

مذكرة ماستر

عنوان: علم الاجتماع التنظيمي والعمل

واقع الانضباط التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر

إشراف الأستاذ:

أ. د/ بوبكر عصمان

إعداد الطالبة:

رجاء مباركي

لجنة المناقشة:

مشرفا ومقررا

أستاذ التعليم العالي

أ. د/ بوبكر عصمان

رئيسا

مناقشيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية
شعبة: علم الاجتماع



مذكرة ماستر

عنوان: علم اجتماع التنظيم والعمل

واقع الانضباط التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر

إشراف الأستاذ:

أ. د/ بوبكر عصمان

إعداد الطالبة:

رجاء مبارك

لجنة المناقشة:

مشرفا ومقررا

أستاذ التعليم العالي

أ. د/ بوبكر عصمان

رئيسا

مناقشيا

السنة الجامعية: 2024-2025

شٰرٰ وتقدير

"كن عالما، فإن لم تستطع فكن متعلم، فإن لم تستطع فأحب العلماء فإن لم تستطع فلا
تبغضهم"

"إن الله لا يضيع عمل عامل ولا يخيب أمل امل"

إذا حق الشكر والاعتراف بالفضل، فالشكر والحمد الله الذي منى عليا بكل شيء، اللهم مننت
عليا الإسلام والعقل والعلم فلك الثناء والحمد

أما بعد:

أتقدم بخالص الشكر والعرفان الجميل والاحترام والتقدير لمن غمرني بفضله واختصاصي
بالنصح والإرشاد والإشراف على هذا العمل؛ الأستاذ الدكتور "بوبكر عصمان" شكرًا جزيلاً
فضلك لا ينسى

الشكر موصول أيضًا إلى كل أستاذتي الكرام من أول سنة إلى آخر سنة، لكم مني جزيل الشكر
كما أوجه شكرًا إلى كل من مدير مستشفى بشير بن ناصر "عبد ربى بشير" وكل طاقم الموظفين
من بينهم "لحاج عبد الكريم" على توفير بيئة عمل مناسبة ومساعدة على سير الإنجاز
ولا أنسى توجيه الشكر أيضًا إلى كل من قدم يد العون، من بينهم "لكحل نبيل" الذي قدم لي
العديد من الإرشادات والتوجيهات

ختاماً أشكر أعضاء اللجنة العلمية الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل بصدر رحب
الأستاذ () رئيساً ، والأستاذ () مناقشاً

الإِمَاءَةُ

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا وما كنت أفعل هذا الولى فضل الله فالحمد لله على البدء والختام
وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين

من قال أن لها نالها لم تكن الرحلة قصيرة ولا طريق محفوفا بالتسهيلات لكنني فعلتها ونزلتها
الحمد لله الذي بفضله ها أنا انظر إلى حلم طال انتظاره، شكرًا لنفسي التي لم تخذلني يوما
إلى تلك الإنسنة العظيمة "أمي" الملمة لروحي سبب إصراري إلى الرحلة من حياتي حاضرة في
قلبي لطالما عملت جاهدة أن أجعلك فخورة بي لتنامي قريرة العين، تفاخري بأبنتك عند أهل
السماء، رحمك الله غالطي وجعل الله قبرك روضة من رياض الجنة فقيدتي

إلى عزي وسندني في الحياة، الذي لا يميل، ياضياء العمر "أبي" من بعد الله لولاك لما
وصلت لهذه الخطوة، اسمك وحده فخر لي مدى العمر، أسأل الله دائمًا أن يحفظك بعينه
التي لا تنام، انت من زرعت الحلم وسقيته حتى أثمر، شكرًا يا أبي لأنك لم تقصر جنابي بل
علمتني كيف أطير

إلى من قال فيه سنشتد عضك بأخيك، سندني وظيري ثابت رفيق الروح قوتي صاحب العمر
كله (ف)

إلى أحبت روحني جعلكم الله رفافي دربي نورا في شدتي، عزتي من بعد الله، أجنتي الثابتة،
أخوتي البنات (ن) (ر)

رجاء مباركي

ملخص الدراسة باللغة العربية

جاءت هذه الدراسة بعنوان "واقع الانضباط التنظيمي في المؤسسة الجزائرية" لسلط الضوء على أحد المواضيع الحيوية في بيئه العمل ألا وهو الانضباط التنظيمي، باعتباره أحد الركائز الأساسية لضمان فعالية الأداء داخل المؤسسات العمومية. سعت الدراسة إلى الكشف عن واقع هذا الانضباط، وتحليل العوامل المؤثرة فيه، والتعرف على مظاهره ومعوقاته، وذلك وفق دراسة ميدانية في "المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة".

اعتمدت الدراسة على "المنهج الوصفي التحليلي"، وتم استخدام أداة "الاستبيان" كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، الذي شمل مجموعة من "الموظفين الإداريين" بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، وبلغ عدد أفرادهم "32 موظفًا".

أظهرت النتائج وجود درجة مقبولة من وعي الموظفين بأهمية الانضباط، ووضوح نسبي في القوانين، يقابلها قصور في التبليغ والتطبيق، إلى جانب ضعف في السلوكيات التنظيمية الجماعية مثل التعاون وتبادل المعلومات وميل الموظفين إلى الانضباط المقرورض لا التلقائي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة ترسيخ ثقافة الانضباط داخل المؤسسة، تحسين نظام التحفيز، وتعزيز آليات الرقابة لضمان جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

❖ الكلمات المفتاحية: الانضباط التنظيمي، المؤسسة الجزائرية، الموظف الإداري.

Abstract

This study, entitled "The Reality of Organizational Discipline in the Algerian Institution", sheds light on one of the vital topics in the work environment—organizational discipline—as a fundamental pillar to ensure effective performance within public institutions. The study aimed to explore the current state of organizational discipline, analyze the influencing factors, and identify its manifestations and obstacles, through a field study conducted at "the public hospital institution "Bashir Ben Nasser" in the Wilaya of Biskra.

The study adopted a "descriptive-analytical approach", using "the questionnaire" as the main tool for data collection from the study population, which included a group of administrative employees at the hospital. The consisted of 32 employees.

The results revealed an acceptable level of awareness among employees regarding the importance of discipline, and a relative clarity in regulations, contrasted by shortcomings in communication and implementation. It also showed weakness in collective organizational behaviors such as cooperation and information sharing, with a general tendency among employees to follow imposed rather than self-driven discipline.

The study concluded with a set of recommendations, most notably: the need to instill a culture of discipline within the institution, improve the incentive system, and activate oversight mechanisms to ensure performance quality and achieve organizational goals.

❖ **Keywords:** **organizational discipline, Algerian institution, administrative employee.**

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الإنجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: موضوع الدراسة:
	المبحث الأول: الأشكالية وأسباب اختيار الموضوع والأهمية:
03	❖ المطلب الأول: تحديد الأشكالية
05	❖ المطلب الثاني: أسباب اختيار الموضوع
05	❖ المطلب الثالث: أهمية الدراسة
	المبحث الثاني: أهداف ومفاهيم الدراسة والدراسات السابقة:
06	❖ المطلب الأول: أهداف الدراسة
06	❖ المطلب الثاني: تحديد مفاهيم الدراسة

الفصل الثاني: الخلفية المعرفية للانضباط التنظيمي:

المبحث الأول: مدخل إلى الإنضباط التنظيمي:

المبحث الثاني: الإنضباط التنظيمي في المؤسسة:

الفصل الثالث: الإطار المعرفي للمؤسسة:

المبحث الأول: مدخل عام إلى المؤسسة:

45	❖ المطلب الثالث: أنواع المؤسسة وعناصرها
47	❖ المطلب الرابع: العمليات الادارية في المؤسسة ووظائفها
المبحث الثاني: نظرة حول المؤسسة الجزائرية:	
49	❖ المطلب الأول: الخلفيية التاريخية لتطور المؤسسة الجزائرية
50	❖ المطلب الثاني: الخصائص الأساسية للمؤسسة الجزائرية
51	❖ المطلب الثالث: التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسة الجزائرية
53	❖ المطلب الرابع: أهم سمات غياب الإنضباط التنظيمي في المؤسسة الجزائرية
54	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية وعرض النتائج:

56	تمهيد
المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة:	
57	❖ المطلب الأول: مجالات الدراسة
61	❖ المطلب الثاني: منهج الدراسة
62	❖ المطلب الثالث: أدوات الدراسة
المبحث الثاني: تحليل البيانات وعرض النتائج	
65	❖ المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة
83	❖ المطلب الثاني: عرض النتائج الفرعية للدراسة ومناقشتها
85	❖ المطلب الثالث: النتيجة العامة للدراسة
87	خلاصة الفصل

89	خاتمة
92	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	

مُهْرِسُ الْجَدَالِ

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الاستبيانات الموزعة والمسترددة	63
2	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	65
3	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	66
4	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	67
5	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأهلية في العمل	68
6	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	69
7	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة عقد العمل	69
8	وصف وضوح القوانين داخل المؤسسة	71
9	وصف اجراءات العمل اليومي	71
10	كيفية الاعلام بالتعديلات في القوانين	72
11	امكانية الرجوع بسهولة الى القانون عند الحاجة	72
12	الشعور تجاه الاجراءات الادارية	73

73	العامل الأهم في توضيح الاجراءات	13
74	تحفيز وضوح القوانين أو الاجراءات على الانضباط	14
74	انعكاسات غموض التعليمات	15
75	مساهمة العقوبات المحددة مسبقا	16
75	تأثير التعليمات المكتوبة على سلوك الموظف	17
76	أساليب تحسين الانضباط	18
77	مدى الالتزام بمواعيد الدخول والخروج	19
78	مدى التعاون بين أفراد الفريق	20
78	مدى احترام التسلسل الاداري	21
79	مميزات الموظف المنضبط سلوكيا	22
79	أكثر السلوكيات التنظيمية غيابا في المؤسسة	23
80	مدى الالتزام بالقواعد الغير مكتوب (الأخلاقيات)	24
80	انعكاس احترام الزملاء	25
81	انعكاسات غياب السلوكيات التنظيمية	26
81	ايجابيات الموظف القدوة داخل الفريق	27
82	احتياجات ترسیخ السلوكيات التنظيمية	28
82	طبيعة الانضباط عند الالتزام بالسلوكيات التنظيمية	29

نهرس الأشغال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	أنواع الانضباط التنظيمي	1
29	العوامل المؤثرة في الانضباط التنظيمي	2
37	معوقات الانضباط التنظيمي	3
58	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	4
65	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	5
66	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	6
68	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل	7

فهرس الملاحم

العنوان	الرقم
استمارة التحكيم	1
الاستمارة النهائية	2
قائمة الأساتذة المحكمين	3
الترخيص بالزيارة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-وحدة بسكرة	4
تعهد خاص بالطلبة	5
تصريح شرفي خاص بالإلتزام بقواعد النزاهة العلمية للإنجاز بحث	6

يُعد الانضباط التنظيمي أحد المقومات الأساسية لضمان حسن سير العمل داخل المؤسسات، سواء كانت تعليمية، إدارية أو صحية، فهو يعكس مدى التزام الأفراد بالقواعد والضوابط المعمول بها ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وفي المؤسسات العمومية، لا سيما في القطاع الصحي، يكتسب الانضباط بعداً أكثر أهمية نظراً لطبيعة الخدمات التي تقدمها وتأثيرها المباشر على حياة المواطنين.

وقد عرفت المؤسسات الجزائرية، ومنها المؤسسات الاستشفائية، خلال السنوات الأخيرة جملة من التحديات المرتبطة بضعف الالتزام بالأنظمة والقوانين الداخلية، وظهور سلوكيات تنظيمية سلبية تؤثر في جودة الخدمات المقدمة. الأمر الذي يستدعي تسلیط الضوء على واقع الانضباط التنظيمي بها، وتحليل العوامل المؤثرة فيه، ومعرفة مدى احترام الموظفين للضوابط الإدارية والتنظيمية.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، جاءت هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "بشير بن ناصر" بولاية بسكرة، بهدف تشخيص واقع الانضباط التنظيمي داخلها، ورصد العوامل التي تعززه أو تعيقه، وذلك من خلال منظور علمي يساعد على اقتراح حلول عملية لتحسين الأداء والانضباط داخل المؤسسات الاستشفائية الجزائرية. وقد قسمت هذه الدراسة إلى أربع فصول: فصل تضمن الإطار العام للدراسة، فصلين نظريين عالجا متغيري الدراسة، وفصل للدراسة الميدانية، ومنه نسرد هذا الهيكل العام للدراسة في الآتي:

❖ **الفصل الأول** تحت عنوان "موضع الدراسة"، سنقوم فيه بعرض إشكالية الدراسة، ثم أسباب اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة، أهداف الدراسة، إلى جانب تحديد المفاهيم، والدراسات السابقة التي تخدم الموضوع.

❖ أما **الفصل الثاني** يتعلق بـ "الخلفية المعرفية للانضباط التنظيمي"، وسيتضمن مبحثين، كل مبحث بأربع مطالب، مبحث أول "كمدخل للانضباط التنظيمي"، ومبحث ثانٍ يعالج "الانضباط التنظيمي في المؤسسة".

❖ **فصل ثالثاً** سيخصص لـ "الإطار المعرفي للمؤسسة"، أيضاً مقسم إلى مبحثين كل مبحث بأربع مطالب، مبحث أول "كمدخل عام إلى المؤسسة"، ومبحث ثانٍ "نظرة حول المؤسسة الجزائرية".

❖ **الفصل الرابع** ستنطلق فيه إلى "الإطار الميداني للدراسة"، سيضم مجالات الدراسة؛ المجال المكاني، الزمني، والبشري للدراسة، والمنهج المستخدم، بالإضافة إلى التقنيات التي ستعتمد في جمع البيانات الميدانية من استماراة والوثائق والسجلات، وكذا سيتم تفسير وتحليل البيانات، انتهاءً باستخلاص النتائج ومناقشتها. في الأخير سيتم عرض خاتمة الدراسة، تتضمن النتائج العامة، والتوصيات والاقتراحات، وأفاق الدراسة. بالإضافة إلى قائمة المصادر والمراجع والملاحق.

الفصل الأول:
موضع للدراسة

المبحث الأول: الاشكالية وأسباب اختيار الموضوع والأهمية:

المطلب الأول: تحديد الاشكالية:

لعل أن فاعلية ونجاح أي منظمة مرهون بشكل كبير بكفاءة العنصر البشري وقدرته على الأداء بفعالية وتقان، فالموارد البشرية في المؤسسات الحديثة هي العنصر الأكثر تأثيراً في استثمار الموارد المادية المتاحة، حيث تعتمد الإدارة الحديثة على تعظيم النتائج من خلال الاستخدام الرشيد والمتوزن للموارد المتعدة. وفي المؤسسات الحديثة يتطلب تحقيق هذه الفاعلية فهماً عميقاً ودقيقاً للعوامل التي تؤثر على العنصر البشري، إذ أن ترشيد استخدام الموارد المادية غالباً ما يكون أكثر وضوحاً وقابلية للتنفيذ، بينما يمثل ترشيد العنصر البشري تحدياً أعقد. يعود ذلك إلى تعدد المتغيرات التي تؤثر على سلوك الأفراد، بما يشمل الدوافع النفسية، والثقافة التنظيمية، والظروف الاقتصادية والاجتماعية، فضلاً عن الابتكارات التكنولوجية المتتسارعة.

هذا التعقيد يجعل من الضروري للإدارة في المؤسسات الحديثة تطوير استراتيجيات فعالة تهدف إلى فهم وتحليل هذه المتغيرات بعمق. وي يتطلب ذلك استخدام أدوات وأساليب متقدمة، مثل التحليل السلوكي، استقصاءات رضا الموظفين، وإدارة الأداء، بهدف تحديد العوامل التي تحفز العاملين وتؤثر في إنتاجيتهم. ويصبح التحدي الأكبر للإدارة هو مواءمة احتياجات الأفراد مع الأهداف، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال خلق بيئة عمل داعمة تعزز الابتكار، وتنمي المهارات، وتشجع التعاون. والأهم هو خلق بيئة عمل يسودها الانضباط التنظيمي. ويعتبر الانضباط أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، فهو ليس مجرد مجموعة قواعد وأنظمة تفرض على العاملين، بل هو منهجية شاملة تهدف إلى تنظيم العمل وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وإذا أردنا الخوض في تاريخ هذا المفهوم نرى أن تطوره كان مع نظرية "التنظيم الإداري" أو "النظرية الفايولية" من خلال تناولها المبادئ الإدارية، حيث أكد "فايول" على وجود عدد من المبادئ العامة للإدارة ... ومن أهم هذه المبادئ النظام ويشكل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات أو ما يعرف بمبدأ الانضباطية، لتأتي "النظرية الفيبريرية" لـ"ماكس فيبر" الذي فرق بين ثلاثة أنواع للسلطة هي السلطة التقليدية، السلطة الكارزماتية، السلطة القانونية، بحيث تنص هذه الأخيرة على تطبيق البيروقراطية أو التنظيم البيروقراطي¹، وقد تم وضع عدة مبادئ من بينها توحيد الإجراءات التي تمكن من ضبط أغلب أنواع السلوكيات في المنظمة والجزاء حسب الاستحقاق، أي المكافأة تكون بعيدة عن العلاقات

¹- بلقاسم قریب، ناصر قاسيمي، الانضباط الوظيفي للعمل وفعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد 02، جامعة زيان عاشور-الجلفة، الجزائر، جوان 2023، ص 367.

الشخصية والقرابة إذ إن السلطة في النموذج البيروقراطي تحمل حق الطاعة من جانب أعضاء المنظمة، لتأتي مرحلة بناء الانضباط مع النظريات المعاصرة المتمثلة في "مدرسة العلاقات الإنسانية" وتأسيس الانضباط 1930، ثم "نظيرية ماكروجر" و"الإدارة بالأهداف" التي دعمت الانضباط للأفراد بالمؤسسة مع كل من "نظيرية زاد" و"نظيرية التدعيم" هذه الأخيرة التي لعبت دور كبير في إرساء وتعزيز هذا السلوك لدى العمال.¹

في عصر المنافسة العالمية والابتكار السريع، أصبح الانضباط أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على تحقيق التوازن بين الأداء العالي والتنظيم الداخلي. ويترجم الانضباط في المؤسسة الحديثة إلى التزام العاملين بتنفيذ المهام المطلوبة منهم وفقاً للمعايير والجداول الزمنية المحددة، ولكنه يمتد أيضاً إلى مستوى أعمق يشمل تعزيز ثقافة المسؤولية الجماعية، حيث يدرك كل فرد دوره وتأثيره في تحقيق الأهداف العامة. الانضباط في هذا السياق لا يُنظر إليه كوسيلة للسيطرة، بل كإطار عمل يخلق بيئة عمل مستدامة ومثمرة. على سبيل المثال، يعكس الانضباط التزاماً بمواعيد العمل والمجتمعات، واحترام سياسات المؤسسة وإجراءاتها، والامتثال لمعايير الجودة والسلامة. عندما يُدار هذا الانضباط بشكل عادل وشامل، فإنه يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، ويخلق جواً من الاحترام المتبادل الذي يدفع الجميع لبذل أقصى جهودهم.

ولعل أن المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات العالمية تهدف لأن تكون مؤسسات ذات إدارات حديثة تعتمد على أدوات متنوعة لترسيخ الانضباط، مثل وضع لوائح واضحة، وتوفير التدريب المستمر، وتطبيق أنظمة المكافآت والعقوبات بشكل عادل. كما تسعى إلى إشراك العاملين في صياغة هذه السياسات لضمان التزامهم بها بشكل طوعي. بالإضافة إلى ذلك، تلعب التكنولوجيا دوراً حيوياً في دعم الانضباط، من خلال تطبيقات مراقبة الأداء وأنظمة إدارة الوقت التي تساعد الموظفين على البقاء ملتزمين.

وفي خضم هذا فالمطلع على واقع المؤسسات الجزائرية والحياة العملية فيها يرى أنها تعاني من مجموعة تحديات متعددة ومعوقات بارزة، لعل أن أبرزها ضعف الالتزام بمواعيد وقوانين، والافتقار إلى ثقافة العمل الجماعي والشفافية، وغالباً ما تؤثر البيروقراطية، المحسوبية، وقلة المتابعة الإدارية على الأداء العام... والى ما غير ذلك من المظاهر والتي وبالتالي تشكل بمفهوم عام عنصر مهم في المؤسسة الحديثة يمكن التعبير عنه بالانضباط التنظيمي.

من خلال جملة ما تم عرضه جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة واقع الإنضباط التنظيمي في المؤسسة الجزائرية بشكل معمق ومفصل، ومنه نصل لطرح التساؤل الرئيسي التالي:

¹ - بلقاسم قریب، ناصر قاسیمی، مرجع سابق، ص ص 367-368.

ما واقع الانضباط التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

وتترقب عنه الأسئلة الجزئية التالية:

1/ هل لوضوح القوانين والإجراءات التنظيمية تأثير على انضباط الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية؟

2/ هل لإتباع الموظفين للسلوكيات التنظيمية يعزز الانضباط داخل المؤسسة الجزائرية؟

المطلب الثاني: أسباب اختيار الموضوع:

يمكننا حصر أسباب اختيار موضوع الدراسة بين أسباب شخصية وأسباب أخرى موضوعية، تتمثل فيما يلي:

1/ الأسباب الشخصية:

- الانتماء للمجال الأكاديمي والرغبة في اكتساب خبرات جديدة في تحليل التنظيمات الادارية وتقدير أدائها.
- تزايد المشاكل التنظيمية الناجمة عن ضعف وغياب الانضباط التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مما دفعنا إلى ابراز واقعه من خلال محاولة معرفة الأسباب التي تحد من تطبيقه ومحاولة تقديم مجموعة من الحلول والاقتراحات.
- توفر عدد ونوعية المراجع التي تمكنا من تطوير وإنجاز مذكرة التخرج.

2/ الأسباب الموضوعية:

- الرغبة في تسلیط الضوء وبشكل دقيق على مجال مهم وعصر من مجالات تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل ألا وهو الالتزام التنظيمي بالمؤسسة والذي يعرف قلة للدراسات السابقة التي تناولته.
- توفر بيئة مناسبة للبحث وإجراء تحقيق ميداني في المؤسسة الجزائرية.
- نظرا لضرورة الالتزام التنظيمي بالمؤسسة وما يعرفه من تحديات ومعوقات تنظيمية، من هذه الدراسة نحاول توجيه إهتمام أكثر له، سواء من الباحثين والدارسين، أو من صاحبي القرار ومختلف الفاعلين.

المطلب الثالث: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الموضوع بحد ذاته، فيمكننا أن نقسم أهمية الدراسة إلى شطرين (أهمية علمية-أهمية عملية):

1. **الأهمية العلمية:** تمثل الأهمية العلمية للدراسة في مساهمتها بإثراء المعرفة حول مفهوم الانضباط التنظيمي ودوره في المؤسسات، وبشكل أهم معرفة واقعه في المؤسسة الجزائرية. كما تُعد مرجعاً للباحثين المهتمين بدراسة السلوك التنظيمي، مما يسهم في تطوير الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة والتنظيم.

2. الأهمية العملية: أما الأهمية العملية فتتجلى في تقديم توصيات تطبيقية لتحسين الانضباط التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية، خاصة في البيئة الجامعية. تساعد هذه التوصيات صانعي القرار والإداريين على تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

المبحث الثاني: أهداف ومفاهيم الدراسة والدراسات السابقة:

المطلب الأول: أهداف الدراسة:

تنوعت أهداف الدراسة بين النظري والتطبيقي، سنختصرها في النقاط التالية:

- توضيح مفهوم الانضباط التنظيمي ضمن الإطار النظري الذي يفسر سلوك الأفراد داخل التنظيم.
- محاولة فهم طبيعة المؤسسة الجزائرية والبيئة التنظيمي الذي يحدد سلوكيات الأفراد داخلها.
- التعرف على واقع الانضباط التنظيمي كما يمارس فعلياً داخل المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد العوامل الميدانية التي تؤثر في الانضباط التنظيمي واقتراح حلول عملية لتعديله.

المطلب الثاني: تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم في البحث والدراسات العلمية من المراحل المهمة، فالاستغناء عنها يعتبر تقسيراً منهجاً لابد من تقاديه، فهي مرحلة يقدم فيها الباحث تصور كامل لمتغيرات وأبعاد دراسته بغرض فهم موضوعه بشكل أفضل، لذلك وجب عليه ضبطها بشكل دقيق.

ولعل أن المفاهيم الرئيسية لدراستنا ما يلي:

1/ **واقع:**

❖ **التعريفات الاصطلاحية:**

قد تبين من البحث صعوبة الظفر بتعريف اصطلاحي أو شرعي للفظ الواقع، فتجدر الإشارة إلى أن "الجرجاني" عرفه وذكر أن الواقع هو اللوح المحفوظ لدى المتكلمين، وهو العقل الفعال لدى الحكماء. وقد وجدت بعض التعريفات، منها أن الواقع "كل ما يكون حياة الناس في جميع المجالات، بكل مظاهرها وظواهرها وأعراضها وطوارئها".¹

¹ المترجي البدالي، **فقه الواقع وعلاقته بالنص الشرعي: فهنا وتنزلا**، مجلة مدرات للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 03، المركز الجامعي-غليزان، الجزائر، جانفي 2021، ص.59

حسب "المعجم الفلسفي بالألفاظ العربية والفرنسية والإنجليزية واللاتينية" مفهوم الواقع هو "ما يدل على الواقع الحاصل، والواقعي هو المنسوب إلى الواقع، ويراده الوجودي، وال حقيقي والفعلي، ويقابله الخيالي، والوهمي".¹ تقول "الفيلسوفة السويسرية هيرش Jeanne Hersch": إن مفهوم الواقع مفهوم غريب، فأول ما نبدأ به هو إطلاق لفظ الواقع على ما نراه ونلمسه، إلا أننا في مرحلة ثانية نطلق هذا اللفظ على ذلك الذي يظهر فقط من خلال الوجود المحسوس، فالذي يظهر لا يمكن أن يكون هو الواقع، لأن الواقع هو الموجود في ذاته والأغرب من ذلك أن ما نقره في المرحلة الثانية لا ينفي ما أثبتناه في المرحلة الأولى (...)، وهكذا فإن الحضور البديهي يصبح في نفس الوقت معياراً للواقع واللاواقع.²

ويتضح من خلال ذلك أن الواقع هو الشيء الملموس والمحسوس المطبق في الحقيقة. من الناحية الاجتماعية؛ الواقع الاجتماعي هو الذي ينشأ عن فكرة أو تصور مسبق، كأن نظن مثلاً أن الظاهرة قائمة على الشكل (أ) وليس على الشكل (ج) دونما التأكد من واقع هذه الفكرة ميدانياً، فالواقع الاجتماعي هو في الحقيقة ما نتصوره غريزياً، أي هو الواقع حين يكون ذلك صورة الواقع ذهنياً، لكثره قرب هذه الفكرة منا، حيث أنها تصدر من وعينا الذي نثق به تلقائياً، لتحقها بالواقع مباشرة كما هي دون تمحيص. كما أن منشأ الواقع الاجتماعي قد يكون إما محيطنا وهنا يحمل الصفة الذاتية التي تلحق بتصوراتنا، وإما محيط الظاهرة وما يحمله من إيحاءات حولها و يجعلها تتمظهر بكثير من المظاهر.

ويفهم من ذلك أن ينشأ نتيجة افكار وظواهر كأنها حقيقة بناء على تصورات مسبقة يأتي نتيجة المحيط الاجتماعي.

❖ **التعريف الاجرائي:** في سياق البحث يمكننا أن نعرف الواقع أي واقع المؤسسة بأنه هو مجموعة الظروف والخصائص التي تحدد الوضع الحالي للمؤسسة من حيث الأداء، التنظيم، التحديات، والفرص المتاحة، مع التركيز على واقع الانضباط التنظيمي الذي يعكس مدى التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح الداخلية، واحترام قواعد العمل، وآليات الرقابة والتوجيه التي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة واستدامة.

2/ الانضباط التنظيمي:

❖ **التعريفات الاصطلاحية:**

قبل أن نقوم بتحديد مفهوم الانضباط التنظيمي لابد علينا أن نعرف الإنضباط أولاً:

¹- عبد الكريم جندي، مفهوم الواقع في العلوم الإنسانية، مركز نماء للبحوث والدراسات، دراسات فكرية، العدد 23، 2021، ص 24-23.

²- عبد الكريم جندي، مرجع سابق، ص 14.

من الصعب تحديد تعريف موحد للانضباط، فمن ناحية الاشتقاد اللغوي فهو مصدر من الضبط أو الجزم في تنظيم الأمور، بمعنى الاهتمام التقني تجمع أنظمة المنظمة لمهمتها، والمحافظة عليها سواء الانضباط في الوقت أو التصرفات أو الشكل أو التعامل مع جميع المستويات¹، ومنه فالانضباط (الاسم من الضبط) الانضمام، اتباع الأوامر بدقة أثناء التدريب أو تلقي الدروس².

ويتضح من الناحية اللغوية هو صرامة والدقة في تعامل بجدية مع الأمور.

أما الإنضباط التنظيمي أو الإنضباط داخل التنظيم أو المنظمة فيمكننا تقديم التعريفات الآتية:

"هو ذلك السلوك الراقي الذي يسلكه العامل كردة فعل تجاه ثقافة التسيير المتبعة من طرف القيادات الإشرافية، حيث يعبر عن هذا السلوك من خلال ولائه للمؤسسة التي يعمل بها. وعن التزامه بكل الأنظمة والقوانين التي تنص عليها. وبشعوره القوي بالانتماء للمؤسسة وعدم الرغبة في تركها، والإخلاص في العمل، الامتثال لأوامر المشرف، وكذا التعاون مع جماعة العمل والتضحية من أجلها"³.

يفهم من خلاله انه مجموعة العوامل وسلوكيات يقوم بها الفرد داخل المؤسسة. من خلال احترامه للقواعد المؤسسة والتزامه الدائم بالقوانين المنصوص وشعوره بالانتماء الداخلي لأفراد من أجل تحقيق أهداف مشتركة حسب "ناصر قاسيمي" "هو سلوك تنظيمي يقوم به أعضاء التنظيم بعرض إظهار الطاعة والسلوك الودي اتجاه القيادة واتجاه التنظيم وإظهار نية التعاون الفعلي واحترام الأوامر والقوانين الرسمية للتنظيم"⁴.

وتعرفه "بوعلام أمينة" بأنه "الامتثال واحترام اللوائح التنظيمية وطاعة لأوامر وتقيد التوجيهات التنظيمية، كما يمكن تعريفه أيضا بأنه التزام الموظف بواجباته ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها وبمعنى آخر وجود قواعد ولوائح محددة مسبقا يجب على الموظف أن يلتزم بها"⁵.

اعتبره كل من ناصر قاسيمي وبوعلام أمينة انه جميع سلوكيات التي تثبت ولاء الموظفين وتطبيقهم لجميع قواعد والإجراءات ومسؤوليات المطلوبة منهم.

¹- نصيرة زروال، الفضيل رتيمي، دور مؤسسات التنشئة الاجتماعية في خلق انضباط وظيفي للمورد الشري داخل المنظمة، مجلة أفاق العلوم، العدد 06، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017، ص325.

²- براهيم حاج عمر، الثقافة التنظيمية والانضباط الوظيفي-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتيلاي ولاية غرداية، رسالة مكملة لمتطلبات لنيل شهادة ماجستير تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، 2012، ص15.

³- رفيقة بوخالفة، الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الحكم للدراسات الاجتماعية، العدد 06، الجزائر، ديسمبر 2015، ص86.

⁴- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص24.

⁵- أمينة بوعلام، المحددات التنظيمية داخل الادارة المحلية للانماج المهني والانضباط التنظيمي للموظف: دراسة ميدانية-ولاية الوادي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، جوان 2018، ص180.

وهناك من يضيف أن "الضبط داخل المنظمات هو تأمين احترام العاملين جميعهم للمعايير السلوكية والمهنية المتعارف عليها في المنشأة واتخاذ العقوبات الالزمة بشأن كل من يتجاوز الحدود الواجب مراعاتها، وتطور العقوبات بشكل متدرج ابتداء من اللوم الشفوي إلى التوبيخ الذي يسجل في الملف الشخصي إلى الإيقاف المؤقت عن العمل، حتى الوصول إلى الفصل النهائي، تحتاج الا عقوبات جميعها إلى مبررات أصولية، كما تحتاج باستثناء اللوم والتوبيخ الشفويين إلى مستدات كتابية".¹

ويتضح من ذلك ان تطبيق الضبط هو اسلوب يعمل علي تطبيق إجراءات تعلم إحترام جميع الموظفين معاير المطلوبة وفق ما هو منصوص عليه واي مخالفة ينتج عنها عقوبات بشكل تدريجي يبدأ بالتبليه ويصل حتى الطرد.

 سوسيولوجيا يمكننا القول أن الانضباط التنظيمي هو التزام الأفراد داخل التنظيمات بالقواعد والقيم التي تحكم سلوكهم لتحقيق الانسجام، ويمثل أداة لضبط العلاقات بين الأعضاء وتقليل النزاعات من خلال الامتثال للمعايير المحددة. يسهم في تحقيق الأهداف الجماعية عبر توجيه السلوك الفردي بما يتوافق مع مصالح التنظيم ويعكس درجة التماسك الاجتماعي والثقافة المؤسسية السائدة، كما أنه يضمن استمرارية البناء التنظيمي وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.

❖ **التعريف الإجرائي:** أما تعريف الانضباط التنظيمي في هذه الدراسة فيقصد به التزام العاملين داخل المؤسسة العمومية الجزائرية بتنفيذ القوانين واللوائح الداخلية المنظمة للعمل، بما يضمن احترام التعليمات الإدارية، وأداء المهام بكفاءة وفقاً للأهداف المحددة. يتجسد هذا الانضباط في السلوك المهني، احترام ساعات العمل، الالتزام بالواجبات الوظيفية، والتفاعل الإيجابي مع زملاء العمل والرؤساء. يهدف إلى تحقيق فعالية الأداء المؤسسي، تعزيز الشفافية، وضمان تقديم خدمات عمومية ذات جودة.

3 / المؤسسة:

❖ **التعريفات الاصطلاحية:**

إختلفت الرؤى ووجهات النظر حول تعريف المؤسسة، حيث نجد أن كل عرفها من زاوية مختلفة فلا يوجد تعريف موحد، سناحول فيما يلي عرض أبرز التعريفات الشائعة التي قدمت:

¹ - براهيم حاج عمر، مرجع سابق، ص16.

حسب "ميشال كروزير M. Crozier" المؤسسة هي "ذلك النسق الاجتماعي تبلور داخله أفعال الأفراد، وعلاقاتهم، ورهاناتهم، واستراتيجياتهم"¹. أما "شين CHYNE" فيعرفها بقوله "عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة، وذلك بواسطة نظام لتقدير العمل وهيكلة السلطة"². إذن حسب تعريف ميشال كروزير فإن المؤسسة تضم وتشمل جميع سلوكيات الأفراد وتكويناتهم واستراتيجياته، أما شين يفهم من خلال أفكاره بأنه اعتبرها كيان عقلاني يضم نشاطات ومهام يعمل على تحقيقها من أجل تحقيق صالح.

يستخدم (T. Parsons) مصطلح "المؤسسة" واصفًا إياها بنسق إجتماعي من أنساق فرعية مختلفة، كالجماعات والأقسام... إلخ، وغيرها من الأنساق التي لكل منها مجموعة من الوظائف، وكل وظيفة مجموعة من الأدوار التي تقوم بها فيما بينها، وهذا من خلال العمل على التنسيق بين مختلف الأنساق، وبالتالي فالمؤسسة تُعد دورها نسقاً فرعياً تدخل في إطار نسق إجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع³. كما يتضح من مفهوم (Tparsons) حول المؤسسة انه اعتبرها مجموعة من عناصر إجتماعية متراقبة تشمل جميع الوظائف ومهام يمكن تشبها بالمجتمع في تناصه.

ويعتبر سكوت "L. SCOTT" المؤسسة بأنها "عبارة عن تجمعات أو أبنية قامت لتحقيق أهداف محددة ويمكننا هذا التحديد من أن نميز بين نسب ثلاثة ممكنة: في الجانب الأول ينظر إلى التنظيم بإعتباره أداة لبلوغ الأهداف المحددة، ويعتبر الجانب الثاني للتنظيم مهتماً بتحقيق الأهداف، وأن هذا الهدف يحدد بنائه، وينظر إلى الثالث للتنظيم بإعتباره نسقاً إجتماعياً يصبح الحفاظ عليه هدف في حد ذاته"⁴.

وبحسب تعريف سكوت SCOTT لفهمه بأن المؤسسة بأنها هيكل منظم لديه معاير محددة من أجل تحقيق الأهداف.

أما "فيليب سلزنزيك PH. SELZNICK" يرى أن المؤسسة تعتبر "تنظيمات رسمية ذات طابع عقلاني مميز في تحديدها التي ترمي لتحقيقها، ويطلب ذلك تقوياً للسلطة كميكانيزم يعمل على النسق والضبط وتنظيم علاقات الأفراد بعضهم البعض، وعلاقتهم بالتنظيم نفسه، وتنظم هذه التنظيمات الأفراد من أجل بلوغ

¹- هشام بوخناف، وظيفة العلاقات العامة وإنعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- عنابة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر 2011، ص28.

²- المرجع نفسه، ص28.

³- زينب شنوف، تحليل سوسيولوجي للمؤسسة من الإنتاج إلى إعادة الإنتاج، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، العدد 03، المركز الجامعي-الإليزي، الجزائر، جانفي 2019، ص.66.

⁴- رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر، 2010، ص12.

الهدف المتفق عليه من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات، ومن ثم فهي نسق من أوجه النشاط المتناسقة أو بمثابة تغيير بنائي عن الفعل المعقول¹.

كما يتضح من مفهوم فيليب سلزنيك بأن المؤسسة يجب أن تتمتع بالمنطقية وعقلانية ذات كيان رسمي وفق قوانين تعمل على تحقيقها من خلال تسليم السلطة إلى شخص يتصف بخصائص القيادية يعمل على تحقيق الانضباط من أجل بلوغ الأهداف.

إذن يمكننا القول أن المؤسسة هي هيكل اجتماعي منظم يهدف إلى تحقيق الاستقرار الاجتماعي من خلال تنظيم سلوك الأفراد وتحديد الأدوار والمعايير في مجالات مثل التعليم والاقتصاد والدين.

❖ **التعريف الإجرائي:** المؤسسة هي بناء إقتصادي واجتماعي، تكون من عناصر مادية وبشرية، وعلاقات سوسيو-مهنية تخضع لقوانين وضوابط، تضع أهداف واضحة ومحددة، تسعى لتحقيقها.

4/ التنظيم:

❖ التعريفات الاصطلاحية:

يعرف "قاموس علم الاجتماع" التنظيم بأنه "جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقررة رسمياً، ونسق محدد للأدوار"².

ويتضح من خلال تعريف قاموس علم الاجتماع لتنظيم أنه مجموعة من الأشخاص يعملون على تحقيق مجموعة من الأنشطة ومصالح المشتركة لبلوغ الغايات تكون تحت إشراف قائد يتميز بكفاءة من أجل تحقيق الأهداف.

هناك من يرى أن التنظيم "يضم مجموعة من الأنشطة المتناسقة إدارياً بين مجموعة من الأفراد يعملون في اتجاه واحد، أي يعملون مع بعض بغية تحقيق أهداف محددة مسبقاً، يتولى عدد منهم أو واحد من بينهم مهام توجيه ومراقبة نشاط المجموعة، حتى يتم إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة بكفاءة وفعالية أكبر"³.

كما يتضح من خلال افكار تالكوت بارسونز بأن التنظيم هو جزء صغير من نظام إجتماعي أكبر يعمل على تحقيق فعالية وفق قوانين تضمن تحقيق الأهداف.

1- رفيق قروي، مرجع سابق، ص10.

2- بركة بلاغناس، نصيرة زروال، تأثير عناصر العملية الإدارية على انضباط المورد البشري داخل التنظيم، العدد 05، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة لونيسى علي-البليدة2، الجزائر، مارس2016، ص427.

3- بسام وزناجي، المنظومة الثقافية وعلاقتها بفعالية التنظيم الرسمي بالمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه تنظيم وعمل، جامعة باتنة-1، الجزائر، 2018، ص.55

حسب "تالكوت بارسونز" "نسق فرعي يدخل ضمن إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع، ويرى كذلك أن التنظيمات هي وحدات إجتماعية تتوفر على أهداف محددة، ويشترط أن تكون تلك الأهداف واضحة وتعمل على تحقيقها. ويطلب تحقيق هذه الأهداف وجود إجراءات تنظيمية تتضمن تحقيق هذه الأهداف، وبذلك يصبح شرط توضيح الأهداف وتوفّر الإجراءات التنظيمية كفيان بتميز التنظيم عن المجتمع."¹ أمّا "براون Braoun" فيرى أنّه "هو العملية التي تحدّد الدور الذي يريد أن يحققه كلّ عضو في المنظمة ليصبح أكثر كفاية في تحقيق الأهداف".²

إذن فالتنظيم هو "الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود مجموعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويطلب هذا تحديداً للنشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بتلك النشاطات، وتحديد الإمكانيات والموارد المستخدمة وتوضيحاً للعلاقات الإدارية بينهم، كما يتضمن التنظيم تقسيم العمل وتصميمه وتنسيق بين أجزائه لتحقيق أهداف المنظمة".³

وحسب هذه التعريف يمكن القول بأن التنظيم هو الحيز الذي يتم من خلال توحيد الجهود والكفاءات من أجل تحقيق أهداف المنشودة من خلال وضع الإمكانيات البشرية وتنسيقها وفق معاير المطلوبة وتقسيم العمل.

❖ **التعريف الإجرائي:** يمكن تعريف التنظيم إجرائياً بأنه هو عبارة عن بناء إجتماعي، يتم إنشاؤه بطريقة مقصودة بحيث يستلزم فيه التنسيق بين العناصر المادية والبشرية، لتحقيق أهداف المؤسسة الموضوعة سلفاً، فالتنظيم يشمل تحديد كلّ من الهيكل التنظيمي والمهام والأنشطة الضرورية، وتقسيم العمل حتى يسهل تحقيق الأهداف.

5 / علاقات العمل:

❖ التعريفات الاصطلاحية:

تعددت زوايا الطرح والتفسير حول مفهوم علاقات العمل، تماماً كما تباينت وجهات النظر حول مدلول المصطلح، فراح البعض يطلق مصطلح "علاقات العمل"، واهتم آخرون بمفهوم "العلاقات الصناعية"، واتجه فريق آخر من الباحثين في مجال علم الاجتماع للتنظيم والعمل على وجه التحديد إلى استخدام مصطلح "العلاقات الإنسانية"، فضلاً عن وجود من عبر عنها "العلاقات الإنتاج" غير أنه ورغم اختلاف هذه التسميات

¹- بركة بلاغناس، نصيرة زروال، مرجع سابق، ص ص 55-56.

²- رضا قحة، يوسف جنلولي، المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مجلة تاريخ العلوم، العدد 7، جامعة زيان عاشور-الجلفة، الجزائر، مارس 2017، ص 91.

³- رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموي، إدارة الموارد البشرية، HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ، دليل عملي، PRATICAL GUIDE ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 154.

أو بتعبير أكثر علمية هذه المصطلحات في كونها تحاول تقسيم علاقة ما ترتبط بطبيعة نشاط يمارس، إلا أنها تشتراك في كونها تعبر عن ارتباط طرفين أساسين في علاقة ثنائية يمثل المأجورين طرفها الأول ويمثل أصحاب العمل طرفها الثاني سواء كان قطاعاً خاصاً أو قطاعاً عاماً.¹

علاقات العمل يتضح من خلال هذا المفهوم بأن علاقات العمل تعددت إتجاهاتها وتقسرتها وسميت بالعديد من المسميات أطلق عليها في علم الاجتماع بمفهوم العلاقات الإنسانية وعلاقات الإنتاج وغيرها يمثل العامل المشترك فيها تداخل بين أطراف أصحاب العمل والعمل.

عرف "علي غري" علاقات العمل بأنها "تشمل كل العلاقات التي تنشأ بين جميع الفئات داخل المصنع للتأثير المتبادل بين المصنع والمجتمع الذي يوجد فيه".²

ويعرفها "أحمد زكي بدوي" في معجم "مصطلحات العلوم الاجتماعية" بأنها العلاقات التي تنمو وتتشكل بسبب الاستخدام والتي تشمل تباين العلاقات بين العمال وبعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم ومديريهم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقة بين إدارة المنشآت ونقيبات العمال وأصحاب العمل وهيئات الحكومة.³ ويتبين من خلال تعريف أحمد زكي بدوي بأن علاقات العمل تأتي بسبب علاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والحكومة.

ويضيف "جيران وديون Gerant et dion" بأن علاقات العمل هي "العلاقات التي تقوم على مستوى المؤسسة الصناعية والاقتصاد الكلي بين مختلف أطراف الإنتاج".⁴

❖ **التعريف الإجرائي:** إذن يمكن أن نخلص إلى أن علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية هي منظومة اجتماعية وقانونية تنظم التفاعل بين العمال وأرباب العمل، حيث تعكس التوازن بين المصالح الاقتصادية والحقوق الاجتماعية. من الناحية السوسيولوجية، تعد هذه العلاقات ديناميكية تتأثر بالبنية الاجتماعية، والثقافة العمالية، وأشكال التنظيم النقابي. أما من الناحية القانونية، فهي تستند إلى تشريعات العمل التي تحدد الحقوق والواجبات، وتنظم عقود العمل، آليات الحوار الاجتماعي، وتسويقة النزاعات، لضمان الاستقرار والتكامل داخل المؤسسة.

1- رفيق قروي، في سوسيولوجيا علاقات العمل، مجلة الأداب والعلوم الاجتماعية، العدد 15، جامعة لمين دباغين-سطيف 2، الجزائر، 2004، ص202.

2- عبد الكريم براحي، عبد السلام لراري، علاقات العمل بالمؤسسة الصناعية العمومية في ظل الشراكة الأجنبية، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات، المجلد 09، العدد 01، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2022، ص382.

3- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1982، ص238.

4- عبد الكريم براحي، عبد السلام لراري، مرجع سابق، ص382.

❖ المطلب الثالث: الدراسات السابقة:

يُعد الانضباط التنظيمي في المؤسسة الجزائرية من المواضيع التي لم تحظ بالاهتمام البحثي الكافي، رغم أهميته في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان الامتثال للوائح والقوانين. فالعديد من الدراسات تناولت الانضباط بصفة عامة، لكنه غالباً ما يدرس ضمن إطار أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو السلوك المهني، مما يترك فراغاً في التناول المنهجي لمفهوم الانضباط التنظيمي كموضوع مستقل. كما يلاحظ أن الانضباط التنظيمي يتداخل مع مفاهيم مشابهة مثل الانضباط المهني والانضباط الوظيفي.

وكما سلف الذكر أنه لم يحظى بالإهتمام الكافي ولم يأخذ الحيز الملائم من الدراسة، سنحاول فيما يلي تقديم بعد الدراسات التي تناولته ولو ضمن متغيرات وأطر أخرى.

❖ الدراسة الأولى:

دراسة "براهيم حاج عمر"، بعنوان: "الثقافة التنظيمية والانضباط الوظيفي- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتيلاي ولاية غرداية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب بالبليدة، فيفري 2012.

هدف الدراسة: جاءت لبلورة تصور علمي عن قضية الثقافة التنظيمية المتمثلة في إدارة الموارد البشرية كنسق فرعي لها وتأثيرها من خلال تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتيلاي وذلك عبر آليات مبنية بشكل علمي وعقلاني من خلال الأنماط الثقافية كنسق التوظيف والتحفيز والرقابة.

التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية المتمثلة في مصلحة تسخير الموارد البشرية على سلوك الإنضباط الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتيلاي؟

وتتربع عن الأسئلة الجزئية الآتية:

- التوظيف يساهم في أو ارساء سلوك الانضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية

بمتلالي؟

- هل الحواجز علاقة بسلوك الإنضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتيلاي؟

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

فرضيات الدراسة:

- كلما كانت ثقافة التوظيف (الاختيار والتعيين)، مبنية بشكل علمي وعقلاني، ساد سلوك الإنضباط الوظيفي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتيلاي.

- كلما كانت ثقافة الحوافز المادية والمعنوية مطبقة بعدالة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمثابي، زاد الضباط عمالها وظيفيا.
- كلما كانت ثقافة الرقابة الإدارية موضوعية ساهمت في تحقيق سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمثابي.

عينة الدراسة: بما أن عدد العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمثابي ميدان الدراسة يقدر بـ 408 عامل، موزعين على مختلف الأقسام، ووفق فئات مختلفة؛ السلك الطبي، السلك شبه الطبي، سلك الإداريين، سلك المهنيين، فقد تم اختيار نسبة 25% من مجموع العاملين أي مجتمع البحث وقدرت العينة الكلية محل الدراسة بـ 102 عامل، تم اختيارهم وفق "المعاينة الغير عشوائية الحصصية".

منهج وأدوات الدراسة: إعتمد الباحث على "المنهج التحليلي" في الفصل الأول والثاني، و"المنهج الاستباطي" في الفصل الرابع. أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد استعان "بالملاحظة البسيطة" و"المقابلات المفتوحة"، إلى جانب "الاستماراة بالمقابلة" وذلك لأغراض متنوعة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن أن نذكر بعضها:

- ✓ وجود مشكلات انضباطية ولها أسباب عدة مما يدل على عدم وجود ثقافة تنظيمية بالدرجة المطلوبة من الكفاءة. وهناك عددا من المشكلات الانضباطية التي تعاني منها المؤسسة العمومية الاستشفائية وهي:
 - عملية التوظيف تدخل فيها نصوص قانونية غير مرنة لا تراعي متطلبات المنصب.
 - عدم الالتزام بالدوام الرسمي للعمل مثل: الخروج المؤقت والعودة إلى العمل، الخروج من العمل قبل الوقت، التأخر عن العمل بداية اليوم أو الدوام المحدد ليوم العمل، الغياب المتكرر عن العمل، الحضور للعمل وعدم التواجد في المكان المحدد للعمل (المكتب)، البطء المتعتمد في الأداء الوظيفي، استخدام الإجازات المرضية بصورة متكررة. الخ.
 - عدم احترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة. عدم فاعلية نظام الرقابة الإدارية. عدم الموضوعية في نظام الترقية والتقييم في المؤسسة. تدخل الوساطة "المعرفة" في عملية التوظيف. عدم الرضا عن كفاية الأجر. عدم وجود سياسة للحوافز في المؤسسة تتمي الدافعية للعمل، كالتكوين والمكافآت، والعدالة. عدم وجود مناخ تنظيمي يتسم بخلق جو محفز للعمل. عدم وجود عدالة في تطبيق القوانين (النظام العقابي).
- ✓ تبين بوضوح وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانضباط الوظيفي وبين كل من أسباب المشكلات الانضباطية، ذات العلاقة بالإدارة، الموظف، طبيعة وعلاقات العمل، الأجر والكافآت والحوافز، مما

يؤكد على ضرورة مراعاة العلاقة التكاملية والتأثيرية لهذه الأربع مجموعات من العوامل والأسباب المؤثرة على الانضباط الوظيفي.

الدراسة الثانية:

دراسة "يوعلام أمينة"، بعنوان: "الاندماج المهني ودوره في الانضباط التنظيمي لدى الموظف دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الوادي"، مجلة البدر، المجلد 10، العدد 11، جامعة بشار، الجزائر، نوفمبر 2018.

هدف الدراسة: هدفت إلى إلقاء الضوء على واقع هذه المحددات البيئية الداخلية التي تواجه الموظف لاندماجه المهني في الإدارة المحلية لولاية الوادي من خلال تكيفه وتوافقه في العمل وما هي علاقة الاندماج المهني بالانضباط الوظيفي، مع التعريف بأهمية برنامج التوجيه والتقويم والتدريب والمتابعة للموظف الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والتأكد على اعتماد مشروع وتخصيص قسم خاص لتشييده ولتعقيله.

التساؤل الرئيسي: كيف تساهم العلاقات المهنية بين الموظفين وطبيعة العلاقة بين الموظفين والعوامل التنظيمية "ثقافة وقيم وسياسات ولوائح وقواعد ... الخ" داخل مصالح المنظمة الخدمانية المحلية في بلورة ممارسات ذكر منها: وعي مهني، وعي تنظيمي، تفاعل، توضيح، تعاون استيعاب، تنشئة تنظيمية، مشاركة ... الخ يمكن وصفها بأنها ممارسات تسعى إلى تحقيق أهداف تنظيمية؟

فرضيات الدراسة:

- تؤدي نوعية العلاقات المهنية التي يقيمها الموظف بزملائه ومسؤولية في الإدارة المحلية إلى تنفيذ المهام المسندة من دون تماطل.

- يؤدي الالتزام بالقانون والامتثال للقواعد الداخلية والإجراءات المهنية لسير المهام من طرف الموظف في الإدارة المحلية إلى أداء متميز وإلى الوفاء للمنصب وإلى الجودة في نوعية الخدمة.

عينة الدراسة: اختارت الباحثة عينتها وفق "العينة الحصصية" وهي من العينات غير الاحتمالية، واقتصرت على عينة من موظفي إدارة بولاية الوادي تم اختيارها على أساس أهداف البحث؛ هذه الأهداف منها أن يكون الموظف مرسما. وقدر حجم العينة بـ 160 موظفا وفق قاعدة السير 27% العدد الإجمالي للموظفين 592.

منهج وأدوات الدراسة: المنهج المعتمد هنا هو "منهج دراسة حالة" أو "البحث المونوغرافي"، أما الأدوات المنهجية فتم استخدام "الملاحظة" و"المقابلة" وصفحة "استبيان".

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن عملية الاندماج المهني مرتبطة بمجموعة من العوامل ودرجة تأثير تلك العوامل تختلف من موظف لآخر وذلك حسب إمكانيات كل موظف وقدراته المهنية وكذلك مستوى المهني

التعليمي وكذلك عن طريق الظروف الاجتماعية المتعلقة بالموظف نفسه وكذلك الخصائص السلوكية وتعدد أنماط الشخصية، كلها متغيرات تأثر في اندماج الموظف حيث يسعى الموظف لتوفير عوامل كالتعاون والتضامن مع جماعته وهذا يدفعه لاستمرار وتحقيق الانضباط فيما يخص الفرضيتين:

- يظهر من خلال تحليل المؤشرات؛ الفرضية الأولى جاءت إيجابية في ظاهرها من حيث العلاقة التي تربط بين أعضاء الجماعة من حيث التضامن والتلاحم الموظفين وسلبية في مضمونها حيث لم يتم التوصلحقيقة إلى مفهوم الاندماج المهني، تبيناً أن هناك تأثير كبير لبيئة العمل من حيث مركزيتها الشديدة على الاندماج المهني للموظفين من حيث علاقة العمل فيها.
- تؤكد عدم تحقق الفرضية الثانية؛ يؤدي الالتزام بالقانون والامتثال للقواعد الداخلية والإجراءات المهنية لسير المهام من طرف الموظف في الإدارة المحلية إلى أداء متميز وإلى الوفاء للمنصب وإلى الجودة في نوعية الخدمة.

الدراسة الثالثة:

دراسة "علي بن موسى علي فقيمي"، بعنوان: "الانضباط الوظيفي وأثره على الوظيفة العامة في النظام السعودي"، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية العدد 30، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية، مارس 2023. هدف الدراسة: سعى الباحث من خلال تناوله لموضوع هذا البحث لتحقيق عدداً من الأهداف تتمثل في التعرف على ماهية الانضباط الوظيفي وأهميته للموظف والوظيفة العامة وبيان نطاق الانضباط الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه في النظام السعودي، إلى جانب التعرف على حالات وصور الانضباط الوظيفي في النظام السعودي والوقوف على الجراءات المترتبة على عدم الالتزام بقواعد الانضباط الوظيفي فيه، بالإضافة إلى التعرف على الآثار المترتبة على الالتزام بقواعد الانضباط الوظيفي في النظام نفسه.

التساؤل الرئيسي: ما هو الانضباط الوظيفي؟ وما هي آثاره على الموظف العام والوظيفة في النظام السعودي؟
التساؤلات الفرعية:

- ما مفهوم الانضباط الوظيفي وأهميته للموظف والوظيفة العامة؟
- ما نطاق الانضباط الوظيفي وما هي العوامل المؤثرة فيه في النظام السعودي؟
- ما صور وحالات الانضباط الوظيفي في النظام السعودي؟
- ما الجراءات المترتبة على عدم الالتزام بقواعد الانضباط الوظيفي في النظام السعودي؟
- ما الآثار المترتبة على الالتزام بقواعد الانضباط الوظيفي في النظام السعودي؟

منهج الدراسة: استخدم الباحث "المنهج الوصفي التحليلي" وذلك بالرجوع إلى الأنظمة واللوائح في المملكة العربية السعودية ذات الصلة بالموضوع وتحليلها وتعليق عليها، وكذلك التعرف على آراء فقهاء وشرح النظام فيما يتعلق بموضوعات البحث، مؤيداً ما أمكن ذلك بالأحكام القضائية ذات الصلة بالموضوع الصادرة من قضاء ديوان المظالم بالمملكة.

نتائج الدراسة: يمكن اختصار النتائج التي خرجت بها الدراسة في أن الهدف من تطبيق قواعد الانضباط الوظيفي والالتزام بها يتمثل في رفع كفاءة الجهاز الإداري ومحاربة الفساد الإداري، والضرب على أيدي الموظفين الذين لا يتزرون بقواعد الانضباط الوظيفي ومخالفتها، وهي السياسة التي تنتهجها الدولة في الوقت الحالي رغبة منها في تحقيق أفضل الخدمات والرفاهية لمواطنيها من خلال المؤسسات الحكومية بكافة أنواعها.

الدراسة الرابعة:

دراسة "ترمين حبران زحلاوي عياش"، بعنوان: "درجة تطبيق الانضباط الوظيفي وعلاقته بالعمل والإنجاز الأداء الوظيفي في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين"، مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج، مصر، مارس 2024.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق الانضباط الوظيفي وعلاقته بالعمل والإنجاز الأداء الوظيفي في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين.

تساؤلات الدراسة:

- ما واقع ممارسة الانضباط الوظيفي وعلاقته بالعمل والإنجاز (الأداء الوظيفي) في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين؟
- ما واقع ممارسة أبعاد الانضباط الوظيفي لدى مدير المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين؟
- ما واقع ممارسة أبعاد العمل والإنجاز (الأداء الوظيفي) في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين واقع ممارسة أبعاد الانضباط الوظيفي وأبعاد العمل والإنجاز (الأداء الوظيفي) في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين؟

فرضيات الدراسة: انبثق عن السؤال الرابع الفرضية الصفرية الآتية الرئيسية: لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ممارسة كل من أبعاد الانضباط الوظيفي والعمل والإنجاز في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (384) من أعضاء هيئة التدريس.

منهج وأدوات الدراسة: استخدمت الباحثة "المنهج الوصفي الارتباطي"، وذلك من أجل زيادة المعرفة النظرية والميدانية لدى الأفراد المبحوثين عن مفهومي الانضباط الوظيفي والأداء الوظيفي. تقديم التوصيات والاقتراحات الالزامية لتعزيز وإدامة بعدي الدراسة (الانضباط الوظيفي والأداء الوظيفي). واستعان الباحث في جمع بيانات الدراسة بأداة "الاستبانة".

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء منخفض وبمتوسط حسابي بدرجة (2,25) كما بينت النتائج أن درجة جودة الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة وغير كافية وبمتوسط حسابي بدرجة (2,29)، وأن هناك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\leq \alpha 0.05$. تبيّن تطبيق الانضباط الوظيفي والعمل والإنجاز لدى مديري المدارس إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0,905) وأشارت على أن العلاقة طردية موجبة، بمعنى أنه كلما زاد تطبيق الانضباط الوظيفي زاد مستوى الأداء الوظيفي (العمل والإنجاز) في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين.

❖ التعليق على الدراسات السابقة:

بحكم أن دراستنا تهدف إلى التعرف واقع الانضباط التنظيمي في المؤسسة الجزائرية تم عرض أربعة دراسات متعددة بين دراستين (02) محلية (جزائرية)، ودراستين (02) عربية. وتم عرض الدراسات المحلية أولاً ومن تم الدراسات العربية، وقد تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث.

تنوع المجال المكاني أي مجال التحقيق الميداني في الدراسات الأربع بين المؤسسة العمومية، والإدارة المحلية، في حين اشتركت كل هذه الدراسات في نفس المجال أي طبيعته وهو القطاع العام أو القطاع العمومي. غالبية الدراسات المعروضة استعانت بالمنهج الوصفي وأدوات التحليل في تفسير الظاهرة، وهذا ما سينتشر الاستعانة به في البحث الحالي، كون أدوات وأساليب الوصف والتحليل يمكنها من التعرف بشكل مدقق على واقع الانضباط التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

تم الاستعانة بهذه الدراسات السابقة في الالامام بمختلف جوانب الموضوع، وفهم أكثر لمتغيرات الدراسة وبناء الاشكالية وتساؤلاتها، بالإضافة إلى الوصول إلى التراث المعرفي والمادة النظري الملائمة.

الفصل الثاني: الخلفية المعرفية حول

الانضباط التنظيمي

تمهيد:

يحظى الانضباط التنظيمي بأهمية بالغة في بيئات العمل الإدارية الحديثة، حيث يُعد أحد المركبات الأساسية لضمان سير العمليات الإدارية بكفاءة وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية. ويُقصد بالانضباط التنظيمي مدى التزام الأفراد العاملين داخل المؤسسة بالأنظمة واللوائح والتعليمات التنظيمية، بما يضمن أداء المهام الموكلة إليهم وفقاً للمعايير المحددة سلفاً.

ويأتي هذا الفصل لتسليط الضوء على الخلفية النظرية والمعرفية لمفهوم الانضباط التنظيمي، وذلك من خلال استعراض تطوره التاريخي، وأبرز الرؤى النظرية، إضافة إلى تحديد أنواعه وأشكاله المختلفة، دعائمه الأساسية والعوامل المؤثرة فيه، إلى جانب المداخل النظرية التي عالجته. كما يتناول الفصل الانضباط التنظيمي داخل المؤسسة من خلال محاولة معرفة دور عناصر العملية الإدارية في انضباط المورد البشري داخل التنظيم، ومن تم أهميته ودوره فيها، بالإضافة إلى مظاهر الانضباط التنظيمي في المؤسسة ومؤشرات غيابه، وفي الأخير يتم التطرق إلى معوقات تحقيقه.

ويساعد هذا الإطار المفاهيمي بشكل عام في بناء تصور علمي دقيق حول طبيعة الانضباط التنظيمي، بما يمهد لفهم أعمق لما هو مطلوب وما تسعى إليه الدراسة.

المبحث الأول: مدخل إلى الانضباط التنظيمي:

يُعد الانضباط مفهوماً مركزاً في تنظيم العلاقات والسلوك داخل المؤسسات، فهو يمثل البنية القاعدية التي تضمن السير المنتظم والفعال للمهام والوظائف. ويهدف هذا المبحث إلى تقديم تصور شامل حول مفهوم الانضباط، من خلال التطرق إلى تطوره التاريخي، أنواعه وأشكاله المختلفة، بالإضافة إلى دعائمه والعوامل التي تؤثر فيه، فضلاً عن النظريات المفسرة له، مما يُسهم في بناء إطار معرفي يمكن من فهم أعمق للانضباط في بيئه العمل.

❖ المطلب الأول: التطور التاريخي للانضباط التنظيمي:

من الصعب تحديد الفترة الزمنية التي نشأ فيها مفهوم الانضباط التنظيمي بدقة، لكن استناداً إلى المعطيات التاريخية، يمكن تقديم مسار تطور لهذا المفهوم تشير الدلائل إلى أن الانضباط التنظيمي ظهر في القرن السابع عشر خلال فترة المانيفاكتورات في عصر الأنظمة القديمة للدول الرأسمالية مثل إنجلترا وفرنسا، ومع تطور الصناعة، كان العمال مجبين على التكيف مع سرعة الآلة المفروضة، مما أدى إلى ظهور مصطلح الانضباط الآلي.¹

ولكي نفهم أكثر التطور التاريخي للانضباط التنظيمي في المؤسسة الصناعية نتطرق إلى النظريات إلى أنسنت مبدأ الانضباط التنظيمي، ونبدأ بأولها وهي "النظرية التاييلورية" (1800-1900م) إذ قام صاحبها (فريديريك تاييلور) بوضع أولى مبادئ الانضباط من خلال دراسته حول الحركة والزمن إذ يرى تاييلور أن "القواعد والتعليمات والقوانين المحددة هي الوسيلة الأساسية لترجمة الزمن والحركة وهذا يهدف الوصول إلى الهدف المثالي من جانب العمال والمكافأة المالية اليومية للعمال كحافر مادي للعمال لتحقيق امثالهم للأوامر والإجراءات المتعلقة بأداء عمل ما"، إذ تبنت التاييلورية الإنسان الاقتصادي.²

ولقد تطور هذا المفهوم مع نظرية الترتيب الإداري أو "النظرية الفايولية" من خلال تناولها المبادئ الإدارية، حيث أكد (فايول) على وجود عدد من المبادئ العامة للإدارة... ومن أهم هذه المبادئ ... النظام ويشكل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات أو ما يعرف بمبدأ

¹- باسل خضر سقلاوي، رقية قاسم درويش، الانضباط التنظيمي في المؤسسة وأثره على مستوى أداء العاملين، بحث أعد لنيل إجازة في إدارة الأعمال، الجامعة اللبنانية، لبنان، 2023/2024، ص15.

²- بلقاسم قریب، ناصر قاسيمي، الانضباط الوظيفي للعمال وفعالية التسخير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 02، جامعة زيان عشور-الجلفة، الجزائر، جوان 2023، ص367.

الانضباطية. لتأتي "النظرية الفيبريرية" (ماكس فيبر) الذي فرق بين ثلاثة أنواع للسلطة هي السلطة التقليدية، السلطة الكارزمانية، السلطة القانونية بحيث تنص هذه الأخيرة على تطبيق البيروقراطية أو التنظيم البيروقراطي، وقد ثم وضع عدد من مبادئ من بينها توحيد الإجراءات التي تمكن من ضبط أغلب أنواع السلوكات في المنظمة والجزاء حسب الاستحقاق، أي المكافأة تكون بعيدة عن العلاقات الشخصية والقرابة إذ أن السلطة في النموذج البيروقراطي تحمل حق الطاعة من جانب أعضاء المنظمة لتأتي مرحلة بناء الانضباط مع النظريات المعاصرة المتمثلة في مدرسة "العلاقات الإنسانية" وتأسيس الانضباط (1930م)، ثم نظرية "ماكروجر" و"الإدارة بالأهداف" التي دعمت الانضباط للأفراد بالمؤسسة مع كل من (نظرية زاد Z) و"نظرية التدعيم" هذه الأخيرة التي لعبت دور كبير في إرساء وتعزيز هذا السلوك لدى العمال.¹

إذن يمكننا القول أن تطور الانضباط التنظيمي تاريخياً تم انطلاقاً من الانضباط الآلي في المصانع، ليأخذ بعداً أكثر تنظيماً في ظل النظريات الكلاسيكية "الكتاليلورية والبيروقراطية". تطور لاحقاً ليركز على العلاقات الإنسانية والدافع الذاتية عبر نظريات حديثة كـ"نظرية Z" "الإدارة بالأهداف"، مما يبرز الانتقال من الرؤية القمعية إلى التحفيزية.

❖ المطلب الثاني: أنواع وأشكال الانضباط التنظيمي:

سنقوم أولاً بالتعرف على أنواع وأشكال متعددة من الانضباط بشكل عام، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

أ. الانضباط الذاتي: يقال أن الجهاد الأكبر هو جهاد النفس وقمع الذات أي أن الانضباط الذاتي هو ذلك الانضباط الذي ينتج من نفس الشخص أين يكون هو المسئول عن مراقبة أفعاله وسلوكياته، وهذا يتكون عند الفرد من خلال تشتتته، أو عندما يكون لديه ولاء قوي للمؤسسة، إذ يعرف بأنه تنظيم الشخص لسلوكه ومسيرته للصور السلوكية التي ينظر إليها على أنها ملائمة ومرغوبة لتحقيق بعض المثل أو الأهداف المتصلة به شخصياً أو بجماعته الاجتماعية.

ب. الانضباط المفروض: هو ذلك الانضباط الذي يفرض على الفرد، فالعامل مثلاً عند دخوله إلى المؤسسة يجد نفسه أمام عدد قوانين ولوائح هو مجبر على احترامها والانضباط في تطبيقها، لأن عدم احترامها سيكلفه عقاباً صارماً.

ت. الانضباط الوظيفي للفرد: سواء كان نابع من ذات الفرد أو مفروض عليه فقي النهاية هو خاص بالفرد ونتائجها تعود على الفرد بالدرجة الأولى.

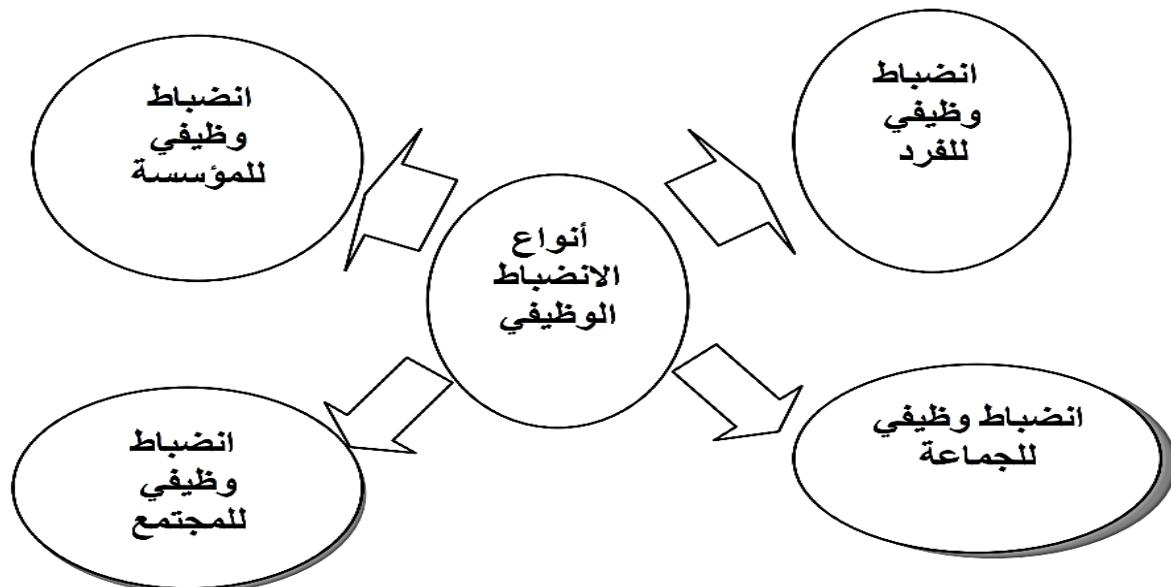
¹ - بلقاسم قريب، ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص ص 367-368

ث. الانضباط الوظيفي للجماعة: يتحقق هذا الانضباط عندما يتحقق الانضباط الوظيفي لكل فرد أو عامل، فإن كان كل عامل يتحلى بسلوك الانضباط الوظيفي سيؤدي إلى تحلي الجماعة بهذا السلوك، وفي بعض الأحيان يكون هناك أفراد لا يتحلون بهذا السلوك لكن عندما ينضمون إلى جماعة تحلى بانضباط وظيفي تؤثر عليه فيندمج معها ويكتسب هذا السلوك، وهناك جماعات لا تتحلى بهذا السلوك لكن بوجود مشرف فعال سيخلق هذا السلوك فيها ويظهر هذا في التضامن والتعاون والروح المعنوية المرتفعة.¹

ج. الانضباط الوظيفي للمؤسسة: يتحقق هذا عندما يقوم كل جزء أو نسق فرعي للمؤسسة بالدور المنوط به، ولا تكتمل إلى تحقيق الانضباط الوظيفي لكل جماعة عمل، وعند كل عامل بالمؤسسة مهما كان مستوى الإداري.

ح. الانضباط الوظيفي للمجتمع: هذا الأخير يتحقق عندما تؤدي كل مؤسسة دورها ووظيفتها بكل انضباط، وهذا ابتداء من أصغر مؤسسة في المجتمع ألا وهي الأسرة.²

الشكل رقم 01 يوضح: أنواع الانضباط الوظيفي:



المصدر: براهيم حاج عمر، الثقافة التنظيمية والانضباط الوظيفي، منكر ماجستير؛ تخصص علم اجتماع التنمية الموارد البشرية، جامعة سعد دحلب-البليدة، الجزائر، فيفري 2012، ص 64.

كما هناك من حدد أنواع أخرى للانضباط (يرتكز على الفترات الزمنية لتطور الانضباط التنظيمي) كما يلي:

¹- رفيقة بخلفة، الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة التسيرة بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 06، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 87.

²- رفيقة بخلفة، مرجع سابق، ص 88.

1. الانضباط التقليدي: كانت النظم التعليمية سائدة في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين وهو أسلوب استبدادي يعاقب فيه المسؤول الموظف غير الممثل للقوانين كإجراء ضده غالباً ما كان ينتهي بالتوقيف من العمل ويكون تحذير للأخرين.

2. الانضباط التدريجي (التدريجي): مع ظهور النقابات العمالية في النصف الأول من القرن العشرين، أصبح مطلوب من القادة في المنظمات تطوير أنظم انضباط لمنح فرصه للموظف لتحسين سلوكه غير المنضبط، تتطلب هذه الأنظمة بعض الخطوات المتتالية. فالانضباط التدريجي هو نظام تأديبي للموظف يوفر خطوات مندرجة من الاستجابات لأداء الموظف أو مشاكل السلوك، تتراوح الإجراءات التأديبية من خفيفة إلى شديدة وهذا يتواافق مع طبيعة المشكلة وتواترها، ويستخدم في معظم الشركات والإدارات، إلا أنه لا يوجد بهذا الاسم بالضرورة، يساعد استخدام الانضباط التدريجي في إعادة الموظفين إلى المسار الصحيح، عملية الانضباط التدريجي لا تهدف إلى عقاب الموظف ولكن لمساعدته على التغلب على المشاكل المتعلقة بالأداء والسلوك وتلبية توقعات المنظمة.

3. الانضباط الإيجابي: ظهر في الثمانينيات من القرن العشرين، وهو لا يستخدم العقوبة لتصحيح عدم امتنال الموظف، لكن بدلاً من ذلك يطلب من المدير تدريب وتقديم النصيحة للموظف غير المنضبط، إعادة التأهيل هو الهدف الأساسي لهذا النوع. الانضباط الإيجابي يرتكز على ثلاثة عناصر أساسية، (الاتصال المفتوح بين الموظف والمدير، الثقة المتبادلة بين الموظف والمدير، مشاركة الموظف في عملية الانضباط).¹ تبعاً لما عرض اتضح لنا أن الانضباط يأخذ أشكالاً مختلفة تبدأ بالانضباط الذاتي، المفروض، والجماعي، وصولاً إلى انضباط المؤسسة والمجتمع ككل. كما تتوعد أنواعه حسب الزمن بين التقليدي، التدريجي، والإيجابي، حيث بات يُنظر إلى انضباط التنظيمي حديثاً كأداة إصلاحية لا عقابية فقط.

❖ المطلب الثالث: دعائم الانضباط التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه:

1/ دعائم الانضباط التنظيمي:

إن سلوك الانضباط التنظيمي يتكون بالالتزام بتكميل الدعائم الأخلاقية والدعائم المهنية والقانونية الموضحة في الآتي:

أ. الدعائم الأخلاقية: الأخلاق هي دعامة أساسية لانضباط التنظيمي للأفراد إذ تمثل هذه الدعائم في:

¹- عليyi خيرة، هند خروع حاج سليمان، تأثير ممارسة السلطة على الانضباط الوظيفي في المؤسسة العمومية-دراسة استطلاعية لموظفي الإدارات العمومية تلمسان، مجلة دفاتر، المجلد 16، العدد 02، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، ديسمبر 2020، ص 276.

- الإخلاص: يقال أن "الناس كلهم هلك إلا العالمون وكلهم هلك إلا العاملون والعاملون كلهم هلك إلا المخلصون" والإخلاص هو الشعور بالمسؤولية والالتزام بالقوانين والقواعد وهو كذلك روح العمل فالغور ليس بكثرة الأعمال إنما هو بإخلاص الأعمال الذي يؤدي إلى إتقانها.
 - الالتزام والشعور بالمسؤولية: إذ يجب على العامل أن يتحمل مسؤولية أعماله وأن يتلزم بالقوانين واللوائح المسطرة حيث أن الالتزام هو بالضرورة عملية مستمرة يقوم العاملون في المؤسسة ومن خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها، وهو دعامة قوية يتشكل منها الانضباط التنظيمي.¹
 - الولاء والروح المعنوية: وهما دعامتان قويتان لتشكيل الانضباط التنظيمي للعمال فالولاء يشير إلى استعداد العامل لبذل جهود عالية لتحقيق أهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء مع المنظمة، أما الروح المعنوية فهي قدرة الفريق على التكافف بكل مثابرة وثبات من أجل تحقيق هدف مشترك، حيث أن هذا الشعور بالولاء وارتفاع الروح المعنوية يعكس الانضباط التنظيمي عند العامل.
 - الروح الوطنية: تتشكل من العناصر الأساسية في ترقية الانضباط التنظيمي، فالفرد الذي ينشأ على حب الوطن ويحمل الوطنية في قلبه وسلوكه وأفكاره عندما يدخل ميدان العمل فإنه يتقن يخلاص ويجد ويدع لأنه مقتطع بأن ي العمل من أجل خدمة الوطن، وهذا ما يعرف بالمواطنة التنظيمية للعامل.
- بالنظر إلى الواقع الجزائري، نرى أن أغلب الجزائريين يعيشون تناقض بين ما تعلموه في أفكارهم وما يجسدونه في أعمالهم، فالفرد الجزائري يعيش إغتراب حقيقي بين كونه وطني فكريًا وعكس ذلك عمليًا، وهذا راجع إلى الالتوان الاجتماعي والهيكليلي والإداري، وما عرفته الجزائر من ضربات قاسية من الاستعمار الفرنسي، ثم الإرهاب وصولاً للغزو التكنولوجي الذي أغرق هذا الشعب في التقليد الأعمى.
- ب. الدعائم المهنية: هي تلك الدعائم التي يجدها الفرد أو العامل دخل المؤسسة وفي مكان عمله والتي تعمل على تكوين الانضباط لتنظيمي عنده وهي:
- مرونة الإشراف: ويتتحقق الإشراف على أكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف، حيث يمكننا أن نعرف المشرف المرن بذلك المشرف الذي يهتم بمشاورة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم وشكاويهم ويقوم بالإرشاد والتوجيه

¹ - بلقاسم قریب، ناصر قاسیمی، مرجع سابق، ص368.

والتواصل مع العمال وهذا كله يولد دعائم أخلاقية مثل (الروح المعنوية المرتفعة وتماسك الجماعة) التي بدورها تخلق انضباط تنظيمي للعمال.¹

- العلاقات الإنسانية في عملية الاتصال التنظيمي: التي تؤديها العملية الاتصالية مهمة جداً بفضل العملية الاتصالية يتم التفاعل والتواصل بين كل العمال في المؤسسة وخاصة بين المشرف وجماعة العمل باعتبار المشرف هو من يلعب دور نقل القرارات التي تتخذ على المستوى الإداري العليا إلى العمال في المستوى التنفيذي، إذا لكي تتحقق فاعلية هذه العملية لابد من توظيف العلاقات الإنسانية عن طريق تفهم الجوانب الإنسانية لكافة أفراد التنظيم، فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة، وهذا يخلق عند كل عامل ولاء لجماعته والمؤسسة وهو دعامة ومظهر من مظاهر الانضباط التنظيمي للعمال.

- التعزيز المستمر: ونقصد به قيام المشرف والإدارة بمكافأة المجددين والمنضطبين باستمرار كالشكر والثناء والزيادة في الأجر وتقديم الترقيات، وعلى العكس تقوم بمعاقبة المتهاونين وهذا للقضاء على السلوكيات غير المنضبطة.²

2/ العوامل المؤثرة في الانضباط التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الانضباط التنظيمي ومن بين هذه العوامل ذكر:

- أهداف الأفراد ومدى اتفاقها أو تعارضها مع أهداف العمل.
- القيم والمبادئ التي توجه الأفراد ودرجة اتساقها مع قيم المنظمة أي بناء ثقافة تنظيمية.
- طبيعة العمل الذي يؤديه الأفراد ومدى توافقه مع ميلهم وقدراتهم.
- التدريب الفني والإنساني الذي يتلقاه الفرد.
- الأساليب التي يتبعها الرؤساء والمشرفون في التعامل مع المرؤوسيين.
- الخدمات التي تقدمها الإدارة أو المنظمة للأفراد.
- السياسات الخاصة بالمؤسسة، ولوائح الانضباط والتأديب أو إجراءات تطبيقها.³

¹- بلقاسم قريب، ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص368.

²- المرجع نفسه، ص369.

³- حكيم خلفاوي، ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب- دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية (مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والأرطوفونيا-تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات، جامعة وهران 02، الجزائر، 2017/2018، ص67.

كما هناك من يقسم العوامل المؤثرة على الانضباط التنظيمي إلى عوامل خارجية وعوامل متعلقة بشخصية العامل وأخرى داخلية:

أ. **عوامل خارجية:** يفترض أن الوضع في سوق العمل يؤثر على سلوك الموظف، يمكن أن يكون لمعدل البطالة المرتفع والمنافسة الشديدة على الوظائف تأثير محفز أو مدمر على الموظف، بحيث يركز كل موظف على الحفاظ على وظيفته.

ب. **عوامل متعلقة بالعنصر البشري:** وتمثل في:

- **السمات الشخصية:** عرف "بيرت" الشخصية بأنها النظام المتكامل الذي يحتوي على جملة من الميول والاهتمامات والاستعدادات والمهارات الجسدية والعقلية، تكون ثابتة نسبياً بحيث يتحدث مقتضاه الأسلوب الذاتي للفرد في تفاعله وتكييفه مع البيئة المادية والاجتماعية، بعض الصفات مثل العدوانية، العصبية وانخفاض مستوى تقييم الذات تحمل غالباً إلى عدم الامتثال للوائح والقوانين.

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

- **التنشئة الاجتماعية:** التي تمثل عملية تلقين وتطبيع الفرد من خلال تفاعله مع الآخرين لاكتساب العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية التي تمكنه من الاندماج في المجتمع الذي يعيش فيه، لها دور رئيسي في توجيه سلوك المورد البشري داخل التنظيم فالفرد الذي يربى على اتقان العمل والتقانى فيه من طرف الأسرة والمدرسة سوف يتجه إلى سلوك انضباط تنظيمي.¹

ت. **عوامل تنظيمية:** ذكر منها:

- **أنماط القيادة والإدارة:** يتأثر انضباط العمل مباشرةً بأساليب القيادة، تشير الأبحاث إلى أن سلوك المدير غير اللائق وأسلوب الإشراف المهين والمهين هو سبب خرق قواعد الانضباط في العمل، أيضاً عندما تكون القواعد غير واضحة وغير عادلة بين الموظفين يمكن أن تؤدي إلى سلوك غير منضبط (أسلوب القيادة التحويلية له تأثير إيجابي لانضباط).

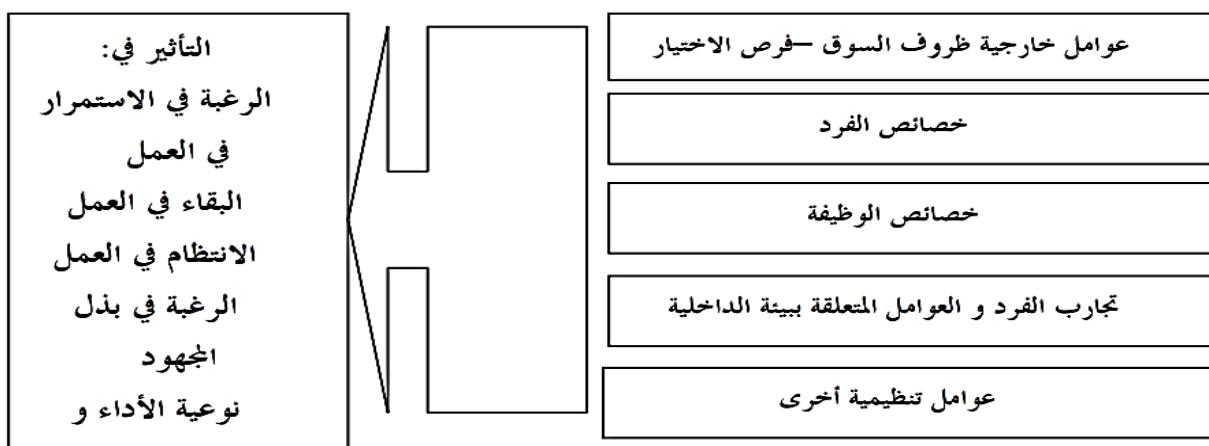
- **النظام التقني للتنظيم:** تؤثر الآلات والمعدات التقنية على الانضباط في العمل، فبعض الآلات تستوجب مراقبة خاصة من عمال متخصصين.

¹ - علي خيرة، هند خروع حاج سليمان، مرجع سابق، ص 277.

- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والأعراف والمعتقدات والمفاهيم المشتركة بين أعضاء المنظمة ويتم تلقينها وتعليمها للأعضاء الجدد على اعتبار أنها طريقة التفكير للسلوك الصحيح، هذه الثقافة إذا كان من بين قيمها الانضباط يلتزم به الموظفين.¹

يمكننا أن نستنتج أن الانضباط التنظيمي يقوم على دعائم أخلاقية (الإخلاص والمسؤولية)، مهنية (مثل الإشراف الفعال والعلاقات الإنسانية)، ودعائم أخرى قانونية. كما يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية والخارجية، مما يجعل الانضباط نتاج تفاعل مركب بين الفرد والمؤسسة والبيئة المحيطة.

الشكل رقم 02 يوضح: العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي:



المصدر: براهيم حاج عمر، مرجع سابق، ص 68.

❖ المطلب الرابع: المداخل النظرية المفسرة لانضباط التنظيمي:

يمكننا الإشارة إلى مدخلين أساسين لنظم انضباط العاملين تجسّد في ثناياها جوهر الفلسفة الإدارية السائدة في المنظمة وهي تتعامل مع السلوك السلبي للعاملين:

1/ المدخل التصحيحي:

المدخل التصحيحي هو مدخل تأديبي أو عقابي يجسد المدرسة التقليدية في الإدارة من حيث أن الفرد كسول لا يعمل بجد، العاملين المخالفين للمعايير التنظيمية ولشن الآخرين عن الإتباع بسلوك مماثل عن طريق بت الخوف بينهم.

فالعقوبة وأثاره الخوض والتهديد بالعقاب وهي وسائل أساسية تستخدمها الإدارة للحصول على القبول وامتثال العاملين لما هو مطلوب منهم من جهة وللحفاظ على فاعلية المعايير التنظيمية من وجهة أخرى.

¹ عليي خيرة، هند خروع حاج سليمان، مرجع سابق، ص 277.

ولعل من أبرز العقوبات المعتادة التي يتبعها المدخل ولاسيما مع المخالفات المتكررة فهي الإنذار، الخصم المؤقت من الراتب إذا تكرر الخطأ عن قصد وعمد، إيقاف العلاوة السنوية، تنزيل الراتب، الدرجة، أما إذا كانت المخالفات خطيرة كتمدير جزء من ممتلكات المنظمة بصورة متعمدة. التصرفات غير أخلاقية، التزوير، إفشاء الأسرار، فهناك الفصل وهناك المحاكم القضائية.¹

2/ المدخل الوقائي:

يستند المدخل الوقائي إلى فكرة أساسية خلاصتها أن أسلم الطرق في إدارة شؤون العاملين وتقليص مشكلاتهم هو بناء مناخ وقائي يقيهم من إيقاع الجزاءات عليهم.

ومن الممارسات الإدارية التي تساعد على إيجاد وتنمية هذا المناخ ما يلي:

- إيجاد نوع التلاؤم بين الموظف والوظيفة من خلال نظام فعال من الاستقطاب والاحترام والتعيين ...
- الاهتمام بجودة العاملين وتدريبهم.
- تحديد وضع السلوك الوظيفي السليم ووضع القواعد الخالص به ونشرها بين العاملين.
- بناء نظم اتصالات متبادلة تتيح للعاملين نقل أدائه الرؤساء مشكلاتهم.²

إذن ينقسم تقسيم الانضباط إلى مدخلين: الأول تصحيفي يعتمد العقاب كأساس. والثاني وقائي يركز على الوقاية من السلوك السلبي عبر تحسين بيئة العمل والتواصل. ومنه المدخل الوقائي يعكس توجهاً إنسانياً أكثر فعالية واستدامة.

المبحث الثاني: الانضباط التنظيمي في المؤسسة:

يشكل الانضباط التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تستند عليها المؤسسات لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. ويستعرض هذا المبحث كيفية تجسيد الانضباط داخل التنظيم من خلال دراسة دور العملية الإدارية في ضبط السلوك الوظيفي، وتحديد أهميته كعامل أساسي في نجاح المؤسسات.

كما يتناول المؤشرات التي تدل على غياب الانضباط، والمعوقات التي قد تحول دون تحقيقه، ما يسمح بتشخيص دقيق للواقع التنظيمي وطرح حلول واقعية.

¹- باسل خضر سقلاوي، رقية قاسم درويش، مرجع سابق، ص ص 27-28.

²- المرجع نفسه، ص 28.

❖ المطلب الأول: دور عناصر العملية الإدارية في انضباط المورد البشري:

تشكل العناصر الأربعة المتمثلة في عناصر العملية الإدارية (القيادة، الاتصال، التنظيم، الرقابة) المحدد والموجه لسلوك المورد البشري داخل التنظيم، فهي تؤثر بصورة كبيرة على نوعية السلوك الذي يسلكه المورد في عمله، بحيث أن لهذه العناصر دور كبير في تحديد سلوك المورد البشري داخل التنظيم، لأن المورد البشري هو الركيزة الأساسية والمحرك لهذه العناصر الأربعة، حيث تعمل القيادة الإدارية الجيدة على جذب استقطاب الموارد البشرية داخل التنظيم من أجل تحقيق الأهداف الكبرى له، فكلما كان القائد الإداري يقوم بمشاورة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم وشكاويهم، ويقوم بالإرشاد والتوجيه والتواصل مع المورد البشري وهذا كله يولد في نفسية المورد نوع من الروح المعنوية العالية والتمسك بالجماعة وبالتالي سلوك منضبط من طرف المورد البشري.¹

كما يعمل الاتصال على مساعدة الأعضاء الإداريين في إنجاز أهداف فردية وإدارية، و تستجيب للمتغير الإداري وتنظيم النشاطات الإدارية، وتصنف بصورة كاملة جميع السلوكيات المتعلقة بالإدارة والتنظيم بحيث يعمل الاتصال على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد والجماعات وهناك علاقة طردية مباشرة بين الاتصال من ناحية وبين الأداء والإبداع والانضباط التنظيمي من جهة أخرى.

كما يساعد التنظيم على التوزيع العلمي للوظائف والأعمال بحيث يتم تقاديم إسناد وظائف أو أعمال للأفراد بناء على عوامل شخصية، ويمكن التنظيم من تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في المنظمة مما يساعد كل فرد منها لأن يدرك موقعه الإداري وماهية الدور المطلوب منه للقيام بالأعمال الموكلة، وبالتالي لا توجد تداخلات بين الوظائف، وتتسم الوظيفة بالوضوح والشفافية، وهذا من شأنه أن يؤثر على أداء المورد فيما بعد، بحيث يدرك تماماً ما هو مطلوب من الوظيفة الموكلة إليه، ويعمل بكل انضباط وتفاني، كما أن التنظيم يعمل على تنمية الأفراد العاملين في المنظمة عن طريق تدريبهم وتنمية قدراتهم بشكل يمكن من تحسين الأداء بشكل أكثر انضباطاً وجدية.

كما أن للرقابة دور في سلوك المورد البشري بحيث أن الرقابة الناجحة من شأنها أن تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة بفعالية وكفاءة، وتقليل أوجه الهدر والضياع فيها، ومن هنا يتضح بجلاء الدور الذي

¹ - بركة بلاغناس، نصیر زروال، تأثير عناصر العملية الإدارية على انضباط المورد البشري داخل التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 05، جامعة البليدة 2، الجزائر، مارس 2016، ص 433.

تلعبه وظيفة الرقابة في تمكين المنظمة من العمل بشكل فعال لإنجاز الأنشطة والمهام وفقاً لمعايير الأداء الكفاءة وتحقيق الأهداف المتواخدة، وتقليل جوانب الانحرافات غير المرغوبية الحاصلة في العمليات التشغيلية.¹ تبين لنا أن (القيادة، التنظيم، الاتصال، والرقابة) عمليات تلعب دوراً جوهرياً في تشكيل سلوك المورد البشري. فالتنظيم الجيد والاتصال الفعال يعززان الواضح، بينما تضمن الرقابة والقيادة الفعالة تحقيق الانضباط والالتزام داخل المؤسسة.

❖ المطلب الثاني: أهمية ودور الانضباط التنظيمي للمؤسسة:

لقد أثبتت الكثير من الباحثين أن قوة أي مؤسسة ونجاحها تكمن في مواردها البشرية أكثر مما تكمن في نظمها وإجراءاتها، بل أكثر من ذلك تكمن في مدى استعداد هذه الموارد لنشر معارفها وقدراتها، ودافعيتها للعطاء والتضحية في العمل من أجل المؤسسة، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحصل على هذه الاستعدادات إلا بتشكيل وخلق سلوك الانضباط التنظيمي عند عمالها، لذا سنبين فيما تكمن أهمية هذا السلوك بالنسبة للمؤسسة. يعتبر الانضباط التنظيمي ثروة ملموسة لنجاح أي مؤسسة حيث أن وجود نظام انضباط للعمال بالمؤسسة الصناعية يضمن تقليل الخسائر وذلك باكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها مما يساعد على تعديل الانحراف في العمل ومتابعة الأفراد باستمرار، واحترام قواعد العمل بما يضمن تسطير العقوبات لمخالفاتها وسلامة التحقيق وعدالة الجزاء، ويمثل حالة جوهيرية تتطلبها مسألة إشاعة العدالة في أجواء العمل، ومن ثم اندفاع العاملين نحو العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة المردودية، فالانضباط الفعال له هدف الوقاية من المشاكل وتحقيق أي مردود والحفز على خلق جو من العمل المرضي، لأن الانضباط يجب أن يطبق بطريقة مرضية.

كما يقوم هذا الأخير بتحقيق إتقان العمل والمردودية والمحافظة على الوقت من خلال احترام القوانين والتقليل من الغياب والتأخر، والحفاظ على ممتلكات المؤسسة وعدم تخريبها لأن العامل هو المتضرر الأول، وهذا ما حدث على سبيل المثل أثناء العشرية السوداء في الجزائر (1990-2000م)، فالمؤسسات التي خربت وأحرقت أصبح العمال هم المتضررون الأوائل مما أدى إلى تسريحهم إلى البطالة.

كما يحقق التنظيم عندما يعرف كل شخص حقوقه ويؤدي وجباته على أكمل وجه ويؤدي إلى الاحترام المتبادل بين كل العمال وبين العمال والمسؤولين.²

¹- بركة بلاغناس، نصیر زروال، مرجع سابق، ص ص 433-434.

²- رفيقة بوخالفة، مرجع سابق، ص ص 86-87.

إتضح من جملة ما تقدم أن الانضباط التنظيمي يعد من مقومات نجاح المؤسسات، إذ يسهم في تقليل الأخطاء، رفع الإنتاجية، ترسیخ العدالة، وتحقيق الرضا الوظيفي. كما يساعد على تجنب التسيب ويحافظ على استقرار المؤسسة في مختلف الظروف.

❖ **المطلب الثالث: مظاهر الانضباط التنظيمي في المؤسسة ومؤشرات غيابه:**

1/ مظاهر الانضباط التنظيمي:

يمثل الانضباط الاستجابة للنظم والقوانين واللوائح، لذا فإن مظاهر الانضباط الجيد تتمثل في:

- تنفيذ نصوص النظام الأساسي واللوائح.
- التقييد بقرارات اللجان العليا.
- تنفيذ الأوامر بدقة وحماس وروح معنوية عالية.
- تقييد المراتب الأدنى بالمراتب على تسلسلاً و بتوجيهاتها.
- عدم مناقشة القضايا الداخلية خارج الجلسات.
- الإبعاد عن المزاجية والفردية في اتخاذ القرار واستثمار وقت العمل في العمل.

إذا، فكفاءة المنظمات وفعاليتها التنظيمية تقام بمدى انضباط عامليها، فكلما أظهر العمال انضباط فيما

يوكل إليهم من أعمال تحقق أهداف المنظمة وبالتالي نجاحها ورضاهما عن عملها وتزيد مكافاتها لهم...¹

أيضاً هناك من يضيف أن من المظاهر الإيجابية لوجود الانضباط التنظيمي في المؤسسة ما يلي:

- الجدية في العمل.
- الجودة والنوعية في الخدمات المقدمة.
- تكوين شخصية سليمة.
- تحقيق المنافسة.
- تعزيز الشعور بالرضا الانتماء والولاء للمنظمة.
- سيادة روح الفريق الواحد في العمل.²

2/ مؤشرات غيابه:

¹- باسل خضر سقلاوي، رقية قاسم درويش، مرجع سابق، ص ص 32-33.

²- فايزه خلفونى، الادارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي؛ قراءة في نموذج الادارة اليابانية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، المجلد 03، العدد 16، جامعة مولاي طاهر-سعيدة، الجزائر، ديسمبر 2012، ص ص 252-253.

إن غياب الانضباط الوظيفي أو بما يعرف بسلوك التسيب الإداري والذي أصبح ظاهرة جد متفشية في كثير من المنظمات الحكومية وخاصة في الجزائر، يمكن لمسه من خلال عدة أمثلة يمكن أن تكون مؤشرات للدلالة على وجود هذه الظاهرة وانتشارها، وتنقسم هذه المؤشرات إلى قسمين ملموسة قابلة للقياس وتحديد درجة خطورتها سواء للموظف أو المؤسسة أو المجتمع ومنها: عدم التزام الموظف باستغلال وقت العمل الرسمي، التغيب، التأخر، عدم التزام المواظبة بالأمانة والاستقامة، أما المؤشرات الغير ملموسة فهي كثيرة يصعب حصرها وقياسها ودرجة خطورتها، ومنها: تأجيل الأعمال، غياب الجدية في العمل، نقشي روح اللامبالاة وعدم التزام الموظف بالنزاهة، الروتين وعدم الالتزام بالمسؤولية والتهرب من اتخاذ القرارات الخ.¹

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

- عدم التزام الموظف باستغلال وقت العمل الرسمي (ظاهرة الوقت الضائع وتبادل الزيارات بين المكاتب، عدم استغلال الوقت وتبذيره في أشياء غير مفيدة، استغلال الوقت في استقبال الأقارب والزوار والمعارف واستعمال الهاتف....).
- نقشي روح اللامبالاة (الاهتمام بالأشياء التي تهمهم ويلحو لهم عملها وفي الوقت الذي يرغبو فيه).
- عدم التزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي (عدم التقيد بأوقات الدوام الرسمي، الحضور والانصراف وتكرис الوقت في إنجاز مهام أخرى خاصة ...).
- الاستهانة بالملكية العامة وضعف الحس الوطني اتجاهها (استفحال عقلية البالىك وعدم الاهتمام بمعدات المؤسسة ...).
- عدم التزام الموظف باحترام الشرعية القانونية والإطاعة التسلسلية (استعمال القانون للمصلحة الخاصة وعدم احترام النصوص القانونية ...).
- عدم التزام الموظف بالنزاهة (غياب المعايير الأخلاقية في التعاملات والمفاضلة بين المتعاملين والمحاباة وانعدام العدالة في المعاملة ...).
- عدم المحافظة على سرية المكتبيات والقرارات الوظيفية (كشف أسرار متعلقة بالعمل ...).
- التغيب والتأخر بما فيها التغایب عن العمل، (التهرب من المسؤولية والاتكالية والحضور الشكلي دون للعمل ...).

¹ - براهيم حاج عمر، مرجع سابق، ص ص 68-69.

- عدم التزام الموظف بالأمانة والاستقامة (الرشوة، استغلال المركز بما يخالف القواعد الموضوعية).
- الروتين الإداري (مجرد تكرار سلوك معين).
- عدم الالتزام بالمسؤولية والتهرب من اتخاذ القرار (غياب الضمير المهني وعدم التصرف بالقواعد التي تفرضها المؤسسة ...).
- انعدام دافع العمل بجد واحلاص.
- الاتكالية والإهمال وسوء معاملة الجمهور (اتكال بعض الموظفين على زملائهم لإنجاز المهام، انتشار الفوضى، عمليات التنقل الوظيفي بغير موضوعية وعقلنة ...).¹

إذن تتمثل مظاهر الانضباط في الالتزام بالقوانين والقرارات، الانضباط الزمني، واحترام التسلسل الإداري. أما غيابه فيظهر عبر الغياب والتأخر، الإهمال، سوء استخدام الوقت، التسيب، ضعف الروح الوطنية، مما يهدد فعالية المؤسسة.

❖ المطلب الرابع: معوقات تحقيق الانضباط التنظيمي بالمؤسسة:

- لعل أن أبرز المعوقات التي يواجهها الانضباط التنظيمي في المؤسسة ما يلي:
- **غياب الهيكل التنظيمي الواضح:** عدم وضوح العلاقات الإدارية بين العاملين يؤدي إلى ارتباك في أداء المهام، وتدخل في الصالحيات، مما يضعف قدرة الإدارة على فرض الانضباط داخل المؤسسة.
 - **سوء التخطيط الإداري:** غياب التخطيط المسبق للعمل يؤدي إلى ارتجالية في الأداء، و يجعل الموظفين يفتقرن لتوجيه واضح، ما ينعكس سلباً على التزامهم بمهامهم وأدوارهم المحددة.
 - **ضعف آليات الرقابة والمتابعة:** قلة الرقابة الإدارية وعدم وجود نظام فعال لتقدير الأداء يسمح بتكرار الأخطاء دون تصحيح، ويقلل من شعور الموظف بالمساءلة، مما يؤدي إلى تراجع الالتزام والانضباط.
 - **تعدد المستويات الإدارية دون تنسيق:** وجود أكثر من جهة إشرافية دون تنسيق فعال يخلق تدخلاً في القرارات والتعليمات، ويضعف انضباط الموظف لعدم وضوح المرجعية الإدارية.
 - **انخفاض مستوى التحفيز الوظيفي:** عدم وجود حافز معنوية أو مادية تقلل من حماس الموظف للالتزام بالأنظمة والتعليمات، فكلما شعر الموظف بعدم التقدير، كلّ انضباطه التنظيمي.
 - **غياب المشاركة في اتخاذ القرار:** الموظف غير المشارك في صنع القرار يشعر بعدم الانتفاء للمؤسسة، مما يضعف التزامه بتنفيذ تلك القرارات و يؤثر على انضباطه.

¹ - براهيم حاج عمر، مرجع سابق، ص 69.

- ضعف التواصل الداخلي: نقص قنوات التواصل الفعالة بين الإدارة والعاملين يساهم في انتشار الشائعات، وسوء الفهم للمهام، ويزيد من حالات عدم الانضباط نتيجة غموض التوجيهات.

- ثقافة مؤسسية غير داعمة للالتزام: في بعض المؤسسات، تغيب ثقافة المساءلة والانضباط، أو تُطبق بشكل انتقائي، مما يخلق بيئة تساهل وترابي في الالتزام بالقوانين واللوائح.¹

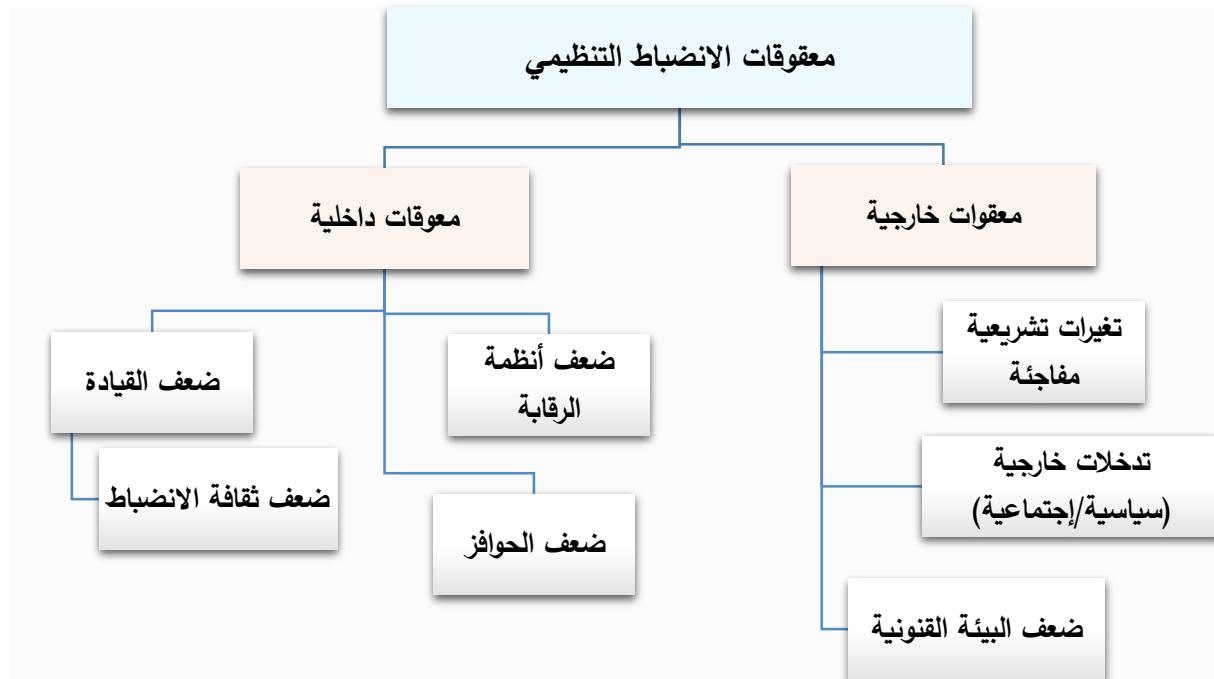
يعرف الانضباط الوظيفي في المؤسسة الجزائرية عدت عوائق، بناية بالعوائق التي تأتي من خارج المؤسسة كالتشيّة غير السليمة التي يتلقاها العامل منذ صغره في مختلف المؤسسات التشريعية التي فقدت وظيفتها وابعدت عن الثقافة الوطنية والتي مزجت بمخلفات الاستعمار الفرنسي السلبية والغزو الإعلامي، وكذلك سنوات العشريّة الحمراء التي قبضت على عنصر الثقة عند الفرد الجزائري والذي رافقه إلى مكان العمل فانعدمت الثقة بين مختلف الأعضاء التنظيمية، حيث تتمثل مواقف عدم الثقة بين أعضاء التنظيم في تلك الاتجاهات السلبية التي تؤثر على كمية ونوعية المعلومات المتبادلة بين أطراف التنظيم، وفي انخفاض الروح المعنوية بين أفراد جماعة العمل، أضف إلى ذلك عدم قدرة العامل الاندماج في عمله بسبب التكوين السيئ الذي يتلقونه من الجامعات ومراكز التكوين المهني التي تنتج منتوج لا يتطابق مع متطلبات السوق الوطنية التي تعرف تغيرات وتطورات تكنولوجية سريعة.

هذه كانت بعض العوائق الخارجية، أما بالنسبة للعوائق الداخلية للمؤسسة فهي تتمثل في السياسة المتتبعة من طرق تسيير الموارد البشرية إذ أن سلبية العملية الإشرافية وميلها إلى استخدام السلطة بتوجيه الجزاءات دون مبرر، مع تجاهل العلاقات الإنسانية في التعامل مع العمال كثيراً ما ينجم عنه انحراف السلوك ويكون رد فعل العمال هو التماطل والغياب والتهاون... الخ، إذ يعزز على سوء استخدام أدوات السلطة من طرف المسؤولين توفير مناخ تنظيمي معوق للاتصال مثل نمط قيادة دكتاتورية أو تركيز شديد في السلطة أو عدم عدالة نظم التحفيز والترقي وتقييم الأداء وغيرها من نظم إدارة الموارد البشرية، وهذه هي أهم العوائق التي تعطل تحقيق سلوك الانضباط التنظيمي عند العامل في المؤسسة.²

¹- سهير بنت فايد بن ناصر العتيبي، معوقات تنظيم العمل الاداري، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد10، ، عمان، الأردن، فيفري2019، ص ص 11-12.

²- براهيم حاج عمر، مرجع سابق، ص36.

الشكل رقم 03 يوضح: معوقات الانضباط الوظيفي:



المصدر: من إعداد "الطالبة".

نصل للقول إذن أن المعوقات غياب الهيكل التنظيمي تشمل؛ ضعف الرقابة، غياب التحفيز، وانعدام المشاركة في اتخاذ القرار. كما تلعب العوامل الخارجية كالتشتت الاجتماعية والثقافية، والعوامل الداخلية كضعف السياسات الإدارية دوراً كبيراً في تعميق الفجوة التنظيمية.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تم التطرق إلى الخلفية المعرفية للانضباط التنظيمي، وقد تبيّن أن الانضباط التنظيمي يمثل عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، باعتباره انعكاساً لمستوى الالتزام، والوضوح التنظيمي، والتفاعل الإيجابي مع القوانين والإجراءات.

وانطلاقاً من هذا الأساس النظري، ينتقل الفصل المولاي إلى تناول المؤسسة كإطار مساعد أكثر لهذا المفهوم، من خلال تقديم مدخل عام للمؤسسة، ثم التطرق إلى خصوصيات المؤسسة الجزائرية، قصد تهيئة الأرضية لفهم أعمق لطبيعة الانضباط التنظيمي داخل هذا النمط من المؤسسات.

الفصل الثالث: الإطار المعرفي

للمؤسسة

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل الأول مضمون ومفاهيم الانضباط التنظيمي وأهميته في تعزيز الأداء المؤسسي، يأتي هذا الفصل ليعزز الفهم من خلال دراسة شاملة للمؤسسة الجزائرية في سياقها التاريخي والوظيفي. سنبدأ باستعراض الخلفية التاريخية لتطور المؤسسات في الجزائر، ثم ننطرق إلى الخصائص التي تميزها، مع تسلیط الضوء على التحديات والعوائق التي تواجهها في سبيل تحقيق أهدافها. وأخيراً، سنركز على أبرز سمات غياب الانضباط التنظيمي داخل هذه المؤسسات، والتي تمثل أحد أهم العقبات التي تعيق تطوير الأداء وتحقيق الاستقرار الإداري. هذا الفصل إذًا يشكل الجسر الذي يربط بين النظرية والممارسة، ويساعد في فهم واقع المؤسسات الجزائرية من زاوية الانضباط التنظيمي وتأثيره على الفعالية المؤسسية.

المبحث الأول: مدخل عام إلى المؤسسة:

تُعد المؤسسة وحدة أساسية في البناء الاجتماعي والاقتصادي لأي مجتمع، فهي تمثل الإطار الذي تمارس فيه الأنشطة وتتجزء من خلاله الأهداف.

ومن هذا المنطلق، يتتناول هذا المبحث مفاهيم المؤسسة من زوايا متعددة، بدءاً ببناؤها وتطورها التاريخي، مروراً بأبرز المقاربات النظرية التي حاولت تفسيرها، ووصولاً إلى أنواعها، وعناصرها، ووظائفها الإدارية المختلفة. ويسعى المبحث إلى تكوين أرضية مفاهيمية ضرورية لفهم السياق الذي تتشكل فيه المؤسسات، تمهدًا للتركيز لاحقًا على المؤسسة الجامعية الجزائرية.

❖ المطلب الأول: نبذة تاريخية لنشأة وتطور المؤسسة:

إن المؤسسات المختلفة التي نراها في الواقع لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة، بل كان ذلك لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. وتتمثل أهم مراحل ظهور وتطور المؤسسات من مجرد كيانات اقتصادية محض إلى بناءات اجتماعية مركبة فيما يلي:

1. الإنتاج الأسري البسيط: لقد اعتبر الإنسان زراعة الأرض وتربية الماشي من أهم النشاطات وهم موارد حياته وذلك لتلبية حاجاته الأساسية والمتمثلة في المأكل والملبس والمشرب مستعملاً بعض الأدوات البسيطة، كما أن التجارة لم تعرف آنذاك، حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات واحتياجات معينة من أفراد المجتمعات وعادة تتم المبادلة بالمقايضة.

2. ظهور الوحدات الحرفية: بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية وارتفاع الطلب نوعاً ما على المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة وما ترتب عنه من تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة، وذلك على شكل أسرى يغيب فيه الاستغلال أو القسوة وهكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية مختلفة للنجارين النحاسين، الحدادين... إلخ.¹

¹ - محمد مباني، **مطبوعة دروس في مقياس "اقتصاد المؤسسة"**، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3-إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، 2018/2019، ص02.

3. **النظام المنزلي للحرف:** أدى ظهور طبقة التجار والرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات وبيعها، ومن الطرق المستعملة الاتصال بالأسر في منازلهم وتمويلهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلعة معينة، وهكذا أصبح هناك ولأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم وممولون من طرف تجار من أصحاب رؤوس الأموال، حيث أن كل منهم مرتبط بالآخر ارتباطاً نفعياً.

4. **ظهور المانيفاكتورة:** إن تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفية نظراً لتطور الأذواق والمستوى الحضاري من جهة وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى وكذلك ظهور الاكتشافات الجغرافية، أدت إلى إثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين امتلكوا أدوات إنتاج يدوية فعملوا على إيجارها إلى أشخاص وأسر داخل المنازل من أجل القيام بإنتاج طلباتهم، التي كانوا يطالبون بتنفيذها في أوقات ومواصفات مناسبة، وفي وقت لاحق استطاع هؤلاء التجار جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر، وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأول والتي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وأصبح صاحب المحل والأدوات هو المشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها.

5. **ظهور المؤسسة الصناعية الآلية:** مع تطور الاكتشافات العلمية والتكنولوجية واتساع السوق أكثر فأكثر، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل الآلية، ويرجع الاقتصاديون ظهور أولى المؤسسات الرأسمالية إلى بداية القرن الثامن عشر أي مع ظهور الثورة الصناعية، والتي كان من بين نتائجها ظهور المؤسسات الكبرى المشغلة لعدد كبير من العمال وكذا بروز تقسيم العمل.

6. **الكتلات والشركات متعددة الجنسيات:** مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي كان على المؤسسات اتباع عدة استراتيجيات لتنكّل فيما بينها، والدخول إلى الأسواق الخارجية ليس في صورة موزعة للسلع والخدمات فقط، بل أيضاً كمنتج في أكثر من بلد خارجي وهي ما يدعى الشركات متعددة الجنسيات.

يتضح من تتبع المراحل التاريخية لنشأة وتطور المؤسسة أن ظهورها لم يكن وليد لحظة، بل جاء نتيجة لتغيرات اجتماعية، اقتصادية، وتكنولوجية متلاحقة. فقد بدأت من الإنتاج الأسري البسيط، مروراً بالوحدات الحرفية والمنزلية، إلى أن تطورت إلى مصانع آلية ثم شركات كبرى وعابرة للحدود. وهذا التطور يُظهر أن المؤسسة، في جوهرها، ليست مجرد كيان اقتصادي بل هي بناء اجتماعي يعكس تطور حاجات الإنسان وتنظيمه للحياة. فهي تكتسب طابعها ووظيفتها من السياق التاريخي والاجتماعي الذي تنشأ فيه، مما يجعلها أداة لتنظيم العلاقات والسلوك داخل المجتمع، وليس فقط لإنتاج السلع والخدمات.¹

¹ - محمد مباني، مرجع سابق ص 02-03.

❖ المطلب الثاني: المقاربات النظرية للمؤسسة:

سنحاول فيما يلي تقديم بعض الالسهامات السوسيولوجية في توضيح وفهم ماهية المؤسسة: بالنسبة لـ "تالكوت بارسونز" فإنه يستلزم وجود مؤسسة، وجود تفاعل بين الأفراد أين يصبح لدى كل فرد دور الضمان استمرارية وثبات العلاقات المتبادلة بينهم. ويركز بارسونز على مفهوم الدور حيث يعتبر أن المؤسسة مجموعة أدوار الفاعلين الاجتماعيين داخلها لحفظ ثباتها واستمراريتها حتى تؤدي مهمتها – أي المؤسسة في إشباع حاجات المجتمع، والنزعه الوظيفية، فإن بارسونز يرى أن كل المؤسسات الاجتماعية يجب أن تتكامل وظيفياً لضمان استقرار المجتمع، كما هو الحال بالنسبة للأفراد داخل المؤسسة الواحدة

من جهة أخرى تعرف "ماري دوغلاس" المؤسسة على أنها "شكل أو بنية واضحة ومعروفة على أرض الواقع، كما يمكن أن تكون مجموعة اجتماعية تتمتع بمشروعية وعليه تصبح لها قدرة على ضبط وتنظيم الأعمال الفردية والجماعية، كما أنها (المؤسسة) لديها سلطة على الأعمال المشتركة للتنظيم.

فال المؤسسة هي عبارة عن نظام من العلاقات وأنماط السلوك المتشابكة والمتدخلة والدائمة داخل المجتمع الواحد. حيث تقوم ببناء وترتيب وتنظيم سلوك الأفراد وعلاقتهم انطلاقاً من المعايير السائدة داخل مجتمعاتهم، وتقوم المؤسسات بهذا الدور وفقاً للمجالات الأساسية في الحياة الاجتماعية:

- على مستوى الزواج وال العلاقات الأسرية والتنشئة الاجتماعية.
- على مستوى التعليم والتدريب وضمان نقل المعرفة والقدرات والمهارات المتخصصة.
- على مستوى سوق العمل والاقتصاد وإنتاج وتوزيع السلع والخدمات.
- على مستوى السلطة والقانون والحكم والسياسة لحماية وصيانة المجتمع.¹

تعد المؤسسات مكونات هيكلية مهمة في المجتمعات الحديثة والتي تعالج نشاط أو وظيفة أساسية محددة، حيث أن وجود المجتمع الحديث مرتبط بوجود المؤسسات والتي تلعب دوراً حاسماً وبارزاً في تنظيم وتسهيل الحياة الاجتماعية، إضافة إلى أنها تعتمد على بعضها البعض في أداء وظائفها، وتخالف المؤسسة عن المنظمة في كون هذه الأخيرة تتميز بهيكل تنظيمي هرمي وتعتمد على العمل والتسيير العقلاني لتحقيق مصالح معينة.

نجد في علم الاجتماع بروز ثلاثة اتجاهات نظرية في بروز الظاهرة المؤسساتية:

¹ - ياسين أوسعیدان، مطبوعة يدرس في مقاييس "علم اجتماع المؤسسات"، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2020، ص 01.

1. الاتجاه الوظيفي: ومن أبرز الباحثين الذين تعرضوا إلى تحديد المفهوم الخاص بالمؤسسة من خلال الاتجاه الوظيفي نجد "إيميل دوركايم" و "تالكوت بارسونز"، حيث يرى أنصار هذا الاتجاه أن المؤسسات لها دور كبير في الصيانة والحفاظ على النظام الاجتماعي، ولا يكون هناك اندماج وتكامل اجتماعي إلا إذا قامت

المؤسسات بثلاث وظائف أساسية في المجتمع وهي:

- أن تقوم المؤسسات ببناء وتكوين العلاقات الاجتماعية وتكون بمثابة عامل محفز لتوقعات الدور الذي يواجهه الأفراد في تصرفاتهم اليومية.
- تقوم المؤسسات بتعديل توزيع الإشاع الاجتماعي و اختيار الأشخاص المناسبين والمؤهلين المناسبين.
- عن طريق الرموز والسياسات والإيديولوجيات، فإن المؤسسات تمثل وتثبت قيم الشرائع والقواعد والنظم الاجتماعية.

2. اتجاه الصراع: وعلى النقيض من المقاربات الوظيفية فإن نظرية الصراع - لدى (كوزر) - لها نظرية مغايرة بالنظر إلى أن الصراع وعدم المساواة متأصلان في المجتمعات الحديثة، فإن المؤسسات تحقق العدالة الاجتماعية لجميع الأفراد داخل المجتمع، وعليه فإن المؤسسات هي عبارة عن أدوات لتحقيق السلطة والهيمنة وتساعد على تكريس اللادالة واللامساواة وبالنسبة للباحثين من السهل عليهم إثبات أن الأقليات العرقية وأولئك الذين ينتمون إلى طبقات اجتماعية دنيا يستقدون بدرجة أقل من الطبقات العليا من عمل المؤسسات، وهذا يؤدي إلى تشكيل الطبقية بطريقة تلقائية، ويؤكد العديد من علماء مدرسة فرانكفورت للنظرية النقدية (أدولف هوركهايم ماركوز) أن المؤسسات يمكن أن تعمل بطريقة استغلالية وإقصاء لأنها تخدم أولاً وقبل كل شيء علاقات القوة السائدة وإعطائها الشرعية الالزام، وهذا يمكن أن يؤدي إلى شذوذ سلوكي و اختلال وظيفي داخل المجتمع كما هو الحال في بعض الأحيان في المؤسسات الكلية (غوفمان، فوكو) مثل مؤسسات الطب النفسي أو السجون أو الثكنات العسكرية.¹

3. الاتجاه المؤسساتي الحديث: يؤكد هذا الاتجاه من خلال منظريه (بواال، دي ماجيو ويليمسون) على أن المؤسسات مهمة جدا في سن قوانين وإجراءات تضبط سلوك الأفراد وأعمالهم اليومية إضافة إلى تنظيم العلاقات والأفعال والممارسات مما يجعل البيئة الاجتماعية أكثر قابلية للاستشراف والتتبؤ خاصة في البيئات الأكثر تعقيداً، والملاحظ أن هذه القوانين والتشريعات التي تنظم العلاقات والسلوك لا تناقض ولا

¹ - ياسين أوسعیدان، مرجع سابق، ص 02.

ترفض من طرف المجتمع بل يحاول الأفراد دائمًا التكيف معها وبال مقابل تقوم المؤسسات بتوفير التكاليف والموارد التي يحتاجها الأفراد بالإضافة إلى مساعدتهم على حل مشكلاتهم اليومية، وفي هذا الصدد من عمل المؤسسات يجب توفير عنصرين أساسين والمتمثلان في الثقة والشفافية.¹

من خلال ما سبق يمكننا القول أن النظريات السوسيولوجية تتفق على أن المؤسسات تشكل ركيزة أساسية في بناء واستقرار المجتمع الحديث، حيث تقوم بتنظيم سلوك الأفراد وال العلاقات الاجتماعية وفقاً لمعايير وقيم مشتركة. يرى الوظيفيون ك"بارسونز" و"دوركمهaim" أن المؤسسات تؤدي أدواراً ضرورية لضمان التكامل والنظام الاجتماعي. في المقابل، يرى أنصار نظرية الصراع أن المؤسسات تُستخدم كأدوات للهيمنة وإعادة إنتاج التفاوتات الطبقية والاجتماعية. أما الاتجاه المؤسسي الحديث فيؤكد على دور المؤسسات في تقنين السلوك الاجتماعي وجعل البيئة قابلة للتبؤ، بشرط وجود الثقة والشفافية. ورغم اختلاف المنطلقات، إلا أن الجميع يجمع على أن المؤسسات ليست كيانات جامدة، بل هي ديناميكية، تتغير بتغير المجتمع وتساهم بدورها في تغييره.

❖ المطلب الثالث: أنواع المؤسسة وعناصرها:

1/ أنواع المؤسسة:

للمؤسسات أنواع وأشكال مختلفة، ولعل أبرز التصنيفات ما يلي:

1. حسب الحجم: يقوم هذا التصنيف على فرضية أن الحجم يؤثر على طبيعة التنظيم، ونمط العلاقات الداخلية بين الإدارات، ومنه فالمؤسسات ذات الحجم المتماثل يسود بها سلوك تنظيمي متماثل وللإشارة ومن أجل التصنيف حسب الحجم، يمكن الاعتماد على جملة من المتغيرات، فالتصنيف بحسب هذا المعيار، لم يصل إلى درجة التوحيد في كل القطاعات، فالمؤسسة المتوسطة في قطاع معين قد تعد صغيرة الحجم في قطاع آخر، وهذا راجع لكون التصنيف قائم على جملة من المتغيرات (عوامل الإنتاج. المردودية. حجم النشاط).²

- أ. المؤسسات الصغيرة: وهي تلك المؤسسات التي لا يزيد عدد أفرادها عن العשרה 10.
- ب. المؤسسات المتوسطة، وهي التي تضم بين عشرة 10 وخمسين فرداً.
- ج. المؤسسات الكبيرة: وهي تلك المؤسسات التي تتوفر على أكثر من خمسين فرداً 500 مستخدم.

¹ ياسين أوسعیدان، مرجع سابق، ص 03.

² مازن ليمان الحوش، **المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقة، الجزائر، 2024، ص 84.

2. حسب الشكل القانوني: أنواع المؤسسات حسب الشكل القانوني:

أ. مؤسسات فردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، ومحدودة النشاط والمسؤولية، ويمتاز هذا

النوع من المؤسسة: السهولة في الإنشاء والتنظيم. يكون صاحب المؤسسة هو المسؤول الوحيد في

اتخاذ القرارات ونتائج عمل المؤسسة.

ب. الشركات: من حالة الشركة الخاصة، التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد ذات المسؤولية المحدودة.

ج. شركات الأشخاص: شركات التضامن، شركات الأسهم، والشركات ذات المسؤولية المحدودة.

د. شركة الأموال كشركات المساهمة والتوصية بالأسهم.

3. حسب طبيعة الملكية: وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

أ. المؤسسات الخاصة: وهي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد أو المجموعة أفراد (شركات أموال أو أشخاص).

ب. المؤسسات المختلطة: وهي بصورة عامة المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين قطاعين القطاع الخاص والقطاع العام.

ج. المؤسسات العمومية: وهي التي تعود ملكيتها للدولة، وتهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع مادام ميدان نشاط هذه المؤسسة غالباً ما يكون محلياً فلابد من متابعة وترقية مستمرة خاصة في التموين، بما أن التموين يكون محلياً أو عن طريق الاستيراد خارجياً.

4. أيضاً هناك تصنيف حسب **الطابع الاقتصادي** أي تصنف حسب معايير اقتصادي معنية (النشاط الاقتصادي الممارس، وأبرز أنواعها: (المؤسسات الصناعية، الفلاحية، التجارية، المالية، الخدمية).¹

2/ عناصر المؤسسة:

هناك أربعة 04 عناصر رئيسية مرتبطة بالمؤسسة وهي:

1. الأفراد: حيث العنصر البشري أهم العناصر الأربعة مجتمعة، فتحقيق الأهداف يمر عبر الاتصال بين الأفراد، وعلى الرغم من التطورات التكنولوجية التي شهدتها المؤسسة لم تتمكن أية مؤسسة لحد الآن من تجاوز دور الفرد، ذلك أن إلغاء احتمالات وإمكانيات تطور المؤسسة وتسيرها بشكل ألي.

2. الأفكار: إن كل مؤسسة أساس وجودها فكرة تم إنشائها بناءً عليها، ثم تتم صياغة هذه الأفكار في شكل مبادئ وتشريعات تنظم علاقات العمل.

¹- مازن ليمان الحوش، مرجع سابق، ص ص 84-85.

3. الموارد البشرية: تعتبر إحدى أهم ركائز أية مؤسسة، حيث بواسطتها يتم التسيير والتجهيز والتمويل، وذلك لابد من إيجاد علاقات بينهما لتعمل بشكل متجانس.

4. الأهداف: لكل مؤسسة هدف أو مجموعة من الأهداف، تسعى للوصول إليها سواء قصيرة أو طويلة المدى، وإلا فقدت المؤسسة مبرر وجودها.¹

❖ المطلب الرابع: العمليات الإدارية في المؤسسة ووظائفها:

تمثلت العمليات الإدارية في المؤسسة في العناصر التالية:

1/ العمليات الإدارية في المؤسسة:

1. عملية التخطيط: يعتبر التخطيط من ضمن مجالات الإدارة التي تتعرض بدرجة كبيرة للتغيير السريع خاصة مع التطورات والتغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هذا ما أعطى للتخطيط إسمه والдинاميكية.

العوامل التي تتوفر في الطريقة الديناميكية التي يمارس بها التخطيط:

- الفلسفة الإدارية والنطاق الإداري السائد.
- متى تتوفر التفاصيل المرغوبة في البرامج التخطيطية.
- مدى رغبة الإدارة في تطوير أساليب التخطيط المستخدم

2. التنظيم: يقصد به رصد الأنشطة الالزمة لإنجاز الخطة وتقسيمها إلى اختصاصات للأفراد والاقسام والادارات، وتحديد وتوزيع سلطه كل منها بما يكافأ مع مسؤوليتها ووضع إطار رسمي لعلاقات العمل بينها بغرض تمكين الأفراد من العمل في انسجام وتعاون وتحقيق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة².

3. عملية القيادة: هي عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريرهم اراديا اتجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف معينة، وعملية القيادة لا تقوم إلا بوجود طرفين (من يقود ومن يقادون).

خصائص القيادة الإدارية في المؤسسة الحديثة:

- قبولها لثورة التغيير.
- ترکيز على الجهود الإدارية حول مواجهة الاساسيات وهذا حتمية اداره التمييز وحدهم تغيير من النطاق الإداري دائم.

¹- مازن ليمان الحوش، مرجع سابق، ص 81.

²- محمد بهجت جاد الشكشك، المنظمات وأسس إدارتها المكتب الجامعي الحديث، دار النشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 301.

- الإقناع بأن مضمون فكرة قيادة فريق العمل تعني قيادته إلى النجاح.

- ملائمة برامج تنمية المعارف والمهارات المؤسسة وروح العمل الجماعي.

4. الرقابة: يقصد بالرقابة العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكيد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير

الخطط المرسومة¹.

أسس ومبادئ وممارسة العملية الرقابية:

- التركيز على نقاط الرئيسية الحرجية.

- ضرورة ملائمة نظام الرقابة للتنظيم.

- التحكم الذاتي لنظام الرقابة.

- ضرورة مراعاة أثر العملية الرقمية على الأفراد.²

العمليات الإدارية تمثل جوهر الأداء المؤسسي، إذ تُسهم في تحويل الأهداف إلى نتائج ملموسة من خلال التفاعل المنظم بين الفكر والتخطيط والتنفيذ والتقويم، ما يعكس كفاءة المؤسسة في التكيف مع التغيرات وتحقيق التميز.

2/ وظائف المؤسسة:

فيما يلي سيتم عرض أبرز وظائف المؤسسات الحديثة:

1. وظيفة التوظيف: تشمل كل ماله علاقة بتمديد العاملين، الذين تحتاجهم المؤسسة لتنفيذ الأنشطة ومؤهلاتهم كذلك كيفية استخدام ومنحهم الأجر ومتطلبات، المناسبة والمحافظة عليهم وتدريبهم وتطويرهم.

2. وظيفة التمويل: وتشمل كل ماله علاقة بالحصول على الأموال الضرورية لعمل المنظمة بما في ذلك الإهتمام بحساباتهم فلا يمكن لأي منظمة أن تنتج وتبقي دون إهتمام بعدد كبير من القضايا التي تتعلق بتحديد الأموال الضرورية.

3. وظيفة العمليات والإنتاج: وتشمل كل ما تقوم بها المنظمة الإنتاجية لأغراض، بغية تحقيق الربح فعندما يقيم مجموعة من الأفراد شركة لصناعة الهواتف مثل: حتى تبقى هذه الشركة لابد من أن تقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بتصنيع الهواتف إذا لم تفعل ذلك لن تبقى.

¹ - محمد عبد الرحيم، التسويق المعاصر، دون ط، مطبعة جامعة القاهرة، مصر 1989، ص 247.

² - أحمد عرفة وآخرون، فعالية التنظيم والسلوك الإنساني مؤسسة شباب، الجامعة الإسكندرية، مصر، 2002، ص 150.

4. **وظيفة الموارد البشرية:** تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة من حيث إختيارهم وتعيينهم عن طريق المعايير السليمة لعملية الإختيار، كما تتعلق بالخدمات التي تشبع حاجتهم المادية والنفسية.¹ إلضاح لنا أن المؤسسة تتبع حسب طبيعتها إلى مؤسسات إنتاجية تهدف لتحقيق الربح من خلال تصنيع السلع، وخدمة تُعنى بتقديم خدمات غير مادية للمجتمع. أما من حيث الوظائف، فتؤدي المؤسسة أدواراً متعددة كالتنظيم، التخطيط، التوجيه، الرقابة، إضافة إلى وظائف اقتصادية واجتماعية تساهم في خلق القيمة، وتوفير فرص العمل، وتلبية حاجات الأفراد.

المبحث الثاني: نظرة حول المؤسسة الجزائرية:

تُعد الجامعة من أبرز مؤسسات المجتمع التي تلعب دوراً جوهرياً في إنتاج المعرفة وتكوين النخب، وفي الجزائر، شهدت المؤسسة الجامعية مساراً تطوريًّا خاصاً متأثراً بالسياقات التاريخية والسياسية والاجتماعية. يسعى هذا المبحث إلى تسلیط الضوء على الملامح الكبرى لهذه المؤسسة من خلال تتبع نشأتها التاريخية، واستعراض خصائصها وأهدافها، والتحديات التي تواجهها، وكذا الإصلاحات التي عرفها قطاع التعليم العالي، مع التركيز على موقع الانضباط التنظيمي في هذا السياق.

❖ المطلب الأول: الخلفية التاريخية لتطور المؤسسة الجزائرية:

عرفت المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال سلسلة من التحولات التنظيمية والاقتصادية، عكست التغيرات السياسية والاختيارات الاقتصادية التي انتهت بها الدولة. فقد كانت المؤسسات في البداية أداة لبناء اقتصاد وطني مستقل، ثم وسيلة لتحقيق العدالة الاجتماعية، قبل أن تُعاد هيكلتها لاحقاً لمواكبة تحديات السوق والافتتاح الاقتصادي. وتبيّن دراسة تطور هذه المؤسسة عبر الزمن كيف تأثرت بالسياسات العمومية، ومدى فاعليّة هذه الأخيرة في تحقيق التنمية المنشودة.

1. **مرحلة ما بعد الاستقلال (1962 – 1971):** اعتمدت الدولة الجزائرية في بداية الاستقلال على نموذج التخطيط المركزي من أجل بناء قاعدة صناعية متكاملة. تم تأمين وسائل الإنتاج، وإنشاء مؤسسات عمومية وطنية كبرى، دون الأخذ بعين الاعتبار الجدوى الاقتصادية. تميزت هذه المرحلة بغياب سوق وطنية منظمة، نقص الكفاءات، والتدخل في الصالحيات، مما أدى إلى ضعف مردودية المؤسسات.

¹- سعاد نايف البرنوطي، **الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية**، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2004، (ص 50 – 52).

2. مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971 - بداية الثمانينات): تم تبني مبدأ التسيير الذاتي الاشتراكي الذي يمنح العمال حق المشاركة في تسيير المؤسسة من خلال المجالس العمالية. هدف هذا النمط إلى القضاء على الاستغلال، وتعزيز الديمقراطية داخل المؤسسة، لكنه فشل بسبب تضارب الصالحيات بين المدير والمجلس، غياب الانضباط، وانعدام ثقافة المحاسبة، مما ساهم في تدهور فعالية الأداء.

3. مرحلة إصلاح المؤسسات (1980 - 1989): بعد الأزمة الاقتصادية وعجز الدولة عن تمويل المؤسسات، شرعت في إصلاحات داخلية من خلال إعادة الهيكلة، فصل الأنشطة، وتحديد المهام بدقة. تم منح المؤسسة استقلالية قانونية ومالية، واعتماد نمط تسيير اقتصادي حديث يرتكز على فعالية الموارد، التكوين، والبحث العلمي، في إطار الانفتاح على السوق.¹

تلت هذه المراحل مراحل أخرى من بداية فترة التسعينات إلى يومنا هذا، يمكن حصرها في المرحلتين التاليتين:

4. مرحلة الخوصصة.

5. مرحلة اقتصاد السوق.

ينتظر من خلال تتبع هذه المراحل أن تطور المؤسسة العمومية الجزائرية ارتبط بشكل وثيق بالتحولات السياسية والاقتصادية الكبرى في البلاد. ورغم تعدد محاولات الإصلاح، إلا أن غياب رؤية استراتيجية واضحة، وافتقار المؤسسات إلى ثقافة التسيير العقلاني، ظلا من أهم العوائق التي أعاقت بناء مؤسسة فعالة وقادرة على التكيف مع تحديات العصر.

❖ المطلب الثاني: الخصائص الأساسية للمؤسسة الجزائرية:

تُعد المؤسسة الجزائرية جزءاً حيوياً من النسيج الوطني، حيث شيدت في إطار اقتصادي كانت فيه الدولة الفاعل الأساسي. ومع دخول الجزائر مرحلة التحول نحو نظام السوق، أصبحت هذه المؤسسات مطالبة بالتكيف مع شروط جديدة تفرضها المنافسة والانفتاح، ما كشف عن العديد من نقاط الضعف في بنيتها وأساليب تسييرها. فيما يلي سيتم عرض الخصائص الأساسية للمؤسسة الجزائرية:

1. الطابع العمومي وتبعدية القرار: إن المؤسسات ظلت تابعة لسلطة الدولة، إما مباشرة من خلال ملكيتها، أو غير مباشرة عن طريق تدخلات مستمرة في التسيير. هذه العلاقة تجعل المؤسسة غير مستقلة في اتخاذ قراراتها، وتبقيها خاضعة لمنطق التوجيه المركزي الذي يحدّ من مرونتها وقدرتها على التفاعل مع المتغيرات.

¹- مازن سليمان الحوش، مرجع سابق، ص ص 86-87.

2. **البيروقراطية الإدارية:** أن تسيير المؤسسة يمرّ عبر هيكل معقد تتطلب إجراءات طويلة، مما يعوق عملية اتخاذ القرار ويخفض الاستجابة لمتطلبات الواقع الميداني. كما أن الصلاحيات موزعة بطريقة غير فعالة، وهو ما يخلق تداخلاً في المهام ويقلل من المسؤلية المباشرة.

3. **ضعف الأداء وغياب الفعالية:** الإنتاجية منخفضة في عدد كبير من المؤسسات، حيث تُسجّل خسائر أو نتائج مالية غير مرضية. يعود ذلك إلى تسيير تقليدي يرتكز على الروتين، إلى جانب نقص التكوين، وقلة استعمال أدوات التقييم والتخطيط العلمي، وهو ما يضعف القدرة التنافسية.¹

4. **غياب الاستقلالية المالية والتنظيمية:** تخضع المؤسسة للرقابة المسبقة والمراقبة من طرف الدولة في تسيير ميزانيتها. لا تملك حرية كاملة في تخصيص مواردها أو إعادة استثمار أرباحها، مما يجعلها رهينة القرارات الإدارية بدلاً من أن تستجيب لحاجياتها الفعلية.

5. **ضعف ثقافة الأداء والمردودية:** إن المؤسسة الجزائرية في الغالب لا تعتمد مبدأ المحاسبة الفردية أو الجماعية، ولا ترتبط النتائج بالكافات أو التقييم. هذا يعزز مناخاً من اللامبالاة ويفقر إلى الحوافز الضرورية لدفع العاملين إلى التحسن والتطور.²

6. **صعوبات التكيف مع متطلبات السوق:** مع الانفتاح الاقتصادي، وجدت المؤسسات نفسها غير مهيئة للتنافس، خاصة في ظل محدودية الابتكار وغياب ثقافة المقاولة. كما تواجه المؤسسات ضعفاً في القدرة على تكيف منتجاتها وأسعارها مع احتياجات الزبائن، إضافة إلى غياب أدوات فعالة للتسويق والمتابعة.³ يوضح مما سبق أن المؤسسة الجزائرية، رغم محاولات التكيف، ما تزال تواجه صعوبات بنوية مرتبطة بطريقة نشأتها وممارسات التسيير الموروثة. إن تجاوز هذه النقصان يمرّ حتماً عبر إصلاحات هيكلية، تهدف إلى منح المؤسسة هاماً حقيقياً من الحرية في القرار، وتفعيل آليات الحكم، وتحسين كفاءات المورد البشري، حتى تصبح قادرة على رفع التحديات المفروضة عليها من الداخل والخارج.

❖ المطلب الثالث: التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسة الجزائرية:

تتمثل أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسة في المعوقات الثلاثة الآتية:⁴

¹- حسان مراني، بعض الخصائص الأساسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة المؤسسة، العدد 05، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2006، ص ص 159-160.

²- المرجع نفسه، ص ص 160-161.

³- المرجع نفسه، ص 162.

⁴- ميخائيل جمیعان، أسس الإدارة العامة، دار عویدات للنشر، بيروت، 1983، ص 152.

1/ معوقات شخصية: "تتمثل في عدم القدرة على التعبير الجيد و اختيار الألفاظ الواضحة كما يرى الباحث آل علي والموسى أن أغلبية المعوق تكون في عدم الإقناع بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة".

في المؤسسات الجزائرية، تُعتبر هذه المعوقات من أبرز أسباب ضعف الأداء الإداري. فالكثير من الموظفين يفتقرن إلى مهارات التعبير الشفهي والكتابي، وهو ما ينعكس سلباً على التعامل مع المرتفقين، خاصة في القطاعات التي تتطلب توجيهها وإرشاداً مستمراً، كالصحة والإدارة المحلية.

الضعف في القدرة على الإقناع يعود غالباً إلى نقص التكوين في الاتصال الإداري، وغياب آليات فعالة لتطوير المهارات الفردية، إضافة إلى ثقافة وظيفية تقليدية تجعل الموظف يكتفي بتنفيذ التعليمات دون مبادرة. كما أن بعض الموظفين يعانون من القلق أثناء الحديث أمام الزملاء أو الجمهور، بسبب بيئة عمل لا تشجع على الثقة بالنفس.

2/ معوقات تنظيمية: " تكون في كبر نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية، وهذا راجع إلى عدم وجود هيكل تنظيمي جديد يسير المؤسسة. كما يشير الباحث حمود إلى أن هذه المعوقات راجعة إلى عدم وضوح الاختصاصات والإصلاحيات والمسؤوليات ومنع التداخل بين الوحدات التنظيمية".

يُعاني التنظيم الإداري في المؤسسات الجزائرية من التكادس الهيكلي، حيث تتعدد مستويات الإدارة دون ضرورة حقيقة، ما يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار و تعطيل الإجراءات. نطاق الإشراف الواسع يعني أن مسؤولاً واحداً يُشرف على عدد كبير من الأعوان دون القدرة على المتابعة الدقيقة، مما يولد اختلالات في التنفيذ والمراقبة.

كما أن غياب وصف دقيق للمهام يؤدي إلى تداخل الصالحيات بين المصالح المختلفة، و يخلق نزاعات داخلية أو تنازعاً على الاختصاص.

العديد من المؤسسات لم تُراجع هيكلها منذ عقود، على الرغم من التغيرات الكبرى في محيطها الإداري والتكنولوجي، مما يجعلها غير قادرة على التأقلم مع الواقع الجديد أو مواكبة الإصلاحات الحديثة.

3/ معوقات بيئية: إن المحيط الذي نعيش فيه يؤثر ويتأثر به من خلال درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية وجود الضوضاء. هذا ما يؤدي إلى إعاقة المؤسسة الخدمية و يخلق التوتر لها.

البيئة الفيزيائية للعمل داخل عدد من المؤسسات الجزائرية، خاصة في المناطق الداخلية والجنوبية، تُعاني من اختلالات واضحة: مكاتب ضيقة، تهوية سيئة، إضاءة غير كافية، وغياب أدوات الراحة الأساسية مثل مكيفات الهواء أو التجهيزات المكتبية الملائمة.

هذا المناخ يؤدي إلى إنهاك جسدي ونفسي للموظفين، ويؤثر على التركيز وجودة الأداء. إضافة إلى ذلك، فإن الضوضاء الناتجة عن الاكتظاظ أو سوء التصميم المعماري قد تخلق بيئة طاردة للعمل، تُعزز الشعور بالتوتر والضغط، خاصة في المصالح ذات الطابع الاجتماعي أو التي تستقبل جمهوراً واسعاً. ولا يمكن إغفال تأثير هذه الظروف على علاقة المؤسسة بالمرتفقين، إذ تؤثر سلباً على جودة الاستقبال والتعامل، وتغذى مظاهر الفوضى واللامبالاة.

من خلال هذه المعوقات الثلاث، يتضح أن المؤسسة الجزائرية، تواجه تحديات عميقة تمس العنصر البشري، البنية التنظيمية، والبيئة المادية. ومعالجة هذه التحديات تتطلب رؤية شاملة تُعيد الاعتبار للموارد البشرية، تُصلح التنظيم الداخلي، وتهيء بيئة عمل محفزة وعصيرية.

❖ **المطلب الرابع: أهم سمات غياب الانضباط التنظيمي في المؤسسة الجزائرية:**

يشكل الانضباط التنظيمي لدى الموظف الإداري ركيزة أساسية لنجاح الإدارة ورفع كفاءتها، وهو عامل رئيسي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. غير أن المؤسسة الجزائرية تعاني من عدة مظاهر تعبّر عن ضعف الانضباط، مما يؤثر سلباً على فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها.

وفيما يلي أبرز سمات غياب الانضباط الذاتي في الإدارة الجزائرية¹:

1. تدني الوضع الاجتماعي والمادي للموظفين.
2. انتشار البيروقراطية السلبية.
3. عدم احترام التشريعات والقوانين من طرف الموظفين.
4. عدم التزام الموظف بالاستقامة في التعاملات مع الموظفين.
5. عدم التزام الموظف بتكرис نفسه للعمل الوظيفي وامتناعه عن التسبيب الإداري وعدم احترام مواقف العمل والدؤام الرسمي.
6. غياب مقياس علمي وموضوعي في توزيع الإطارات الكفأة على مختلف الإدارات والمؤسسات.
7. التشبت المفرط بالقانون على حساب الفعالية.
8. تسييس العمليات التنظيمية.
9. ضعف اللامركزية في اتخاذ القرار.

¹ - لطفي بوحوية، **العوامل المؤثرة على الانضباط الذاتي في الادارة الجزائرية**، المجلة الأكاديمية الاجتماعية والانسانية، العدد 20، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، الجزائر، جوان 2018، ص 197-198.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الجوانب النظرية والتطبيقية العامة للمؤسسة، حيث تم في البداية التطرق إلى النشأة التاريخية لمفهوم المؤسسة وتطورها عبر مختلف المراحل، إلى جانب استعراض أبرز المقاربات النظرية التي تناولت طبيعتها ووظائفها. كما تم تصنيف أنواع المؤسسات وعرض العناصر التي تتكون منها، مع التركيز على العمليات الإدارية الأساسية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

وانطلق الفصل بعد ذلك إلى تسلیط الضوء على خصوصية المؤسسة الجزائرية، من خلال استعراض تطورها التاريخي، والوقوف على أهم الخصائص البنوية والتنظيمية التي تميزها. كما تم تحليل التحديات والمعوقات التي تعرّض أداءها، لا سيما ما يتعلّق بضعف التسيير، وتشيي بعض الممارسات السلبية، ونقص الحوكمة. واختتم الفصل بعرض مفصل لأهم مظاهر غياب الانضباط التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية، والتي تعكس اختلالات حقيقة على مستوى السلوك الإداري، وتأثير بشكل مباشر على جودة الأداء وفعالية العمل المؤسسي.

ويمثل هذا الفصل أرضية أساسية لالانتقال إلى الدراسة التطبيقية التي ستتم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "بشير بن ناصر" بولاية بسكرة، قصد الوقوف على مدى تجسّد مفاهيم الانضباط التنظيمي في الممارسة اليومية، ومدى تواافقها مع الإطار النظري الذي تم تقديمها.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية

عرض النتائج

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية محطة هامة في أي دراسة بحثية، يقوم الباحث فيها ويحاول الإجابة على تساؤلات الدراسة والوقوف على مختلف جوانبها الامبريقية، وهذا بالاعتماد على إجراءات منهجية معينة وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة.

وستنطرب في هذا الفصل لمختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها نتعامل مع الجانب الميداني وذلك بتحديد مجالات الدراسة؛ المكاني، الزمني، البشري والمنهج المستخدم، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة، وبعد ذلك الكشف عن الأدوات المنهجية، والوسائل المستخدمة في جمع المعلومات وتحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير. فمن خلال جمع مختلف المعلومات والبيانات المطلوبة حول الموضوع سنقوم بعرضها وتقسيرها وتحليلها، ومن ثم مناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة:

❖ المطلب الأول: مجالات الدراسة:

لابد على أي باحث عند إجراء دراسة ميدانية وضع حدود و مجالات لها، ليتنسى معرفة مختلف خصائصها وأبعادها والمراحل التي مررت بها، وسيتم فيما يلي عرض حدود الدراسة الحالية والتي ستحصرها في المجال المكاني والمجال الزماني.

1. المجال المكاني:

يُقصد بال المجال المكاني ذلك الحيز الجغرافي الذي أُجريت فيه الدراسة الميدانية، ويُحدد بالمكان الذي تم فيه تطبيق أدوات البحث (الاستبيان).

وفي هذه الدراسة، تم تمثل المجال المكاني في (المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-ولاية بسكرة).

أ. التعريف بالمؤسسة:

المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-ولاية بسكرة تأسست بموجب المرسوم (07-140) المؤرخ في (19 ماي 2007)، والمتضمن إنشاء تنظيم وتسخير المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتقع المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة بحي العالية الجنوبية، يحدها من الشمال المؤسسة العمومية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب وجراحة الأطفال، وجنوبا وشرقا جامعة محمد خيضر، وغربا حديقة بشير بن ناصر، وتبلغ مساحتها الإجمالية (44584 م²).

ويتولى المستشفى عدد من المهام كما حددها القانون تتمثل في:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

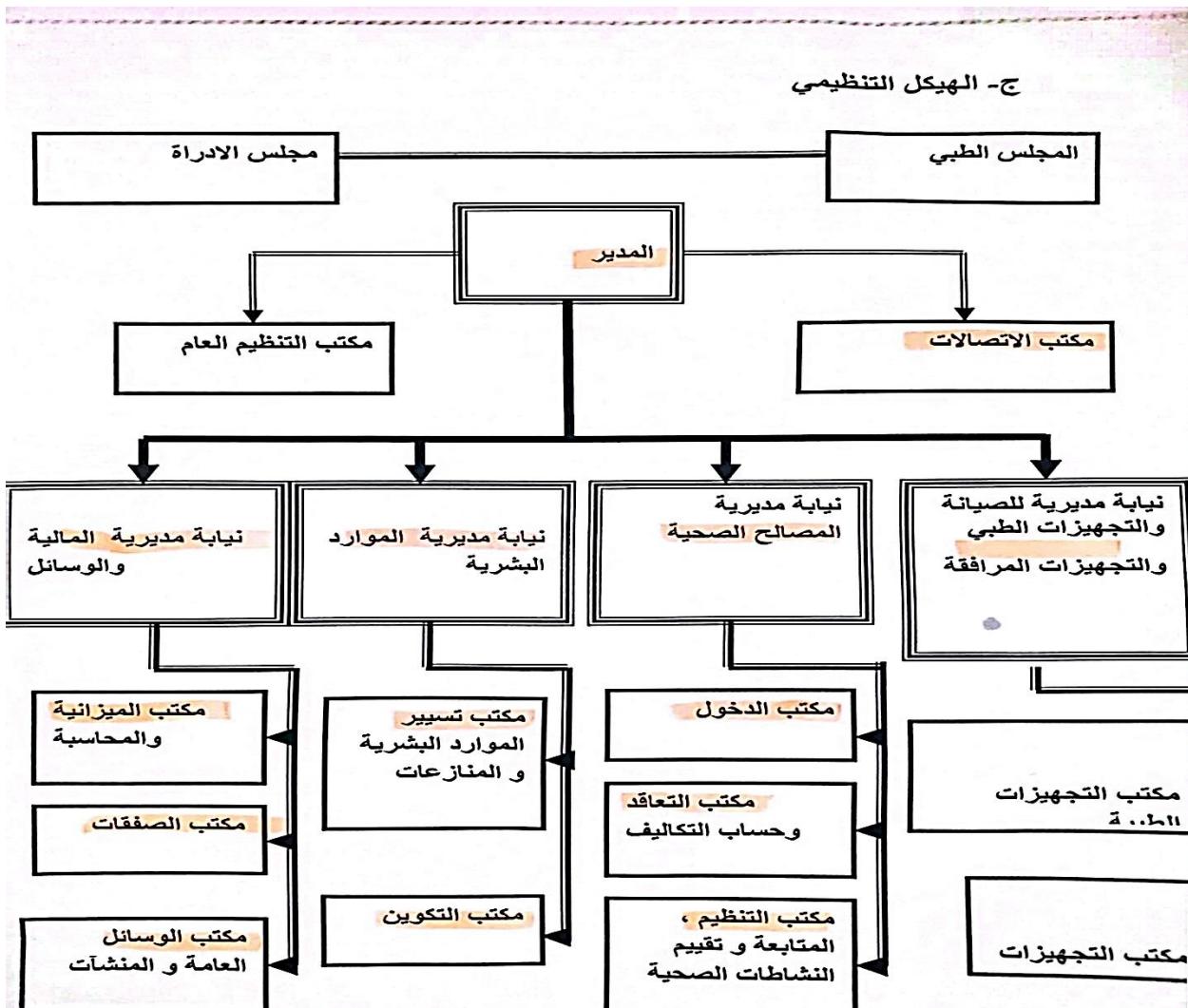
بلغ عدد الموظفين الذين يشتغلون في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة بمختلف مناصبهم ودرجاتهم الوظيفية وتخصصاتهم 725 موظف (احصائيات 2025)¹.

¹ - مصلحة المستخدمين.

ب. الهيكل التنظيمي:

تلعب المؤسسة العمومية الاستشفائية دوراً محورياً في تقديم الخدمات الصحية للمواطنين، ويُعد الهيكل التنظيمي أحد الركائز الأساسية لضمان فعالية وجودة هذه الخدمات. ويساعد تنظيم المهام وتوزيع المسؤوليات على مختلف المستويات في تحسين الأداء وتسهيل التسويق بين الأقسام المختلفة. فيما يلي عرض مفصل للهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية "بشير بن ناصر" بولاية بسكرة.

الشكل رقم 04 يوضح: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



المصدر : مصلحة المستخدمين".

► **الهيئات العليا:** يترأس المؤسسة كل من مجلس الإدارة والمجلس الطبي، وهما الجهتان المسؤولتان عن رسم السياسات العامة للمؤسسة والإشراف على تفويتها، وذلك من خلال إصدار التوجيهات الاستراتيجية وضمان التقييد بالقوانين والمعايير الصحية.

► **الإدارة العامة:** يقع على عاتق المدير العام تسيير المؤسسة والإشراف المباشر على جميع المصالح

والنيابات. ويعاونه في ذلك:

- مكتب التنظيم العام: يهتم بتنظيم العمل الداخلي وتنسيق المهام الإدارية.
- مكتب الاتصالات: يتولى شؤون الاتصال والتواصل سواء داخل المؤسسة أو مع الشركاء الخارجيين.

► **النيابات المديرية:**

نيابة مديرية الصيانة والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقية: تُعنى بصيانة الأجهزة الطبية والوسائل المادية الضرورية لسير العمل، وتتضمن:

- مكتب التجهيزات الطبية.
- مكتب التجهيزات العامة.

نيابة مديرية المصالح الصحية: تُشرف على الأنشطة الصحية والخدمات المقدمة للمرضى، وتشمل:

- مكتب الدخول.

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف.
- مكتب التتبعة، المتابعة وتقدير النشاطات الصحية.

نيابة مديرية الموارد البشرية: تهتم بإدارة شؤون الموظفين وتطوير كفاءاتهم، وتضم:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
- مكتب التكوين.

نيابة مديرية المالية والوسائل: تسهر على تسيير الميزانية والصفقات وتوفير الوسائل العامة، وتضم:

- مكتب الميزانية والمحاسبة.
- مكتب الصفقات.
- مكتب الوسائل العامة والمنشآت.

✚ يُظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية "بشير بن ناصر" حرصاً على توزيع دقيق ومنظم للمهام بما يضمن التكامل بين مختلف المصالح.

إن وضوح هذا التنظيم يعكس مدى التزام المؤسسة بتحقيق الجودة في تقديم خدماتها الصحية وضمان الكفاءة

¹ في تسيير مواردها البشرية والمادية.

¹ - مصلحة المستخدمين.

2. المجال الزمني:

من المهم أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي إحتك فيها بميدان الدراسة، ويقصد بها الحدود الزمانية أي الفترة الزمنية التي قام فيها الباحث بالنزول نحو الميدان وكم دامت من مدة وما هي المراحل التي مرت بها الدراسة الميدانية.

بداية كانت هناك بعض الجولات الإستطلاعية وذلك بغرض جمع المعلومات والمعطيات وتدوين الملاحظات التي تخدم الموضوع وإكتشاف معالم الميدان، وتكوين زاد معرفي وتصور واضح عن أهداف الموضوع، بالإضافة إلى ضبط الامور الادارية الأكademية (تصريح بالزيارة الميدانية) والحصول على المعلومات الالزامية من المؤسسة محل الدراسة قبل النزول الرسمي والتطبيق الفعلي على مجتمع الدراسة.

بعد الجولات الإستطلاعية التي ساهمت في تحديد أهداف البحث ومجتمع الدراسة بشكل واضح ونهائي، تم توزيع الإستبيانات على المبحوثين (العمال الاداريين بالمؤسسة) وإسترجاعها وال مباشرة في عملية تفريغ البيانات وإستخلاص النتائج ومناقشتها.

وقد تمثلت هذه الفترة منذ بداية النزول إلى الميدان بشكل رسمي بعد أخذ الموافقة بإجراء الترخيص في الفترة الممتدة بين (منتصف شهر أفريل 2025 إلى غاية بداية شهر ماي 2025).

3. المجال البشري:

يمثل تحديد مجتمع الدراسة وعيانتها خطوة محورية في بناء الإطار المنهجي للبحث، إذ يساهم في توجيه الجهود البحثية نحو الفئة المستهدفة بدقة، ويسهم في ضمان مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً. مجتمع الدراسة أو مجتمع البحث مصطلح علمي منهجي يراد به جميع المفردات التي قد تكون مجال للدراسة أو هو عبارة عن جميع الأفراد أو الأشياء التي تكون موضوع المشكلة ومجتمع البحث يقصد به ذلك الكل الذي يتشكل منه ميدان الدراسة للبحث المراد إنجازه وقد يتشكل هذا المجتمع من أفراد، مؤسسات، أشياء، وهي تحدد وفق طبيعة البحث وأهداف.¹ فحسب "فضيل دليو" مجتمع الدراسة "يتألف من جميع الوحدات التي سيتم تطبيق نتائج البحث عليها، ويمكن تعريفه باعتباره مجموعة من العناصر التي تكون كل الملاحظات الممكنة، ومجموعة من التدابير أو الإجراءات المتعلقة بحساب جميع الوحدات التي تتوافر على سمة مشتركة.²

¹- نادية سعيد عيشور وأخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2017، ص248.

²- فضيل دليو، تقنيات المعاينة في العلوم الإنسانية والإجتماعية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص14.

وفي هذه الدراسة تمثل مجتمع الدراسة في جميع (الموظفين الاداريين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة).

بحكم أننا إستخدمنا أسلوب المسح الشامل، قدر مجتمع الدراسة الجاري مسحه في (32 مفردة) من أصل من (45) أي "32 موظف إداري" بمختلف المناصب الإدارية التي يتقمصونها، وموزعين على مختلف الأقسام والمصالح بالمؤسسة.

وتتجدر الإشارة أنه تم التمكن من توزيع (34) إستبيان على أفراد مجتمع الدراسة، وتم إسترداد (32). وبعد فحصها تم إعتماد (32 استماراة) أي (32 مفردة: 32 موظف إداري) وهو العدد النهائي للمبحوثين الذين سيتم إجراء عليهم التحقيق الميداني.

ملاحظة: بالرغم من إعتماد المسح الشامل لم نتمكن من مسح مجتمع الدراسة ككل أي (45 موظف إداري) وذلك لالتزامات المهنية لبعض الموظفين، مع غياب وعدم تجاوب البعض الآخر.

❖ المطلب الثاني: منهج الدراسة:

إن الهدف من أي بحث علمي وأي دراسة علمية هو الوصول إلى الحقيقة وتحقيق جملة من الأهداف، لذا يتوجب على الباحث إتباع جملة من الإجراءات بمنهجية سليمة وواضحة المعالم، ومن بين هذه الإجراءات "المنهج".

فيعرف المنهج بأنه "أسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات لدراسة الظواهر الإجتماعية والإقتصادية دراسة موضوعية بعيدة عن الميل والأهواء الشخصية للوصول إلى حقائق علمية يمكن تعميمها والقياس عليها".¹

ويعرف أيضاً بأنه الطريقة التي تحتوي على مجموعة القواعد العلمية الموصولة إلى هدف البحث، كذلك هو عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي ينير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفرضيات البحث.²

¹ - سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019، ص ص 115-119.

² - رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبات)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص ص 105-104.

حيث يمكن القول بأنّ طبيعة المنهج تختلف بإختلاف طبيعة موضوع الدراسة وكذلك الهدف منها، وبالتالي "المنهج الوصفي" هو المنهج الأنسب لمثل هذه المواضيع، وذلك من خلال النظر إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي إعتمدت عليه.

والمنهج الوصفي يعرف بأنه "جمع أوصاف ومعلومات دقيقة عن الظاهرة المدروسة كما توجد فعلاً في الواقع، ولا يكتفي المنهج الوصفي عند كثير من العلماء على الوصف فقط بل يتعدى إلى تحليل العلاقة ومقداره أو محاولة إكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة". ويعرف أيضاً بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة للوضعية الإجتماعية أو مشكلة بحث وتحليلها وتحديد نطاق و المجال المصح وفحص جميع الوثائق المتعلقة بالمشكلة وتقسيم النتائج وأخيراً الوصول إلى إستنتاجات وإستخدامها للأغراض المحلية والقومية".¹

وفي دراستنا هذه، ومن أجل الإجابة عن تساؤلاتها والبرهنة عليها ميدانياً إعتمدنا على "المنهج الوصفي"، بحيث أننا وجدنا أنه المناسب لموضوع الدراسة، علماً أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج الواجب إتباعه، وقد تم تدعيم هذا المنهج بمختلف الأساليب الإحصائية المتلائمة مع الأهداف.

وتم تبني المنهج الوصفي لإعتبارات موضوعية أهمها:

- هذه الدراسة تتلائم مع المنهج الوصفي التحليلي.
- يوفر المنهج إمكانية التعرف على واقع الانضباط التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة (العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة).
- تصنيف البيانات النظرية والميدانية المرتبطة بموضوع الدراسة مما يسمح بالوصول إلى منظور تحليلي متكامل.
- الوصول إلى إستخلاصات ونتائج قابلة للتحليل والتفسير.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة:

تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات مرحلة أساسية من مراحل البحث علمي، إذ تعتمد على العديد من الأدوات للوصول إلى هذه البيانات، فأدوات جمع البيانات هي السُّبل التي يلجأ إليها الباحث ليجمع البيانات التي يحتاجها بطريقة منهجية علمية صحيحة وسليمة، وتتنوع أدوات البحث العلمي تبعاً لتنوع الموضوعات التي يتناولها البحث العلمي.

¹- نادية سعيد عيسور وآخرون، مرجع سابق، ص216.

حيث تكمن أهمية الأداة في كونها همزة وصل بين البناء المفهومي لمشكلة البحث وبين المعطى الواقعي للظاهرة المدروسة.¹

وفي هذه الدراسة تم الإستعانة بـ "إستماراة الإستبيان"، و"الوثائق والسجلات".

1. الإستماراة:

تعتبر الإستماراة من أدوات جمع البيانات الأكثر شيوعا واستخداما حيث تقدم بعدد من الأسئلة المكتوبة بطلب الإجابة عنها من قبل المبحوثين بقصد الحصول على معلومات منهم أو على أرائهم حول ظاهرة أو موقف معين.²

وبناء على ذلك فقد تم إعداد إستماراة إستبيان تضمنت في مجلها 28 عبارة. وفيما يخص محاور الاستماراة فتتمثل في "(02) محورين

- "محور أول بعنوان: بيانات تبحث في تأثير وضوح القوانين والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة".
- "محور ثاني بعنوان: بيانات تبحث حول اتباع الموظفين للسلوكيات التنظيمية وتعزيز الانضباط داخل المؤسسة".
- بالإضافة إلى "البيانات الشخصية والوظيفية-6 متغيرات".

وتتضمن المحورين الأول والثاني في مجموعهما (22 عبارة)، وقد تم جاء توزيع المحاور على النحو الآتي:

- ✓ المحور الأول: من العبارة 07 الى العبارة 17، بمجموع (11 عبارة).
- ✓ المحور الثاني: من العبارة 18 الى العبارة 28، بمجموع (11 عبارة).

وفي الجدول الآتي سيتم التوضيح بشكل دقيق كيفية توزيع الإستبيانات:

الجدول رقم (01) يوضح: الإستبيانات الموزعة والمسترددة:

النسبة %	العدد	عدد الإستبيانات الموزعة
75,5%	34	
من مجتمع الدراسة		

¹- ليلى بتقة، معايير اختيار أداة جمع البيانات في البحوث الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 01، 2022، ص 1275.

²- عبد الجبار نواف خنديجي، منهج البحث العلمي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بيروت، 2012، ص 142.

94,1%	32	عدد الإستبيانات المسترجعة
نسبة الإسترداد		
05,9%	34 من 02	عدد الإستبيانات الغير المسترجعة
00%	32 من 00	عدد الإستبيانات الغير قابلة للتحليل
100%	32 من 32	عدد الإستمارات القابلة للتحليل (النهاية)

المصدر: (من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات السابقة).

ملاحظة: بقية الموظفين الاداريين الذين يشملهم المسح لم يدخلوا في الدراسة التطبيقية جاء نتيجة لالتزاماتهم المهنية وصعوبة التوصل إليهم.

2. الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات إحدى أدوات جمع البيانات، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية، فإذاً أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستماراء والمقابلة والملاحظة أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير والتعليق، وإنما أن تكون لبيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى.¹

إذن تُعد الوثائق والسجلات من بين الأدوات التي يلجأ إليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات التي تعينه في الدراسة التي هو بصدده القيام بها.

وقد تم الحصول على العديد من المعلومات والمعطيات الخاصة بميدان الدراسة ومجالها البشري عن طريق "مدير الموارد البشرية بالمؤسسة".

وقد تضمنت أبرز المعلومات المقدمة في "الهيكل التنظيمي وتوزيع الموظفين الاداريين على فروع ومصالح المؤسسة".

¹ - رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص151.

المبحث الثاني: تحليل البيانات وعرض النتائج:

❖ المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

تلعب مرحلة عرض وتحليل بيانات الدراسة أهمية كبيرة في البحث العلمي، فالدراسات لا تقتصر على الجوانب النظرية بل لابد من تدعيمها بإطار تطبيقي.

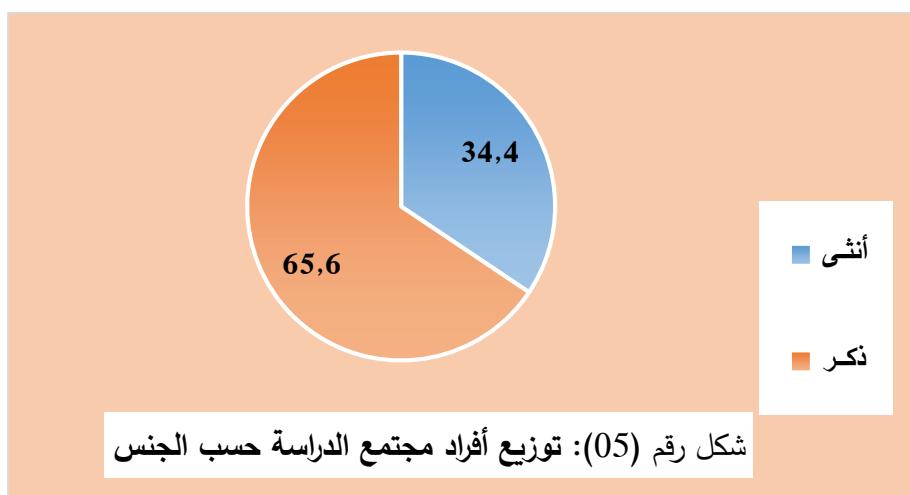
يركز الإطار التطبيقي في جمع كمية كبيرة من المعطيات والمعلومات والبيانات الميدانية، هذه البيانات يتم تقرギها ثم تفسيرها وتحليلها بغرض الوصول إلى جملة من النتائج التي تعبّر عن تساؤلات وفرضيات وأبعاد الدراسة، وهذا ما سيتم القيام به فيما يلي.

1. البيانات الشخصية والوظيفية:

يمكن اعتبار "البيانات الشخصية والوظيفية" تصور عام عن مجتمع البحث الجاري إجراء الإستقصاء الميداني عليه، بواسطة هذه البيانات يمكننا جمع مختلف المعلومات والمعطيات التي تساعد أولاً في معرفة مختلف توزيعات المجتمع من جهة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الوظيفة، طبيعة عقد العمل) ومن جهة أخرى في فهم الإستجابات والغرور والإحتياجات في سياق موضوع الدراسة ومن تم تحليل النتائج والظاهرة في ضوء تساؤلات المدروسة.

الجدول رقم 02 يُبيّن: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس:

النسبة	النكرار	الجنس
34,4%	11	ذكر
65,6%	21	أنثى



المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 01 من الإستماره).

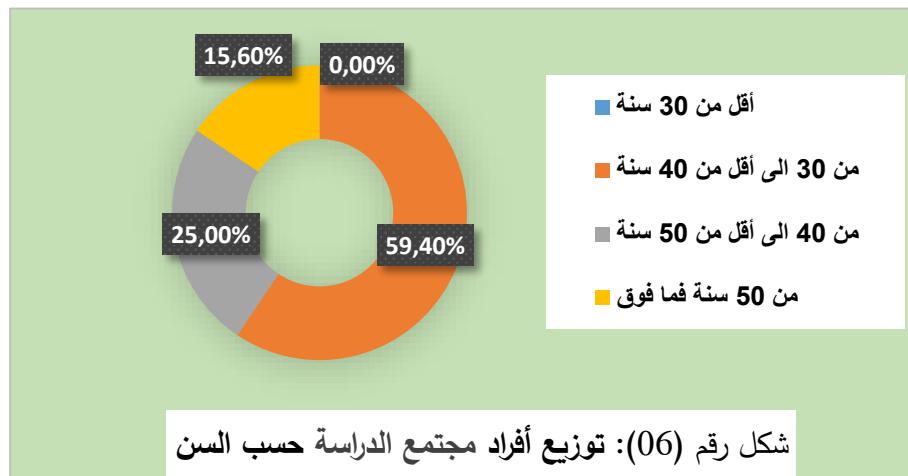
تشير المعطيات من الجدول والشكل أعلاه إلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة من الإناث بنسبة بلغت 65.6%， مقابل الذكور نسبتهم 34.4% فقط. التوزيع يعكس تركيبة شائعة في المؤسسات الصحية الجزائرية، والتي تشهد استقطاباً أكبر للعنصر النسوي، خصوصاً في الوظائف ذات الطابع التمريضي والإداري.

يمكن تفسير هذه الهيمنة النسوية بطبيعة مهام المؤسسة التي تتطلب رعاية ومهارات تواصلية، وهي صفات ترتبط اجتماعياً وثقافياً بالنمط النسوي في المجتمعات المغاربية.

سوسيولوجياً، تشير الأدبيات إلى أن النساء يملن في الأطر الرسمية إلى احترام اللوائح والانضباط بالسلوكيات التنظيمية أكثر من الرجال، ربما بداعي مضاعف يتمثل في إثبات الذات في فضاء العمل، والخضوع للقواعد لتجنب النزاعات المهنية. لذا فإن الطابع النسوي للمؤسسة قد يكون عاملاً مساعداً على تعزيز الانضباط، بشرط أن يكون مدعوماً بإدارة تراعي الحاجيات النفسية والمهنية لهذه الفئة.

الجدول رقم 03 يبيّن: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن:

الفئة	النكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	00	00%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	59,4%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	08	25,0%
من 50 سنة فأكبر	05	15,6%
المجموع	32	100%



المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 02 من الإستماره).

تُظهر البيانات المدونة في الجدول رقم (03) والشكل رقم (06) أن الفئة المهيمنة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة تتراوح أعمارها ما بين 30 و 40 سنة بنسبة 59.4%， وهي مرحلة عمرية مهنية تعتبر مثالية من حيث العطاء والتفاعل مع متطلبات العمل. تليها فئة 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 25%， ثم فئة 50 سنة فما فوق بنسبة 15.6%. اللافت في هذه النتائج هو الغياب التام لفئة الموظفين الشباب (أقل من 30 سنة)، ما قد يشير إلى ضعف في سياسة التجديد أو التوظيف في السنوات الأخيرة. من منظور سوسيولوجي، يمثل العمر متغيراً مهمّاً في تفسير سلوكيات الانضباط داخل المؤسسة. الفئات العمرية المتوسطة غالباً ما تكون قد بلغت نوعاً من التوازن بين الطموح المهني والقدرة على الامتثال للضوابط التنظيمية، وهو ما يعكس في أدائها المهني. أما غياب الفئات الشابة فقد يكون له أثر مستقبلي في نقص الحيوية التنظيمية، وغياب فرص التطوير والابتكار داخل المؤسسة.

الجدول رقم 04 يُبيّن: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	النكرار	المستوى
00%	00	متوسط
37,5%	12	ثانوي
62,5%	20	جامعي
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 03 من الإستماره).

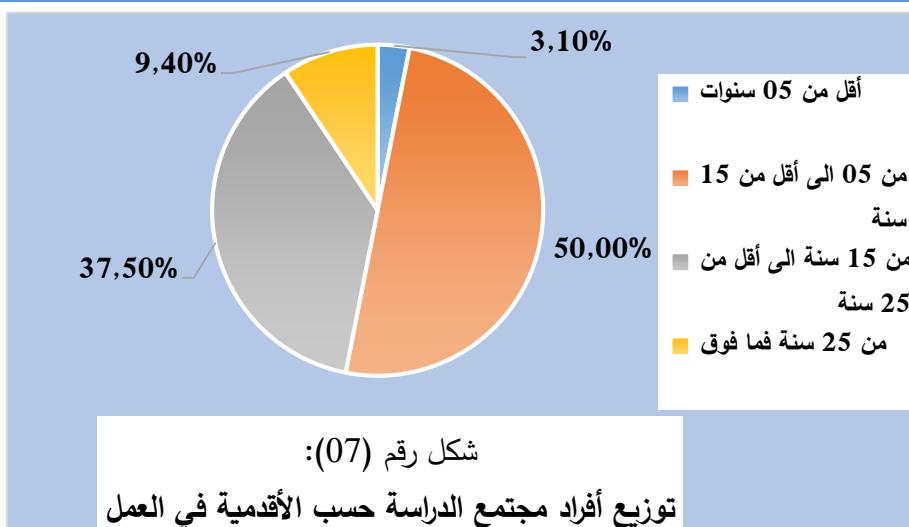
تقيد النتائج التي يحملها الجدول في الأعلى بأن 62.5% من المبحوثين يحملون شهادات جامعية، بينما فقط حاصلون على مستوى ثانوي. عدم وجود أي تمثيل للمستوى المتوسط يُشير إلى أن المؤسسة تعتمد إلى حد كبير على موارد بشرية ذات تأهيل علمي معتبر، ما يعزز من قدرتها على استيعاب وتطبيق القوانين والإجراءات الإدارية.

يعد المستوى التعليمي من أبرز العوامل التي تؤثر في درجة الانضباط داخل المؤسسة، فالموظف الجامعي عادة ما يكون أكثر وعيّاً بالأدوار التنظيمية والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، كما أن قدرته على التعامل مع

الأنظمة المعقدة والوثائق الإدارية تكون أعلى. وبالتالي، فإن هذا المعطى يعكس توفر رأسمال معرفي يمكن استثماره في تحسين الانضباط من خلال التكوين المستمر والمشاركة في اتخاذ القرار.

الجدول رقم 05 يُبيّن: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل:

النسبة	التكرار	الفئة
03,1%	01	أقل من 05 سنوات
50,0%	16	من 05 إلى أقل من 15 سنة
37,5%	12	من 15 إلى أقل من 25 سنة
09,4%	03	من 25 سنة فما فوق
100%	32	المجموع



المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 04 من الإستماره).
 يُبيّن التحليل أن نصف مجتمع الدراسة تقريباً (50%) تتراوح أقدميتهم بين 5 و 15 سنة، بينما 37.5% منهم يملكون خبرة تتراوح بين 15 و 25 سنة. أما الفئة التي تتجاوز خبرتها 25 سنة فلا تمثل سوى 9.4%. ويعُد هذا التوزيع مؤشراً على أن المؤسسة تضم عدداً كبيراً من الموظفين في مرحلة النضج المهني، وهي مرحلة عادة ما تتسم بالاستقرار الإداري والالتزام بالقواعد.

من جهة سوسيولوجية، الأقدمية في العمل لا ترتبط فقط بالخبرة، بل بتراكم رأس مال رمزي داخل المؤسسة. الموظف الذي قضى سنوات طويلة في المؤسسة يطور ما يمكن تسميته بـ "الانتماء المهني"، مما يعزز سلوكه

التنظيمي ويزيد من التزامه بالقوانين. غير أن هذا العامل قد يتحول إلى مصدر للمقاومة إذا شعر الموظف أنه مهدد أو أن المؤسسة لم تعد تقدر خبرته، ما يتطلب إدارة مرنّة ومتوازنة تراعي هذا البعد الرمزي.

الجدول رقم 06 يُبيّن: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة:

النسبة	النوع	المستوى
28,1%	09	عون تحكم
56,3%	18	عون تنفيذ
15,6%	05	إطار
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 05 من الإستمارة).
 تُظهر البيانات أن أكثر من نصف العاملين في المؤسسة هم عون تنفيذ بنسبة 56.3%， تليهم فئة عون التحكم بنسبة 28.1%， ثم الإطارات بنسبة 15.6%. هذا التوزيع يعكس طبيعة العمل في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، التي تعتمد بشكل كبير على الوظائف التنفيذية التي تتطلب تطبيقاً مباشراً للتعليمات. إذن ومنه فئة عون التنفيذ تعتبر الأكثر خصوصاً للرقابة المباشرة، وأقل قدرة على المشاركة في اتخاذ القرار، ما يجعل سلوكها الانضباطي ناتجاً في الغالب عن الامتثال أكثر من كونه نابعاً من القناعة. في المقابل، فإن فئة الإطارات، وإن كانت أقل عدداً، تُعد مؤثرة في توجيه التنظيم الداخلي، لذا فإن غياب تمثيل قوي لها قد يضعف القدرة على ضبط العمل وفق منظور إداري شامل.

الجدول رقم 07 يُبيّن: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة عقد العمل:

النسبة	النوع	الجنس
18,8%	06	محددة بمدة
81,2%	26	غير محددة بمدة
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 06 من الإستمارة).

تشير المعطيات إلى أن 81.2% من العاملين في المؤسسة يتمتعون بعقود غير محددة المدة، مقابل 18.8% فقط لديهم عقود مؤقتة. هذا الاستقرار في الوضعية المهنية يوفر بيئة مناسبة لبناء علاقة طويلة الأمد بين الموظف والمؤسسة، ما يفترض أن يترجم إلى مستوى عالٍ من الانضباط والسلوك المهني الوعي. مع ذلك، ومن خلال المقاربة السوسيولوجية، فإن الأمان الوظيفي قد يؤدي في بعض الحالات إلى نوع من التراخي في الالتزام إذا غابت الحوافز المادية والمعنوية. أما أصحاب العقود المؤقتة، فرغم أنهم يمثلون أقلية، إلا أنهم غالباً ما يُظهرون مستوى أعلى من الانضباط في محاولة منهم لثبتت أنفسهم أو تجديد عقودهم. وهذا التباين يُبرز ضرورة الموازنة بين الرقابة والتحفيز داخل المؤسسة لضمان التزام جميع الفئات على حد سواء.

❖ استنتاج عام:

من خلال تحليل المعطيات الخاصة بموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة، يمكن القول إن المؤسسة تتوفر على قوة عاملة ذات خصائص بنوية تُهيئ لانضباط تنظيمي فعال: طاقم نسوي متعلم، في سن وظيفي مثالي، مع خبرة متوسطة إلى عالية، ووضعية مهنية مستقرة. غير أن هذه المقومات قد تبقى غير مستثمرة ما لم يتم دعمها بإدارة تشاركية، تضمن التكوين المستمر، وتعيد بناء الثقة بين الإدارة والموظف، خاصة في ظل غياب العنصر الشاب وضعف تمثيل الإطارات.

2. المحور الأول: بيانات تبحث في تأثير وضوح القوانين والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة:

يُعد وضوح القوانين والإجراءات التنظيمية من أهم الركائز التي يقوم عليها التنظيم الإداري داخل المؤسسات، لا سيما في البيئة الاستشفائية التي تتطلب دقة في الأداء وانضباطاً في السلوك المهني. فالقوانين الواضحة تمثل خارطة طريق للموظف، تساعده على فهم ما هو مطلوب منه، وما هو مسموح أو منوع، مما يقلل من التردد والغموض، ويعزز الشعور بالثقة والعدالة التنظيمية.

ومن منظور سوسيولوجي، فإن وضوح القواعد والإجراءات يُعتبر عنصراً من عناصر الضبط الاجتماعي الرسمي، والذي يساهم في تحويل التنظيم من مجرد هيكل قانوني إلى ثقافة مؤسسية يتبنّاها الأفراد. كما أن فهم الموظف للقانون يرتبط بعوامل أخرى مثل مستوى التواصل داخل المؤسسة، وطرق الإعلام، ومدى توفر الوثائق التنظيمية، مما يجعل هذا المحور ذا طابع مركب، يتداخل فيه القانوني بالتواصلي، والإداري بالثقافي.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، يسعى المحور إلى تحليل درجة وضوح القوانين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "بشير بن ناصر" ببسكرة، ومدى تأثير هذا الوضوح على سلوك الموظفين وانضباطهم.

الجدول رقم 08 يوضح: وصف وضوح القوانين داخل المؤسسة:

النسبة	النكرار	الإجابة
37,5%	12	واضحة جداً
50,0%	16	واضحة
12,5%	04	غامضة
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 07 من الإستماره).

تُظهر نتائج الجدول رقم (08) أن 87.5% من أفراد مجتمع الدراسة يعتبرون القوانين داخل المؤسسة واضحة أو وضحة جداً، مقابل 12.5% يرونها غامضة. تعكس هذه النسب مستوى عالٍ من الوعي بالقواعد التنظيمية، ما يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية ببسكتة تعمل على صياغة قوانين وإجراءات قابلة للفهم من طرف موظفيها.

يُعد وضوح القواعد من العوامل الأساسية التي تساعده في بناء سلوك تنظيمي منضبط، حيث يقلل الغموض من مستوى الالتزام، ويزيد من مساحة الاجتهادات الفردية، التي قد تخرج عن الإطار الرسمي.

الجدول رقم 09 يوضح: وصف اجراءات العمل اليومي:

النسبة	النكرار	الإجابة
93,8%	30	مفهومة
06,2%	02	معقدة
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 08 من الإستماره).

تقيد البيانات من الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من الموظفين (93.8%) يجدون إجراءات العمل اليومية "مفهومة"، في حين اعتبرها 6.2% فقط "معقدة". هذه النتيجة تعزز ما سبق وأشار إليه في الجدول السابق، حيث يظهر أن بيئة العمل داخل المؤسسة تُبنى على تعليمات يسهل استيعابها.

من منظور تنظيمي، فإن بساطة الإجراءات تعزز من الشعور بالكفاءة وتقلل من التوترات، ما ينعكس إيجاباً على الالتزام والانضباط.

الجدول رقم 10 يوضح: كيفية إعلام بالتعديلات في القوانين:

النسبة	النكرار	الإجابة
34,4%	11	بريد إلكتروني
46,9%	15	اجتماعات
18,7%	06	لا يتم إعلامي
100%	20	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 09 من الإستمارة). أشارت النتائج إلى أن 46.9% من الموظفين يتم إعلامهم بالتعديلات التنظيمية عبر الاجتماعات، و34.4% عبر البريد الإلكتروني، بينما 18.7% لا يتم إعلامهم إطلاقاً. رغم توفر قنوات تواصل جيدة نسبياً، فإن عدم إعلام حوالي بعض الموظفين بالتعديلات أمر مقلق، ويدل على وجود خلل في آليات الاتصال الداخلية.

سوسيولوجيًّا، هذا يخلق "هوة معلوماتية" بين الموظف والإدارة، و يؤثر سلباً على درجة الانضباط لأن الالتزام بالقوانين يرتبط بفهمها وتحديثها باستمرار.

الجدول رقم 11 يوضح: إمكانية الرجوع بسهولة إلى القانون عند الحاجة:

النسبة	النكرار	الإجابة
65,6%	21	نعم
34,4%	11	لا
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 10 من الإستمارة). تبين من الجدول رقم (11) أن 65.6% من الموظفين يمكنهم الرجوع بسهولة إلى القوانين، بينما 34.4% لا يمكنهم ذلك. هذه النتيجة تثير تساؤلات حول إمكانية الوصول إلى الوثائق القانونية داخل المؤسسة، ومدى

رقمتها أو توثيقها. إن الولوج إلى المعلومة القانونية يمثل حقاً وظيفياً يعزز السلوك المنضبط، ويحد من التأويلات الشخصية، لذا فإن غياب هذا الحق عن ثلث الموظفين يشير إلى ثغرة يجب على الإدارة تداركها.

الجدول رقم 12 يوضح الشعور تجاه الإجراءات الإدارية:

النسبة	النكرار	الإجابة
25,0%	08	بسطة
18,7%	06	مركبة
46,9%	15	متغيرة
09,4%	03	ثابتة
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 11 من الإستمارة).
 تشير النتائج إلى أن 46.9% من الموظفين يصفون الإجراءات بأنها "متغيرة"، و 25% بأنها "بسطة"، في حين يرى 18.7% أنها "مركبة" و 9.4% "ثابتة". يُظهر ذلك نوعاً من عدم الاستقرار الإداري، قد يُربك الموظف و يجعله يتزدد في اتخاذ القرار. ومنه فالتغير المستمر في الإجراءات بدون استقرار واضح قد يولّد نوعاً من عدم اليقين التنظيمي، وهو ما يؤدي إلى تراجع في الالتزام والانضباط.

الجدول رقم 13 يوضح العامل الأهم في توضيح الإجراءات:

النسبة	النكرار	الإجابة
40,6%	13	التواصل
31,3%	10	التكوين
28,1%	09	التوثيق
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 12 من الإستمارة).
 اعتبر 40.6% من المشاركين أن "التواصل" هو العامل الأهم، يليه "التكوين" بنسبة 31.3%， ثم "التوثيق" بنسبة 28.1%. هذه النتيجة تعكس أهمية العلاقات الداخلية في المؤسسة كعنصر مركزي في التنظيم.

سوسيولوجياً، تبرز هنا أهمية البعد الإنساني للتنظيم، حيث يصبح التواصل البيني أداة لتوضيح الإجراءات وتعزيز الانضباط.

الجدول رقم 14 يوضح: تحفيز وضوح القوانين أو الاجراءات على الانضباط:

النسبة	النكرار	الإجابة
68,8%	22	نعم
31,2%	10	إلى حد ما
00%	00	لا
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 13 من الإستمارة). أفادت مصادر الدول رقم (14) أن 68.8% من الموظفين أبانتوا أن وضوح القوانين والإجراءات يحفز على الانضباط، في حين قال 31.2% إنه "إلى حد ما". لم يُصرح أي منهم بأن الوضوح لا يؤثر، ما يدل على إجماع ضمني على أهمية هذا العامل.

التحفيز الناتج عن وضوح القانون هو تحفيز إيجابي داخلي، وهو أقوى من الالتزام الناتج عن الخوف أو الرقابة.

الجدول رقم 15 يوضح: انعكاسات غموض التعليمات:

النسبة	النكرار	الإجابة
59,4%	19	اجتهادات شخصية
40,6%	13	أخطاء
00%	00	إجابة أخرى
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 14 من الإستمارة). أكثر من نصف الموظفين (59.4%) يلجؤون إلى "اجتهادات شخصية"، و40.6% يقعون في "أخطاء"، في ظل غموض التعليمات. هذه النسب تُظهر خطورة غياب الإرشاد التنظيمي الدقيق.

الاجتهاد في بيئة غير مضبوطة يفقد المؤسسة انسجامها، ويفتح المجال لاختلالات وانتهاكات قد تكون غير مقصودة.

الجدول رقم 16 يوضح: مساهمة العقوبات المحددة مسبقا:

النسبة	النكرار	الإجابة
50,0%	16	الالتزام
40,6%	13	خوف
09,4%	03	عدم مبالغة
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 15 من الإستمارة).

يرى 50% أن العقوبات تؤدي إلى التزام، بينما 40.6% يلتزمون بداعي الخوف، و9.4% لا يبالون. هذا المعطى يظهر أن الانضباط داخل المؤسسة مرتبط جزئياً بعامل الردع، أكثر من ارتباطه بالاقتناع. من منظور تنظيمي معاصر، يجب أن يكون الانضباط نابعاً من وعي بالقيم، وليس فقط من تهديدات بالعقوبة.

الجدول رقم 17 يوضح: تأثير التعليمات المكتوبة على سلوك الموظف:

النسبة	النكرار	الإجابة
56,2%	18	تنظم عمله
09,4%	03	لا تؤثر
34,4%	11	ترىكيه أحيانا
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 16 من الإستمارة). صرّح 56.2% من الموظفين أن التعليمات المكتوبة "تنظم عملهم"، مقابل 34.4% قالوا إنها "تربيتهم أحياناً"، و9.4% قالوا إنها لا تؤثر. هذه النتيجة تبرز الحاجة إلى لغة تنظيمية واضحة و مباشرة.

وجود تعليمات مكتوبة لا يكفي، بل يجب أن تكون سهلة الفهم، متناسقة، وغير متضاربة، لتقادي ارتباط الموظف.

الجدول رقم 18 يوضح: **أساليب تحسين الانضباط**

النسبة	النوع	الإجابة
37,5%	12	توضيح المهام
50,0%	16	الرقابة المستمرة
12,5%	04	التحفيز
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 17 من الإستمارة).
نصف المبحوثين يرون أن "الرقابة المستمرة" هي الوسيلة المثلث لتحسين الانضباط، و37.5% يفضلون "توضيح المهام"، في حين يرى 12.5% أن "التحفيز" هو الأهم. تعكس هذه النتائج ميلًا نحو الانضباط المفروض أكثر من التلقائي.

الاعتماد على الرقابة وحدها مؤشر على بيئة تنظيمية تفتقد الثقة، وتحتاج إلى إعادة بناء التفاعل المهني على أساس تشاركي.

استنتاج عام:

يُظهر التحليل أن وضوح القوانين والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببساطة يُعد عاملاً أساسياً في تحقيق الانضباط، لكن هذا الأثر يظل محدوداً في حال غياب التواصل الفعال، التكوين المستمر، وتوثيق الإجراءات.

كما أن الاعتماد المفرط على العقوبة والرقابة يبرز ضعف الانضباط التلقائي الناتج عن القناعة الذاتية. ويوصى بتعزيز المشاركة في بناء الإجراءات وخلق قنوات اتصال أكثر افتتاحاً وشفافية.

3. المحور الثاني: بيانات تبحث في تأثير وضوح القوانين والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة:

لا يقتصر التنظيم داخل المؤسسات الحديثة على القوانين المكتوبة فقط، بل يتعدى ذلك إلى منظومة من السلوكيات التنظيمية غير الرسمية التي تُشكل ما يُعرف بالثقافة المؤسسية. فالسلوك المهني المنضبط لا يبني

فقط على الالتزام بالتعليمات، وإنما يقوم أيضًا على قيم مثل احترام الوقت، التعاون، الالتزام الأخلاقي، وتبادل المعلومات.

وتعُد السلوكيات التنظيمية من المؤشرات الجوهرية التي تعكس مدى نضج التنظيم الإداري داخل المؤسسة، إذ تمثل نوعًا من "الضبط الذاتي" الذي يعني عن الرقابة الصارمة، ويحول بيئه العمل إلى فضاءً أخلاقي يحكمه الانتماء لا الإكراه. فكلما كانت هذه السلوكيات متعددة داخل المؤسسة، كلما كان الانضباط تلقائيًا ومستقرًا.

وعليه، يتناول هذا المحور تحليل مستوى حضور السلوكيات التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببساطة، من خلال قراءة سosiولوجية لممارسات العاملين، ومدى التزامهم بالقواعد غير المكتوبة، وانعكاس تلك الممارسات على المناخ التنظيمي العام، وعلى طبيعة الانضباط المهني داخل المؤسسة.

الجدول رقم 19 يوضح: مدى الالتزام بمواعيد الدخول والخروج:

النسبة	النكرار	الإجابة
40,6%	13	دائما
56,3%	18	أحيانا
03,1%	01	نادرًا
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 18 من الإستمارة).

تشير النتائج إلى أن 40.6% من الموظفين يلتزمون دائمًا بمواعيد العمل، بينما 56.3% يلتزمون "أحياناً"، و3.1% فقط نادرًا ما يلتزمون بذلك. تعكس هذه المعطيات وجود تفاوت في مستوى الانضباط الزمني داخل المؤسسة، ما يدل على أن احترام الوقت لا يُعتبر قاعدة صارمة بل يتأثر بمرنة الإدارة أو السياق الوظيفي. ومنه يمكن تفسير هذا السلوك بضعف آليات الرقابة أو بمرنة ثقافة المؤسسة في تطبيق القواعد. الالتزام بمواعيد يعكس احتراماً للنظام، وغيابه يشير غالباً إلى نقص في الوعي الجماعي بالمسؤولية أو إلى خلل في النظام التحفيزي.

الجدول رقم 20 يوضح: مدى التعاون بين أفراد الفريق:

النسبة	النكرار	الإجابة
37,5%	12	جيد جداً
50,0%	16	متوسط
12,5%	04	ضعيف
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 19 من الإستمارة).

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نصف أفراد مجتمع الدراسة تقريباً (50%) يقيّمون التعاون على أنه "متوسط"، بينما 37.5% يرونـه "جيد جداً"، و 12.5% يصفونـه بالـ"ضعيف". هذه النتائج تبيـن وجود روح جماعـية معتدلة داخل المؤسـسة، لكنـها غير مثالـية.

التعاون هو أحد أعمدة السلوكيات التنظيمية، وكلـما زادـت فـعاليـته، كلـما ارتفـع الانضـباط المـهـني. ضـعـفـ التعاون يؤثـر سـلـباً عـلـى الفـعـالـيـة التـنظـيمـيـة وـيـضـعـفـ الروـابـطـ المـهـنيـةـ بـيـنـ الأـفـرـادـ.

الجدول رقم 21 يوضح: مدى احترام التسلسل الاداري:

النسبة	النكرار	الإجابة
37,5%	12	يـحـترـمـ
50,0%	16	يـتـجـاـوزـ أـحـيـاـنـاـ
12,5%	04	غـيـرـ مـوـجـودـ
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 20 من الإستمارة).

يـظـهـرـ الجـدـولـ رقمـ (21)ـ أـنـ 50%ـ مـنـ الـمـوـظـفـينـ "يـتـجـاـوزـونـ أـحـيـاـنـاـ"ـ التـسلـسلـ الـإـدـارـيـ،ـ فـيـ حـينـ يـحـترـمـهـ 37.5%ـ باـسـتـمـارـ،ـ بـيـنـماـ 12.5%ـ يـرـوـنـ أـنـ التـسلـسلـ غـيـرـ مـوـجـودـ.ـ يـعـدـ هـذـاـ مـؤـشـرـاـ خـطـيرـاـ عـلـىـ اـخـتـالـ الـعـلـاقـةـ بـيـنـ الـسـلـطـةـ الـإـدـارـيـةـ وـالـمـوـظـفـ.

عدم احترام التسلسل يعكس ضعفًا في الثقافة الإدارية، ويفقد الهيكل التنظيمي شرعيته. من زاوية سوسيولوجية، فإن تجاوز التسلسل يشير إلى أن العاملين لا يجدون في الإدارة المباشرة حلاً فعالاً لمشاكلهم، ما يدفعهم للجوء إلى أساليب غير رسمية.

الجدول رقم 22 يوضح: **مميزات الموظف المنضبط سلوكياً** :

النسبة	النكرار	الإجابة
21,9%	07	احترام الوقت
09,4%	03	اللباقة
25,0%	08	تحمل المسؤولية
43,7%	14	جميع ما سبق
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 21 من الإستماره).

يرى 43.7% من أفراد مجتمع الدراسة أن الموظف المنضبط يتسم بجميع الصفات: احترام الوقت، اللباقة، وتحمل المسؤولية، بينما ييرز "تحمل المسؤولية" كأهم سمة فردية بنسبة 25%. هذا المعطى يدل على وعي جماعي بمواصفات الانضباط، لكنه قد لا يتجسد دائمًا سلوكياً. سوسيولوجيًّا، الانضباط لا يتعلق فقط بأداء المهام بل بسلوك شامل يعكس ثقافة تنظيمية متكاملة.

الجدول رقم 23 يوضح: **أكثر السلوكيات التنظيمية غياباً في المؤسسة** :

النسبة	النكرار	الإجابة
31,3%	10	التعاون
18,7%	06	الاحترام
50,0%	16	تبادل المعلومات
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 22 من الإستماره).

من خلال مضمون الجدول رقم (23) يُظهر التحليل أن "تبادل المعلومات" هو السلوك الأكثر غياباً بنسبة 50%，يليه "التعاون" بنسبة 31.3%，ثم "الاحترام" بـ 18.7%. هذه النتيجة تؤشر إلى وجود نقص في الشفافية والاتصال المهني داخل المؤسسة، مما يعيق سير العمل ويضعف الانضباط الجماعي. إذن يُعتبر تبادل المعلومات أساساً لبناء ثقة بين الموظفين، وغيابه يؤدي إلى خلق بيئة عمل فردية تعقر للتنسيق والانسجام.

الجدول رقم 24 يوضح: مدى التزام الزملاء بالقواعد الغير مكتوبة (الأخلاقيات):

النسبة	النكرار	الإجابة
21,9%	07	كبير
65,6%	21	متوسط
12,5%	04	ضعيف
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 23 من الإستماره).

تقيد المعطيات المدونة في الجدول رقم (24) أن 65.6% من الموظفين يتزامون بالأخلاقيات بدرجة "متوسطة"، و 21.9% بدرجة "كبيرة"، بينما 12.5% فقط بدرجة "ضعيفة". هذا يدل على وجود احترام عام للمبادئ الأخلاقية، لكنه يبقى غير مستقر وغير موحد بين العاملين.

الأخلاقيات التنظيمية تعتبر الأساس غير المكتوب للسلوك المهني المنضبط، وتعكس مدى ترسخ القيم الجماعية داخل المؤسسة. غياب الالتزام بها يخلق بيئة غير متوازنة من حيث السلوك والعدالة.

الجدول رقم 25 يوضح: انعكاس احترام الزملاء:

النسبة	النكرار	الإجابة
34,4%	11	جو العمل
31,2%	10	أداء المهام
34,4%	11	كلامها
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 24 من الإستماره).

تُظهر النتائج أن 34.4% يرون أن احترام الزملاء ينعكس على "جو العمل"، و4.4% أيضًا يعتبرونه مؤثراً على "أداء المهام"، بينما 31.2% يرون أنه يؤثر على كليهما. النتيجة تُبرز أهمية العلاقات الإنسانية في جودة الأداء والانضباط.

سوسيولوجياً، الاحترام المتبادل يُعد من عناصر الضبط الذاتي داخل المؤسسة، حيث يُنتج نظاماً أخلاقياً غير رسمي يُعزز من الالتزام دون الحاجة إلى تدخل إداري مباشر.

الجدول رقم 26 يوضح: انعكاسات غياب السلوكيات التنظيمية:

النسبة	النكرار	الإجابة
31,2%	10	مشاكل متكررة
37,6%	12	سوء تفاهم
31,2%	10	لا يؤثر كثيراً
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 25 من الإستماراة).

تشير النتائج إلى أن 37.6% من الموظفين يرون أن غياب السلوكيات التنظيمية يؤدي إلى "سوء تفاهم" و31.2% إلى "مشاكل متكررة"، في حين يرى نفس النسبة (31.2%) أنه "لا يؤثر كثيراً". هذه الآراء المتباعدة تعكس رؤية موحدة لأهمية النظام السلوكي في بيئة العمل. ومنع غياب السلوك التنظيمي لا يخلق فقط بيئة عمل فوضوية، بل يُضعف ثقة الأفراد في العدالة التنظيمية، ويُقلل من الدافعية المهنية.

الجدول رقم 27 يوضح: ايجابيات الموظف القدوة داخل الفريق:

النسبة	النكرار	الإجابة
34,4%	11	يحفز الفريق
31,2%	10	لا يؤثر
34,4%	11	يقابل بالسخرية
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 26 من الإستماراة).

تُظهر النتائج من الجدول رقم (27) أن 34.4% يرون أن وجود موظف قدوة "يحفز الفريق"، بينما يرى نفس العدد أنه "يُقابل بالسخرية"، و31.2% يقولون إنه "لا يؤثر". هذه المعطيات تُبرز إشكالية ثقافية داخل المؤسسة، حيث يُقابل الانضباط أحياناً بالاستهزاء لا بالتقدير.

هذا يعكس ثقافة تنظيمية مزدوجة: من جهة تشجع النموذج الإيجابي، ومن جهة لا تهيئ الأرضية لقبوله. ويعُد إلى أهمية تغيير المناخ التنظيمي القائم على النقد غير البناء.

الجدول رقم 28 يوضح: احتياجات ترسیخ السلوكيات التنظيمية:

النسبة	النكرار	الإجابة
34,4%	11	توعية
18,7%	06	قدوة
46,9%	15	متابعة دائمة
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 27 من الإستمارة).

تقيد البيانات السابقة أن 46.9% يرون أن "المتابعة الدائمة" هي الوسيلة الأنسب لترسيخ السلوكيات، يليها "التوعية" بنسبة 34.4%， ثم "القدوة" بنسبة 18.7%. هذا يدل على غلبة تصور رقابي للسلوك التنظيمي، على حساب بناء الوعي أو القيم. ومنه فالاعتماد على المتابعة كوسيلة لضبط السلوك يشير إلى غياب ثقة الإدارة في النضج المهني للموظف، ويفكك الحاجة لإعادة بناء ثقافة مؤسسية تشاركية.

الجدول رقم 29 يوضح: طبيعة الانضباط عند الالتزام بالسلوكيات التنظيمية:

النسبة	النكرار	الإجابة
71,9%	23	تلقائي
15,6%	05	مفروض
12,5%	04	محدود الأثر
100%	32	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبة بالاعتماد على السؤال رقم 28 من الإستمارة).

يرى أغلبية الموظفون (71.9%) أن الانضباط يكون "لقاءً" عند توفر السلوكيات التنظيمية، بينما 15.6% يرون "مفروضاً" ، و12.5% يعتبرونه "محدود الأثر". هذه النتيجة إيجابية وتعكس قناعة راسخة لدى الأغلبية بأن التنظيم الأخلاقي والسلوكي هو مدخل لانضباط داخلي غير مفروض. الانضباط التلقائي هو أعلى درجات الالتزام، لأنه ينبع من الذات، ويعبر عن اندماج حقيقي في المؤسسة وقيمها.

❖ إستنتاج عام:

يُظهر تحليل الجداول أن السلوكيات التنظيمية تشكل عاملًا حاسماً في تعزيز الانضباط داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببسكرة. لكن ضعف بعض هذه السلوكيات - مثل تبادل المعلومات، احترام التسلسل الإداري، أو تقبل الموظف القدوة - يكشف عن وجود ثقافة تنظيمية غير متجانسة، تتطلب إعادة بناء عبر برامج تحسيسية وتكوينية، وإعادة هيكلة علاقات السلطة والتواصل. فحين تصبح السلوكيات التنظيمية جزءاً من الممارسة اليومية، يتحول الانضباط إلى سلوك تلقائي ومستدام لا يحتاج إلى رقابة دائمة.

❖ المطلب الثاني: عرض النتائج الفرعية للدراسة ومناقشتها:

بعد جمع مختلف البيانات والمعلومات ذات الصلة بالموضوع وتقريغها وتحليلها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وفق التساؤلات التي إنطلقت منها، والتي يمكن عرضها ومناقشتها وفهمها، وفي ضوء الدراسات السابقة المعتمد عليها في الإطار النظري، وبالاستناد إلى النظريات التي تعالج الموضوع.

❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

هل لوضوح القوانين والإجراءات التنظيمية تأثير على انضباط الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية؟

لقد أظهرت المعطيات الميدانية المتحصل عليها من خلال استمرارات الدراسة، أن غالبية الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببشير بن ناصر-بسكرة، يدركون بدرجة واضحة مضمون القوانين والإجراءات التنظيمية المعمول بها، حيث صرَّح أكثر من 87% منهم بأن التعليمات واضحة أو واضحة جدًا، كما أشار أكثر من 65% إلى أنهم يستطيعون الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة. هذا ما يؤكد أن المؤسسة، على الأقل على المستوى الرسمي، تتبَّى نمطًا إداريًّا قائماً على التوثيق والتنظيم.

غير أن ذات المعطيات كشفت عن بعض التغارات التي تُضعف من هذا الوضوح، فحوالي 34% من المبحوثين يجدون صعوبة في الوصول إلى الوثائق التنظيمية عند الحاجة، و18.7% لا يتم إعلامهم بأي

تغيرات تطرأ على القوانين، ما يعكس اختلالات على مستوى قنوات الاتصال الداخلي ويطرح علامات استفهام حول فعالية أنظمة الإعلام الإداري بالمؤسسة. كما أن 46.9% من الموظفين يعتبرون أن الإجراءات الإدارية "متغيرة"، وهو ما يضعف الإحساس بالثبات القانوني، ويخلق بيئة تنظيمية تعاني من عدم الاتساق والارتباك. من منظور سوسيولوجي تنظيمي، نجد أن وضوح القوانين لا يعني فقط وجودها، بل يُقاس بمدى إمكانية الوصول إليها، استيعابها، واستقرارها في الزمن. فكلما زاد وضوح الإجراءات، كلما ارتفعت فرص الامتثال الطوعي، وتراجعت أشكال المقاومة أو التأويل الشخصي. ويعزز هذا الطرح ما جاءت به النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، التي شددت على أهمية "توحيد الإجراءات" لضبط السلوك التنظيمي وفق معايير عقلانية، لا شخصية.

كما أن نتائج الدراسة تتناغم مع ما توصلت إليه دراسة براهيم حاج عمر (2010)، التي أكدت أن غموض التشريعات وضعف التنظيم الإداري يؤدي إلى مظاهر انضباطية سلبية في المؤسسات الصحية، من تأخر وغياب وضعف إنتاجية. وهو نفس الطرح الذي جاءت به دراسة بلقاسم قريب (2009)، حين أشار إلى أن وضوح القانون، مقترباً بنظام عادل للمكافآت والعقوبات، يرفع من التزام الموظفين.

أما من حيث المدخل النظري المعتمد، فإن نتائج هذا المحور تقاطع مع المدخل الوقائي للانضباط، والذي يرى أن التنظيم القائم على وضوح القوانين، الاتصال الفعال، وإشراك الموظف، يؤدي إلى التزام داخلي ومستدام، خلافاً للمدخل العقابي الذي يعتمد على الردع فقط.

خلاصة؛ إن وضوح القوانين في المؤسسة المدروسة يُعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق الانضباط، لكنه غير كافٍ بمفرده؛ إذ يحتاج إلى استكماله بآليات تواصل مؤسساتي ناجع، تكوين مستمر، وتطبيق عادل ومنهجي للتعليمات. فالانضباط في هذه الحالة يكون نتاج تفاعل بين الفهم، والإقناع، والمشاركة في بلورة الإجراءات، وليس مجرد امتدال آلي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

هل اتباع الموظفين للسلوكيات التنظيمية يعزز الانضباط داخل المؤسسة الجزائرية؟

تشير نتائج الدراسة إلى أن السلوكيات التنظيمية - بما فيها احترام الوقت، التعاون بين الزملاء، الالتزام الأخلاقي، واحترام التسلسل الإداري - تلعب دوراً حاسماً في تشكيل الانضباط المهني داخل المؤسسة. فقد صرَّح أكثر من 70% من مجتمع الدراسة أن الانضباط يصبح تلقائياً عندما تسود سلوكيات تنظيمية إيجابية في بيئة العمل، وهو ما يعكس أهمية البعد السلوكي والأخلاقي في تكريس ثقافة العمل.

غير أن هذا الوعي لا ينعكس دائمًا في الممارسة، حيث عبر عدد منهم من الموظفين عن أن التعاون داخل الفرق متوسط أو ضعيف، وأن احترام التسلسل الإداري يتم تجاوزه أحياناً. كما اعتبر أكثر من نصفهم أن تبادل المعلومات هو السلوك الأكثر غياباً داخل المؤسسة، تليه قيم الاحترام والتسيق. وهذا يدل على وجود هوة بين الإدراك النظري للسلوك المنضبط، والممارسة اليومية، ما يعكس ضعفاً في التنشئة التنظيمية والرقابة الثقافية غير الرسمية.

من زاوية التحليل السوسيولوجي، فإن المؤسسة لا تكتفي فقط بوضع قوانين رسمية، بل يجب أن تطور ما يُعرف بـ"الثقافة التنظيمية"، والتي تتجسد في القيم المشتركة، والأعراف الداخلية، ونماذج السلوك المقبول. وغياب هذه الثقافة يؤدي إلى مظاهر سلبية، مثل السخرية من الموظف القدوة، أو عدم الاعتراف بالجهود الفردية. وهي مؤشرات خطيرة على وجود بيئة تنظيمية تُثبط الحافر وتعزز التسيب والانفصال المهني.

وقد دعمت دراسة "رفيقه بوكالفة، 2015" هذه الفكرة، حين بيّنت أن السلوك الانضباطي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بثقافة العمل في المؤسسة، وأن المؤسسات التي تعتقد إلى روح جماعية، وشعور بالانتماء، تعاني من ضعف في الالتزام الذاتي، حتى وإن وُجدت قوانين صارمة.

أما المدخل النظري الأكثر ملائمة لفهم هذه النتائج، فهو "نظريّة ماكغريغور - نموذج "، التي ترى أن العامل بطبعه يميل إلى الالتزام والمسؤولية إذا توفرت له بيئة ثقة، وتقدير، وتواصل إيجابي. وهذا يتناقض مع نماذج الرقابة الصارمة التي تخلق التزاماً مفروضاً سرعان ما ينهار في غياب الرقيب.

الخلاصة هنا، أن السلوكيات التنظيمية ليست مكملاً ثانوياً للقوانين، بل هي أساس الانضباط الحقيقى والدائم. وإذا كانت القوانين تضبط السلوك من الخارج، فإن القيم التنظيمية تضبطه من الداخل. وعليه، فإن تقوية ثقافة المؤسسة، وتحسين العلاقات الإنسانية، وإشاعة قيم التعاون والاحترام، كفيلة بجعل الانضباط سلوكاً تلقائياً لا يحتاج إلى مراقبة دائمة أو عقوبات مستمرة.

❖ المطلب الثالث: النتيجة العامة للدراسة:

أظهرت الدراسة التطبيقية حول واقع الانضباط التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية" بشير بن ناصر " ببسكلة، أن هذا المفهوم وإن كان حاضراً على مستوى الخطاب الإداري والتشريعي، إلا أن تجلياته الفعلية في الممارسة العملية تبقى محكومة بجملة من العوامل المتداخلة والمتقاوتة في التأثير. فقد بيّنت المعطيات أن الانضباط داخل المؤسسة ليس سلوكاً ثابتاً أو شاملاً، بل هو نتاج توازن هش بين الامتثال الصوري والالتزام

الذاتي، يتأثر بطبيعة التسيير، ونمط العلاقات داخل فرق العمل، وفعالية الاتصال، ومستوى التكوين، ومدى تحدّر القيم التنظيمية المشتركة.

وبالرغم من توفر منظومة تنظيمية شكلية تستند إلى قوانين وإجراءات واضحة إلى حدّ ما، إلا أن التطبيق الواقعي لهذه اللوائح يكشف عن ثغرات تتعلق بتباين الفهم، محدودية الوصول إلى المعلومات، وغياب التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين. كما أن ثقافة العمل ما تزال تتسم بالفردية في بعض مظاهرها، وضعف الشعور بالانتماء لدى بعض الفئات، ما ينعكس سلباً على السلوك المهني والانضباطي داخل المؤسسة.

سوسيولوجياً، أثبتت الدراسة أن الانضباط ليس مجرد امتنال خارجي، بل هو انعكاس لمناخ تنظيمي يتسم بالعدالة، الشفافية، والاحترام المتبادل، وهي عناصر لم تكتُر بالشكل الكافي داخل المؤسسة المدروسة. كما بيّنت النتائج أن هناك حضوراً لميكانزمات الرقابة أكثر من التحفيز، وميلاً إلى الانضباط المفروض أكثر من التلقائي، ما يعكس الحاجة إلى إصلاحات تنظيمية وثقافية تراعي البعد الإنساني للعامل وتستمر في رأس المال الاجتماعي للمؤسسة.

وعليه، يمكن اعتبار واقع الانضباط التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة مقبولاً من حيث المظاهر، لكنه يفتقر إلى العمق البنوي والاستقرار الثقافي الذي يضمن ديمومته وتطوره. وهو ما يستدعي إعادة النظر في ممارسات التسيير، وتعزيز آليات التواصل والتقوين، والانتقال من منطق الرقابة إلى منطق بناء الثقة والمسؤولية الجماعية، بما يحقق انسجاماً أكبر بين الأطر التنظيمية والسلوكيات اليومية داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل:

خلاصة القول بعد الانتهاء من الدراسة الميدانية والتي قمنا فيها بمجموعة من المراحل، بداية من تبويب في جداول وبيانات إحصائية مختلفة للمعلومات والمعطيات التي جمعها من ميدان الدراسة، ومن ثم التعليق عليها وتفسيرها ومناقشتها للوصول إلى مجموعة من النتائج يتم بها استخلاص في الأخير إجابات عن التساؤلات الفرعية التي انطلقت منها الدراسة، ومن تم إبراز مدى توافق نتائجها مع الدراسات السابقة المستند إليها ومختلف الإسهامات النظرية المعالجة للموضوع.

خاتمة

في ختام هذا البحث الذي تناول موضوع "واقع الانضباط التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة"، يمكن القول بأن الانضباط التنظيمي يُعد ركيزة أساسية لأي أداء مؤسسي فعال، لا سيما في القطاعات الحساسة كالصحة، حيث تتطلب المهام درجة عالية من الالتزام، الدقة، والمسؤولية الأخلاقية والتنظيمية.

لقد تناولت الدراسة عبر فصولها النظرية الخلفية المفاهيمية والسوسيولوجية للانضباط، مركزة على تطوره التاريخي، أنواعه، دعائمه ومظاهره، إضافة إلى المداخل النظرية المفسرة له، وأهمية حضوره داخل المؤسسة الجزائرية التي تعاني من تداخلات بiroقراطية وثقافية. كما تطرق إلى المؤسسة كنسق اجتماعي وإداري، وناقشت خصائصها وتحدياتها في السياق الوطني، ما مهد لقراءة معمقة للواقع الميداني.

أما في الجانب التطبيقي، فقد بيّنت نتائج الدراسة الميدانية أن الانضباط داخل المؤسسة المستهدفة موجود من حيث الشكل، لكنه يعاني من هشاشة في الجوهر. إذ عبر العديد من الموظفين عن التزامهم بالإجراءات والقوانين، لكنهم أشاروا في الوقت نفسه إلى قصور في التواصل الداخلي، وغياب العدالة في التطبيق، وتذبذب السلوكيات المهنية المطلوبة. كما كشفت المعطيات أن الانضباط لا ينبع دائمًا من قناعة ذاتية، بل هو في كثير من الأحيان ناتج عن الرقابة أو الخوف من العقوبة، ما يؤثر على ديمومته ونجاحه.

ومن زاوية تحليلية سوسيولوجية، يتبيّن أن الانضباط في السياق الجزائري لا يمكن قراءته فقط من خلال النصوص والتنظيمات الإدارية، بل يجب فهمه في إطار البنية الثقافية والاجتماعية التي تحكم علاقة الموظف بالإدارة، وتحدد تمثيلاته للسلطة، الواجب، والالتزام. إن الانضباط هنا ليس فقط نتيجة لأوامر، بل نتيجة لتشكل مؤسسية، ومستوى الرضا، والإحساس بالعدالة والانتفاء.

النتائج العامة للدراسة:

- ✓ وجود درجة مقبولة من وعي الموظفين بأهمية الانضباط.
- ✓ وضوح نسبي في القوانين، يقابله قصور في التبليغ والتطبيق.
- ✓ ضعف في السلوكيات التنظيمية الجماعية مثل التعاون وتبادل المعلومات.
- ✓ الميل إلى الانضباط المفروض لا التلقائي.
- ✓ الحاجة إلى تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز الثقة بين الموظف والإدارة.

 توصيات واقتراحات الدراسة:

- تعزيز التكوين المستمر للموظفين في المجالين التنظيمي والسلوكي.
- تفعيل قنوات الاتصال الداخلية وضمان شفافية نقل التعليمات والتعديلات.
- اعتماد نمط قيادي تشاركي قائم على الإنصات والتحفيز لا فقط الرقابة.
- إرساء نظام تحفيزي عادل يُكافئ الالتزام، ويعزز الانضباط التلقائي.
- تبني حملات تحسيسية دورية لترسيخ القيم الأخلاقية والتنظيمية داخل بيئة العمل.

 أفاق الدراسة:

- ❖ إنجاز دراسات مقارنة بين مؤسسات عمومية وخاصة لفحص اختلاف أنماط الانضباط التنظيمي.
- ❖ دراسة العلاقة بين الانضباط والرضا الوظيفي من خلال مناهج نوعية معمرة.
- ❖ تحليل ثقافة المؤسسة الجزائرية كمدخل لتفسير سلوك الموظف.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المعاجم والقواميس:

- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1982.
- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

ثانياً: الكتب:

- أحمد عرفة وآخرون، فعالية التنظيم والسلوك الإنساني، مؤسسة شباب، الجامعة الإسكندرية، مصر، 2002.
- سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامي للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019.
- سعاد نايف البرنوطي، الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- عبد الجبار نواف خنديجي، منهج البحث العلمي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2022.
- عبد الكريم جندي، مفهوم الواقع في العلوم الإنسانية، مركز نماء للبحوث والدراسات، دراسات فكرية، العدد 23، بيروت، لبنان، 2021.
- ميخائيل جمیعان، أسس الادارة العامة، دار عویدات للنشر، بيروت، لبنان، 1983.
- محمد بهجت جاد الشكشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، دار النشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
- محمد عبد الرحيم، التسويق المعاصر، دون ط، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1989.
- نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2017.

ثالثاً: المقالات العلمية:

- أمينة بوعلام، المحددات التنظيمية داخل الادارة المحلية للاندماج المهني والانضباط التنظيمي للموظف: دراسة ميدانية-ولاية الوادي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، الجزائر، جوان 2018.

2. بركة بلاغناس، نصيرة زروال، تأثير عناصر العملية الإدارية على انضباط المورد البشري داخل التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 05، البليدة 2، الجزائر، مارس 2016.
3. بلقاسم قریب، ناصر قاسيمي، الانضباط الوظيفي للعمال وفعالي التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعي، المجلد 08، العدد 02 جامعة زيان عاشور -الجلفة، الجزائر، جوان 2023.
4. رضا قحة، يوسف جغلوبي، المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مجلة تاريخ العلوم، العدد 07، جامعة زيان عاشور -الجلفة، الجزائر، مارس 2017.
5. رفique بوخالفة، الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقاف التسييرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 06، الجزائر، ديسمبر 2015.
6. رفيق قروي، في سوسيولوجيا علاقات العمل، مجلة الأداب والعلوم الاجتماعية، العدد 15، جامعة لمين دباغين -سطيف 2، الجزائر، 2004.
7. زينب شنوف، تحليل سوسيولوجي للمؤسسة من الانتاج الى إعادة الانتاج، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، العدد 03، المركز الجامعي إلزي، الجزائر، جانفي 2019.
8. سهير بنت فايد بن ناصر العتيبي، معوقات تنظيم العمل الإداري، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 10، عمان، الأردن، فيفري 2019.
9. عليي خيرة، هند خرواع، تأثير ممارسة السلطة على الانضباط الوظيفي في المؤسسة العمومية، مجلة دفاتر، المجلد 16، العدد 02، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان، الجزائر، ديسمبر 2020.
10. فايزة خلفوني، الادارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط؛ قراءة في نموذج الادارة اليابانية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، المجلد 03، العدد 166، جامعة مولاي الطاهر -سعيدة، ديسمبر 2012.
11. لطفي بوحوية، العوامل المؤثرة على الانضباط الذاتي في الادارة الجزائرية، المجلة الأكاديمية الاجتماعية والانسانية، العدد 20، جامعة حسيب بن بوعلي -الشلف، الجزائر، جوان 2018.
12. ليلى بنتقة، معايير اختيار أداة جمع البيانات في البحوث الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 01، 2022.
13. مازن ليمان الحوش، المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، الجزائر، 2024.

14. نصيرة زروال، الفضيل رتيمي، دور مؤسسات التنشئة الاجتماعية في خلق انضباط وظيفي للمورد البشري داخل المنظمة، مجلة أفاق العلوم، العدد 06، جامعة الجلفة الجزائر، 2017.

رابعاً: الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. بسام وزناجي، المنظومة الثقافية وعلاقتها بفعالية التنظيم الرسمي، رسالة دكتوراه-تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018.
2. براهيم حاج عمر، الثقافة التنظيمية والانضباط الوظيفي، رسالة ماجستير-تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة البليدة، الجزائر، 2012.
3. باسل خضر سقلاوي، رقية قاسم درويش، الانضباط التنظيمي في المؤسسة وأثره على مستوى أداء العاملين، بحث إجازة في إدارة الأعمال، الجامعة اللبنانية، لبنان، 2023/2024.
4. حكيم خلفاوي، ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط، رسالة ماجستير-تخصص علم النفس العمل والأرطافونيا، وهران 2، الجزائر، 2017/2018.
5. رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر، 2010.
6. هشام بوخناف، وظيفة العلاقات العامة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر، 2011.

❖ بالإضافة إلى معلومات مقدمة من المؤسسة محل الدراسة (المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة).

الملاحق

ملحق رقم 01: "استماراة تحكيم الاستبيان"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضر _بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل

قسم: علم الاجتماع

طلب تحكيم إستماراة إستبيان

.....الى الأستاذ المحترم:

.....الدرجة العلمية:

بالنظر الى ما تتمتعون به من كفاية وخبرة علمية أرفق لكم نسخة أولية من إستماراة إستبيان التي تعد جزء من مشروع مذكرة مكلمة للحصول على درجة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، نرجوا منكم الإطلاع وإبداء رأيكم ولاحظاتكم التي ستأخذ حتما بعين الاعتبار، لكم منا جزيل الشكر والتقدير.

الموضوع: " واقع الانضباط التنظيمي في المؤسسة الجزائرية "

بسكرة

دراسة ميدانية على عينة من موظفي

إشكالية البحث: ما واقع الانضباط التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

التساؤلات الفرعية:

1/ هل لوضوح القوانين والإجراءات التنظيمية تأثير على انضباط الموظفين داخل المؤسسة الجزائرية؟

2/ هل إلتزام الموظفين للسلوكيات التنظيمية يعزز الانضباط داخل المؤسسة الجزائرية؟

ملاحظات المحكم:

البيانات الشخصية والوظيفية:

مدى ملائمة العبارة للبيانات		مدى وضوح العبارة		رقم العبارة
لا	نعم	لا	نعم	
				<u>01</u>
				<u>02</u>
				<u>03</u>
				<u>04</u>
				<u>05</u>

المحور الأول: بيانات تبحث في تأثير وضوح القوانين والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة:

مدى ملائمة العبارة للمحور		مدى وضوح العبارة		رقم العبارة
لا	نعم	لا	نعم	
				<u>06</u>
				<u>07</u>
				<u>08</u>
				<u>09</u>
				<u>10</u>
				<u>11</u>
				<u>12</u>
				<u>13</u>

				<u>14</u>
				<u>15</u>
				<u>16</u>

المحور الثاني: بيانات تبحث حول اتباع الموظفين للسلوكيات التنظيمية وتعزيز

الانضباط داخل المؤسسة:

مدى ملائمة العبارة للمحور		مدى وضوح العبارة		رقم العبارة
لا	نعم	لا	نعم	
				<u>17</u>
				<u>18</u>
				<u>19</u>
				<u>20</u>
				<u>21</u>
				<u>22</u>
				<u>23</u>
				<u>24</u>
				<u>25</u>
				<u>26</u>
				<u>27</u>

اقتراحات و ملاحظات أخرى:

-
-
-
-
-

ملحق رقم 02: "الاستماراة النهائية"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضر _ بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: العلوم الإجتماعية

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

استماراة إستبيان بعنوان:

”واقع الانضباط التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ”

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة

الأستاذ المشرف: عصمان بوبكر

إعداد الطالبة:

- مباركي رجاء

في إطار القيام بدراسة ميدانية ضمن متطلبات إنجاز ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل والمعنونة بـ ”واقع الانضباط التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ”، نضع هذا الإستبيان بين أيديكم ونسسحكم عذرا في تخصيص جزءا من وقتكم في الإجابة على أسئلته.

فرجوا منكم الإجابة بكل جدية وموضوعية لتزويينا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع، كما نحيطكم علما أن هذه المعلومات ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ملاحظة: تتم الإجابة بوضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبّر عن اختياركم

ولكم منا مسبقا فائق عبارات الشكر.

البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس: أنثى ذكر
2. السن: من أقل من 30 سنة من 30 الى أقل من 40 سنة من 40 الى أقل من 50 سنة من 50 سنة فما فوق
3. المستوى التعليمي: جامعي ثانوي متوسط
4. الأقدمية في العمل: من 5 الى 15 سنة من 15 الى أقل من 25 سنة من 25 سنة فما فوق
5. الوظيفة:
6. طبيعة عقد العمل: محددة المدة غير محددة المدة

المحور الأول: بيانات تبحث في تأثير وضوح القوانين والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة:

7. كيف تصف وضوح القوانين داخل مؤسستك؟ واضحة جدًا غامضة
8. إجراءات العمل اليومي بالنسبة لك: مفهومة معقدة
9. كيف يتم إعلامك بالتعديلات في القوانين؟ بريد إلكتروني اجتماعات لا يتم إعلامي
10. هل يمكنك الرجوع بسهولة إلى القانون عند الحاجة؟ لا نعم
11. اختر الكلمة التي تمثل شعورك تجاه الإجراءات الإدارية: بسيطة مربكة متغيرة ثابتة
12. في رأيك، ما هو العامل الأهم في توضيح الإجراءات؟ التواصل التكوين التوثيق
13. هل يحفزك وضوح القوانين أو الإجراءات على الانضباط؟ لا إلى حد ما نعم
14. غموض التعليمات يؤدي غالباً إلى: اجتهادات شخصية أخطاء أخرى
15. العقوبات المحددة مسبقاً تساهم في: التزام عدم مبالاة خوف
16. كيف تؤثر التعليمات المكتوبة على سلوك الموظف؟ لا تؤثر تؤثر أحياناً

17. برأيك، تحسين الانضباط يكون عبر: توضيح المهام الرقابة المستمرة التحفيز

المحور الثاني: بيانات تبحث حول اتباع الموظفين للسلوكيات التنظيمية وتعزيز الانضباط

داخل المؤسسة:

18. الالتزام بمواعيد الدخول والخروج: دائمًا أحياناً نادراً

19. التعاون بين أفراد الفريق: جيد جدًا متوسط ضعيف

20. احترام التسلسل الإداري: يُحترم يُتجاوز أحياناً غير موجود

21. الموظف المنضبط سلوكياً يتميز بـ: احترام الوقت الاباقة تحمل المسؤولية جميع ما سبق

22. في نظرك، أكثر السلوكيات غياباً في المؤسسة؟ الانضباط التعاون الاحترام تبادل المعلومات

23. ما مدى التزام الزملاء بالقواعد غير المكتوبة (الأخلاقيات): كبير متوسط ضعيف

24. احترام الزملاء ينعكس على: جو العمل أداء المهام

25. غياب السلوكيات التنظيمية يؤدي إلى: مشاكل متكررة سوء تقدير لا يؤثر كثيراً

26. الموظف القدوة داخل الفريق: يحفز الآخرين لا يؤثر يُقابل بالسخرية

27. هل تظن أن ترسیخ السلوكيات يحتاج: توعية قدوة متابعة دائمة

28. عند الالتزام بالسلوكيات، يكون الانضباط: تلقائي مفروض محدود الأثر

ملحق رقم 03: "قائمة الأساتذة المحكمين"

الدرجة العلمية	الشعبة	الإسم ولقب	الرقم
أستاذ التعليم العالي	علم الاجتماع	حليلو نبيل	1
أستاذ محاضر "ب"	علم الاجتماع	منسول صالح	2
أستاذة محاضر "ب"	علم الاجتماع	حيمر صباح	3

ملحق رقم 04: "الترخيص بزيارة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن

ناصر-بسكرة



23 AVR 2025
2106A

جامعة عبد الخالق عاصم - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الرقم المرجعي/ ٤.١.٤: ق.ع ٢٠٢٥

السيد: مدير مستشفى البيهون نام
كرة -

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

نقدم إلى مسادتكم المحترمة بالموافقة المتضمنة على / ترخيص ميداني حول
جسر صخري - وافق المدير نجهاط لـ
الموسسة: البرازيل

..... وذلك ابتداء من المدة لا تتجاوز 10 اي..... إلى.....

الله . صبار (أبي رحمة) شهاده .
الشرف الاستاذ (أ): سعيد بن معن

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

٢٠٢٢/١٠٩/٦٣ بسكرة في

مسؤول الشعبية

A handwritten signature in black ink, reading "عبد ربيع محسن" (Abd Rabbu Mansour Hadi), is written over a circular red stamp. The stamp contains the text "البرلمان العربي" (Arab Parliament) at the top, "البرلمان العربي" (Arab Parliament) at the bottom, and "البرلمان العربي" (Arab Parliament) in the center. The center of the stamp also features a smaller circular emblem with the Arabic word "البرلمان" (Parliament) inside it.

ملحق رقم 05: "تعهد خاص بالطلبة"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الأداب والأخلاقيات الجامعية

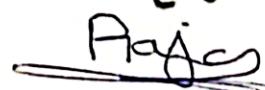
تعهد خاص بالطلبة

أنا الموقع أدناه:
مسجل (ة) بن
في المؤسسة:
وألا يحتمل

صرح أنني قد اطلعت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطالب على النحو
لنصوص عليه في ميثاق الأداب والأخلاقيات الجامعية (المتحدة 2020)، وألتزم باحترام
عهده وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر بـ في ٢٠٢٠

التوقيع



ملحق رقم 06: "تصريح شرفي خاص بالإلتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث"

ملحق بالقرار رقم 1082... المردخ في
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالإلتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا المعترض أقسم له.

السيدة(ة): صلال كارجل العلة: طالب. أستاذ. باحث
العامل(ة) لبطاقة التعرف الوطنية رقم 13325230031114 والمسادرة مشارف 2018-11-14
المحل(ة) بـ جامعة مهد الوليد قسم علوم الاتصال
والكتد(ة) إنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة مراجعتير، أطروحة وكتوراه).
عنوانها: لaboratoire d'étude et de recherche en communication
أشعر بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والتراتبة الأكاديمية
المطلوبة لإنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: ٢٠٢١.٠٦.٢٥

توقيع المعترض (ه)