

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الانضباط الوظيفي
دراسة حالة عمال المؤسسة الاقتصادية الخاصة - بوتشي -
تيزي وزو- الجزائر (2015 - 2016)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في العلوم السياسية
تخصص : سياسات عامة و إدارة الجماعات المحلية

تحت إشراف:

د.خلفوني فوزية

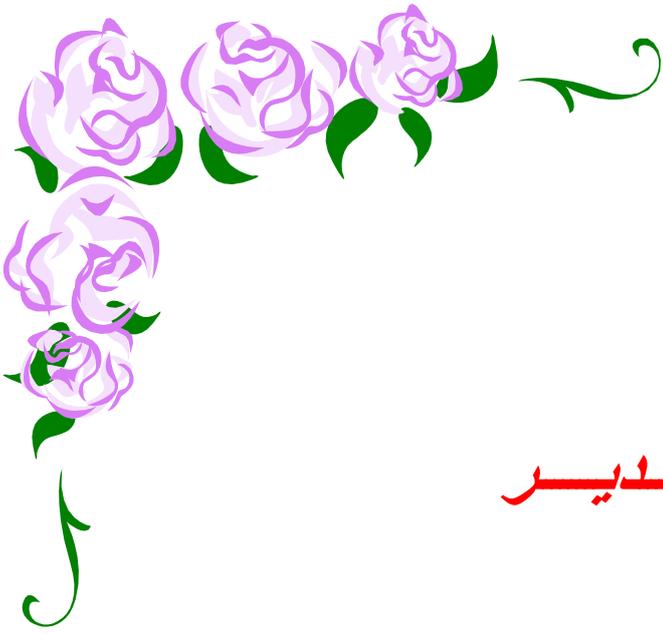
من إعداد الطالب :

أكلي عبد العزيز

أعضاء لجنة المناقشة

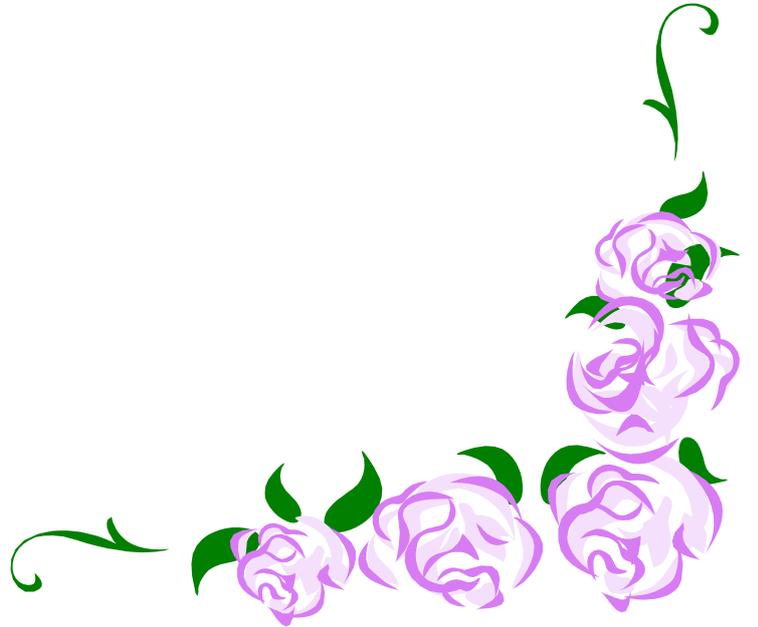
أ.بلهوارى كريمة رئيسة
أ.فلوس فايزة ممتحنة
أ.خلفوني فوزية مشرفة

السنة الجامعية: 2015-2016



شكر و تقدير

أولاً وقبل كل شيء نحمد الله و نشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى
نتقدم بالشكر الجزيل و العرفان الجميل إلى الأستاذة "خلفوني فائزة" التي لم تبخل علينا
بوقتها و اهتمامها و كذا بتقديم مختلف المعلومات و التوجيهات بصفة مستمرة من أجل
إتمام هذا العمل و نتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الكرام في قسم العلوم السياسية و
العلاقات الدولية الذين لم يبخلوا علينا بجهدهم في تعليمنا.





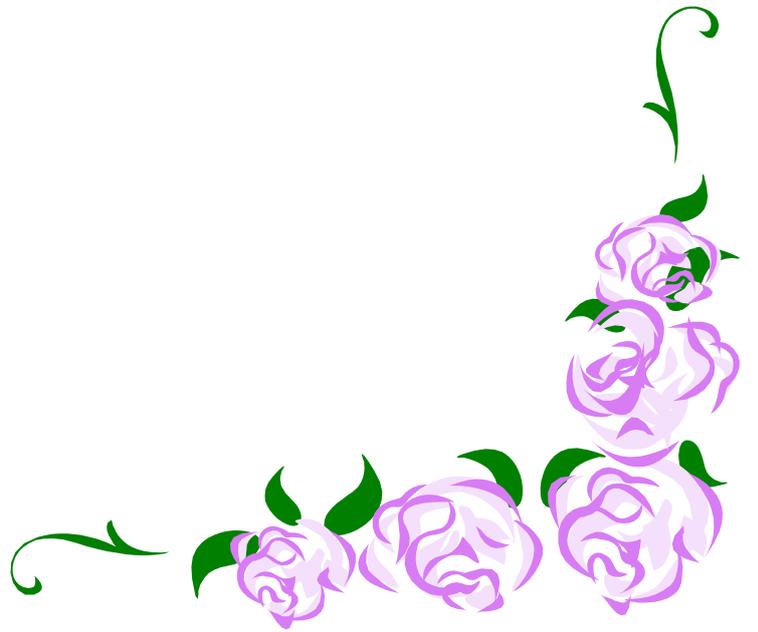
إهداء

إلى أمي الغالية حفظها الله و إلى أبي الغالي أطال الله في عمره
وحفظه.

إلى اخوتي : محند، بوعلام، أمال، بدرالدين.

إلى زوجتي المستقبلية كاتية.

إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.



ملخص

باللغة العربية :

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور الثقافة التنظيمية و مساهمتها في تحقيق الانضباط الوظيفي داخل المؤسسات الخاصة ذات الطابع الاقتصادي، نظرا لأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع في ميدان السلوك التنظيمي، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية مبدأ و سلوكا أساسيا يرتكز عليه التنظيم للوصول إلى تحقيق أهدافه و غاياته، فمن خلاله يمكن قياس مستوى الانضباط الوظيفي لدى العمال في المؤسسات الاقتصادية سواء العمومية منها أو الخاصة، فكلما كانت الثقافة التنظيمية سليمة و مقبولة من طرف العمال كلما انعكس ذلك على سلوكهم و مدى إلتزامهم بأدائهم لنشاطاتهم و مهامهم من عدمه إذا كانت الثقافة التنظيمية سلبية.

تعتبر الثقافة التنظيمية سلوكا أساسيا، يساهم مساهمة كبيرة في تحقيق الإنضباط الوظيفي لدى عمال مؤسسة " بوتشي" و قد توصلت الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير بالغ على الإنضباط الوظيفي للعامل فيها كونها تمثل أهم عوامل نجاح المؤسسات الإقتصادية و تطورها.

En français :

Cette recherche a pour objectif, mettre en lumière, révéler le rôle de la culture organisationnelle et sa contribution dans la réalisation de la discipline fonctionnelle dans les entreprises, et cela en raison de l'immense de ce sujet dans le comportement disciplinaire.

La culture organisationnelle est considérée comme prioritaire, privilégiée sur laquelle se base les entreprises, pour que cette dernière puisse arriver à ses objectifs, à ses fins, mais aussi il est possible de mesurer le niveau de la discipline fonctionnelle les travailleurs, qui travaillent dans des entreprises, soit des entreprises privées au des entreprises publiques, ainsi que d'autres indicateurs comme celui de la sécurité, et de la motivation dans les lieux du travail.

La culture organisationnelle se reflète négativement ou positivement au niveau de la discipline fonctionnelle positive quand la culture est saine et conforme, et négative quand cette dernière est déséquilibrée.

Cette étude a montré que la culture organisationnelle a une grande importance et un rôle décisif dans la réalisation de la discipline fonctionnelle chez un travailleur puisque l'un ce dernier est des facteurs les plus essentiels qui contribuent à la réussite et au succès des institutions et aussi l'épenthèse et juste car la culture organisationnelle a une influence important sur la discipline fonctionnelle.

المحتويات

شكر و تقدير

إهداء

ملخص الدراسة

مقدمة

الفصل الاول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية و الانضباط الوظيفي

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية : مدخل مفاهيمي

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية و أهميتها

المطلب الثاني: عناصر و أنواع الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية و العوامل المساهمة في تكريسها

• المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية و مصادر الحصول عليه.

المبحث الثاني: ماهية الانضباط الوظيفي.

المطلب الاول: تعريف الانضباط الوظيفي و أهميته

المطلب الثاني: أنواع الانضباط الوظيفي.

المطلب الثالث: سبل تحقيق الانضباط الوظيفي.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالانضباط الوظيفي

المطلب الأول: التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الانضباط الوظيفي.

المطلب الثاني: الإنعكاسات السلبية للثقافة التنظيمية على الانضباط الوظيفي.

الفصل الثاني: واقع الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الانضباط الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية -بوتشي- تيزي وزو.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الإقتصادية - بوتشي - و تحديد هياكلها.
المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسة.
المبحث الثالث: مراحل دراسة الاستبيان و تحليل نتائجه

خلاصة الفصل.

الخاتمة

تمهيد:

استقطبت فكرة الثقافة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة و السلوك التنظيمي نظرا لأهميتها و دورها في تحقيق ديمومة و استمرارية المؤسسة و تنمية مواردها البشرية، و الذي يقود بدوره إلى تحقيق التقدم المطلوب و الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و الوصول إلى الجودة المطلوبة، ذلك أن المؤسسة التي تتمتع بالثقافة التنظيمية السليمة و التي تساهم في ترسيخ مبدأ الانضباط الوظيفي تصل إلى تحقيق هذه الغاية.

يعتبر الانضباط الوظيفي عاملا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه داخل المؤسسات أيا كان نوعها أو حجمها، فوجوده يساهم و يساعد العمال على الإدماج و التكيف مع طبيعة هذه المؤسسات و الرفع من مستويات الأداء و من ثم الإنتاج كما و كيفا، غير أن هذا الأخير نجده ضعيفا في الكثير من المؤسسات خصوصا العمومية منها لاسيما ذات الطابع الخدماتي نظرا لعدم وجود ثقافة تنظيمية واحدة تعكس التوجه الموحد لجميع العمال من مختلف المستويات و الرامي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

فالثقافة التنظيمية تعزز و تمنح الذهنيات و الأساسيات التي يركز عليها العامل ليكون منضبطا داخل مؤسسته.

و الجزائر كغيرها من دول العالم، أكدت على ضرورة ترسيخ مبدأ الثقافة التنظيمية السليمة المساهمة في تحقيق الانضباط الوظيفي داخل المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة من أجل تحقيق التقدم المنشود و تحسين الأداء كما و نوعا و لذلك فالعناية بالثقافة التنظيمية، الانضباط الوظيفي و وضع سياسات رشيدة لتحقيقها من أهم عوامل نجاح المؤسسات الجزائرية.

و تسعى دراستنا إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الانضباط الوظيفي، و التوصل إلى صحة هذه العلاقة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة الجزائرية متخذين مؤسسة -بوتشي- للصناعات الغذائية بولاية تيزي وزو مثلا عن ذلك.

أولا : أهمية الموضوع:

تتمثل أهمية الموضوع في إبراز الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في حياة الفرد العامل في المؤسسة، حيث تساهم مساهمة فعالة في زيادة الثقة، و من ثم زيادة الأداء و جودته على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تميز أي مؤسسة عن غيرها، فهي المحدد الأول لصورتها، سواءا كانت الداخلية أو الخارجية، فكلما كانت سليمة كلما تطورت المؤسسة و حافظت على وجودها من خلال خلق مناخ وظيفي سليم يعزز الانضباط الوظيفي للعامل الذي يؤدي بدوره إلى ترجمة الطاقة الداخلية لهذا الأخير في شكل سلوكيات ايجابية أساسها العمل الجاد و التفاني فيه عكس وجود ثقافة تنظيمية مريضة تؤدي إلى ظهور أو بروز تصرفات سلبية تهدد سلامة و ديمومة المؤسسة الخاصة.

ثانيا : أهداف الدراسة

➤ إبراز ماهية كل من الثقافة التنظيمية و الانضباط الوظيفي و العلاقة الموجودة بينهما.

➤ إبراز أهمية الثقافة التنظيمية السلمية في تجسيد الإنضباط الوظيفي و تعزيزه أكثر.

➤ التعرف على الثقافة التنظيمية في مؤسسة - بوتشي - للصناعات الغذائية و كذا تأثيرها على الإنضباط الوظيفي لعمالها.

ثالثا : المبررات الذاتية و الموضوعية لاختيار الموضوع:

هناك جملة من المبررات الذاتية و الموضوعية التي دفعتنا لإختيار الموضوع دون

غيره، و التي يمكن تلخيصها في مبررات ذاتية و موضوعية:

(أ) المبررات الذاتية :

- الرغبة الشخصية في معرفة موضوع الثقافة التنظيمية و الانضباط الوظيفي.
- إثراء مكتبة قسم العلوم السياسية بهذه المواضيع التي تمس الجانب الإداري.
- يعتبر هذا الموضوع في سياق التخصص.
- دراسة التأثير الإيجابي الذي تحدثه على الانضباط الوظيفي و العمل على تحسينه و تجاوز السلبيات التي تهدد استقرار المؤسسة.

(ب) المبررات الموضوعية :

- كشف تأثير الثقافة التنظيمية على الانضباط الوظيفي في المؤسسات الجزائرية و مثال عن ذلك المؤسسة الخاصة - بوتشي - ذات الطابع الإقتصادي -تيزي وزو-.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الإنضباط الوظيفي خصوصا هذا المتغير.
- إرتباط نجاح أو فشل المؤسسات بوجود أو غياب الثقافة التنظيمية.

رابعا : أدبيات الدراسة

من خلال بحثنا عن المراجع المختلفة التي تفيدنا في دراستنا و تثري موضوعنا، صادفنا الكثير من الدراسات المتشابهة في المكتبات وعلى المواقع الإلكترونية نذكر بينها ما يلي:

➤ محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية و علاقاتها بالالتزام التنظيمي"¹. وقد تناولت هذه الدراسة نظرة شاملة عن الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي وإلقائها الضوء على هاذين المتغيرين من خلال دراسة طبيعة العلاقة بينهما ما يضيف المزيد من الفهم.

و لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية طردية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي، و أن هو الكفاءة و فرق العمل.

و يكمن الإختلاف بين دراستنا و دراسة الباحث أن هذه الأخيرة قد وظفت الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع، في حين أن دراستنا تناولت الإنضباط الوظيفي كمتغير تابع.

➤ أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"².

تناولت هذه الدراسة كافة عناصر الثقافة التنظيمية لتقدم منظومة متكاملة عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و كذا تقديمها لصورة متكاملة عن طبيعة و أهمية الأداء الوظيفي، نظرا لدوره في رفع مستوى الكفاءة الإدارية و دوره الفاعل في تنمية و تطوير أداء الشركة.

و يكمن الفرق بين دراستنا و هذه الدراسة في كون هذه الأخيرة وظفت المتغير التابع و هو الأداء الوظيفي، في حين أننا وظفنا الانضباط الوظيفي كمتغير تابع.

➤ نعمه عباس الخفاجي، "ثقافة المنظمة"¹. لقد تناولت هذه الدراسة كل ما يتعلق بالثقافة التنظيمية و أهميتها للمؤسسات، و لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن للثقافة

¹ محمد بن غالب العوفي "الثقافة التنظيمية و علاقاتها بالالتزام التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة نايف العربية : كلية الدراسات العليا، 2005).

² أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الإسلامية بغزة : كلية التجارة، 2008).

التنظيمية دور بارز في تحقيق النجاح و التميز في بيئة الأعمال المعاصرة بهدف إحراز التفوق.و يكمن الفرق بين دراستنا و دراسة الباحث في كون أن الخفاجي وظف المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في حين أن دراستنا يوجد المتغير التابع و هو الانضباط الوظيفي، صف إلى ذلك أن دراسته ركزت على المؤسسات و المنظمات بصفة عامة، بينما ركزت دراستنا على القطاع الخاص ذو الطابع الاقتصادي.

– Pierre Simard Samson, loielle et associés, la culture organisationnelle et le rôle des gestionnaires².

لقد تناولت هذه الدراسة كل ما يخص الإنضباط داخل المؤسسة و سبل تحقيقها و قد خلصت هذه الدراسة أن الإنضباط يكون فعالا بإنتهاج العقاب و فرض القانون داخل المؤسسة و يكمن الفرق بين دراستنا و دراسة الكاتب أن هذه الأخيرة إقتصرت على الإنضباط و سبل تحقيقها فعليا داخل المؤسسات، أما دراستنا فتناولت التأثيرالذي تحدثه الثقافة التنظيمية على الإنضباط الوظيفي.

➤ أسماء جلولي³، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائري، حالة جامعة محمد خيضر، بكرة". تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري و كذا بحثها في انعكاسات هذه العلاقة، و قد حددت العلاقة الرابطة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع في حين ركزت دراستنا على علاقة الثقافة التنظيمية بالإنضباط الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الإبداع.

¹نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، عمان، دار اليازوري العلمية، 2009.

²Pierre Simard Samson et associés, la culture organisationnelle et le rôle des gestionnaires .P.3.dans Site: www.qualite.qc.ca/uploads/files/a-culture-organisationnelle.pdf.

³أسماء جلولي، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائري، حالة جامعة محمد خيضر، بكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة بكرة : كلية العلوم التجارية و علوم التسيير، 2012/2013).

➤ زكريا خنجي، "أخلاقيات العمل ... الانضباط الوظيفي"¹. لقد تناولت هذه الدراسة الانضباط الوظيفي، مزايا الانضباط الوظيفي، و الإطار النظري العام له. و يكمن الإختلاف مع دراستنا أن هذه الدراسة تناولت الانضباط الوظيفي بنظرة معمقة و شاملة في حين أن دراستنا ربطناها بالثقافة التنظيمية.

➤ أحمد فرماوي، "المشكلات الإدارية في مجال الانضباط الوظيفي"².

لقد تناولت هذه الدراسة كل ما يتعلق بالانضباط الوظيفي من جانبه النظري و كذا قضية التغيير و أساليب إنتهاجها و المشكلات الإدارية تتمثل في عقبات الانضباط و نتائج عدم وجوده.

و يكمن الإختلاف بين دراستنا و دراسة الباحث أن هذه الأخيرة تناولت نظرة شاملة حول الانضباط الوظيفي في إطارها النظري، أما دراستنا فتمحورت حول التأثير الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على الانضباط الوظيفي.

إنطلاقا من جميع الدراسات التي تم تناولها، نجد أن دراستنا ليست تكرارا لها إنما كانت مختلفة عنها، بحيث نهدف من خلالها الوصول لتحديد التأثير الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على الانضباط الوظيفي بصفة عامة، و تبيان هذا التأثير في مؤسسة خاصة جزائرية بصفة خاصة.

¹زكريا خنجي، "أخلاقيات العمل ... الانضباط الوظيفي"، في الموقع:

..(15/11/2015, 11 :00)www.zakariyakhunji.com

²أحمد فرماوي، "المشكلات الإدارية في مجال الانضباط الوظيفي" في الموقع:

.(17/09/2010, 15 :04).www.hrdiscussion.com/hr/7342.html

خامسا : إشكالية الدراسة

تعتبر الثقافة التنظيمية ركيزة أساسية لتحقيق الإنضباط داخل المؤسسات بحيث أن التقاليد و العادات المشتركة بين أفراد المؤسسة ستؤدي إلى التماسك و التلاحم بين العمال و هذا ما يسمح بتكريس الإنضباط و حرص العمال على تقديم مؤسستهم و الوصول على الثقافة السليمة.

و من هذا المنطلق سنحاول في دراستنا هذه البحث في الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الانضباط الوظيفي، و ضمن هذا الإطار نتدرج إشكالية بحثنا و التي يمكن صياغتها على النحو التالي : **كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الإنضباط الوظيفي ؟**

و لتوضيح هذه الإشكالية أكثر قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية ؟ فيما تكمن أهميتها ؟ ما هي أنواعها ؟ و ما هي خصائصها؟ و ما هي وظائفها ؟ و ما هي عوامل تكريس الثقافة السليمة ؟
- ما المقصود بالانضباط الوظيفي ؟ فيما تتمثل أهميته ؟ أشكال الانضباط الوظيفي ؟ و كيفيات تحقيق الانضباط الوظيفي و تكريسه ؟
- ها هي علاقة الثقافة التنظيمية بالانضباط الوظيفي ؟

سادسا : الفرضيات

قصد الإجابة على هذه الإشكالية و التساؤلات الفرعية قمنا بطرح الفرضية الرئيسية التالية : "تعتبر الثقافة التنظيمية محددًا رئيسًا للانضباط الوظيفي".

انطلاقًا من هذه الفرضية يمكننا طرح الفرضيات الجزئية التالية :

1- كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية و تكيفية، كلما زاد الانضباط الوظيفي في المؤسسة.

2- تساهم الثقافة التنظيمية السليمة في تكريس الانضباط الوظيفي التام للعمال في المؤسسة.

3- أسلوب الثقافة التنظيمية المعتمد في مؤسسة -بوتشي- تيزي وزو يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين بها.

سابعاً : منهجية الدراسة :

من أجل القيام بدراستنا هذه وظفنا العديد من المناهج و الأدوات، بما يتوافق مع طبيعة الإشكالية المطروحة و المتمثلة في:

أ- المناهج:

1- **المنهج الوصفي:** "هو أسلوب من أساليب التحليل الذي يركز على المعلومات الدقيقة و الموضوعية عن ظاهرة محددة، من أجل الوصول إلى نتائج علمية، ثم تفسيرها بطرق موضوعية"¹.

قد قمنا بتوظيف هذا المنهج في الفصل الأول لأنه يسمح لنا باستعراضو تحليل المفاهيم الخاصة بالثقافة التنظيمية و الانضباط الوظيفي و محاولة فهم العلاقة بينهما.

2- **منهج دراسة الحالة:** "هو منهج يهدف للحصول على معلومات شاملة عن الحالة المدروسة و ذلك بالاهتمام بمختلف جوانبها و كذا مختلف العوامل المؤثرة فيه"².

¹ رجاء وحيد دوريدي، البحث العلمي : أساسية النظرية و ممرساته العلمية، دمشق : دار الفكر، 2000، ص.185.

² خالد حامد، كيف تكب بحثا جامعيًا، الجزائر : دار ربحاته ، 1999، ص. 21.

قد وظفنا هذا المنهج في الفصل التطبيق لأننا سنوظفه في دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الانضباط الوظيفي في مؤسسة اقتصادية جزائرية الخاصة و المتمثلة في مؤسسة - بوتشي - للصناعات الغذائية.

3- المنهج الإحصائي: "هو من الدراسات الرياضية التي تعتمد على جمع المعلومات و البيانات لظاهرة معينة و تنظيمها و تبويبها و عرضها جدوليا أو بيانيا ثم تحليلها رياضيا و استخلاص النتائج بشأنها و العمل على تفسيرها"¹.
وقد وظفنا هذا المنهج في الفصل التطبيقي و ذلك بإحصاء النتائج رغبة في الوصول إلى إستنتاجات.

ب- الإقتربات:

تتمثل الإقتربات التي وظفناها خلال دراستنا في ما يلي:

- الإقتراب النسقي²: " هو نسق مفتوح يتفاعل مع محيطه عبر فتحتي المدخلات و المخرجات، فهو يمثل حدود ما هو سياسي و ما هو غير سياسي "

وظفنا هذا الإقتراب في الفصل الثاني من خلال مطالب عمال مؤسسة -بوتشي- للثقافة التنظيمية و إظهار مدى تقبلهم أو عدم تقبلهم للثقافة التنظيمية المعمول بها و قرارات و قوانين المؤسسة.

¹ عبد الناصر جندالي، تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، ص. 176.

² عبد العالي عبد القادر، (النظم السياسية المقارنة)، كلية الحقوق و العلوم السياسية: جامعة سعيدة، 2007/2008، ص.18.

• **الاقتراب القانوني¹:** " قاعدة تضعها و تصيغها هيئة شرعية تصدر على شكل مرسوم أو قرار أو أنه مجموعة من المبادئ و المعايير الأخلاقية و هنا نتكلم عن مبادئ متسامية مثل القانون الإلهي و التشريعات الدينية أو أنه مجموعة من الإنتضامات و الضرورات و العلاقات بين العناصر و الظواهر، و هنا نتكلم عن القوانين الطبيعية".

وظفنا هذا الاقتراب في الفصل الثاني من خلال عرض الإطار القانوني للنظام الداخلي لمؤسسة -بوتشي-.

• **الاقتراب المؤسسي:** " هي مجموعة من أنماط السلوك الثابت و المقيم و المتواترين الأفراد و المؤسسة و هي العملية التي تكتسب بها التنظيمات درجة متزايدة من الثبات و الإنتظام و الإستمرارية "

وظفنا هذا الاقتراب في الفصل الثاني من خلال التعريف بمؤسسة -بوتشي- و تحديد مهامها و وظائفها.

• **الإقتراب السلوكي²:** " هي محاولة للتقرب من الظاهرة السياسية عبر السلوك بالبحث عن تفسير الجوانب الإمبريقية للحياة السياسية بواسطة اقترابات و مناهج و معايير التحقيق و اختيار الصدق أو صحة الإفتراضات، وفق مبادئ و قواعد محددة، و تقاليد و أسس البحث الإمبريقي الحديث "

وظفنا هذا الاقتراب في الفصل الثاني من خلال إظهار السلوكيات الصادرة من العمال في المؤسسة.

¹المرجع نفسه، ص.20.

²محمد شليبي، المنهجية في تحليل السياسي، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1997، ص. 109.

ج- أدوات جمع البيانات :

تتمثل مجمل الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات في :

• الاستبيان :

"يعتبر أداة مفيدو وسيلة أساسية للباحث من أجل الحصول على الحقائق و التوصل إلى الوقائع و التعرف على الظروف و الأحوال، و دراسة المواقف و الاتجاهات و الآراء"¹ و حسب موضوع دراستنا قمنا بتصميم استبيان يتلاءم مع العناصر التي دارسناها في الإطار النظري و من ثم وجهناها للعينة التي وقع اختيارنا لها و ذلك بغرض الكشف عن العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالانضباط الوظيفي.

• الملاحظة البسيطة :

لقد تم استخدامها في إطار الفصل الثاني من خلال ملاحظتنا لسلوك العمال في مؤسسة - بوتشي - لنوع الثقافة التنظيمية السائدة فيها و مدى قبولهم لها و ممارستها و من ثم مدى إنضباطهم في عملهم.

• المقابلة :

"حوار لفظي مباشر و واعي يتم بين باحث و مبحوث أو بين شخص و مجموعة من الأشخاص، بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى و يتم تقييده بالكتابة أو المسجل الصوتي"².

¹دويدري، مرجع سابق، ص. 328.

²نبيل حميدشة، "المقابلة في البحث الاجتماعي"، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، ع.8، جوان 2012، ص.99.

و قد إعتدنا على هذه الأداة في الفصل الثاني و بالضبط عند إجرائنا للمقابلات مع بعض موظفي المؤسسة و إجابتهم عن أسئلتنا الموجهة لهم.

ثامنا: حدود الدراسة :

من أجل فهم إشكالية البحث من مختلف جوانبها قمنا بتحديد مجال بحثنا كما يلي :

➤ الحدود البشرية :

اقتصرت هذه الدراسة على عمال المؤسسة الخاصة - بوتشي - تيزي وزو، و البالغ عددهم 13 عاملا.

➤ الحدود المكانية :

لقد قمنا بإسقاط الجانب النظري لدراستنا على عمال المؤسسة الاقتصادية - بوتشي - الواقعة في ولاية تيزي وزو، الجزائر.

➤ الحدود الزمنية :

في هذه الدراسة قمنا بتركيز على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية بوتشي و التأثير الذي تحدثه على انضباط عمالها من سنة 2012 الى غاية سنة 2016.

تاسعا : هيكلية الدراسة

بغض الإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بإعداد خطة بحث تحتوي على مقدمة، فصلين، و خاتمة.

حيث قمنا في البداية بعرض المقدمة، أهمية الموضوع و أهدافه، المبررات الذاتية و الموضوعية لاختيار الموضوع، كما قمنا أيضا بتحديد بعض الدراسات السابقة التي اعتمدنا

عليها و من ثم تحديد كل من الإشكالية، الأسئلة الفرعية، الفرضية الرئيسية، الفرضيات الجزئية، كما تطرقنا إلى اختيار المناهج و الأدوات الملائمة و كذا حدود هذه الدراسة.

الفصل الأول الذي خصصناه للإطار النظري للثقافة التنظيمية و الانضباط الوظيفي، الذي ينقسم إلى ثلاثة مباحث، حيث خصصنا المبحث الأول لدراسة الثقافة التنظيمية من حيث : تعريفها - أهميتها - خصائصها - أنواعها - عناصرها، و أيضا من حيث العوامل المؤثرة في تكريس الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني : خصصناه لدراسة ماهية الانضباط الوظيفي و ذلك من حيث : تعريفه - أهميته- أنواعه و سبل تحقيق الانضباط الوظيفي.

أما المبحث الثالث : فقد خصصناه لدراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالانضباط الوظيفي و ذلك من خلال تحديد الآثار الايجابية و السلبية عنو العوامل المساعدة في نجاح الثقافة التنظيمية و مظاهرها السليمة.

أما الفصل الثاني، فقد خصص لدراسة الحالة التي تحتوي على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة الاقتصادية-بوتشي- تيزي وزو- و تحديدها كلها.

المبحث الثاني:وضعية الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسة.

أما المبحث الثالث : مراحل دراسة الاستبيان و تحليل نتائجه.

و في الخاتمة قمنا برصد مختلف النتائج و التوصيات التي توصلنا إليها في نهاية دراستنا هذه.

الفصل الأول

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا لكل المؤسسات رغم إختلاف حجمها و مجال نشاطها من أجل الوصول إلى أهدافها، هذا ما يبرز و يبرر الإهتمام الذي توليه المؤسسات لإكتساب الثقافة التنظيمية السليمة و التي ستعكس بالإيجاب على كافة مكونات المؤسسة و بالتالي ستساعد على الوصول إلى تحقيق برامجها.

يعتبر الإنضباط الوظيفي عنصرا أساسيا به يركز العامل في تأدية مهامه بشكل سليم وفق القوانين المنظمة له، إلا أن وجوده لا يأتي إلا بوجود ثقافة تنظيمية سليمة ترسخ هذا المبدأ في نفوس العمال ما يجعله نزيها في عمله، حريصا على خدمة مؤسسته و الرفع من درجة ولائه لها، في حين غياب الثقافة التنظيمية ستعكس بالسلب للإنضباط الوظيفي للعامل و هذا ما يجعلنا نوظف في هذا الفصل الفرضية التالية:

" تعتبر الثقافة التنظيمية محددًا رئيسيًا للإنضباط الوظيفي "

- المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

يعتبر مبدأ الثقافة التنظيمية من أهم المبادئ التي تعتمد عليها مختلف المنظمات والمؤسسات سواء كانت خاصة أو عامة، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث داخلها، والقائم على أساس المثابرة والعمل الجاد، على اعتبار ان مفهوم الثقافة التنظيمية يعكس منظومة من معايير السلوك و القيم و الاتجاهات المساهمة في خلق وتنمية انضباطهم الوظيفي المؤسس لأداء متميز وفعال.

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية و أهميتها:

للثقافة التنظيمية العديد من التعاريف و المفاهيم المختلفة التي قدمها الباحثين خلال تناولهم لهذا الموضوع و هذا إلى جانب التطرق إلى أهمية الثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية.

هناك العديد من التعاريف التي أسندت لمصطلح الثقافة التنظيمية و قبل التطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية، تجدر الإشارة إلى ان هذا المصطلح يتكون من كلمتين اساسيتين هما:

أ- **الثقافة:** والتي يقصد بها: "مجموعة من القيم المشتركة و المعتقدات و الأهداف المقسمة حسب الأولوية عند الجماعة و التي تتحكم في سلوكها و تعدل فيها حسب متطلباتها".¹

نستنتج من هذا التعريف أن الثقافة هي مجمل الأفكار و المعتقدات التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد، و هي التي تسيّر أفعاله و رغباته.

¹John P.Kotter et James L.Heskett, *culture et performances, le second souffle de l'entreprise*, Paris: édition d'organisation, 1993, P.13.

كما عرفها William Ouchi: " بأن الثقافة بمقدورها تعويض البنية بما يتوافق بين سلوكيات الأفراد و الأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها، و لهذا تعتبر الثقافة كعامل مساهم و مكمل لبنية المؤسسة"¹.

نستنتج من هذا التعريف أن الثقافة هي التي تقرب الجهات بين سلوك العمال داخل المؤسسة بما يتماشى من النتائج التي تنتظر المؤسسة تحقيقها.

كما يعرفها (Hofstede) على أنها: "عبارة عن الخصائص و القيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى"².

نستنتج من هذا التعريف أن كل مجموعة من الأفراد لديها أفكار و معتقدات خاصة بها لا تتماثل مع غيرها من المجموعات الأخرى، حيث تتمتع كل منها بأفكارها وقيمها الخاصة بها.

ب- التنظيم: للتنظيم العديد من التعاريف منها³:

يقول ليندال ايرويك " أن التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف و ترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص "

نستنتج من هذا التعريف أن التنظيم هي الكيفية المثلى للقيام بالمهام و بالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

¹Marie-Georges Filleau et Autres, **Les théories de l'organisation, de l'entreprise**, les courants fondateurs pratiques actuelles), P.151.

² ابتهسام عاشوري، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة ، ص.68.

³محمد بن علي شيبان العامري، مفهوم التنظيم و أهميته، في موقع:

www.sst5.com/readarticle.aspx?artID=12298Sec ID=77, (06:49).

و في تعريف آخر عرف سيمون التنظيم بأنه¹ " أنماط سلوكية و سياسية لتحقيق التعقل الإنساني و في نهاية الأمر نستطيع القول أن التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام و الأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة"

نستنتج من التعريف أن التنظيم هي مجموعة من السلوك التي يتم بمقتضاها جمع الأجزاء المترابطة من أجل القيام بالاختصاصات لتحقيق هدف معين.

و من بين التعريفات التي قدمها الباحثون للثقافة التنظيمية نجد:

يعرف (Weelen & wunger) أن ثقافة المنظمة هي²: " هي حشد مجموعة المعتقدات و التوقعات، و القيم المطلوب تعلمها و مشاركة أعضاء المنظمة، و العمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من أجل العاملين للآخرين، فالثقافة هنا محددة و موجها لعملية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة و أعمالها و وحداتها و على المستويين الاجتماعي و الشبكي معا، و هو أمر يحث إدارة المنظمة البحث عند التفوق بأدائها و التفكير المستمر بتحسين مستوياته المتحققة، فالثقافة هنا تجمع بين منظوري تاريخ المنظمة و مستقبلها، فهي تمثل روح إدارة المستقبل و تحدياته الداخلية و الخارجية".

نستنتج من هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية لا بد أن تشمل جميع أفراد التنظيم، فالثقافة تعتبر أساس التقدم و تحسين الماضي و العنصر الأساسي للرفع من درجات تفوق المنظمات و استمراريتها و تقدمها.

¹شيبان العامري، مرجع سابق، ص.1.

²الخفاجي، مرجع سابق، ص.23.

كما تعرف على انها : "مزيج من القيم و الاعتقادات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكهم و حل المشكلات¹.

نستنتج من هذا التعريف أن مجموعة من الأفكار و الآراء و السلوك الذي يميز أفراد تنظيم ما في أداء عملهم وحل مشكلاتهم.

و يعرفها (شاين) على أنها : "مجموعة من الافتراضات و المبادئ الأساسية اكتشفتها أو طورتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التكيف مع المحيط الخارجي و الانسجام و التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم إيصالها لكل عضو جديد في الجماعة، و ذلك على أنها الطريقة الملائمة و المثلى للقدرة على التفكير الإحساس بالمشاكل المتعلقة و الناتجة عن العمل الجماعي"².

نستنتج من هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية من الأفكار التي نمت و تطورت داخل التنظيم مع ضرورة تكيف الأفراد الجدد مع هذه الأفكار من أجل تحقيق أهداف و مطالب المنظمة تجاوز عقبات العمل.

وتعرف على انها " مجموعة القوانين و اللوائح التي تتبعها المنظمة سواءا كانت المؤسسة عامة أو خاصة بحيث تشترك في مجموعة من القيم التي تساعد على حل المشاكل و القضايا العالقة"³.

¹ خضر كاظم محمود الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثناء للنشر و التوزيع، 2009، ص. 265.

² نور الدين بوعلي، "الثقافة التنظيمية و علاقاتها بالأداء التنظيمي"، في الموقع:

نستنتج من هذا التعريف أن المؤسسة رغم إختلاف نشاطها أو طبيعتها إلا أنها تتمتع بوجود مجموعة من العادات و القيم داخلها تواجه و تحل بها العراقيل و الصعاب التي تصادفها.

و من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج بان الثقافة التنظيمية هي : "مختلف الأفكار و المعتقدات التي يشترك فيها أفراد المنظمة الواحدة والتي تساهم في حل المشاكل التي تواجهها و تجسيد الاهداف التي سطرته و بالتالي الوصول الى تحقيق التطور و الازدهار".

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

تحضى الثقافة التنظيمية بأهمية كبيرة في كافة المنظمات و المؤسسات أيا كان نوعها حيث تشكل هذه الأخيرة ثقافتها التنظيمية بناء على ظروف البيئة الخارجية التي تتواجد فيها من جهة طبيعة ، و بناء على طبيعة عملها و إجراءاتها الداخلية و سياسات الإدارة العليا فيها من جهة أخرى، و التي تتحول مع مرور الوقت إلى مجموعة من الممارسات و الخبرات التي تشكل شيئاً فشيئاً ثقافة المنظمة، حيث تنعكس هذه الأخيرة على الهيكل التنظيمي القائم و النمط الإداري السائد و نظام الإتصالات و المعلومات و طريقة معالجة المشكلات و إتخاذ القرارات و قد تكون هذه الثقافة مصدر قوة المنظمة و نجاحها، إن استغلت و استخدمت على نحو إيجابي من ناحية، أو تكون الثقافة مصدر ضعف المنظمة و عقبة في سبيل تطورها و تقدمها الذي يؤثر على تصميم المنظمة¹

¹الفريجات وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص،ص. 265. 266.

1-إنها بمثابة دليل الإدارة و العاملين: تشكل الثقافة التنظيمية لكل من الادارة والعاملين ناتج السلوك و العلاقات التي يجب الاسترشاد والعمل بها، حيث يكون بمثابة الطريق الصحيح و الممارسات السليمة التي تساعدهم في القيام بمهامهم بصفة سليمة و بالتالي إنجاح سياسات المؤسسة.

2-أنها الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة: تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا أساسيا وضروريا لأية مؤسسة ، حيث تمثل المرجعية الفكرية التي يعمل بها العمال، من خلال إستغلالهم للمبادئ و الأفكار السليمة التي توجههم توجيهها إيجابيا يكفل تنظيم أعمالهم و علاقاتهم تنظيما محكما وفعالاً.

3-تحديد السلوك الوظيفي: بما أن العاملين لا يؤدون في اغلب الاوقات أدوارهم فرادي إنما وفقا لإطار تنظيمي واحد، فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العمال السلوك الوظيفي المتوقع منهم و كذا أنماط العلاقات القائمة بينهم ، .

4-تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة: يعتبر وجود نفس الإعتقادات و الأفكار داخل المنظمة شرطا ضرورية لتقريب المسافة بين مختلف المستويات التنظيمية، و غرس قيم التعاون و الإتحاد بينها، الأمر الذي يساهم في تشجيع الابتكار، و التغلب على المنافسين ما يجعلها مؤسسة أو منظمة قوية لها مكانتها وموقعها في المجتمع.

5-تساهم في تحقيق أهداف المنظمة: تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا و مساعدا في تحقيق المنظمة لأهدافها و طموحاتها و هذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية ومقبولة من طرف غالبية العاملين، و يرتضون بقيمتها و أحكامها و قواعدها و يتبعون كل ذلك في سلوكياتهم و علاقاتهم¹.

¹ ترغيني صباح، "بحث حول ثقافة المنظمة"، (جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، 2007/2008)، ص.7.

6-تسهيل مهمة الإدارة: الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الرقابة على العمال والتي ينجر عنها تضییع الوقت عوض استغلاله كاملا في العمل الجاد الذي يخدم المؤسسة .

7-التأكيد على السلوكيات الخلاقة: تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل و خدمة الآخرين، و التعاون بينهم و التقليل من الأعباء وهو ما يسمح بتحقيق التلاحم و تعزيز الإحترام بين العمال.

8-استقطاب العمال الملائمين: تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين، و الطموحين، فالمنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق و تستهوي المبدعين و تكافئ التطور و التميز، ينضم إليها العاملون المتجهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.

9-التأثير على قابلية المنظمة للتغيير: تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا كبيرا على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير و أحرص على الإستفادة منه، و على العكس من ذلك كلما كانت ثقافة المنظمة ثابتة و متحفظة قللت من قدرة المنظمة و استعدادها للتطور¹.

المطلب الثاني: عناصر و أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من العناصر التي تشكل بنيتها و هذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المطلب إلى جانب ذكر أنواع الثقافة التنظيمية.

¹ المرجع نفسه، ص.8.

الفرع الأول: عناصر الثقافة التنظيمية

لقد تطرق العديد من الباحثين لعناصر الثقافة التنظيمية و التي تتمثل فيما يلي¹:

- المعتقدات التنظيمية: و هي المفاهيم المشتركة التي ترتبط بطبيعة العمل و الكيفية التي يؤدي بها، و هذا ما يساهم في تسهيل الأعمال و ربح الوقت كما أن تأدية المهام بطرق تنظيمية مشتركة ترفع من جودة التنظيم.
- الأعراف التنظيمية: هي مجموعة من اللوائح و القرارات التي تساهم في تأدية سياسات و برامج المنظمات بطرق سليمة و رشيدة ما يرفع نسب النجاح، كما أنها تعتبر كمعايير تقوم المنظمة بوضعها و تحرص على تطبيقها على عناصر التنظيم لأنها تحقق مصلحة المنظمة و مصلحة العاملين فيها.
- التوقعات التنظيمية: كما أن هناك توقعات مختلفة داخل التنظيم كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين و المرؤوسين من الرؤساء و بين الزملاء...إلخ.
- القيم التنظيمية: هي التي يتضمنها التنظيم و توجه سلوك أفراده في تعاملاتهم بعضهم مع بعض و مع البيئة الخارجية، فهي تمثل القيم في مكان العمل والمتمثلة في: (المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، الرفع من الإنتاج كما و نوعا...).
- الصفات الشخصية للأفراد وقيمهم واهتمامهم.
- البناء التنظيمي حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة و نمط إتخاذ القرارات.

¹أبتسام عبد الرحمن حلواني، "من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟" المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز، 4 نوفمبر 2009، جدة، ص،ص.8، 9.

الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.

تتمثل أنواع الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- **الثقافة القوية¹:** هي التي تتعرض للقبول من طرف أفراد المنظمة فيخضعون لها نتيجة لرغبتهم الشخصية و إقتناعهم بها بحيث يشتركون من مجموعة قيم و معتقدات و تقاليد و معايير و إفتراضات تسيير سلوكهم و أعمالهم، و يمكن تحديد مدى قوة الثقافة التنظيمية من خلال عاملين أساسيين هما:
 - **الإجماع:** يقصد به مدى تماثل المعتقدات و الأعراف و الإتجاهات الموجودة داخل المنظمة مع جميع أفرادها و هذا من خلال عاملين رئيسيين هما:
 - تقديم جميع المعطيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية المعمول بها داخل المنظمة.
 - من خلال تحديث نظام المكافآت و الجوائز داخل المنظمة للأفراد الناجحين و المبدعين و الذين يتمتعون بالولاء و الإنضباط اتجاه مؤسستهم و حرصهم على الإلتزام بالقوانين و القواعد التنظيمية يجعلهم قدوة للآخرين لأن يكونوا مثلهم.
 - **الشدّة:** ويقصد بها مدى تمسك العاملين داخل المنظمة بالقيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.
- **الثقافة الضعيفة:** هي التي لا تحظى بالقبول الواسع من طرف أفراد التنظيم الواحد و لا يتم إعتناقها و هذا ما سيكرس عدم الإنضباط و نقص في درجات التنظيم و بالتالي غياب التلاحم و التماسك بين الأعضاء و هو ما سينعكس بالسلب على الإنتاج و إستمرارية المنظمة لأن غياب بيئة ملائمة للعمل يقف حاجزا لعجلة التنمية و يمهد لظهور المشكلات و الأزمات.

¹الثقافة التنظيمية"، في الموقع:

- **الثقافة المثالية¹**: يرى كل من Ouchi Waterman و Drucker ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية و وحيدة تلم شمل جميع أفراد التنظيم الواحد بحيث أن المنظمات التي تتمتع و تعمل بمثل هذه الثقافة التنظيمية دائما ما تكون ناجحة تسعى إلى الرفع من درجات الجودة و التنمية المحققة و تمنحها السبل للإستمرارية، و لهذا فالمنظمات الراغبة في التطور و تحقيق برامجها فعليا يجب عليها الحرص على الحصول على مثل هذا النوع من الثقافة التنظيمية، بحيث يرجع أصلها إلى " فريديريك تايلور " لأنه يرى أن لكل مهمة طريقتها المثلى لأدائها.
- **الثقافة التكيفية**: هي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية التي تمر بها المنظمة، لأن ترسيخ ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على مدى الظروف التي تمر بها المنظمة.

- **المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية و العوامل المساهمة في تكريسها.**

للثقافة التنظيمية العديد من الخصائص التي تميزها، و لقد إختلف الباحثون في تحديدها، كل وفق نظريته الخاصة به إضافة إلى العوامل التي تركز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات رغم إختلاف تخصصها و نشاطها.

الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية.

انطلق (Robbins & Judye) من نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير إلى أنها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء بتمييز منظماتهم عن المنظمات الأخرى. حيث يقوم هذا النظام على مجموعة من الخصائص الأساسية تصف قيم المنظمة، و تستدل من خلالها على جوهرها و تتمثل هذه الخصائص في:²

¹ إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة: كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية)، 2006، ص. 23.
² الخفاجي، مرجع سابق، ص، ص. 37 . 38.

- **أولا : الإبداع و أسلوب التعامل مع الخطر:** يشجع العاملين لأن يكونوا مبدعين و مبتكرين و لهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر، بحيث تمنحهم الدافع و القوة لأن يكونوا مسؤولين في عملهم يسعون إلى الرفع من الإنتاج كما و كيفا من أجل إفادة أنفسهم و مؤسستهم.
- **ثانيا : الاهتمام بالتفاصيل:** توقع العاملين لضبط التفاصيل و تحليلها و الإنتباه إليها و الإهتمام بها لأن التفاصيل تساهم و تساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها بأكثر جودة إضافة إلى أنها دليل على وجود الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة و إقتناع العمال بها.
- **ثالثا : توجيه الأنشطة:** تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب و العمليات المستخدمة للحصول على هذه النتائج بحيث تسعى إلى تحقيق غاياتها بكل الطرق الممكنة للوصول إلى الأهداف المسطرة سابقا بنسب كبيرة.
- **رابعا : توجيه الأفراد:** تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بعين الإعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المؤسسة، فوجود ثقافة تنظيمية سليمة تمنع حدوث المظاهر السلبية، و بالتالي يزيد من ولاء العمال لمؤسستهم و الرفع من جودة التنظيم و من ثم زيادة الإنتاج.
- **خامسا : توجه الفريق:** تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق و روحه بدلا عن الأفراد، لأن وجود روح الفريق سيقوي العلاقات بين العمال و يجعلهم متحدين في عملهم، على عكس عدم وجود التعاون بينهم فهذا سينقص المنتج كما و نوعا ما يجعل الإدارة تتخذ تدابير عقابية¹.

¹المكان نفسه.

• **سادسا: العدائية:** عدائية و تنافسية الأفراد بدلا من أن تنتج الأعمال بيسر و تعاون سينعكس بالسلب على نوعية الإنتاج و إنقاص من إنضباط العمال هذا ما سيمهد إلى نشوب النزاعات الجماعية و كثرة المشاكل و جعل بيئة العمل غير مريحة للإبداع و العمل الجاد، فالوقت الذي يضيعه العمال في هذه الأمور و جب عليهم إستغلاله في خدمة المؤسسة و مصالحها.

• **سابعا : الاستقرار:** هي قدرة المؤسسة المحافظة على نسب نمو ثابتة لأنها تمنح المبادئ الضرورية من أجل البقاء دائما في القمة و السعي إلى تطوير المؤسسة و الرفع من درجات التنظيم¹.

تأخذ هذه الخصائص نسبة اهتمام عالية بحيث تستعين الإدارة بها بإستمرار لتقييم صورة المؤسسة، و تركز عليها في تشخيص المشاكل و فهمها لإيجاد السبل المثلى لتجاوزها.

الإنسانية² : على الرغم من أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات إلا أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار و التعامل مع الرموز و اختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته و تحقيق تكيفه مع بيئته، و انتقاء القيم و المعايير التي تحدد سلوكه، أصبح الكائن الوحيد الذي يضع الثقافة و يبدع في عناصرها و يرسم محتواها عبر العصور، و الثقافة بدورها تضع الإنسان و تشكل شخصيته و يعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيس للثقافة و بدونها لا تكون هناك ثقافة.

¹المكان نفسه.

²أحمد كردي، "خصائص الثقافة التنظيمية"، في الموقع:

الإكتساب و التعلم¹:

الثقافة ليست غريزة فطرية، و لكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني و آخر مكاني، و الفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه و الأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أو المدرسة و يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، و من خلال الخبرة و التجربة و من خلال صلاته و علاقاته و تفاعلاته مع الآخرين.

و تكتسب الثقافة من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، و قد تكتسب الثقافة في المدرسة و العمل، و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه و من خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

و الثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه و من قاداته أسلوب العمل و المهارات اللازمة للعمل و الطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، و من خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار و القيم و الأنماط السلوكية المختلفة، التي يشبع من خلالها طموحاته و يحقق من خلالها أهدافه و أهداف المنظمة.

¹المكان نفسه.

الاستمرارية :

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية.

و رغم فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، و يتناقلها الأبناء عن الأجداد، و تصبح جزءا من ميراث الجماعة، و يساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، و إراحتها للنفس و إرضائها للضمير و إشعار الفرد بأنه مقبول في الجماعة.

بجانب تزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، و هذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات و التقاليد و طرق التفكير و الأنماط السلوكية، و يؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم و الخبرات و المهارات و على الرغم من تواجد الثقافة التنظيمية لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيراتها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، و ذلك بان انتقالها من جيل لآخر، متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين و تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها و يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية و تشابكها و تعقدها¹.

التراكمية :

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، و تعقد و تشابك العناصر الثقافية المكونة لها، و انتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، و تختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة على الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية و القيم

¹المكان نفسه.

التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة، أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة.

الانتقائية¹ :

أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية و العناصر المكونة لها بصورة كثيرة و متنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، و هذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته و تكيفه مع البيئة الاجتماعية و الطبيعية المحيطة بها، حيث أن المجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال، مكونا بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية.

و مما لا شك فيه أن الخبرات التي مرت بها المنظمات الادارية، تشكل تراكما ثقافيا يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة، و العاملون في تلك المنظمات، فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد من قدرته على التكيف و التوافق مع الظروف المتغيرة، التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها.

القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها، من جزء إلى أجزاء أخرى، و من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، و يتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد و الجماعات ببعضها البعض، و هذا الانتشار يكون سريعا و فعالا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة لمجتمع، و حينها تلقى قبولا واسعا من أفراد المجتمع لقدراتها على

¹المكان نفسه.

حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم و بصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها.

و تنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية، و داخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية و الإجراءات و الأنماط و القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم و الاتجاهات و العادات السلوكية و غيرها، مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

التغير:

تتميز الثقافة بخاصة التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات و تجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات و أنماط سلوكية، و بفضل ما تحذفه من أساليب و أفكار و عناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع.

و تتأثر بالتغيرات البيئية و التكنولوجية، و لكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين و على قوانين و أنظمة معينة¹.

و يحدث التغير في كافة العناصر الثقافية مادية و معنوية، غير أن إقبال الأفراد و الجماعات، و تقبلهم للتغير في الأدوات و الأجهزة و التقنيات و مقاومتهم للتغير في العادات و التقاليد و القيم، يجعل الغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة و ببطئ شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

¹المكان نفسه.

نظام مركب:

يتكون من مجموعة من العناصر تتفاعل مع بعضها البعض، و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية : الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار)، الجانب السلوكي (عادات و تقاليد أفراد المجتمع، و الآداب و الفنون)، و الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات).

التكامل :

تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد و التحام لتشكل نسقا متوازنا و متكاملًا مع السمات الثقافية ليحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات بحيث أن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي، و يستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا و يظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة و المجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة، تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال و وسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية، و فقدان التوازن و الانسجام بين عناصر الثقافة و بصفة عامة فإن التكامل الثقافي لا يحقق بشكل تام، لأن المجتمعات معرضة لإحداث ذلك التكامل¹.

¹المكان نفسه .

الفرع الثاني: العوامل المساهمة في تكريس الثقافة التنظيمية¹.

للثقافة التنظيمية العديد من العوامل التي تركزها و تصونها منها:

- القيادة: يعتبر وجود قيادة كاريزمية مثالية داخل المؤسسات أهمية بالغة بحيث تؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء، كما أنها تعتبر كقدوة للعمال داخل المؤسسات، و هذا ما سيدفع إلى خلق جو يسوده العمل الجاد و التفاني في العمل و نبذ كل مظاهر الثقافة المريضة و بالتالي ستكون مؤشرات الثقافة و مبادئها سليمة.
- الأخلاق: هي مجموعة من القيم المتغلغلة داخل نفس الإنسان، و التي تسيّر أفعاله و تعتبر الأخلاق من أساسيات النجاح لكل عامل في وظيفته بحيث أن الأخلاق تكون كدافع للوصول إلى النتائج و الأهداف المرغوبة حيث يساعد في منع حدوث الأمور السلبية و هذا ما يساهم في تطوير الثقافة التنظيمية لدى العمال.
- الحوافز: هي مجموعة من العوامل و الامتيازات التي تمنحها إدارة المؤسسة للعمال من أجل التأثير على سلوكهم و بالتالي الرفع من كفاءتهم و قدراتهم الإنتاجية و للحوافز أهمية لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة، فهي التي تدفع العامل لترجمة طاقاته و استغلالها في العمل الجاد و الاجتهاد أكثر من ناحية، و تجلب له السعادة و الرضا بالوظيفة التي يشغلها من ناحية أخرى، الأمر الذي يحول دون تضييع وقته في للتفكير السلبي، الشيء الذي يساهم بدوره في تكريس ثقافة تنمية قوية مبنية على قواعد سليمة.
- العوامل المادية: للعوامل المادية أهمية كبيرة في إنجاز مشاريع المؤسسات لأن توفير الظروف الملائمة للعمل تساهم في الرفع من الأداء و النوعية و بالتالي تكريس ثقافة تنظيمية سليمة خالية من الإضرابات و الاحتجاجات و عدم الرضا بالثقافة التنظيمية المعتمدة.

¹ "الثقافة التنظيمية"، OP.C.

- **المستوى التعليمي:** هو مستوى التحصين العلمي و القدرات العلمية التي اكتسبها العمال و هي تختلف من عامل لآخر، فالمستوى التعليمي الذي يتمتع به العامل دور بالغ في انضباطه لأنه يسمح بطرح انشغالاته بطرق حضارية بعيدا عن التعصب، و يعزز فيه أسلوب الحوار للتوصل إلى نتائج و حلول للمشكلات المطروحة.
- **العادات و التقاليد:** تعتبر العادات و التقاليد السليمة الخالية من الشوائب مصدرا ضروريا لتكريس الثقافة التنظيمية السليمة لأن العامل المنضبط دائما تكون تصرفاته ايجابية ويسعى من خلالها لتأدية واجباته على أحسن صورة ممكنة و يعمل دائما أن يكون كقدوة لغيره¹.

المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية و مصادر الحصول عليها:

تعددت الوظائف و المهام التي تقوم بها الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات رغم اختلاف نشاطها، إضافة إلى وجود العديد من المصادر المساهمة في الحصول على الثقافة التنظيمية و هذا ما سنتسعى في هذا المطلب.

الفرع الأول: وظائف الثقافة التنظيمية:

- للثقافة التنظيمية العديد من الوظائف التي تقوم بها و تظهر فيما يلي:
- **الثقافة التنظيمية تميز منظمة عن الأخرى:** تعتبر الثقافة التنظيمية مميزة لا تشترك بها كل المؤسسات بحيث الثقافة التنظيمية المعتمدة من مؤسسة إلى أخرى لا تتماثل و لا تتشابه في نوعية سلامتها و فعاليتها فهناك من حققت الجودة المطلوبة و هناك من تغلغت في داخلها الثقافة المريضة.
- **الرفع من درجات ولاء العمال لمؤسساتهم:** إن وجود مظاهر الثقافة التنظيمية السليمة و توفر التنظيم الجيد داخل المؤسسة يساهم في ولاء العمال و تعلقهم

¹المكان نفسه.

بمؤسستهم و حرصهم على خدمتها بكل جدية لتحقيق أهدافها لأن نجاحها تؤدي بالضرورة إلى استمرار عملهم و تحقيق مطالبهم من خلال مكافئتهم لنوعية الخدمات المقدمة اتجاه مؤسستهم.

- **تكريس التعاون بين أفراد التنظيم:** تعتبر من أهم تأثيرات الثقافة التنظيمية السليمة بحيث ترفع من درجات التعايش و الإتحاد بين أفراد التنظيم و التلاحم و تحسين العلاقات الاجتماعية ما يؤدي بالضرورة إلى الرفع من الإنتاج و التقليل من النزاعات الجماعية و توفير بيئة مثلى للعمل و هذا ما يسمح بالتخلص من التوتر و دوران العمل و الملل و هذا سينعكس بالإيجاب على أهداف المنظمات.

- **تعتبر أداة رقابة:** يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية كأداة رقابة بحيث تعطي الفرد المعطيات اللازمة للفهم الإيجابي من السلبي ما يرفع من درجات التنظيم عنده و تعمل على توجيه سلوكه و القيام بواجباته على أكمل وجه دون مراقبة الإدارة له.

- **تغرس قواعد العمل الصحيح:** من خلال تمتع الفرد بالثقافة التنظيمية السليمة تجعله يكون إيجابيا في تصرفاته و سليما في قراراته، و يسعى إلى خدمة نفسه و مؤسسته بجدية، و أن يكون متعاوناً مع زملائه و يكون قدوة للآخرين في نشاطه و اجتهاده ما يجلب إليه الاحترام و تمتع جميع العمال بهذه المبادئ يجعل المؤسسة خالية من الإختلالات و النزاعات.

- **تحقق الاستقرار:** تعتبر الثقافة التنظيمية صمامة الأمان بالنسبة للمؤسسات من خلال نبذ كل المظاهر السلبية التي قد تهدد استمراريتها و تقدمها وتقف كحاجز أمامها بحيث تعمل الثقافة التنظيمية إلى التوجيه السليم لمكونات المؤسسة لتحقيق أهدافها.

- تساعد الثقافة التنظيمية على الاستقرار و هذا من خلال غرس التلاحم و التآزر بين العمال.

- تحقيق التنمية المنشودة لأن وجود الثقافة التنظيمية و العمل الجاد بالضرورة يولد النجاح.

- الثقافة التنظيمية تحدد هوية أفراد المنظمة و حدود دور كل فرد فيها.
- الثقافة التنظيمية تعمل على الربط و التواصل بين مكونات المنظمة في داخلها.
- الفرع الثاني: مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية¹:
 - من أهم مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية ما يلي :
 - **الاحتفالات:** المناسبات الخاصة المحققة من أعضاء التنظيم بالشخصيات التي قدمت خدمات جليلة للمؤسسة تعمل على تقريب الآراء بين الجيل السابق للمؤسسة و الحالي و تعمل هذه الاحتفالات على احتكاكهم و تبادل وجهات النظر حول طريقة العمل و هذا ما يجعل الجيل الحالي يقتدي بهذه الشخصيات التي كرمت من هذه الاحتفالات.
 - **التقاليد:** هي أعراف تنظيمية يتحلى بها أفراد التنظيم رغم اختلاف الأشخاص إلا أن هذه الأعراف يرثها الجدد عن القدامى و هذا يعكس القيم الرئيسية في التنظيم ما يجعل الثقافة التنظيمية سليمة و قوية تشجع العمل الجاد و بالتالي تمرير هذه القيم للأجيال القادمة.
 - **الطقوس:** تهدف إلى غرس مجموعة من الأفكار و المبادئ السليمة لأفراد المنظمة لتعزيز ثقافة تنظيمية خاصة بهذه الأخيرة ما يساعدها على التلاحم و هذا ما سينعكس على الإنتاج و الوصول إلى الأهداف المنشودة.
 - **الحكايات:** هي مجموعة من الأحداث التي تعاقبت في تاريخ المؤسسة و وجوب معرفتها و تمريرها من القدامى إلى الجدد من أجل تكريس عادات و تقاليد يشترك فيها جميع أفراد المنظمة.
 - **الأساطير:** هي القصص من وحي الخيال تساعد على شرح و تفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب هذا التفسير.

¹حلواني، مرجع سابق، ص.11.

- الأبطال: هي الشخصيات التي تركت بصماتها في المؤسسة و خدمتها بإتقان و جد حارص على الانضباط كما أن هذه الشخصيات تمد الجيل الحالي الرغبة في الإقتداء بهم و ترك بصماتهم في حياة المؤسسة هم أيضا.
- الرموز: تصرفات تمكن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار المعقدة و الرسائل العاطفية.
- اللغة: هي مجموعة من الرموز الكلامية التي بها يتفاهم أفراد المنظمة و تتعكس سلامة سلامة اللغة التي تتميز بها في تعزيز ثقافة تنظيمية خاصة بها¹.

المبحث الثاني: ماهية الإنضباط الوظيفي

يعتبر الانضباط الوظيفي عنصرا مهما لكل عامل في أي مؤسسة أو منظمة عامة كانت او خاصة، فالعامل المنضبط يسعى للتخلص من كل الصعوبات التي تعيق تادية مهامه، حيث يسعى لاتمام ذلك على أكمل وجه و بكل إتقان، الشيء الذي يساهم في جعله قدوة يحتذى بها من قبل زملائه، فبالانضباط يمكن تحقيق بيئة عمل أفضل و أكثر كفاءة و هو ما يساهم بدوره في تحقيق المؤسسة لبرامجها و أهدافها.

¹المكان نفسه.

المطلب الأول: تعريف الانضباط الوظيفي و أهميته.

سننترق من خلال هذا المطلب إلى العديد من التعاريف التي قدمها الباحثون للانضباط الوظيفي و السعي إلى إظهار أهمية هذا الأخير داخل المؤسسات.

الفرع الأول: تعريف الانضباط الوظيفي

هناك العديد من التعاريف المقدمة للانضباط الوظيفي منها:

الانضباط الوظيفي لغة: هو من الضبط، يقال ضبط الشيء إذا حفظه بالحزم¹.

نستنتج من هذا التعريف أن الانضباط هو الرغبة في تنظيم الأمور بكل ما يتعلق بجوانب الحياة.

تعريف الانضباط الوظيفي اصطلاحاً: "هو الإلتزام الموظف بواجبات و مسؤوليات الوظيفة المكلف بها²."

و نستنتج من هذا التعريف أن الانضباط الوظيفي هو حسن أداء الموظف لعمله و واجباته اتجاه مؤسسته و الإلتزام باللوائح و القوانين المعمول بها.

و في تعريف آخر " الإنضباط في العمل هي الحياة اليومية، مهما كان سياق المهنة للموظف³."

نستنتج من التعريف أن الإنضباط الوظيفي يجب أن يقتدي به العامل بصفة دائمة رغم إختلاف الوظيفة من مؤسسة أو منظمة إلى أخرى.

¹ محمد الحريري، "أخلاقيات العمل"، ص.7، في الموقع:

www.documents.tips/documents/-5681326a550346895d990488.html.

² فرماوي، مرجع سابق.

³ Angs Fredy, *La discipline en entreprise*, Université de Paris : Pantheon-Sorbonne .P.4.

كما يعرف على أنه : "الإلتزام باللوائح و القوانين السارية و المطبقة في المؤسسة و التي عادة ما تكون موجودة في العهود و المواثيق"¹.

نستنتج من هذا التعريف أن الانضباط الوظيفي يعكس التزام العمال بالقوانين المعمول بها داخل المنظمة فهم مطالبون بمعرفتها و تطبيقها على اكمل وجه.

نستنتج من هذه التعاريف أن الانضباط الوظيفي هو إحترام العمال و مثلهم أمام اللوائح و القوانين المعمول بها داخل المؤسسات و التزام العمال بإنجاح سياسات الإدارة.

الفرع الثاني: أهمية الانضباط الوظيفي :

هناك العديد من الفوائد المتحققة نتيجة للانضباط الوظيفي منها²:

- تحقيق برامج التنمية: يعتبر الانضباط الآداة الأساسية التي يجب على العامل التمتع بها من أجل أن يكون مجتهدا في عمله بحيث يمدده القوة اللازمة لتأدية وظيفته على أحسن وجه و بالتالي الرفع من الإنتاجية و تحقيق برامج التنمية المسطرة من قبل المؤسسات.
- تحقيق الكفاية و الفعالية و تحسين كمي و نوعي في الخدمات المقدمة.
- توفير الجهد و التكاليف: ممارسة وظائف الرقابة من طرف الإدارة تعتبر نقطة سوداء من طرف المؤسسات و لهذا يعمل الانضباط على إعطاء الدافع للعمل و الإجتهداد و ربح الوقت و كذلك إنقاص التكاليف و بالتالي الإستغلال الأمثل للوقت و الجهد في أداء الأعمال.

¹ خنجي، مرجع سابق، ص.1.

² الفرماوي، مرجع سابق، ص.1.

- حسن سير العمل: قيام الأعمال وفق القواعد التنظيمية و التعليمات و السياسات المرسومة ترفع من درجات التنظيم و التحسين المستمر لطرق العمل ما يرجع بالإيجاب على العامل و درجات تكيفه مع السياسات الرامية إلى تحسين سير العمل.
- ضمان حسن سير العمل و أنه يتم وفق القواعد و التعليمات و السياسات المرسومة لذلك فالعامل يسعى دائما أن يكون إيجابيا و العمل وفق القوانين المعمول بها و إحترامها¹.

- الإنضباط في العمل يسمح للوصول إلى الأهداف سواء على المدى القريب أو البعيد.
- الإنضباط ضروري لتحقيق التوازن بين العمل و الجانب الشخصي للعامل و يسمح بخلق الثقة بالنفس و إحترام الذات، الأمر الذي يؤدي إلى الرضا و السعادة و بالتالي التغلب على العادات السلبية و الكسل.
- يحتاج المرء للإنضباط في عمله لتطوير مهارات جديدة، و الوفاء بالوعود و العمل على المساهمة في إنجاح مشاريع المؤسسة التي توظفه.
- العامل المنضبط بطبعه يعمل بشكل أفضل من الذي فرض عليه الإنضباط و هذا ما يحقق الرقي.

¹ المكان نفسه.

المطلب الثاني: أنواع الانضباط الوظيفي:

لقد تعددت أنواع الانضباط الوظيفي التي قدمها الباحثين للانضباط الوظيفي من بينها ما يلي¹:

- **الانضباط في الوقت:** يعتبر من أهم أنواع الانضباط الوظيفي بحيث يجب على العامل تكريس كافة وقته في خدمة مؤسسته و العمل على إنجاز البرامج المعتمدة من طرف الإدارة و هو دليل على حب العمل ما يزيد من درجات الولاء اتجاه المؤسسة.
- **الانضباط في الهيئة:** يعتبر من أهم أنواع الانضباط الوظيفي بحيث يجب على العامل تكريس كافة وقته في خدمة مؤسسته و العمل على إنجاز البرامج المعتمدة من طرف الإدارة و هو دليل على حب العمل ما يزيد من درجات الولاء اتجاه المؤسسة.
- **الانضباط في التصرفات:** هو التزام العامل بالقواعد التنظيمية المنتهجة من طرف المؤسسة و تكون تصرفاته سليمة تخدم مصلحته و مصلحة مؤسسته و الإبتعاد عن كل الأمور التي تجلب له المشاكل مع مؤسسته و الحرص على الحفاظ على بيئة يسودها التعاون و التلاحم.
- **الانضباط بالالتزام الأوامر :** للحفاظ على بيئة سليمة للعمل و لتطبيق القوانين المعمول بها و يجب على كل عامل احترام الهرم التنظيمي من أجل تحقيق تنظيم أجود و العمل على الإلتزام بقرارات القادة، هذا ما يساهم في الرفع من الإنتاج و المردودية.

¹محمد الحبيب، "الانضباط الوظيفي"، في الموقع:

- **الانضباط الذاتي :** هي تصرفات تنبع من الفرد نفسه بحيث يسعى إلى أن يكون منظماً و حريصاً على جودة أقواله و أفعاله، كما أن العامل يسعى إلى تأدية عمله بجد و إراحة ضميره و الحرص على الحصول على مقابل يستحقه.
- **الانضباط الخارجي :** هي تصرفات فرضتها جهات خارجية على العامل بحيث يتبعها من خلال الرقابة التي تنتهجها المؤسسة لتحسين سلوك العمال و الرفع من درجة انضباطهم، بحيث أن اللوائح و الأنظمة المنتهجة في سبل الحصول على سلوك تنظيمي أمثل ليست نابعة من الفرد و إنما المؤسسة هي التي وضعتها¹.

المطلب الثالث: سبل تحقيق الانضباط الوظيفي.

بما أن الانضباط الوظيفي يساهم في تحقيق التنافس بين المؤسسات فإن الاهتمام به أصبح مطلباً ملحا للقادة الإداريين للرفع من أداء مؤسساتهم و لتحقيق هذا الانضباط و الرفع منه يقترح ما يلي²:

- لتحقيق انضباط وظيفي سليم و فعال يجب على إدارة المؤسسات الإهتمام الفعلي بعمالها و هذا من خلال التقرب إليهم و الإستماع إليهم و إشراكهم في العملية التنموية لإنجاحها و كذلك معرفة الصعوبات و الإنشغالات التي تعترضهم، كما أن الإدارة مطالبة بالنظر الدوري لسياسات الحوافز و الرفع من الأجور خاصة للكفاءات هذا ما يزيد من رغبة العامل في الإبداع و الإنتاج للحصول على الإمتيازات.
- تطبيق القوانين المنظمة لسلوك الأفراد يجب أن يكون ذكياً، بحيث يجب عدم فرضها بالقوة على العامل بل يجب غرسها فيهم ليكونوا راضيين بها و هذا ينقص من أعباء الإدارة التي لا تكون مطالبة بتفقد العمال باستمرار لأن العامل الذي يكون راض

¹ فرماوي، مرجع سابق، ص.1.

² الحبيب، مرجع سابق، ص.1.

بالقوانين و الامتيازات سيؤدي عمله بجد لأن بيئة العمل السليمة تساهم في توجمة العمل الجاد إلى التطور و النمو.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالإنضباط الوظيفي.

إذا اعتمدنا الربط بين الإنضباط الوظيفي و تحقيق المؤسسات لأهدافها فإننا نقر بأهمية الثقافة التنظيمية لتحقيق الانضباط الوظيفي، و ذلك لكون الثقافة التنظيمية من أهم الوسائل التي تساهم في تحقيق الانضباط الوظيفي.

فوجود ثقافة تنظيمية سليمة ينجم عنه انضباط وظيفي و بالتالي ظهور آثار ايجابية على العامل ، أما غيابها فسيؤدي إلى ظهور آثار سلبية تضر العامل والمؤسسة ككل، هذا ما سنحاول تبيانه في هذا البحث من خلال مطلبين.

المطلب الأول: التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الانضباط الوظيفي.

كلما كانت الثقافة التنظيمية سليمة و قوية كلما ارتفع مستوى الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة ولدى العمال و بالتالي هناك علاقة طردية بين الطرفين، الأول مستقل و هي الثقافة التنظيمية، و الثاني التابع و هو الانضباط الوظيفي، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمال إيجابيا و تجعلهم منضبطين في حالة ما اذا كانت سليمة.

الفرع الأول: العوامل المساعدة في نجاح الثقافة التنظيمية:

- **الشفافية:** هي الكشف عن الصورة الحقيقية للحالة المالية للمؤسسة و يقصد بذلك إظهار السياسات و الأهداف و المعايير التي تنتهجها المؤسسة و تطبيقها مبدأ المساواة في حدود القانون و اللوائح المعمول بها.
- **قانون داخلي مشترك:** فالقانون الواحد الذي يتمثل أمامه كل العمال و الذي يجعلهم سواسية ينمي فيهم روح العمل و الإجتهد.

- **العدالة و المساواة:** فبوجود ثقافة تنظيمية سليمة ينجر عنه العدل داخل المؤسسة فكل العمال سواسية مما يساهم بتحلي العامل بالانضباط. كما أن عدم وجود المحاباة و المحسوبية بين العمال دليل على وجود ثقافة تنظيمية ما يجعل العمال يهتم فقط بواجباته و كفاءات إنجاز عمله بجد و يكون عضوا فعالا داخل مؤسسته و السهر على خدمتها و مساعدتها في تحقيق أهدافها.
- **المستوى التعليمي:** يعتبر المستوى التعليمي ضروري من أجل الرفع من الثقافة التنظيمية و مستوياتها بحيث تسمح بمعالجة القضايا بطرق سليمة للوصول إلى النتائج الإيجابية.
- **الحوافز:** تعتبر الحوافز من أساسيات تقدم و إستمرارية أي مؤسسة بحيث استعمال المكافأة و التحفيز بعناية يساهم في الرفع من الأداء و الانضباط و بالتالي غرس مبادئ الثقافة السليمة داخل المؤسسة.
- **الحياد في أداء المهام:** يعتبر مبدأ الحيادية من العناصر المهمة التي تساهم في تعزيز ثقة العمال و هذا بممارسة إختصاصاتها بكل حياد و نزاهة و شفافية، و هذا بالإنتمار كافة عمالها بالقوانين السارية المفعول بما يمكنها من العمل بموضوعية و مهنية عالية.
- **الأخلاق:** للأخلاق أهمية بالغة بحيث تساهم في تحقيق التلاحم و تماسك بين العمال و مع طبيعة مؤسستهم و السهر على إحترام قوانينها و تنظيم العلاقات بين عناصر التنظيم، و يساهم في تعزيز العلاقات الإجتماعية و الإنسانية بين العمال إلى جانب تحقيق التنمية.

الفرع الثاني: المظاهر الإيجابية للثقافة التنظيمية.

تتمثل هذه المظاهر في النقاط التالية:

- **تكريس ثقافة الوقت المحدد:** يعتبر الوقت المحدد ضرورة و يجب على كل عامل التقيد بها بحيث أنها محددة لإنجاز الأعمال اتجاه المؤسسة التي وظفته و يجب

القيام بالمهمة الموكلة بكل إخلاص و أمانة و صدق، فالوقت المحدد يجب تكريسه فقط لأداء الواجبات اتجاه مؤسسته دون انتهاج سبل الغش في الوقت و إهداره في أمور غير أمور الوظيفة الموكلة للعامل، فمثلا التوقيت 8 : 00 ← 12 : 00 يجب على كل العمال التقيد به.

● **تشجيع الابتكار و الإبداع :** إن وجود ثقافة تنظيمية تسمح بتشجيع الابتكار و ذلك بإدخال أشياء جديدة و طرق مختلفة في العمل بما يتناسب أهداف المؤسسة بحيث يعتبر الابتكار المحرك الأساسي للتطور الاقتصادي و الابتكار يسمح بتحسين المردودية كما و نوعا، فالإبداع هو تصور جديد به يسمح بمعالجة القضايا بطرق عصرية و جديدة، و لهذا فالابتكار و الإبداع ضروريان لأي مؤسسة أرادت التطور و التقدم.

● **تعزيز الإنتماء و الولاء :** إن الثقافة التنظيمية المتغلغلة في نفوس العمال تجعلهم متعلقين بمؤسستهم و يحرصون على تقدمها و الرفع من قيمتها للوصول إلى أهدافها فالولاء يقصد به التزام العمال بالنزاهة و الإخلاص تجاه المؤسسة التي توظفهم و تجنب كل التصرفات السلبية التي قد تسيء و تهدد استمرارية المؤسسة.

● **ضمان حسن سير العمل و أنه يتم وفق القواعد و التعليمات و السياسات المرسومة لذلك، و بالتالي تحقيق برامج التنمية.**

● **تحقيق الكفاية و الفعالية و تحسين نوعي و كمي في الخدمات المقدمة.**

● **تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق الإستقرار و التقدم و التطور المنشود و ذلك بالعمل الجاد.**

● **رفع الأداء و تحسين المنتوجية:** يعتبر الإنضباط الوظيفي عنصرا هاما من عناصر الإنتاجية، فالأداء هو إنتاج جهد معين قام ببذله الفرد في عمله، و ذلك وفقا للمسؤوليات و الواجبات المطلوبة من العامل، فالأداء لا يظهر من إنعدام ثقافة

تنظيمية لدى العامل، فغيابها سيكسر لا محالة مختلف مظاهر عدم الانضباط داخل المؤسسة و يقف كحاجز لتقدمها و بالتالي يسمح بتدهور الإنتاج كما و نوعاً.

• **الإستقرار في العمل:** تمنح الثقافة التنظيمية الإستقرار في تأدية الأعمال بطرق سوية ما يساهم في بقاء المؤسسة دائماً في القمة بحيث تمنح السبل المثلى للتطور و مجابهة التطورات الإقتصادية الحاصلة.

المطلب الثاني: الإنعكاسات السلبية للثقافة التنظيمية على الإنضباط الوظيفي.

يعتبر غياب مبادئ الثقافة التنظيمية السليمة داخل المؤسسة بوابة لمختلف النزاعات و المشكلات التي قد تهدد سلامة و إستمرارية المؤسسة و هو يؤدي إلى عدم إحترام القوانين و غياب روح التعاون بين العمال و ظهور المحسوبية و المحاباة و هو ما ينعكس بالسلب على التنمية و الإنضباط و من المظاهر السلبية التي تنتج عن الثقافة التنظيمية المريضة ما يلي:

(1) التغيب : هو عدم تواجد العامل في مكان عمله في وقت العمل دون إذن الإدارة التي توظفه إذ يعتبر ارتفاع التغيب الذي هو فعل إيرادى من طرف العامل في المؤسسات لدليل على وجود ثقافة تنظيمية مريضة.

و من أسباب التغيب عند العامل :

- عدم التكيف مع الوظيفة المسندة إليه.
 - عدم وجود قيادة تتمتع بالثقافة التنظيمية و الانضباط.
- (2) دوران العمل¹ :** يطلق على دوران العمل "بمعدل ترك الخدمة" و يقصد به تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية،

¹ محمد رياض حمزة، "العلاقة بين دوران العمل و الرضى الوظيفي"، في الموقع:

كما يقصد به أيضا عدم الاستقرار في العمل و يترك الموظف عمله لعدة أسباب منها :
الاستقالة، العجز، المرض...

كما يمكن أن تكون لأسباب أخرى منها: عدم توفر بيئة ملائمة للعمل... الخ
(3) التسبب : عدم إحترام العامل للقوانين و لوائح المؤسسة، فغياب الثقافة السليمة ينجر عنها التسبب و بالتالي تسير المؤسسات على خلاف برامجها، و هذا ما ينتج الفوضى و الأزمات داخل التنظيم.

(4) اللامبالاة: فالثقافة التنظيمية المريضة لا تسمح باهتمام الموظفين لمؤسستهم إن حققت أهدافها أم لا أو إذا كانت ناجحة أو لا.

كما أن اللامبالاة هي تصرف العامل بلا اهتمام عند تأدية عمله، ولو كان ذلك في غير صالحه و صالح مؤسسته، و غياب الإرادة في تحقيق الأعمال الجيدة و عدم الاهتمام إلى الوصول إلى النتائج.

فالعامل الذي لا يبالي لدليل عن عدم التمتع بالثقافة التنظيمية، و هو ما يسمح بظهور مختلف التصرفات السلبية كالكسل... الخ.

(5) التعب : هي عدم القدرة على الإستمرار في العمل لفترة زمنية معينة نظرا لعدم وجود بيئة مثلى للقيام بالأعمال، فغياب روح العمل و التعاون بين أفراد التنظيم يؤدي بالضرورة إلى التعب و عدم الرغبة في المواصلة، لأن غياب الانضباط داخل المؤسسة يجعل العامل لا يطبق المواصلة في بيئة تسودها الفوضى و الثقافة المريضة.

(6) سياسة العقاب: غياب الثقافة التنظيمية لدى العمال يجعل الإدارة تفرض الانضباط بالعقاب كالغرامات المالية أو الفصل النهائي... الخ

فغياب الانضباط الناتج عن الرغبة الشخصية للعامل تجعل المؤسسة تفرضه بالقوة و هو آخر السبل الذي تنتهجه المؤسسة في حالة انتشار الفوضى و السلبيات إلا أن هذه

الطريقة في معالجة المشكلات سلبية لأن في حال غياب الإدارة و العقاب ستعود الأمور و المشكلات إلى الواجهة.

(7) الإهمال: ينجر عن ذلك نقص الاهتمام بالعمل و تصرف الفرد حسب أهوائه داخل المؤسسة، مما يساهم في نقص الإنتاجية و المردودية التي تسعى المؤسسات للوصول إليها.

(8) النزاعات العمالية: تظهر هذه النزاعات كنتيجة حتمية للثقافة المريضة بحيث غياب القوانين و عدم إحترامها و كذلك فشل سياسات إنتقاء العمال و عدم وجود إدارة كفئة ستعكس على الإستقرار و العمل في يسر.

(9) الإضراب: هي الطريقة التي يتم فيها العامل عن التعبير عن عدم رضاه للطريقة التي تسير فيها المؤسسة و تظهر مشكلة الإضراب عند مخالفة طرف من الأطراف للإتفاق المبدئي و هو دليل على مشاكل داخل المؤسسة سواءا ما يتعلق بالجانب المالي و المادي و هي كلها مظاهر الثقافة المريضة و التي سترجع بالسلب على الإنضباط و هو ما سيؤدي إلى إنتشار الفوضى و عدم الإستقرار.

خلاصة الفصل :

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى دراسة كل من الثقافة التنظيمية و الانضباط الوظيفي و ذلك من حيث : التعاريف، الأنواع، و مختلف العوامل المؤثرة في كل منهما ، هذا بالإضافة إلى توضيح العلاقة القائمة بينهما و تأثيرها على مختلف نواتج العمل من حيث الأداء، الإنتاجية... الخ

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي، و ذلك من خلال السلوكيات الناجمة عن العامل بحيث: إذا كان العامل يتمتع بالثقافة التنظيمية السليمة فذلك سيؤثر بالإيجاب على انضباطه و على مستوى أدائه و إنتاجيته و ولاءه للمؤسسة، مما يضمن الاستقرار سواءا بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للعامل.

في حين إن كانت الثقافة التنظيمية غائبة فذلك سيؤدي لا محالة إلى عدم الانضباط و يظهر ذلك من خلال : التغييب - دوران العمل - التسيب... الخ.

و هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية التي طرحناها سابقا "تعتبر الثقافة محددًا رئيسيا للانضباط الوظيفي" بمعنى حقا هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية و الانضباط الوظيفي، إضافة أن للثقافة التنظيمية تأثيرا بالغا في مستوى الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة، بحيث كلما كانت الثقافة التنظيمية وجد الانضباط و بغيابها غاب معها الانضباط.

و بذلك فنؤكد أن الثقافة التنظيمية تأثر تأثيرا كبيرا على وجود أو غياب الانضباط الوظيفي.

الفصل الثاني

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا أساسيا من عوامل تحقيق الانضباط الوظيفي في أية مؤسسة، لما لها من مبادئ تسمح بترسيخ الأفكار السليمة التي تساعد العامل مساعدة كبيرة لأن يكون إيجابيا في عمله. ومستعدا لأداء واجباته و وظائفه على أكمل وجه.

وقد حرصت مؤسسة بوتشي المختصة في المجال الإقتصادي على اعتماد ثقافة تنظيمية تجمع بين ما هو مكرس في القوانين الرسمية (القانون الداخلي للمؤسسة) والثقافة الاجتماعية التي تترك فضاء حرا لتأسيس علاقات الصداقة والأخوة بين العاملين.

و وفقا لذلك جاءت الفرضية الخاصة بهذا الفصل على النحو التالي:

الثقافة التنظيمية تؤثر على انضباط عمال المؤسسة - بوتشي -

سنعمد في هذا الفصل إذن إلى دراسة الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الانضباط

الوظيفي لعمال هذه المؤسسة و ذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة -بوتشي- تيزي وزو- و تحديد هياكلها.

المبحث الثاني : وضعية الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسة.

المبحث الثالث : مراحل دراسة الاستبيان و تحليل نتائجه.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة - بوتشي - تيزي وزو و تحديد هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الاقتصادية -بوتشي-¹

تتواجد المؤسسة الخاصة - بوتشي - بدائرة بوزقن ولاية تيزي وزو ،تأسست عام 2012 و هي مؤسسة إقتصادية للصناعات الغذائية، تتربع هذه المؤسسة على مساحة قدرها 504 متر مربع مبنية و 1 هكتار غير مبنية.

تحتوي المؤسسة على قوة بشرية تساهم في إنجاح مشروعها، بحيث تطورت الطاقات البشرية من 6 عاملين سنة 2012 إلى 13 عاملا سنة 2016 و هو ما يبين تطورها من حيث الإنتاج واستحواذها على العديد من الأسواق في مجال نشاطها، و تسعى المؤسسة إلى توظيف عدد إضافي من العمال من أجل مسايرة تطور المؤسسة، و من أجل تنظيم نشاطها عملت المؤسسة على تقسيم مواردها البشرية إلى أربعة تخصصات و المتمثلة في الإدارة، مصلحة الإنتاج، مصلحة التسويق و مصلحة مراقبة الجودة و تعتمد في عملها على النظام الخارجي بحكم عدم استحواذها على مطعم خاص بها و عدم وجود سكن وظيفي.

الفرع الأول: التعريف بمصالح الهيكل التنظيمي

المدير: هو الشخص المسؤول على العمال، من أجل وضع الأهداف المقررة قيد التنفيذ و هو يأتي في اعلى هرم المؤسسة.

¹مقابلة مع سيد: (مشحاط محند)، مدير المؤسسة الإقتصادية - بوتشي-، تيزي وزو : الجزائر،(09:30، 2016/10/04).

مهامه:

- المكلف بتسيير هذه المؤسسة.
- يرسم السياسة الاقتصادية المنتهجة: يعتبر تغيير سياسات الإنتاج من إختصاصه لأنه الأدرى بطاقات المؤسسة ماليا و ماديا، و من خلال ذلك يقرر الرفع من الإنتاج أو الإبقاء على منهجية الإنتاج الحالية.
- المكلف بإدارة الموارد البشرية: يجب وجود دقة في إختيار العمال الذين يناسبون احتياجات و طموحات المؤسسة و هو ما يتكفل به بعناية، لأن وجود عمال أكفاء و منضبطون و يسعون لتحقيق أهداف مؤسستهم، هو ما يساهم ضمان إستمراريتها و تطورها.
- **مصلحة التسويق:** هي العملية التي تخص الجانب التسويقي و الاشراف عليه و الحفاظ على التبادل و العلاقة بالأسواق المستهدفة للوصول إلى أهداف المؤسسة .

مهامها:

- تسعى هذه المصلحة جاهدة في تنظيم العلاقات مع الزبائن و ذلك من خلال تقديم تسهيلات لهم و تحسين نوعية التعامل معهم، هو ما يجعل المؤسسة تجلب العديد من الزبائن و الأسواق و هو ما ينمي أرباحها، إضافة إلى تنظيم العلاقة مع المزودين بالموارد الأولية الضرورية للإنتاج و استهداف النوعية و التكلفة في نفس الوقت للرفع من جانب الربح¹.

¹ مقابلة مع سيد: (مشحاط محند)، مرجع سابق.

مصلحة الإنتاج: هي الجهة التي تتكفل بإنتاج سلعة أو خدمة داخل المؤسسة خلال مدة معينة من الزمن.

مهامها:

- تعمل على تحقيق الإنتاج كما و نوعا.
 - تسعى لتحقيق المردودية و الجودة و بالتالي منافسة السلع و المؤسسات الأخرى من أجل تحقيق الريادة في هذا التخصص.
 - تلبي حاجيات السوق وفق السياسات المنتهجة من طرف المؤسسة.
- مصلحة مراقبة الجودة** هي الجهة التي تتكفل بالتتبع المادة الغذائية عبر كافة مراحل الإنتاج من المادة الخامة الى منتج نهائي و هي التي تتكفل بنظافة المنتج و وسائل إنتاجها.

مهامها:

- السهر على إنتاج سلعة ذات جودة عالية: و ذلك بالسهر على احترام جميع القوانين و اللوائح الرامية إلى إنتاج منتج ذات جودة عالية.
- العمل على تحقيق الأمن، السلامة و نظافة المنتج: تسعى المصلحة إلى تجنب مخاطر العمل و تسهر على سلامة و نظافة المنتج من خلال مراقبة العمال و سلوكهم في الإنتاج و كذا مراقبة السلعة فور وصولها إلى المؤسسة و قبل البدء في إستغلالها.
- تتكفل بالعلاقات مع مخبر الجودة¹.

¹ مقابلة مع سيد: (مشحاط محند)، مرجع سابق.

- تتكفل بالعلاقات مع مصالح النظافة و السلامة الغذائية للبلدية: تعمل المصلحة إلى وضع كل التسهيلات لمصالح المراقبة و النظافة للبلدية لمراقبة منتج المؤسسة و هذا يدل على ثقة المؤسسة في المنتج الذي تنتجه و دليل على جودته.
- تنظم العلاقات مع مديرية التجارة: و ذلك قصد الإطلاع على كل صغيرة و كبيرة يخص القطاع من قوانين و لوائح جديدة قصد احترام بنودها و كذلك من أجل الدخول في تنظيم الوزارة بحيث تعمل وفق قوانين الدولة.

الإدارة¹: هي الجهة التي تتكفل بأمور التنظيم - التوجيه - الرقابة - و دعم العمال و تشجيعهم و هدف الوصول الى نتائج المرجوة بأفضل الطرق و بأقل وقت ممكن .

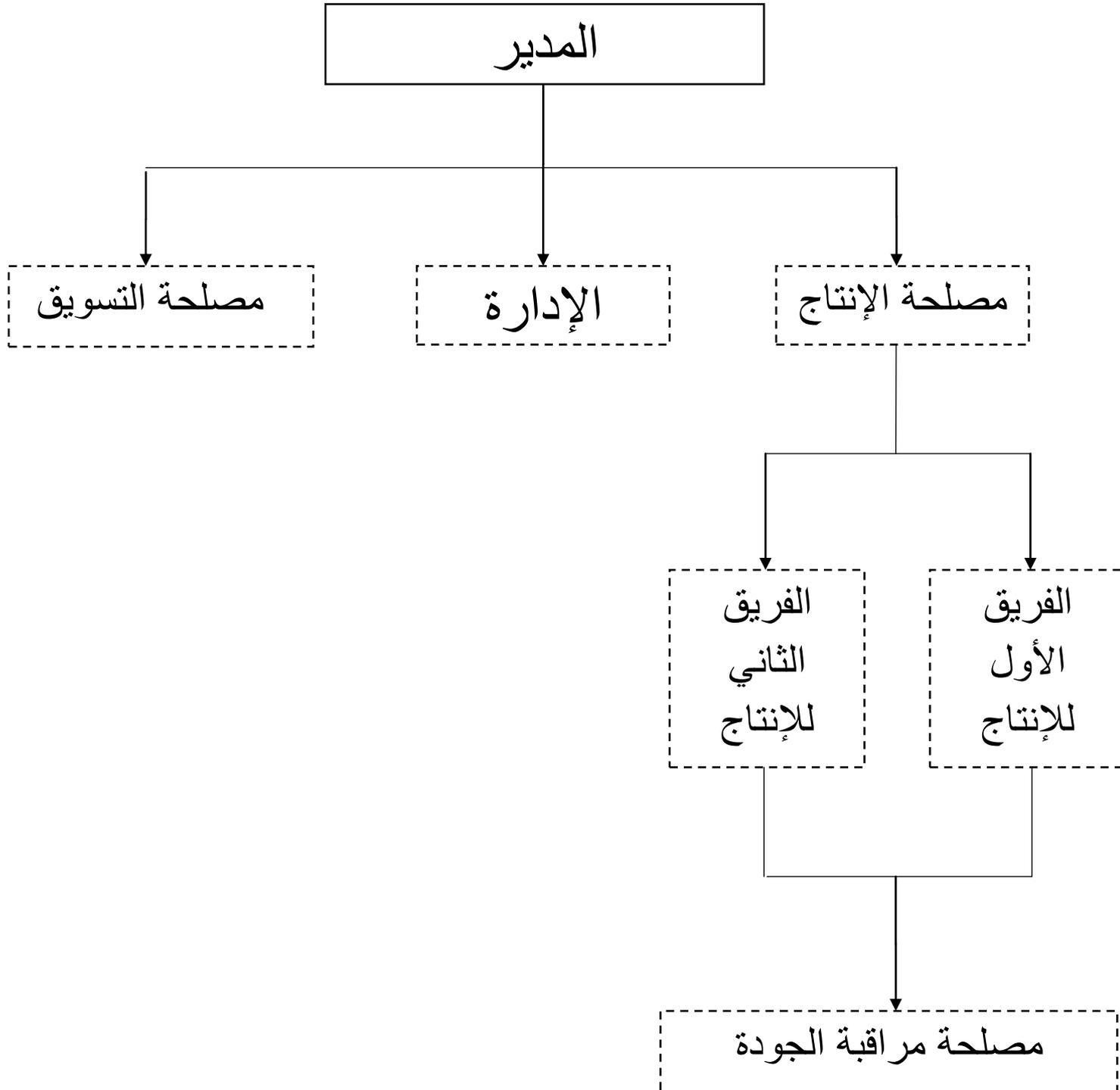
مهامها:

- تتكفل بكل أمور التنظيم داخل المؤسسة.
- تتكفل بالوثائق بمختلف أشكالها.
- تنظم العلاقات و تتكفل بالجانب المادي مع البنوك و الزبائن: تعمل على تنظيم العلاقات بهدف التواصل و التفاهم و كذلك تتكفل بالقروض مع البنوك و كذا التسهيلات مع الزبائن... الخ و كل هذا بتفويض من المدير.

¹مقابلة مع السيد: (بوكله محند) إداري - مؤسسة -بوتشي- تيزي وزو: الجزائر، (06/10/2016، 15:10).

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹

الشكل رقم 1:



¹ وثيقة مقدمة من طرف مدير المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، (2016/10/03، 15:00).

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسة.

تعتبر مؤسسة -بوتشي- مؤسسة حديثة النشأة لذلك فهي لا تزال في طور تكوين و تطوير نفسها، و لقد كرس ثقافة تنظيمية تجمع ما بين هو رسمي و الجانب الغير الرسمي المتمثل في الثقافة الإجتماعية من ناحية ما هو مفيد لتعزيز و توطيد علاقات الصداقة و التعاون بين العمال، الأمر الذي يشجعهم على أداء وظائفهم بروح جماعية تعكس وحدة الفريق و أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها.

إن الجمع بين نوعين من الثقافة في المؤسسة يساهم في تغطية عيوب كل نوع و افتقاره إلى بعض المميزات و الخصائص التي يؤثر غيابها سلبا على انضباط العمال في وظائفهم و أدائهم لها بأكمل وجه، فلا هي مكرسة لقانون صارم لا يملك الحياد عنه و لا هي مكرسة لعلاقات إجتماعية تؤدي إلى خلق الفوضى و التسبب الإداري، بل هي قوانين جد منطقية تهدف إلى تحقيق الانضباط الوظيفي تحقيقا إيجابيا مقبولا من طرف العاملين، فهي قوانين تؤكد على ضرورة إحترام العمال لمواعيد الدوام و مواقيت العمل، إضافة إلى دخولهم بطرق قانونية بحيث

أنهم لا يدخلون المؤسسة إلا من أجل تأدية وظائفهم و مهامهم، فالعامل المنضبط يؤدي مهامه بجد فلا يتغيب إلا لظروف طارئة و مبررة و يحافظ على أسرار مهنته، فالعامل لا يجب عليه إدخال أشخاص غرباء داخل المؤسسة التي توظفه فعكس ذلك يعتبر إفشاء للسرية الوظيفية و يشكل تهديدا غير مباشر للمؤسسة، فالعامل مطالب أن يكون بناء و ليس هداما و مطالب بمساعدة مؤسسته على التطور و النمو و الإستمرارية و ذلك بالحفاظ على مكان العمل و وسائل الإنتاج، فوسائل المؤسسة وجدت من أجل ممارسة وظائف المؤسسة و ليس لخدمة الشخصية للعمال.

العامل المنضبط بطبعه حريص على معرفة اللوائح و القوانين المعمول بها في مؤسسته من أجل أن يكون سليما في أفعاله و أقواله و حريصا على نظافة ملبسه و جسمه و حريصا على هندامه ليكون كقدوة للآخرين و يجلب إليه الإحترام و كذلك الحرص على عدم إرتكاب الأخطاء خاصة الخطيرة منها لأن المؤسسة تأخذ إجراءات عقابية للعمال الذين لا يحترمون المؤسسة و لوائحها و كذلك المخليين بقواعد السلامة غي العمل و عدم الإهتمام بها، فالعامل المنضبط لا يسمح لنفسه بإدخال وسائل لا علاقة بها بالعمل و الإهتمام بما هو أهم و هي الحرص على استمرار عمله و كذلك مساعدة مؤسسة على تحقيق برامجها و أهدافها كما أن للعلاقات الإجتماعية الموجودة بين العمال و المتمثلة بالإحترام و المودة و التلاحم و التعاون في الأعمال يقرب وجهات النظر.

ما يساهم في الرفع من درجات التنظيم الموجود بين العمال و بالتالي التقليل من النزاعات و الصراعات ما يمنح بيئة سليمة للعمل الجاد هذا ما يسمح بتطبيق البرامج التنموية و كذلك تعزيز العلاقات الإجتماعية أكثر و تحول المؤسسة إلى عائلة واحدة.

تعتبر الثقافة التنظيمية المعمول بها في مؤسسة -بوتشي- منذ سنة 2012 إلى غاية

سنة 2016 تعكس وجود تقبل من طرف العاملين بها، فقد عدد العمال فيها في 2016 مقدار 6 عمال في حين وصل إلى 13 عامل في عام 2016 و رغم أن العدد قليل إلا أن ذلك لا يرجع للثقافة المعتمدة فيها و إنما يعود ذلك لعدم قدرة المؤسسة إحتمال عدد إضافي مهم على اعتبار أنها حديثة النشأة، كما أن الشيء الإيجابي فيها أن من حيث الأجر هو اعتماد الأجر القاعدي الأدبي المنصوص عليه في القانون رقم 11، 90 و المقدر ب 18 ألف دينار، كما أن نوعية الثقافة التنظيمية المعمول بها يسمح بتفعيل الإنضباط الوظيفي لدى العمال و الدليل عدم وجود النزاعات الجماعية فيما بينهم، و كذلك التقليل من عدد الأخطاء المرتكبة من طرف العمال و درجات خطورتها و التي تعتبر من عوائق إستمرارية

المؤسسات، و هذا ما فهمته إدارة المؤسسة من خلال تقديم الخوافز الذي يساهم في الرفع من درجات الولاء و إجتهد العامل و حرصه الدائم أن يكون عضوا فعالا بين زملائه، هذا ما يجلب إقتداء الآخرين به واحترامهم للقوانين و اللوائح المنظمة للعمل ما يرجع بالفائدة على المؤسسة من خلال الرفع من الإنتاج و تحقيق أرباح إضافية.

المبحث الثالث: مراحل دراسة الاستبيان و تحليل نتائجه:

بهدف توضيح مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الانضباط الوظيفي، قمنا بإعداد استبيان يضم 15 سؤال، و قد وزع على عينة من العمال بالمؤسسة الاقتصادية - بوتشي - و يضم مختلف الدرجات الوظيفية، أي أنها عينة مقصودة قدرت ب13 فردا.

المطلب الأول: مراحل الاستبيان

يمر الاستبيان الذي أعدناه بمرحلتين أساسيتين هما:

أولاً: مرحلة إعداد الاستبيان: تمر هذه المرحلة بمجموعة من الخطوات و هي:

1/صياغة الاستبيان: قمنا بمحاولة أولى لصياغة الاستبيان الذي عرضناه على الأستاذة

المشرفة و بعد إجراء التعديلات التي أفادتت بها قمنا بصياغة هذه الاستمارة في شكلها

النهائي و التي تضمنت ثلاثة أجزاء، حيث خصصنا:

الجزء الأول: للمعلومات الشخصية.

الجزء الثاني: للمعلومات حول الثقافة التنظيمية و الانضباط الوظيفي.

الجزء الثالث: للمعلومات حول علاقة الثقافة التنظيمية بالانضباط الوظيفي.

2/اختيار عينة الدراسة: لقد شملت عينة الدراسة 13 عاملا من هذه المؤسسة و من مختلف

الدرجات الوظيفية، و تضم هذه العينة:

- فئة الإداريين.

- فئة المنتجين.

- فئة المراقبين.

3/جمع البيانات والمعلومات : و ذلك من خلال:

- توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.

- جمع الاستبيانات و استرجاعها بعد ترك المجال لهم بالإجابة على الاسئلة الموضوعة فيها بكل حرية.

ثانياً: مرحلة عرض نتائج الاستبيان

تضم هذه المرحلة عرض النتائج المتحصل عليها في الاستبيان و ذلك بإتباع تقنيات

البحث التالي:

- الجداول.

- الأعمدة البيانية.

- الدوائر النسبية.

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنعمد في هذا المطلب إلى تفريغ نتائج الاستبيان و ذلك في جداول من اجل دراستها و

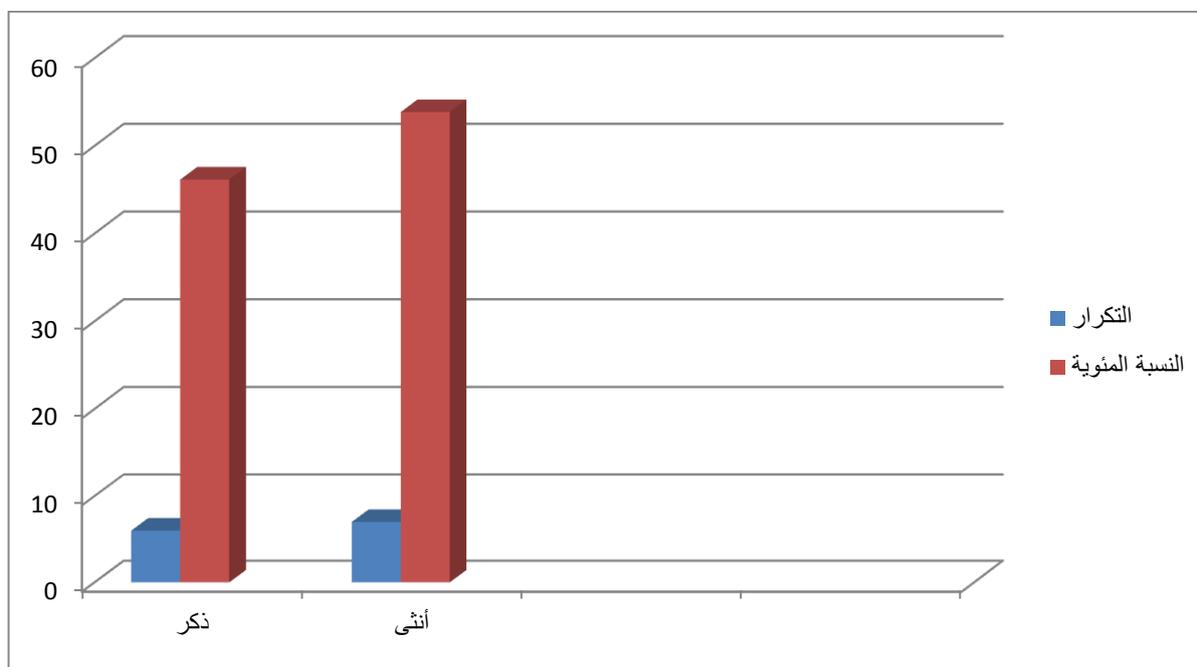
تحليلها.

أولاً: عرض و تحليل المعلومات الشخصية

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
46.15	6	ذكر
53.85	7	أنثى
100	13	المجموع

شكل رقم 02: تمثيل البياني لإجابات العينة.



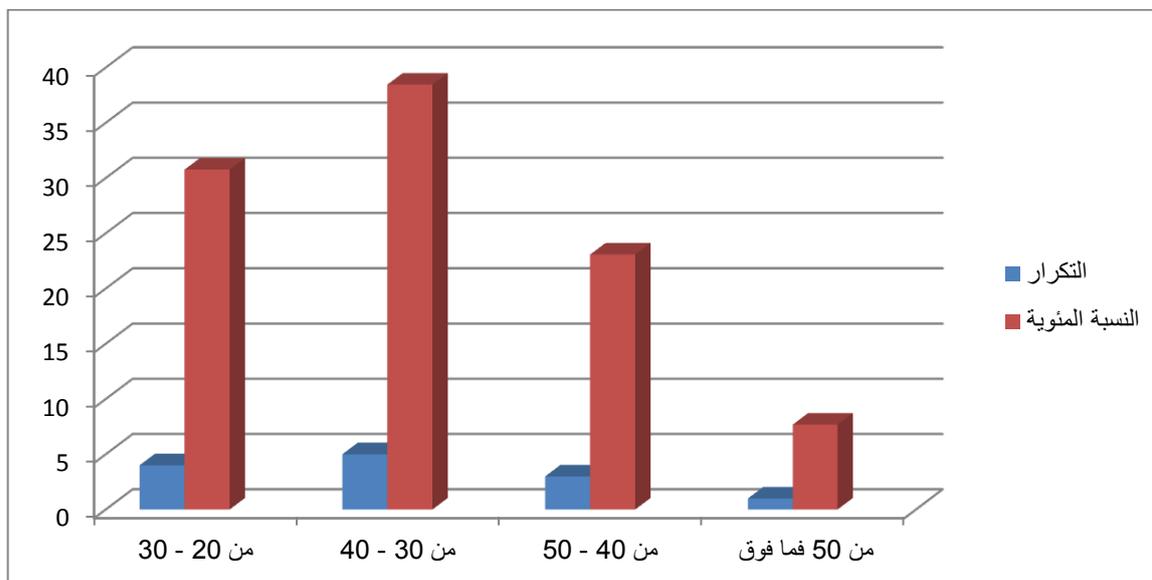
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

انطلاقاً من هذا الجدول و التمثيل البياني نلاحظ ان نسبة الذكور في هذه العينة تمثل نسبة 46.15%، في حين تمثل نسبة الإناث 53.85% و هذا يدل أن العنصر النسوي أكثر من الذكور و هذا راجع إلى كون العمل في الجانب الاقتصادي لا يشمل فقط الرجال، بل أصبح للمرأة دورها و مكانتها ليس فقط في المجال الخدماتي بل حتى في المجال الإقتصادي.

توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
30.77	4	من 20 – 30
38.46	5	من 30 – 40
23.08	3	من 40 – 50
7.69	1	من 50 فما فوق
100	13	المجموع

شكل رقم 03 : توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الإستبيان الموزع لأفراد العينة

يبين هذا الجدول و التمثيل النسبي لها مختلف الفئات العمرية لعينة الدراسة، و

نلاحظ أن الفئة العمرية من 20 الى 30 سنة تمثل نسبة 30.77%، ثم فئة من 30 إلى 40

سنة تمثل 38.46% وهي النسبة الأكبر مقارنة بالفئات الأخرى، ثم الفئة من 40 إلى 50

سنة والتي تمثل 23.08% و أخيرا فئة 50 سنة فما فوق التي تمثل الأقلية بنسبة 7.69%

من مجموع العينة.

و انطلاقا من كل هذه النتائج يمكن القول ان :

1- هذه المؤسسة تتوفر على مختلف الطاقات البشرية، مما يمكنها الاستفادة من مختلف

المؤهلات.

2- إن الفئة من 20 إلى 30 سنة و الفئة من 30 الى 40 سنة النسبة الأعلى و هي مهمة

للاستفادة من الشباب لتحقيق أهداف هذه المؤسسة، أما الفئة من 40 إلى 50 سنة والفئة

50

سنة فما فوق قليلة جدا وهو مؤشر سلبي، ذلك أن الكبار في السن يتمتعون بالحنكة و

الخبرة، إلا أن السنوات التي تفصلهم على التقاعد قليلة.

3- المستوى التعليمي للعمال يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بحيث أن الإداريين كلهم

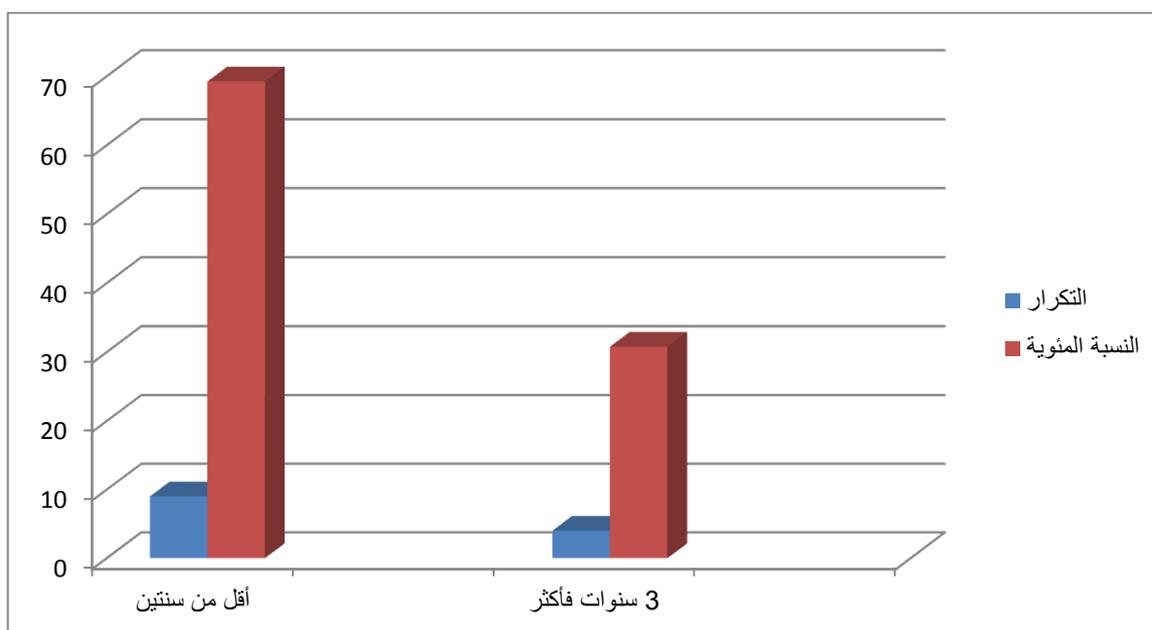
لديهم الشهادات الجامعية بالإضافة إلى عمال مصلحة مراقبة الجودة أما العمال الآخرين فهم

من خريجي معاهد التكوين المهني.

3/ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
69.23	9	أقل من سنتين
30.77	4	3 سنوات فأكثر
100	13	المجموع

شكل رقم 04 : تمثيل البياني للجدول



المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

انطلاقا من هذا الجدول نجد أن نسبة 69.23% لها خبرة مهنية أقل من سنتين ثم

تتبعها فئة ذات الخبرة المهنية من 3 سنوات فما فوق بنسبة 30.77% .

و نلاحظ من خلال هذه النسب ان الفئة ذات الخبرة المهنية الأقل من 3 سنوات تمثل

النسبة الأعلى و هذا يدل أن المؤسسة في طور النمو بحكم أنها حديثة النشأة و لهذا فتسعى

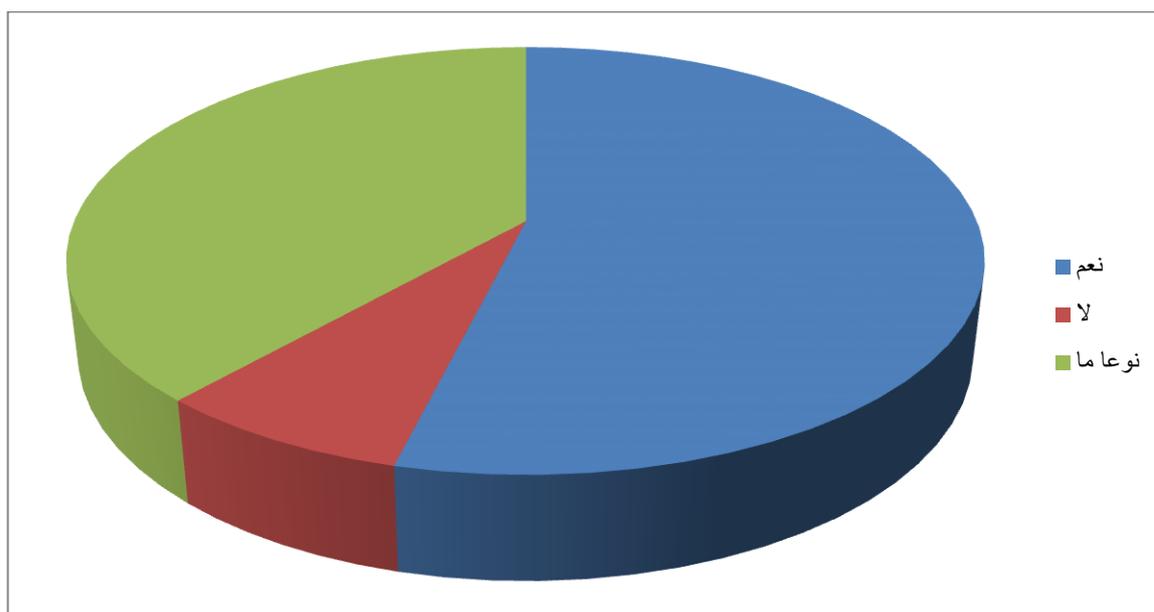
إلى استقطاب المزيد من اليد العاملة.

ثانيا: تحليل المعلومات المتعلقة بالثقافة التنظيمية و الانضباط الوظيفي

السؤال الأول: هل أنت راض عن الثقافة التنظيمية المعتمدة في المؤسسة ؟

المجموع	نوعا ما	لا	نعم	
13	5	1	7	التكرار
100	38.46	7.69	53.84	النسبة المئوية

شكل رقم 05 : يمثل التمثيل النسبي للسؤال أعلاه



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 53.84% من العمال ترى أنهم راضون عن الثقافة

التنظيمية المعمول بها داخل مؤسستهم و هي أعلى نسبة ثم تليها فئة الغير الراضين

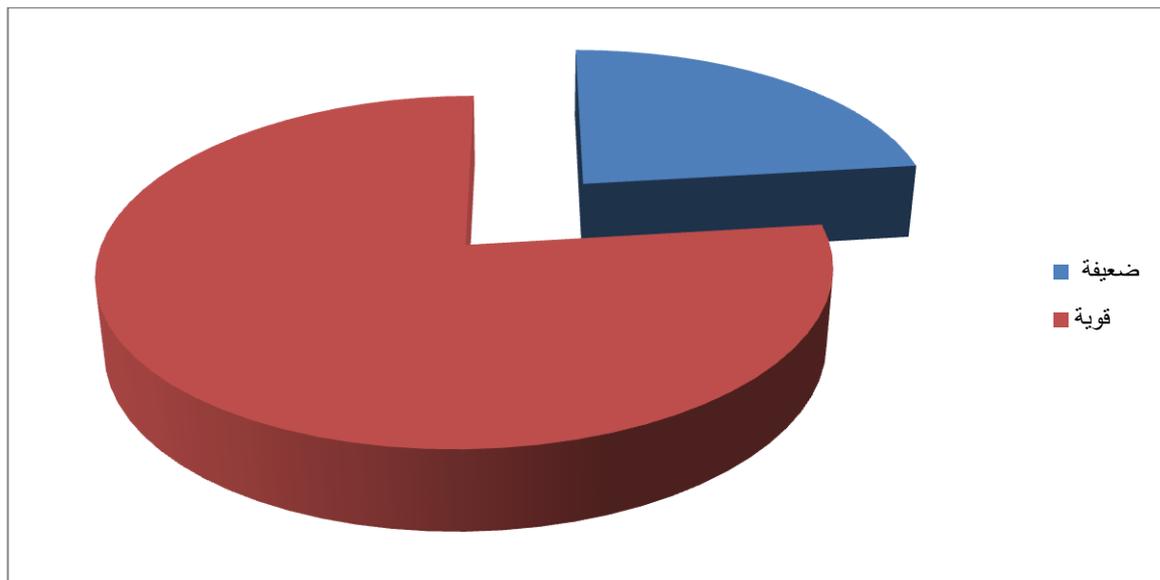
ب7.69% وهي أقل نسبة ،إضافة إلى فئة الراضين بدرجة أقل ب38.46% و هذا مؤشر

إيجابي يدعم المؤسسة و يساهم في نموها و تطورها خصوصا و أنها حديثة النشأة.

السؤال الثاني: هل الثقافة التنظيمية المعتمدة ثقافة قوية أم ضعيفة ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ضعيفة	3	23.08
قوية	10	76.92
المجموع	13	100

شكل رقم 06 : التمثيل النسبي للسؤال أعلاه



المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على الإستبيان الموجه لأفراد العينة

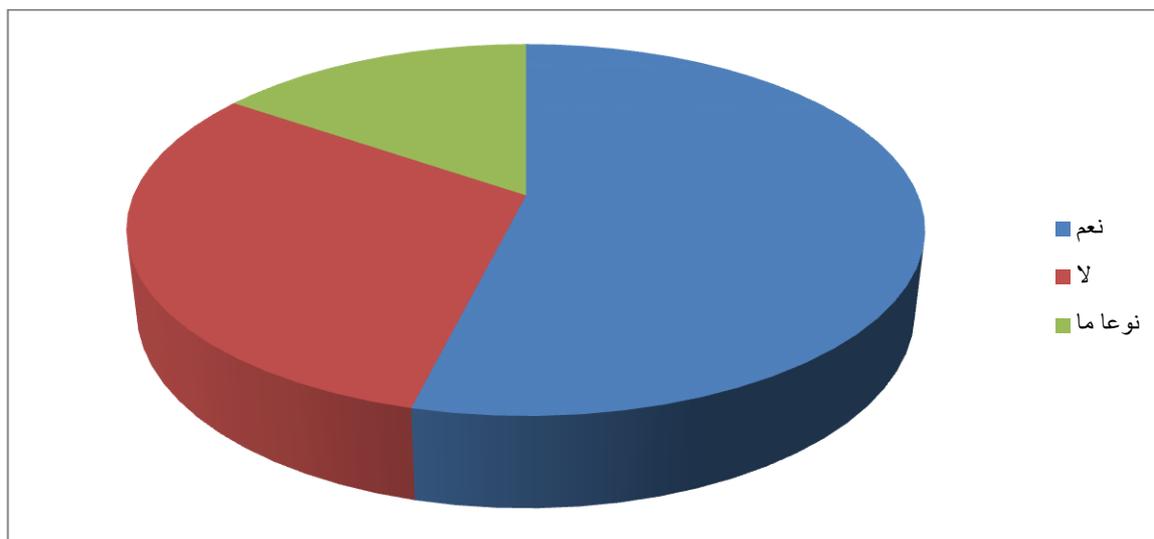
من خلال هذا الجدول فإن الأغلبية ترى بأن الثقافة التنظيمية المعمول بها هي ثقافة قوية بحيث تمثل نسبة 76.92%، أما فئة الذين يرون أن الثقافة التنظيمية ضعيفة فتمثل 23.08%.

انطلاقا من هذه النتائج نخلص أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة هي ثقافة قوية، و هو ما يبين تمتع عمال هذه المؤسسة بالثقافة التنظيمية التي تدفعهم إلى العمل و الاجتهاد، و كذلك قلة النزاعات الجماعية و عدد الأخطاء المرتكبة.

السؤال الثالث : هل الثقافة التنظيمية تسند إلى قانون؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	53.85
لا	4	30.77
نوعا ما	2	15.38
المجموع	13	100

شكل رقم 07 : يمثل التمثيل النسبي لهذا الجدول



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الأغلبية ترى أن الثقافة التنظيمية تسند إلى قانون

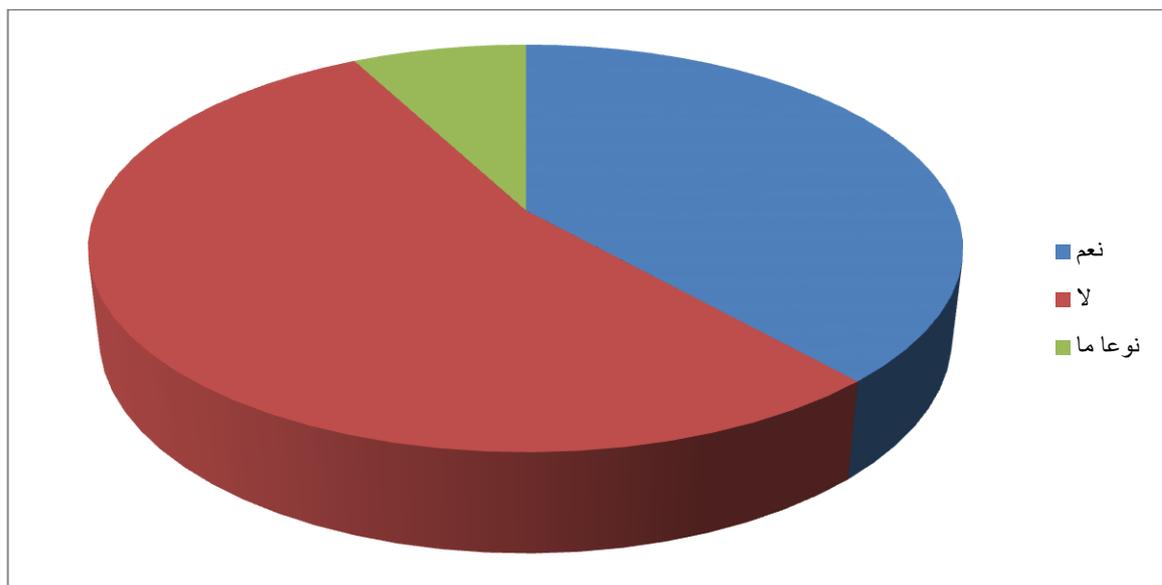
وهذا بنسبة 53.85% .

انطلاقاً من هذه النتائج نخلص أن القانون يجب أن يكون لكي ينظم الثقافة التنظيمية و يكرسها من اجل الحصول على الآثار الإيجابية لها و إلا أصبحت مجرد سلوك غير رسمي سيؤدي مع مرور الوقت إلى نشوب النزاعات و المشاكل.

السؤال الرابع : هل تم إشراكك في عملية اتخاذ القرارات؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	5	38.46
لا	7	53.85
نوعا ما	1	7.69
المجموع	13	100

شكل رقم 08 : يمثل التمثيل النسبي لهذا الجدول



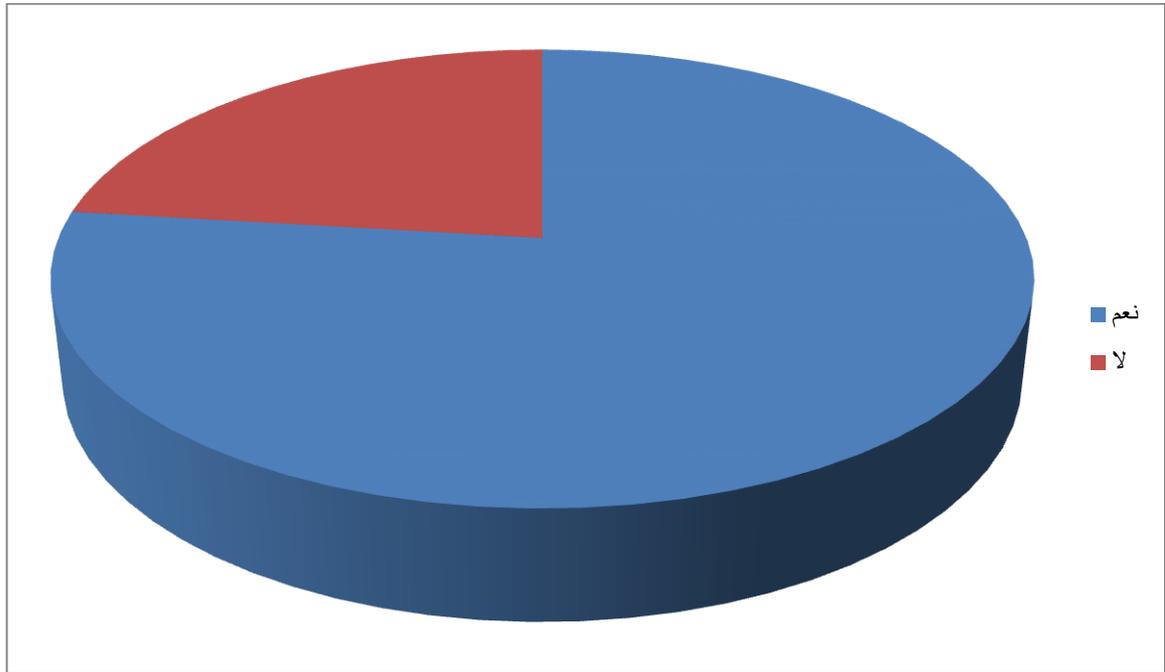
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الأغلبية تقر بعدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات و ذلك بنسبة 53.85% أما الفئة الثانية التي ترى بأنها شاركت في عملية اتخاذ القرارات بنسبة 38.46% أما الفئة الثالثة التي ترى بأنها لم تشارك في عملية اتخاذ القرارات بنسبة 7.69%. انطلاقا من هذه النتائج نخلص أن الأغلبية لم تتم إشراكها في عملية اتخاذ القرارات و هذا راجع لعدم إمكانية إشراك جميع العمال داخل المؤسسة و إنما تشارك فقط المسؤولين و الإداريين لكي لا تكون هناك فوضى.

السؤال الخامس: هل للعلاقات الاجتماعية دور في تنظيم العمل في مؤسستك ؟

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
76,92	10	نعم
23,08	03	لا
/	/	نوعا ما
100	13	المجموع

شكل رقم 09: يمثل التمثيل النسبي لهذا الجدول.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

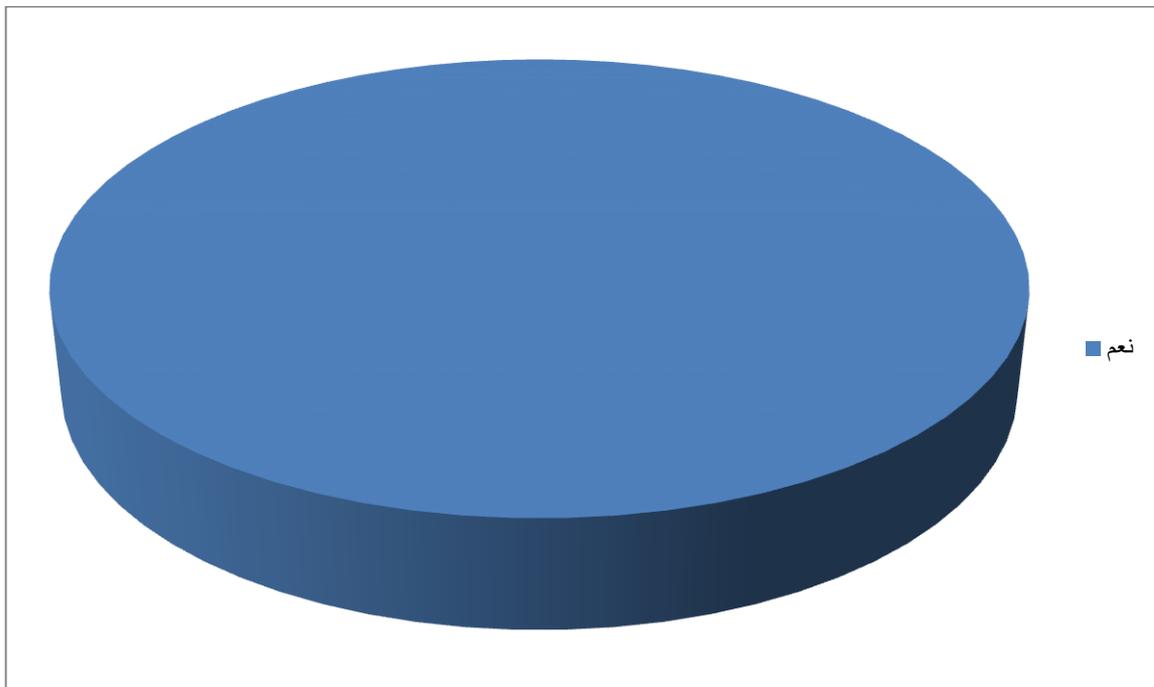
نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الأغلبية ترى بأن للعلاقات الاجتماعية دور في تنظيم العمل و ذلك بنسبة 76,92% ، و الفئة الأخرى التي لا ترى بضرورة وجود علاقات اجتماعية لتنظيم العمل و ذلك بنسبة 23,08% .

انطلاقا من هذه النتائج نستنتج أن العلاقات الاجتماعية ضرورية من أجل تنظيم العمل و إنجاحه لأن الاحترام و التعاون بين العمال يجلب التلاحم و التآزر بينهم و الاستقرار، و بالتالي يجنب المشكلات و النزاعات و تقلل من حجم الأخطاء المرتكبة، ما يسمح بإنجاح الأعمال و التنظيم المحكم.

السؤال السادس : هل أنت منضبط في عملك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	100
لا		
نوعا ما		
المجموع	13	100

شكل رقم 10 : يبين التمثيل النسبي لهذا الجدول



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يتضح من هذا الجدول و التمثيل البياني له أن كل العمال أجابوا بنعم على تساءلنا هذا

ذلك بنسبة 100% .

و انطلاقا من هذه النتيجة نتوصل إلى أن للانضباط دور فعالا في تحقيق الأهداف و

الاستمرارية المنتظرة و تؤكد كذلك ان الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيرا كبيرا على انضباط

العمال و على سلوكهم داخل مؤسستهم و دليل على معرفة أهمية الانضباط من طرف

العمال و حبهم لعملهم، و هنا يطرح السؤال نفسه، هل الطابع الاقتصادي للمؤسسة هو

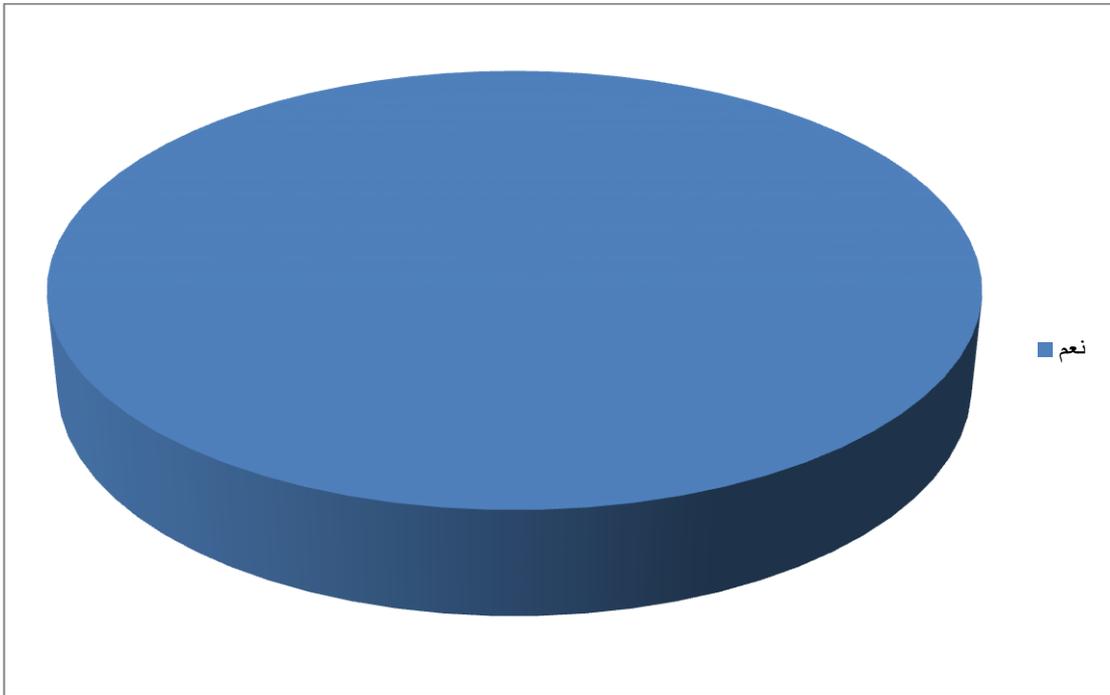
الذي يجعلهم ينضبطون؟ أو هل يعود ذلك إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ؟

و هو ما سنتعرف عليه في الأسئلة القادمة.

السؤال السابع : هل علاقتك بزملائك علاقة ايجابية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	100
لا		
نوعا ما		
المجموع	13	100

شكل رقم 11: يبين التمثيل النسبي لهذا الجدول



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يتضح من هذا أن كل العمال أجابوا بنعم على تساءلنا هذا وذلك بنسبة 100%.

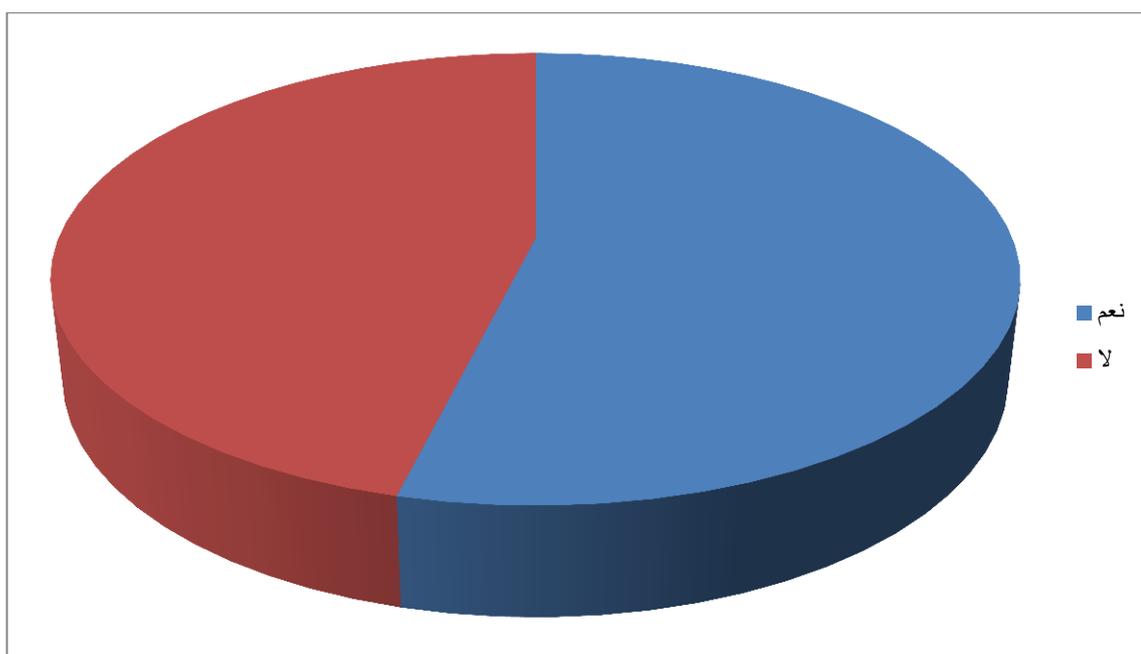
والتأكيد على أن مبادئ الثقافة التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة هي التي أدت إلى

وجود الانضباط و الاحترام و كذا العدل بين العمال وهو ما يسمح بوجود العلاقة الإيجابية بينهم.

السؤال الثامن : هل تعرضت مؤسستك لمشاكل معينة بسبب الثقافة التنظيمية المعتمدة؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	46,15
لا	7	53,85
المجموع	13	100

شكل رقم 12 : يبين التمثيل النسبي لهذا الجدول



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يتضح من هذا أن أغلبية العمال ترى أن مؤسستهم لم تتعرض لمشاكل بسبب الثقافة

التنظيمية المعتمدة و ذلك بنسبة 53.85%، أما الفئة التي ترى بوجود مشاكل جراء

الثقافة المعتمدة فتمثل نسبة 46.15% .

انطلاقاً من هذه النتائج يمكن القول أن الثقافة التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة تسمح

بعدم وجود المشاكل و النزاعات و الإختلالات، وهذا لحرص الإدارة على تجسيد الثقافة

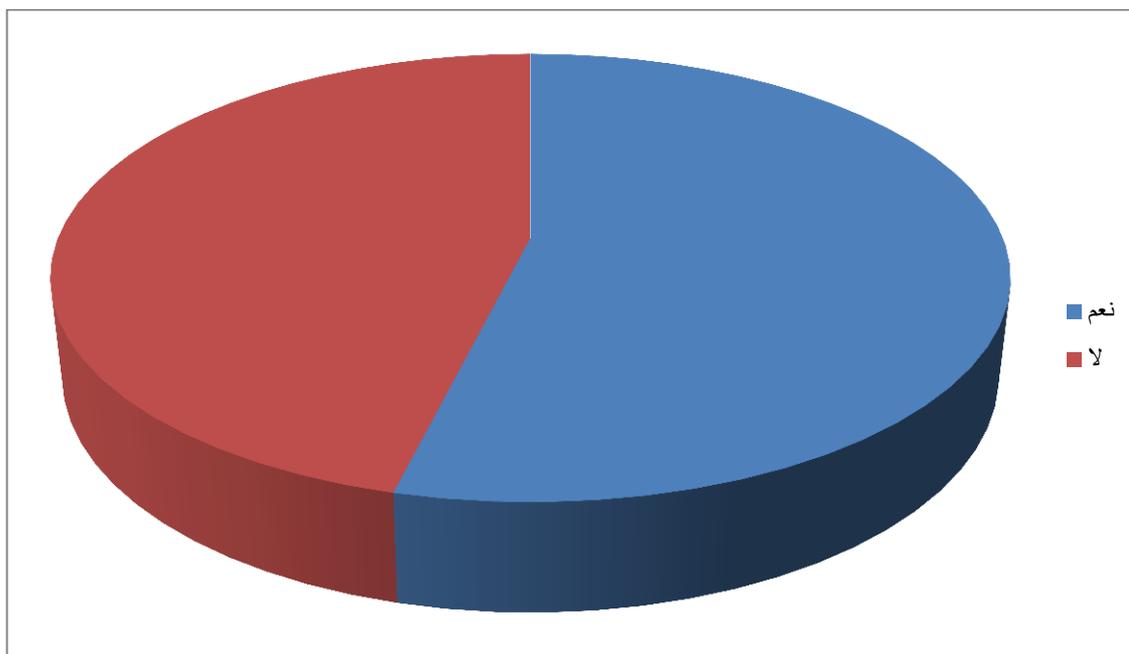
التنظيمية التي تراها من العناصر الأساسية للنمو، و كذا حرصها على فرض الأمور

التنظيمية لتجنب كل السلبيات و التصرفات التي قد تهدد استمرارية المؤسسة.

السؤال التاسع : هل قامت مؤسستك بإصلاحات إدارية مست الثقافة التنظيمية؟

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
53.85	7	نعم
46.15	6	لا
100	13	المجموع

شكل رقم 13: يبين التمثيل النسبي لهذا الجدول



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يتضح من هذا ان اغلبية العمال يؤكدون ان مؤسستهم قامت بإصلاحات إدارية مست

الثقافة التنظيمية و ذلك بنسبة 53.85%، اما الفئة الثانية فتري ان مؤسستهم لم تقم

بإصلاحات و ذلك بنسبة 46.15

و انطلاقا من هذه النتائج يمكن القول أن المؤسسة قامت بإصلاحات إدارية تخص

الثقافة التنظيمية رغبة في الرفع من جودتها و توفير كل الظروف الملائمة للتطور، رغم عدم

وجود إختلالات في الثقافة التنظيمية المعمول بها سابقا، و إنما السياسات الرامية إلى الرفع

من الإنتاج، و الرغبة في الحصول على أسواق إضافية و كذا انتداب عمال جدد، هو ما

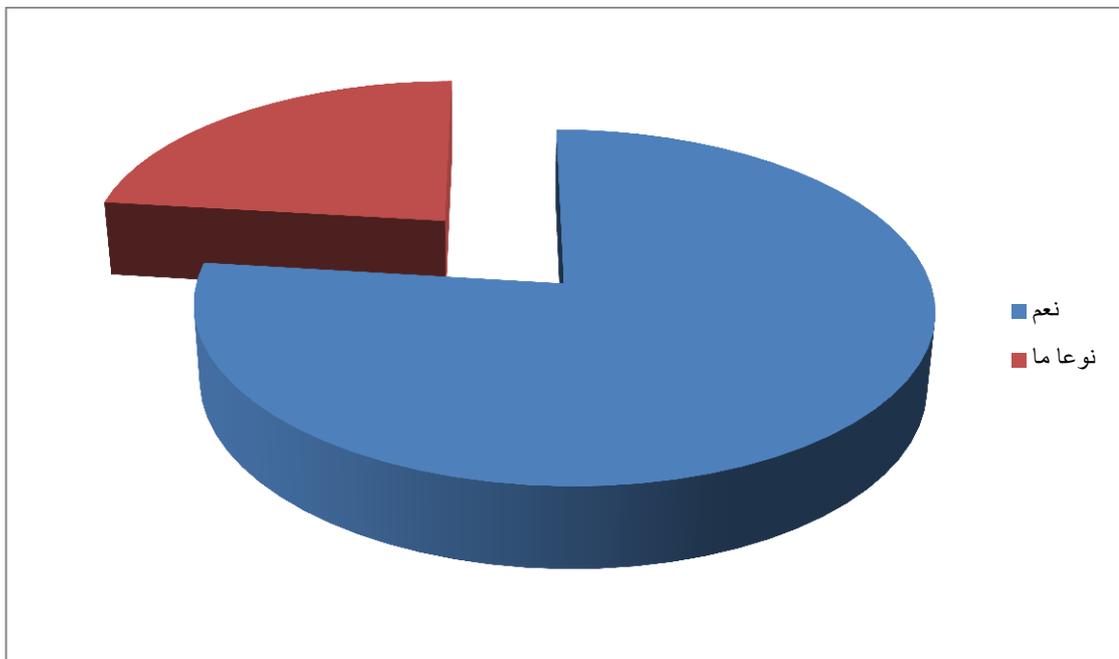
فرض على الإدارة القيام ببعض الإصلاحات و التعديلات لمواكبة هذا التغيير.

ثالثا : معلومات خاصة بالثقافة التنظيمية و علاقتها بالانضباط الوظيفي

السؤال العاشر: هل تأثر الثقافة التنظيمية على أدائك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	76.92
لا		
نوعا ما	3	23.08
المجموع	13	100

شكل رقم 14 : يبين التمثيل النسبي لهذا الجدول



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

يتضح من هذا أن أغلبية العمال يؤكدون على تأثير الثقافة التنظيمية على أدائهم و هذا

بنسبة 76.92%، أما الفئة الأخرى ترى بأن الثقافة التنظيمية لها تأثير نوعا ما على أدائهم

و ذلك بنسبة 23.08%.

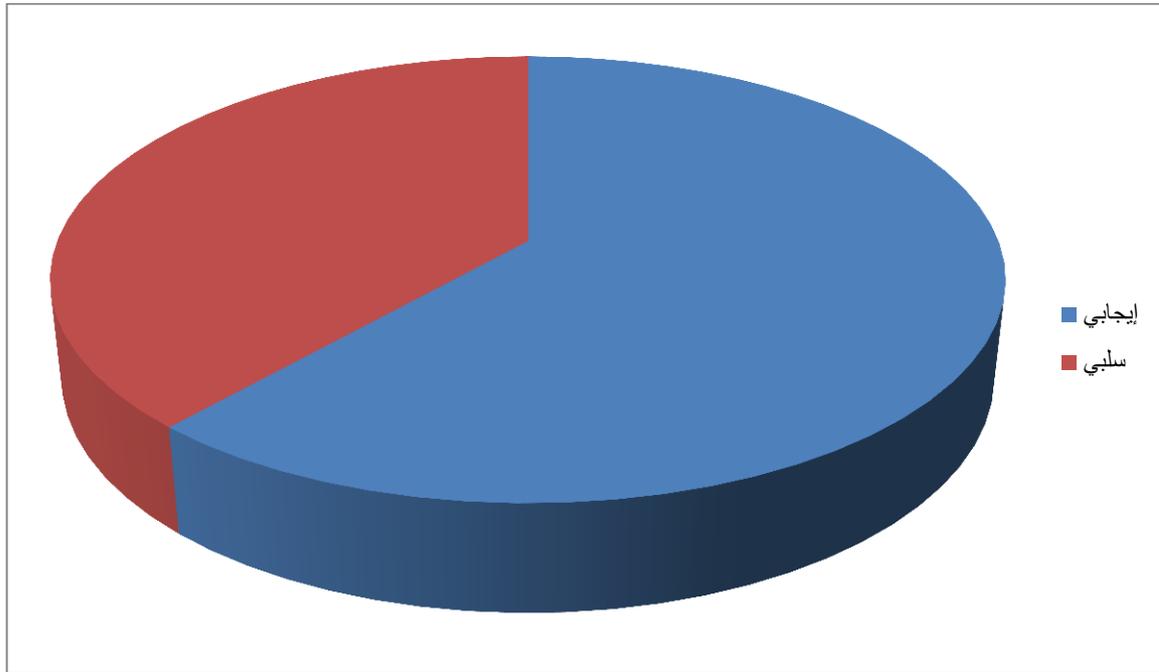
و انطلاقا من هذه النتائج يمكن القول ان عمال المؤسسة على دراية بأهمية الثقافة

التنظيمية على الانضباط داخل المؤسسة و كذلك على مستوى آدائها.

السؤال الحادي عشر: ما رأيك في نمط القيادة المعتمدة في مؤسستك؟ إيجابي أو سلبي و لماذا؟

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إيجابي	8	61.54
سلبي	5	38.46
المجموع	13	100

شكل رقم 15: يمثل التمثيل النسبي لهذا الجدول.



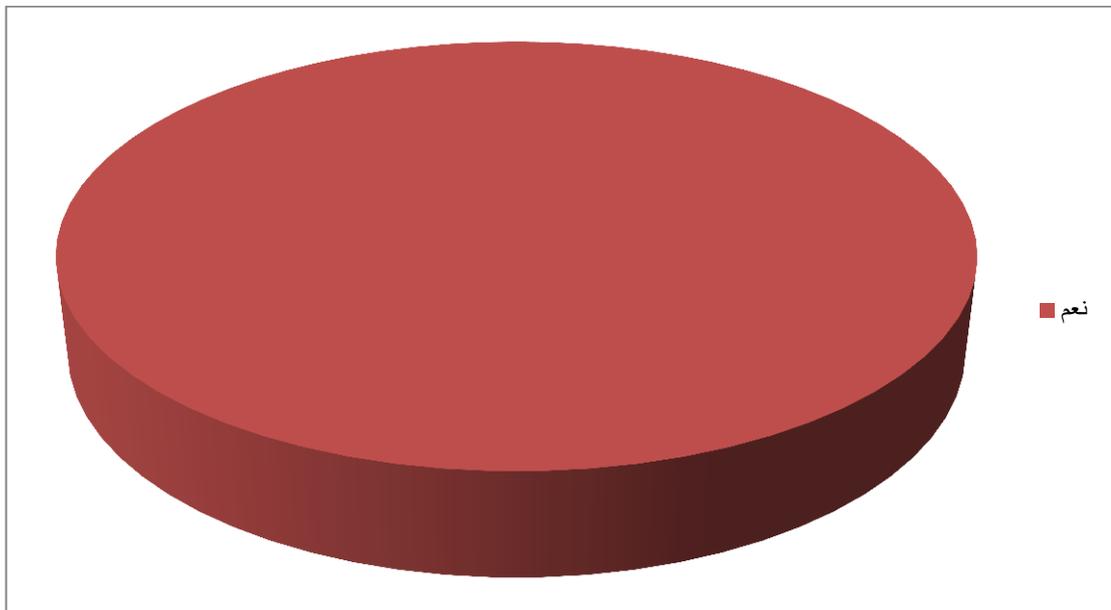
المصدر من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يتضح من هذا أن أغلبية ترى أن نمط القيادة داخل المؤسسة إيجابي و ذلك بنسبة 61.54%، ثم تليها الفئة التي ترى بسلبية نمط القيادة داخل المؤسسة و ذلك بنسبة 38.46% . نستنتج من هذه النتائج أن نمط القيادة إيجابية بحيث تسعى لتأدية مهامها على أحسن وجه و الدليل عدم وجود مشاكل بين العمال و الإدارة و تطبيق العمال للقوانين و مطالب الإدارة بشكل يسمح للمؤسسة للوصول إلى أهدافها التتموية.

السؤال الثاني عشر: هل تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز ولائك للمؤسسة ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	%100
لا	/	/
المجموع	13	%100

شكل رقم 16: يمثل التمثيل النسبي لهذا الجدول.



المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة.

يتضح من هذا أن كل العمال يؤكدون على دور و أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز ولائهم اتجاه مؤسستهم و ذلك بنسبة 100% .

نستنتج من هذه النتائج أن وجود مبادئ الثقافة التنظيمية و استغلالها إيجابيا ستعكس على العامل و على درجات ولائه اتجاه مؤسسته، مما يسمح بخدمتها بجد و الحرص على تحقيق أهدافها و استمراريتها.

خلاصة الفصل

انطلاقا من النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيرا كبيرا على الانضباط الوظيفي و هو عامل أساسي لا يمكن الاستغناء عنه للرفع من درجات الانضباط، فالانضباط داخل هذه المؤسسة مرتبطا بدرجة أولى بالثقافة التنظيمية الموجودة.

الثقافة التنظيمية ضرورية للمؤسسات الجزائرية إذا أرادت التقدم و التطور لأنها تمنح لها الاستقرار من اجل الوصول إلى الإنتاج كما و نوعا و تجعل العامل منضبطا في عمله يسعى فقط لخدمة مؤسسته، و يؤدي وظيفته على أكمل وجه.

و قد أظهرت الدراسة الميدانية أن هناك تداخل و ترابط بين كل من الثقافة التنظيمية و الانضباط الوظيفي بحيث أنها توجه العلاقة بين العمال داخل المؤسسة و ممارساتهم تتأثر بدرجة الثقافة التي يتمتعون بها.

بالثقافة التنظيمية تركز المظاهر الإيجابية للعامل و تجعله يبذل في عمله حريصا على الرفع من ادائه و انضباطه بما يخدم شخصه و مؤسسته و يتبنى روح التعاون و التلاحم بين العمال و يجعلهم متحدين في عملهم هذا ما يسمح بالتقليل من المشاكل و النزاعات و تنمية القدرات التنظيمية للمؤسسة. الانضباط الوظيفي عنصر أساسي للعامل إن أراد التطور و الإبداع في وظيفته بحيث ستعكس بالفائدة مباشرة على أداء و نوعية الإنتاج الذي تحدثه المؤسسة، كما أن له علاقة مباشرة بالثقافة التنظيمية، فالانضباط الوظيفي دليل على وجود هذه الأخيرة داخل المؤسسة بحيث تمنح الإستقرارية و البيئة الملائمة لممارسة وظائف المؤسسات بكل جودة لتحقيق مخططاتها التنموية.

الخاتمة

يمكننا القول أن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بمدى تحقيقها و تمتعها بالثقافة التنظيمية السليمة، إذ يعتبر ركيزة أساسية به تصل المؤسسات لتحقيق الانضباط

داخلها و يمكن القول أيضا أنها الدعامة الأساسية لتحقيق النمو و الإستمرارية

أن التأثير الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على الانضباط الوظيفي للعامل داخل المؤسسة تأثير كبير جدا ،سواء كان هذا إيجابيا أو سلبيا و لهذا فينبغي الحرص على تحقيق الثقافة التنظيمية السليمة و القوية داخل المؤسسات من أجل الاستفادة من تأثيره الايجابي قدر الإمكان و بالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة و الاستمرارية.

و من خلال دراستنا النظرية و الميدانية التي قمنا بها و التي تدور حول التأثير الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على الإنضباط الوظيفي، و كدراسة لعينة من عمال مؤسسة - بوشي - توصلنا إلى مجموعة من النتائج و التوصيات المتمثلة فيما يلي:

النتائج:

- لتحقيق الانضباط الوظيفي يجب الإعتماد على ثقافة تنظيمية سليمة مبنية على أسس قوية و العمل بمبادئها.
- ساهمت الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة -بوتشي- في تعزيز العلاقات الإجتماعية بين العمال.
- تقوم سياسات المؤسسة إلى تفعيل الإنضباط أكثر بين العمال و هو ما حفزهم على خدمة

المؤسسة و جعلهم يتمتعون بالولاء اتجاه مؤسستهم.

- الثقافة التنظيمية مهمة لكل المؤسسات، فالإلتزام بها و العمل بمبادئها من طرف العمال سيعطي الدفع لمواجهة المشاكل و الصعاب و تحقيق الأهداف.

- أظهرت الدراسة التطبيقية أن مستوى الإنضباط الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة -بوتشي- كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.

- أظهرت الدراسات التطبيقية أن الثقافة التنظيمية يجب أن تستند إلى قانون ينظمها و يصونها من المشكلات التي قد تقع حاجزا للتقدم.

- ضرورة الإهتمام بالكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة، ما يجعلها تتضبط أكثر و تكون قدوة للآخرين.

- للثقافة التنظيمية دور معنوي مهم يجعلهم ينضبطون في عملهم و يسعون في خدمة المؤسسة بجد و يتمتعون بدرجة كبيرة من الولاء اتجاهها.

- الثقافة التنظيمية تؤثر على مختلف منونات المؤسسة، بحيث تؤثر على أداء العامل و تجعله يبذل في وظيفته.

لذلك و من أجل تأسيس ثقافة تنظيمية سليمة و لتكريس انضباط وظيفي فعلي في المؤسسات ينبغي العمل على تغيير الثقافة التنظيمية التي لا تتطابق مع برامج و أهداف المؤسسات و هذا من خلال:

-إظهار الدوافع الفعلية من تغيير الثقافة التنظيمية، و الإنعكاسات السلبية التي قد تنتج جراء عدم التغيير.

- دعم القيادات و مدراء الإدارات عملية التغيير و الإصلاحات التي تمس الثقافة التنظيمية.

- تحمل النتائج التي تحدث جراء تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.
- الرفع من الحوافز المقدمة و مكافئة العمال و الكفاءات داخل المؤسسة من أجل الوصول إلى تحقيق الانضباط الوظيفي و الجودة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ- الكتب:

- 1- الخفاجي، نعمة، عباس، ثقافة المنظمة، الأردن، 2010 .
- 2- دويدري، رجاء وحيد، البحث العلمي: اساسيته النظرية و ممارسته العلمية، دمشق: دار الفكر، 2000
- 3- حامد، خالد، كيف تكتب بحثا علميا، الجزائر: دار ريحانة للنشر، 1999 .
- 4- جندلي، عبد الناصر، تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2.
- 5- الفريجات، خضر، كاضم، محمود، اللوزي، موسى سلامة، الشهابي، انعام، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثرا للنشر و التوزيع، ط1 2009 .
- 6- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، ط4، 2010 .

ب- المقالات:

- 7- تزغيني صباح، بحث حول ثقافة المنظمة، 2008/2007 .
- 8- احمد كردي، خصائص الثقافة التنظيمية
- 9- محمد الحريري، أخلاقيات العمل
- ت- الدراسات الغير المنشورة:
- 10- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية: كلية الدراسات العليا، 2005
- 11- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة: كلية التجارة، 2008

12- أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري لدى العاملين في المؤسسات التعليم العالي الجزائري، حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة: كلية العلوم التجارية و علوم التسيير 2013/2012 .

13- نورالدين بوعلي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف2، الجزائر.

14- ابتسام عبد الرحمن حلواني، من اين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: 2002

ث-المراجع الإلكترونية:

15- زكريا خنجي، أخلاقيات العمل..... الانضباط الوظيفي، جريدة أخبار الخليج،

www.zakariyakhunji.com, (15/11/2015)

16- أحمد فرماوي، المشكلات الإدارية في مجال الانضباط الوظيفي

www.hrdiscussion.com/hr/7342.html, (17/09/2010, 15:04)

17- الثقافة التنظيمية في :

www.wikipedia.org/wiki/

18- محمد الحبيب. الانضباط الوظيفي في

www.agapress.com, (27/02/2014)

19- محمد رياض حمزة، العلاقة بين دوران العمل و الرضا الوظيفي، جريدة عمان:

www.OMAN DILY/?p25598, (22/11/2015, 12:58)

ج- المراجع باللغة الأجنبية:

20- Agnès Fredy, « La discipline en entreprise », Université de

Paris1 : Pantheon-Sorbonne, dans le site :

www.cergor.univ-paris1.fr/docsate/echarger9703.pdf.

21– John P.Kotter et James L.Heskett, « culture et performances, le second souffle de l'entreprise », Paris: édition d'organisation, 1993.

22– Marie–Georges Filleau et Autres, **Les théories de l'organisation de l'entreprise**, les courants fondateurs pratiques actuelles, Paris : édition ellipses, 1999.

23–Pierre Simard Samson, loiselle et associés, « La culture organisationnelle et le rôle des gestionnaire », **dans le site** : www.qualite.qc.ca/uploads/files/la-culture-organisationnelle.pdf.

قائمة الملاحق

استمارة بحث حول :

الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الانضباط الوظيفي

في إطار انجاز مذكرة تخرج ماستر تخصص سياسات عامة و إدارة محلية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان و نرجو منكم التكرم بالإجابة على الاسئلة الواردة فيه، مع العلم اننا بصدد إعداد هذه الدراسة العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مولود معمري تيزي وزو بكلية الحقوق و العلوم السياسية.

و نعلمكم بأن هذه البيانات التي يتم الحصول عليها ستعامل بسرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة : ضع علامة في الخانة المناسبة

أولاً: البيانات الشخصية:

1/ الجنس:

أنثى

ذكر

2/ السن:

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 20 إلى أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 إلى أقل من 50 سنة

3/ الصفة:

متعاقد

دائم

3/الأقدمية:

أقل من 3 سنوات 4 سنوات فأكثر

ثانيا : معلومات خاصة بالثقافة التنظيمية و الانضباط الوظيفي و علاقتها بالإنضباط الوظيفي:

1-هل أنت راض عن الثقافة التنظيمية المعتمدة في المؤسسة؟

نعم لا نوعا ما

هل الثقافة التنظيمية المعتمدة ثقافة قوية أم ضعيفة؟

قوية ضعيفة

هل الثقافة التنظيمية المعتمدة تسند إلى قانون؟

نعم لا نوعا ما

هل تم إشراكك في عملية اتخاذ القرارات؟

نعم لا نوعا ما

هل للعلاقات الإجتماعية دور في تنظيم العمل في مؤسستك؟

نعم لا نوعا ما

هل أنت منضبط في عملك؟

نعم لا نوعا ما

إذا كانت بنعم فلماذا.....

هل علاقتك بزملائك علاقة ايجابية؟

نعم لا نوعا ما

هل تعرضت مؤسستك لمشاكل معينة بسبب الثقافة التنظيمية المعتمدة؟

نعم لا

هل قامت مؤسستك بإصلاحات إدارية مست الثقافة التنظيمية؟

نعم لا

هل تجد أن العمال يؤدون صلاحيتهم بجد أو بتغيب؟

بجد بتغيب

هل تأثر الثقافة التنظيمية على أدائك؟

نعم لا نوعا ما

هل تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز ولاءك للمؤسسة؟

نعم لا نوعا ما

ما رأيك في نمط القيادة المعتمدة في مؤسستك؟ إيجابي أو سلبي و لماذا؟

إيجابي سلبي

لماذا.....

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
54	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل رقم 1
59	يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 1	الشكل رقم 2
61	يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 2	الشكل رقم 3
63	يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 3	الشكل رقم 4
64	يمثل التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 4	الشكل رقم 5
65	يمثل التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 5	الشكل رقم 6
67	يمثل التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 6	الشكل رقم 7
68	يمثل التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 7	الشكل رقم 8
70	يمثل التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 8	الشكل رقم 9
71	يمثل التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 9	الشكل رقم 10
73	يمثل التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 10	الشكل رقم 11
74	يمثل التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 11	الشكل رقم 12
76	يمثل التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 12	الشكل رقم 13
77	يمثل التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 13	الشكل رقم 14
79	يمثل التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 14	الشكل رقم 15
80	يمثل التمثيل بالدائرة النسبية للجدول رقم 15	الشكل رقم 16

الفهرس

الصفحة	المحتويات
13-01	شكر و تقدير إهداء ملخص الدراسة مقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية و الانضباط الوظيفي
14	تمهيد
15	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية: مدخل مفاهيمي
	تمهيد
15	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية و أهميتها
21	المطلب الثاني: عناصر و أنواع الثقافة التنظيمية
24	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية و العوامل المساهمة في تكريسها.
33	المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية و مصادر الحصول عليه.
36	المبحث الثاني: ماهية الانضباط الوظيفي.
	تمهيد
37	المطلب الاول: تعريف الانضباط الوظيفي و أهميته
40	المطلب الثاني: أنواع الانضباط الوظيفي.
41	المطلب الثالث: سبل تحقيق الانضباط الوظيفي.

42	المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالانضباط الوظيفي
42	المطلب الأول: التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الانضباط الوظيفي.
45	المطلب الثاني: الإنعكاسات السلبية للثقافة التنظيمية على الانضباط الوظيفي.
48	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: واقع الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الانضباط الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية -بوتشي- تيزي وزو.
	تمهيد
49	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الاقتصادية - بوتشي - و تحديد
50	هيكلها.
55	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسة.
57	المبحث الثالث: مراحل دراسة الاستبيان و تحليل نتائجه
82	خلاصة الفصل.
83	الخاتمة