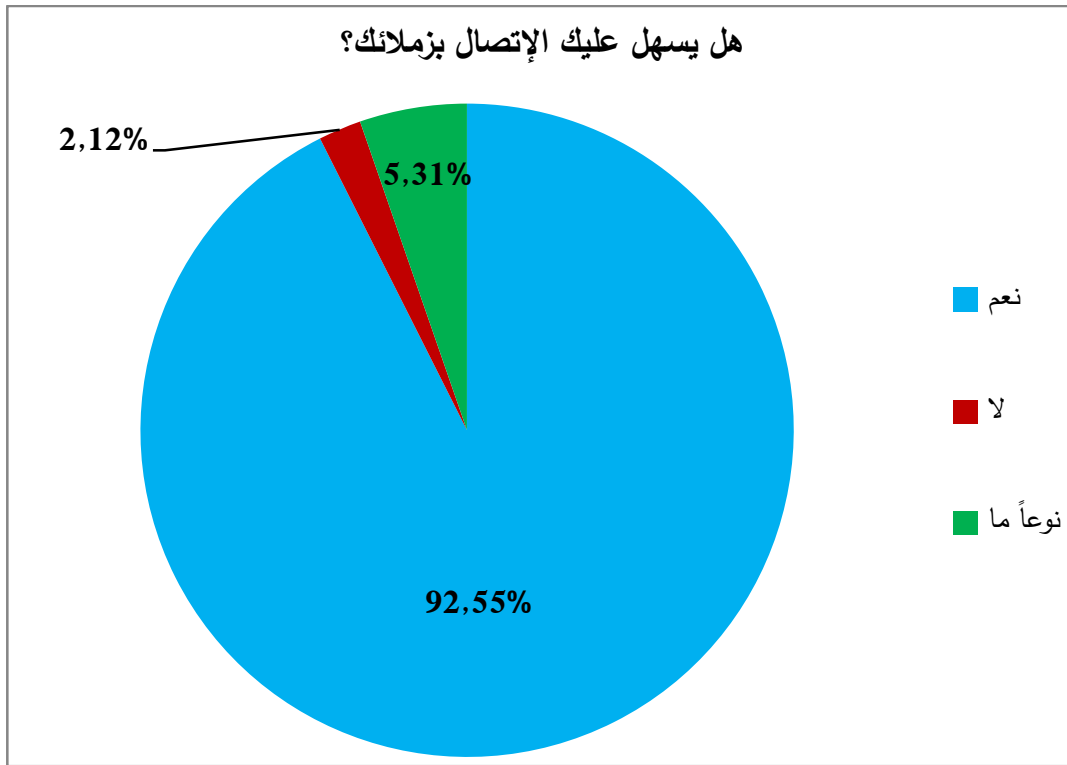
- في شريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة بـ نعم بنسبة كبيرة وصلت إلى 90%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة لم تتجاوز 10%، ثم في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة لا التي

التي كانت معدومة بنسبة 00%.

- في شريحة المشرفين فإن إجاباتهم كلها كانت نعم بنسبة 100%، و تلتها الإجابتان لا، و نوعاً ما، اللتان كانتا منعدمتان بنسبة 00%.

- في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة بـ نعم بنسبة جد عالية وصلت إلى 90.90%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 06.06%، ثم جاءت في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة لا التي لم تتجاوز 03.03%.

وبالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة نعم بنسبة 92.55%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 05.31%، ثم كانت الإجابة لا في المرتبة الثالثة بنسبة لم تتعدى 02.12%.



الشكل رقم (45): يبين إن كان هنالك سهولة في الإتصال بين الأفراد فيما بينهم

يمكننا الإستنتاج مما سبق أن الغالبية القصوى من المبحوثين ترى أنها تجد سهولة في الإتصال مع بعضها البعض و هذا مؤشر إيجابي على أن المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه يساعد على الإتصال فيما بينهم الأمر الذي من شأنه أن يسهل عليهم الإرتقاء بسلوكهم التنظيمي إلى مستوى أعلى.

و تبقى نسبة جد قليلة التي صرحت أنها تجد صعوبة في الإتصال مع بعضها البعض.

جدول رقم (35): يبين إن كان الموظفون يرون بأن الإجراءات التي يتعاملون بها معقدة

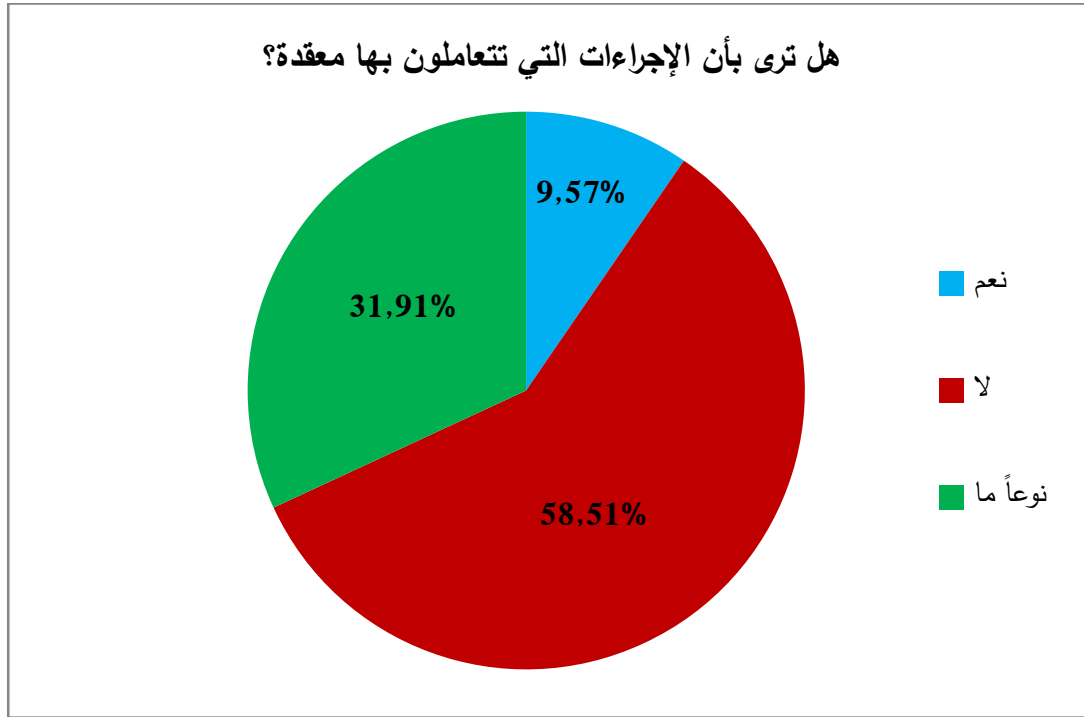
المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س29: هل ترى بأن الإجراءات التي تتعاملون بها معقدة؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
09,57	09	10,60	07	05,55	01	10	01	نعم
58,51	55	62,12	41	55,55	10	40	04	لا
31,91	30	27,27	18	38,88	07	50	05	نوعاً ما
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه إن كان الأفراد يرون أن الإجراءات التي يتعاملون بها تتميز بالتعقيد، و الذي كانت نتائجه على النحو التالي:

- في شريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة بـ نوعاً ما و التي وصلت نسبتها إلى 50% من المبحوثين، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ لا -ليست معقدة- و التي وصلت نسبتها إلى 40%، ثم كانت في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة بـ نعم -معقدة- التي لم تتجاوز 10%.
- و في شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة بـ لا بنسبة وصلت إلى 55.55%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 38.88%، ثم جاءت في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة نعم التي لم تتجاوز 05.55%.

- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 62.12%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 27.27%، ثم كانت في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة ب نعم التي لم تتجاوز 10.60%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 58.51%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 31.91%، و في المرتبة الأخيرة الإجابة نعم بنسبة لم تتجاوز 9.57%.



الشكل رقم (46): يبين إن كان الأفراد يشعرون أن الإجراءات التي يتعاملون بها معقدة

يمكننا أن نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين و الذين فاق عددهم النصف لا يرون أن الإجراءات التي يتعاملون بها معقدة، و هذا مؤشر إيجابي يسمح لهم بالعمل في مناخ يسهل عليهم سرعة و دقة الإنجاز.

إلا أنه قد سجلنا فئة من المبحوثين ترى أن الإجراءات التي تتعامل بها معقدة و حتى إن كانت ليست بطريقة

دائمة و مستمرة، و هذا نترجمه إلى أنه من شأنه أن يعرقل السير الحسن للعمل كما يصعب من إنجاز المهام و يزيد من الضغط و الجهد في العمل الأمر الذي يجعل الأفراد ينفرون من العمل بعدة أساليب، كالإهمال أو اللامبالاة أو التهرب أو تضييع الوقت أو... و كلها صفات لا تتماشى و لا تتناسب مع إرتقاء الأفراد إلى مستوى الإنضباط ذاتياً.

فالفرد بحاجة إلى أن يعمل بإجراءات تتناسب و قدراته العقلية حتى يتسنى له التحكم في مهامه، و في حالة العكس من ذلك فإنه يجد نفسه في حالة من الإغتراب مع الإدارة التي يعمل فيها، و بطريقة واعية أو غير واعية أو غير واعية فإنه يولد نوعاً من المقاومة بينه و بين الإدارة من أجل إثبات ذاته، و هذا لا يخدم إطلاقاً إرتفاع مستوى أدائه إلى الإنضباط من ذاته.

جدول رقم (36): يبين إن كان الموظفون يرون توزيع الأعمال عليهم عادل

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س30: هل توزيع الأعمال فيما بينكم عادل؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
34,04	32	39,39	26	27,77	05	10	01	نعم
41,48	39	36,36	24	50	09	60	06	لا
24,46	23	24,24	16	22,22	04	30	03	نوعاً ما
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه إن كان الأفراد يرون توزيع الأعمال عليهم من طرف قادتهم عادلاً، و كانت نتائجه على النحو التالي:

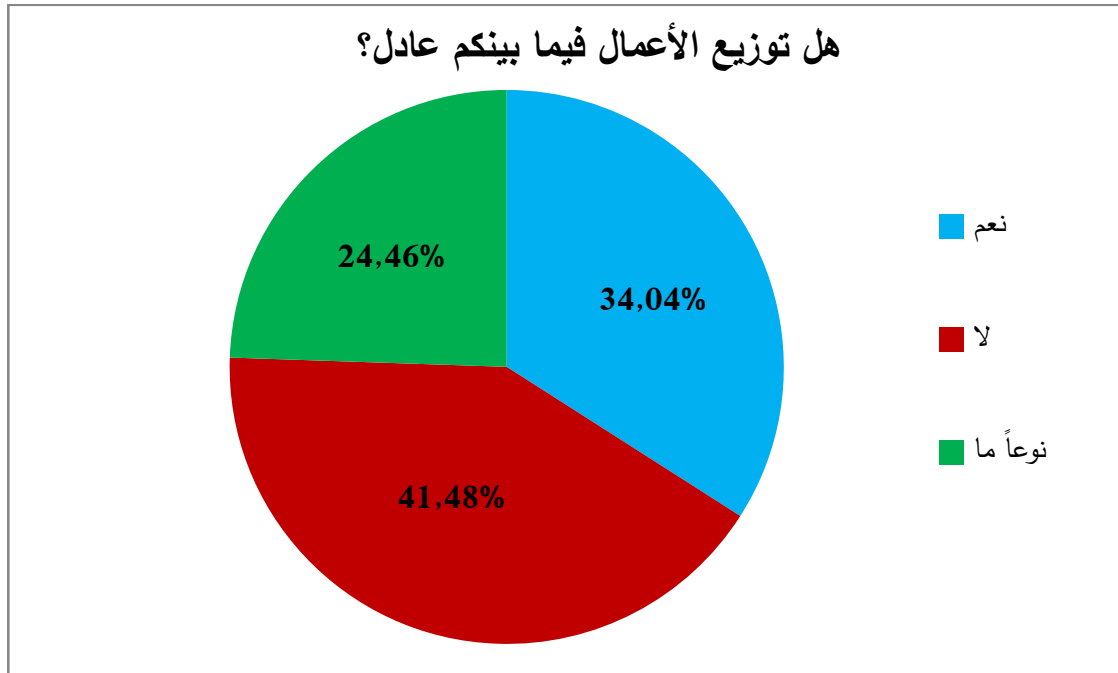
- في شريحة الإطارات كانت في المرتبة الأولى الإجابة لا -ليس عادلاً- و التي وصلت نسبتها إلى 60%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 30%، وفي الأخير كانت الإجابة

نعم بنسبة 10%.

- في شريحة المشرفين كانت في المرتبة الأولى الإجابة لا بنسبة وصلت إلى نصف هذه الشريحة، و في المرتبة الثانية الإجابة نعم بنسبة وصلت إلى 27.77%، و في المرتبة الأخيرة الإجابة نوعاً ما التي لم تتجاوز نسبتها 22.22%.

- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة نعم بنسبة وصلت إلى 39.39%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة لا بنسبة وصلت إلى 36.36%، و في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة نوعاً ما بنسبة لم تتجاوز 24.24%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة لا بنسبة وصلت إلى 41.48%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نعم بنسبة وصلت إلى 34.04%، و في المرتبة الثالثة و الأخيرة كانت الإجابة نوعاً ما بنسبة لم تتجاوز 24.46%.



الشكل رقم (47): يبين إن كان الأفراد يرون قادتهم يوزعون عليهم الأعمال بالعدل

يمكننا أن نستنتج مما سبق أن نسبة كبيرة من المبحوثين يرون أن توزيع الأعمال عليهم من طرف قادتهم غير عادل ، و ذلك بصفة دائمة و إذا أضفنا نسبة المبحوثين الذين يرون أن توزيع الأعمال عليهم من طرف قادتهم غير عادل ولكن ليس دائماً، فإن نسبتهم سوف ترتفع لتصل إلى ما يقارب $\frac{3}{4}$ من مجموع المبحوثين، و هذه نراها نسبة مرتفعة من المبحوثين يرون أن قادتهم لا ينصفون في حقهم أثناء تقسيم الأعمال، و هذا يمكن ترجمته إلى إفتقار القادة لمهارات القيادة و التسيير بسبب إستحكام المحاباة و المعرفة و تفضيل البعض على البعض الآخر و الأمر الذي من شأنه أن ينشر العداوة و يزيد من التكتلات و يرفع مستوى المعارضة و... و كلها نتائج لا تتناسب مع توفير بيئة عمل مناسبة يزيد من خلالها مستوى الأداء نحو الإيجاب.

كما أن هذا اللاعدل في توزيع المهام هو عبارة عن سوء العلاقات الإنسانية بين الأفراد في المنظمات حيث أنه من المفروض أن يكون هناك عدل في توزيع المهام حتى لا تنفشي ظواهر سلبية لدى الفئة المقهورة على غرار الكراهية و الضغينة و الحقد و غيرها من هذه الظواهر و التي لا تتماشى و إرتقاء مستوى الأداء.

جدول رقم (37): يبين إن تلقى الموظفون وعوداً بالترقية من قادتهم

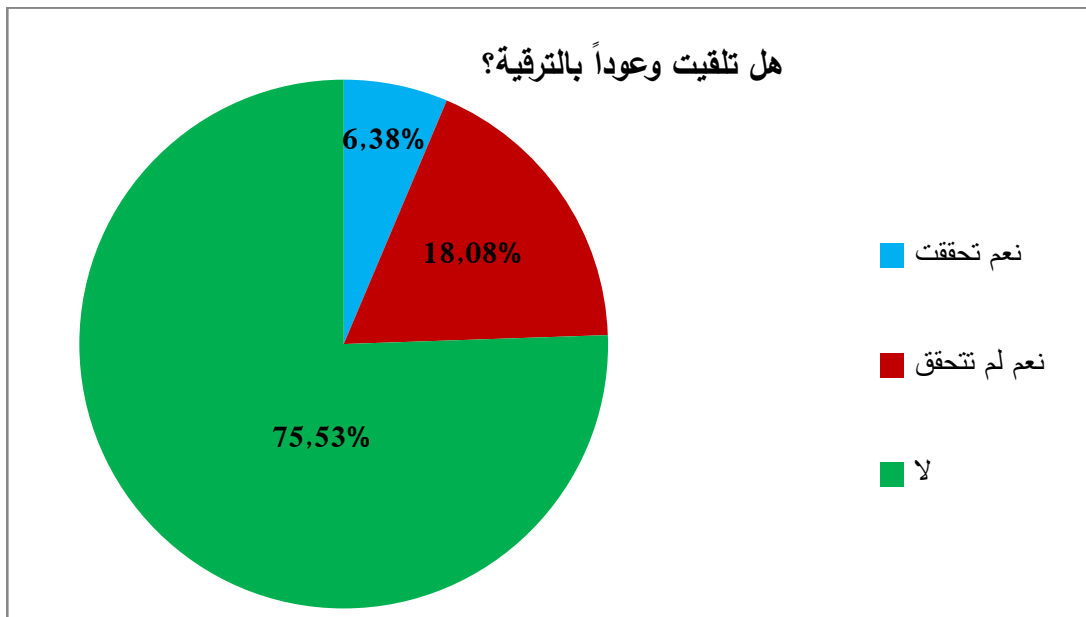
المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س31: هل تلقيت وعوداً بالترقية؟	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
06,38	06	07,57	05	05,55	01	00	00	تحققت	نعم
18,08	17	13,63	09	22,22	04	40	04	لم تتحقق	
75,53	71	78,78	52	72,22	13	60	06	لا	
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع	

يبين لنا الجدول أعلاه إن كان الأفراد قد تلقوا وعوداً بالترقية من قبل قادتهم و التي كانت نتائجها على النحو

التالي:

- في شريحة الإطار كانت في المرتبة الأولى الإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 60% منهم، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم و التي بلغت نسبتها 40% كلها لم تتحقق.
- في شريحة المشرفين كانت في المرتبة الأولى الإجابة لا بنسبة وصلت إلى 72.22%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نعم أين وجدنا 22.22% منها لم تتحقق و 05.55% فقط التي تحققت.
- في شريحة الموظفين البسطاء كانت في المرتبة الأولى الإجابة لا بنسبة وصلت إلى 78.78%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نعم و التي ضمت في داخلها نسبة 13.63% لم تتحقق و 07.57% تحققت.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن 75.53% من المبحوثين أجابوا ب لا، ثم جاءت في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم التي إنقسمت إلى 18.08% لم تتحقق وعودهم بالترقية، و 06.38% تحققت وعودهم بالترقية.



الشكل رقم (48): يبين إن كان الأفراد تلقوا وعوداً بالترقية، و إن تحققت أم لا.

نستنتج مما سبق أن أكثر من ثلاثة أرباع $\frac{3}{4}$ المبحوثين لم يتلقوا أصلاً وعوداً بالترقية، وأن الذين تلقوا وعوداً بالترقية و تحققت فإن نسبتهم ضئيلة، و بلغت نسبة الذين لم تتحقق الوعود المعطاة لهم 3 أضعاف نسبة الذين تحققت، و عليه يتضح لنا جلياً أن أغلبية القادة لا يعدون مرؤوسيهم بالترقية و حتى إن كانت هنالك وعود فإنه ثلاثة أرباع الأفراد الذين تم وعدهم لم يحصلوا على الترقية، و عليه فإنه بركود الترقية التي تعتبر من الحوافز المادية و المعنوية التي تزيد من دافعية الأفراد للعمل، فإنه سوف يشعر الفرد الذي لم يتلقى وعوداً و الفرد الذي تلقى وعوداً و لم تتحقق بالإحباط و عدم الرغبة في العمل حيث علق بعض الأفراد الذين لم تتحقق وعودهم بالترقية بما يلي:

- بالنسبة للإطارات فقد علقوا بمايلي: أقتل العمل، و أنا أستحق الترقية و لم أحصل عليها، و أشعر بالتمفرقة في المعاملة، و لم أحصل على الترقية بسبب إنتشار المعرفة.
- و بالنسبة للمشرفين فقد علقوا بما يلي: القوانين مجحفة في بعض الأحيان، و كثرة الوعود الكاذبة، و هنا عدم وفاء المسؤولين بوعودهم، و مازلت في إنتظار الفرج.
- و الموظفين البسطاء فقد علقوا بما يلي: المسؤولين يفضلون " الشكام لا الموظف الجيد"، و إنني مظلوم، و إنني لا أبالي بهم لقد يئست، و ضعف الدولة في تطبيق القانون، و إنهم يجحفون في حقي، و أغلبية المسؤولين لا يوفون بوعودهم و يميّزون بين العمال، و الإجراءات الإدارية في الترقية معقدة، و عدم فتح المناصب للترقية.

و الملاحظة العامة هنا هو فقدان الثقة و الأمل بين المرؤوسين و قادتهم بخصوص الترقية الأمر الذي يضر بجودة أدائهم و دافعيتهم للعمل، فالترقية تعتبر حاجة من حاجات العمل الضرورية، لها بالغ الأهمية لدى الفرد العامل و في حالة فقدانها أو تأخرها أو إنحيازها نحو أفراد آخرين من شأن ذلك أن يولد لدى الأفراد الذين لم يحصلوا عليها درجة عالية من الحقد والقنوط تصل بهم حتى إلى السعي وراء الخروج عن المنظمة،

أو حتى السعي إلى خرابها كردة فعل و الإنتقام من حالة الظلم الذي يشعرون به.

جدول رقم (38): يبين إن كان الموظفون يشعرون بالتقدير من طرف قادتهم

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س32: هل يوجد تقدير من طرف الرئيس تجاه الموظفين ؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
45,74	43	46,96	31	44,44	08	40	04	هل يقدرك أنت؟ نعم
05,31	05	06,06	04	00	00	10	01	هل يقدرك أنت؟ لا
48,93	46	46,96	31	55,55	10	50	05	لا
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

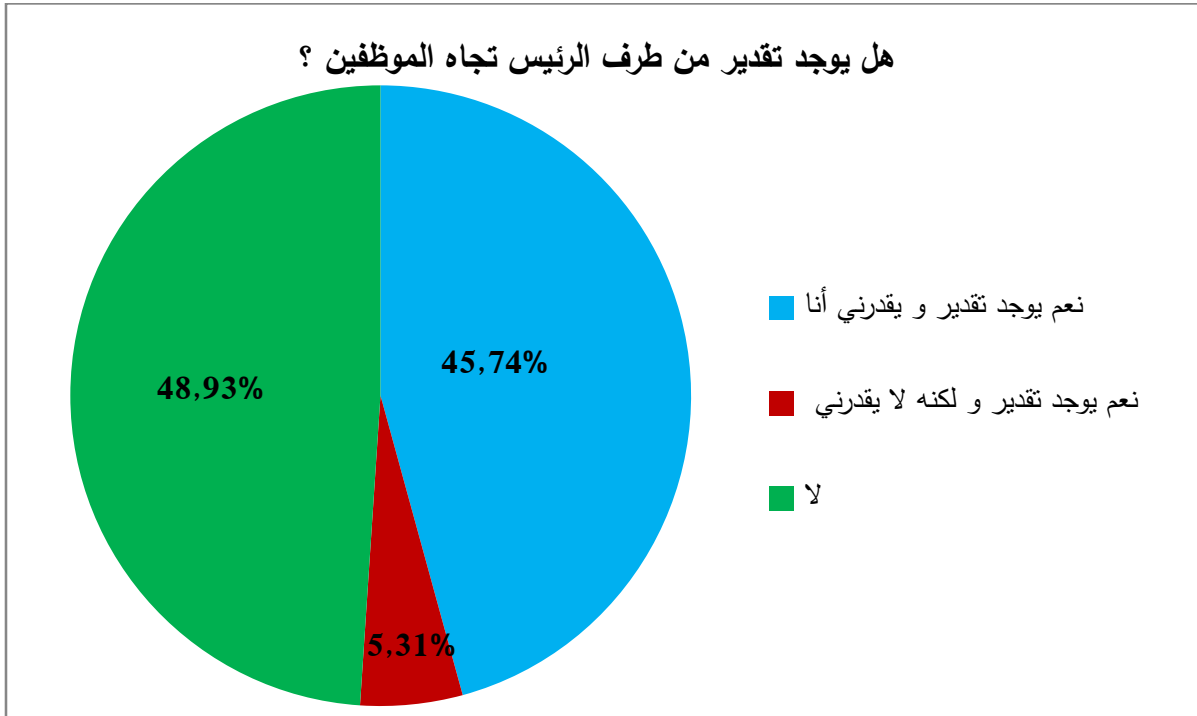
يبين لنا الجدول المذكور أعلاه إن كان الأفراد يشعرون بالتقدير من طرف قادتهم و التي كانت نتائجها على النحو التالي:

- بالنسبة لشريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى جاءت للإجابة ب لا -لا يوجد تقدير من طرف الرئيس تجاه الموظفين- و التي وصلت نسبتها إلى 50% ونفس النسبة كانت للإجابة ب نعم -يوجد تقدير- و التي إنقسمت إلى قسمين الفئة الأولى ترى بأن الرئيس يقدر المبحوث في حد ذاته و التي وصلت نسبتهم إلى 40% و الفئة الثانية ترى أن الرئيس يقدر المرؤوسين و لكنه لا يقدر المبحوث و هذه الفئة وصلت نسبتها إلى 10%.

- بالنسبة لشريحة المشرفين فإنه جاءت في المرتبة الأولى الإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 55.55%، و في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم التي إنقسمت إلى قسمين القسم الأول هم المبحوثين الذين يرون أن رئيسهم يقدر الموظفين ويقدرهم هم في حد ذاتهم، و الذين بلغت نسبتهم 44.44% و القسم الثاني الذي يرى بأن رئيسهم يقدر الموظفين ولكن لا يقدرهم هم، و الذين كانت نسبتهم منعدمة 00%.

- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 53.04% و التي إنقسمت إلى قسمين، القسم الأول الذي يرى بأن المسؤول يقدر الموظفين و يقدره هو، و الذين بلغت نسبتهم 46.96%، و القسم الثاني الذي يرى بأن المسؤول يقدر الموظفين و لكنه لا يقدره هو، و الذين بلغت نسبتهم 06.06%، ثم في المرتبة الثانية الإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 46.96%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للمبحوثين فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 51.07% و التي إنقسمت إلى قسمين، القسم الأول هم المبحوثين الذين يرون أن رئيسهم المباشر يقدر الموظفين، و يقدرهم هم كذلك و الذين بلغت نسبتهم 45.74%، و القسم الثاني هم المبحوثين الذين يرون أن رئيسهم يقدر الموظفين و لكنه لا يقدرهم هم و الذين بلغت نسبتهم 05.31%، ثم جاءت في المرتبة الثانية الإجابة ب لا التي لم تتجاوز نسبتها 48.93%.



الشكل رقم (49): يبين إن كان الموظفون يشعرون بالتقدير من طرف قادتهم

نستنتج مما سبق من المعطيات أن نسبة قاربت نصف المبحوثين يرون أن قادتهم لا يقدرتهم، و حتى الذين يرون أن القادة يقدرهم الموظفون فإن فيهم نسبة ترى بأن قادتهم لا يقدرتهم شخصياً، و تبقى فئة معتبرة من المبحوثين ترى أن قادتهم يقدرهم الموظفون ويقدرتهم هم.

و عليه فإن عدم تلبية حاجة التقدير من قبل قادتهم من شأنه أن يحط من عزيمتهم و أن يقلل من دافعيتهم كما أنه يمكن حتى أن يولد شعوراً معاكساً كردة فعل يتمثل في عدم التقدير و الإحترام من طرف المرؤوس تجاه القائد و بهذه الروح السلبية و ردود الفعل السلبية فإن جو العمل سوف يفسد و تصبح المنظمة عبارة عن مكان للشك و للصراع و للفتن و لنقص الإحترام الذي يتنافى و سلوك الإنضباط الذاتي.

ضف إلى ذلك فإن عدم تلبية حاجة التقدير لدى الفرد من شأنها أن تجعل الأفراد ذوي الشخصيات الضعيفة يشككون في قدراتهم الذاتية و يحطون من مستواهم و هذا لا يخدم إرتقاء مستوى أدائهم

جدول رقم (39): يبين إن كان هناك تضارب في الأوامر المسداة من طرف القادة

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س33: هل تتضارب الأوامر المسداة من طرف رئيسك المباشر؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
27,65	26	22,72	15	27,77	05	60	06	نعم
32,97	31	33,33	22	38,88	07	20	02	لا
39,36	37	43,93	29	33,33	06	20	02	أحياناً
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه إن كان الموظفون يعانون من تضارب الأوامر المسداة من قبل قادتهم، و

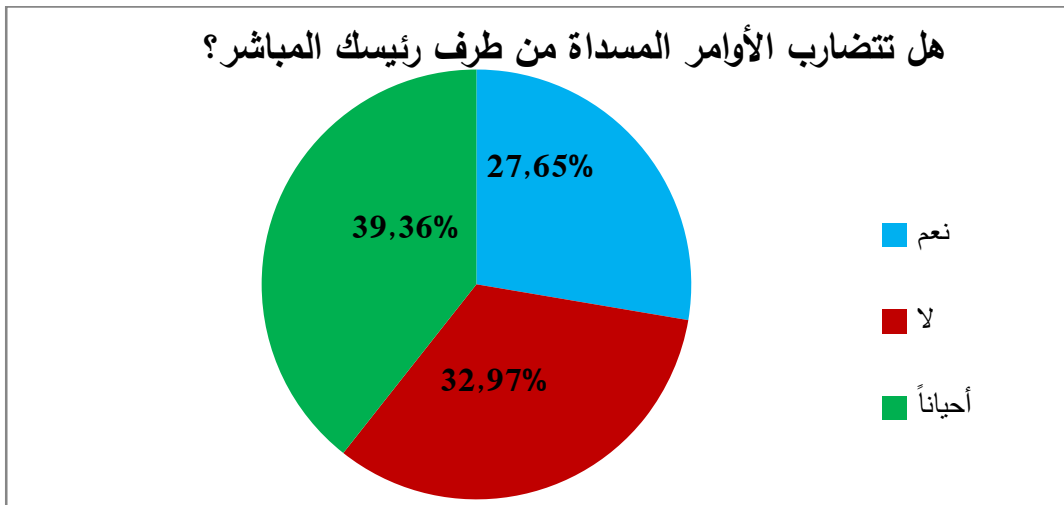
التي كانت نتائجها على النحو التالي:

- في شريحة الإطار كانت في المرتبة الأولى الإجابة ب نعم -يوجد تضارب في الأوامر- و التي بلغت نسبتها 60% منهم، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابتين لا و أحياناً و اللتان بلغت نسبتها 20% لكل واحدة.

- و في شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب لا التي وصلت نسبتها إلى 38.88%، ثم تلتها الإجابة ب أحياناً التي وصلت نسبتها إلى 33.33%، ثم في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة نعم التي وصلت إلى 27.77%.

- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب أحياناً التي وصلت نسبتها إلى 43.93%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة لا التي وصلت إلى 33.33%، و في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة نعم بنسبة لم تتجاوز 22.72%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإنه جاء في المرتبة الأولى الإجابة أحياناً بنسبة وصلت إلى 39.36%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب لا التي وصلت إلى 32.97%، و في المرتبة الثالثة الإجابة نعم التي لم تتجاوز 27.65%.



الشكل رقم (50): يبين إن كان الأفراد يشعرون بتضارب الأوامر المسداة من قاداتهم

يمكننا الإستنتاج مما سبق أن نسبة فاقت ربع $\frac{1}{4}$ المبحوثين أقرت صراحة بأنها تعاني من تضارب الأوامر المسداة من قادتهم وهي نسبة قليلة نوعاً ما، و لكن إذا أضفنا لها نسبة المبحوثين، الذين أقروا أنهم يعانون من تضارب الأوامر المسداة من طرف قادتهم ولكن ليس بصفة دائمة، و الذين فاقت نسبتهم ثلث المبحوثين $\frac{1}{3}$ فإن مجموعهم يفوق الثلثين $\frac{2}{3}$ من مجموع المبحوثين و عليه فإنها نسبة كبيرة، و معلوم أن تضارب الأوامر المسداة ينم عن ضعف في القيادة و التسيير و ضعف في السيطرة على المواقف و تقدير الأمور، و بانتشار هذه الصفة في المنظمة فإنه مؤثر على بداية لجو من اللانظام و الفوضى و عدم الثقة و الإرتباك و عدم السيطرة على الأوضاع من قبل القادة، و هذه الصفات تنقص من قدرات الفرد و تنقص من تركيزه، و بالتالي يضعف أدائه و تضعف ثقته في قادته.

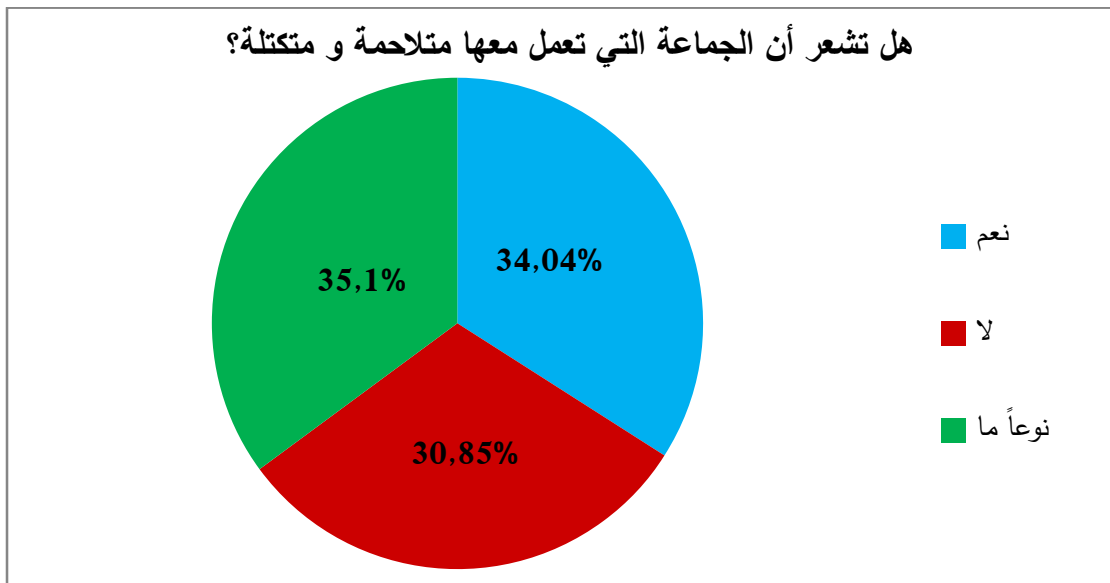
كما أن تضارب الأوامر المسداة من شأنه أن يولد نوع من التطاول و تجاوز الحدود من طرف بعض المرؤوسين سواءً على قادتهم أو على زملائهم و ذلك بسبب غياب أطر - أوامر و تعليمات واضحة - من شأنها أن تفرض نوعاً من الإلتزام و الإنضباط داخل المنظمات.

جدول رقم (40): يبين مدى الثقة و التعاون من خلال معرفة إن كانت جماعة العمل متلاحمة و متكئة

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س34: هل تشعر أن الجماعة التي تعمل معها متلاحمة و متكئة؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
34,04	32	36,36	24	33,33	06	20	02	نعم
30,85	29	30,30	20	33,33	06	30	03	لا
35,10	33	33,33	22	33,33	06	50	05	نوعاً ما
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين الجدول المذكور أعلاه إن كان الأفراد يشعرون أنهم متلاحمين و متكئين و التي كانت نتائجه كما يلي:

- في شريحة الإطارات جاءت في المرتبة الأولى الإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 50%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة لا التي وصلت نسبتها إلى 30%، و في المرتبة الأخيرة الإجابة نعم التي لم تتجاوز 20%.
 - و في شريحة المشرفين فإن الإجابات الثلاثة نعم، و لا، و نوعاً ما جاءت كلها متساوية بنسبة 33.33%.
 - و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 36.36%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 33.33% وفي المرتبة الأخيرة جاءت الإجابة لا بنسبة وصلت إلى 30.30%.
- و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 35.10%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نعم التي وصلت إلى 34.04% و في المرتبة الثالثة الإجابة ب لا التي وصلت إلى 30.85%.



الشكل رقم (51): يبين إن كان الأفراد يشعرون بالتلاحم و التكتل

و عليه نستنتج مما سبق أن حوالي ثلث المبحوثين صرحوا أنهم غير متلاحمين و غير متكتلين، و إذا أضفنا إليهم نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غير متلاحمين و غير متكتلين و لكن ليس دائماً وجمع هاتين الفئتين فإن مجموعهم سوف يصل إلى حوالي الثلثين المبحوثين أي $\frac{2}{3}$ ، و إذا غابت صفة التلاحم و التكتل فإن فريق العمل ستزول فعاليته و تزول معه كل صفات التعاون و المشاورة و الثقة و التي يقوم عليها الأداء الجيد و التي تعتبر من دعائم الإنضباط الذاتي للفرد في عمله.

كما أن ضعف التلاحم و التكتل يؤثر على زيادة الفردية و الأنانية و حب الذات على الغير و بالتالي يصبح العمل الإداري الجماعي غير ممكن، و ينم أيضاً عن تدهور كبير في العلاقات الإنسانية بين الأفراد مما يجعل العمل مفككاً و غير متوازن كما من شأنه أن يزيد من مستويات الصراع التنظيمي.

جدول رقم (41): يبين مقدار الثقة و التعاون من خلال حجم المسؤولية الممنوحة للموظفين من طرف

رؤسائهم

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س35: هل يتم منحك المسؤولية في التصرف من طرف رئيسك المباشر؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
45,74	43	43,93	29	55,55	10	40	04	نعم
29,78	28	33,33	22	16,66	03	30	03	لا
24,46	23	22,72	15	27,77	05	30	03	أحياناً
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه مقدار الثقة و التعاون الموجودة في الإدارة و ذلك من خلال حجم المسؤولية

الممنوحة للموظفين من طرف رؤسائهم، و الذي كانت نتائجه على النحو التالي:

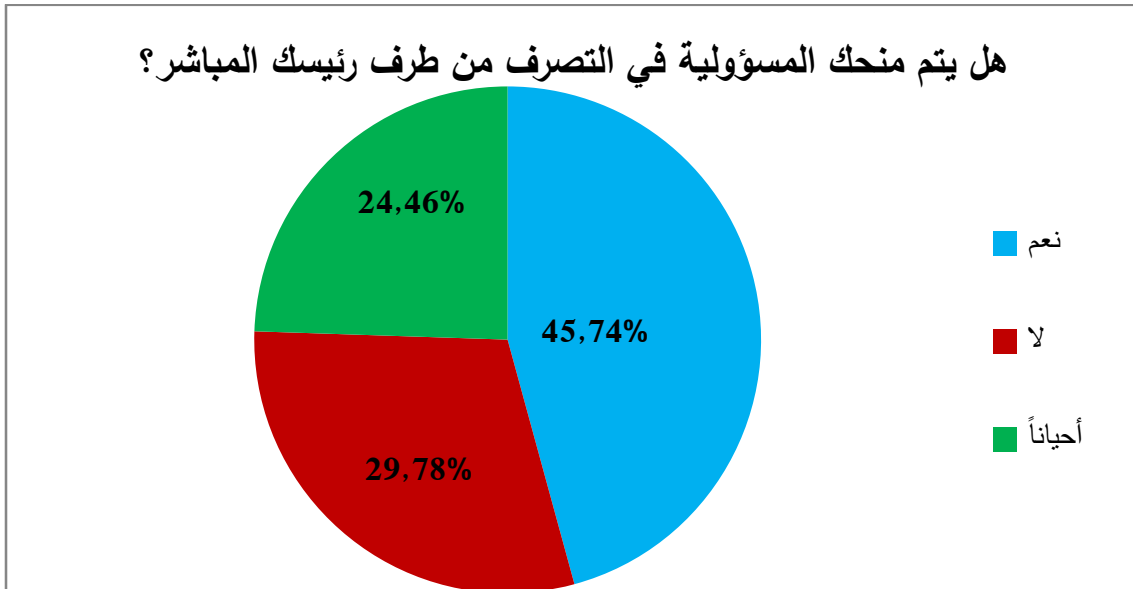
- في شريحة الإطارات كانت المرتبة الأولى للإجابة بـ نعم بنسبة وصلت إلى 40%، ثم تلتها في المرتبة

الثانية الإيجابيتين لا و أحياناً بنسبة وصلت إلى 30% لكل واحدة.

- في شريحة المشرفين كانت في المرتبة الأولى الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 55.55%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة أحياناً بنسبة وصلت إلى 27.77%، ثم كانت في المرتبة الثالثة الإجابة ب لا التي لم تتجاوز 16.66%.

- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 43.93%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة لا بنسبة 33.33%، ثم كانت في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة أحياناً بنسبة لم تتجاوز 22.72%.

و بالنظر للمجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 45.74%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 29.78% و في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة أحياناً بنسبة لم تتجاوز 24.46%.



الشكل رقم (52): يبين مقدار الثقة و التعاون من خلال حجم المسؤولية الممنوحة للأفراد من طرف

مسؤوليهم

يمكننا الإستنتاج مما سبق أن نسبة الذين يرون أنه لا تمنح لهم المسؤولية قاربت الثلث، وأن نسبة الذين تمنح لهم المسؤولية و لكن ليس دائماً قاربت الربع، وعليه و بجمع النسبتين نجد أن أكثر من نصف المبحوثين لا تعطى لهم المسؤولية، و إن أعطيت فليس دائماً، و نحن نرى أن تهميش الأفراد من المسؤوليات من شأنه أن يجعلها غامضة و غير مفهومة في عقولهم، ومن شأنه كذلك أن يقتل لديهم روح الإنتماء و حب المواطنة حيث أنهم سيشعرون بالنقص تجاه زملائهم كما أن القادة بإبعاد الأفراد عن تولي المسؤوليات إنما يصنعون هوةً بينهم و بين مرؤوسيهـم فلا يستطيعون الإطلاع على حالاتهم الإجتماعية و النفسية و المهنية التي هم عليها، و بذلك يفقدون زمام القيادة و يتدهور معها مستوى الأداء نحو السلب.

أما المرؤوسين فإبابتعادهم عن تحمل المسؤوليات من شأن ذلك أن يضعف من حبهـم لعملهم و من رغبتهـم في الإبداع و الإنتاج و فرض ذواتهم، بل على العكس من ذلك يتجهون إلى التقوقع على ذواتهم و الإبتعاد عن مجريات و أحداث العملية الإدارية.

جدول رقم (42): يبين إن كان الموظفون يشعرون أنهم منعزلون عن إدارتهم

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س36: هل تشعر أنك منعزل عن الإدارة التي تعمل فيها؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
13,82	13	12,12	08	22,22	04	10	01	نعم
65,95	62	65,15	43	66,66	12	70	07	لا
20,21	19	22,72	15	11,11	02	20	02	نوعاً ما
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه إن كان الأفراد يشعرون أنهم منعزلون عن إدارتهم و التي كانت نتائجه كالاتي:

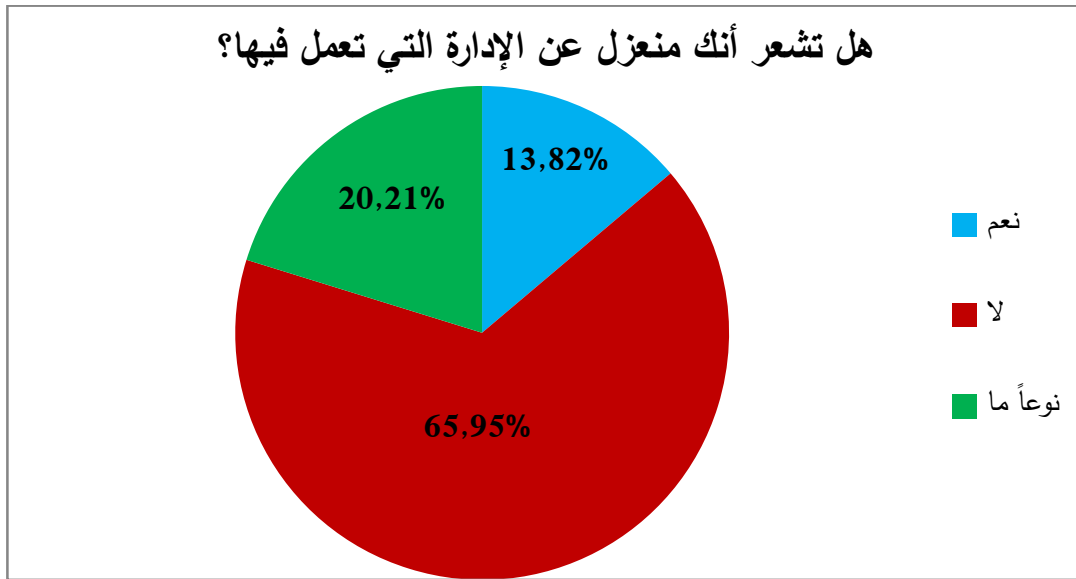
- في شريحة الإطارات كانت في المرتبة الأولى للإجابة بـ لا بنسبة وصلت إلى 70%، ثم تلتها في المرتبة

الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة 20%، ثم كانت في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة نعم بنسبة لم تتجاوز 10%.

- و في شريحة المشرفين كانت في المرتبة الأولى الإجابة لا بنسبة وصلت إلى 66.66%، ثم جاءت في المرتبة الثانية الإجابة نعم بنسبة وصلت إلى 22.22%، ثم كانت المرتبة الثالثة و الأخيرة للإجابة نوعاً ما بنسبة لم تتجاوز 11.11%.

- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى جاءت للإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 65.15%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 22.72% و في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة نعم بنسبة لم تتجاوز 12.12%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 65.95%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما التي بلغت نسبتها 20.21% و كانت في المرتبة الثالثة الإجابة ب نعم التي لم تتجاوز 13.82%.



الشكل رقم (53): يبين إن كان الأفراد يشعرون بالعزلة عن إدارتهم

يمكننا أن نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين لا يشعرون أنهم منعزلون عن إدارتهم و هذا مؤشر إيجابي يدعم سلوك الإنضباط الذاتي، إلا أنه توجد فئة قليلة ترى بأنها تشعر بالعزلة و إذا أضفنا لها الفئة التي صرحت أنها تشعر بالعزلة و لكن ليس دائماً فإنه ينتج لنا شريحة حتى و إن كانت قليلة إلا أنها تعاني من عدم الإلتناء إلى الإدارة التي تعمل بها، و هذا ما يولد لديها شعوراً بالإغتراب الذي لا يتماشى و إرتقاء الأفراد بسلوكهم إلى مستوى الانضباط ذاتياً.

كما أن الشعور بالعزلة عن الإدارة من شأنه أن يدفع بالأفراد إلى البحث عن وظائف أخرى حتى يلبوا حاجاتهم الذاتية من الإلتناء و التقدير و غيرها، فيلجؤون إلى مغادرة أماكن العمل و الإنصراف بأذهانهم إلى خارج المنظمات أو اللجوء إلى الأعمال الحرة الخارجية.

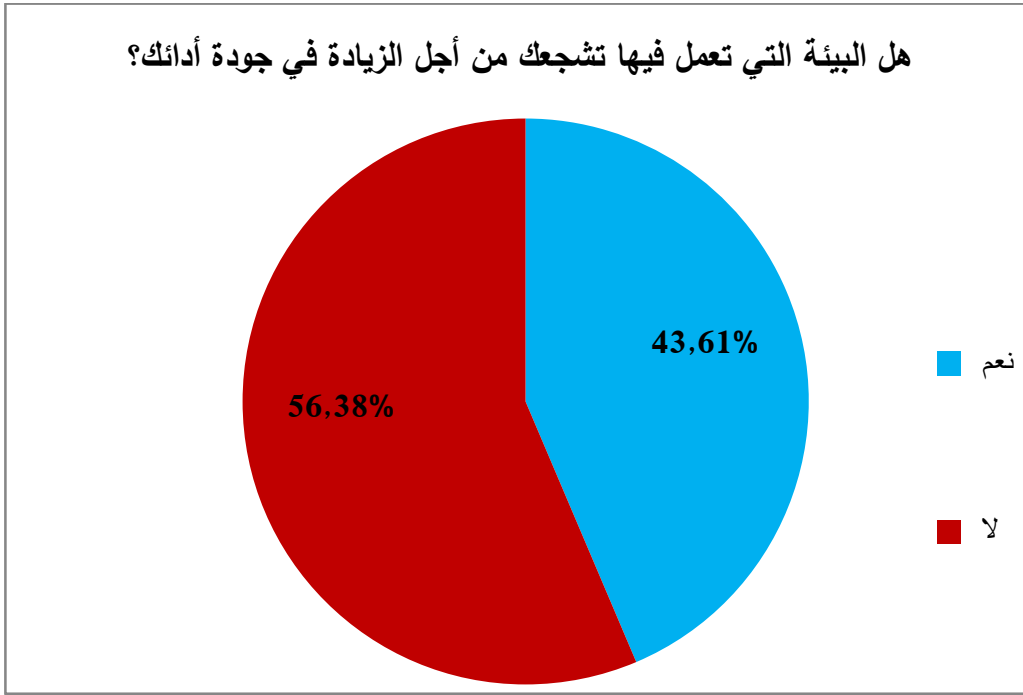
جدول رقم (43): يبين إن كان الموظفون يرون أن بيئة العمل تشجع على الزيادة في جودة الأداء

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س37: هل البيئة التي تعمل فيها تشجعك من أجل الزيادة في جودة أدائك؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
43,61	41	46,96	31	38,88	07	30	03	نعم
56,38	53	53,03	35	61,11	11	70	07	لا
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه إن كانت بيئة العمل تشجع أفرادها على الزيادة في جوده الأداء و التي كانت نتائجه على النحو التالي:

- في شريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 70%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب نعم بنسبة 30%.

- في شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة بـ لا بنسبة وصلت إلى 61.11%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ نعم بنسبة 38.88%.
- في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة بـ لا بنسبة وصلت إلى 53.03%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ نعم بنسبة 46.96%.
- و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة بـ لا بنسبة 56.38%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ نعم بنسبة 43.61%.



الشكل رقم (54): يبين إن كان الأفراد يرون أن بيئة العمل تشجع على زيادة جودة الأداء

- و يمكننا أن نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين لا يرون أن بيئة عملهم تشجعهم على الزيادة في جودة الأداء، وكانت تعليقاتهم عندما طلبنا منهم الشرح لنا كيف يؤثر ذلك على أدائهم كمايلي:
- في شريحة الإطارات كانت التعليقات التالية: يؤثر ذلك عليا بالسلب، و في بعض الأحيان تكون القرارات

قد إتخذتها بناءً على ما درست لأصطدم بواقع المحسوبة و المعرفة، و أشعر بالإحباط، و أشعر أنني أنخفض في مستوى أدائي، و أشعر بعدم القدرة على التواصل، و قُتِلتُ روح المبادرة في نفسي و إزداد شعوري بالتهميش و مع طول السنين والروتين نقص التشجيع في العمل، و أشعر بالملل.

- في شريحة المشرفين كانت التعليقات التالية: بما أن الإدارة التي أعمل بها تحبطني و تؤثر على نفسيتي فإن مردودي في العمل يقل، و أتأثر سلباً حتى أصل إلى مستوى عدم القدرة على أداء الوظيفة، و أشعر بالإحباط و عدم التقدير، و أشعر بالروتين و لا أشعر بالتحفيز، و أرغب في مغادرة العمل في أقصى سرعة ممكنة، و أفكر في العمل من أجل الراتب و رفع العلاوات، و أكبح كل قدراتي و مهاراتي.
- و في شريحة الموظفين البسطاء فكانت التعليقات التالية: أشعر أنني شخص مناسب في مكان غير مناسب، و أشعر بالفشل و عدم الرغبة في العمل، و أتأثر سلباً، و أشعر بالملل والإكتئاب، و أشعر أن جودة أدائي تضعف، و أحاول أن أتهرب و أكمل العمل في أسرع وقت ممكن، و أشعر بالإحباط، و أكره عملي و أكره نفسي أحياناً، و تزيد عصبيتي، و أفقد التركيز.

و بالنظر إلى ما سبق يتضح لنا جلياً أن بيئة العمل الغير مناسبة تقتل جودة الأداء و تجعل الأفراد ينحدرون و ينحرفون في مهامهم المنوطة بهم و بالتالي يبتعدون عن الأداء الجيد الذي يرقاهم إلى الانضباط ذاتياً.



المبحث الخامس:
تحليل البيانات
الخاصة بالفرضية الرابعة

تدهور العلاقات السائدة
بين جماعات العمل يضعف التزام
الأفراد
بسلوك الإنضباط الذاتي

خامساً: تدهور العلاقات السائدة بين جماعات العمل يضعف إلتزام الأفراد بسلوك الإنضباط الذاتي

جدول رقم (44): يبين إن كان الموظفون يشعرون بضعف في التواصل مع بعضهم البعض بسبب مشاكل

مهنية

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س38: هل تشعر بضعف في التواصل مع بعض الأفراد في فريق العمل بسبب مشاكل مهنية؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
21,27	20	13,63	09	38,88	07	40	04	نعم
56,38	53	62,12	41	38,88	07	50	05	لا
22,34	21	24,24	16	22,22	04	10	01	نوعاً ما
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه إن كان الأفراد يشعرون بضعف في التواصل فيما بينهم بسبب مشاكل مهنية،

و التي كانت نتائجها على النحو التالي:

- في شريحة الإطارات جاءت في المرتبة الأولى الإجابة لا -أي لا يشعرون بضعف في التواصل بسبب

مشاكل مهنية- و التي وصلت نسبتها إلى 50%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نعم التي وصلت

إلى 40%، ثم تلتها في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة نوعاً ما بنسبة لم تتجاوز 10%.

- و في شريحة المشرفين كانت في المرتبة الأولى الإجابتين نعم و لا بنسبة 38.88%، كما جاءت في

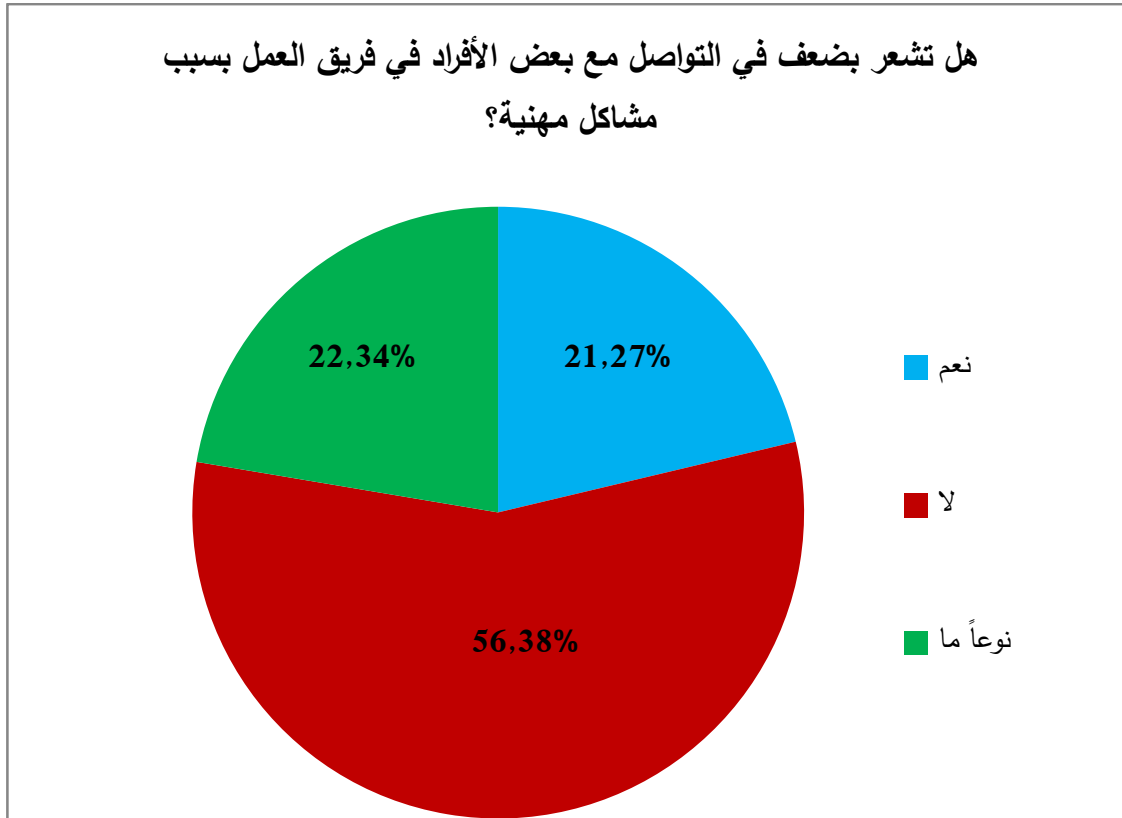
المرتبة الثالثة الإجابة نوعاً ما بنسبة لم تتجاوز 22.22%.

- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 62.12%،

ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة 24.24%، ثم كانت في المرتبة الثالثة و الأخيرة

الإجابة نعم بنسبة لم تتجاوز 13.63%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 56.38%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة 22.34%، و في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة نعم التي لم تتجاوز 21.27%.



الشكل رقم (55): يبين إن كان هنالك ضعف في التواصل بين الأفراد بسبب المشاكل المهنية

نستنتج مما سبق أن فئة فاقت نصف المبحوثين لا ترى بأن هنالك ضعف في التواصل بسبب مشاكل مهنية، و هذه إجابة إيجابية بأن جماعات العمل لا تعاني من تدهور العلاقات المهنية، إلا أنه تبقى فئة قليلة نسبياً أقرت صراحةً أنها تعاني من ضعف في التواصل بسبب إنتشار المشاكل المهنية، كما لاحظنا وجود فئة قليلة كذلك صرحت أن لها ضعف في التواصل بسبب المشاكل المهنية، إلا أنه ليس بصفه دائمة، و عليه يظهر لنا جلياً بجمع الفئتين أن نسبة معتبرة، حتى و إن لم تكن بلغت نصف المبحوثين تعاني من ضعف التواصل

بسبب المشاكل المهنية سواءاً بصفة دائمة أو متقطعة و هذا نراه أنه يعتبر عائق من شأنه أن يزيد من حدة الصراع من جهة و من جهة أخرى فإنه يعيق إرتقاء الأفراد بمستوى أدائهم.

التواصل بين جماعات العمل جد ضروري و بضعفه فإنه يؤجج من شدة الصراعات التنظيمية كما أنه يزيد من حدة التفرقة و الإنفراد بين أوساط الموظفين الأمر الذي يتنافى و الإرتقاء بالأداء إلى مستوى عالي و الذي يتطلب العمل الجماعي و روح التعاون.

جدول رقم (45): يبين إن كان الموظفون قد دخلوا في صراع من قبل، و مع من كان هذا الصراع؟

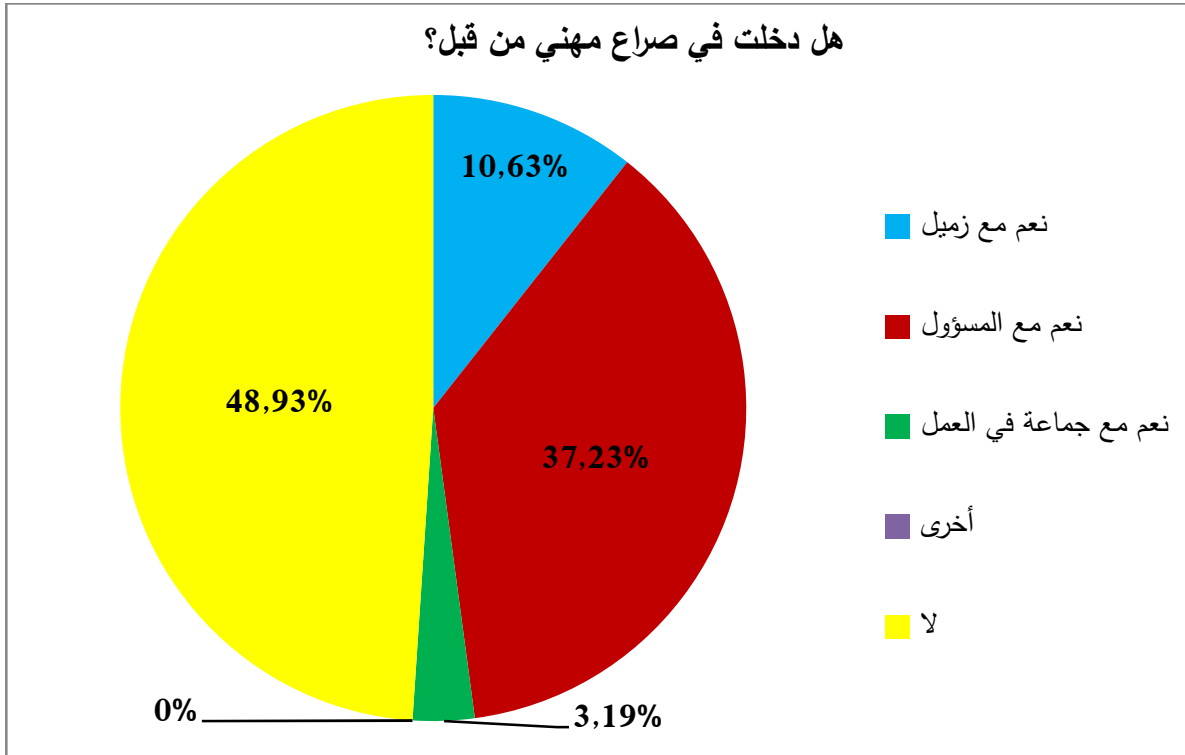
المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س39: هل دخلت في صراع مهني من قبل؟	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
10,63	10	10,60	07	05,55	01	20	02	مع زميل	نعم
37,23	35	37,87	25	38,88	07	30	03	مع المسؤول	
03,19	03	00	00	11,11	02	10	01	مع جماعة في العمل	
00	00	00	00	00	00	00	00	أخرى	
48,93	46	51,51	34	44,44	08	40	04	لا	
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع	

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه إن كان الأفراد قد دخلوا في صراع مهني من قبل؟ و مع من كان؟، و الذي

كانت نتائجه كما يلي:

- في شريحة الإطارات كانت في المرتبة الأولى الإجابة ب نعم -أي نعم دخلت في صراع- و التي بلغت نسبتها 60% و التي إنقسمت إلى 30% منهم مع مسؤول، ثم 20% مع زميل، ثم 10% مع جماعة في العمل، و في الأخير 00% أخرى، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة ب لا التي بلغت نسبتها 40%.

- و في شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة نعم التي وصلتها نسبتها 55.56% و التي إنقسمت إلى 38.88% منهم مع المسؤول و 11.11% منهم مع جماعة في العمل، و 05.55% منهم مع زميل، و 00% أخرى، و في المرتبة الثانية الإجابة لا بنسبة وصلت إلى 44.44%.
- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى جاءت للإجابة لا بنسبة وصلت إلى 51.51%، ثم جاءت في المرتبة الثانية الإجابة نعم بنسبة وصلت إلى 48.49%، و التي إنقسمت إلى 37.87% مع المسؤول، و 10.60% مع زميل، و 00% مع جماعة في العمل، و أخرى.
- و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى جاءت للإجابة ب نعم التي وصلت نسبتها إلى 51.07% و التي إنقسمت إلى 37.23% مع المسؤول، ثم 10.63% مع زميل، ثم 03.19% مع جماعة في العمل، ثم 00% أخرى، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة لا بنسبة وصلت إلى 48.93%.



الشكل رقم (56): يبين إن كان الموظفون قد دخلوا في صراع من قبل، و مع من كان هذا الصراع؟

نستنتج مما سبق أن أكثر من نصف المبحوثين قد دخلوا في صراع في حياتهم المهنية حيث أن أغلبية هؤلاء الذين دخلوا في الصراع كان مع المسؤولين، ثم مع الزملاء، ثم مع جماعات في العمل، و بالنظر إلى النتائج السلبية المتولدة عن الصراعات المهنية بالنسبة للأفراد، من إستغراقٍ و ضعفٍ في التركيز، و التكتل، و زيادة المكر، و نقصٍ في الثقة و التعاون و... و غيرها من الصفات التي تبعد الأفراد عن النزاهة و التعاون و الإتحاد و مساعدة الغير، التي تعتبر من ركائز الإنضباط الذاتي للأفراد في الإدارة.

جدول رقم (45-01): يبين إن كان الموظفون قد دخلوا في صراع من قبل، و كيف أثر ذلك على أدائهم

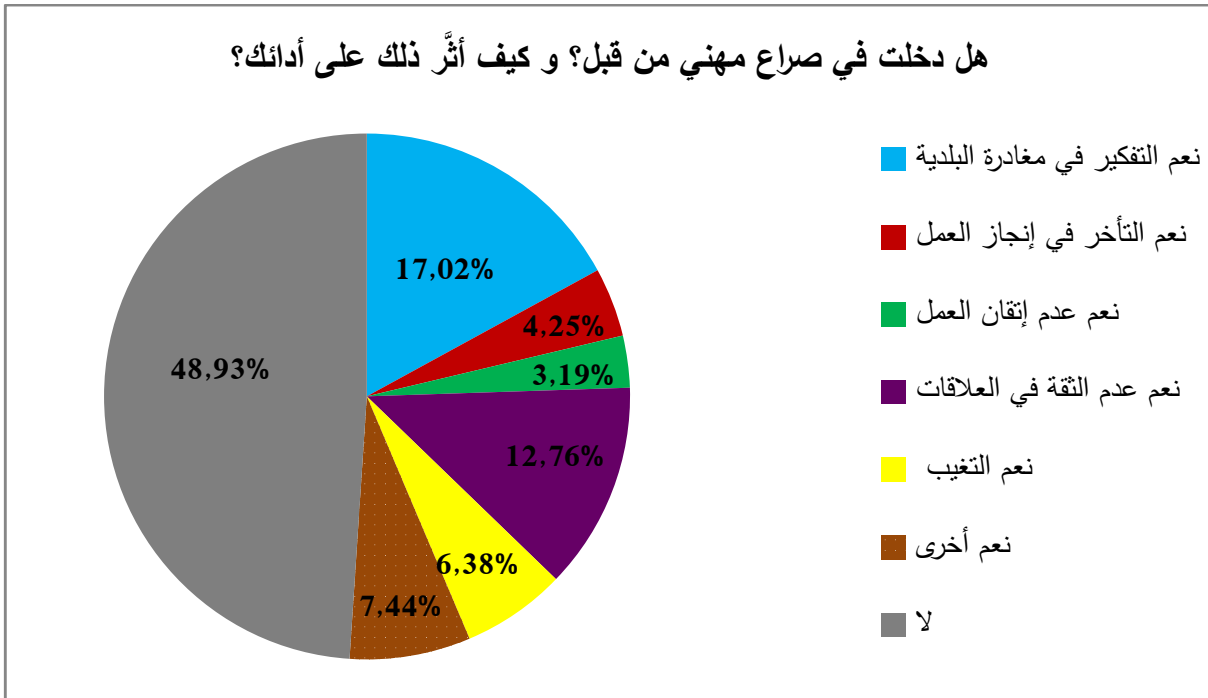
لمهامهم

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س39-1: هل دخلت في صراع مهني من قبل؟	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
17,02	16	12,12	08	16,66	03	50	05	التفكير في مغادرة البلدية	نعم
04,25	04	06,06	04	00	00	00	00	التأخر في إنجاز العمل	
03,19	03	03,03	02	05,55	01	00	00	عدم إتقان العمل	
12,76	12	12,12	08	22,22	04	00	00	عدم الثقة في العلاقات	
06,38	06	07,57	05	05,55	01	00	00	التغيب	
07,44	07	07,57	05	05,55	01	10	01	أخرى	
48,93	46	51,51	34	44,44	08	40	04	لا	
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع	

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه إن كان الأفراد قد دخلوا في صراع مهني من قبل و كيف أثر ذلك على

أدائهم، و الذي كانت نتائجه على النحو التالي:

- في شريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة بـ نعم -دخلوا في صراع من قبل- و ذلك بنسبة وصلت إلى 60% منهم، و الذين إنقسمت إجاباتهم بخصوص كيف أثار ذلك على أدايمهم بمايلي: 50% منهم فكروا في مغادرة البلدية، و 10% منهم أجابوا بـ أخرى، و كل من الإجابات: التأخر في إنجاز العمل، و عدم إتقان العمل، و عدم الثقة في العلاقات، و التغيب كانت منعدمة 00%، و جاءت في المرتبة الثانية الإجابة بـ لا التي وصلت إلى 40%.
- و في شريحة المشرفين فإنه كانت في المرتبة الأولى الإجابة بـ نعم بنسبة وصلت إلى 55.56% و التي أجابوا من خلالها بمايلي: 22.22% أجابوا بـ عدم الثقة في العلاقات، و 16.66% بـ التفكير في مغادرة البلدية، و 05.55% أجابوا بـ عدم إتقان العمل، و التغيب، و أخرى، و 00% على الإجابة التأخير في إنجاز العمل، و في المرتبة الثانية كانت الإجابة بـ لا بنسبة 44.44%.
- و في شريحة الموظفين البسطاء جاءت في المرتبة الأولى الإجابة بـ لا بنسبة 51.51% و في المرتبة الثانية الإجابة بـ نعم، و التي وصلت إلى 48.49% و التي إنقسمت إلى 12.12% أجابوا بالتفكير في مغادرة البلدية، و عدم الثقة في العلاقات، و 07.57% أجابوا بالتغيب، و أخرى، و 06.06% أجابوا بالتأخير في إنجاز العمل، و 03.03% بـ عدم إتقان العمل.
- و بالنظر للمجموع الكلي للمبحوثين فإن المرتبة الأولى جاءت للإجابة بـ نعم بنسبة وصلت إلى 51.07% و التي إنقسمت إلى 17.02% أجابوا بـ التفكير في مغادرة البلدية، و 12.76% أجابوا بـ عدم الثقة في العلاقات، و 07.44% أجابوا بـ أخرى، و 06.38% أجابوا بالتغيب، و 04.25% أجابوا بالتأخير في إنجاز العمل، و 03.19% أجابوا بـ عدم إتقان العمل، و في المرتبة الثانية كانت الإجابة لا بنسبة وصلت إلى 48.93%.



الشكل رقم (57): يبين إن كان الأفراد قد دخلوا في صراع مهني من قبل، و كيف أثر ذلك على أدائهم

نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين قد دخلوا في صراع من قبل، و قد أثر ذلك فيهم من خلال تعليقاتهم التالية: أولاً: التفكير في مغادره البلدية، و ثانياً: عدم الثقة في العلاقات، و ثالثاً: أخرى التي علق فيها إطار بقوله: محاولة حل الصراع، و مشرف بقوله: محاولة الزيادة في الأداء لأنني متأكد من أفكاري و قدراتي و حدود مسؤولياتي، و علق الموظفون البسطاء بالقول: فكرت في تغيير المنصب، توقفت عن العمل حتى تم تحويلي إلى مكتب آخر، قطعت كل صلة مع المسؤول صاحب الصراع إلى يومنا هذا و بقيت علاقة مهنية بحتة تخلو حتى من السلام عليكم-، عدم إحترام المسؤول، السخط على كل المسؤولين، و رابعاً: التغيب، و خامساً: التأخر في إنجاز العمل، و سادساً: عدم إتقان العمل.

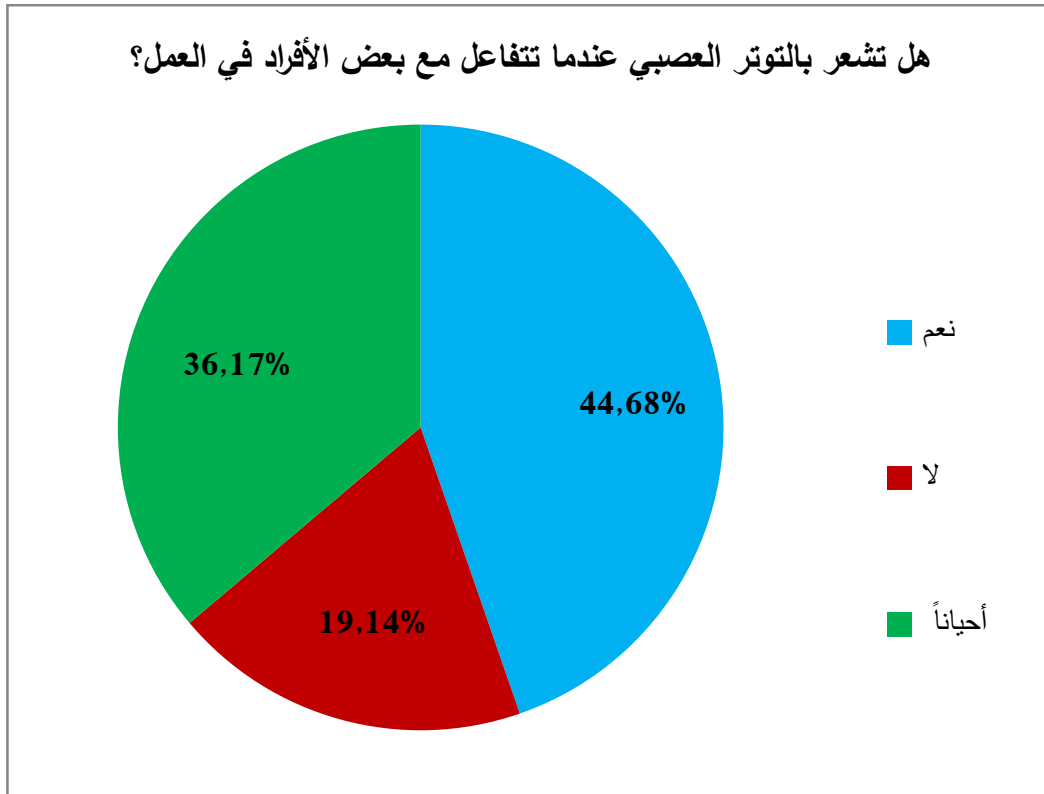
و عليه فإن هذه الأغلبية من المبحوثين و بردود أفعالها هذه إنما تبين أنها تبتعد عن حسن الأداء و جودته، بل على العكس فهي تتحدر بسلوكها إلى التخلف الإداري و إلى إبراز ضعف كبير في علاقات العمل فيما بينهم هذا الضعف الذي يجعل إرتقاء مستوى الأداء إلى الإنضباط من الذات أمراً بالغ الصعوبة.

جدول رقم (46): يبين إن كان الموظفون يشعرون بالتوتر العصبي عند التفاعل مع بعضهم البعض

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س40: هل تشعر بالتوتر العصبي عندما تتفاعل مع بعض الأفراد في العمل؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
44,68	42	40,90	27	50	09	60	06	نعم
19,14	18	21,21	14	16,66	03	10	01	لا
36,17	34	37,87	25	33,33	06	30	03	أحياناً
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول السالف الذكر إن كان الأفراد يشعرون بالتوتر العصبي عند التفاعل مع بعضهم البعض و الذي ينتج عنه مايلي:

- في شريحة الإطارات جاءت في المرتبة الأولى الإجابة نعم بنسبة وصلت إلى 60%، ثم تلتها الإجابة ب أحياناً بنسبة وصلت إلى 30%، و في المرتبة الثالثة الإجابة ب لا بنسبة وصلت إلى 10%.
 - و في شريحة المشرفين جاءت في المرتبة الأولى الإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 50%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة أحياناً التي وصلت 33.33%، ثم في المرتبة الثالثة جاءت الإجابة لا التي لم تتجاوز 16.66%.
 - وفي شريحة الموظفين البسطاء كانت في المرتبة الأولى الإجابة نعم بنسبة وصلت إلى 40.90%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة أحياناً التي وصلت إلى 37.87%، و في المرتبة الأخيرة الإجابة لا التي لم تتجاوز 21.21%.
- و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 44.68%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة أحياناً التي وصلت إلى 36.17%، و في المرتبة الأخيرة الإجابة ب لا التي لم تتجاوز 19.14%.



الشكل رقم (58): يبين إن كان الأفراد يشعرون بالتوتر العصبي عند التفاعل مع بعضهم البعض

نستنتج مما سبق أن فئة كبيرة من المبحوثين ترى أنها تتوتر عند التفاعل مع بعضها البعض و بصفة دائمة، كما أن فئة فاقت الثلث $\frac{1}{3}$ من المبحوثين أقرت أنها تتوتر عندما تتفاعل مع بعضها البعض و لكن ليس دائماً، و بجمع هذه الفئتين فإن أكثر من ثلاثة أرباع $\frac{3}{4}$ من المبحوثين يشعرون بالتوتر عند التفاعل فيما بينهم، و بسواد هذا التوتر في العلاقات بين الأفراد في الإدارة فإنه ينقص من فاعلية و جودة الإتصال بأنواعه، كما أنه لا يُشعِرُ الفرد بالراحة، و الطمأنينة، و السكينة التي يحتاجها من أجل التركيز و من أجل رفع نسبة ولائه للإدارة، و بهذا فإن هذا الجو المكهرب و هذا الجو الذي يمهد للصراع من شأنه أن ينفر الفرد عن العمل فلا يستقر له بال فيه، و بالتالي يسعى للمواجهة و الصراع و التكتل أو للهروب و الإنسحاب و الإهمال، و هي في مجملها تصرفات لا تخدم إنضباطه الذاتي في عمله.

ظف إلى ذلك فإن التوتر العصبي أثناء العمل و خصوصاً إذا كان بصفة دائمة و مستمرة فإنه من شأنه أن يتطور و يتحول حتى إلى أمراض نفسية و عضوية، هذا الأمر الذي يؤثر سلبي ليس على جودة الأداء و الإنضباط فقط بل يؤثر حتى على حياة الفرد الإجتماعية ككل.

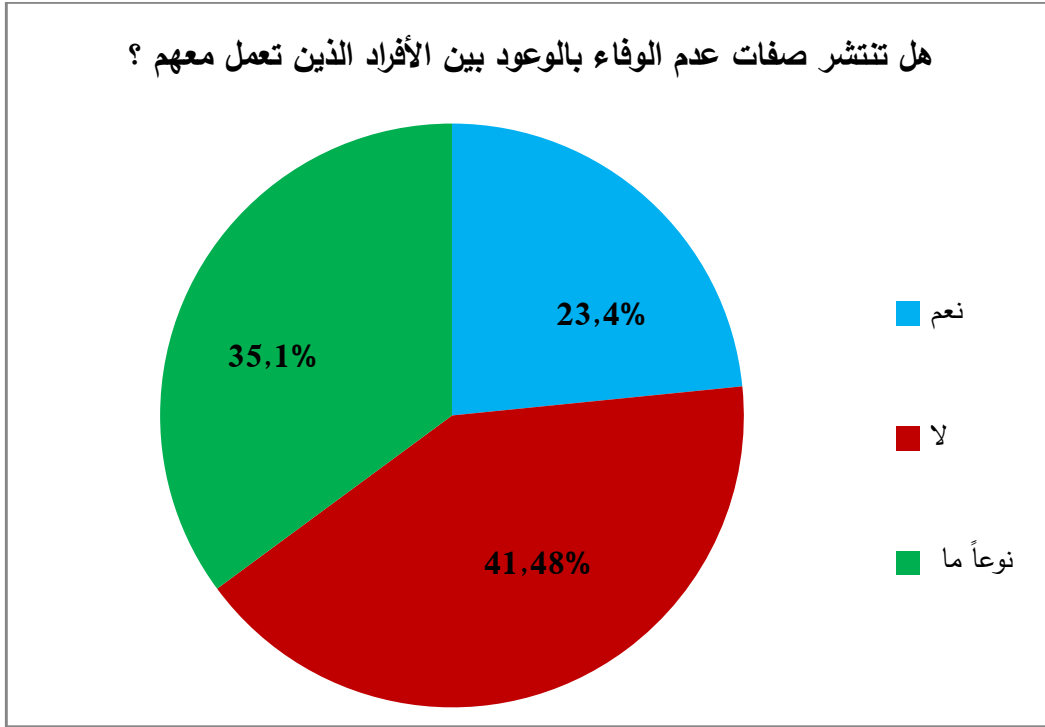
جدول رقم (47): يبين إنتشار صفات عدم الوفاء بالوعود بين الموظفين

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س41: هل تنتشر صفات عدم الوفاء بالوعود بين الأفراد الذين تعمل معهم ؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
23,40	22	19,69	13	27,77	05	40	04	نعم
41,48	39	40,90	27	50	09	30	03	لا
35,10	33	39,39	26	22,22	04	30	03	نوعاً ما
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه إنتشار صفات عدم الوفاء بالوعود بين الأفراد و الذي كانت نتائجه على النحو التالي :

- في شريحة الإطارات جاءت في المرتبة الأولى الإجابة بـ نعم بنسبة وصلت إلى 40%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابتان لا، و نوعاً ما، اللتان وصلتا إلى 30% لكل واحدة.
- و في شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة لا بنسبة وصلت إلى 50%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نعم التي وصلت إلى 27.77%، و في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة نوعاً ما التي لم تتجاوز 22.22%.
- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى جاءت للإجابة لا بنسبة وصلت إلى 40.90%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 39.39%، و في المرتبة الثالثة الإجابة نعم التي لم تتجاوز 19.69%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للمبحوثين فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة لا بنسبة وصلت إلى 41.48%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة 35.10%، و في المرتبة الثالثة الإجابة نعم بنسبه لم تتجاوز 23.40%.



الشكل رقم (59): يبين مدى إنتشار صفات عدم الوفاء بالوعود بين الأفراد

نستنتج مما سبق أن غالبية المبحوثين أقروا أنه لا تنتشر في أوساطهم صفات عدم الوفاء بالوعود، إلا أنه توجد فئة قاربت الربع $\frac{1}{4}$ من المبحوثين أقرت صراحة أنها تشعر بإنتشار صفات عدم الوفاء بالوعود فيما بين أفرادها، و توجد فئة ثالثة فاقت ثلث $\frac{1}{3}$ المبحوثين أقرت بإنتشار صفات عدم الوفاء بالوعود فيما بين أفرادها و لكن ليس دائماً، و عليه بجمع هاتين الفئتين اللتان صرحت بإنتشار صفات عدم الوفاء بالوعود سواءً دائماً أو أحياناً فإن نسبتهم سوف تفوق نصف المبحوثين و هي نسبة عالية، و بإنتشار هذه الصفة - عدم الوفاء بالوعود- التي تعتبر وجهاً من أوجه الكذب و الذي من شأنه أن يشيع التغليب و التضليل و

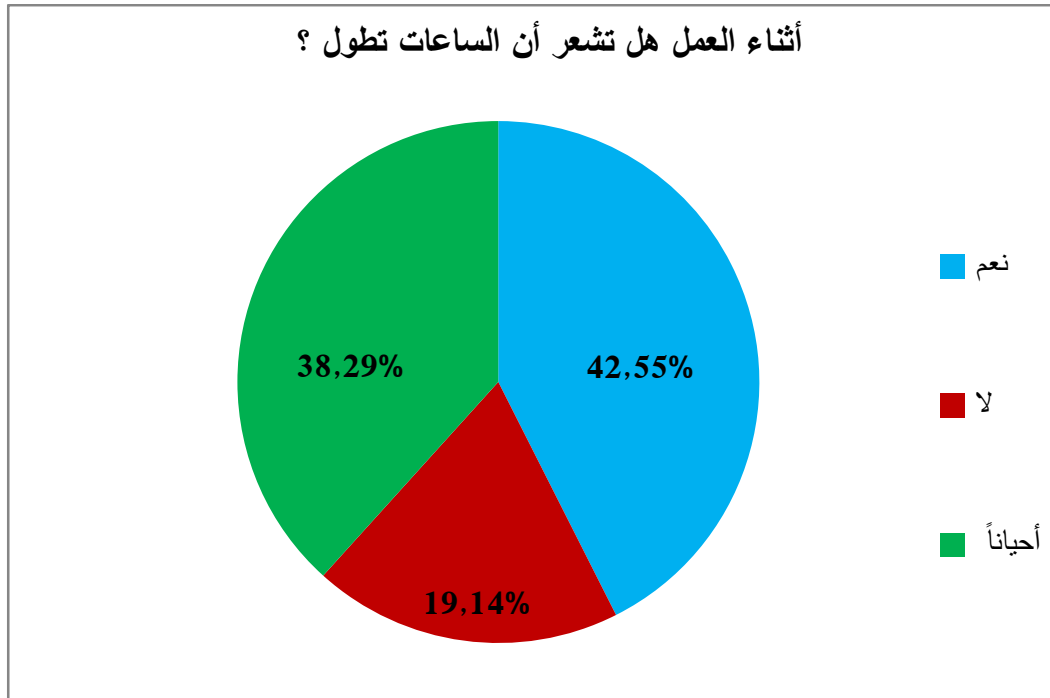
الإشاعات و غيرها من الصفات التي لا تساعد الأفراد في رفع سلوكهم الإداري إلى مستوى عالي كما تضعف من مستويات الصدق و اليقين اللذان يعتبران من ركائز الإنضباط الذاتي للفرد في إدارته.

جدول رقم (48): يبين شعور الموظفين تجاه ساعات العمل التي يقضونها

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س42: أثناء العمل هل تشعر أن الساعات تطول ؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
42,55	40	40,90	27	38,88	07	60	06	نعم
19,14	18	18,18	12	22,22	04	20	02	لا
38,29	36	40,90	27	38,88	07	20	02	أحياناً
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه إن كان الأفراد يرون أن ساعات عملهم تطول، و الذي كانت نتائجه على النحو التالي:

- في شريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى جاءت الإجابة بـ نعم -نعم الساعات تطول- و ذلك بنسبة بلغت 60%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابتان لا، و أحياناً و ذلك بنسبة 20% لكل واحدة.
 - و في شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة بـ نعم و أحياناً و اللتان بلغت نسبتهما 38.88% لكل واحدة، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ لا التي لم تتجاوز 22.22%.
 - في شريحة الموظفين البسطاء كانت المرتبة الأولى للإجابتين نعم، و أحياناً بنسبة وصلت إلى 40.90% لكل واحدة منهما، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة لا التي لم تتجاوز 18.18%.
- و بالنظر للمجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة نعم بنسبة وصلت إلى 42.55%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة أحياناً بنسبة 38.29%، ثم جاءت في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة لا التي لم تتجاوز 19.14%.



الشكل رقم (60): يبين إن كان الأفراد يشعرون أن ساعات العمل تطول

نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين يرون أن ساعات العمل تطول، و توجد فئة كبيرة ترى أن ساعات العمل تطول و لكن ليس دائماً، و بجمع هاتين الفئتين تنتج فئة تتجاوز 80% من المبحوثين ترى أن ساعات العمل تطول سواءً كان ذلك دائماً أو أحياناً، و هي نسبة جد كبيرة و التي تؤكد لنا أن الأفراد المبحوثين يشعرون بالروتين في العمل هذا الشعور الذي لا يبعث على الراحة و يزيد في القلق و ينقص من التركيز و يزيد من ضغط العمل من شأنه أن يؤثر بالسلب على أداء الأفراد حيث ينحدر مستوى أدائهم و ينخفض إلى أدنى مستوياته فيعيقهم من الإرتقاء إلى مستوى الانضباط من ذاتهم.

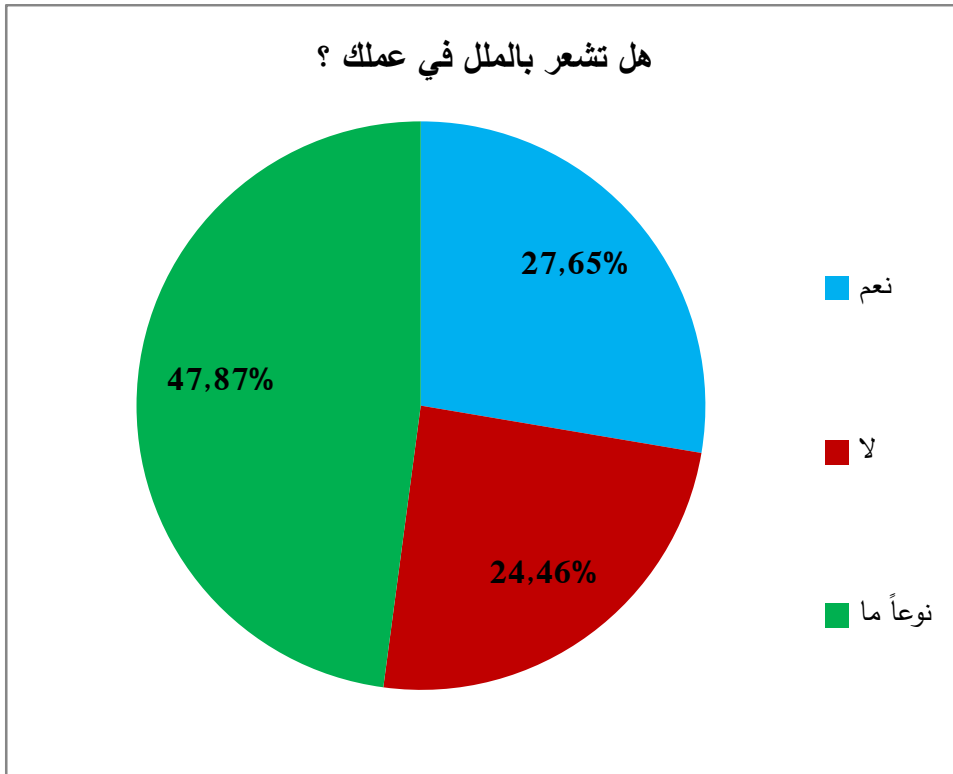
كما أن الروتين في العمل من شأنه أن يصيب الفرد بالركود و الجمود فلا يبذل الطاقة اللازمة من أجل الإنتاج و الجودة، و يمكن أن يدفع الروتين في العمل الأفراد الذين يتميزون بالنشاط الدائم حتى إلى التفكير بترك العمل و البحث عن وظائف أخرى تتناسب و طاقاتهم ونشاطاتهم.

جدول رقم (49): يبين إن كان الموظفون يشعرون بالملل في عملهم

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س43: هل تشعر بالملل في عملك؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
27,65	26	27,27	18	22,22	04	40	04	نعم
24,46	23	24,24	16	27,77	05	20	02	لا
47,87	45	48,48	32	50	09	40	04	نوعاً ما
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه إن كان الأفراد يشعرون بالملل في إدارتهم، و الذي كانت نتائجه على النحو التالي:

- في شريحة الإطارات جاءت المرتبة الأولى للإجابة بـ نعم و نوعاً ما اللتين بلغت نسبتهما 40% لكل واحدة، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة لا التي لم تتجاوز 20%.
- في شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 50%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة لا بنسبة وصلت إلى 27.77%، وفي المرتبة الثالثة الإجابة نعم بنسبة لم تتجاوز 22.22%.
- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة بـ نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 48.48%، ثم تلتها في المرتبة الثانية في الإجابة نعم بنسبة وصلت إلى 27.27%، و في المرتبة الثالثة الإجابة بـ لا التي لم تتجاوز 24.24%.
- و بالنظر إلى المجموع الكلي للمبحوثين فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 47.87%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نعم بنسبة وصلت إلى 27.65% و في المرتبة الثالثة في الإجابة لا التي لم تتجاوز 24.46%.



الشكل رقم (61): يبين إن كان الأفراد يشعرون بالملل في إدارتهم

نستنتج مما سبق أن فئة فاقت ربع الباحثين $\frac{1}{4}$ أقرت صراحةً أنها تشعر بالملل في العمل، كما أن فئة أخرى كادت أن تصل إلى نصف الباحثين أقرت أنها تشعر بالملل و لكن ليس دائماً، و بجمع هاتين الفئتين فإننا نصل إلى فئة تفوق ثلاثة أرباع الباحثين $\frac{3}{4}$ ، تشعر بالملل إما بصفة دائمة أو مؤقتة، و عليه فإنه يمكننا القول أن الأفراد يشعرون بالملل في الإدارة الأمر الذي يؤثر سلباً على درجة دافعيتهم و على قوة تركيزهم و على درجة حبهم للعمل، و هذا كله يرجع بالسلب على مستوى أدائهم الذي يتراجع و ينخفض في ظل هذه الظروف.

كما أن الملل من شأنه أن يزيد من توتر الفرد و يدفع به حتى إلى إستحداث المشاكل المهنية و يدفع بالفئة التي تتميز بالنشاط من الموظفين إلى البحث عن وظائف أخرى أو وظائف موازية غير رسمية من أجل

إفراغ طاقاتهم فيها، هذا الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على حب الوظيفة و الإستغراق الجيد فيها و التفاني فيها.

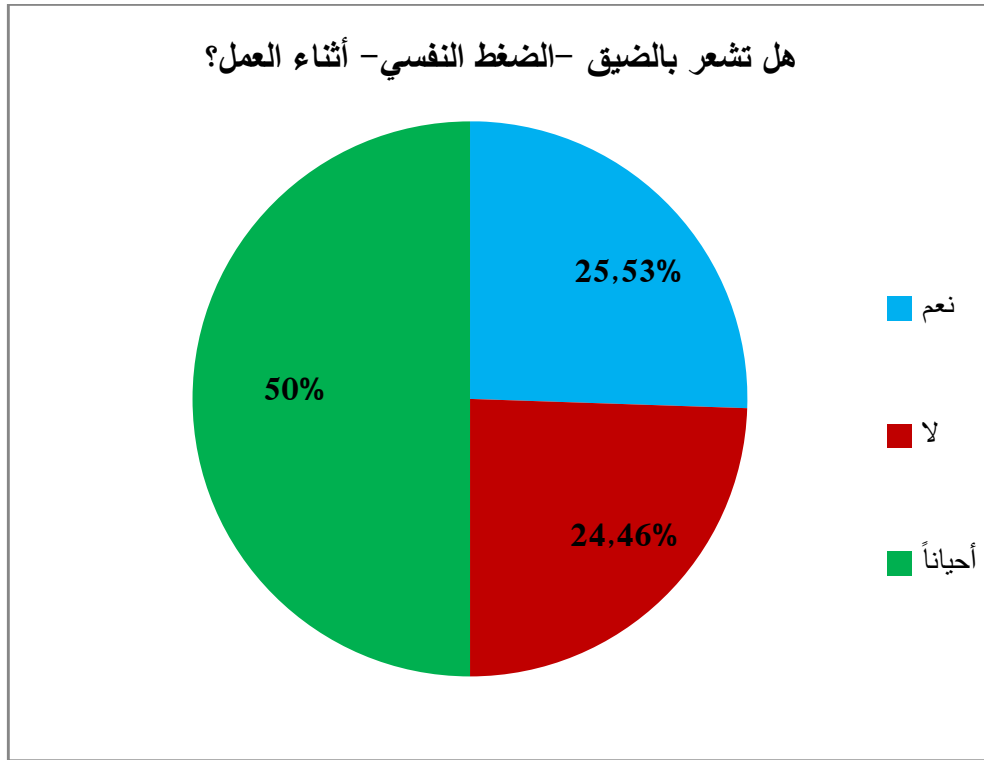
جدول رقم (50): يبين إن كان الموظفون يشعرون بالضيق -الضغط النفسي- أثناء العمل

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س44: هل تشعر بالضيق -الضغط النفسي- أثناء العمل؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
25,53	24	22,72	15	22,22	04	50	05	نعم
24,46	23	24,24	16	33,33	06	10	01	لا
50	47	53,03	35	44,44	08	40	04	أحياناً
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين الجدول المذكور أعلاه إن كان الأفراد يشعرون بالضيق -الضغط النفسي- أثناء العمل، و الذي كانت نتائجه على النحو التالي:

- في شريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة نعم بنسبة وصلت إلى 50%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة أحياناً التي وصلت إلى 40%، و في المرتبة الثالثة الإجابة لا بنسبة لم تتجاوز 10%.
- و في شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى جاءت الإجابة أحياناً بنسبة وصلت إلى 44.44%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نعم التي وصلت إلى 33.33%، ثم في المرتبة الأخيرة الإجابة نعم التي لم تتجاوز 22.22%.
- و في شريحة الموظفين البسطاء فقد كانت في المرتبة الأولى الإجابة أحياناً بنسبة وصلت إلى 53.03%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة لا التي وصلت 24.24%، و في المرتبة الثالثة و الأخيرة كانت الإجابة نعم بنسبة لم تتجاوز 22.72%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة أحياناً بنسبة وصلت إلى 50%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نعم بنسبة وصلت إلى 25.53%، و في المرتبة الأخيرة الإجابة لا بنسبة لم تتجاوز 24.46%.



الشكل رقم (62): يبين إن كان الأفراد يشعرون بالضيق -الضغط النفسي- أثناء العمل

نستنتج مما سبق أن أكثر من ربع المبحوثين $\frac{1}{4}$ أقرروا أنهم يعانون من الضيق -الضغط النفسي- أثناء العمل، كما أن نصف المبحوثين $\frac{1}{2}$ أقرروا كذلك أنهم يعانون من الضغط النفسي لكن ليس دائماً، و بجمع الفئتين نجد أن ثلاثة أرباع المبحوثين $\frac{3}{4}$ يعانون من الضيق -الضغط النفسي- و لكن بدرجات متفاوتة، و عليه فإن الفرد و بشعوره بالضيق -الضغط النفسي- فإنه لا يجد متسعاً للراحة التي يحتاجها من أجل التركيز في عمله و من أجل رفع مستواه، فالضيق يرغمه على الإسراع في إنجاز العمل أو التهرب من

العمل أو حتى الغياب عن العمل بغية الإبتعاد عن هذا الجو الغير مناسب، و عليه فإننا نرى و بإنتشار الضيق في أوساط الأفراد أنه عامل من العوامل التي تكبح إرادة و عزيمة الفرد لكي يرتقي بسلوكه إلى مستوى أعلى.

كما أن الضعف النفسي من شأنه أن يؤثر على صحة الأفراد الذين لا يتميزون بالصبر و رحابة الصدر فيصل بهم إلى أمراض نفسية و عضوية تؤثر سلباً على حياتهم ككل.

جدول رقم (51): يبين إن كان الموظفون يشعرون أنهم يضيفون الشيء الجديد في أداء مهامهم

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س45: هل تشعر أنك تضيف الشيء الجديد في مهامك اليومية؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
34,04	32	33,33	22	33,33	06	40	04	نعم
31,91	30	34,84	23	22,22	04	30	03	لا
34,04	32	31,81	21	44,44	08	30	03	أحياناً
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه إن كان الأفراد يشعرون أنهم يضيفون الشيء الجديد في أداء مهامهم اليومية، و التي كانت نتائجه على الشكل التالي:

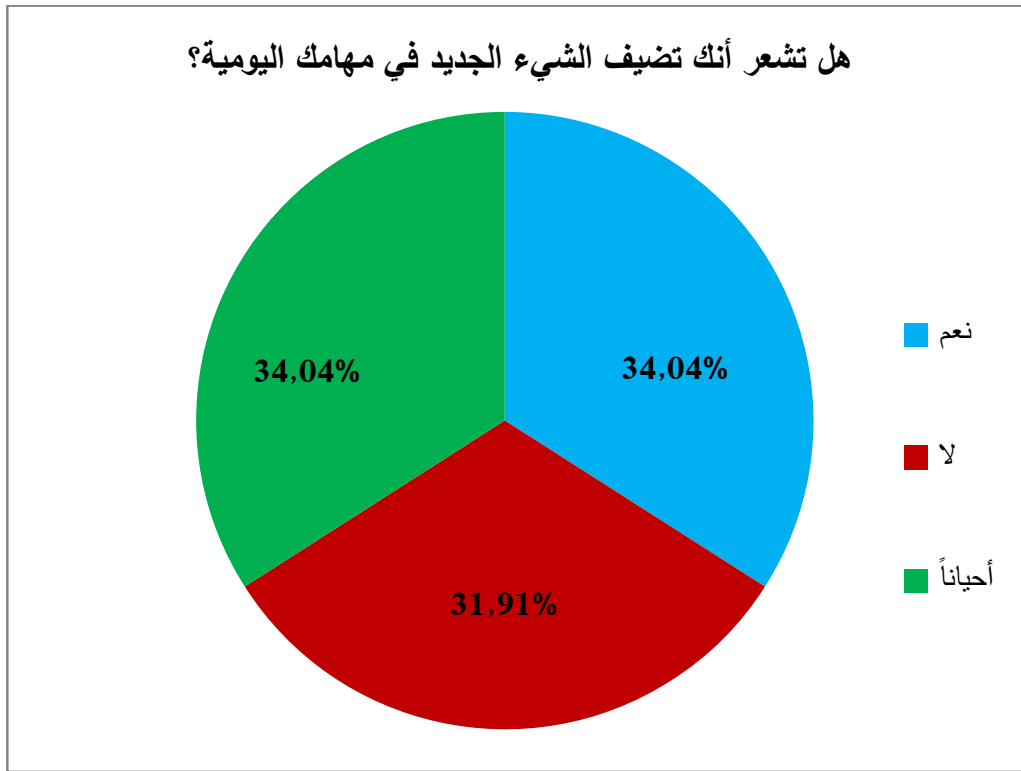
- في شريحة الإطارات فإن 40% منهم أجابوا بـ نعم -إنهم يشعرون أنهم يضيفون الشيء الجديد في مهامهم اليومية-، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابتين لا وأحياناً اللتان كانتا متساويتان بنسبة 30% لكل منهما.

- في شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت الإجابة أحياناً بنسبة وصلت إلى 44.44%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة بـ نعم التي وصلت نسبتها إلى 33.33%، ثم في المرتبة الأخيرة الإجابة لا التي

لم تتجاوز 22.22%.

- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة لا التي وصلت إلى 34.84%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نعم التي وصلت إلى 33.33%، ثم في المرتبة الأخيرة الإجابة أحياناً التي وصلت إلى 31.81%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابيتين نعم و أحياناً اللتان بلغت نسبتهما 34.04%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة لا التي وصلت إلى 31.91%.



الشكل رقم (63): يبين إن كان الأفراد يشعرون أنهم يضيفون الشيء الجديد في أداء مهامهم

نستنتج مما سبق أن نسبة فاقت ثلث المبحوثين أجابت بأنها تضيف الشيء الجديد في مهامها اليومية و هذا

مؤشر إيجابي يوحي بضعف الروتين في الإدارة، إلا أنه توجد فئة قاربت ثلث المبحوثين $\frac{1}{3}$ لا ترى أنها

تضيف الشيء الجديد في مهامها، كما أن فئة أخرى فاقت الثلث ترى أنها تضيف و لكن ليس دائماً و عليه فإنه يمكن القول أن الأفراد يرون أنهم يضيفون الشيء الجديد على العموم، و هذا مؤشر يبين أنهم إيجابيون في مهامهم و هذا يخدم إرتقاء سلوكهم الإداري إلى مستوى الإنضباط ذاتياً.

جدول رقم (52): يبين مدى إنتشار صفات النصح و الإرشاد أثناء إتخاذ القرارات بين الموظفين و مسؤوليهم

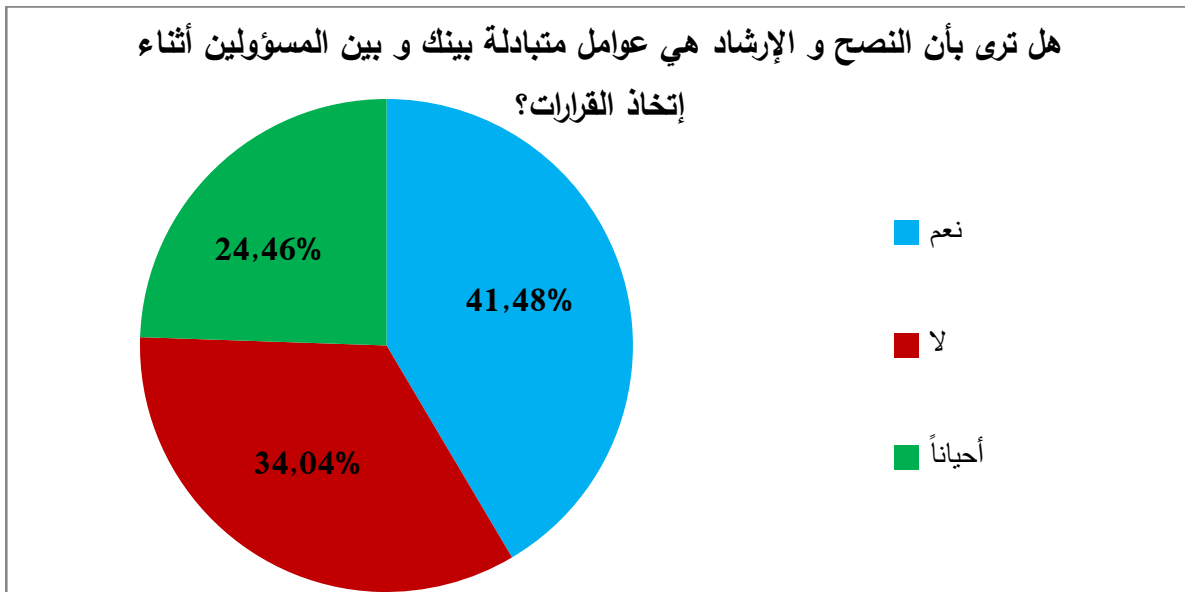
المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س46: هل ترى بأن النصح و الإرشاد هي عوامل متبادلة بينك و بين المسؤولين أثناء إتخاذ القرارات؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
41,48	39	40,90	27	44,44	08	40	04	نعم
34,04	32	33,33	22	38,88	07	30	03	لا
24,46	23	25,75	17	16,66	03	30	03	أحياناً
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه إن كان النصح و الإرشاد منتشر أثناء إتخاذ القرارات بين الأفراد و المسؤولين، و الذي كانت نتائجه كما يلي:

- في شريحة الإطارات كانت في المرتبة الأولى الإجابة نعم - يوجد نصح و إرشاد بين الأفراد و المسؤولين - و التي بلغت نسبتها 40%، ثم جاءت في المرتبة الثانية الإجابة لا و أحياناً بنسبة 30% لكل واحدة.
- في شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة نعم بنسبة وصلت إلى 44.44%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة لا بنسبة وصلت إلى 38.88%، ثم جاءت في المرتبة الثالثة الإجابة أحياناً بنسبة لم تتجاوز 16.66%.

- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة نعم بنسبه وصلت إلى 40.90%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة لا بنسبة 33.33%، ثم في المرتبة الثالثة الإجابة أحياناً بنسبة لم تتجاوز 25.75%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإنه جاءت في المرتبة الأولى الإجابة نعم بنسبة وصلت إلى 41.48%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة لا بنسبة بلغت 34.04%، ثم كانت في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة أحياناً بنسبة لم تتجاوز 24.46%.



الشكل رقم (64): يبين مدى إنتشار النصح و الإرشاد بين الأفراد و المسؤولين عند إتخاذ القرارات

نستنتج مما سبق أن غالبية المبحوثين يرون أن مسؤوليهم يشاورونهم عند إتخاذ القرارات التي تمس مهامهم، و هذا يعتبر مؤشر إيجابي عن إنتشار المشورة، و لكن وجدنا نسبة فاقت الثلث ترى بأن النصح و الإرشاد غير متوفران في عملية إتخاذ القرارات بين الأفراد و المسؤولين و الذي فاقت نسبتهم ثلث $\frac{1}{3}$ المبحوثين، و

هذه نسبة نراها معتبرة خاصة إذا أضفنا لها فئة المبحوثين الذين أجابوا أحياناً و الذين قاربت نسبتهم ربع $\frac{1}{4}$

المبحوثين، و عليه يمكننا أن نستنتج أنه بضعف النصح و الإرشاد بين الأفراد و المسؤولين فإن عملية إتخاذ القرارات تكون من طرف المسؤولين بعيدة عن الأفراد الأمر الذي يجعل هذه القرارات بعيدة عن الواقع و بالتالي يصعب إنجازها مما يولد الفشل و التعب الشديد و إعادة الإتصال من أجل فهم هذه القرارات أو تعديلها، و هذا كله يمس سلباً بجودة الأداء كما يضيع الكثير من الوقت فينخفض مستوى أداء الأفراد.

كما يمكن أن يترتب عن ذلك إتخاذ الموظفين قرارات خاصة بهم عوضاً عن القرارات المسداة من طرف قادتهم، هذه القرارات الأخيرة التي يرى الموظفون أنها هي الأنسب و الأصح للعمل، و بتعارض القرارات القيادية و القرارات التحتية فإنه تتولد الفوضى و يصبح مكان العمل غير مناسب و يكثر فيه الإجهادات الفردية و التي حتى و إن كانت بنية حسنة إلا أنها لا تخدم توحيد طريقة العمل والمصلحة العامة للإدارة.

جدول رقم (53): يبين مدى عدم رضا الموظفين عند تجاهلهم في إتخاذ القرارات التي تمس مهامهم

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س47: عندما لا يشاورونك في إتخاذ القرارات التي تمس مهامك هل تشعر بعدم الرضا؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
75,53	71	72,72	48	83,33	15	80	08	نعم
11,70	11	15,15	10	05,55	01	00	00	لا
12,76	12	12,12	08	11,11	02	20	02	نوعاً ما
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

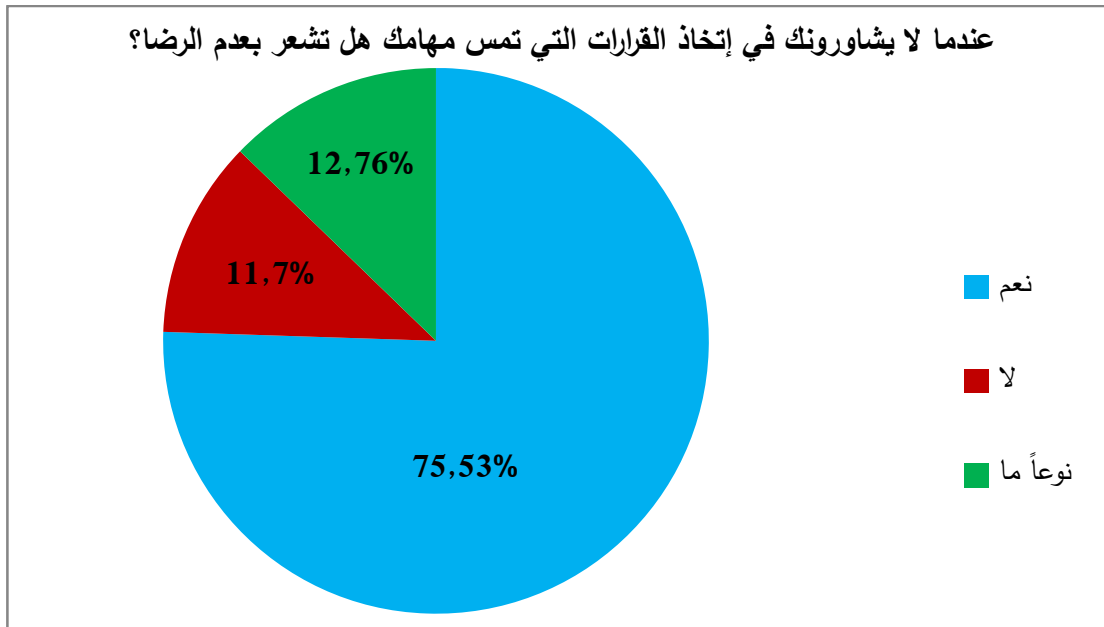
يبين لنا الجدول السالف الذكر مدى عدم رضا الأفراد عند تجاهلهم في إتخاذ القرارات التي تمس مهامهم، و الذي كانت نتائجه كمايلي:

- في شريحة الإطارات كانت في المرتبة الأولى الإجابة نعم -نعم أشعر بعدم الرضا- و التي بلغت نسبتها 80%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 20%، و في المرتبة الثالثة الإجابة لا التي كانت منعدمة بنسبة 00%.

- في شريحة المشرفين جاءت في المرتبة الأولى الإجابة نعم بنسبة بلغت 83.33%، ثم في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة 11.11%، ثم كانت في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة لا التي لم تتجاوز 05.55%.

- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة بـ نعم بنسبة 72.72%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة لا التي وصلت نسبتها إلى 15.15%، و في المرتبة الأخيرة الإجابة نوعاً ما التي لم تتجاوز 12.12%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة نعم بنسبة وصلت إلى 75.53%، ثم في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 12.76% و في المرتبة الثالثة والأخيرة الإجابة لا التي لم تتجاوز 11.70%.



الشكل رقم (65): يبين مدى عدم رضا الأفراد عند تجاهلهم في إتخاذ القرارات التي تمس مهامهم

نستنتج مما سبق أن غالبية المبحوثين و الذين فاقت نسبتهم $\frac{3}{4}$ أقروا أنهم يشعرون بعدم الرضا صراحةً

عندما تتخذ قرارات تمس مهامهم دون مشاورتهم، كما أنه يوجد فئة حتى وإن كانت ضئيلة إلا أنها أجابت بأنها تشعر بعدم الرضا نوعاً ما، و بجمع هاتين الفئتين نجد أن الغالبية العظمى للمبحوثين تشعر بعدم الرضا عندما تهمش في إتخاذ القرارات، و عليه فإن مجرد شعور الفرد بعدم الرضا في عمله يعد في حد ذاته عائقاً قوياً يجعله ينخفض في مستوى أدائه، لأنه يؤثر على مدى قناعته و مدى حبه و مدى إخلاصه للمهام الموكلة إليه، كما أنه يفتح مجالاً للصراعات و مجالاً للإشاعات التي لا تتناسب و لا تتماشى مع إرتقاء مستوى الفرد إلى الإنضباط ذاتياً.

كما أن عدم الرضا عن العمل من شأنه أن يجعل الموظفين يفكرون في ترك العمل و التوجه إلى منظمات أخرى من شأنها أن توفر لهم أكبر قدر من الإشباع لحاجاتهم للعمل.

جدول رقم (54): يبين إن كان تجاهل الموظفين في إتخاذ القرارات التي تمس مهامهم يضعف من إلتمائهم للبلدية

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س48: عندما لا يمنحك فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات التي تمس مهامك هل يضعف ذلك من إلتمائك للبلدية التي تعمل بها ؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
57,44	54	56,06	37	55,55	10	70	07	نعم
12,76	12	12,12	08	22,22	04	00	00	لا
29,78	28	31,81	21	22,22	04	30	03	نوعاً ما
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول المذكور أعلاه إن كان تهميش الأفراد في إتخاذ القرارات التي تمس مهامهم يضعف عن إلتمائهم للبلدية، و الذي كانت نتائجه على النحو التالي:

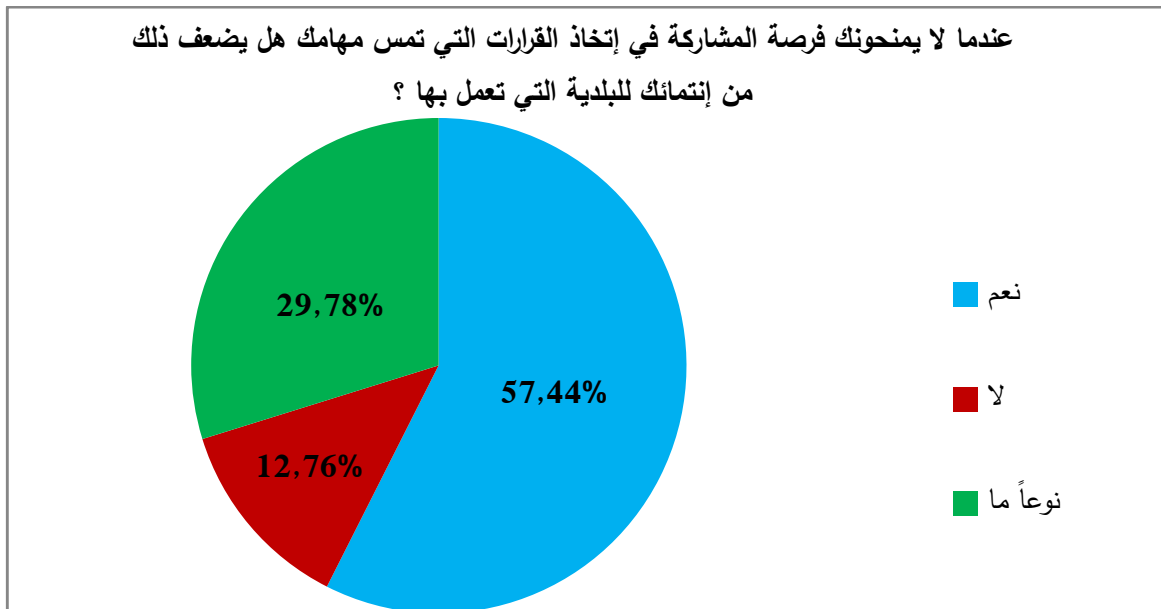
- في شريحة الإطارات فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة نعم -نعم يضعف ذلك شعوري بالإلتناء للبلدية-

و التي بلغت نسبتها 70%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما و التي وصلت نسبتها 30%، و في المرتبة الثالثة جاءت الإجابة لا التي كانت معدومة التي بنسبة 00%.

- و في شريحة المشرفين فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب نعم التي وصلت إلى 55.55% ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابتين لا، و نوعاً ما التي وصلت 22.22% لكل واحدة.

- و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 56.06%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما التي وصلت إلى 31.81%، و في المرتبة الثالثة الإجابة لا و التي لم تتجاوز 12.12%.

و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة ب نعم بنسبة وصلت إلى 57.44%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نوعاً ما بنسبة وصلت إلى 29.78%، و في المرتبة الثالثة و الأخيرة الإجابة لا التي لم تتجاوز 12.76%.



الشكل رقم (66): يبين إن كان تجاهل الأفراد في إتخاذ القرارات التي تمس مهامهم يضعف من شعورهم

بالإنتماء للبلدية

نستنتج مما سبق أن أكثر من نصف المبحوثين أقرّوا صراحةً أن عدم مشاركتهم في إتخاذ القرارات التي تمس مهامهم يضعف شعورهم بالإنتماء للبلدية، كما أن فئة فاقت ربع المبحوثين أجابت بـ نوعاً ما، و عليه بجمع الفئتين نجد أن الغالبية العظمى من المبحوثين تمتعض من عدم إشراكها في إتخاذ القرارات التي تمس مهامها و أن هذا الإمتعاض يولد لها شعوراً بضعف إنتمائها للبلدية، و إن هذا النوع من الشعور -عدم الإنتماء- من شأنه أن ينقص من حب الفرد لإدارته كما أنه يزيد من مستوى إهماله كما يدفعه حتى للتفكير في مغادرة البلدية لأنه يعيش في إغتراب، فلا يجد العلاقة المناسبة التي تربط بينه و بين إدارته و التي من خلالها يسعى إلى أن يرفع مستوى أدائه.

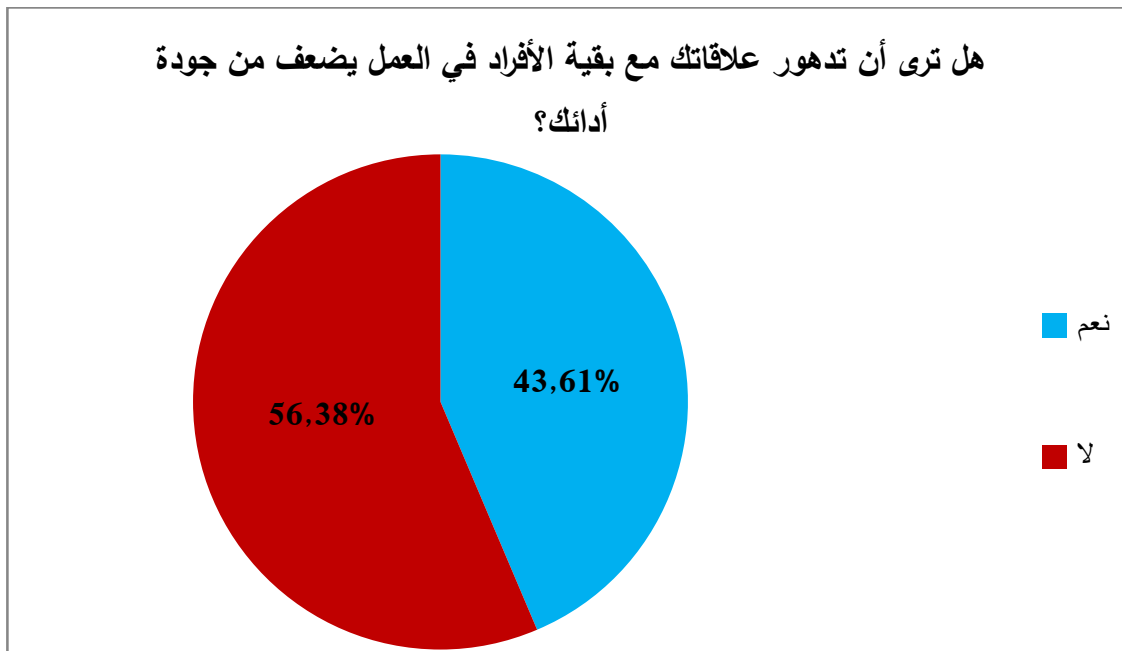
فقوة الإنتماء إلى المنظمات تعتبر في حد ذاتها صفة إيجابية تعطي الفرد الحصانة من الصفات الذميمة كالإهمال و اللامبالاة و السلبية... و غيرها، و من شأن قوة الإنتماء أن تجعل من الفرد يغير على منظّمته فيسعى إلى رفع أدائه فيها بطريقة جد فعالة.

جدول رقم (55): يبين إن كان تدهور العلاقات بين الموظفين يضعف من جودة الأداء

المجموع		الموظفين البسطاء		المشرفين		الإطارات		س49: هل ترى أن تدهور علاقاتك مع بقية الأفراد في العمل يضعف من جودة أدائك؟
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
43,61	41	45,45	30	33,33	06	50	05	نعم
56,38	53	54,54	36	66,66	12	50	05	لا
100	94	100	66	100	18	100	10	المجموع

يبين لنا الجدول السالف الذكر إن كان تدهور العلاقات بين الأفراد يضعف من جودة الأداء، و الذي كانت نتائجه على النحو التالي:

- في شريحة الإطار كانت الإجابات نعم، و لا متساويتان بنسبة وصلت إلى 50% لكل واحدة.
 - في شريحة المشرفين كانت المرتبة الأولى للإجابة ب لا التي بلغت نسبتها 66.66%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نعم التي وصلت إلى 33.33%.
 - و في شريحة الموظفين البسطاء فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة لا التي وصلت إلى 54.54%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نعم بنسبة بلغت 45.45%.
- و بالنظر إلى المجموع الكلي للعينة المبحوثة فإن المرتبة الأولى كانت للإجابة لا بنسبة وصلت إلى 56.38%، ثم تلتها في المرتبة الثانية الإجابة نعم بنسبة وصلت إلى 43.61%.



الشكل رقم (67): يبين إن كان تدهور العلاقات بين الأفراد يضعف من جودة أدائهم

نستنتج مما سبق أن غالبية المبحوثين لا يرون أن تدهور العلاقات فيما بينهم يضعف من جودة أدائهم، و هذا نترجمه إلى ضعف ثقافتهم التنظيمية و ضعف تقديرهم للعمل الجماعي و روح الجماعة، كما يفسر كذلك عدم فهمهم أن العمل الإداري هو عمل جماعي يقوم على التعاون و التلاحم و الثقة المتبادلة.

- أما الفئة التي ندرك هذا الواقع و التي كانت أقل من الفئة الأولى فقد علّقت على إجابتها بأن تدهور العلاقات يضعف جودة الأداء بمايلي:

- في شريحة الإطارات كانت التعليقات التالية: إن العمل الإداري جماعي و لا يمكن تحقيق الأهداف بصفة فردية، إن تفكك روح العمل ككتلة يقتل الطموح، و إن عدم التواصل و عدم التشاور يؤدي إلى ضعف أداء الخدمة، و لأن ذلك يؤثر على نفسياتي، و عدم الإحساس بالراحة يؤثر لا محالة على جودة العمل، و تكثر المشاحنات و العداوات و بالتالي عدم التشاور مع الزملاء، كما يضعف أحياناً إتخاذ بعض القرارات التي تتطلب المشاورة، و ينقص التواصل في إتمام المهام.
- وفي فئة المشرفين فكانت تعليقاتهم كمايلي: تضعف العلاقات فيما بيننا، و تترك هذه المشاكل الموظف منشغل عن عمله و تضعف تركيزه، و أفقد التركيز في العمل و أنشغل بهذه المشاكل، و تدهور العلاقات مع بقية الأفراد يؤدي إلى تعطل مصالح المواطن و التضحية به، و التهاون في العمل.
- و في فئة الموظفين البسطاء فعلقوا بمايلي: يؤدي إلى زعزعة المجموعة، و لا نستطيع التواصل مع بعضنا، و يزيد في الإهمال و اللامبالاة في العمل، و الشعور بالسلبية، و الشعور بالتفكك، و فقدان الترابط و التنسيق في العمل حيث يصبح الكل لا يكمل الآخر، و العمل بعصبية، و أشعر بالضعف و اليأس و التفكير بعدم الرجوع للعمل، و أحس بعدم الإستقرار، و يصبح مكان العمل حلبة مصارعة الغلبة فيها " لمول المعرفة "، و بالتالي يصبح العمل الجاد هو آخر الإهتمامات، و يضعف تركيزي، و أحس بالإحباط في العزيمة، و تزيد ثغراتي و هفواتي في العمل، و أعجز عن الحوار و التكامل مع الغير، و أفقد كل شيء، و أرغب في التنصل عن المسؤولية و تقاذف التهم مما يؤدي إلى بطئ الإجراءات، و أشعر بعدم التكامل في أداء المهام، و أشعر بإختلال في توازن العمل.

وهي إجابات تضم في داخلها شعوراً بالسلبية التي لا يتماشى والدافعية العالية المرغوبة من أجل رفع مستوى

الأداء إلى مستوى الإنضباط ذاتياً.

فالمبجوثين لا يرون أهمية أو صلة مباشرة تربط بين قوة علاقتهم ببعضهم البعض و نوعية الأداء المنتج من طرفهم، و هذا في حد ذاته عبارة عن مشكل مهني، حيث أن العمل الإداري بشكل عام هو عمل جماعي يبتعد كل البعد عن الفردية.

فالإنضباط الذاتي للأفراد حتى و إن كان تصرفاً مبدولاً من طرف ذواتهم و على أفراد إلا أنه يقوم على أساس حسن و قوة مكانة العلاقات بين الفرد و جماعته.



النتائج العامة للدراسة الميدانية

أولاً - ذهنية الفرد الجزائري كعائق يحد من إرتقائه إلى سلوك الإنضباط الذاتي:

من أجل معرفة ما إذا كانت ذهنية الفرد الجزائري في حد ذاتها تعتبر عائقاً من شأنه أن يمنعه من الإرتقاء بسلوكه إلى مستوى الإنضباط ذاتياً فقد أردنا معرفة في السؤال الأول ماهي ذهنيته عندما تصعب ظروف العمل حيث أننا وجدنا أن أكثر من نصف المبحوثين يصبرون، ثم 20.21% من المبحوثين يتصرفون بعصبية و 17.02% ينسحبون من الأوضاع و 06.38% يلجئون للعطل المرضية، و عليه فإن نصف المبحوثين لديهم ذهنيات عصبية و ذهنيات إنسحابية و ذهنيات لا تواجه المصاعب و لا تقاوم المشاكل و هذه الذهنيات لا تسمح لأصحابها بالمقاومة و بالجلد و برفع مستوى الأداء إلى مستويات عليا.

و بخصوص ذهنية الأفراد حول تصنيفهم الأولويات فقد كانت هيمنة فكرة العائلة على فكر الفرد الجزائري في المرتبة الأولى و ذلك بنسبة وصلت إلى 62.76% و هذه الفكرة التي تجعل الفرد الجزائري يحول أولويته في التفكير و في العطاء و في بذل الجهد من الفائدة العامة للمجتمع إلى فائدة العائلة فقط حيث يتدخل من خلال هذه الذهنية في العمل أفراد ليس لهم أي علاقة بالمنظمة أو بالعمل فيقررون مكان الموظف أو يضغطون عليه من أجل الإنحياز أو الإنحراف بقراراته إتجاه أفراد و مصالح خاصة بالعائلة، كما أن هيمنة فكرة العائلة لدى الفرد الجزائري من شأنها أن تزيد من مستويات المعرفة و المحاباة و التمييز العنصري و التمييز الجهوي و غيرها من الصفات التي تجعل الأفراد يحولون تركيزهم من الأداء إلى تحقيق مصالح العائلة.

و في المرتبة الثانية فضّل الأفراد الأهداف الخاصة بالمجتمع ككل و الذين بلغت نسبتهم 20.21% و هي الذهنية التي نحتاجها من أجل إرتقاء مستوى أداء الأفراد إلى الإنضباط من ذاتهم، و في المرتبة الثالثة سجلنا تفضيل الأفراد لأهدافهم الخاصة و الذين بلغت نسبتهم 12.78% و في الأخير تفضيل الأفراد للأهداف الخاصة بالبلدية الأمر الذي نترجمه إلى ضعف كبير في الولاء للمنظمة - البلدية - حيث أن نسبة الأفراد

الذين يبدون ولاءاً لمنظمتهم لم تتجاوز 4.25% و هي نسبة ضئيلة الأمر الذي يظهر أن الأفراد لا يحبون منظماتهم و لا يعطونها الأولويات في ذهنياتهم التي مازالت تقوم و تقدر العائلة.

و بخصوص محاولتنا لمعرفة ذهنية الأفراد بخصوص التعصب أثناء العمل فإن نسبة فاقت ثلث المبحوثين يرون أن هذه الذهنية متجذرة في عقولهم هذا الواقع الذي يبعد العقلانية و الرزانة و التحكم في الأعصاب الذي يتطلبه الأداء الوظيفي العالي الأمر الذي يشجع العنف و مظاهر السب و الشتم في العمل الإداري و الذي لا يخدم سوى تأجيج الصراعات و المشاكل المهنية التي تعيق الإنضباط الذاتي.

و في محاولتنا معرفة ما إذا كان الفرد الجزائري يكتسب ذهنية شاكية متدمرة فإن أكثر من ثلاثة أرباع $\frac{3}{4}$ المبحوثين يرون أنهم يكتسبون شخصيات تتميز بالشكوى و التذمر حتى و إن لم تكن هذه الشكوى و التذمر صفة دائمة و يومية إلا أنها موجودة هذه الذهنية التي تكبح كل محاولات المثابرة و الإصرار التي من شأنها أن تزيد من دافعية الأفراد، و بانتشار هذه الذهنية بهذه النسبة فهذا نراه يكبح إرتقاء الفرد الجزائري بأدائه إلى مستوى الإنضباط ذاتياً.

أما الذهنية السلبية فإن نسبة فاقت الربع $\frac{1}{4}$ بقليل من المبحوثين هي التي ترى بأن هذه الذهنية غير سائدة، أما البقية العظمى من المبحوثين فإنها ترى بأن السلبية موجودة في العقلية الجزائرية سواء بصفة دائمة أو مؤقتة، هذه الذهنية التي تمنع الفرد الجزائري من التفاؤل و من الإيجابية سواء في المعتقدات أو الأفكار أو حتى الأفعال الوظيفية حيث يصبح يرى العمل و المنظمة على أنهما أشياء سلبية في حياته اليومية فيسعى سواء لتجنبهما أو للفساد و عدم الإلتقان فيهما.

و بخصوص صفة التسلط فإن أكثر من نصف المبحوثين نفوا هذه الصفة إلا أنه توجد نسبة كبيرة منهم قاربت الوصول إلى النصف ترى هذه الصفة موجودة في الفرد الجزائري حتى و إن كانت ليست دائماً، و

التسلط يمنع الفرد من البصيرة الجيدة كما أنه يساعد على نشر التعسف و على نشر الظلم و يقتل كل روح للمبادرة و للإبداع حيث تصبح المنظمة عبارة عن مكان لفرض الأفكار و فرض جو لا يساعد الأفراد على الإلتقان و على حب بعضهم البعض أو حب الإدارة التي يعملون فيها فيزيغون إلى المعارضة و إلى التمرد و إلى نشر الفوضى في صفوفهم كرد فعل عن الواقع التسلطي الذي يعيشون فيه.

و بخصوص صفة المماطلة و التأجيل فإن 58.5% من المبحوثين يرون أن هذه الصفة منتشرة فيما بينهم سواءً كانت دائمة أو أحياناً، و هذه نسبة تفوق النصف و نحن نراها كبيرة بسبب ما يتولد عنها من أضرار متلفة للوقت و لمصداقية الإدارة و لمصداقية الفرد الموظف، حيث أن التأجيل و المماطلة يقتل كل روح للدافعية و يقتل الدقة في العمل كما يشوه سمعة الإدارة و سمعة العمل الإداري بل على الأكثر من ذلك فإن المماطلة و التأجيل تولد الرشوة و الفساد من خلال السعي لقضاء حاجات الأفراد بطريقة غير شرعية إبتغاءً إلى ربح الوقت، هذا الفساد الذي يتناقض و يكبح كل روح أو مبادرة للإرتقاء بالأداء إلى مستوى أعلى.

أما في قياسنا لصفة عدم الإلتزام فإن 59.58% من المبحوثين يرون أنهم غير منتظمين سواءً كان ذلك بصفة دائمة أو متقطعة، هذه الصفة التي من شأنها أن تنتشر الفوضى و هذه الأخيرة التي يتولد عنها سوء فهم للمهام من طرف الأفراد كما يتولد عنها صعوبة في الإلتصال كما تكثر فيها الشائعات و تنقص فيها الرقابة و تقل فيها المتابعة الأمر الذي يصعب على القادة المسؤولين التمييز بين الأفراد النجباء و الأفراد الكسلاء و يجعل من الصعب التمييز بين العمل المتقن السوي و العمل المتدني الفاسد و بذلك تصبح الإدارة عبارة عن مكان للفساد لا يتمشى و رفع مستوى الأداء.

و في محاولتنا لمعرفة مكانة العمل في ذهنية الفرد الجزائري بغض النظر عن كونه مصدراً للرزق فإن 78.72% من المبحوثين أجابوا بأنهم سوف يتوقفون عن العمل في حالة ما إذا وجدوا مصدراً ثابتاً للرزق، و نحن نترجم هذه الإجابة على أن الفرد الجزائري لا يرى العمل على أنه إثبات للوجود أو على أنه عبادة لله

عزّ و جل أو أنه فرصة للإنتاج و للإبداع أو أنه فرصة للتطوير و الإرتقاء بالذات إلى مستويات عُليا، بل على العكس من ذلك فإن غالبية الباحثين يعملون من أجل الرزق فقط، أي أنهم يعملون على مضض و هذه الذهنية تجعلهم ينظرون إلى العمل من زاوية جد ضيقة لا تسمح لهم بالإستمتاع و بإثبات أنفسهم و قدراتهم فيه بل تجعلهم يسرعون في إنجاز المهام المنوطة بهم من أجل المغادرة دون مراعاة لشروط الأداء و الإلتقان، أو تجعلهم يتهربون و يتغيبون و يتماطلون تحت غطاء رفضهم الواقع الذي يعيشون فيه.

و في محاولة المعرفة وجهة نظر الأفراد تجاه الجهة المستفيدة من جهودهم في العمل هل هي أفراداً في الإدارة أم المجتمع المحلي ككل فإن نسبة فاقت الثلث $\frac{1}{3}$ من الباحثين ترى بأن جهودها تذهب لصالح أفراد معينين في الإدارة من دون المجتمع، و على الرغم من أن هذه الفئة قليلة إلا أنها تترجم ذهنية غير واثقة، ذهنية تشك في الأفراد الذين يعملون معها، هذا الشك الذي يدفع بصاحبه إلى العمل من غير صدقٍ و من غير نية صالحة فيستحيل عليه أن يرقى بأدائه إلى مستوى عالي.

و عليه نستنتج مما سبق أن الأفراد يكتسبون ذهنية لا تتماشى و الإرتقاء بمستوى أدائهم إلى الإنضباط من ذاتهم، حيث أن معظم النتائج السالفة الذكر كانت تصب في خانة عدم إكتسابهم لذهنية أو عقلية تسمح لهم بالإرتقاء بأدائهم، إلا أن هذا لا يمنعنا من الإشارة إلى أن هذه النتائج لم تكن قاطعة حيث سجلنا في غالبيتها بؤادر و مؤشرات تدل على إمكانية الفرد الجزائري من أن يغير من واقعه الوظيفي على مستوى أحسن.

ثانياً - نوعية الثقافة الخارجية كعائق للإنضباط الذاتي:

لقد إستنتجنا من قياسنا لشعور الأفراد بالإستقرار السياسي في مجتمعهم أن غالبية الباحثين بنسبة وصلت إلى 67.02% لا يرون أنهم يعيشون في مجتمعٍ مستقر سياسياً و هذه نسبة نراها كبيرة و مؤثرة حيث أن

عدم شعور الفرد بالإستقرار السياسي خارج مكان العمل يجعله غير قادر على التركيز و على جمع طاقته و بذلها في العمل حيث أنه سوف يستغرق الوقت و الطاقة خارج مكان العمل من أجل إيجاد الإستقرار و الراحة ، و عليه فإن عدم الإستقرار السياسي هو عبارة عن مؤشر للفساد السياسي الذي ينتشر في المجتمع و الذي يؤثر سلباً على توحيد و جمع طاقات الفرد من أجل العمل و الإنتاج و جودة الأداء، و بالنسبة لتطبيق القانون في المجتمع الجزائري فإن 71.27% من المبحوثين يرون أنهم يعيشون في مجتمع لا يسود فيه تطبيق القانون و هذا يدل على أنهم يرون أنفسهم يعيشون في اللأمن هذا الواقع الذي يجعلهم يبذلون الجهد الكبير من أجل تفادي المشاكل في حياتهم اليومية كما أنه يجعلهم لا يتقنون في مؤسسات الدولة الرسمية مما ينقص من حبهم لوطنهم و من الولاء و الإعتراف بسيادة الدولة على أفرادها، هذا الشعور الذي من شأنه أن يجعل الفرد إما أن ينعزل عن المجتمع بهدف تحاشي الإصطدام بالأفراد المجرمين أو من شأنه أن يدفعه عكس ذلك أي إلى الإنحراف ثم الإجرام في حياته اليومية، و بهذا فإنه يزيغ عن الصواب و يزيغ عن الحق و بالتالي يبتعد كل البعد عن الحياة المهنية النظيفة و السليمة التي تقتضي صفاء السريرة سواءً في العمل أو خارجه.

أما بخصوص شعور الأفراد باليأس و فقدان الأمل فإن أكثر من ربع المبحوثين يرون أنهم يشعرون باليأس و فقدان الأمل في حياتهم اليومية الأمر الذي يدل على حالة الإحباط التي يعيش فيها الأفراد، هذه الحالة التي تقتل فيهم روح الطموح و حب الحياة و حب العمل و حب النجاح و التحدي هذه الصفات التي تؤثر بالإيجاب في فكر الفرد خارج العمل، و بشعور الفرد باليأس و فقدان الأمل فإنه تعبير عن حالة من الفساد السياسي الذي يعيش فيه، و بالتالي فإنه لا يستطيع الدفع بأدائه بالشيء الكبير نحو الأمام.

و عليه فإن هذه النتائج تبين أن الفرد يعيش في فسادٍ سياسي خارج إدارته هذه الثقافة الخارجية التي ينقلها من جانبها السلبي إلى العمل فيترجمها إلى أداء جد متدنٍ.

و بخصوص قياس درجة عدم مبالاة الأفراد في الإدارة التي يعملون بها فإن ربع المبحوثين $\frac{1}{4}$ يرون أنهم غير مباليين في مهامهم، هذه الصفة - عدم المبالاة - التي تعتبر وجهاً من أوجه الفساد الإداري و التي تدفع بصاحبها بعدم التركيز في العمل و عدم الإكتراث بالنتائج المترتبة عن هذا، كما أن عدم المبالاة تؤثر كذلك بالضعف في روح الولاء للإدارة ثم إلى ضعف في روح الوطنية فهي بذلك تجعل الفرد لا يجد حرجاً في تدني أدائه و بذلك فهي تعيق إرتقاء أداء الفرد إلى مستوى المنافسة العالية.

أما عند قياسنا لمدى إنتشار صفة الغش في الإدارة فإن النتائج بيّنت أن هذه الصفة موجودة حتى و إن كانت نسبتها قليلة حيث لم تتجاوز 22.34% من المبحوثين، و صفة الغش في العمل هي صفة مذمومة حيث أنها تفقد مصداقية الخدمات و تفقد الأفراد العاملين الثقة في إدارتهم و حتى الثقة في أنفسهم لأنهم يعلمون في قرارات أنفسهم بأنهم على خطأ و هذا الوجود لهذه الصفة في الإدارة هو عبارة عن مظهر من مظاهر الفساد الإداري الذي يحط من جودة الأداء و يجعله في أدنى مستوياته، و بوجود هذه الصفة بين الأفراد فإنه يستحيل عليهم الإخلاص في العمل و الصدق في النية و اللذان يعتبران من ركائز الإنضباط الذاتي للأفراد.

كما أردنا أن نعرف إن كان هنالك نظام رقابي فعّال في الإدارة حيث طرحنا سؤال مفاده إن كان هنالك إلقاءً للقبض على مرتشي في العمل و دعمناه بتعليق بخصوص الحالة التي آل إليها هذا المرتشي الذي قبض عليه حيث أننا وجدنا أن الغالبية الكبيرة من المبحوثين لم تشهد إلقاء القبض على أي مرتشي و التي بلغت نسبتها 95.74% و الملفت للإنتباه في هذه النقطة أن المبحوثين الذين أجابوا بأنهم شهدوا إلقاء القبض على مرتشي و الذين كانت نسبتهم صغيرة حيث لم تتجاوز 04.25% لم يشهدوا تطبيق القانون القضائي على المرتشي بل أن منهم من لم يطبق عليه حتى القانون الإداري و الأكثر من ذلك أن منهم من قامت الإدارة بترقيتهم إلى مستوى إداري أعلى، هذا ما يتعارض مع التسيير الحسن للمسار المهني للموظفين بل من شأنه

أن يتعارض اصلاً مع المنطق، و بعدم تطبيق القانون - سواءً قضائياً أو إدارياً - فإن هذا يعتبر تصريحاً بوجود فساد إداري كبير من شأنه أن يحول الإدارة إلى مكان الإغتمام بكل الطرق الغير مشروعة قانونياً و دينياً و أخلاقياً، و بذلك لا يصبح هنالك أي دور لأخلاقيات المهنة أو النزاهة أو الشفافية و الصدق في العمل الأمر الذي يحط من مستوى الأفراد و يزيد من مستوى إنحرافهم.

ثم حاولنا معرفة إن كان الأفراد يفضلون المصلحة العامة للمجتمع على مصالحهم الخاصة فكانت أغلبية المبحوثين بنسبة وصلت إلى 53.19% منهم تفضل مصلحتها الخاصة على المصلحة العامة، و هذا يترجم عدم وعي الأفراد بأنه بضمان المصلحة العامة و السعي إليها فإنهم سيضمنون مصالحهم الخاصة و لو كان ذلك بصفة غير مباشرة، كما تتم هذه النتيجة على أن للأفراد في الإدارة عقلية فاسدة تقوم على تفضيل الذات و حب النفس على الجماعة "المجتمع" هذه العقلية التي تتعارض مع التعاون و التآزر و التلاحم و الإتحاد بين الأفراد مع بعضهم البعض أو مع إداراتهم و مسؤوليهم و بغياب هذه الصفات الضرورية فإن العمل يصبح في غاية الصعوبة و من المستحيل إنجازه و بذلك يبتعد الأفراد عن الإرتقاء بمستوى أدائهم إلى مستويات أعلى.

و بخصوص الترقية فإن غالبية المبحوثين بنسبة 57.44% لا يرون العدل في الترقية و هذا من شأنه أن يؤثر على الدافعية في العمل و على ثقتهم في قادتهم و حتى في النظام السائد في إدارتهم، حيث أن الفرد بطبيعته يميل إلى الإرتقاء في المناصب الإدارية حتى يصل إلى المستويات العلى، و بغياب الترقية أو بغياب العدل فيها أو حتى بتأخرها فإن الفرد سوف يشعر بالإحباط و بالفشل في إدارته، كما أن ترقية أفراد لا يستهلون من شأنه أن يفتح مجالاً كبيراً للفتن و التكتلات و للشك و لعدم الثقة في الادارة و بذلك يصبح الفساد الإداري غالب على الشفافية و المصداقية في توزيع الترقيات هذا الأمر الذي يجعل الأفراد لا يبذلون الجهد الكبير في تحسين الأداء بل تذهب طاقاتهم و جهودهم في الفنون من الأفراد الذين إستفادوا من الترقية

الغير مشروعة أو تذهب جهودهم في السعي إلى الوصول إلى الترقية بالطرق الغير مشروعة و بهذا يبتعدون عن العمل و عن بذل الجهد فيه و الإرتقاء بأدائهم فيه.

و عليه يمكننا الإستنتاج أن الفرد يعيش في فساد إداري في وعاء ثقافي مكتسب خارج بيئته التنظيمية حيث تكون هذه الثقافة الخارجية عن إدارته بمثابة خزان للسلوكات و التصرفات و الإيديولوجيات السلبية و التي تتجسد في صورة فساد إداري يجعل منه يبتعد عن الإعتدال بسلوكه الوظيفي و يعجز عن الإرتقاء بأدائه إلى مستوى أعلى يسمح له بالإنضباط ذاتياً.

و في محاولة معرفتنا إن كان الأفراد يرون أن فسادهم راجع إلى ثقافة خارجية عن إدارتهم أم لا، فإن غالبية المبحوثين بنسبة وصلت إلى 72.34% لا يرون أن ثقافتهم الخارجية عن إدارتهم هي سبب تدني مستوى أدائهم، أما الفئة التي ترى أن تدني مستوى أداء الأفراد هو بسبب ثقافتهم المكتسبة من مجتمعهم فقد كانت قليلة نسبياً إذ أنها تجاوزت ربعهم فوصلت إلى 27.65% و قد بررت إقتناعها هذا من خلال ضعف التربية، و ذهنية معارضة و مخالفة القانون، و سواد ذهنية البايك و ضعف النية الصادقة في العمل و غيرها من الصفات و السلوكات المستحضرة من المجتمع إلى الإدارة.

و عليه و بشكل عام و من خلال النتائج السابقة يمكننا إعتبار أن للثقافة الخارجية عن الإدارة دور في إعاقه تمسك الأفراد بسلوك الإنضباط الذاتي لأن إجابات المبحوثين كانت في غالبيتها مؤيدة للفرضية.

ثالثاً - هشاشة البيئة التنظيمية كعائق للأفراد يمنع تمسكهم بالإنضباط ذاتياً:

من أجل معرفة ما إذا كانت نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة تساهم في كبح أداء الأفراد إلى أن يصل إلى مستوى الإنضباط الذاتي قمنا بقياس آراء المبحوثين من خلال مجموعة من الأسئلة التي كانت إستنتاجاتها على النحو التالي:

في محاولتنا معرفة ما إذا كان توزيع أعداد الأفراد في الإدارة متناسب مع طبيعة عملهم فإن أكثر من نصف
مبحوث بقليل أي بنسبة 51.06% منهم لا يرون أن عددهم في المصلحة يتناسب و طبيعة المهام الموكلة
إليهم و هذا نترجمه إلى سوء تسيير المورد البشري الذي يعتبر هو الأساس الذي تقوم عليه الإدارة، و بعدم
التحكم الجيد في هذا المورد و بعدم ضبطه فإنه يصنع جواً من المناخ الفوضوي الذي لا يسهل إنجاز المهام
بل على العكس من شأنه أن يعرقل السير الحسن للأعمال و للخدمات الإدارية الأمر الذي يعيق الأفراد في
هذا المناخ من الإرتقاء بأدائهم إلى مستوى الإنضباط من ذاتهم.

و في تطرقنا إلى عدد الأفراد في المكاتب و كيفية تقسيمها فقد وجدنا أن غالبية المبحوثين بنسبة وصلت إلى
54.26% منهم لا يرون أن أعدادهم تتناسب و طبيعة أعمالهم حيث أنهم يرون أن أعدادهم قد ولدت لديهم
الفوضى التي تجعلهم لا يركزون و لا يجدون المناخ المناسب من أجل رفع مستوى أدائهم إلى مستوى
الإنضباط الذاتي.

و في قياسنا لنوعية و قوة الإتصال من الأسفل إلى الأعلى فإن غالبية مبحوثين بنسبة وصلت إلى
71.27% منهم لا يجدون صعوبة في الإتصال مع رؤسائهم إلا أننا سجلنا نسبة كادت تصل إلى ثلث
المبحوثين تعاني من صعوبة في الإتصال برؤسائها هذه الصعوبة التي يتولد عنها ضعف في تطبيق الأوامر
و عدم فهمها و صعوبة تصحيحها بسبب عدم مقدرة الإتصال بالجهة مصدر الأوامر و التعليمات مما يتولد
عليه نوع من الفوضى في التطبيق حيث يكثر الإجتهد الذاتي للفرد الذي كُلفَ بالتطبيق الأمر الذي لا
يتمشى و توحيد المهام و طريقة العمل و بالتالي يضيع الوقت و يضيع الجهد و يتدنى مستوى الأداء.

و نتج عن قياسنا لسهولة إتصال الأفراد مع رؤوسهم - الإتصال من الأعلى إلى الأسفل - أن غالبية
المبحوثين لا يجدون صعوبة في الإتصال مع رؤوسهم بنسبة وصلت إلى 71.42% منهم و بقيت نسبة

تقاربت ثلث المبحوثين $\frac{1}{3}$ فقط التي تجد صعوبة في الإتصال مع مرؤوسيهها هذه الصعوبة التي من شأنها أن تجعل هذه الفئة لا تتحكم في مرؤوسيهها كما أنه يصعب عليها معرفة الظروف الواقعية للتنفيذ، إذ تبتعد بذلك القرارات و التعليمات المسداة من الأعلى إلى الأسفل عن الواقعية و عن سهولة التنفيذ و بذلك يصعب العمل و تصعب ظروفه الأمر الذي يزيد من الجهد المبذول بدون فائدة مما يولد الغضب و الإحترقان و نقص التشاور و صعوبة تصحيح الأخطاء، هذه المظاهر التي لا تخدم إرتقاء الأفراد بأدائهم إلى مستوى أعلى.

و في قياسنا لسهولة الإتصال بين الأفراد في نفس المستوى الإداري فإن الغالبية الكبيرة من المبحوثين لا تجد صعوبة في الإتصال فيما بينها و التي بلغت نسبتها 92.55% و هي تخدم إمكانية تسهيل المهام و تسهيل الأداء الأمر الذي يسهل على الأفراد الإرتقاء بمستواهم إلى الإنضباط ذاتياً.

و في قياسنا لدرجة تعقد الإجراءات الإدارية المعمول بها فإن غالبية المبحوثين و بنسبة وصلت إلى 58.51% منهم لا يرون أن الإجراءات الإدارية المعمول بها معقدة و لكن بقيت نسبة وصلت إلى 41.48% من المبحوثين ترى أن الإجراءات الإدارية إما معقدة تماماً أو معقدة نوعاً ما، و نحن نرى أن هذه النسبة مرتفعة و ذلك بسبب تأثير تعقد الإجراءات على الأفراد العاملين بها إذ أنهم سرعان ما يتولد لديهم عزوف عن العمل و تهرب عن الواجبات و بذلك يصبح العمل الإداري غاية في الصعوبة مما يدفع بالبعض إلى تسهيل هذه الإجراءات بطريقة غير شرعية أو إغترام تعقد هذه الإجراءات من أجل الضغط على المستفيدين من خدمات الإدارة فينتج عن ذلك فوضى في طريقة العمل كما يسهل هذا المناخ الفوضوي على إنتشار الرشوة و المحاباة و البيروقراطية من جانبها السلبي و ما إلى ذلك من مظاهر تجعل الفرد يبتعد عن الإرتقاء بسلوكه إلى مستوى الإنضباط ذاتياً.

و في محاولتنا لقياس الإفتقار إلى مهارات القيادة فقط أردنا معرفة إن كان توزيع الأعمال فيما بين الأفراد عادلاً حيث وجدنا أن فئة تجاوزت ثلث المبحوثين $\frac{1}{3}$ بقليل فقط هي التي ترى عدلا في توزيع الأعمال من طرف القادة أما البقية فنرى بأن توزيع الأعمال غير عادل تماماً أو نوعاً ما، و هذه النتيجة من شأنها أن تبين أن عدم العدل في توزيع الأعمال من شأنه أن يولد الكره و الإحتقان و الضغينة بين الأفراد و قادتهم بالدرجة الأولى، و بين الأفراد فيما بينهم بالدرجة الثانية - الأفراد المستفيدين من اللاعدل و الأفراد المتضررين منه - هذا الكره و هذا الإحتقان و الضغينة و غيرها من الصفات الذميمة لا تجعل من المنظمة بيئة مناسبة للإبداع و للإتقان في العمل بل على العكس من ذلك.

عند قياسنا إن كان الأفراد تلقوا وعوداً بالترقية من قادتهم و في حالة نعم هل تحققت؟ فإن غالبية المبحوثين بنسبة 75.53% لم يتلقوا وعوداً أصلاً من قادتهم بالترقية إضافة إلى نسبة وصلت 18.08% منهم تلقوا وعوداً إلا أنها كانت كاذبة، و هذا نعتبره من الأخطاء القيادية الكبيرة التي من شأنها أن تحط من عزيمة الأفراد و من شأنها كذلك أن تشيع صفة الكذب و عدم الثقة و تقتل كل طموح للعمل و للإبداع و الإلتقان و التميز و بذلك يبتعد الأفراد عن الإنضباط من ذواتهم.

و نتج عن تساؤلنا إن كان هناك تقدير من القادة اتجاه الأفراد أن 48.93% من الأفراد نفوا وجود أي تقدير في بيئة عملهم، و توجد فئة وصلت إلى 05.31% من المبحوثين ترى أنه يوجد تقدير من القادة اتجاه أفراد معينين، و عليه و بهذه النتائج نجد أن غالبية المبحوثين لا يلمسون و لا يشعرون بالتقدير من طرف قادتهم هذا الواقع الذي من شأنه أن يزيد من إحباطهم و أن يفشل عزمهم في العمل و أن ينقص من دافعيتهم كما أنه يجعل العمل يميل إلى الآلية و إلى الإكراه في التنفيذ و هذا يتنافى مع حب العمل و الإلتقان فيه و حب الجودة، و عليه فإن تصرف القادة بهذا النمط يمكنه أن يؤثر بالسلب في إرتقاء الأفراد بسلوكهم إلى الإنضباط

الذاتي.

و في قياسنا إن كانت الأوامر المسداة من القادة متضاربة فإن غالبية المبحوثين أجابوا بالإيجاب حيث وصلت نسبتهم إلى 67.01% بين المؤكدين على أن الأوامر دائمة التضارب أو أنها متضاربة أحياناً، و هذا يترجم على أساس ضعف في القيادة و ضعف في إصدار الأوامر من القادة و ضعف في إتخاذ القرارات المناسبة من القادة أيضاً، و كل هذه الصفات من شأنها أن تجعل من بيئة العمل صعبة و غير مريحة كما تزيد من جهد الأفراد في التنفيذ و تزيد كذلك من درجة إبهام و غموض المهام الأمر الذي ينعكس بالسلب على جودة الأداء و مستواه.

وفي قياسنا لضعف الثقة و التعاون طرحنا سؤال على المبحوثين إن كانوا يشعرون أن جماعاتهم متلاحمة و متكئة أين وجدنا أن نسبة كبيرة وصلت إلى 65.95% منهم لا تشعر بالتلاحم و التكتل في العمل سواءً بصفة دائمة أو بصفة غير دائمة، و عليه فإننا نترجم هذا الشعور بطغيان الوحدانية في ذهنية الأفراد كما يفسر كذلك ضعف الثقة و التعاون بين الأفراد و بهذا يصبح العمل الجماعي غير مفهوم و من خلال هذه البيئة يعمل كل فرد على حدى الأمر الذي يستحيل من خلاله إنجاز المهام مما يجعل العمل يتعطل و يتوقف فينتوقف بذلك الأداء الجيد.

و في قياسنا لدرجة الثقة و التعاون من خلال معرفة إن كان الأفراد يمنح لهم المسؤولية في التصرف من طرف رؤسائهم فقد وجدنا أن نسبة وصلت إلى 54.24% من المبحوثين إما لم تمنح لهم المسؤولية من رؤسائهم بتاتاً أو تمنح لهم و لكن ليست دائمة، الأمر الذي يظهر عدم الثقة بين المسؤولين و الأفراد هذا الضعف في الثقة بين الطرفين الذي من شأنه أن يولد الشك و الريبة كما يصنع هوة بينهما و بهذا تصبح بيئة العمل غير مناسبة و غير مساعدة لبذل الجهد و للإتقان و للسعي نحو الإرتقاء بالأداء.

و بخصوص شعور الأفراد بالعزلة عن الإدارة فإن نسبة منهم من تشعر بذلك و التي وصلت إلى 34.03% و ذلك سواءً كان الشعور دائماً أو متقطعاً، و عليه فإن شعور الأفراد بالعزلة عن الإدارة التي يعملون فيها يترجم حالة الإغتراب التي يعيشونها و التي هي عبارة عن إنفصال بين ذواتهم و بين إدارتهم هذا الإنفصال الذي يضعف روح الولاء للإدارة و يولد ضعف الإنتماء لها و ينقص من حمية الفرد اتجاه إدارته و بذلك يصبح الأفراد غير مبالين و غير غيورين على إدارتهم و يصبح الذهاب إلى العمل ليس عن حب و إنما ضرورة و عن إكراه، و في هذه البيئة لا يتوقع من الفرد أن يزيد من جودة الأداء أو أن يرقى به لأنه أصلاً لا يحب إدارته أو عمله.

و بخصوص إن كان الأفراد يشعرون أن بيئة عملهم تساعدهم على الزيادة في جودة أدائهم فإن غالبيتهم بنسبة وصلت إلى 56.38% لا يرون أن البيئة التي يعملون فيها تساعدهم على الزيادة في جودة الأداء، و بهذا فإنه يمكن إعتبار أن الأفراد لا يجدون الجو المناسب للعمل و بذلك يتأثر أداؤهم بالسلب مما يعيق تمسكهم بالإنضباط الذاتي.

و عليه بناءً على النتائج السالفة الذكر فإنه يمكننا إعتبار أن هشاشة البيئة التنظيمية تساهم في إعاقة تمسك الأفراد بسلوك الإنضباط الذاتي.

رابعاً- تدهور العلاقات السائدة بين جماعات العمل يضعف إلتزام الأفراد بسلوك الإنضباط الذاتي:

و من أجل معرفة ما إذا كان تدهور العلاقات السائدة بين جماعات العمل يساهم في إضعاف إلتزام الأفراد بسلوك الإنضباط الذاتي قمنا بصياغة مجموعة من الاسئلة التي كانت نتائجها على النحو التالي:

بالنسبة لمحاولتنا معرفة تأثير الصراعات التنظيمية على أداء الأفراد قمنا بقياس ضعف التواصل فيما بين الأفراد بسبب المشاكل المهنية حيث إستنتجنا أن 43.61% من المبحوثين يعانون من ضعف التواصل فيما

بينهم بسبب مشاكل مهنية سواءً كان ذلك بصفة دائمة أو غير دائمة، و بانتشار هذا الضعف في التواصل فإنه تعبير عن إختلاف و تباعد و تدهور في العلاقات السائدة بين الأفراد العاملين هذا التدهور من شأنه أن ينعش الفرقة و يوجب الصراعات بين الأفراد و الجماعات مما يجعلهم يضيعون الجهد و الوقت في هذا الصراع عوض توظيفه في تطوير الأداء.

وبالنسبة لقياسنا إن كان الأفراد قد دخلوا في صراعات تنظيمية من قبل فإن أكثر من نصف المبحوثين بنسبة 51.07% قد دخلوا في صراعات مع المسؤولين بالدرجة الأولى ثم مع الزملاء بالدرجة الثانية ثم مع جماعات في العمل، و هذا الصراع من شأنه أن يحرق الكثير من الجهد و الوقت من غير الفائدة حيث يضعف تركيز الأفراد الغارقين في الصراعات و يتوجه تركيزهم إلى الإطاحة بالعدو في الصراع و إلى إقتناص اخطائه و بذلك تنتشر مجموعة من الصفات التي لا تخدم إنضباط الأفراد من ذواتهم على غرار إنتشار صفة الكذب و النميمة و الغش و التزوير و الوشاية الكاذبة و... وغيرها، و بهذا تتحول المنظمة من مكانٍ للإنتاج و الإبداع و تقديم أجود الخدمات إلى حلبة للصراعات و لتصفية الحسابات بين الأفراد أو الجماعات المتصارعة.

كما إستنتجنا عند محاولتنا معرفة ردود أفعال الأفراد عند دخولهم في الصراعات التنظيمية أن أغلبية الذين دخلوا في الصراع فكروا في مغادرة البلدية بالدرجة الأولى ثم كانت رده الفعل الثانية هي عدم الثقة في العلاقات، و كانت ردة الفعل الثالثة هي تصرفات أخرى متباينة، و كانت ردة الفعل الرابعة هي التأخير في إنجاز العمل و ردة الفعل الأخيرة هي عدم إتقان العمل، و عليه يظهر لنا أنها ردود أفعال متناقضة و متنافية مع إمكانية إنضباط الأفراد ذاتياً .

و إستنتجنا عند محاولة معرفة ما إن كان الأفراد يشعرون بالتوتر العصبي عندما يتفاعلون مع بعضهم البعض في العمل أن الغالبية الكبيرة من المبحوثين يعانون من التوتر العصبي عندما يتفاعلون مع بعضهم البعض حيث بلغت نسبتهم 80.85% من مجموع المبحوثين سواءً كان هذا التوتر بصفة دائمة أو متقطعة و عليه فإن إنتشار هذا التوتر بين الجماعات و الأفراد من شأنه أن يبيّن درجة تدهور العلاقات فيما بينهم الأمر الذي يساعد على تعطيل السير الحسن للعمل و يساعد ذلك على التكتل في جانبه السلبي و يبيث روح الفرقة و روح التنافر بين الجماعات و الأفراد مما يجعل العمل في غاية الصعوبة و هذا ما يعيق إرتفاع مستوى الأداء حتى يصل إلى الإنضباط ذاتياً.

و عندما أردنا أن نعرف إن كانت صفة عدم الوفاء بالوعد منتشرة في الإدارة فإن 58.50% من مجموع المبحوثين يؤكدون إنتشار هذه الصفة سواءً كانت بصفة دائمة أو بصفة متقطعة، و بهذه النسبة فإن هذه الصفة - عدم الوفاء بالوعد - من شأنها أن تنتشر عدم الثقة و أن تحط من قيمة صاحبها و أن ترفع من نسبة الكذب و أن تحط من عزيمة ضحيتها الأمر الذي يجعل الأفراد في تفرقة و في شتات مما يؤثر بالسلب على جودة الأداء الإداري الذي يتطلب العمل الجماعي المتوحد.

و عند محاولتنا معرفة مدى تأثير الروتين على الأفراد حتى لا يتمسكون بالإنضباط الذاتي طرحنا عليهم سؤالاً مفاده إن كانت ساعات العمل تطول؟ و الذي إستنتجنا من خلاله أن 80.84% من المبحوثين يشعرون أن ساعات العمل تطول سواءً بصفة دائمة أو أحياناً، و عليه فإن الأفراد بشعورهم بأن ساعات العمل تطول فإنهم سوف يتوترون و بالتالي ينقص تركيزهم و تنقص دقة أدائهم حيث أنه يتوجه تركيزهم إلى كيفية إنهاء العمل أو ساعات العمل بأسرع وسيلة و بالتالي ينحرف العمل عن جهته الصحيحة و يتحول مكوّتهم في الإدارة إلى مجرد حضور - ساعات حضور و ليست ساعات عمل - و هذا ما يعيق إرتقاء سلوكهم الإداري إلى مستوى الإنضباط ذاتياً.

و بالنسبة لشعور الأفراد بالملل فإن 75.52% منهم يشعرون بالملل في العمل سواءً بصفة دائمة أو غير دائمة، و هذه نسبة مرتفعة حيث أن الملل يؤثر في حب الفرد لوظيفته الأمر الذي يجعله يفكر في التأخر أو التغيب أو حتى ترك العمل و البحث عن عمل آخر، كما أن الملل يزيد من حدة الكسل و يضعف تركيز الفرد و يعكز مزاجه، و هذه مجموعة من النتائج المتولدة عن الملل لا تخدم إرتقاء الأفراد بأدائهم إلى مستوى الإنضباط من ذاتهم.

و عند تطرقنا لشعور الأفراد بالضيق - الضغط النفسي - أثناء العمل فإن نسبة 74.46% من المبحوثين يعانون منه سواءً كان ذلك بصفة دائمة أو أحياناً، هذه النسبة نراها مؤثرة حيث أن شعور الأفراد بالضيق أو الضغط النفسي من شأنه أن يعكز مزاجهم كما يزيد من تعصبهم و يزيد من حدة تصرفاتهم و من عنفهم سواءً اللفظي أو الجسدي كردة فعل عن الحالة التي هم فيها و هذا ما يزيد من حدة المشاكل و تدهور العلاقات فيما بينهم مما يبعدهم عن رفع مستوى أدائهم إلى الإنضباط ذاتياً.

و بالنسبة لإبداع الأفراد في حياتهم المهنية فإن نسبة قاربت الثلث 31.91% ترى أنها لا تضيف الشيء الجديد في مهامها اليومية أي أن عملها روتيني بشكل تام الأمر الذي يقتل الدافعية و كل الحوافز التي تدفع بالفرد إلى تطوير ذاته و تطوير طريقة عمله فيصبح بذلك أقرب منه لآلة أكثر من الإنسان و هذا مؤشر لا يساعد الأفراد في السعي وراء الإرتقاء بأدائهم إلى المستويات العلى.

و عندما أردنا أن نعرف إن كانت القرارات الإدارية تتخذ في المستويات العليا بعيداً عن الأفراد الموظفين تطرقنا إلى معرفة إن كان النصح و الإرشاد هي عوامل متبادلة بين الأفراد و المسؤولين حيث وجدنا أن أكثر من نصف المبحوثين أي بنسبة 58.50% لا يتم مشاوراتهم أو الأخذ بنصائحهم عند إتخاذ القرارات سواءً كان ذلك بصفه دائمة أو أحياناً، و عليه فإن تجاهل الأفراد في إتخاذ القرارات التي تمس مهامهم و الذين هم أقدر و أعرف الناس بطريقة تنفيذها يعتبر خطأ جسيم تترتب عليه مجموعة من العواقب كصعوبة تنفيذ هذه

القرارات أو ضرورة الرجوع إلى مصدر إتخاذ القرارات من أجل إيضاح المهام أو إلى تنفيذ القرار حتى و إن كان خاطئاً أو غير مناسب أو إلى إجتهاد الأفراد المنفذين كل حسب فهمه للقرار مما يولد حالة من الفوضى و التي تنعكس بالسلب على جودة الأداء.

و بخصوص عدم شعور الأفراد بالرضا أثناء تجاهلهم في إتخاذ القرارات التي تمس مهامهم فإن نسبة 88.29% من المبحوثين يمتعضون و لا يشعرون بالرضا عند تجاهلهم في إتخاذ القرارات التي تمس مهامهم سواءً كان هذا الإمتعاض دائماً أو أحياناً، و عليه فإن شعور الأفراد بعدم الرضا من شأنه أن يضعف من حبهم و ولائهم لإدارتهم كما أنه يزيد من نسبة الغضب و من نسبة الإحتقان إضافة إلى أنه يشنت تركيز الأفراد في

مهامهم بسبب حالتهم النفسية و هذه كلها نتائج لا تخدم و تعيق إرتقاء الأفراد إلى مستوى الإنضباط ذاتياً. و عندما حاولنا معرفة إن كان تجاهل الأفراد في إتخاذ القرارات التي تمس مهامهم يضعف إنتمائهم للبلدية التي يعملون بها وجدنا أن 87.22% من المبحوثين يضعف إنتمائهم للبلدية عندما يهملون في إتخاذ القرارات التي تمس مهامهم، و بضعف الإلتناء للبلدية فإن الأفراد تنقص غيرتهم عليها و ينقص حبهم للإدارة التي يعملون فيها فلا يهتمون لحالها مما يزيد في إهمالهم و مما يزيد من لا مبالاتهم لها و هي صفات إن رسخت في عقولهم فإنها لا تسمح لهم بالإرتقاء بمستوى أدائهم.

و عندما أردنا أن نعرف إن كان الأفراد يرون أن تدهور العلاقات فيما بينهم يضعف جودة أدائهم فإن نسبة 43.61% منهم يرون أن تدهور العلاقات يؤثر بالسلب في جودة الأداء و توجد في المقابل نسبة بلغت 56.38% من المبحوثين لا ترى بأن تدهور العلاقات يؤدي إلى إضعاف جودة الأداء و نحن نترجم هذه الإجابة بأن هذه الفئة من الأفراد لا تفهم العمل الإداري الجماعي فهي ترى أن جودة أدائها تقتصر على أداء الفرد نفسه و بذلك فالفرد يرى أنه بإقتصار تفكيره على أدائه وحده فهو قد أجاد العمل و سواءً كانت

علاقته بزميله أو رئيسيه أو مرؤوسيه مندهورة أو منقطعة فهذا في رأيه لا يؤثر على الأداء الإداري، و هذا مفهوم ضعيف للعمل الإداري لا يرقى صاحبه لمستوى الإنضباط الذاتي.

و عليه و إستناداً لما سبق من النتائج فإنه يمكننا إعتبار أن تدهور العلاقات السائدة بين جماعات العمل يساهم في إضعاف إلتزام الأفراد بسلوك الإنضباط الذاتي.



العلماء العلماء

الخاتمة العامة:

إن موضوع " عوائق الإنضباط الذاتي للأفراد في الإدارة الجزائرية "، جد حساس لأنه يمس بالتخلف الإداري و الفساد الواضح في الذهنية الجزائرية و التي جعلت من أداء الفرد الجزائري في أدنى مستوياته.

كما يجب الإشارة هنا إلى الحالة المزرية التي أصبحت عليها الإدارة العمومية عامة و إدارة البلديات خاصة، هذه الإدارة التي تعتبر من أقرب الحلقات المؤثرة للعملية التنموية المحلية التي يحتاجها الإقتصاد الوطني في الوقت الراهن، بسبب الضربات الهدامة التي تلقاها الإقتصاد الريعي مع إنخفاض سعر المحروقات عالمياً.

الملاحظة العامة في إدارة البلديات الجزائرية، هي إنتشار مجموعة كبيرة - كما و نوعاً - من التصرفات لدى الموظفين الجزائريين، لا تخدم إرتقاء سلوكهم إلى مستوى عالي، يسمح لهم بتطبيق سلوك الإنضباط الذاتي من غير الحاجة إلى رقيب خارجي.

هذا الغياب التام أو الشبه التام للإنضباط الذاتي للأفراد في الإدارة الجزائرية، نظنه من أهم و أكبر الأسباب التي وسعت الهوة بين المستوى العالي للإدارات في الدول المتقدمة، و المستوى المنخفض للإدارة الجزائرية.

مما جعلنا نركز على سبب عدم قدرة الفرد الجزائري للوصول بمستوى الأداء المهني إلى ما يسمح له بالإنضباط الذاتي، و هذا ما صغناه في سؤال كمايلي: ماهي المؤثرات التي تعيق تمسك الفرد الجزائري بسلوك الإنضباط الذاتي في إدارته ؟

و من أجل تمكيننا من تحليل هذه المشكلة سوسيلوجياً إرتأينا أن نحدد دراستنا وفقاً للتساؤلات التالية:

- هل تعتبر ذهنية الأفراد في حد ذاتها عبارة عن عائق من شأنه أن يحد من إنضباطهم؟

الخاتمة العامة

• هل يمكن إعتبار الثقافة السلبية الناتجة عن الظروف و البيئة العامة الخارجية مؤثر سلبي للإلتزام الأفراد بسلوك الإنضباط الذاتي؟

• هل للبيئة التنظيمية الهشة داخل المنظمة علاقة بنشوز أفراد المنظمة عن التمسك بسلوك الإنضباط الذاتي؟

• هل يمكن أن تكون للعلاقات السائدة بين جماعات العمل تأثير على عدم إلتزام أفرادها بالإنضباط الذاتي؟

و من خلال هذه الدراسة العلمية و التي سمحت لنا من التأكد من صحة الفرضيات التي صيغت فقد توصلنا إلى ما يلي:

قبول الفرضية الأولى و التي مفادها: لذهنية الفرد الجزائري دور في الحد من إرتقاء سلوكه إلى الإنضباط الذاتي، و يمكننا أن نطلع على نتائج الدراسة و التي كانت كمايلي:

النسبة%	الجوانب الإيجابية
62,76	يعطي الفرد الأهداف الخاصة بالعائلة الأولوية في التحقيق
75,52	الفرد الجزائري يببالغ في الشكوى و التذمر
62,76	الفرد الجزائري سلبي
58,50	الفرد الجزائري يتميز بالتماطل و تأجيل العمل
59,57	الفرد الجزائري غير منتظم
78,72	الفرد الجزائري يرى العمل على أنه مصدر للرزق فقط

النسبة %	الجوانب السلبية
54,25	الفرد الجزائري يصبر عندما تصعب ظروف العمل
62,76	الفرد الجزائري غير عصبي في العمل
53,19	الفرد الجزائري غير متسلط
63,82	الفرد الجزائري يرى أن الإدارة التي يعمل بها في خدمة مصالح المجتمع المحلي

أما الفرضية الثانية و التي تقول: لنوعية الثقافة الخارجية دور في إعاقة تمسك الأفراد بسلوك الإنضباط الذاتي فقد تم قبولها حيث كانت نتائجها كمايلي:

النسبة %	الجوانب الإيجابية
67,02	الفرد الجزائري يشعر أنه لا يعيش في مجتمع فيه إستقرار سياسي
71,27	الفرد الجزائري لا يشعر أنه يعيش في مجتمع يسود فيه تطبيق القانون
95,74	الفرد الجزائري لم يشهد إلقاء القبض على مرتشي في العمل
53,19	الأفراد يفضلون مصالحهم الخاصة على المصلحة العامة
57,44	الأفراد يرون الترقية غير عادلة

النسبة %	الجوانب السلبية
64,89	الأفراد لا يحسون باليأس و فقدان الأمل في حياتهم اليومية
65,95	الأفراد لا يتميزون بعدم المبالاة في العمل
71,27	الأفراد لا يغشون
72,34	تدني مستوى أداء الأفراد ليس راجعاً لتفاهتهم الفاسدة خارج مكان العمل

وبخصوص الفرضية الثالثة و الناصة على أن: للبيئة التنظيمية دور في إعاقة تمسك الأفراد بسلوك الإنضباط الذاتي فقد تم قبولها حيث نتج عنها:

الخاتمة العامة

النسبة %	الجوانب الإيجابية
51,06	عدد الأفراد في المصلحة لا يسهل إنجاز المهام
54,26	عدد الأفراد في المكتب لا يسهل إنجاز المهام
65,94	توزيع الأعمال غير عادل
75,53	عدم تلقي الوعود بالترقية
54,24	لا يوجد تقدير من طرف الرئيس إتجاه الفرد
67,01	تتضارب الأوامر المسداة من طرف الرئيس
65,95	جماعة العمل غير متلاحمة و متكتلة
54,24	عدم منح المسؤولية من طرف الرئيس المباشر
56,38	بيئة العمل غير مشجعة على زيادة جودة الأداء

النسبة %	الجوانب السلبية
71,27	يسهل الإتصال من الأسفل إلى الأعلى
71,42	يسهل الإتصال من الأعلى إلى الأسفل
92,55	يسهل الإتصال الأفقي
58,51	إجراءات العمل غير معقدة
65,95	لا ينتشر الشعور بالعزلة عن الإدارة

أما بخصوص الفرضية الرابعة و التي ترى بأن: تدهور العلاقات السائدة بين جماعات العمل يضعف إلتزام

الأفراد بسلوك الإنضباط الذاتي فيمكن قبولها لأنها جاءت بالنتائج التالية:

الخاتمة العامة

النسبة %	الجوانب الإيجابية
51,07	الأفراد دخلوا في صراعات مهنية
80,85	الأفراد يشعرون بالتوتر العصبي عندما يتفاعلون مع بعضهم البعض
58,50	تنتشر صفات عدم الوفاء بالوعد بين الأفراد
80,84	الشعور بأن ساعات العمل تطول
75,52	شعور الأفراد بالملل
75,53	الشعور بالضيق - الضغط النفسي - أثناء العمل
65,95	عدم الشعور بإضافة الشيء الجديد في المهام اليومية
58,50	ضعف النصح و الإرشاد بين المسؤولين و الأفراد أثناء إتخاذ القرارات
88,29	إنتشار عدم الرضا بسبب تجاهل الأفراد في إتخاذ القرارات التي تمس مهامهم
87,22	إنتشار الشعور بضعف الإنتماء للبلدية بسبب التجاهل أثناء إتخاذ القرارات

النسبة %	الجوانب السلبية
56,38	الأفراد لا يشعرون بضعف في التواصل بسبب المشاكل المهنية
56,38	الأفراد لا يرون أن تدهور العلاقات فيما بينهم يضعف من جوده أدائهم

و عليه و من خلال هذه النتائج السالفة الذكر يتجلى لنا أن الذهنية الجزائرية و الثقافة الخارجية و البيئة التنظيمية و تدهور العلاقات السائدة بين الأفراد هي من أهم العوائق التي تحد الفرد الجزائري من الإرتقاء بمستوى أدائه إلى درجة الإنضباط من ذاته.

كما يجب الإشارة أن موضوع عوائق الإنضباط الذاتي في الإدارة الجزائرية هو بمثابة نقطة إنطلاق للدراسات المستقبلية للمجتمع الجزائري و حتى العالم العربي الإسلامي، للبحث عن حلول التخلف للعنصر البشري الذي يشكّل العنصر الأساسي لأي تقدم في التنمية الوطنية و التنمية المستدامة للبلاد.

حيث نرى أن سيرورة التنمية و جودة الأداء الإداري، و تدني الإنضباط الذاتي للفرد الجزائري يتعزز من

خلال إنتهاج التربية السليمة و الهادفة للفرد خصوصاً في مرحلة الطفولة، إضافة إلى زرع الروح الوطنية في الناشئة و العمل على تعزيزها، و كذا تدني و نشر الذهنيات الإيجابية و السعي إلى تقديس العمل هي من أهم الأساليب التي من شأنها أن تُرقي أداء الفرد إلى درجة الإنضباط من ذاته.



قائمة

المر اجع

قائمة المراجع

➤ كتب الدين:

- 1- القرآن الكريم.
- 2- أبي الحسين مسلم إبن الحجاج القشيري النيسابوري، صحيح مسلم، دار الحديث، مصر، بدون طبعة، 2010.
- 3- أبي زكرياء يحيى بن أشرف النووي، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين، دار الكتب العلمية، لبنان، 1461هـ.
- 4- أبي عبد الله محمد بن عبد الله الحاكم النيسابوري، المستدرک علی الصحیحین، دار المعرفة، لبنان، بدون طبعة، 1998.
- 5- أحمد بن حنبل، مسند أحمد إبن حنبل، مؤسسة الرسالة، المملكة العربية السعودية، بدون طبعة، 2000.
- 6- أحمد بن شعيب النسائي، سنن النسائي الكبرى، مؤسسة الرسالة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2001.
- 7- بن يزيد القيرواني أبو عبد الله إبن ماجة، سنن إبن ماجة، دار التأسيس بدون بلد، بدون طبعة، 1996.
- 8- الترميذي أبو عيسى، سنن الترميذي، دار الغرب الإسلامي، لبنان، الطبعة الأولى، 1996.
- 9- السيوطي و الألباني، مختصر صحيح الجامع، شركة ألف للنشر و الإنتاج، مصر، الطبعة الأولى، 2008.

- 10- محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح البخاري، زادك إلى المعرفة للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
- 11- محمد بن محمد الغزالي أبو حامد، إحياء علوم الدين، دار المعرفة، لبنان، بدون طبعة، بدون سنة.
- 12- محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الترغيب والترهيب، مكتبة المعارف للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، بدون طبعة، 2000.
- 13- ناظم محمد سلطان، قواعد و فوائد من الأربعين النووية، دار الإمام مالك، الجزائر، بدون طبعة، 1996.
- 14- يوسف القرضاوي، الصبر في القرآن الكريم، دار البعث، قسنطينة، الجزائر، بدون طبعة، 1988.
- كتب المنهجية:
- 1- إبراهيم أبراش، المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الإجتماعية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 2- جمال معتوق، منهجية العلوم الإجتماعية و البحث الإجتماعي، بن مرابط، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009.
- 3- خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الإجتماع، دار الحداثة للطباعة و النشر و التوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 1984.
- 4- دافيد باشمياز، ترجمة ليلي الطويل، طرائق البحث في العلوم الإجتماعية، دار البترا للنشر و التوزيع، سوريا، الطبعة الأولى، 2004.
- 5- رحيم يونس كرو العزاوي، منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

- 6- سعيد إسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر و التوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 1994.
- 7- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، الطبعة الثانية، 2012.
- 8- سيف الإسلام سعد عمر، الموجز في منهج البحث العلمي في التربية و العلوم الإنسانية، دار الفكر، سوريا، بدون طبعة، 2009.
- 9- عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة بيروت، لبنان، بدون طبعة، 2000.
- 10- عناية غازي، إعداد البحث العلمي، دار الشهاب، باتنة الجزائر، الطبعة الأولى، 1985.
- 11- فيصل دليو و آخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1999.
- 12- مادلين غراويتز، ترجمة سام عمار، مناهج العلوم الاجتماعية، المركز العربي للتعبير و الترجمة و التأليف و النشر بدمشق، سوريا، الطبعة الأولى، 1993.
- 13- محمد الجوهري، عبد الله الخريجي، طرق البحث الاجتماعي، بدون دار الطبع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الخامسة، 2008.
- 14- منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

➤ الكتب:

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة-الممارسات و المفاهيم-، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

قائمة المراجع

- 2- إبراهيم الفقي، سحر القيادة، دار اليقين للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- 3- إبراهيم درويش، التنمية الإدارية، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، بدون طبعة، 1975.
- 4- إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، الدار الجامعية، لبنان، بدون طبعة، 1983.
- 5- إحسان محمد الحسن، تأثير الغزو الثقافي على سلوك الشباب العربي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، 1998.
- 6- أحسن بوسقيعة، قانون العقوبات في ضوء الممارسة القضائية، منشورات بيرتي، الجزائر، طبعة 2008/2007.
- 7- أحمد محمد المصري، مفاهيم الإدارة العامة بالدول العربية، مطابع رويد، جمهورية مصر العربية، بدون طبعة، 1993.
- 8- أرنولد كارول، قوة الثقة بالنفس، مكتبة الهلال للنشر و التوزيع، مصر، بدون طبعة، بدون سنة. الإسكندر الكبر الأزاريطية بالأسكندرية، مصر، 1979.
- 9- إعتامد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، بدون بلد، الطبعة الأولى، 1994.
- 10- إم.جيه.رايان، الثقة بنفسك، كيف تكف عن الشعور بالعجز و تعيش أكثر سعادة بجهد أقل، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2005.
- 11- أمل مصطفى عصفور، قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، بدون طبعة، 2008. الإنسان YOHR، اليمن، الطبعة الأولى، 2010.

- 12- إيريك فروم، الإنسان من أجل ذاته، بحث في سيكولوجية الأخلاق، بدون دار الطبع، بدون بلد الطبع، الطبعة الأولى، 2007.
- 13- باركر، براون، تشايلد، سميث، علم الإجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية 40 شارع
- 14- باري كشوان ، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2006.
- 15- بشير محمد، الثقافة و التسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2007.
- 16- بلال أمين زين الدين، ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية و التشريع المقارن، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر الطبعة الأولى، 2009.
- 17- بلال خلف السكارنة، الفساد الإداري، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2011.
- الجزائر، بدون طبعة، 1992.
- 18- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، بدون طبعة، 2006.
- 19- جمال حلاوة، علي صالح، مدخل إلى علم التنمية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 20- جوزيف ميرفي، قوة عقلك الباطن، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، بدون طبعة، 2006.
- 21- حسن إسماعيل عبيد، سوسيولوجيا الجريمة، شركة ميدلايت المحدودة، بريطانيا، الطبعة الأولى، 1993.
- 22- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الإجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون طبعة، 2005.

- 23- حماد محمد شطا، تطوير وظيفة الدولة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، بدون طبعة، 1982.
- 24- حمدي عبد العظيم، عولمة الفساد و فساد العولمة، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، بدون طبعة، 2008.
- 25- خلدون حسين النقيب، آراء في فقه التخلف، العرب و الغرب في عصر العولمة، دار الساقى، الطبعة الأولى، 2002.
- 26- خميس إسماعيل السيد، الإدارة العامة في الجزائر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1975 بدون بلد، بدون طبعة.
- 27- خيضر كاضم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 28- رايس حدة و لخضر مرغاد، الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، إيتراك للنشر و التوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2006.
- 29- رحيم حسن العكيلي، الفساد تعريفه و أسبابه و آثاره و وسائل مكافحة، دائرة الكرامة، العراق، بدون طبعة، بدون سنة.
- 30- رعد شمس الدين الكيلاني، العولمة و تاريخ الصراع مع المغرب، دار الحنان للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 31- زاهر الخطيب، مشروع وثيقة للإصلاح الإداري، بدون دار الطبع، لبنان، سنة 1991.
- 32- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009 .

- 33- سعيد مرسي بدر، عملية العمل مدخل في علم الإجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، بدون طبعة، 2000.
- 34- السيد علي شتا، الفساد الإداري و المجتمع المستقبل، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
- 35- شادي علي الفقيه، الإدارة الناجحة، دار نوبليس، لبنان، الطبعة الأولى، 2005.
- 36- صبحي عبد الحفيظ قاضي، سيكولوجية العمل و العلاقات الإدارية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، بدون طبعة، 1983.
- 37- صلاح الدين فهمي محمود، الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الإجتماعية و الاقتصادية، المركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، المملكة العربية السعودية، بدون طبعة، 1994.
- 38- طلعت إبراهيم لطف، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، بدون طبعة، 2007.
- 39- عامر الكبيسي، الفساد و العولمة تزامن لا توأمة، المكتب الجامعي الحديث، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 40- عائض القرني، مفتاح النجاح، دار العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة، بدون سنة.
- 41- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2007.
- 42- عبد الحميد عطية، طريقة العمل مع الجماعات " أساسيات و مفاهيم الممارسة "، دار المعرفة الجامعية، مصر، بدون طبعة، 2004.

- 43- عبد الخالق فاروق، الفساد في مصر-دراسة إقتصادية تحليلية-، العربي للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية، 2006.
- 44- عبد الخالق محمد عفيفي، الممارسة المهنية لطريقة تنظيم مجتمع - موجّهات نظرية... تطبيقات عملية-، المكتبة العصرية، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2007.
- 45- عبد الرحمان العيسوي، سيكولوجية العمل و العمال، دار الراتب الجامعية، لبنان، بدون طبعة، بدون سنة.
- 46- عبد الرزاق الداوي، في الثقافة و الخطاب عن حرب الثقافات، حوار الهويات الوطنية في زمن العولمة، المركز العربي للأبحاث و دراسة السياسات، لبنان، الطبعة الأولى، 2013.
- 47- عبد الرزاق عيد، أزمة التنوير، الأهالي للطباعة و النشر و التوزيع، سوريا، بدون طبعة، 1997.
- 48- عبد الفتاح محمد دويرار، أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، مصر، بدون طبعة، 2006 .
- 49- عبد القادر الشبخلي، أخلاقيات الوظيفة العامة، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
- 50- عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، دراسة مقارنة منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، الطبعة الأولى، 2013.
- 51- عبد الله سال علي حمودة، الفساد الإداري و المالي و سبل مواجهته جنائياً -دراسة مقارنة-، الباحث الإماراتي، الإمارات المتحدة، بدون طبعة، 2011.
- 52- عبد الهادي أحمد محمد، الإنحراف الإداري في الدول النامية، مركز الإسكندرية للكتاب، جمهورية مصر العربية، بدون طبعة، 1997.

- 53- عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، 2005.
- 54- عشراتي سليمان، الشخصية الجزائرية، الأرضية التاريخية و المحددات الحضارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2002.
- 55- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، بدون سنة.
- 56- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر بدون طبعة، بدون سنة.
- 57- علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 1981.
- 58- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2002.
- 59- عمار عوايدي، دروس في القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط03، 1990.
- 60- عميش علي ورزاق العربي، التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، 2010.
- 61- الفيلاي مصطفى، مجتمع العمل، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، سنة 2006.
- 62- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، بدون طبعة، 1997.
- 63- ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، جمهورية مصر العربية، بدون طبعة، 1987.

- 64- محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، جمهورية مصر العربية، بدون طبعة، 2007.
- 65- محمد الصيرفي، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية "، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
- 66- محمد الغزالي، الحق المر، دار شهاب للطباعة و النشر، الجزائر، بدون طبعة، 1987.
- 67- محمد الغزالي، خلق المسلم، مكتبة الرحاب، الجزائر، الطبعة الخامسة عشر، 1987.
- 68- محمد رؤوف حامد، الرقص مع الفساد: تحليل علمي و حالات واقعية، دار العين للنشر، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2011.
- 69- محمد شحاتة ربيع، أصول علم النفس الصناعي، دار غريب للطباعة و النشر، مصر، الطبعة الثالثة، 2006.
- 70- محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي و المهني، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 71- محمد صغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2004.
- 72- محمد عابد الجابري، نحن و التراث قراءات معاصرة في تراثنا الفلسفي، دار التنوير للطباعة و النشر، لبنان، الطبعة الرابعة، 1985.
- 73- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، بدون بلد النشر، الطبعة الأولى، 1995.
- 74- محمد علي الزعيم، الروتين الإداري و معوقات الإدارة، مطبعة وزارة الثقافة، سوريا، 1971.

قائمة المراجع

- 75- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية "، مكتبة دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، 1989.
- 76- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة "النظريات، العمليات و الوظائف"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006.
- 77- محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1988.
- 78- محمود المصري أبو عمار، لا تحزن و إبتسم للحياة، مكتبة الصفا للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2007.
- 79- محمود محمد معاينة، الفساد الإداري و علاجه في الشريعة الإسلامية، دراسة مقارنة بالقانون الإداري، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 80- مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
- 81- مصطفى حجازي، التخلف الإجتماعي مدخل إلى سيكولوجية الإنسان المقهور، المركز الثقافي العربي، المغرب، الطبعة التاسعة، 2005.
- 82- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب،
- 83- منال أبو الحسن، أساسيات علم الإجتماع الإعلامي، النظريات و الوظائف و التأثيرات، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
- 84- مهدي حسن زليف، سليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية و الدول النامية، دار مجدولاي للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1993.

85- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

86- نجم عبود، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، بدون طبعة، 2000.

87- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011.

88- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2010.

89- هشام الوندأوي، الإدارة البيروقراطية، مركز البحوث الإقتصادية و الإدارية، بغداد، 1976.

90- الهواري سيد، الإدارة: الأصول و الأسس العلمية للقرن الـ21، مكتبة عين الشمس، مصر، بدون طبعة، 2002.

91- يحي صالح محسن، خارطة الفساد في اليمن - أطرافه النافذة -، المرصد اليمني لحقوق

92- يعقوب قبانجي، العوامل و الآثار البيئية الإجتماعية و نسق القيم، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2004.

93- يوسف الأقصري، كيف تحقق طموحك و تصبح مميزاً في عملك؟، دار اللطائف للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية، 2002.

➤ رسائل دكتوراه:

1- بوسام بوبكر، العملية الإدارية التنظيم و التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه علوم في القانون، القسم العام، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر 01، 2010-2011.

- 2- تقيّة محمد المهدي حسان، الإنضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم و العمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة الجزائر، 2006-2007.
- 3- حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة دكتوراه، علوم في الحقوق، تخصص قانون عام، قسم الحقوق، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2012-2013.
- 4- رتيمي فضيل، التنشئة الإجتماعية و إشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، دراسة ميدانية بمجمع صيدال بالمدينة، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع العمل و التنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- 5- رضا تير، إهتمامات تسيير الموارد البشرية و سلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل، مقاربة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه إختصاص علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس و علوم التربية و الأرتوفونيا، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2006-2007.
- 6- سميرة لغويل، البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية و الإمبيريقية، دراسة ميدانية بالمصالح الولائية لولاية تبسة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2011-2012.
- 7- فتيحة حيمر، ظاهرة الفساد في الجزائر 1989-2013، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص تنظيم سياسي و إداري، قسم التنظيم السياسي و الإداري، كلية العلوم السياسية و الإدارية، جامعة الجزائر 3، 2014.

8- قاسم سمية، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالخلل الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية

بمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية "سونلغاز"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع الثقافي، قسم

علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية الآداب و العلوم الإجتماعية، جامعة البليدة 02، 2012-2013.

9- كمال بوقرة، المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة

دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية

العلوم الإجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.

10- مراد نعموني، القيم و إتساقها و علاقتها بالإلتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة

دكتوراه في علم نفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا، كلية العلوم

الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر، 2006.

➤ رسائل ماجستير:

1- أعثامنة جباد، الإصلاحات الإدارية و التعددية السياسية في الجزائر 1990-1992، رسالة ماجستير

في التنظيم السياسي و الإداري، معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1995.

2- أميرة محمد رفعت حواس، أثر الإلتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية

و سلوكات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم

إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.

3- بوقنور إسماعيل، التمنية الإدارية و معضلة الفساد الإداري، دراسة حالة الجزائر 1991-2006،

رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي و إداري، قسم العلوم السياسية و العلاقات

الدولية، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، 2006-2007.

- 4- خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي و علاقته بالإنترام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، سنة 2003.
- 5- رافيق بن مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر 2001-2011، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، فرع تنظيمات سياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011.
- 6- شريط الشريف محمد، الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونغاز عنابة، رسالة ماجستير في علم النفس و العلوم التربوية و الأرتوفونيا، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، سنة 2009.
- 7- صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي و الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير في علم إجتماع تنمية الموارد البشرية، معهد علم الإجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.
- 8- طويل كريمة، الدافعية و الرضا الوظيفي و تأثيرهما على أداء الإطارات، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس و علوم التربية و الأرتوفونيا، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- 9- عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص حوكت الشركات، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.

- 10- فتيحة حيمر، أثر الفساد الإداري على فعالية النظام السياسي الجزائري 1989-2007، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي و الإداري، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، 2006-2007.
- 11- فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطور التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 12- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنجاز التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 13- مليكة حنيش، الثقافة التنظيمية و التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة، دراسة حالة مؤسسة ترفل trefle بالبليدة، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع الثقافي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإجتماعية و الديموغرافيا، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006.
- 14- منصور بن لرنب ، الإصلاح الإداري والبيروقراطي في الجزائر بين النظرية و التطبيق، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة باتنة، 1982.
- 15- موسى سعداوي، ظاهرة التغيب و أثرها على الكفاءة الإنتاجية، حالة المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات "S.N.V.I" ، رسالة ماجستير، فرع التخطيط، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998-1999.
- 16- نصير سمارة، ظاهرة التسيب البيروقراطي في الإدارة الحكومية الجزائرية، دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2002.

17- نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.

➤ المجلات و البحوث:

1- أحمد الكردي، الثقافة التنظيمية، مقال منشور في الموقع

<http://kenaaonline.com/users/ahmedkodkordy/topics/67893/posts/277410> بتاريخ

2015/02/03.

2- أسار فخري عبد اللطيف، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد في الوظائف الحكومية،

مجلة علوم إنسانية، www.uluminsania.net، السنة الرابعة، 2006 تموز يوليو العدد 29،

<http://www.ulum.nl/b154.html>، تم التحميل في 22-02-2016، على الساعة 17:45.

3- أنمار أمين حاجي، محفوظ حمدون الصواق، أخلاقيات الوظيفة العامة و أثرها على أداء منظمات

الأعمال، بحث في كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، بدون سنة.

4- بورعدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد 05،

سطيف، الجزائر، سنة 2005.

5- تقيّة محمد المهدي حسان، دعائم الانضباط الذاتي، أكاديمية الدراسات الإجتماعية و الإنسانية ج/قسم

العلوم الإجتماعية، العدد 12، جوان 2014.

6- حسن أبو حمود، الفساد و منعكساته الإقتصادية و الإجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن

عشر، العدد الأول، 2002.

7- خالد القرواني، مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين

- فيها من وجهة نظرهم، بحث أجري في جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، بدون سنة.
- 8- درس بيان العلاقة بين الإدارة و المواطن و إحترامها، الديوان الوطني للتعليم و التكوين عن بعد، تم التحميل من الموقع: <http://www.oneld.edu.dz> بتاريخ 2016/02/23 على الساعة 10:40.
- 9- زكي راتب غوشة، الإنحراف بالوظيفة العامة في الإدارة العربية -أسبابه و سبل مكافحته-، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 10، العدد 01، سنة 1983.
- 10- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.
- 11- سهير حسين حسن، المسؤولية الأخلاقية في مواجهة الفساد الإداري و المالي، بحث نشر في مجلة ديالي، بغداد، العدد 65، سنة 2015.
- 12- طلال محمد علي الحجاوي و آخرون، توظيف الدور الرقابي في مكافحة الفساد الحكومي و تأثيره في الإقتصاد الوطني، بحث منشور في المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، 2012.
- 13- عامر خضير حميد الكبيسي، الفساد الإداري، رؤية منهجية للتشخيص و التحليل و المعالجة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، العدد 01، سنة 2000.
- 14- عبد الفتاح صالح خليفات و منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، قسم الأصول و الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 4+3، 2009.
- 15- عبد القادر الشبخلي، نظام تأديب الموظف العام و القاضي في التشريع الجزائري، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الإقتصادية و السياسية، الجزائر، العدد الرابع، 1975.

- 16- عبد الله طلبه، ظاهرة التسبب في إدارات الدول النامية، مجلة الفكر السياسي، سوريا، إتحاد الكتاب العرب، العدد السادس، السنة الثانية، 1999.
- 17- عمرو صابر، الفساد الإداري و الإقتصادي رؤية واقعية و إسلامية، مجلة دراسات إقتصادية، دورية فصلية تهتم بالدراسات و البحوث الإقتصادية تصدر عن مركز البصيرة البحوث و الإستشارات و الخدمات التعليمية في الجزائر، العدد 09، جويلية 2007.
- 18- المرسي السيد حجازي، التكاليف الإجتماعية للفساد، مركز دراسات الوحدة العربية، مجلة المستقبل العربي، لبنان، العدد 266، أبريل 2001.
- 19- موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، بحث مقدم في جامعة البترا، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، سنة 2010.
- 20- موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا، جامعة بسكرة، الجزائر، بحث تم نشره في مجلة الباحث، العدد 09، سنة 2011.

➤ الملتقيات:

- 1- هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، مكتبة هاني عرب الإلكترونية، ملتقى البحث العلمي www.RSCRS.com تم التحميل في 16-08-2016 على الساعة 20:40.
- 2- هاني عرب، محاضرات السلوك الإنساني في المنظمات، ملتقى البحث العلمي www.rsscrrs.info، تم التحميل بتاريخ 17-08-2016 في 14:55.
- 3- عبد الرحمان أحمد هيجان، الفساد وأثره على الجهاز الحكومي، المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد،

قائمة المراجع

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات و البحوث، المملكة العربية السعودية، 2003.

➤ القوانين:

1- المرسوم رقم: 131/88 المؤرخ في: 04 جويلية 1988 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة و المواطن،

الجريدة الرسمية العدد 27، سنة 1988.

2- دستور الجزائر لسنة 1989، المؤرخ في 23 فيفري 1989، الجريدة الرسمية، عدد 09

الصادرة في 01 مارس 1989 .

3- القانون 24/67 المؤرخ في 18 جانفي 1967، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، عدد 06،

الصادرة في 18-جانفي-1967.

4- القانون 80/90 المؤرخ في 07 أفريل 1990، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، عدد 15، الصادرة

بتاريخ 07 أفريل 1990.

5- دستور الجزائر لسنة 1963، المؤرخ في 10 سبتمبر 1963 الجريدة الرسمية عدد 64 لسنة

1963.

6- دستور الجزائر لسنة 1976، المؤرخ في 22 نوفمبر 1976، الجريدة الرسمية، عدد 94 الصادرة

في 24 نوفمبر 1976.

7- المادة 03 من القانون 09/84 المؤرخ في 04 فيفري 1984، المتعلق بإعادة التنظيم الإقليمي

للبلاد، الجريدة الرسمية، عدد 06.

8- دستور الجزائر لسنة 1996، المؤرخ في 07 ديسمبر 1996، الجريدة الرسمية، عدد 76 الصادرة

في 08 ديسمبر 1996.

9- الباب الثاني: الضمانات و حقوق الموظف و واجباته، الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى

قائمة المراجع

الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

10- الباب التاسع: النظام التأديبي، الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

11- قانون 10/11 المؤرخ في 22 جويلية 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، عدد 37، الصادرة في 03 جويلية 2011.

12- المادة (02) من القانون 10/11 المتعلق بالبلدية.

13- قانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جويلية 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، عدد 37 المؤرخة في 03-جويلية-2011.

➤ المراجع الأجنبية:

- 1- BOUTEFNOUCHET.M: Systeme Social et Changement Social en Algérie O.P.U, Alger, sans date.
- 2- Bouyacoub Ahmed- la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie- volume II- op cit-, Alger, sans date.
- 3- CHIKHI SAID-l'ouvrier, la vie et le prince ou la modernité incontournable en l'algérie et la modernité, OPCIT, Alger, sans date.
- 4- Gordon(G) et W.M, Cummunis, Managementclimate, lexington books, 1979.
- 5- Ouvret Abdelhamid – comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché, methods et outils de mise à niveau, op cit-, Algérie, 2002.



الملاحق



المَلْحَقُ الأَوَّلُ:

إِسْتِمَارَةُ المَبْجُودِيْنَ

إستمارة إستبيان حول

عوائق الانضباط الذاتي للأفراد في

الإدارة الجزائرية

أخي المحترم، تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد دراسة ميدانية إجتماعية، يشرفني أن أقدم لكم هذه الاستمارة تحتوى على عدد من الأسئلة تهدف إلى التحقق من معرفة علمية حول "عوائق الانضباط الذاتي للأفراد في الإدارة الجزائرية"، و لذا نرجو منكم أن تكون إجاباتكم بكل روح موضوعية ، وذلك حتى يتمكن الباحث من الوصول إلى النتيجة العلمية ، و شكراً.

نرجو تفهمكم و مساعدتكم في إنجاح هذا العمل العلمي

ملاحظة:- معلومات الإستمارة تبقى سرية، وتستخدم لفائدة البحث العلمي فقط.

- ضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة. تاريخ المقابلة:.....

بيانات أولية للمبحوثين:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

3- حالتك الإجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي: أمي ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي مؤهل عالي

5- مدة الخبرة المهنية في البلدية:

6- المستوى المهني: عامل بسيط مشرف إطار

• ذهنية الفرد الجزائري في الحد من إرتقائه إلى سلوك الإنضباط الذاتي

7- عندما تصعب ظروف العمل و تتعرض للضغط هل ؟

- تلجأ إلى العطل المرضية - تتصرف بعصبية

- تصبر - تتسحب من هذه الأوضاع

- أخرى

8- ماهي الأهداف التي تعطيها الأولوية ؟

- الأهداف الخاصة بك - الأهداف الخاصة بعائلتك

- الأهداف الخاصة ببلديتك - الأهداف الخاصة بالمجتمع الجزائري ككل

9- هل ترى بأن الموظفين الذين يعملون معك هم عصبيون ؟ نعم لا

10- هل ترى بأن الموظفين الذين يعملون معك هم مبالغين في الشكوى و التذمر ؟

نعم لا نوعاً ما

11- هل ترى أن الموظفين الذين يعملون معك سلبيون ؟ نعم لا أحياناً

12- هل ترى بأن الموظفين الذين يعملون معك متسلطين ؟ نعم لا نوعاً ما

13- هل ترى بأن الموظفين الذين يعملون معك يتميزون بالمماطلة والتأجيل ؟

نعم لا أحياناً

14- هل ترى بأن الموظفين الذين يعملون معك غير منظمين؟ نعم لا نوعاً ما

15- لو تحصلت على مصدر خارجي ثابت للرزق، هل تتوقف عن العمل ؟ نعم لا

16- هل ترى أن الإدارة التي تعمل فيها هي في خدمة ؟

- مصالح أفراد فيها - مصالح المجتمع المحلي

• لنوعية الثقافة الخارجية دور في إعاقة تمسك الأفراد بسلوك الانضباط الذاتي

- بيانات حول الفساد السياسي:

17- هل تشعر بأنك تعيش خارج العمل في مجتمع يتميز بالإستقرار السياسي ؟

نعم لا أخرى حدد ذلك
.....

18- هل تشعر بأنك تعيش في مجتمع يسود فيه تطبيق القانون؟

نعم لا أخرى حدد ذلك
.....

19- هل تحس باليأس و فقدان الأمل في حياتك اليومية ؟

نعم لا أخرى حدد ذلك
.....

- بيانات حول الفساد الإداري:

20- هل ترى بأن الأفراد الذين تعمل معهم غير مبالين بمهامهم ؟

نعم لا أخرى حدد ذلك
.....

21- هل ترى بأن الافراد الذين تعمل معهم يغشون في عملهم ؟

نعم لا أخرى حدد ذلك

22- منذ و أنت في هذه الإدارة، هل تم القبض على مرتشي؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ " نعم"، فما كان مصيره؟.....

23- هل الأفراد الذين تعمل معهم يفضلون المصلحة العامة للمجتمع عن مصالحهم الخاصة؟

نعم لا حدد ذلك.....

24- هل ترى بأن الترقية عادلة ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ " لا"، فما هي الأسباب؟.....

25- هل تدني مستوى أداء الموظفين الذين تعمل معهم راجع إلى ثقافتهم الفاسدة خارج

مكان العمل ؟ نعم لا

- في حالة نعم، إشرح ذلك.....

.....

• البيئة التنظيمية الهشة دور في إعاقه إرتقاء الأفراد إلى سلوك الإنضباط الذاتي

- بيانات حول المناخ الفوضوي:

26- أذكر إسم مصلحتك

- كم عددكم في المصلحة؟.....

- هل هذا العدد يسهل إنجاز المهام؟ نعم لا

27- كم عددكم داخل المكتب ؟

• هل هذا العدد يسهل إنجاز المهام؟ نعم لا

• في حالة الاجاب ب (لا) هل بسبب :

-تداخل المهام - الإتكال على بعضكم البعض

- كثرة الحديث في أي شيء - عدم وضوح المهام

-أخرى ماهي؟.....

28- هل يسهل عليك الإتصال مع رؤسائك ؟ نعم لا نوعاً ما

- هل يسهل عليك الإتصال مع مرؤوسيك ؟

نعم لا نوعاً ما

- هل يسهل عليك الإتصال مع زملائك ؟ نعم لا نوعاً ما

29- هل ترى بأن الإجراءات الإدارية التي تتعاملون بها معقدة ؟

نعم لا نوعاً ما

- بيانات حول الإفتقار لمهارات القيادة:

30- هل توزيع الأعمال فيما بينكم عادل ؟ نعم لا نوعاً ما

31- هل تلقيت وعودا بالترقية ؟ نعم لا

-في حالة نعم، هل تحققت؟ نعم لا

- ما رأيك في ذلك ؟

32- هل يوجد تقدير من طرف الرئيس تجاه الموظفين ؟ نعم لا

- في حالة نعم، هل يقدرك أنت ؟ نعم لا

33- هل تتضارب الأوامر المسداة من طرف رئيسك المباشر؟

نعم لا أحياناً

- بيانات حول ضعف الثقة و التعاون:

34- هل تشعر أن الجماعة التي تعمل معها متلاحمة و متكاملة ؟

نعم لا نوعاً ما

35- هل يتم منحك المسؤولية في التصرف من طرف رئيسك المباشر؟

نعم لا أحياناً

36- هل تشعر أنك منعزل عن الإدارة التي تعمل فيها؟

نعم لا نوعاً ما

37- هل ترى بأن البيئة التي تعمل فيها تشجعك من أجل الزيادة في جودة أدائك؟

نعم لا

- في حالة (لا) كيف يؤثر ذلك على أدائك؟.....

.....

• تدهور العلاقات السائدة بين جماعات العمل يضعف إلتزام الأفراد بسلوك الإنضباط الذاتي:

- بيانات حول الصراع التنظيمي:

38- هل تشعر بضعف في التواصل مع بعض الافراد في فريق العمل بسبب مشاكل مهنية؟

نعم لا نوعاً ما

39- هل دخلت في صراع مهني من قبل؟ نعم لا

• في حالة (نعم) هل كان مع:

- زميل في العمل - المسؤول - جماعة في العمل

- أخرى

• في حالة (نعم) هل أدى بك هذا الصراع إلى:

- التفكير في مغادرة البلدية - التأخير في إنجاز العمل
- عدم إتقان العمل - عدم الثقة في العلاقات - التغيب

• أخرى

40- هل تشعر بالتوتر العصبي عندما تتفاعل مع بعض الأفراد في العمل ؟

- نعم لا أحياناً

41- هل تنتشر صفات عدم الوفاء بالوعود بين الأفراد الذين تعمل معهم ؟

- نعم لا نوعاً ما

- بيانات حول الروتين:

42- أثناء العمل هل تشعر أن الساعات تطول؟ نعم لا أحياناً

43- هل تشعر بالملل في عملك؟ نعم لا نوعاً ما

44- هل تشعر بالضيق - الضغط النفسي - أثناء العمل؟ نعم لا أحياناً

45- هل تشعر أنك تضيف الشيء الجديد في مهامك اليومية ؟

- نعم لا أحياناً

- بيانات حول إقتصار إتخاذ القرارات على المستويات العليا بعيداً عن الموظفين:

46- هل ترى بأن النصيح و الإرشاد هي عوامل متبادلة بينك و بين المسؤولين أثناء إتخاذ القرارات ؟

- نعم لا أحياناً

47- عندما لا يشاورونك في إتخاذ القرارات التي تمس مهامك هل تشعر بعدم الرضا ؟

- نعم لا أحياناً

48- عندما لا يمنحونك فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات التي تمس مهامك هل يضعف ذلك من

- إنتمائك للبلدية التي تعمل بها ؟ نعم لا نوعاً ما

49- هل ترى بأن تدهور علاقاتك مع بقية الأفراد في العمل يضعف من جودة أدائك؟

لا

نعم

- في حالة (نعم)، كيف ذلك؟

.....

و شكراً على مساهمتكم .



الملحق الثاني: قائمة الجداول والأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	موضوع الشكل	رقم الشكل
61	أبعاد الإنضباط الذاتي	01
67	الركائز الأخلاقية و المهنية للإنضباط الذاتي	02
88	الركائز الاجتماعية و الدينية للإنضباط الذاتي	03
104	كيفية تشكيل ثقافة المؤسسة	04
110	مستويات الثقافة التنظيمية	05
113	مفاهيم القيم حسب أوجه النظر	06
150	النتائج المترتبة عن تناقض القيم داخل التنظيم	07
152	حالة الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية	08
192	مراحل الصراع في المنظمات	09
194	أنواع الصراع التنظيمي	10
197	تأثير الصراع على الأداء	11
235	مظاهر الإنحرافات التنظيمية في الإدارة الجزائرية	12
238	مظاهر الإنحرافات السلوكية في الإدارة الجزائرية	13
240	مظاهر الإنحرافات المالية في الإدارة الجزائرية	14
243	الإنحرافات الخاصة بكيفيات تسيير الموارد البشرية	15
257	المجموع الكلي للعيينة المبحوثة بخصوص الجنس	16
259	المجموع الكلي للعيينة المبحوثة وفقاً للسن	17
261	المجموع الكلي للعيينة المبحوثة وفقاً للحالة الاجتماعية	18
263	توزيع المستوى التعليمي للمجموع الكلي للعيينة المبحوثة	19
265	توزيع مدة الخبرة على المجموع الكلي للعيينة المبحوثة	20
266	توزيع المستوى المهني لأفراد العينة المبحوثة	21
269	ذهنية العمل للفرد الجزائري عندما تصعب عليه ظروف العمل	22
271	ترتيب أهداف الفرد الجزائري حسب أولوية التحقيق في ذهنيته	23
273	مدى إنتشار العصبية في ذهنية الفرد الجزائري	24
275	مدى إنتشار ذهنية الشكوى و التذمر لدى الفرد الجزائري	25
277	مدى إنتشار السلبية لدى الفرد الجزائري	26
279	إنتشار صفة التسلط في ذهنية الفرد الجزائري	27
281	مدى إنتشار صفة المماطلة و التأجيل في ذهنية الفرد الجزائري	28

283	مدى إنتشار صفة الإنتظام في ذهنية الفرد الجزائري	29
285	مدى التمسك بالعمل رغم توفر الرزق في ذهنية الفرد الجزائري	30
287	ذهنية الفرد الجزائري تجاه الجهة المستفيدة من عمله الإداري	31
290	إذا كان الفرد الجزائري يعيش بالإستقرار السياسي في مجتمعه	32
292	مدى شعور الفرد الجزائري بتطبيق القانون في حياته اليومية	33
294	مدى شعور الفرد الجزائري باليأس و فقدان الأمل في حياته اليومية	34
296	إن كان الأفراد الجزائريين غير مبالين في العمل	35
298	مدى إنتشار الغش لدى الأفراد الجزائريين في العمل	36
300	إن كانت هنالك حالات إلقاء القبض على أفراد مرتشين في الإدارة	37
302	إن كان الأفراد يفضلون المصلحة العامة على مصالحهم الخاصة	38
304	إن كان الأفراد يرون أن الترقية عادلة	39
306	إن كان الفرد الجزائري يرى أن تدني مستوى أدائه راجع إلى فساد ثقافته الخارجية عن مكان عمله	40
310	إن كان الأفراد يرون أن عددهم متناسب مع طبيعة و حجم عملهم	41
313	إن كان عدد الأفراد يتناسب في المكاتب و في حالة لا يشرح الأسباب	42
315	إن كان هنالك سهولة في الإتصال بين الأفراد و رؤسائهم في العمل	43
317	إن كان الأفراد يجدون سهولة في الإتصال مع مرؤوسيههم	44
319	إن كان هنالك سهولة في الإتصال بين الأفراد فيما بينهم	45
321	إن كان الأفراد يشعرون أن الإجراءات التي يتعاملون بها معقدة	46
323	إن كان الأفراد يرون قادتهم يوزعون عليهم الأعمال بالعدل	47
325	إن كان الأفراد تلقوا وعوداً بالترقية و إن تحققت أم لا	48
328	إن كان الموظفون يشعرون بالتقدير من طرف قادتهم	49
330	إن كان الأفراد يشعرون بتضارب الأوامر المسداة من قادتهم	50
332	إن كان الأفراد يشعرون بالتلاحم و التكتل	51
334	مقدار الثقة و التعاون من خلال حجم المسؤولية الممنوحة للأفراد من طرف مسؤوليههم	52
336	إن كان الأفراد يشعرون بالعزلة عن إدارتهم	53
338	إن كان الأفراد يرون أن بيئة العمل تشجع على زيادة جودة الأداء	54
342	إن كان هنالك ضعف في التواصل بين الأفراد بسبب المشاكل المهنية	55
344	إن كان الموظفون قد دخلوا في صراع من قبل، و مع من كان هذا الصراع	56
347	إن كان الأفراد قد دخلوا في صراع مهني من قبل، و كيف أثر ذلك على أدائهم	57

349	إن كان الأفراد يشعرون بالتوتر العصبي عند التفاعل مع بعضهم البعض	58
351	مدى إنتشار صفات عدم الوفاء بالوعد بين الأفراد	59
353	إن كان الأفراد يشعرون أن ساعات العمل تطول	60
355	إن كان الأفراد يشعرون بالملل في إدارتهم	61
357	إن كان الأفراد يشعرون بالضيق -الضغط النفسي- أثناء العمل	62
359	إن كان الأفراد يشعرون أنهم يضيفون الشيء الجديد في أداء مهامهم	63
361	مدى إنتشار النصح و الإرشاد بين الأفراد و المسؤولين عند إتخاذ القرارات	64
363	مدى عدم رضا الأفراد عند تجاهلهم في إتخاذ القرارات التي تمس مهامهم	65
365	إن كان تجاهل الأفراد في إتخاذ القرارات التي تمس مهامهم يضعف من شعورهم بالإنتماء للبلدية	66
367	إن كان تدهور العلاقات بين الأفراد يضعف من جودة أدائهم	67

فهرس الجداول		
الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
102	عناصر الثقافة التنظيمية مع وصفها	01
104	مصادر الثقافة التنظيمية	02
106	الفروق بين الثقافة الإيجابية و السلبية للمنظمات	03
120	تباين سلوكيات الموظفين بين الثقافتين الإيجابية و السلبية	04
256	توزيع المبحوثين حسب الجنس	05
257	توزيع عينة المبحوثين حسب فئة السن	06
260	توزيع العينة المبحوثة للحالة الإجتماعية	07
261	توزيع عينة المبحوثين للمستوى التعليمي	08
263	توزيع عينة المبحوثين حول مدة الخبرة في البلدية	09
265	المستوى المهني للعينة المبحوثة	10
268	طريقة تفكير الموظف الجزائري عندما تصعب ظروف عمله	11
270	ترتيب أهداف الموظف الجزائري حسب أولوية التحقيق لديه	12
272	مدى عصبية الموظف الجزائري	13
274	مدى إنتشار ذهنية الشكوى و التذمر لدى الموظف الجزائري	14
276	مدى سلبية الموظف الجزائري	15

278	مدى إنتشار صفة التسلط في ذهنية الموظف الجزائري	16
280	مدى إنتشار المماطلة و التأجيل في ذهنية الموظف الجزائري	17
282	مدى عدم إنتظام الموظف الجزائري	18
284	قيمة العمل في ذهنية الموظف الجزائري	19
286	نظرة الموظفين تجاه الجهة التي تستفيد من جهودهم المبذول في العمل	20
289	مدى شعور الموظفين بالإستقرار السياسي في مجتمعهم	21
291	مدى شعور الموظف الجزائري بسيادة القانون	22
293	مدى إنتشار اليأس و فقدان الأمل لدى الموظف الجزائري في حياته اليومية	23
295	عدم المبالاة في العمل لدى الموظفين	24
297	مدى إنتشار الغش في أوساط الموظفين	25
299	إن كانت هنالك حالات لإلقاء القبض على موظفين مرتشين	26
301	يقيس تفضيل المصلحة العامة أو الخاصة لدى الموظف الجزائري	27
303	وجهة نظر الموظفين نحو العدل في الترقية	28
305	رأي الموظفين في الأداء المتدني في العمل هل هو نتيجة بيئة العمل أو مكتسب من البيئة التي يعيشون فيها	29
309	إن كان عدد الأفراد في المصلحة يسهل إنجاز المهام	30
311	إن كان عدد أفراد المكتب يسهل إنجاز المهام	31
314	سهولة الإتصال بين الموظفين و رؤسائهم	32
316	إن كان يسهل على الموظفين الإتصال بمرؤوسيههم	33
318	هل يسهل على الموظفين الإتصال ببعضهم البعض	34
320	إن كان الموظفون يرون بأن الإجراءات التي يتعاملون بها معقدة	35
322	إن كان الموظفون يرون توزيع الأعمال عليهم عادل	36
324	إن تلقى الموظفون وعوداً بالترقية من قاداتهم	37
327	إن كان الموظفون يشعرون بالتقدير من طرف قاداتهم	38
329	إن كان هناك تضارب في الأوامر المسداة من طرف القادة	39
331	مدى الثقة و التعاون من خلال معرفة إن كانت جماعة العمل متلاحمة و متكثلة	40
333	مقدار الثقة و التعاون من خلال حجم المسؤولية الممنوحة للموظفين من طرف رؤسائهم	41
335	إن كان الموظفون يشعرون أنهم منعزلون عن إدارتهم	42
337	إن كان الموظفون يرون أن بيئة العمل تشجع على الزيادة في جودة الأداء	43

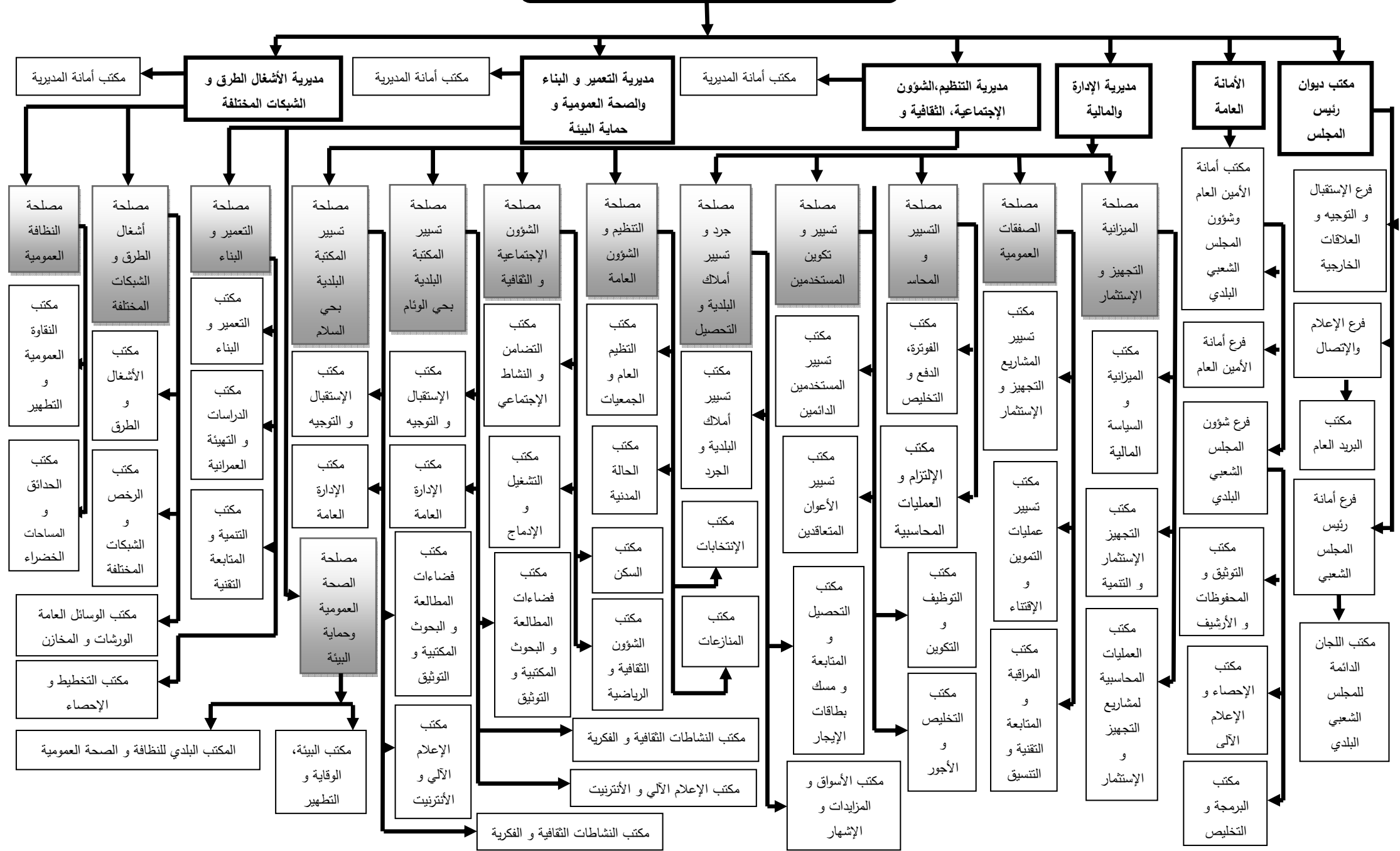
341	إن كان الموظفون يشعرون بضعف في التواصل مع بعضهم البعض بسبب مشاكل مهنية	44
343	إن كان الموظفون قد دخلوا في صراع من قبل، و مع من كان هذا الصراع؟	45
345	إن كان الموظفون قد دخلوا في صراع من قبل، و كيف أثر ذلك على أدائهم لمهامهم	01-45
348	إن كان الموظفون يشعرون بالتوتر العصبي عند التفاعل مع بعضهم البعض	46
350	إنتشار صفات عدم الوفاء بالوعود بين الموظفين	47
352	شعور الموظفين تجاه ساعات العمل التي يقضونها	48
354	إن كان الموظفون يشعرون بالملل في عملهم	49
356	إن كان الموظفون يشعرون بالضيق -الضغط النفسي- أثناء العمل	50
358	إن كان الموظفون يشعرون أنهم يضيئون الشيء الجديد في أداء مهامهم	51
360	مدى إنتشار صفات النصيح و الإرشاد أثناء إتخاذ القرارات بين الموظفين و مسؤوليهم	52
362	مدى عدم رضا الموظفين عند تجاهلهم في إتخاذ القرارات التي تمس مهامهم	53
364	إن كان تجاهل الموظفين في إتخاذ القرارات التي تمس مهامهم يضعف من إنتمائهم للبلدية	54
366	إن كان تدهور العلاقات بين الموظفين يضعف من جودة الأداء	55



الملحق الثالث:

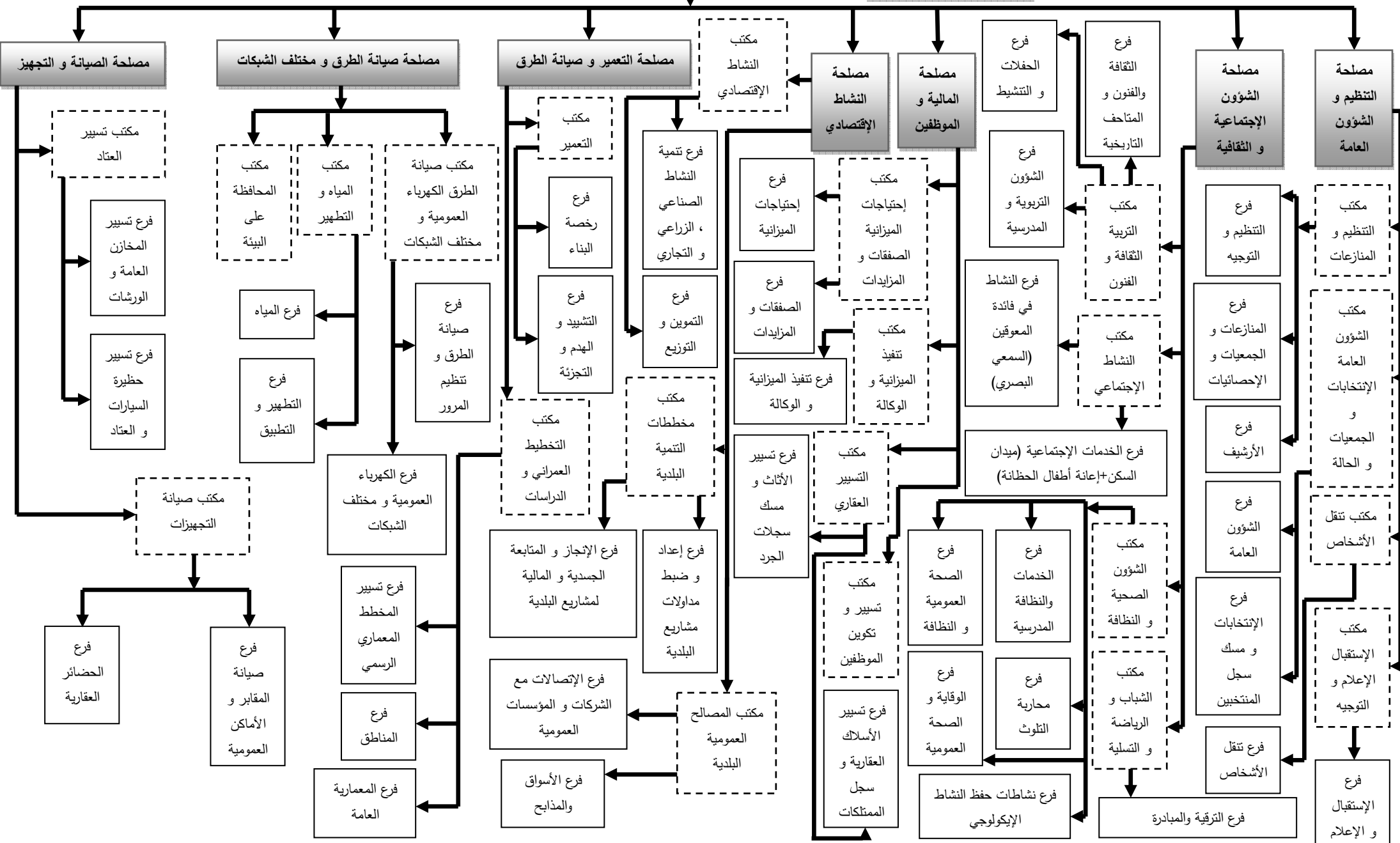
الهيكل التنظيمية

رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية خميس مليانة

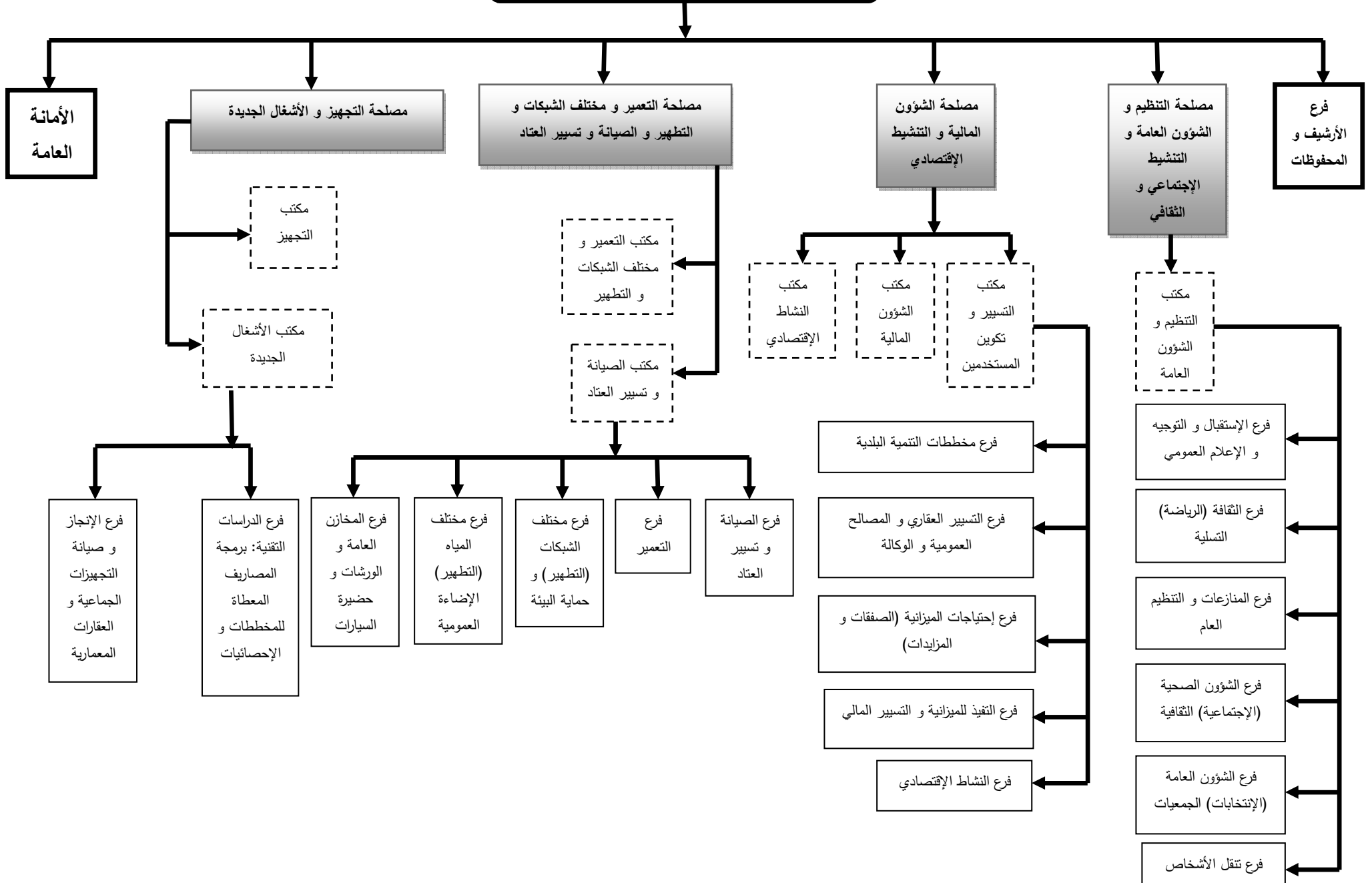


رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بومدفع

الأمانة العامة



رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية حمام ريغة



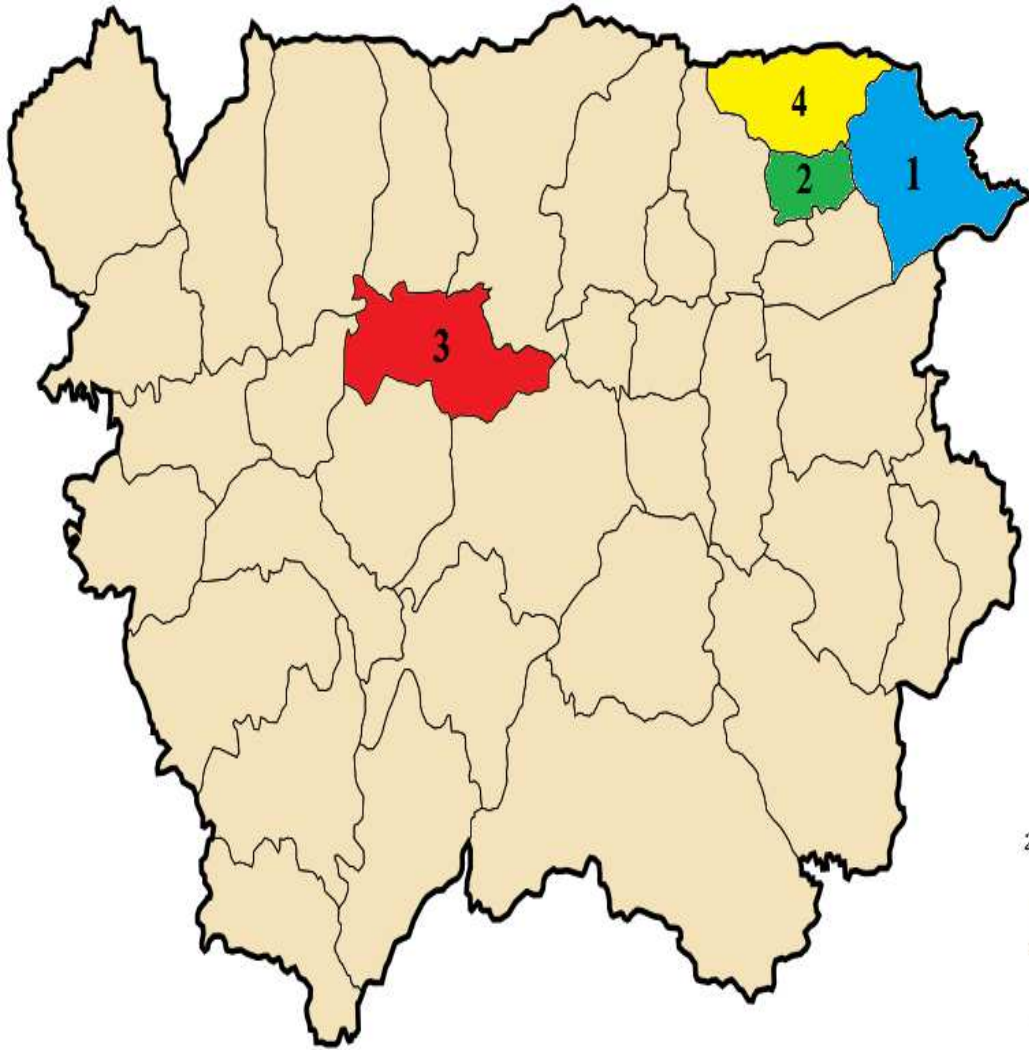


الملحق الرابع:

الخرائط الخاصة بالعينة

- موقع العينة كل من بلدية خميس مليانة، و بومدفع، و حمام ريغة في خريطة الولاية:

ولاية عين الدفلى





ملخص الأطروحة

الملخص باللغة العربية

عوائق الانضباط الذاتي للأفراد في الإدارة الجزائرية

بلديات «خميس مليانة، بومدفع، حمام ريغة»

بوحوية لطفي

جامعة حسيبة بن بوعلی الشلف، 2018.

يتضح ضعف انضباط الأفراد من ذواتهم في الإدارة الجزائرية، وتكمن إشكالية هذه الدراسة في أن الضرر المترتب عن فقدان الانضباط الذاتي في العمل الإداري لا ينعكس بالسلب على الأفراد فقط بل يمس المنظمات ويصل حتى للمجتمع ككل، وعليه فإن الوقوف على معرفة الأسباب التي تمنع الفرد الجزائري من أن ينضبط من ذاته هو ما تحاول هذه الدراسة الكشف عنه.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الأسباب والجذور التي تعيق ارتقاء سلوك الموظف إلى مستوى الانضباط الذاتي.

و طرحنا في هذه الدراسة التساؤلات التالية:

1. هل تعتبر ذهنية الأفراد الجزائريين في حد ذاتها عبارة عن عائق من شأنه أن يحد من انضباطهم؟
2. هل يمكن اعتبار الثقافة السلبية الناتجة عن البيئة الخارجية للمنظمات مؤثر سلبي لالتزام الأفراد بسلوك الانضباط الذاتي؟
3. هل للبيئة التنظيمية الهشة داخل الإدارة علاقة بنشور الأفراد عن التمسك بسلوك الانضباط الذاتي؟
4. هل يمكن أن يكون للعلاقات السائدة بين جماعات العمل تأثير على عدم التزام أفرادها بالانضباط الذاتي؟

و لقد وظفت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق الاستمارة واستعمال الملاحظة أثناء مقابلة المبحوثين، وقد اعتمدنا في جمع البيانات على العينة البسيطة من فئات مجتمع البحث.

و يمكن حصر أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في الآتي:

1. إن الأفراد يكتسبون ذهنية لا تتماشى والارتقاء بمستوى أدائهم إلى الانضباط من ذواتهم.
2. إن للثقافة الخارجية دور نسبي في إعاقة تمسك الأفراد بسلوك الانضباط الذاتي.
3. إن البيئة التنظيمية الهشة السائدة تساهم في إعاقة تمسك الأفراد بالانضباط الذاتي.
4. إن تدهور العلاقات السائدة بين جماعات العمل يساهم في اضعاف التزام الأفراد بسلوك الانضباط الذاتي.

Résumé :

Les contraintes de l'autodiscipline des individus dans l'administration algérienne

Communes de Khemis miliana, Boumedfaa et Hammam Righa

LOTFI BOUHOUIA

Université Hassiba BEN BOUALI- Chlef- 2018.

Le manque de discipline chez les individus en eux même s'illustre clairement dans l'administration algérienne. La problématique de cette étude est que les dommages causés par la perte de l'autodiscipline dans le travail administratif ne se répercutent pas seulement sur les individus mais ils touchent aussi les organisations et impactent de même la société dans son ensemble. Sur ce, cette étude tentera de mettre au jour l'identification des raisons qui empêchent l'individu algérien de s'auto-discipliner.

Ce travail a pour but d'essayer de déterminer les causes et les racines qui entravent l'ascension du comportement de l'employé au niveau de l'autodiscipline.

Nous avons donc soulevé les questions suivantes dans notre étude :

1. la mentalité des individus algériens elle même, est-elle un obstacle qui limite son autodiscipline ?
2. est-il possible de considérer la culture négative, résultant de l'environnement étranger des organisations, comme un influent négatif sur l'engagement des individus envers un comportement d'autodiscipline ?
3. l'environnement réglementaire fragile au sein de l'administration, a-t-il une relation avec le refus des individus d'adhérer à un comportement d'autodiscipline ?
4. Les relations qui prévalent entre les groupes de travail, ont-elles un impact sur le désengagement des ses individus envers l'autodiscipline ?

La présente étude a adopté la méthode descriptive analytique à travers l'application d'un formulaire et l'utilisation de la remarque au moment de l'entretien avec les participants. De plus, durant la collecte des données, nous nous sommes basés sur la catégorie simple des sujets de la recherche.

Les plus importants résultats de cette étude se résument comme suit :

1. les individus acquièrent une mentalité qui ne correspond pas à l'ascension de leur niveau de performance envers une discipline de soi-même.
2. la culture étrangère joue un rôle relatif entravant l'adhérence de l'individu à un comportement d'autodiscipline.
3. l'environnement réglementaire fragile, qui prévale, contribue à entraver l'adhérence de l'individu à un comportement d'autodiscipline.
4. la dégradation des relations qui prévalent entre les groupes de travail contribue à l'affaiblissement de l'engagement des individus envers un comportement d'autodiscipline.

Abstract :

The constraints of individuals' self-discipline in the Algerian administration
Municipalities of Khemis miliana, Boumedfaa and Hammam Righa

LOTFI BOUHOUIA

University Hassiba BEN BOUALI- Chlef- 2018.

The lack of discipline among individuals in themselves is clearly illustrated in the Algerian administration. The problematic of this study is that the damages caused by the loss of self-discipline in administrative work does not only affect individuals but it also affects organizations and impact the whole society. Therefore, this study will try to uncover the identification of the reasons that hinders the Algerian from self-discipline. The purpose of this work is to try to identify the causes and roots that hinder the rise of employee self-discipline behavior.

So, we raised the following questions in our study:

1. Is the mentality of Algerian individuals themselves an obstacle that limits their self-discipline?
2. Is it possible to consider the negative culture, resulting from the foreign environment of organizations, as a negative influence on the commitment of individuals to self-discipline behavior?
3. The fragile regulatory environment within the administration, does it have a relationship with the refusal of individuals to adhere to self-discipline behavior?
4. Do the relationships that prevail between the working groups have an impact on the disengagement of their individuals towards self-discipline?

The present study adopted the descriptive analytical method through the application of a form and the use of remark during the interview with the participants. In addition, during data collection, we relied on the simple category of the research subjects.

The most important results of this study are summarized as follows:

1. individuals acquire a mentality that does not correspond to the rise of their level of performance towards a discipline of themselves.
2. The foreign culture plays a relative role hindering the adherence of the individual to a behavior of self-discipline.
3. The prevailing fragile regulatory environment helps to hinder the adherence of the individual to self-discipline behavior.
4. The deterioration of the relations prevailing between the working groups contributes to the weakening of individuals' commitment towards a behavior of self-discipline.