



جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تنظيم وعمل

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمظاهر التسيب الإداري  
دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي - لرغاية -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

سمير يوسف خوجة

إعداد الطالبة:

قريشي بشرى

السنة الجامعية: 2024/2023



## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي بفضلہ وكرمه تم الصالحات، ووفقنا على إنجاز هذا العمل المتواضع وإتمامه.

أما بعد:

أتقدم بخالص الشكر والإمتنان للوالدين الكريين

أعزهما الله الذين قدموا لي كل التسهيلات والتضحيات لكي نصل إلى هذه المرحلة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الفاضل المشرف يوسف خوجة

على ما قدمه لي من إرشادات وتوجيهات.

وإلى أم وأب صديقتي العزيزة نسرین و فريال

وأشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع وإخراجه في

شكله النهائي.

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من ربياني وشجعاني على طلب العلم

الوالدين الكرمين حفظهما الله.

إلى إخوتي وأختي أعز ما أملك.

إلى كل من قدموا لي يد المساندة ورفعوا معنوياتي دائماً ونصحوني اخوة الزمن  
ورفقاء الدرب.

إلى كل من لهم أثر على حياتي واحبهم قلبي.

شكراً لكم ولتقتكم

قريشي بشرى

الفهارس

## فهرس المحتويات

|                                    |                                  |
|------------------------------------|----------------------------------|
| أ                                  | مقدمة                            |
| الباب الاول: الجانب النظري للدراسة |                                  |
| الفصل الاول: موضوع الدراسة         |                                  |
| 1                                  | تمهيد.                           |
| 3-2                                | أولا: إشكالية الموضوع.           |
| 4                                  | ثانيا: تساؤلات وفرضيات الدراسة.  |
| 4                                  | ثالثا: أسباب اختيار الدراسة.     |
| 4                                  | رابعا: أهمية الدراسة.            |
| 5                                  | خامسا: اهداف الدراسة.            |
| 9-6                                | سادسا: مفاهيم الدراسة.           |
| 13-10                              | سابعا: الدراسات السابقة.         |
| الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.   |                                  |
| 15                                 | تمهيد                            |
| 20-16                              | اولا: ماهية الثقافة.             |
| 20                                 | ثانيا: تعريف الثقافة التنظيمية.  |
| 21-20                              | ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية.  |
| 22-21                              | رابعا: خصائص الثقافة التنظيمية.  |
| 23-22                              | خامسا: مكونات الثقافة التنظيمية. |
| 24-23                              | سادسا: أهمية الثقافة التنظيمية.  |
| 25-24                              | سابعا: مصادر الثقافة التنظيمية.  |
| 26                                 | خلاصة                            |
| الفصل الثالث: التسبب الإداري.      |                                  |
| 28                                 | تمهيد.                           |
| 29                                 | اولا: تعريف التسبب الإداري.      |
| 32-29                              | ثانيا: مظاهر التسبب الإداري.     |

|  |  |
|--|--|
| 36-32  | ثالثا: أسباب التسيب الاداري.               |
| 37-36  | رابعا: الاثار المترتبة على التسيب الإداري. |
| 40-37  | خامسا: العوامل المؤثرة في التسيب الإداري.  |
| 41-40  | سادسا: التسيب والأخلاق الإسلامية.          |
| 42   | خلاصة.                                     |
| <b>الباب الثاني: الجانب الميداني للبحث</b>               |  |
| <b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>          |  |
| 44   | تمهيد.                                     |
| 46-45  | أولا: مجالات وحدود الدراسة                 |
| 47   | ثانيا: منهج الدراسة                        |
| 47   | ثالثا: مجتمع الدراسة                       |
| 48   | رابعا: عينة الدراسة                        |
| 50-49  | خامسا: مصادر جمع البيانات                  |
| 51   | خلاصة.                                     |
| <b>الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات ومناقشة النتائج</b> |  |
| 53   | تمهيد.                                     |
| 85-54  | أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية. |
| 88-87  | ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.     |
| 89   | ثالثا: النتائج العامة للدراسة.             |
| 93   | خلاصة الفصل                                |
| 95   | الخاتمة.                                   |
| 99-98  | ملخص الدراسة                               |
| 105-103  | المصادر                                    |
| 107-105  | الملاحق                                    |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجداول  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 54     | يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.                                       | 1     |
| 55     | يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.  | 2     |
| 56     | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية.                        | 3     |
| 55     | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.                      | 4     |
| 56     | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الإقدمية في العمل.                     | 5     |
| 57     | يمثل الجدول مدى توافق ثقافة العمال مع ثقافة المؤسسة.                     | 6     |
| 58     | يمثل الجدول مدى تتبين الثقافة التنظيمية من خلال القيم السائدة في المؤسسة | 7     |
| 59     | يمثل الجدول مدى تأثير المناخ التنظيمي في تشكيل الثقافة التنظيمية.        | 8     |
| 60     | يمثل الجدول مدى تأهيل مناخ العمل للعامل للعمل بفعالية.                   | 9     |
| 61     | يمثل الجدول مدى تكيف العامل مع تغيرات العمل.                             | 10    |
| 62-61  | يمثل الجدول مدى سماح المؤسسة بالتأخر عن مواعيد العمل.                    | 11    |
| 62     | يمثل الجدول مدى التزام العامل بالحضور والإنصراف في الوقت الرسمي.         | 12    |
| 63     | يمثل الجدول مدى تكليف المشرف العمال بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد.   | 13    |
| 64     | يمثل الجدول المعوقات التي قد تواجهها المؤسسة في كسب ثقافة قوية           | 14    |
| 65     | يمثل الجدول مدى تمكن العدالة التنظيمية "المساواة من تحقيق ثقافة تنظيمية. | 15    |
| 66     | يمثل الجدول الأسباب التي تساهم في إنتشار التسبب الإداري في المؤسسة.      | 16    |
| 67     | يمثل الجدول مدى مساهمة نظام العقوبات بالمؤسسة في مكافحة التسبب.          | 17    |
| 68     | يمثل الجدول نشوء التسبب الإداري نتيجة لسوء الرقابة.                      | 18    |
| 69-68  | يمثل الجدول تواجد أدوات تساعد على الانضباط بالمؤسسة.                     | 19    |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 69    | يمثل الجدول أهمية إنجاز العمل بطريقة جيدة لتحقيق أهداف المؤسسة.  | 20 |
| 70    | يمثل الجدول وجود رقابة تنظيمية بالمؤسسة.   | 21 |
| 71-70 | يمثل الجدول تحكم عملية الرقابة في سيرورة المؤسسة بعيدا عن التسبب.  | 22 |
| 71    | يمثل الجدول الى ما يؤدي التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية.   | 23 |
| 72    | يمثل الجدول تأثير القوانين على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.   | 24 |
| 72    | جدول الصدق والثبات   |    |
| 74-73 | يبين الجدول العلاقة بين الاقدمية في العمل وعمل الرقابة الإدارية على اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي تؤدي الى التسبب الإداري. | 25 |
| 76-75 | يبين الجدول العلاقة بين الاقدمية في العمل والى ما يؤدي التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية في المؤسسة.                         | 26 |
| 78-77 | يبين الجدول العلاقة بين الاقدمية في العمل والتزام العمال بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للعمل.                            | 27 |
| 80-79 | يبين الجدول العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى تمكن العدالة التنظيمية "المساواة من تحقيق ثقافة تنظيمية.                       | 28 |
| 81-80 | يبين الجدول العلاقة بين السن ومدى وجود رقابة تنظيمية داخل المؤسسة  | 29 |
| 83-82 | يبين الجدول العلاقة بين السن ومدى وجود رقابة تنظيمية داخل المؤسسة.   | 30 |

مقدمة

في ظل سباق المنظمات نحو إثبات هويتها ورسالتها التي تكشف عن نشاطها وفعاليتها ، أصبح البعد القيمي من أهم ركائز النجاح التي تركز عليها الخطط الاستراتيجية ،لما له من دور عظيم في تفعيل العملية الإدارية و تحسين إنتاجية العمل بما يضمن نمو المؤسسة و تحقيق أهدافها، غير أن النظرة المدققة في أدبيات سوسيولوجيا التنظيم والإدارة تكشف أن موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي جلبت اهتمام العديد من الباحثين الإداريين والاجتماعيين، حيث أثبتت دراستهم بالدلائل المختلفة على مدى أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه هذه العملية في التصدي للعديد من المظاهر السلبية والمشكلات الإدارية، وبالرجوع إلى التراث السوسيو- تنظيمي يتضح لنا أن أبرز المشاكل التي تعاني منها المؤسسات قديما أو حديثا هي مشكلة التسبب الإداري والتي لايزال التساؤل مطروحا إلى حد الآن حول أسباب وكيفية الحد من تفاقمها. وقد تميزت تلك البحوث والأفكار والدراسات بالجدية مما جعلتها الركيزة الأساسية في دراسة موضوعنا الموسوم بعلاقة الثقافة التنظيمية بمظاهر التسبب الإداري.

وتكون الثقافة التنظيمية قوية وإيجابية، تعزز الانضباط وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال. وعلى العكس، يمكن أن تؤدي ثقافة تنظيمية ضعيفة أو غير محددة إلى ظهور مظاهر التسبب الإداري، مثل غياب الالتزام بالمواعيد، التراخي في أداء المهام، وتراجع الإنتاجية.

التسبب الإداري هو أحد الآثار السلبية لضعف الثقافة التنظيمية، حيث يعكس تدهوراً في معايير العمل وانخفاضاً في مستوى الالتزام لدى الموظفين. هذا قد ينتج عن غياب رؤية واضحة للقيم التنظيمية، نقص في القيادة الفعالة، أو عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات. نتيجة لذلك، قد تزداد معدلات الغياب، وتقل مستويات التحفيز، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة.

ومن أجل تخفيف وجود مشكلة التسبب الإداري يتوجب على المؤسسات تطبيق اللوائح التي تهتم بنظام العمل بحذافيرها ومراقبة أداء العمال للعمل بشكل دوري أثناء أداء واجبات وظيفتهم.

ومن هذا المنطلق حرصنا في هذه الدراسة على ابراز العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والتسبب الإداري ببلدية رغاية، حيث قسمت هذه الدراسة الى جانب النظري والجانب الميداني، غير ان هذين الجانبين مسبوقين بمقدمة وخاتمة في نهاية الدراسة. كما يحتوي كل جانب على عدة فصول سنتعرف عليهم أكثر فيما يلي:

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

**الفصل الأول:** يضم الإطار المنهجي الذي يحتوي على إشكالية الدراسة، تساؤلات وفرضيات الدراسة، أسباب اختيار الدراسة، أهمية الدراسة، اهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** فيمثل المتغير المستقل للدراسة وهو الثقافة التنظيمية، ويندرج الى سبعة مطالب ويشمل **المطلب الأول** ماهية الثقافة، **المطلب الثاني** تعريف الثقافة التنظيمية، **المطلب الثالث** أنواع الثقافة التنظيمية، **المطلب الرابع** خصائص الثقافة التنظيمية، **المطلب الخامس** مكونات الثقافة التنظيمية، **المطلب السادس** أهمية الثقافة التنظيمية، **المطلب السابع** مصادر الثقافة التنظيمية.

**الفصل الثالث:** يمثل المتغير التابع للدراسة وهو التسبب الإداري، ويندرج الى ستة مطالب ويشمل **المطلب الأول** تعريف التسبب الإداري، **المطلب الثاني** مظاهر التسبب الإداري، **المطلب الثالث** أسباب التسبب الإداري، **المطلب الرابع** الآثار المترتبة على التسبب الإداري، **المطلب الرابع** العوامل المؤثرة في التسبب الإداري، **المطلب الخامس** التسبب والأخلاق الإسلامية.

**الفصل الرابع:** يضم الإجراءات المنهجية للدراسة ويحتوي على **المطلب الأول** مجالات وحدود الدراسة، **المطلب الثاني** منهج الدراسة، **المطلب الثالث** مجتمع الدراسة، **المطلب الرابع** عينة الدراسة، **المطلب الخامس** مصادر جمع البيانات.

**الفصل الخامس:** يضم عرض وتحليل المعطيات ومناقشة النتائج يحتوي على **المطلب الأول** عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، **المطلب الثاني** مناقشة نتائج الدراسة الميدانية، **المطلب الثالث** النتائج العامة للدراسة، **المطلب الرابع** التوصيات والنتائج المقترحة، وفي الأخير تم عرض خلاصة الفصل التطبيقي ثم خاتمة الدراسة.

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة.

أولاً: إشكالية الموضوع.

ثانياً: تساؤلات وفرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

## الإشكالية

بعد ظهور التحولات والتغييرات الجديدة التي قد مست المؤسسات والمنظمات، يشهد عالمنا اليوم بتحدياته المعاصرة نماذج مخالفة للأشكال التقليدية المتطورة حديثا لتحمل صيغة الحالية في التعقيد، والتنظيم الذي ميز مجال الإدارة.

أين توالى الجهود بالاهتمام والتركيز على المورد البشري، إذ يعتبر الجوهر الأساسي للتنظيم لما يملكه من معرفة وخبرة ومهارة في إنشاء تنظيمات ذات فعالية أكبر تتوفر فيها كل مقومات التجديد والتميز تلائم التطورات المتسارعة، حيث نجد من بين هذه التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسات ألا وهي الثقافة التنظيمية، فالثقافة هي تعبئة مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يجب تعلمها، والسعي لنقل تلك الأصول المتولدة من موظف الى موظف اخر، دليل على عملية انتقال الثقافة بين أعضاء نفس المنظمة وبين الأجيال.<sup>1</sup>

كما تمثل النسيج الرابط الذي يوحد السلوك للعاملين والإدارة حيال مختلف القضايا الأخلاقية والسلوكية، وتعطي الثقافة الشعور بالهوية والاعتزاز اللذان يمثل محفزا للأداء والعمل، ومنها تأتي ثقافة المنظمة التي أحدثت ثورة في علم الإدارة وعملت على تعديل وتطوير التنظيمات الإدارية التي عانت من الفساد والتسيب الإداري.

ويعرف Wheeler الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة".<sup>2</sup> وتعتبر تلك القيم المفهوم الأساسي لتقييم مواقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المؤسسات كما يتلقى الأفراد هذه القيم من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تبنى المؤسسة على قيم معينة بعيدة على الفساد الأخلاقي والتسيب الإداري، وفقا لثقافة مجتمعية معينة فحتمًا سيساعد ذلك الأفراد في فهم واكتساب معايير السلوك السليم السوي أي العمل والإنجاز بالصدق والأمانة والشجاعة والمساواة أي أن القيم الشخصية هي التي تقيم الفرد داخل البيئة الثقافية التي ينتمي إليها، وإن سلوك المنظمة والعاملين فيها لا يتم فهمه إلا من خلال القيم الثقافية السائدة في المجتمع ذي العلاقة.

<sup>1</sup> امين محم حسن بسمة رحمن الصباح، الثقافة التنظيمية واخلاقيات المهنة، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد الأول، العدد 3، ص 609.

<sup>2</sup> السكارنه بلال خلف، اخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 2009، ص 357.

وفي هذا السياق ندرك أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمؤسسات، وباعتبارها تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وكذا ترسيخ أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي قد تحدث في المحيط الذي يعملون به، كما أنها تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا لمشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارًا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.<sup>1</sup> إن الثقافة التنظيمية القومية والواضحة الترتيب والتي يتقاسمها الجميع تعطي دفعا والتزاما قويا بمبادئ العمل الصحيح والسلوك الأخلاقي القويم، تقضي صحة ثقافية تقضي على الفساد الإداري الذي يتغلغل تسيب الإداري، وهو الأمر الذي نشهده اليوم في المؤسسات الجزائرية التي تعاني من صعوبات في خلق التوازن بين أهدافها، وتوجيه السلوك وفقها، فبالرغم من تعاقب سياسة الإصلاحات، إلا أنها تعاني من الإخفاق في التواصل في تركيز ثقافة فعالة تسيير وفقها.<sup>2</sup>

فدراسة التسيب الإداري في المؤسسات بصفة عامة ودراسة الثقافة التنظيمية السائدة بصفة خاصة، تكاد تكون مهملة في الكثير من الأحيان، لصالح التركيز على المشكلات الإدارة التنظيمية، كسلوك الأفراد والأداء الكلي للمؤسسة، إلا أنها تناست جوهر المعضلة الحقيقية، المتعلقة بالثقافة السائدة.

في هذا السياق يهدف موضوع بحثنا هذا إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومظاهر التسيب الإداري بين العمال في المؤسسة، ونخص بالذكر المجلس الشعبي البلدي لبلدية -رغاية- وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي ما علاقة الثقافة التنظيمية بمظاهر التسيب الإداري؟ ما تأثير القيم التنظيمية على ظاهرة التسيب الإداري؟ وكيف يؤثر السلوك التنظيمي على ظاهرة التسيب الإداري؟

<sup>1</sup> أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 359.

<sup>2</sup> أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 373

## ثانيا: فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

✓ تأثر الثقافة التنظيمية على مظاهر التسبب الإداري ببلدية رغبة.

### فرضيات فرعية:

✓ القيم التنظيمية تؤثر على ظاهرة التسبب الإداري ببلدية رغبة.

✓ يؤثر السلوك التنظيمي على ظاهرة التسبب الإداري ببلدية رغبة.

## ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

إن أي دراسة علمية بحثية لا تتطرق من فراغ، بل تتبع عن خلفيات وراءها جملة من الأسباب، سواء كانت موضوعية

أو ذاتية تدفع وتحفز الباحث على المضي في بحثه، لكشف حقائق عالقة في ذهنه أو ذات صلة بواقعه، هناك عدة

أسباب دفعتنا لدراسة هذا الموضوع نذكر من بينها:

- الدور الفعال والقوي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؛
- الرغبة في معالجة الموضوع؛
- تماشي الموضوع مع تخصصي؛
- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح وفشل المنظمة؛
- محاولة فهم الأسباب التي تؤدي إلى التسبب الإداري الثقافة التنظيمية؛
- التسبب الملاحظ عن العمال في الكثير من المؤسسات.

## رابعا: أهمية الدراسة

- تساهم الثقافة التنظيمية في تحديد القيم التي تمثلها وتبنى من خلالها؛
- تعمل الثقافة التنظيمية على تشجيع الأفراد لتحسين وتطوير أدائهم الوظيفي؛
- تساعد هذه الدراسة في فهم ظاهرة التسبب الإداري من حيث الاسباب والعوامل التي تؤدي اليها؛
- تسمح لنا هذه الدراسة بالكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية وظاهرة التسبب الإداري في المؤسسات الحكومية.

خامسا: أهداف الدراسة

- التعرف على كيفية بناء ثقافة تنظيمية قوية تسعى لتطوير مستوى الأداء الوظيفي؛
- معرفة نوع العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية ومظاهر التسيب الإداري)؛
- اكتشاف العراقيل والمشاكل التي تؤثر على عملية بناء ثقافة تنظيمية قوية؛
- محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بمظاهر التسيب في المؤسسة؛
- محاولة الكشف عن علاقة القيم بظاهرة التسيب الإداري؛
- محاولة فهم ظاهرة السلوك التنظيمي بظاهرة التسيب الإداري.

## سادسا: مفاهيم الدراسة

### الثقافة التنظيمية:

**الثقافة لغة:** أصل الثقافة في اللغة العربية في الأصل مأخوذ من الفعل ثَقَّف بضم القاف وكسرها، وللعل ثَقَّف معاني كثيرة، أوردها هندي (1959) كما هي في القواميس العربية ومن هذه المعاني:

- أ. الحذق والفتنة نقول: ثَقَّفَ الرجل، أي أصبح حذقًا وفطنًا.
- ب. سرعة أخذ العلم وفهمه نقول؛ ثَقَّفَ الطالب المعلم أي فهمه بسرعة.
- ت. التهذيب والتأديب نقول؛ ثَقَّفَ المعلم الطالب أي هذبه وأدبه.
- ث. تقويم المعوج من الأشياء نقول، ثَقَّفَ الصانع الرمح أي سوى اعوجاجه.
- ج. إدراك الشيء والحصول عليه كما أشار الله تعالى في قوله: {وَاقْتُلُوهُمْ حَيْثُ ثَقَّفْتُمُوهُمْ} حيث ذكر القرطبي (1967) في تفسيره أن ثَقَّفَ في الآية الكريمة تدل على الأسر والضفر بالعدو فيكون المعنى: تأسرونهم وتقرون عليهم وتغلبونهم.

### اصطلاحا:

يعرفها **تايلور Taylor** على أنها ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعرفة والعقيدة والفن والقانون والأخلاق والعادات والتقاليد، وغيرها من القدرات التي يتحصل عليها المرء كعضو في جماعة.<sup>1</sup>

**التعريف الاجرائي " للثقافة:** الثقافة هي مجموع القيم والأفكار والمبادئ التي يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه فهي تكون شخصيته وتوجه سلوكه وكذلك توجه اتجاهاته إضافة الى ذلك هي تمثل العادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

---

<sup>1</sup>خالد محمد ابو شعيرة، تائر احمد غباري، الثقافة وعناصرها، مكتبة المجتمع العربي دار الاعصار العلمي للنشر وال توزيع 1718، عمان، 2013.

## التنظيم:

في اللغة العربية مشتق من الفعل نظم، أي تنظيم الأشياء، معناه ترتيبها وتنسيقها وإخراجها من فوضويتها. وإضافة الطابع العقلاني عليها.

**اصطلاحاً:** هو جماعة متضامنة تتميز بعلاقات اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية والزامية النظام وتنفيذ الدور.

ويعرفه "ماكس فيبر" عبارة عن هيكل من الأنشطة المتكاملة ومجموعة من القوانين والقواعد واللوائح

الخاصة التي تتفاعل لتكوين التنظيم.<sup>1</sup>

وحسب "أميتاي إيتزيوني Etzioni Amitai" بأنه "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين".<sup>2</sup>

أما **التعريف الإجرائي "للتنظيم"** هو عملية إدارية تتم من خلال مجموع الجهود المبذولة بين الموارد (العاملين) من تحديد وتنسيق للأهداف المراد تحقيقها للمنظمة.

## الثقافة التنظيمية:

يعرفها "شين" الثقافة التنظيمية في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فاعليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن هامل جميلة، كتاب علم الاجتماع تنظيم والعمل، المركز الجامعي، مغنية، 2023، ص13.

<sup>2</sup> رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة الجزائر، 2006، ص28.

<sup>3</sup> بحو كريمة، برودي كريمة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية ادرار، 2018، ص.

يعرفها "القریوتی" بأنها "تشير الى منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".<sup>1</sup>

اما التعريف الاجرائي " للثقافة التنظيمية " فهي تعتبر مجموعة من السمات، والخصائص المعبرة عن القيم والمعايير وأخلاقيات التعامل والتي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الاخرى.

### السلوك التنظيمي:

هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا افرادا ام جماعات صغيرة ام أفرادًا كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها كالمؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية، ومع سلوك العاملين فيها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات.<sup>2</sup>

يعني كذلك البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية، وهذه المعارف يمكن أن تكون غاية السلوك، كما يمكن أن يستفيد بها الممارس لتحسين الفعالية التنظيمية، وتحسين نوعية الحياة بالنسبة للعاملين في المنظمات.<sup>3</sup>

اما التعريف الاجرائي " للسلوك التنظيمي " فهو كيفية تصرف الناس وروود افعالهم في الإعدادات التنظيمية، يتم تطبيق مبادئها بهدف جعل المنظمات والناس فيها يعملون بشكل أكثر فعالية معا.

### القيم التنظيمية:

**القيم لغة:** هي جمع قيمة، وهي لغة ما له قيمة، ويقال قومت السلعة ثمنها.

<sup>1</sup> بن قويدر زينب عابد زهور، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي لدى العمال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة يحي فارس، المدينة، 2022، ص14

<sup>2</sup> بطرس حلاق السلوك التنظيمي منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص34.

<sup>3</sup> الذهبي عمر ثقافة العامل وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم والعمل، ادرا، 2017، ص67.

**اصطلاحاً:** هي أحكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية يشربها الفرد ويحكم بها وتحدد مجالات تفكيره في المجتمع المحدد لأنه يكتسبها من الجماعة المحيطة به<sup>1</sup>

ويعرفها " **فرانسيس ودكوك** " بأنها: الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، بين المهم وغير المهم وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة.<sup>2</sup>

اما **التعريف الاجرائي** " **القيم التنظيمية** " هي مجموعة من المعايير والاحكام والقواعد التي تقود وتوجه سلوك الافراد داخل المنظمة للتمييز بين ما هو خطأ وما هو صواب.

---

<sup>1</sup> خالد محمد ابو شعيرة ثائر احمد غباري، الثقافة وعناصرها، مكتبة المجتمع العربي دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، ص 49.

<sup>2</sup> بكوش ليلي أ.د. محجر ياسين، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، 2017، ص563.

## سابعاً: الدراسات السابقة

ان الدراسات السابقة من بين الأدوات التي تتيح جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

### • الدراسات السابقة المحلية (الجزائرية):

#### - الدراسة الأولى:

دراسة: حمدي إيمان حميميد ريمة، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتسيب الإداري في المؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. الإشكالية: ما علاقة الثقافة التنظيمية بمستويات التسيب الإداري داخل المؤسسة الجامعية؟ منهج الدراسة: هو المنهج الوصفي التحليلي. والهدف من الدراسة: وصف وفهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتسيب الإداري في الوسط الجامعي. نتائج الدراسة: كانت نتائج الدراسة كالتالي: كلما غاب الوعي بالمعايير التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الجامعية وأهم العمل داخلها كلما ارتفع معدلات التسيب الإداري في هذه الأخيرة كلما تفاقمت حدة مستوياته بها، وكلما زاد الوعي بالمعايير التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الجامعية و تم العمل بها داخلها كما يجب كلما نقصت مستويات التسيب الإداري و تفاقمت حدته داخلها، وكلما اختل الانضباط والالتزام بضوابط ومعايير نظام العمل في الكلية كلما ارتفعت مستويات التسيب الإداري وتفاقمت حدته داخليا، وكلما زاد الانضباط والالتزام بضوابط و معايير المناخ التنظيمي في الكلية كلما تراجع مستويات التسيب الإداري قلت حدته داخلها، وكلما اختل الانضباط والالتزام بضوابط و معايير المناخ التنظيمي في الكلية كلما ارتفعت مستويات التسيب الإداري وتفاقمت حدته داخلها، وكلما زاد الانضباط والالتزام بضوابط و معايير المناخ التنظيمي في الكلية كلما تراجع مستويات التسيب الإداري قلت حدته داخلها.

#### -الدراسة الثانية:

دراسة: بن قويدر زينب عابد زهو، بعنوان: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي لدى العمال، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بجامعة يحي فارس بالمدينة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

الإشكالية: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للعمل؟ منهج الدراسة: هو المنهج الوصفي. والهدف من الدراسة: تتمثل هذه الأهداف في محاولة الكشف على عملية توجيه السلوك التنظيمي لدى العمال بالمركب الصناعي والتجاري بقصر البخاري، ومعرفة دور الرواسب السوسيوثقافية للمؤسسة في تشكيل السلوك المهني بالمركب الصناعي والتجاري بقصر البخاري، وكذا التعرف على تأثير المحيط الثقافي على السلوك التنظيمي بالمركب الصناعي والتجاري بقصر البخاري. نتائج الدراسة: توصلت النتائج إلى تحقيق الفرضية الأولى حيث كانت النتائج كالتالي: رضى العمال على طريقة التوظيف السائدة في المؤسسة التي اعتبروها الأمثل وهي طريقة الاقتناء، كما ان العمال يحترمون قوانين المؤسسة ويلتزمون بها في حين نجد أيضا أن المؤسسة تطبق القوانين و ال تسمح بالتهاون في العمل، ووجد أن الثقافة التنظيمية متوارثة في المؤسسة بحيث أن العمال يقتدون ويتبعون سلوكيات العاملين القدماء ، كما أنهم يستخدمون وسائل الوقاية السالمة وعينا منهم بخطورة المهام الموكلة إليهم وهي العمل في الورشة وضرورة الاحتياط من أي إصابة وكذلك اقتداء بالعاملين السابقين الذين كانوا يرتدون وسائل الوقاية والسالمة، كما لاحظنا أيضا أن الرؤساء التنفيذيون يسلطون الرقابة المستمرة والمحكمة لكي تضبط العمال وتطبق إجراءات العمل مما يفرض على العمال أداء مهامهم في الأوقات المحددة. خاصة تلك الأعمال الخاصة في الإنتاج أي في ورشات العمل حيث لا يستطيع العامل إيقاف الماكينة التي يعمل بها قبل إتمام العمل المطلوب منه وانتهاء وقت دوامه. ووجد فيما يخص الترقية أن المؤسسة تعتمد في ترقياتها للعمال على أساس الخبرة والأقدمية وهذا ما يفسر رضى العمال ارتياحهم. اما فيما يخص الفرضية الثانية لم تتحقق وذلك من خلال ما ظهر لنا في تحليل النتائج: حيث أن العمال يلتزمون بالعمل ويحترمونه، كما أنهم يحترمون القوانين واللوائح التي تحددها المؤسسة. أنهم العمال لا يجدون صعوبة في احترام مواعيد العمل وذلك نظرا أن العمال يسكنون في مكان قريب من مكان العمل وهذا ما يذلل الصعوبات عليهم كما وجد أيضا أن أغلب العمال أقرو بأنهم لا يتكاسلون عن العمل ولا يتهاونون أثناء أداء مهامهم وأنهم يحترمون العمل ويلتزمون به، وهذا يعني أن العمال يكتسبون سلوكيات تنظيمية ال تتعارض مع ثقافة المحيط الذي يعيشون فيه، وكل هذا يبين أن الثقافة التنظيمية أقوى تأثيرا من ثقافة المحيط على عمال المركب الصناعي والتجاري لقصر البخاري \_المدينة\_.

### الدراسة الثالثة:

دراسة : خلفاوي حكيم، بعنوان: "ثقافة المؤسسة و أثرها على مستوى الانضباط والتسيب " دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة للحصول على شهادة الماجستير، الجزائر، منهج الدراسة: اعتمد على المنهج الوصفي، الهدف من الدراسة : التعرف على ثقافة المؤسسة وما تلعبه من دور في تحسين أدائها والرفع من مستوى الانضباط

والتخلي عن التسبب، ومحاولة التعرف إن كانت ثقافة المؤسسة لها تأثير على مستوى الانضباط والتسيب، التعرف على العلاقة التي بين ثقافة المؤسسة و مستوى الانضباط والتسيب، التعرف على تأثير ثقافة المؤسسة ومستوى الانضباط والتسيب تبعاً لنوع المؤسسة، التعرف على مفهوم ثقافة المؤسسة والانضباط والتسيب، التعرف على معايير ومؤشرات ثقافة المؤسسة والانضباط والتسيب، التعرف على وسائل جمع البيانات لثقافة المؤسسة والانضباط والتسيب. نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: هناك أثر لثقافة المؤسسة على مستوى الانضباط والتسيب، هناك علاقة ارتباطية لثقافة المؤسسة والانضباط والتسيب غي كل من المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة، كلما انعدمت درجة ثقافة المؤسسة العمومية انخفضت درجة الانضباط وارتفعت درجة التسبب، وكلما ارتفعت درجة ثقافة المؤسسة في المؤسسة الخاصة ارتفعت درجة الانضباط انخفضت درجة التسبب، هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ثقافة المؤسسة والانضباط في المؤسسة العامة، هناك علاقة ارتباطية سالبة بين ثقافة المؤسسة والتسيب في المؤسسة العمومية.

### • الدراسات السابقة العربية:

#### ➤ دراسات سابقة حول الثقافة التنظيمية

دراسة: إبراهيم عبد القادر محمد، بعنوان: قياس أثر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية (دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية اورانج)، منهج الدراسة: اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، الهدف من الدراسة: ان الهدف الرئيسي للدراسة هو قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية في شركة اورانج، وقياس درجة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية أنظمة الحوافز، العمليات)وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة). وقياس درجة التأثير المباشر بين عوامل الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية حتى مستوى معنوية ( ) .و قياس تأثير لعوامل الثقافة التنظيمية بوجود إدارة المعرفة في الميزة التنافسية حتى مستوى معنوية ( ) .وتقديم توصيات يمكن ان تقدم رؤية واضحة، واثر عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة على إدارة المعرفة والتي تنعكس على إدارة المعرفة مما يساعد المديرين في شركة اورانج على تبني برامج إدارة المعرفة وإيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة لها. نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية

- ان مستوى الهيكل التنظيمي في شركة اورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كان متوسطا.
- ان مستوى أنظمة الحوافز في شركة اورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كان مرتفعا.
- ان مستوى العمليات في شركة اورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كان متوسطا.
- ان مستوى توليد المعرفة في شركة اورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كان متوسطا.

- ان مستوى تشارك المعرفة في شركة اورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كان متوسطا.
  - ان مستوى تطبيق المعرفة في شركة اورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كان متوسطا.
  - ان مستوى الميزة التنافسية في شركة اورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كان متوسطا.
- وجود علاقة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة) في شركة اورانج. اذ تبين ان كلا من عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة قد فسرت ما نسبته (61.521%) و(69.283%). وهو ما يؤشر على وجود علاقة ارتباط تشابكية بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة) في شركة اورانج.
- ان هناك علاقة ارتباط تشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة) في شركة اورانج.
  - وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) على الميزة التنافسية لشركة اورانج.
  - وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) على إدارة المعرفة في شركة اورانج.
  - وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية لشركة اورانج.
- ان قيمة الوزن الانحدار المعياري standard Regression weights (التأثير المباشر) بلغت (0.867) لعوامل الثقافة لتتنظيمية على عوامل إدارة المعرفة، فيما بلغت قيمة الوزن الانحدار المعياري standard Regression weights (التأثير المباشر) بلغت (0.759) لعوامل إدارة المعرفة لشركة اورانج.



## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.

تمهيد.

المطلب الاول: ماهية الثقافة.

المطلب الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية.

المطلب الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية.

المطلب الخامس: مكونات الثقافة التنظيمية.

المطلب السادس: أهمية الثقافة التنظيمية.

المطلب السابع: مصادر الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد

تعتبر الثقافة التنظيمية من القيم والمعتقدات والمبادئ التي تشترك فيها افراد المنظمة والتي توجه سلوكياتهم وتصرفاتهم كما تلعب دورا حيويا في تحقيق اهداف المؤسسة وضمان استمراريتها.

### أولاً: ماهية الثقافة

لا تزال الثقافة الظاهرة الأكثر محورية وجاذبية في اختلافات الرأي وتحديد الفروقات الفردية والجماعية بين التجمعات البشرية منذ أن اهتم الباحثون بدراساتها، خاصة بعد تطور المجتمعات وظهور المؤسسات الاجتماعية أو تشكل المجتمع من خلال التنظيم الذي يعتبر سمة العصر الحديث مما جعل عوامل ومتغيرات كثيرة تدخل في بنية الثقافة بالتأثير والتأثر، ومما يؤكد ذلك هو النقاء الكثير من دراسات علماء النفس وعلماء الاجتماع والأنثروبولوجيا النفسية في التأكيد على تواجدها في العلاقة القائمة بين الفرد والمجتمع أو بين الأنا والآخر وتحديدها للمواقف والاتجاهات والسلوكيات في المواقف اليومية سواء اللفظية الشفهية أو المكتوبة أو المرئية أو من خلال الإيماءات والرموز والإشارات، والتطرق الماهية الثقافة يجعلنا نغوص في فكر وتراث أدبي كبير لكن إذا أخذنا بعين الاعتبار ما نحن بصدد القيام به قد يجعلنا نوجز ونركز وترتكز ونستهدف ما نقصده.

### الثقافة عند العرب:

كلمة الثقافة عند العرب لم تكن متداولة بالمعنى الذي هي عليه اليوم في مجتمعاتنا لكن اتخذ مصدرها عدة معاني تعبر بصدق عن واقع نمط الحياة للعرب قبل وبعد الإسلام وحدد محمد بن عبد الكريم في كتابه الثقافة ومآسي رجالها أهم هذه المعاني فيقول: الثقافة من التقف ونورد أهم معانيها:

✓ وجود الشيء ومصادفته، نقول ثقفت الشيء أثقفه إذا وجدته ومصادفته.

✓ الظفر بالشيء وأخذته على وجه الغلبة، قال تعالى: "إن يتفوقكم يكونوا لكم أعداء" (الممتحنة 02).

✓ العمل بالسيف، نقول فلان من أهل المثاقفة أي حسن الثقافة بالسيف والثقاف أو الثقافة هي العمل بالسيف.

✓ الخصام أو الجلاذ، نقول وقع بين القوم التقف إذا حدث فيهم خصام وجلاذ.

✓ شدة حموضة الشيء نقول ثقف الخل يثقف، ثقفا وثقافة إذا اشتدت حموضته.

✓ تسوية الشيء وتقويم اعوجاجه، نقول ثقفت الرمح أو القوس أو أي شيء معوج إذا قومته وسويته من اعوجاجه فيغدو مثقفا مقوما وعلى هذا الأساس استعيرت لفظة مثقف إلى كل ما هو مستقيم صلب.

✓ سرعة وجود الشيء في الأذهان ومن ذلك قولهم فلان ثقّف، لقف أي سريع الوجود لما يحاول من القول.

✓ الأسر والحبس والقيّد، فنقول رجل ثقّف أي يقيد الأمور بمعرفته ونقول ثقفت العدو أسرته، قال تعالى: ﴿فَأَمَّا

تَتَّقَنَّهُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرِدَ بِهِمْ مِّنْ خَلْفِهِمْ﴾ [سورة الأنفال آية 57]

✓ الحذق والمهارة في إتقان الشيء.

✓ الفهم والذكاء.

وقد أرجعت جميع معاني الثقافة إلى معنى واحد وهو الإدراك على وجه الإطلاق سواء كان هذا الإدراك بالنظر أو التدبر أو غيرهما، وجميع هذه المعاني المتقدمة الذكر قد تنوسيت وتوقف استعمالها في أواخر القرون الوسطى ما عدا المعنى السادس المجازي والمعنى التاسع فقد بقي استعمالهما مستمرا إلى يومنا هذا، وخلاصة القول أن الثقافة لدى العرب استقامة في السلوك والأخلاق وتهذيب للمشاعر فهي صفة معنوية قائمة بذات الإنسان المستعد لها بالطبع والوراثة والاكْتساب والأعمال المجردة التي تصدر عن الشخص المثقف ما هي سوى مظاهر لتلك الثقافة ونتائج لها إن كانت الأعمال محمودة شرعا أو عقلا.

#### الثقافة عند الغرب قديما وحديثا:

إن لفظة الثقافة *la culture* عند الغرب مشتقة من لفظة *couture* في لغتهم القديمة حوالي القرن الثاني عشر، وهذه اللفظة الثانية مشتقة هي الأخرى من لفظة *Cultura* في اللغة اللاتينية بالقرون الوسطى، والمعنى الحقيقي لهذه الألفاظ الثلاثة هو شق الأرض وفلحها وبذر الحبوب فيها وغرس أشجارها وجني الثمار وحصد الزرع وما إلى ذلك من مجموع الأعمال الخاصة بخدمة الأرض لتجود بما هو ضروري من النباتات المغذية من أجل الجنس البشري وفصائل الحيوانات الأهلية، ثم تدل على الاعتناء بما يستخرج من بطن الأرض من حيث قطفه وتنميته. وقد توسع الغرب في مدلول لفظة *la culture* فوضعوا لعدة معاني مجازية حسب أغراضهم وتقدم أفكارهم، لكن هذا الوضع لم يكن بمحض المصادفة بل مبني على ترو عميق وتفكير مصيب من حيث وجه الشبه بين الأرض والإنسان فالأرض متى عني بسقي تربتها وتسميدها واختيار مواسم فلحها جادت بنباتات مغذية وثمار لذيذة، وكذلك الإنسان متى عني بتغذية عقله بالعلوم والمعارف وتنمية شعوره وعواطفه على حب الخير حسنت أخلاقه واستقام سلوكه وتبين له أن الحياة السعيدة في اطمئنان الضمير وسلامة التفكير. وهذا ما يؤكد مالك بن نبي في كتابه مشكلة الثقافة، وفي سنة 1550م بالتقريب شرع علماء الغرب وكتابهم في وضع معاني مجازية للفظّة الثقافة ثم وضعوا لهذه المعاني

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تعريف جديدة حسب اختصاص كل منهم في المهنة والمذهب، ومنذ ذلك الحين بلغت هذه التعاريف مجموعة كبيرة وقبل التطرق للثقافة في معناها العلمي وتناول الباحثين لها بالتخصص والتحليل والدراسة، نقول إنه كان للثقافة عند الغرب وانسحب إلى العرب فهما شهييران.

✓ أولهما شمل نواحي النشاط العادي كالعبادات، الاحتفالات الزواج وكل ما يصدق عليه أنه من العادات والتقاليد بقطع النظر عما إذا كانت أعمالا صالحة أو طالحة، فكل ما يصدر عن الإنسان في هذه الحياة فهو ثقافة عندهم، أي أن الثقافة في نظرهم هي طريقة الحياة بصفة عامة وأصحاب هذا الرأي هم المهتمون بالدراسات الإنسانية خاصة حياة المجتمعات الداخلية وأهمها الأنثروبولوجيا.

✓ ثانيهما شمل نواحي النشاط الفكري كالأدب والعلم والفلسفة والفن بجميع أنواعه ومختلف فروعه، فالثقافة في نظر هذا الاتجاه نتاج فكري.

ولأننا نتناول موضوعا محدد ومقصود ودون أن نغرق في التراث الأدبي من تعاريف للثقافة سنحاول أن نركز على ما يخدم الموضوع ويقربنا إلى صياغة مفهوم إجرائي للثقافة التي نحن بصدد دراستها.

وربما كان أشهر تعريف للثقافة هو تعريف الأنثروبولوجي **E. Taylor** في كتابه **الثقافة البدائية** بأنها ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والعرف والتقاليد والعادات وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضوا في المجتمع ونجد أيضا:

سمنر وكار 1927 عرفها هي مجموع أساليب تكيف الناس لظروف حياتهم وهذا التكيف لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال أفعال تجمع بين التنوع والانتقاء والانتقال.

كما يعرفها بواس 1930 Bos الثقافة تضم كل مظاهر العادات الاجتماعية في جماعة ما وكل ردود أفعال الفرد المتأثرة بعادات المجموعة التي يعيش فيها وكل منتجات الأنشطة الإنسانية التي تتحدد بتلك العادات.

يرى لنتون 1936 Linton أنها ذلك المجموع الكلي للأفكار والاستجابات العاطفية المشروطة ونماذج السلوك المتعود الذي اكتسبه أعضاء المجتمع من خلال التوجيه والمحاكاة والذي يشتركون فيه بدرجة كبيرة أو قليلة.

ويعرفها بانزيو 1939 Panizio ذلك المجموع الكلي لذلك النسق الكلي من المفهومات والاستعمالات والتنظيمات والمهارات والأدوات التي تعامل بها البشرية مع البيئة الفيزيائية البيولوجية والإنسانية حاجاتها.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

بدني Bidney 1942 يرى أن الثقافة هي السلوك المكتسب والأفكار التي يكتسبها الأفراد من خلال المجتمع، هذا إلى جانب المثل الفكرية والفنية والاجتماعية التي تؤمن بها ويقرها أفراد المجتمع ويكافئون على طاعتها.

أما كوتو Coutu 1949 فيقدمها في مقارنة سيكولوجية فيقول إن الثقافة بالنسبة لشعب من الشعوب هي كالشخصية بالنسبة للفرد، وروح الجماعة بالنسبة للثقافة هي كالأنا بالنسبة للشخصية أي أنها لب كل أنواع السلوك المحتملة.

وفي نفس السياق يقول بدنجتون Piddington 1950 يمكن تعريف ثقافة أي شعب بأنها ذلك المجموع الكلي للأجهزة المادية والفكرية التي يشبع الأفراد عن طريقها حاجاتهم البيولوجية والاجتماعية ويتكيفون لبيئتهم، والناظر لهذه التعاريف يجد أنها تركز على جوانب معينة في الثقافة خاصة منها:

**خصائصها:** فكلها تؤكد على الاكتساب والتكيف والانتقال والمشاركة.

**مظاهرها:** تؤكد على العادات والسلوكيات والتقاليد والفن والأخلاق والمعلومات والمعتقدات والاستجابات والمثل ... الخ.

**وظيفتها:** والتمثلة في إشباع الحاجات وتحقيق الولاء للمجتمع أو الجماعة والتكيف مع البيئة.

كما تؤكد على أن لها وسائل لاعتبارها أجهزة مادية وفكرية ومجموع أساليب وتنظيمات ومهارات وأدوات.

تؤكد على فكرة التأثير والتأثر بين مكوناتها فيما بينها من جهة والظروف التي تعيشها من جهة أخرى.

وفي هذا السياق يقول مالك بن نبي أن الثقافة علاقة متبادلة، العلاقة التي تحدد السلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع، كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد.

كما نلاحظ أن تعريف كوتو بمقاربة مقارنة بين الثقافة والشخصية يعتبر أن الثقافة هي شخصية المجتمع على اعتبار أن الفرد له شخصيته.

يعتبر أن الثقافة هي شخصية المجتمع على اعتبار أن الفرد له شخصيته وروح الجماعة بالنسبة للثقافة هي كالأنا بالنسبة للشخصية، ونحن ندرك ما هي امتدادات الأنا في الشخصية الإنسانية وأيضا الشخصية بالنسبة للفرد وكأن كوتو يسقط كل المعاني النفسية للأنا والشخصية على الثقافة بالنسبة للمجتمع مما يطرح فكرة علاقة الشخصية بالثقافة أو بالفرد قبل ذلك وبالمجال النفسي والجغرافي والامتداد الزمني لهما ونتاج ذلك التفاعل بين الفرد وشخصية شعب أو مجتمع وأنا الفرد وأنا المجتمع، ففي هذا الفضاء من التفاعل لا بد أن يحدث الكثير على مستوى الأفكار

والسلوكيات والتمثيلات خاصة إذا ارتبطت بمجال محدد خلال صيرورة زمنية مما يفسح المجال للثقافة الخاصة أو الفرعية.

### ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

وقد عرفها Govindarajan & Gupta بأنها "بيئة اجتماعية حترك التوقعات للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر.<sup>1</sup>

وحسب سيزلاجي ووالس في كتابه السلوك التنظيمي والأداء فيعرفها على أنها المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين افراد المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين، وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المنظمة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية

وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

**1. الثقافة البيروقراطية:** تحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل فيها يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

**2. الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها

بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

**3. الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

<sup>2</sup> رباب محروس عبد الحميد، مرجع سابق، ص56.

<sup>2</sup> عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2012، ص122.

**4.ثقافة العمليات:** وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الافراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

**5.ثقافة المهمة:** وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

**6.ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

الرسمية وغير الرسمية للأفراد، وتختار أنواع الأفراد الذين يلائمون المنظمة، كما أنها تشكل حرياتهم في القيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة، بالإضافة إلى أنها تؤثر في كيفية تفاعلهم مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها.<sup>1</sup>

### رابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية

تبدأ عملية تكوين وبناء ثقافة المنظمة من خلال أفراد الإدارة العليا، حيث تكون لديهم رؤية ورسالة وأهداف يسعون لتحقيقها، ومن ثم يتم الاتفاق على مجموعة من القيم والسلوكيات لتصبح هي الأساس في كيفية إدارة وتشغيل المنظمة، ثم يبدأ العاملون الجدد في تعلم هذه القيم، فهي في النهاية نتاج جهد جماعي نتج عن فعل وتصرف إنساني، حيث تتشكل منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لنتج أعرافاً وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء العمال والعمليات والمهام والأدوار يمكن توضيح الخصائص العامة لثقافة المنظمة فيما يلي:

● **نظام متشابك:** حيث تتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض، وهي:

- الجانب المعنوي، ويشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

- الجانب السلوكي، ويشمل العادات وتقاليد أفراد المجتمع.

<sup>1</sup> بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص58.

- الجانب المادي، ويشمل كل ما هو ينتج من أشياء ملموسة مثل المباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

● **نظام شامل:** فهو يخلق باستمرار الانسجام التام بن مختلف عناصره؛ لذا فإنه في حال إذا ما طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

● **نظام تجميعي متواصل:** حيث يتم توريثه عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

● **نظام متقلب ومتقدم:** فهو يتميز بعملية التغيير المستمر، حيث تطرأ عليه ملامح جديدة ويفقد ملامح قديمة.<sup>1</sup>

### خامساً: مكونات الثقافة التنظيمية

1. **القيم التنظيمية: (Value Organizational)** القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، مهم وغير مهم، جيد وغير جيد، أما القيم التنظيمية فتتمثل القيم في بيئة العمل، والتي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف المنظمة المختلفة.

2. **المعتقدات التنظيمية: (Beliefs Organizational)** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات التنظيمية أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.

4. **الأعراف التنظيمية: (Norm Organizational)** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، مثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في الوقت نفسه. وتكون الأعراف غير مكتوبة، إلا أنها معروفة وواجبة الاتباع.

3. **التوقعات التنظيمية: (Expectations Organizational)** وهي مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة التي يعمل بها، وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد خلال فترة عمله في المنظمة، مثال ذلك: التوقعات المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه، وبين الزملاء، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل.

5. العادات التنظيمية: (**Habit Organizational**) وتتمثل في الممارسات والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تساهم في زيادة الانتماء إلى المنظمة.

6. الموروث الثقافي للمنظمة: (**Heritage Culture Organizational**) وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، منها ما هو إيجابي، والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة عدم التركيز عليه وتجاهله.

7. الأخلاقيات التنظيمية: (**Ethic Organizational**) وهي تلك الأخلاقيات الخاصة بالأفراد والتي يستمدونها من الدين والأهل والأصدقاء والمجتمع، وأخلاقيات المهنة التي ترشد سلوك الفرد في الوظيفة، وأخلاقيات المجتمع الناتجة عن عادات وممارسات في المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد والمنظمة التي تعمل بها.<sup>1</sup>

### سادسا: أهمية الثقافة التنظيمية

- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقتهم وإنجازاتهم.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز العاملين، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق اهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكيتهم وعلاقتهم.
- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. كلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مجلة كلية التربية، الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكلية، جامعة لاهر، 2015، ص

<sup>2</sup> بركان أسماء، جليد نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، 2017، ص 177.

- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا.<sup>1</sup>

### سادسا: مصادر الثقافة التنظيمية

من أهم مصادر الثقافة التنظيمية ما يلي:

أ- العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء كان مديراً أو مشرفاً أم موظفاً كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.

ب- الطقوس واحتفالات المناسبات: وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات، بعد عودة الموظفين إلى العمل، والتقائهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو استقبال مدير جديد، أو توديع موظف انتقل إلى مكان عمل جديد، أو أحيل إلى التقاعد وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات بما يلي:

\* حفلات جوائز الموظفين المثاليين.

\* حفلات جوائز الموظفين المجددين

\* الرحلات

\* حفلات

\* النشاطات الاجتماعية.

<sup>1</sup> ابراهيم عبد القادر محمد، دراسة حالة قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية (شركة الاتصالات الاردنية)، الشرق الاوسط، 2015، ص16.

ت-الأساطير: وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهان أحدها إيجابي والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل.

أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيالات ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية، أن غير للأساطير أهمية خاصة في منظمات الأعمال.

ث-المجاز والطرائف والنكت والألعاب: يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، و تهدف إلي تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وان ذلك يساعد علي الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة و الصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات الأعمال.

ج-البطولات والرموز الاجتماعية: تتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وغيره، وتتخذ كقدوة ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

ح-القصص والحكايات: وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة، مثل أن نحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت عملية التطور.

هذه المصادر السابقة الذكر هي من وجهة نظر علماء الادارة الغرب، أما من وجهة نظر الفكر التربوي الاسلامي فإن مصادر الثقافة التنظيمية هي القرآن الكريم، السنة النبوية المطهرة، حركة الحياة في المجتمع الإسلامي والتراث الحضاري الإسلامي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أ.خلفون زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، 2013، ص260.

### خلاصة الفصل

يمكننا ان نستخلص مما سبق ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز وتحدد كيفية تفكير وتصرف افراد المؤسسة، كما تلعب دورا هاما في تعزيز التفاهم والتعاون بين الافراد العاملين وكذا اتجاهات واهداف المؤسسة وتأثيرها على أداء المؤسسة.

## الفصل الثالث التسبب الإداري.

تمهيد.

المطلب الاول: تعريف التسبب الإداري.

المطلب الثاني: مظاهر التسبب الإداري.

المطلب الثالث: أسباب التسبب الإداري.

المطلب الرابع: الآثار المترتبة على التسبب الإداري.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في التسبب الإداري.

المطلب الخامس: التسبب والأخلاق الإسلامية.

خلاصة الفصل.

### تمهيد

تشهد الإدارات الجزائرية انتشارا كبيرا لظاهرة جد خطيرة، تتمثل في التسبب الإداري غير ان هذه الأخيرة تعتبر مشكلة تروق الكثير من المؤسسات الا انها لم تبرز من فراغ انما تسبب في ظهورها العديد من العوامل والأسباب. ومن خلال هذا الفصل سيتم التعرف على هذه الظاهرة من خلال مختلف مظاهرها والأسباب والعوامل المؤثرة في ظهور ظاهرة التسبب الإداري.

## أولاً: التسبب الإداري

**فالتسبب لغة هو:** ترك الشيء يسير على رسله، والسائبة هي الناقة التي كانت تسبب في الجاهلية لنذر أو نحوه، والسائبة أيضا هو العبد؛ كان السيد إذا قال لعبده أنت سائب عتق ولا يكون ولاؤه له.

**التسبب الإداري اصطلاحاً:** ارتبط في الإدارة بمسألة الغياب والتأخير عن العمل ويشمل التسبب الإداري العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل الهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة وكذلك عدم المسؤولية والوساطة في إنجاز الأعمال واستغلال المركز الوظيفي والإهمال الواضح في العالقات العامة.<sup>1</sup>

لكن **التسبب في اللغة الدارجة** هو الإهمال وانعدام الضوابط أو ضعف الالتزام بالأنظمة، والسائب هو الفرد المهم. كما يشير التسبب أيضا إلى غياب الاهتمام والشعور والإحساس تجاه شيء ما، أو هو انعدام المبالاة (اللامبالاة).<sup>2</sup>

### ثانياً: مظاهر التسبب الإداري

تتعدد المظاهر والمؤشرات الدالة على وجود ظاهرة التسبب على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية، وتختلف هذه المظاهر والمؤشرات من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى حسب طبيعة وخصوصية تلك المؤسسة نجد من بين هذه المظاهر:

#### - الغياب:

يمثل الغياب أهم مظهر من مظاهر التسبب وقد يتخذ أكثر من صورة ويتم لأكثر من سبب وما أكثر الأسباب التي تؤدي إلى غياب الموظف ومن صورة مثلاً:

<sup>1</sup> خرامة عبد المليك، التسبب الإداري بالمرافق العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص28.

<sup>2</sup> سمارة نصير، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، منشورات المجلس، الجزائر، 2005، ص25.

عدم حضور الموظف أصلاً لمقر عمله أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور والإنصراف ثم الخروج وعدم العودة إلى في اليوم الموالي، وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس المصلحة، وهناك العديد من الوظائف التي تتطلب وفق طبيعتها مغادرة المكتب إلى مكتب آخر وإلى مصلحة أخرى ذات علاقة بإنجاز العمل.

وفي جميع المواقف التي سبق الإشارة إليها نجد أن العمل المطلوب لا ينجز ويؤدي الغياب الى تراكم الأعمال شيئاً فشيئاً ويترتب على ذلك العلاقة السيئة بين المواطن والمصلحة حيث يشعر المواطن بأن أحداً لا يهتم بتقديم الخدمة المناسبة له وتدب الكراهية بينه وبين الموظف ويبحث بكل الوسائل المشروعة وغير المشروعة على الطريقة التي تؤدي إلى حصوله على الخدمة المطلوبة حتى ولو أدى إلى دفع الرشوة أو اللجوء إلى المعارف والأصدقاء وأخيراً الأجهزة المسؤولة ذات العلاقة.

ومن جهة أخرى يؤدي الغياب إلى مزيد من الغياب في حلقة مفرغة دائرية لا نهاية لها ذلك أن المواطن الذي يتردد على مكتب ولا يجد الموظف المختص به قد يكون هو الآخر موظف هناك من يتردد على مكتبه في غيابه، وهكذا فإن كل موظف غائب يكون سبب في غياب موظف آخر في حلقة لا نهاية لها.<sup>1</sup>

ويصبح إنحراف موظف سبب في إنحراف بقية الموظفين بمجرد ملاحظة العمال لسلوك هذا العامل وأنه لا يوجد أي قوانين أو ضوابط لردعه ولا يوجد رقابة إدارية كفيلة تحاسبه، أما الأسباب التي تؤدي للغياب متنوعة لعل أهمها عدم توفر وسائل المواصلات في الزمان والمكان المحددين أو حدوث توعك صحي للموظف أو مشاكل عائلية، أو حالات وفاة. وهذه الأسباب توضح التغيب اللاإرادي وتكون أسبابه خارجة عن قدرة الموظف فلا يمكن التنبه أو التحكم فيها، أما في حالة التغيب الإرادي وهو التغيب المتعمد من طرف الموظف، بوعي كامل منه وبتخطيط مسبق.<sup>2</sup>

### تراخي وتكاسل الموظف في انجاز عمله:

يميل معظم العاملين إلى التراخي و التكاسل وعدم إنجاز العمل بالقدر المناسب، و بالرغم من توافر القدرة على العمل ولا يحفزهم على العمل عادة إلا الحافز المادي أو الصالح الشخصي من جهة أو الخوف من جهة أخرى ، ولذلك فهم يستهدفون في عملهم ببذل أقل جهد مقابل أكبر أجر ، أو على الأقل تنفيذ الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، فإذا كانت اللوائح و التوجيهات والتعليمات توجب ساعات معينة للعمل وأخرى للراحة فإن ذلك لا يجعل الموظف حر في استعمال الأوقات غير المخصصة للعمل حيث أن القاعدة العامة هي العامل كله مخصص لواجبات

<sup>1</sup> بركان وليد طيرشي لياس، دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2022، ص83.

<sup>2</sup> بوخاتم عيبر، بوسته اسماء، دور الرقابة الادارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة ابن خلدون تيارت، 2023، ص92.

منصبه وأن تحديد ساعات العمل هو مجرد أسلوب تنظيمي، فالإدارة تستطيع أن تكلف الموظف بأي عمل يدخل في اختصاصه أو في غير اختصاصه إذا اقتضى الأمر ذلك وليس له أن يمتنع عن تنفيذ هذا الأمر مادام قادراً على الوفاء.

ومن بين أهم المظاهر التي تدل على أن العامل لا يقوم بواجباته بأكمل وجه هي ما يلي:

- تأجيل الأعمال لأوقات أخرى وعدم القيام بها في الوقت المحدد لها وإهمالها.

- عدم الرغبة في التعلم واكتساب مهارات جديدة.

- اعتماد العامل على زملائه في إنجاز الأعمال المعقدة والتي تتطلب جهد.

- عدم تقديم أي مبادرات أو أعمال لصالح المؤسسة.

- عدم التعاون وتشجيع العمل الجماعي.

- عدم إبداء الرأي وانتشار اللامبالاة.<sup>1</sup>

### تضخم العمالة بالجهاز الإداري العام

يعتبر تزايد أعداد العاملين بقطاع الخدمات ومنها الإدارة العامة ظاهرة عالمية حيث يلاحظ أن الدوائر الرسمية تستقطب المزيد من الكفاءات البشرية سنة بعد أخرى وينتج ذلك التغيير الكبير في دور الدولة في المجتمع وإتساع نطاق تدخلها وزيادة الخدمات المطلوبة منها كما وكيفا ولجميع فئات المجتمع بدون استثناء.

### إهمال برامج التدريب

إن الحديث عن التدريب لا بد وأن يتضمن الإشارة ألي أن إهماله يشكل سببا للتسبب الإداري وهو أيضا نتيجة من نتائج التسبب فهو سبب لأن الموظف يرى المدرب والمؤهل لا يستطيع أن يقوم بواجبات وظيفية كما ينبغي إما أنه نتيجة من نتائج التسبب فلأن التسبب سيؤدي إلى إهمال برامج التدريب و -إهمال تخطيطها ودراستها مما يخفض من فاعلية هذه البرامج عدم إحساس المسؤولين بالمسئولية الملقاة على عاتقهم وعدم إدراكهم أهمية التدريب وقصورهم تصور نتائجه كما يجب إن أشير هنا إلى إن وجود التدريب في بعض المؤسسات ليس دليلا على جدتها في تدريب وتأهيل العاملين بها للارتقاء بهم و تفعيل أدائهم بسبب عدم وجود خطط جادة مبنية على تحديد الاحتياجات التدريبية

<sup>1</sup> بوخاتم عبير، بوسته اسماء، مرجع سابق، ص94.

للعاملين بالمنظمة واستيفائها والتقييم المستمر للعائد على التدريب وتحديد الانحرافات ان وجدت وإعادة التخطيط من جديد.

### ثالثاً: الأسباب والمشاكل التي تقود إلى التسبب الإداري

إن التسبب الإداري كغيره من الظواهر التنظيمية لا ينشأ ولا يظهر بدون وجود أسباب كفيلة بانتشاره وتزايد أثره على المستوى التنظيمي وتتمثل هذه الأسباب في العناصر التالية:

#### الأسباب الإدارية:

يرى العدد من الباحثين أن سوء التخطيط وعدم التزام الإدارة العامة بالأسس العلمية للإدارة هو من الأسباب الرئيسية لوجود ظاهرة التسبب في القطاع العام، كما أن إهمال الإدارة للرقابة السليمة والفعالة داخل المنظمة يؤدي إلى ظهور التسبب واستفحالته في المستقبل ، كما أن عدم حرص الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلى تسببهم أو اللامبالاة في العمل، كما أنه فيما يخص القطاع العام فإن الرقابة الخارجية التي تتم من جانب جهات مراقبة أجهزة الدولة ومنظماتها، إذا لم تتم بالشكل والطريقة والفاعلية اللازمة فإنها تكون من أهم أسباب التسبب في هذه المنظمات، بالإضافة إلى غياب وسائل الردع المناسبة للمتسببين يؤدي إلى عدم اكتراث الموظفين العموميين لهذه الرقابة.

#### الأسباب السيكولوجية والنفسية:

إنه من المسلمات في علم وفن الإدارة أنها تقوم في المقام الأول على العنصر البشري، وأن نجاح العنصر البشري في أداء دوره يعد من أهم عوامل نجاح الإدارة وتقدمها، وعليه فإن الإدارة في سبيل ذلك تسعى إلى الاهتمام بالعوامل النفسية والسيكولوجية الخاصة بإفرادها، حيث أنه في غياب ذلك الاهتمام يمكن أن يؤدي إلى ظهور التسبب الوظيفي، كما أن سلوك الإدارة وطريقة عملها قد تؤثر على نفسية العاملين بالسلب وهذا بدوره يؤدي أيضا إلى التسبب ومن أهم الأسباب التي تؤثر في نفسية العاملين وتجعلهم يتسبون ويهملون في أعمالهم.

1. عدم الاستقرار الوظيفي والتعسف من جانب الإدارة في إجراءات النقل أو الإجراءات التأديبية.

2. عدم استطاعة العاملين تحقيق الاحتياجات الفيزيولوجية الأساسية من خلال وظائفهم.

3. عدم الشعور بالاستقرار الأمني في النفس والممتلكات والصحة.

4. عدم الحصول على التقدير المناسب.

5. عدم وجود الرغبة في الإنجاز والدافعية للعمل.

### الأسباب الإجتماعية:

إن أغلب الأفراد بالمواقع المختلفة يميلون إلى وجود مسؤول لتنظيم وتسيير العمل ويتم الاعتماد عليه في كافة الأمور وهذا نتيجة رواسب قائمة في ظل الأنظمة التقليدية. فالإتكالية والتكاسل والاعتماد على الغير من الأمور التي لا يمكن التخلص منها بسهولة، وهذا يحتاج إلى فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر ويترتب على هذه المشاكل الأمور الآتية:

1. السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على الجهاز الإداري.

2. إستمرارية أشكال التحكم والسيطرة من بيروقراطية ورئاسية.

3. الإعتماد على الغير والإتكالية في كافة الأمور.

4. إنتشار ظواهر اجتماعية خطيرة تتمثل في الوساطة المحسوبية، الرشوة، الفساد الإداري والتسلط من قبل فرد أو فئة محدودة.

### الأسباب التنظيمية:

التنظيم وسيلة من وسائل تنفيذ الخطط ولا بد لقيام الإدارة بوضع خطة سواء أكانت على مستوى المؤسسة أو على مستوى البلدية وذلك لتحقيق الهدف المطلوب سواء كان هدف عاما أو هدفا إستراتيجيا، ويتناول التخطيط وضع البرامج التفصيلية لتحقيق الأهداف. أما المشاكل التنظيمية فهي تلك المتعلقة بتحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام تنفيذا للأهداف المرسومة فمنها:

1. عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.

2. التعارض أحيانا بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف أو المنتج مما يؤثر أحيانا على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق.

الأسباب الفنية:

ثمة بعض المشاكل الفنية المترتبة على التسبب الإداري تتمثل في:

1. عدم التدريب لرفع كفاءة الكادر الوظيفي.
2. قلة الآلات الميكانيكية وغياب الرقابة الذاتية.
3. ضعف التدريب والتأهيل.
4. عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة والكفاءة والالتزام.
5. عدم تناسب المرتبة مع مستوى المعيشي وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية.
6. عدم وجود خطط سنوية للإصلاح داخل كل وحدة إدارية.
7. قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود في العمل.
8. عدم تبسيط الإجراءات الإدارية.
9. ظاهرة إساءة استعمال السلطة ضد الموظفين.
10. كثرة المنازعات بين الموظفين والوحدات الإدارية.
11. سوء توزيع العمالة وعدم الاستخدام الأمثل.
12. عدم توفير المباني المكيفة والملائمة للعمل صيفا وشتاء.
13. عدم توفر وسائل الاتصالات اللازمة لأداء الموظف لعمله سواء في داخل الوجد أو خارجها أو حتى في الاتصالات الشخصية التي لا بد منها.

14. قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر.<sup>1</sup>

### أسباب تتعلق بوسائل تحقيق الأهداف:

وكما أن العنصر البشري وهو في سعيه لتحقيق الأهداف يسير وفق نظم معينة ويستخدم إمكانيات متوافرة فإن دور هذه النظم والإمكانيات يؤثر جنباً إلى جنب الأسباب التي تؤثر في العنصر البشري في وجود مظاهر إلى جنب مع التسبب الإداري. فمن ناحية النظم فإننا نعني بها القوانين والقرارات واللوائح المنظمة للأعمال الإدارية والفنية لأداء الوحدة وعدم وجود هذه النظم أصلاً ووجودها بشكل غير كامل أو توافرها بشكل ضعيف وعدم الكفاءة في تحقيق الرقابة الداخلية أو غيرها من الصفات الأخرى لاشك أنها تقود إلى مظاهر التسبب الإداري، فمثلاً وجود اختصاصات بشكل متعارض ومزدوج يؤدي إلى تضارب الاختصاصات وتميع المسؤولية وتأخير الإنجاز كما ان قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية كما أن غياب العقاب لعدم تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة لاشك سيؤدي إلى شيوع المخالفات ويلاحظ أن العقوبات إن وردت في بعض اللوائح فهي عقوبات بسيطة أو يتهاون في تطبيقها أو أنها لم ترد عقوبات أصلاً أما فيما يتعلق بالإمكانيات ووسائل العمل فإنها تعتبر من الأسباب الهامة التي تؤدي إلى تأخير حضور الموظفين كعدم توفر وسائل المواصلات للعاملين وعدم إنشاء بوفيه مخصص لتقديم الوجبات والمشروبات يؤدي إلى خروج الموظفين لسد حاجتهم من متطلبات الأكل والمشروبات من خارج الوحدة الأمر الذي سيزيد عليه يعتبر التأخير في إنجاز الأعمال وهذا يعتبر من مظاهر التسبب وبالمثل فإن المباني المكيفة والملائمة للعمل صيفا وشتاء تزيد من راحة الموظف وتساهم في زيادة الأداء وتحسين نوعيته والعكس صحيح .. وأخيراً فإن وسائل الاتصالات اللازمة لأداء الموظف لعمله سواء في داخل الوحدة أو خارجها أو حتى في الاتصالات الشخصية التي لا بد منها أن تؤدي إلى أن يقوم الموظف بهذه الأمور وهو في مقر عمله دون الحاجة الاضطرارية للانتقال إلى من يريد الاتصال بهم لقضاء تلك الأمور كما أن الاتصالات وتوفيرها فيما بين المناطق المتباعدة والتابعة للوحدة الإدارية يؤدي إلى أداء العمل بشكل أفضل.

قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية الحرص على الجوانب المعنوية للعاملين والثواب يعتبر أسلوباً تشجيع الفن الإداري، العاملین علی إنشاء

<sup>1</sup> بوخاتم عبير، بوسته اسماء، دور الرقابة الادارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة ابن خلدون تيارت، ص96ص100

صندوق للمساعدات الإجتماعية في الأفراح والمآتم والمساعدة في إنشاء النوادي الرياضية والاجتماعية وكافة مظاهر التعاون بين العاملين بالمؤسسة من العوامل المساعدة في خلق أجواء المحبة والتعاون بين العاملين.<sup>1</sup>

### رابعاً: الآثار المترتبة على التسبب الإداري

ثمة آثار يمكن أن تتجم عن وجود التسبب الإداري واستمراره، يمكن بيانها فيما يأتي:

#### • الآثار الاقتصادية:

هناك العديد من الآثار التي تنتج عن قصور الإدارة في القيام بواجباتها المنوطة بها لعل أهمها ارتفاع تكاليف الخدمات وإرهاق الموازنة العامة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وإنتاج، تكلفة الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة التي تدفعها الموازنة العامة للموظفين، إذ يمكن الاكتفاء ببعضهم للقيام بالخدمات المطلوبة. وكذلك الإسراف في هدر القرطاسية والأدوات المكتبية والاستهلاك غير العادي للأصول المختلفة كالسيارات وآلات الطباعة والتصوير وقطع الأثاث وغيرها، وبالمثل أيضاً، إهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب الموظف مرات ومرات للحصول على الخدمة المطلوبة، أو بقاءه ينتظر الساعات الطوال لحين مقابلة الموظف وفي كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام قد ضاع هدرًا، وعدم القدرة على تخطيط وتنفيذ خطط الدائرة في الحدود المرسومة لها من حيث التكاليف والزمن، فكثيراً ما تنتشر خطط القطاع العام لأسباب فنية ترجع إلى الإدارة، وأخيراً يظهر تأثير التسبب الإداري بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي والانتاجي والخدمي، ففي ظل هذا التسبب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية وغير قانونية ولايراعي في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق النمو والتقدم، وبمرور الزمن يعاني قطاع الخدمات من الفوضى والارتباك في جانب والتدخل في جانب آخر، وزيادة النشاطات الطفيلية المدرة للأرباح بدون أي إضافة للقيمة الحقيقية للثروة بالبلاد وهذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تحشد في سبيلها كل الجهود والامكانيات .

#### • الآثار الاجتماعية:

من أبرز الآثار التي يمكن أن تتجم عن استمرار التسبب الإداري بمظاهره المختلفة يتمثل في استمرار سيطرة النظم الاجتماعية على الفرد والجماعة، فإذا كان الموظف يحصل على وظيفته بالوساطة والمحسوبية ونتيجة تدخل من قبل قريب له من بين أفراد عشيرته ( بل وقد يكون استمراره في هذه الوظيفة والحصول على الترفيعات والعلاوات المقررة يتم بنفس الطريقة)، فليس من المتوقع أن يخرج هذا الموظف عن الدور الذي ترسمه له التقاليد العشائرية وبالتالي فهو سيمارس نفس الدور المطلوب منه، وبالتالي الى مزيد من الترسخ لهذا الدور الرجعي والمؤثر على الأداء في الوظيفة العامة وبمرور الزمن يزداد الإنسان التقليدي قوة واستمرارا ورسوخا على حساب القوانين والنظم الرسمية، وكذلك عدم تكافؤ الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة ولهذه الحالة تأثير مستقبلي

<sup>1</sup> خرامة عبد المليك، مرجع سابق، ص 28

من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر ذلك واضحاً في مجال الوظيفة في عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

### • آثار إدارية:

إن عدم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب يرتبط بمسألة الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة، فكلما كانت إجراءات الاختيار والتعيين دقيقة ووفق الحاجة الفعلية المطلوبة من الخبرات والمهارات كلما أدى ذلك إلى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

### • مشاكل قانونية:

تتمثل في أن التسبب الإداري الذي قد يكون باعثاً للموظف في ارتكاب مخالفات انضباطية كالتأخر عن الحضور إلى مقر العمل الرسمي، أو التغيب عنه بدون مبرر مقبول، أو العمل خارج أوقات الدوام الرسمي بدون موافقة وعلم دائرته المختصة، أو الجمع بين وظيفته ووظيفة أخرى، أو عمل رسمي آخر فيتقاضى عنهما راتبين بدون مسوغ قانوني، مما يتطلب اتخاذ الإجراءات القانونية والانضباطية بحقه، وبالتالي لما ينتج عن ذلك الإخلال بهيبة وسمعته الدولة.<sup>1</sup>

## خامساً: العوامل المؤثرة في التسبب الإداري

هنالك عوامل عديدة مؤثرة على ظاهرة التسبب الإداري في المؤسسة إما ايجابياً أو سلبياً، بمعنى أن تكون عالقة العوامل مع التسبب الإداري علاقة طردية، أي كلما زاد ذلك العامل زاد التسبب الإداري أو تكون العالقة عكسية، أي كلما قل أو نقص ذلك العامل زاد التسبب الإداري أو العكس كلما زاد ذلك العامل قلت نسبة تسبب العاملين وسنذكر فيما يلي أهم هذه العوامل:

**1. الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل.

ويعرف أيضاً على أنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة له وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة ويتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه.

كما أن الرضا الوظيفي يمثل حصيلة مجموعة من العوامل ذات الصلة والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

<sup>1</sup> هند إبراهيم، دراسة عن التسبب الإداري وأثره على الأداء الموظف العام بالقانون العراقي، استشارات قانونية مجانية، 2024، ص

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير.

مما سبق يظهر أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد لذلك يتعين على الإدارة قبل أن تشرع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجودة، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنتظمة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في المنظمة.

ومن خلال استعراض جوانب الرضا الوظيفي من حيث أبعاده وعوامله ومسبباته يتضح لنا الدور الهام للرضا الوظيفي في تسبب العاملين في المؤسسة من عدمه، حيث أن عدم اكتمال الحد الأدنى من عوامل الرضا الوظيفي هو نتيجة لعدم قدرة الوظيفة على إشباع رغبات وحاجات موظفيها.

**2. الحوافز:** تعتبر الحوافز المقابل للأداء المتميز حيث تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

كما يعتبر الحافز العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لتمييزه في أداء العمل ويعرفه آخرون على أنه كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيؤها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد بشكل متميز.

كما أن التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنشأة فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة وبذلك فإن قلة أو انعدام الحوافز المادية في المؤسسة قد يجعل موظفيها يهجروها أو يبقون فيها ولكن دون حماس أو دافعية للعمل، وفي كثير من الأحيان يكون هذا سببا في هروب الموظف من أداء واجباته أو عدم إنجازها بالسرعة والإتقان المطلوبين وهذا يكون سببا في تفشي ظاهرة التسبب الإداري.<sup>1</sup>

**3.التدريب:** حينما تظهر دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع مهارات الموظف، ومن هذه الدلائل وجود فجوة بين الأداء الفعلي للموظفين وبين متطلبات الوظيفة، أي الأداء المعياري، وقد يقوم الموظف أو الرئيس المباشر أو إدارة التدريب بتحديد هذه الاحتياجات التي تدل على أن بعض الأفراد تنقصهم المعرفة والخبرة والتي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب. فالتدريب يضمن التطابق بين قدرات الموظفين ومعارفهم، ويعمل على إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر، وكذا تحسين نوعية المنتج وكميته وتدعيم الإحساس بالثقة لكل موظف ولفريق العمل بصفة عامة، وتقوية حب انتماء الموظف للمنظمة، والأهم تطوير القدرة لدى الموظف على تحمل المسؤولية والمبادرة في الاقتراح، وبذلك نلاحظ وجود تأثير لمستوى التدريب وكفاءته في التقليل من مستوى التسبب الوظيفي في المنظمة أو زيادته من خلال جعل الموظف أكثر إتقانا.

**4.المناخ التنظيمي:** تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، وباتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

**5.ضغوط العمل:** تلعب العلاقة بين المنظمة والفرد الموظف فيها دورا مهما في عملية الضغط وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات، لذلك فإن إدارة الضغوط بشكل جيد، أو سوء إدارتها في منظمات الأعمال تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد وإنجازاتهم في العمل، والثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط يتمثل في الغياب عن العمل التأخر أو حتى التوقف عن العمل وبذلك فإن ضغوط العمل على الموظف تزيد من نسبة تسببه في عمله.

**6.الثقافة التنظيمية:** بما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة ارتباطا إيجابيا مع الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي مرتبط سلبيا مع التسبب الوظيفي، فإن هناك ارتباط أو تأثير للثقافة التنظيمية على التسبب الوظيفي أي أنه كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية واضحة داخل المنظمة كلما ساعد ذلك على التقليل من تسبب الموظفين في منظمة القطاع العام تعد هذه العوامل من أهم العوامل التي يجب على كل منظمة أن تركز على توفيرها لأنها بمثابة الدعامة الأولى

<sup>1</sup>بوشة رحيمة حاج احمد إكرام، التسبب التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل، ادرا، 2020، ص20/21.

لنجاحها واستمرار بقائها، فمن خلال استعراضنا لذلك العوامل التي تعددت بتعدد الأسباب المؤدية إلى التسبب الوظيفي، فإنه علينا التطرق إلى الآثار الوخيمة التي تنجم عنها.<sup>1</sup>

### سادسا: التسبب والأخلاق الإسلامية

ان القواعد القانونية اللازمة التي جاء بها القانون السياسي للوظيفة العمومية في الجزائر، ورغم أننا نشتم الكثير من روادها وما جاء فيها بصفة عامة، إلا أننا نقر بأن الكثير من موادها غي حرب على ورق. بحيث أن منها ما يتجاهله الموظف، ومنها ما يدوسه المسؤول، ومنها ما يطبق إلا إذا كانت المادة تتماشى مع المصلحة الشخصية للموظف... وهكذا. وان لم نكن نبالغ فنقول إنه على الأقل، أكثر من نصف موظفينا وخاصة في المستويات الدنيا لم يطلعوا على القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وحسب محاوراتي مع العديد من الموظفين في الإدارات العامة فأغلبهم لم يطلعوا عليه نهائيا، بل تداولوا بعض المواد شفويا فيما بينهم وخاصة المواد التي تهم فقط حقوق الموظف دون الالتفات المواد التي تلزمه بواجبات.

وللعودة إلى موضوع أخلاقيات الخدمة العامة أو أخلاق الموظف العام، نجد أن الكثير من النظريات والاجتهادات سطرت في هذا الموضوع، وحتى القوانين الوضعية تحدثت وأسهمت في انشاء مواد بضرورة تحلي الموظف العام بالأخلاق العالية واحترام المنصب والمسؤول المباشر له. إضافة إلى احترام طالبي الخدمة العامة وعدم التعدي والدوس على القانون. كما أن الكثير تحدثوا عن عالج ظاهرة التسبب، وضرورة إعادة النظر في الهيكلة التنظيمية للجهاز الحكومي، وتبني إصلاحات في هذا الجانب ومنهم من تحدث عن ضرورة العناية المميزة بالموظف العام، ورفع الدافعية للعمل لديه، وذلك بتكوينه التكويني الجيد وتشجيع روح المبادرة والطموح الوظيفي لديه. وكذا بزيادة الأجور ورفع المنح والمزايا وتقليل نسبة الضرائب على الأجور.... وغيرها من الإجراءات التنظيمية.

على كل حال، لا نعارض ما جاء به الكثير من المنظرين وعلماء الإدارة ومفكرين واستشاريين وفقهاء القانون وغيرهم. ولكن نؤكد أن الأخلاق الإسلامية السامية التي يتسم بها الدين الإسلامي، حسب رأينا ورأي الكثيرين من منطري الإدارة والاقتصاد الإسلامي، هي الحل والكفيل بحل وعلاج مشكلة التسبب في الإدارات العمومية. فالدين الإسلامي كان وما زال من الأكثر الأديان التي دعت وأصرت على ضرورة إنصاف الفرد بصفة خاصة، والمجتمع ككل بصفة عامة بالأخلاق السامية والمعاملة الحضارية للناس، وحب الخير، والتواضع والرأفة والتسامح وغيرها من الصفات الحميدة التي من الواجب على كل مسلم التحلي بها ليكون من زمرة المسلمين الذين يرضى عنهم سبحانه وتعالى. وطبعا الموظف في الدوائر العامة لا يستثنى من هذا.

<sup>1</sup> بركان وليد طيرشي لياس، مرجع سابق، ص 87-90.

## الفصل الثالث: التسبب الإداري

---

لقد حظيت أخلاقيات العمل بأهمية كبيرة في ظل الحضارة الإسلامية، وتكلم علماء الإسلام بكثير من الأسهاب في هذا الموضوع منذ بزوغ فجر الإسلام. فإضافة إلى التعاليم الإسلامية في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة والتي دعت إلى الإتيان في العمل والجدية والتحلي بالأخلاق السامية كالصدق والصبر والاحترام والتعاون وغيرها، كانت مساهمات أخرى بدأت في صدر الإسلام وهي مستمرة إلى الآن.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مساهل عبد الرحمن، التسبب الإداري وأخلاقيات الموظف العام في الوظيفة العمومية من منظور إسلامي، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، مركز الجامعي نور البشير، البيض، ال عدد1، 2013، ص72.

### خلاصة الفصل

ومن خلا ما سبق يتضح أن التسبب الإداري يشمل العديد من الممارسات السلبية، غير أنه ظاهرة تنظيمية لم تظهر من فراغ وإنما كانت نتيجة تقادم عدة عوامل وأسباب، كسوء التنظيم الإداري وضعف الإدارة في عدم قدرتها على استثمار طاقات الموظف وقابلياته في العمل الوظيفي وعدم تفهم بعض المواقف والظروف التي يمر بها بعض الموظفين، حيث هذا ساهم في عرقلة الإدارة لتبني ثقافة تنظيمية قوية خالية من التسبب الإداري.

الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجالات وحدود الدراسة

المطلب الثاني: منهج الدراسة

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة

المطلب الرابع: عينة الدراسة

المطلب الخامس: مصادر جمع البيانات

خلاصة الفصل.

## تمهيد

في هذا الفصل، سنقدم توضيحاً شاملاً لمنهجية الدراسة والخطوات التي تم اتباعها للرد على تساؤلات الدراسة الرئيسية والفرعية، وللتحقق من صحة الفرضيات المصاغة سابقاً. سنركز على وصف المنهج المستخدم، وشرح مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة من حيث الحجم والنوع والطريقة.

بالإضافة إلى ذلك، سنستعرض الإجراءات المتخذة لبناء أداة الدراسة وضمان صدقها وثباتها، ونقدم استعراضاً للأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة وكيفية معالجتها.

سنقدم أيضاً وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة وفقاً لبياناتهم الشخصية، مع تقديم تكرارات ونسب مئوية للعناصر المختلفة. سنقوم بتحليل أسئلة وعبارات الاستبيان.

وفي الختام، سنقوم باختبار صحة الفرضيات المصاغة للإجابة على الإشكالية وعرض نتائج هذه الاختبارات، هذا من شأنه أن يساعد في فهم أعمق للبيانات المجمعة والتأكد من مدى تأييد النتائج للفرضيات المقدمة في الدراسة.

## أولاً: مجالات وحدود الدراسة

### 1. المجال الجغرافي:

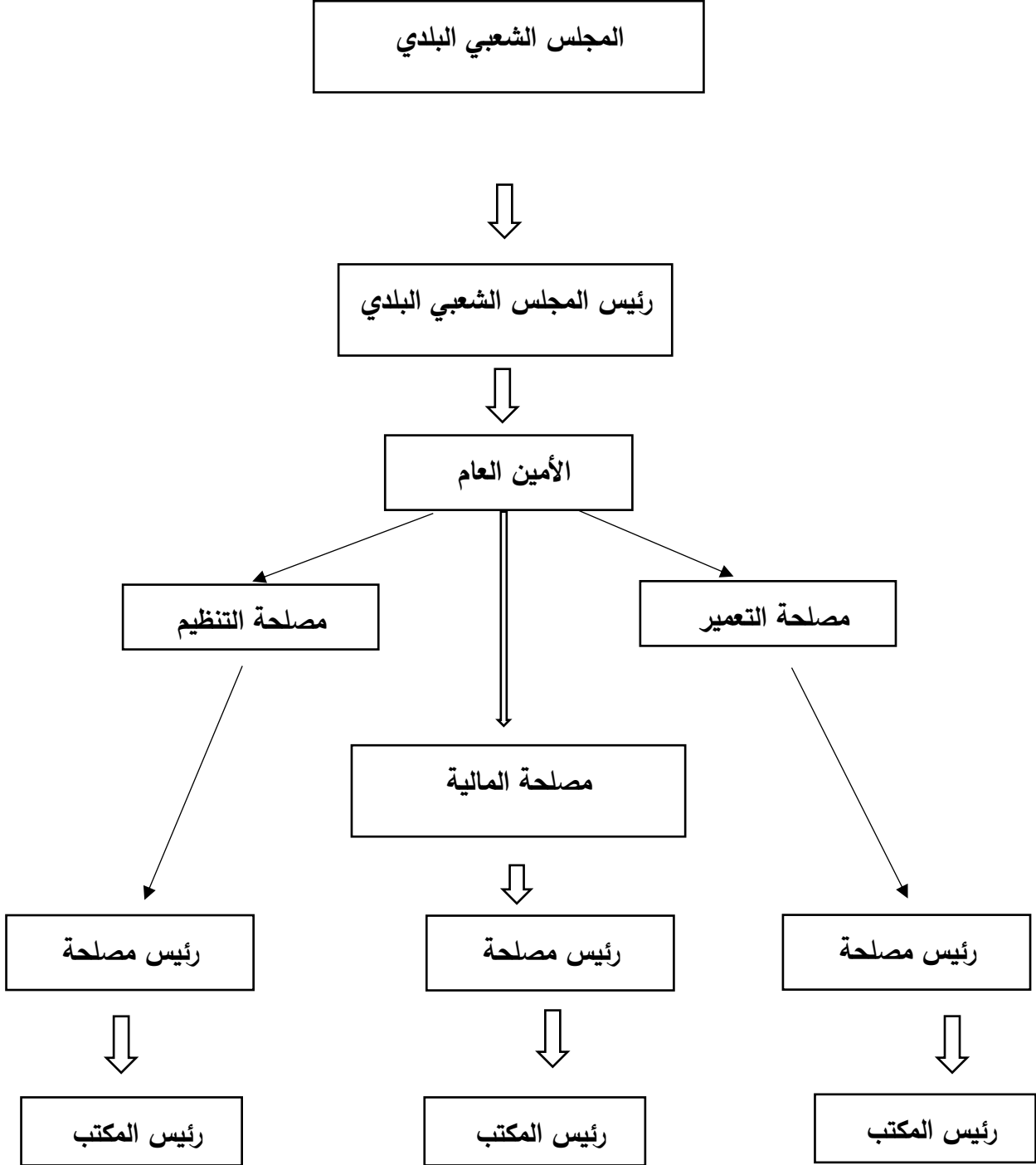
وهو الحيز المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، وهو بالتحديد المجلس الشعبي البلدي ببلدية رغاية، يبلغ عدد العمال 567 عامل وتقع بلدية رغاية شرق ولاية الجزائر التي تبعد عنها بـ 28 كلم، يحدها من الشمال البحر المتوسط ومن الجنوب بلديتي اولاد هداج وأولاد موسى ومن الشرق بلديتي بودواو وبودواو البحري ومن الغرب بلديتي روية وهراوة.

### 2. المجال الزمني:

لقد قمت بدراسة استطلاعية قد تم من خلالها الاطلاع على ميدان الدراسة حيث زرت المؤسسة للمرة الأولى في 2024\05\27، بهدف الحصول على موافقة من رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية "الرغاية" لإجراء البحث الميداني، حيث ان الموافقة تمت في اليوم الموالي 2024\05\28، فقامت بأخذ جولة استطلاعية داخل المؤسسة للتعرف على مكان الدراسة، وموارده البشرية، وموقعه الجغرافي، وكذا مهام المؤسسة وأهدافها وكيفية سير العمل فيها. وقد زرت المؤسسة للمرة الثانية في 2024\06\30، بهدف توزيع الاستمارات على مختلف المبحوثين الذين بلغ عددهم 40مبحوث وبمختلف فئاتهم المهنية، كما قمت بإجراء مقابلة معهم لطرح عدة أسئلة حول عدد الموظفين وطبيعة علاقة عملهم ومختلف المعلومات اللازمة للدراسة.

وفي 2024\07\15، قمت بالعودة للمرة الثالثة للاستلام الاستمارات، ووثيقة ترخيص البحوث الميدانية التي قام نائب المجلس الشعبي البلدي ببلدية رغاية قبولها والتوقيع عليها.

الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي



من اعداد الطالبة

## ثانياً: منهج الدراسة

يُعرف المنهج على أنه "سلسلة من الخطوات المنظمة التي تُسهم في تنفيذ البحث بالأسلوب الصحيح، أي أنه الطريقة العلمية المنظمة المُتبعة لحل الإشكالية"<sup>1</sup>.

لتحقيق أهداف دراستنا والتأكد من صحة فرضياتها، اعتمدنا على المنهج الوصفي ذو الطابع التحليلي لتحليل متغيرات الدراسة المجمعّة من خلال الدراسة الميدانية. يُعرف هذا المنهج بأنه "طريقة وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>2</sup>.

اعتمدنا على هذا المنهج لأنه يُعتبر الأكثر استخداماً في دراسة ظواهر العلوم الإنسانية والاجتماعية، ولأنه يسمح باستقصاء الظاهرة والكشف عن جوانبها، بما في ذلك أسبابها ومسبباتها والعوامل المتحكمة فيها، وتحديد العلاقة بين عناصرها.

## ثالثاً: مجتمع الدراسة

مجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث. وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة. لذا فإن الباحث يسعى إلى اشتراك جميع أفراد المجتمع، لكن الصعوبة تكمن في أن عدد أفراد المجتمع قد يكون كبيراً، بحيث لا يستطيع الباحث إشراكهم جميعاً. ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في 567 موظف في "المجلس الشعبي البلدي" لبلدية "رغاية" إلا أنه تم أخذ 10% من مجتمع الدراسة كونه مجتمع متجانس، بحيث تم توزيع 56 استمارة إلا أنه تم استرجاع 40 استمارة.

## رابعاً: عينة الدراسة

يعتبر اختيار العينة من الخطوات الهامة والدرجة لأي بحث، فهو يعد جزءاً أساسياً من تصميم الدراسة ويرتبط بتحديد مشكلة البحث وأهدافه، إذ يهدف الباحث من خلال اختيار العينة إلى الحصول على نتائج دقيقة وممثلة للمجتمع الإحصائي

<sup>1</sup> عمار بوحوش، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ط1، 2019، ص117.

<sup>2</sup> صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2003، ص 147.

الذي يدرسه، وفي هذا السياق يمكن تعريف العينة على أنها مجموعة الوحدات المستخرجة من مجتمع البحث بحيث تكون ممثلة بصدق لعناصر هذا المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع، لذلك فإن عينة البحث يجب ان تحتفظ بجميع خصائص المجتمع الأصلي<sup>1</sup> كما يتضح أن أسلوب الحصر الشامل في الدراسات لم يعد شائعاً بسبب الاحتياجات الضخمة للموارد والجهد التي يتطلبها، بالإضافة إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه هذا الأسلوب. وبناءً على هذا، يتجه الباحثون نحو استخدام العينة كبديل مناسب، حيث تمثل العينة نموذجاً يعكس جزءاً من المجتمع المعني بالدراسة، مما يسهل على الباحثين فهم الظواهر دون الحاجة إلى دراسة كل الوحدات المجتمعية.

العينة تأتي بنوعين رئيسيين: العينة العشوائية والعينة غير العشوائية، حيث لكل منهما مواقع وشروط محددة للاستخدام ومزايا وعيوب. بالنظر إلى التحديات المذكورة سابقاً، والتي دفعت الباحثين نحو استخدام العينات بدلاً من الحصر الشامل، قمنا باستخدام العينة العشوائية البسيطة.

وقد بلغ عدد العينة 40 موظف من موظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدي " رغاية " .

### خامساً: مصادر جمع البيانات

يأتي اختيار العناصر الضرورية التي تساعدنا في دراستنا، مثل العينة والمنهج، مع اختيار أدوات الدراسة التي ستساعدنا في جمع مجموعة متنوعة من المعلومات من مختلف المصادر. وبشكل عام، يمكن التعريف بأدوات الدراسة في البحث العلمي بأنها الطرق المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للوصول إلى النتائج المطلوبة.

تم الاعتماد على مجموعة من المصادر لاختبار صحة فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. تنقسم هذه المصادر إلى:

<sup>1</sup> نسرين شعطوط، لبنى بوقديرة، استخدام مواقع التواصل الاجتماعي، مذكرة ماستر في الاعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحيى \_جيجل\_، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الإعلام والاتصال، تخصص سمعي بصري، 2021، ص17.

\* **المصادر الثانوية:** وتشمل المصادر التي تم استخدامها لتجميع البيانات الثانوية والتي تمثلت في بناء الجانب النظري للدراسة. تتضمن هذه المصادر الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو أحد متغيراته، والمعلومات المستمدة من الكتب، والمقالات، والمجلات، والمذكرات.

\* **المصادر الأولية:** وتشمل المصادر التي تم جمع المعلومات منها لأول مرة حول متغيرات الدراسة بهدف التوصل إلى العلاقات المرتبطة بهذه المتغيرات وتحقيق أهداف الدراسة. تتضمن هذه المصادر على الأدوات المنهجية التالية:  
أ- **الملاحظة:** تعد الملاحظة المباشرة من أهم الأدوات التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعطيات والمعلومات الخاصة بالدراسة، فقد عرفها عمار بوحوش أنها " توجيه الحواس للمشاهدة والمراقبة لسلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه".<sup>1</sup>

ب- **المقابلة:** هي "تلك الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك فرد أو أفراد للحصول على إجابة عن موقف معين أو عن أسئلة معينة، أو لملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الجماعي أو الإجتماعي".  
ت- **الاستبيان:** تعد استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً في البحوث الإجتماعية، هذا ما يدفع الباحث إلى بذل الجهد من أجل صياغة استمارة البحث بصورة تؤدي إلى تحقيق أهداف واستمارة البحث نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة، أو موقف ما، فهي: " التقنية المباشرة للاستطلاعات العلمية المستعملة للأفراد، والتي تسمح لمساءلتهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة والحصول على نتائج كمية من أجل إيجاد عالقات إحصائية ومن أجل القيام بمقارنات عديدة".<sup>2</sup>

وقد تضمنت استمارة الاستبيان خمس محاورين بعد محور البيانات الشخصية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي) ومحور البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

<sup>1</sup> بوحوش عمار، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> بوحوش عمار مرجع سابق، ص 71.

## خلاصة الفصل

وتم في هذا الفصل فحص ومعالجة مختلف الإجراءات المنهجية التي مرت بها هذه الدراسة من تحديد مجالات الدراسة التي وضحت مختلف المراحل التي تم المرور بها، كما تم تحديد كل من منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، ومختلف الأدوات التي تم الاعتماد عليها لتحليل وتفسير مختلف جوانب هذه الظاهرة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات ومناقشة

### النتائج

تمهيد.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة.

المطلب الرابع: التوصيات.

خلاصة.

## تمهيد

بعد التطرق لبناء الجانب النظري والشق المنهجي للدراسة، وبعد التطرق لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة حول "علاقة الثقافة التنظيمية بمظاهر التسيب الإداري"، وبغرض إسقاط هذه الدراسة على الواقع الميداني، تم إجراء الدراسة الميدانية ببلدية رغبة شرق الجزائر العاصمة للوصول إلى واقع المعلومات النظرية في الواقع لتجميع البيانات والمعلومات الضرورية من خلال المقابلة الملاحظة والاستبيان حيث قمت بتصميم استبيان ووزع لغرض تفسير الظاهرة تفسيراً علمياً، وبعد جمع هذه الاستمارات وإدخالها في برنامج الحزم الإحصائية SPSS، تحصلنا على مجموعة من البيانات، تم تحليلها إحصائياً باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أقسام الاستبيان، بالإضافة لاستخدامها في اختبار صحة فرضيات الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات

❖ التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة:

الجزء الأول: خاص بالمعلومات الشخصية.

الجدول رقم 1: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة | التكرار | الجنس   |
|--------|---------|---------|
| %37.5  | 15      | ذكر     |
| %62.5  | 25      | أنثى    |
| %100   | 40      | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تبين معطيات الجدول توزيع افراد العينة حسب الجنس حيث يتضح لنا أغلبية المبحوثين المعنيين بعينة الدراسة هم إناث وقد بلغ عددهم 25 مبحوث بنسبة 62.5% من حجم العينة الإجمالية، بينما بلغ عدد الذكور 15 مبحوث بنسبة 37.5% وهذا يعود إلى تفضيل الذكور للأعمال الحرة والحركية التي يسودها النشاط والتجديد كالتجارة وكذا الانخراط في الجيش او الشرطة والجمارك إلخ... على الأعمال الإدارية التي يسودها الروتين والملل، اما الاناث يفضلنا القطاع العمومي على القطاعات الأخرى.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

الجدول رقم2: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

| النسبة | التكرار | السن                 |
|--------|---------|----------------------|
| 2.5%   | 1       | أقل من 24 سنة        |
| 32.5%  | 13      | من 25 سنة الى 34 سنة |
| 42.5%  | 17      | من 35 سنة الى 44 سنة |
| 22.5%  | 9       | أكبر من 45 سنة       |
| 100%   | 40      | المجموع              |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم افراد العينة المعنيين بعينة الدراسة الميدانية تتراوح أعمارهم بين 35 و40 سنة وقد قدر عددهم ب 17 عامل أي ما يعادل نسبة 42.5%، وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، ثم تليها فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و34 سنة وقد قدر عددهم 13 عامل أي ما يعادل نسبة 32.5%، وهذا يدل على وجود طموحات وحيوية لدى الأفراد، ثم تليها فئة الذين أعمارهم أكبر من 45 سنة بنسبة 22.5%، هذا يدل على أقدميتهم بالمؤسسة. ونجد أقل نسبة تمثل فئة الذين أعمارهم أقل من 24 سنة قدرت ب 2.5%، وهذا يعني ان مجتمع الدراسة هو المجتمع الغالب وهو مجتمع شاب يمتاز بالحيوية والفعالية والنشاط الى جانب الكهول الذين يمتازون بالخبرة والكفاءة.

الجدول رقم3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية.

| النسبة | التكرار | الحالة المدنية |
|--------|---------|----------------|
| 15%    | 6       | أعزب           |
| 77.5%  | 31      | متزوج          |
| 7.5%   | 3       | مطلق           |
| 0%     | 0       | أرمل           |
| 100%   | 40      | المجموع        |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول إن أغلبية افراد العينة من موظفي المجلس الشعبي البلدي متزوجين وهم 31 مبحوث بنسبة 77.5% أي أكثر من نصف حجم العينة وهذا يعود إلى أن المؤسسة تشهد استقرار والعمال فيها يتحملون

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

المسؤولية من اجل الحفاظ على مكسب رزقهم لأن لديهم مسؤوليات عائلية مرتبطين بها مما قد ينعكس إيجابياً على انضباطهم والتزامهم بالعمل، في حين بلغت نسبة العزاب 15%، وقد تكون هذه الفئة أكثر مرونة من حيث الوقت وقدرتها على الالتزام بمهام العمل و تكريس جل وقتهم للعمل لاكتساب الخبرة و تحقيق الطموحات المهنية ثم تكوين اسرة، كما يمكن أن يكون هؤلاء الأفراد أكثر استعداداً لتحمل المسؤوليات التي تتطلب وقتاً إضافياً أو التنقل. أما نسبة المطلقين كانت ضعيفة حيث قدرت ب 7.5% حيث يكون لهذه الفئة تحديات شخصية تؤثر على تركيزهم والتزامهم بالعمل في نفس الوقت، في حين انعدمت النسبة عند الأرامل.

الجدول رقم4: يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 0%     | 0       | إبتدائي          |
| 7.5%   | 3       | متوسط            |
| 40%    | 16      | ثانوي            |
| 52.5%  | 21      | جامعي            |
| 100%   | 40      | المجموع          |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج(SPSS)

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن أغلب المبحوثين المعنيين بعينة الدراسة الميدانية حسب متغير المستوى التعليمي حضور مستويات تعليمية مختلفة حيث احتوت العينة على 21 موظف متحصل على شهادة جامعية بنسبة 52.5%، وهذا راجع لطبيعة المعايير المطلوبة في المؤسسة والمهام المفروضة التي تتطلب وجود كفاءات بالمؤسسة لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وتليها نسبة 40% من المستوى الثانوي، في حين تمثلت أدنى نسبة ب 7.5% عند الموظفين ذوي المستوى المتوسط، إلا انها انعدمت عند المستوى الابتدائي الموظفين ذوي.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

الجدول رقم5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل.

| النسبة | التكرار | الاقدمية في العمل |
|--------|---------|-------------------|
| 22.5%  | 9       | اقل من 5 سنوات    |
| 42.5%  | 17      | من 5الى 15 سنة    |
| 35%    | 14      | أكثر من 15 سنة    |
| 100%   | 40      | المجموع           |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج(SPSS)

يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين مدة خدمتهم من 6 إلى 15 سنة يمثلون إلى نسبة ب 42.5% وهذا ما يشير إلى أن غالبية الموظفين قد اكتسبوا قدرًا من الخبرة في المؤسسة، ما يساهم في استمرارية الأداء والعمل المتقن، في حين نجد نسبة الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة هي متعلقة بالعمال الذين يملكون خبرة لبأس بها بالمؤسسة ب نسبة 35%، وهذا يعكس وجود موظفين يتمتعون بأقدمية طويلة في العمل، مما قد يؤثر إيجابياً على استمرارية المعرفة والخبرة داخل المؤسسة ، ثم يليها نسبة الذين مدة خدمتهم أقل من 5سنوات ب 22.5% وهي نسبة ضعيفة مما قد يدل على أن هناك نسبة منخفضة من الموظفين الجدد، ويمكن أن يعكس ذلك استقراراً وظيفياً في المؤسسة.

### المحور الثاني: بيانات متعلقة بمتغيرات الدراسة

الجدول رقم6: يمثل مدى توافق ثقافة العمال مع ثقافة المؤسسة.

| النسبة | التكرار | تتوافق ثقافة العمال مع ثقافة المؤسسة. |
|--------|---------|---------------------------------------|
| 42.5%  | 17      | نعم                                   |
| 57.5%  | 23      | لا                                    |
| 100%   | 40      | المجموع                               |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج(SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول ان 17 مبحوث من أفراد العينة يرون ان أفكارهم تتوافق مع ثقافة المؤسسة بنسبة 42.5، في حين نجد 23 مبحوث من افراد العينة يرون أن أفكارهم لا تتوافق مع ثقافة المؤسسة بنسبة 57.5%،

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

وهذا راجع لما يحمله العمال من سلوكيات وقيم التي تنشأ عن التجارب المعاشة مع جماعة العمل أي انه راجع لطبيعة الثقافة التي تربي فيها الفرد والبيئة الاجتماعية والتي حملها معه إلى مقر عمله، ويتبين لنا ان الثقافة التنظيمية مستمدة من ثقافة المجتمع الذي وجدت فيه.

الجدول رقم7: يوضح مدى تبين الثقافة التنظيمية من خلال القيم السائدة في المؤسسة.

| النسبة | التكرار | الثقافة التنظيمية تتبين من خلال القيم |
|--------|---------|---------------------------------------|
| 70%    | 28      | نعم                                   |
| 30%    | 12      | لا                                    |
| 100%   | 40      | المجموع                               |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

حسب معطيات الجدول نرى أن نسبة جل أفراد العينة وعددهم 28 موظف يقرون بان الثقافة التنظيمية تتبين من خلال القيم التي يتسم بها العاملين داخل المؤسسة بنسبة 70 %، وهذا راجع لكون القيم التنظيمية تمثل المعتقدات و المبادئ التي يتبناها والتي توجه سلوكهم وقراراتهم وتكون مشتركة ومتفق عليها بين افراد المؤسسة وتكون هذه القيم تشجع على التعاون والتفاعل في اتخاذ القرارات، في حين نجد باقي افراد العينة الذين يرون أن الثقافة التنظيمية لا تتبين من خلال القيم التي يتسم بها العاملين وعددهم 12 موظف بنسبة 30 % وهذا راجع لعدم اتساق سلوكيات الافراد والقيم التنظيمية مع اهداف المؤسسة ومبادئها والتهاون والتسيب الذي يسود المؤسسة.

الجدول رقم8: يبين مدى تأثير المناخ التنظيمي في تشكيل الثقافة التنظيمية.

| النسبة | التكرار | مدى تأثير المناخ التنظيمي في تشكيل ثقافة تنظيمية |
|--------|---------|--|
| 82.5%  | 33      | نعم  |
| 17.5%  | 7       | لا   |
| 100%   | 40      | المجموع  |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

يوضح الجدول ان اغلبية افراد العينة الذين عددهم 33 موظف يرون ان المناخ التنظيمي يؤثر في تشكيل ثقافة تنظيمية بنسبة 82.5%، هذا راجع لإيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بحيث إذا كان يشجع على التعاون والابتكار والشفافية فانه يعزز ثقافة تنظيمية إيجابية ما يؤدي الى زيادة الالتزام وتعزيز الرضا والولاء تجاه المؤسسة. وإذا كان المناخ التنظيمي يوجد فيه توترات وصراعات داخلية او نقص في التواصل وعدم الشفافية فانه يؤدي الى تشكيل ثقافة تنظيمية سلبية تعتمد على الخوف وعدم الثقة، ما يؤدي الى انخفاض مستوى الأداء والابتكار وعدم الرضا بين العاملين، في حين نجد ان باقي افراد العينة يرون ان المناخ التنظيمي لا يؤثر في تشكيل ثقافة تنظيمية بنسبة 17.5%، وهذا راجع الى عدم وجود تنظيم واضح.

الجدول رقم 9: يبين مدى تأهيل مناخ العمل للعامل للعمل بفعالية.

| النسبة | التكرار | مدى تأهيل مناخ العمل للعمل بفعالية |
|--------|---------|------------------------------------|
| 50%    | 20      | نعم                                |
| 50%    | 20      | لا                                 |
| 100%   | 40      | المجموع                            |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أن 50% من أفراد العينة يعتقدون أن مناخ العمل يؤهلهم للعمل بفعالية، وهذا يشير إلى وجود بيئة عمل داعمة لجزء من العاملين بحيث تشجع على التعاون والتواصل بين الافراد وتساعد على التدريب والتطوير تحفز العاملين على التنافس وتعزز الأداء لديهم ما يحسن النتائج، بينما النصف الآخر من أفراد العينة الذين يمثلون 50% يرون أن مناخ العمل لا يؤهلهم للعمل بفعالية، وهذا يدل على وجود تحديات في البيئة التنظيمية كعدم الانضباط في العمل واللامبالاة تحتاج إلى معالجة لتحسين أداء العاملين وزيادة فعاليتهم.

الجدول رقم 10: يوضح مدى تكيف العامل مع تغيرات العمل.

| النسبة | التكرار | مدى تكيف العامل مع تغيرات العمل |
|--------|---------|---------------------------------|
| 55%    | 22      | نعم                             |
| 45%    | 18      | لا                              |
| 100%   | 40      | المجموع                         |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول ان 22 مبحوث من افراد العينة يرون ان عمال المؤسسة يتكيفون مع تغيرات العمل بنسبة 55%، لان هذا راجع الى توافق المستوى التعليمي لدى العمال بالمؤسسة بحيث لديهم نفس الكفاءات التي تطلبتها المؤسسة وكذا ميلهم للعمل بالقطاع العمومي، في حين ان 18 من افراد العينة يرون ان عمال المؤسسة لا يتكيفون مع تغيرات العمل بنسبة 45%، ونستنتج من خلال هذا ان الانسان كائن اجتماعي بطبعه يحبذ التعاون والعمل مع المجموعة، لكن لا بد من ان تتوفر لديه الظروف والوسائل والامكانيات اللازمة.

الجدول رقم 11: يوضح الجدول سماح المؤسسة بالتأخر عن مواعيد العمل.

| النسبة | التكرار | تسمح المؤسسة بالتأخر عن مواعيد العمل |
|--------|---------|--------------------------------------|
| 27.5%  | 11      | نعم                                  |
| 72.5%  | 29      | لا                                   |
| 100%   | 40      | المجموع                              |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة وهم 29 موظف يصرحون أن المؤسسة لا تسمح لهم بالتأخر عن مواعيد العمل بنسبة 72.5%، هذا ما يشير إلى وجود انضباط عالٍ وقوي بالمؤسسة يعكس إدارة حازمة وملتزمة، هذه الصرامة قد تساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة، في حين نجد أن 11 موظف يرون أن المؤسسة تسمح بالتأخر عن مواعيد العمل بنسبة 27.5%، ويشير هذا إلى وجود مرونة معينة في المؤسسة، ربما لدعم التوازن بين العمل

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

والحياة الشخصية. ولكن لا بد من المهم موازنة هذه المرونة لضمان عدم تأثيرها تحقيق الأهداف المؤسسة ويصبح هناك تسبب إداري.

الجدول رقم 12: يوضح مدى التزام العامل بالحضور والإنصراف في الوقت الرسمي للعمل.

| النسبة | التكرار | إلتزام العامل بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي |
|--------|---------|---|
| 60%    | 24      | نعم   |
| 40%    | 16      | لا  |
| 100%   | 40      | المجموع   |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يُظهر الجدول أن 24 من أفراد العينة يقرون بالالتزام موظفي المؤسسة بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي بنسبة 60%، ويشير هذا إلى وجود مستوى من الانضباط والامتثال لسياسات المؤسسة، بينما 16 من أفراد العينة الباقين يقرون بعدم إلتزام موظفي المؤسسة بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي بنسبة 40%، وهذا يعكس بعض التحديات التي تواجهها المؤسسة، مثل ضعف النظام الرقابي، أو عدم الرضا الوظيفي، وعدم تحفيز العاملين بشكل كافٍ، كما قد يرتبط هذا أيضًا بثقافات فرعية داخل المؤسسة تتسامح مع بعض السلوكيات المخالفة.

الجدول رقم 13: يمثل مدى إنجاز العمال لمهامهم في الوقت المحدد.

| النسبة | التكرار | ينجز العمال مهام في وقت محدد |
|--------|---------|------------------------------|
| 77.5%  | 31      | نعم                          |
| 22.5%  | 9       | لا                           |
| 100%   | 40      | المجموع                      |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يوضح الجدول إلى أن الأغلبية من العمال يقومون بإنجاز مهامهم المكلف القيام بها من طرف المشرف في الوقت المحدد لهم بنسبة 77.5% وهذا يعكس ممارسة إدارية جيدة تسهم في تنظيم العمل وتوجيه العمال نحو تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني المحدد حيث يساعد هذا النوع من الإدارة في تحسين كفاءة العمل وتنافس العمال

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

وتحديد أولويات المهام، في حين نجد نسبة 22.5% من العمال لا يقومون بإنجاز مهام المكلفة من طرف المشرف في الوقت المحدد وهذا ما يشير إلى قلة التدريب الإداري وضعف في نظم التخطيط والتنظيم، ما يؤدي إلى ضياع الوقت وعدم الفعالية في إنجاز المهام.

الجدول رقم14: يبين المعوقات التي قد تواجهها المؤسسة في كسب ثقافة قوية.

| المعوقات التي قد تواجهها المؤسسة في كسب ثقافة تنظيمية | التكرار | النسبة |
|---|---------|--------|
| نقص الخبرة لدى العاملين                               | 17      | 42.5%  |
| عدم التنسيق الجيد بين وحدات المؤسسة                   | 15      | 37.5%  |
| تضخم العمالة بالجهاز الإداري                          | 8       | 20%    |
| المجموع   | 40      | 100%   |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج(SPSS).

يتضح من خلال الجدول أن المعوقات التي قد تواجهها المؤسسة في كسب ثقافة قوية هي نقص الخبرة لدى العاملين والتي قدرت بأعلى نسبة 42.5%، وتشير هذه النسبة إلى أن العاملين يفتقرون إلى الخبرة المطلوبة لتعزيز ثقافة تنظيمية فعالة، غير أن هذه الأخيرة تؤدي إلى قلة الابتكار، ضعف التواصل بين الفرق، ويكون لها تأثير سلبي على اتخاذ القرارات السليمة، مما يفرض على المؤسسة توفير برامج تدريبية وتطوير مهارات العاملين. ثم تاليها نسبة 37.5% التي تمثل عدم التنسيق الجيد بين وحدات المؤسسة والتي تعتبر كذلك من بين المعوقات التي تسود المؤسسة بحيث هذا المعوق يظهر أن هناك مشكلة في الاتصال والتعاون والتنسيق بين الاقسام وهذا ما يؤدي إلى ازدواجية الجهود، تضارب الأهداف، وتأخير في تحقيق المشاريع، وبعدها نجد نسبة 20% من الموظفين يرون ان تضخم العمالة بالجهاز الإداري من بين المعوقات الأقل شيوعا إلا أنه يمثل عائقاً أمام تعزيز ثقافة تنظيمية قوية، وذلك راجع لعدم وجود تنظيم واضح.

الجدول رقم 15: يبين مدى تمكن العدالة التنظيمية "المساواة" من تحقيق ثقافة تنظيمية.

| النسبة | التكرار | تمكن العدالة التنظيمية "المساواة" من تحقيق ثقافة تنظيمية قوية |
|--------|---------|---|
| 80%    | 32      | نعم   |
| 20%    | 8       | لا  |
| 100%   | 40      | المجموع   |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يشير الجدول الى أن معظم أفراد العينة الذين قدر ب 32 فرد يرون أن تحقيق العدالة التنظيمية "المساواة" يحقق ثقافة تنظيمية قوية بنسبة 80%، حيث أن العدالة التنظيمية تعتبر عاملاً حاسماً في تحقيق ثقافة تنظيمية قوية وتشمل معاملة العاملين بإنصاف، كما تضمن فرص متساوية للجميع، مما يعزز الولاء والانتماء للمؤسسة. في حين نجد أن 20% تمثل باقي أفراد العينة الذين يرون أن العدالة التنظيمية ليست العامل الوحيد أو الحاسم في تحقيق ثقافة تنظيمية قوية، بل هناك عوامل أخرى يرونها أكثر أهمية مثل القيادة الفعالة، رؤية المؤسسة، أو فرص التطوير المهني، ومن المهم أن تكون المؤسسة مرنة في تقييم عدة جوانب عند العمل على بناء ثقافة تنظيمية قوية.

الجدول رقم 16: يمثل موقف المبحوثين من الأسباب التي تساهم في إنتشار التسبب الإداري في المؤسسة.

| النسبة | التكرار | الأسباب التي تساهم في إنتشار التسبب الإداري |
|--------|---------|---|
| 42.5%  | 17      | غياب الرقابة                                |
| 20%    | 8       | غياب الوازع الديني                          |
| 37.5%  | 15      | غياب سياسة العقاب                           |
| 100%   | 40      | المجموع                                     |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتبين من خلال الجدول أن السبب الرئيسي في انتشار التسبب الإداري داخل المؤسسة هو غياب الرقابة بنسبة 42.5%، حيث يشير هذا إلى وجود فجوة في نظام المتابعة والمحاسبة، كما يمكن تفسير ذلك الى عدم وجود نظام رقابي فعال يخلق بيئة تسمح بالتنافس على العمل وادارته، وتسمح للأفراد بعدم الشعور بالضغط اللازم لأداء مهامهم

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

بشكل صحيح. في حين نجد أن غياب سياسة العقاب قدرت بنسبة 37.5% غير أن هذه الأخيرة تعد سببًا هامًا آخر في انتشار التسبب الإداري وهذا يشير إلى ضعف في النظام التأديبي للمؤسسة، حيث يشعر الأفراد بعدم وجود عواقب لأفعالهم غير المسؤولة، مما يؤدي إلى زيادة التساهل وعدم الانضباط في العمل. ثم يأتي غياب الوازع الديني كأقل نسبة في إنتشار التسبب الإداري حيث قدرت نسبته ب 20% وتظهر هذه النسبة قلة الالتزام بالقيم والأخلاقيات الدينية التي من شأنها أن تعزز الأمانة والمسؤولية في العمل.

الجدول رقم 17: يمثل مدى مساهمة نظام العقوبات بالمؤسسة في مكافحة التسبب.

| النسبة | التكرار | يساهم نظام العقوبات بالمؤسسة في مكافحة التسبب |
|--------|---------|---|
| 67.5%  | 27      | نعم   |
| 32.5%  | 13      | لا  |
| 100%   | 40      | المجموع                                       |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول ان غالبية أفراد العينة وهم 27 مبحوث يرون أن نظام العقوبات بالمؤسسة يساهم في مكافحة التسبب بنسبة 67.5%، هذا الى التوازن المحقق بين الإدارة والموظفين من انضباط والشعور بالمسؤولية اتجاه العمل وكذا الالتزام بالقواعد والأنظمة غير ان لنظام العقوبات دورا مهما في تحفيز العاملين على ادائهم، في حين نجد ان باقي المبحوثين المقدرين ب 13 مبحوث، يرون أن نظام العقوبات بالمؤسسة لا يساهم في مكافحة التسبب بنسبة 32.5%، وهذا يعكس ان نظام العقوبات غير عادل بين العمال وغير متوازن في المؤسسة بحيث العمال يشعر العمال بالظلم والاستياء لعدم تطبيق النظام بالعدل والمساواة، هذا ما يؤدي الى تفاقم مشكلة التسبب.

الجدول رقم 18: يمثل نشوء التسيب الإداري نتيجة لسوء الرقابة.

| النسبة | التكرار | ينشأ التسيب الإداري نتيجة لإهمال برامج التدريب |
|--------|---------|--|
| 80%    | 32      | نعم  |
| 20%    | 8       | لا   |
| 100%   | 40      | المجموع  |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يشير الجدول إلى أن معظم أفراد العينة وهم 32مبحوث يرون ان التسيب الإداري ينشأ نتيجة سوء اسلوب الرقابة بنسبة 80%، هذا راجع لسوء أسلوب القيادة في المؤسسة بحيث هناك غير واضحة في توجيهاتها، ما يعكس قناعة معظم افراد العينة بأهمية القيادة الجيدة والتخطيط الفعال في الحفاظ على الانضباط ومنع انتشار التسيب داخل المؤسسة، بينما هناك 20% من افراد العينة يرون العكس وأنه لا ينشأ التسيب الإداري نتيجة لسوء الرقابة السائدة بالمؤسسة وإنما راجع لانعدام القيم والمبادئ للموظفين وضعف عملية التسيير داخل المؤسسة.

الجدول رقم 19: يمثل الجدول مدى تواجد أدوات تساعد على الانضباط بالمؤسسة.

| النسبة | التكرار | توجد بالمؤسسة أدوات تساعد على الانضباط |
|--------|---------|--|
| 37.5%  | 15      | نعم                                    |
| 62.5%  | 25      | لا                                     |
| 100%   | 40      | المجموع                                |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أن 15موظف يرون أنه توجد بالمؤسسة أدوات تساعد على الانضباط بنسبة 37.5%، في حين نجد أن نسبة 62.5% من أفراد العينة يرون انه لا توجد أدوات تساعد على للانضباط، تشير إلى عدم وجود رقابة بالمؤسسة ووجود مشكلة مؤسسية في تفعيل أو توضيح الأدوات الانضباط نظرا لي التسيب الغالب على المؤسسة ويعني هذا راجع لعدم تحلي افراد العمل بالقيم التنظيمية اللازمة وضعف في القيادة أي وجود فجوة بين

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

الإدارات العليا والموظفين في توصيل وتفعيل هذه الأدوات، من الممكن أيضًا أن تكون الأدوات موجودة ولكنها غير فعالة.

الجدول رقم 20: يمثل مدى أهمية إنجاز العمل بطريقة جيدة لتحقيق أهداف المؤسسة.

| النسبة | التكرار | إنجاز العمل بطريقة جيدة يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة |
|--------|---------|--|
| 85%    | 34      | نعم  |
| 15%    | 6       | لا   |
| 100%   | 40      | المجموع  |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتبين من خلال الجدول أن لنسبة كبيرة من أفراد العينة وهم 34 موظف يؤكدون على أن إنجاز العمل بطريقة جيدة يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 85%، وإن أهمية إنجاز العمل بكفاءة وجودة عالية يزيد من فعالية العمل وتوحي ذلك بأن هناك إدراكًا بأهمية العمل الجيد لتحقيق مستوى من الجودة. في حين نجد نسبة قليلة وصغيرة من أفراد العينة قدر ب 15%، ترى عكس ذلك، ما يمكن ارجاعه قلة الوعي بأهمية إدارة العمل الجيد، أو عدم رضاهم عن الظروف التي يعملون فيها، مما يمنعهم من تحقيق الجودة المرجوة.

الجدول رقم 21: يمثل مدى وجود رقابة تنظيمية بالمؤسسة.

| النسبة | التكرار | توجد رقابة تنظيمية بالمؤسسة |
|--------|---------|-----------------------------|
| 60%    | 24      | نعم                         |
| 40%    | 16      | لا                          |
| 100%   | 40      | المجموع                     |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أن 24 مبحوث من أفراد العينة يرون انه هناك رقابة تنظيمية بالمؤسسة بنسبة 60%، وهذا ما يمكننا ان نرجعه الى التأثير القيادي في تفعيل القوانين اللازمة للحد من التسبب وتحقيق اهداف المؤسسة، بينما هناك 16

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

مبحوث من أفراد العينة لا يرون انه هناك رقابة تنظيمية بالمؤسسة بنسبة 40%، وذلك لعدم ضمان امتثال العمال للسياسات والإجراءات المحددة وفي تقييم الأداء بشكل منتظم لتحسين العمليات وتحقيق الكفاءة، كما يجب تطوير نظام رقابة تنظيمية قوي يعمل على تعزيز الأداء والتحسين المستمر في البيئة التنظيمية.

الجدول رقم 22: يوضح رأي الافراد حول دور تحكم عملية الرقابة في سيرورة المؤسسة بعيدا عن التسبب.

| النسبة | التكرار | عملية الرقابة تتحكم في سيرورة المؤسسة بعيدا عن التسبب الإداري |
|--------|---------|---|
| 80%    | 32      | نعم   |
| 20%    | 8       | لا  |
| 100%   | 40      | المجموع   |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتبين من خلال الجدول ان معظم افراد العينة والمقدر عددهم 32 مبحوث ان الرقابة الفعالة لها دور كبير في التحكم في سيرورة المؤسسة بعيدا عن التسبب وتحافظ على سير العمل بشكل منظم بنسبة 80%، وهذا راجع لأهمية الرقابة كأداة لضمان الالتزام بالإجراءات، بينما نجد ان باقي المبحوثين ان الرقابة التنظيمية لا تتحكم في سيرورة المؤسسة بعيدا عن التسبب بنسبة 20%، حيث ان هذا راجع لقوة الاختلافات وعدم التجانس بين القيم داخل المؤسسة ما يؤدي لصعوبة التكيف وعدم تحمل العمال لمختلف الضغوطات التي يواجهها وسوء التوافق المهني ولعدم وجود اليات رقابية صارمة.

الجدول رقم 23: يمثل موقف المبحوثين من التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية.

| النسبة | التكرار | التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية في المؤسسة يؤدي إلى |
|--------|---------|---|
| 30%    | 12      | الدقة في الأداء والسرعة في الإنجاز                    |
| 60%    | 24      | الالتزام والانضباط في العمل                           |
| 7.5%   | 3       | الإهمال واللامبالاة                                   |
| 2.5%   | 1       | انخفاض نسبة الأداء                                    |
| 100%   | 40      | المجموع   |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول ان غالبية افراد العينة والمقدر عددهم 24 مبحوث يرون ان التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية في المؤسسة يؤدي إلى الالتزام والانضباط في العمل بنسبة 60%، وتليها نسبة 30% من المبحوثين يرون ان التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية في المؤسسة يؤدي إلى الدقة في الأداء والسرعة في الإنجاز، ثم نجد ان 7.5% من المبحوثين يرون ان التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية في المؤسسة يؤدي إلى الإهمال واللامبالاة، ثم ادنى نسبة 2.5% من المبحوثين يرون ان التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية في المؤسسة يؤدي إلى انخفاض نسبة الأداء.

الجدول رقم 24: يمثل مدى تأثير القوانين على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

| النسبة | التكرار | تؤثر القوانين على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة |
|--------|---------|--|
| 92.5%  | 37      | تأثير إيجابي                                   |
| 7.5%   | 3       | تأثير سلبي                                     |
| 100%   | 40      | المجموع  |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

نلاحظ من خلال الجدول ان معظم المبحوثين يرون ان القوانين تؤثر على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة بشكل إيجابي بنسبة 92.5%، وهذا راجع لكون السلوك التنظيمي يؤدي الى ترسيخ الثقافة التنظيمية واحلالها للقوانين التي تكون أكثر مساواة وعدالة ما يعزز الرضا بين افراد العمل والتحفيز على الابداع، في حين نجد ان نسبة 7.5% من المبحوثين يرون ان القوانين تؤثر على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة بشكل سلبي.

### ❖ 2. التحليل الكمي والكيفي للجدول المركبة

الجدول 25: يبين العلاقة بين الاقدمية في العمل وعمل الرقابة الإدارية على اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي تؤدي الى التسبب الإداري.

| المجموع |    | أكثر من 15 سنة |    | من 5 الى 15 سنة |    | اقل من 5 سنوات |   | الاقدمية |
|---------|----|----------------|----|-----------------|----|----------------|---|----------|
|         |    | %              | ك  | %               | ك  | %              | ك |          |
| 80%     | 32 | 71.4           | 10 | 88.2            | 15 | 77.8           | 7 | نعم      |
| 20%     | 8  | 28.6           | 4  | 11.8            | 2  | 22.2           | 2 | لا       |
| 100     | 40 | 100            | 14 | 100             | 17 | 100            | 9 | المجموع  |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تبين الاحصائيات المتحصل عليها في الجدول امامنا الذي يمثل العلاقة بين الاقدمية في العمل وعمل الرقابة الإدارية على اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي تؤدي الى التسبب الإداري، يظهر لنا الاتجاه العام بنسبة 80% من مجموع اغلبيية المبحوثين الذين يرون بان الرقابة الإدارية تعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي تؤدي الى التسبب الاداري لتدعمها اعلى نسبة 88.2% من فئة العمال الذين لديهم من 5 الى 15 سنة عمل في المؤسسة، وتليها نسبة 77.8 من فئة العمال الذين لديهم اقل من 5 سنوات عمل بالمؤسسة ويرون بان الرقابة الإدارية تعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي تؤدي الى التسبب الاداري، ثم فئة العمال الذين لديهم اكثر من 15 سنة من الذين يرون بان الرقابة الإدارية تعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي تؤدي الى التسبب الاداري، في حين نجد ان 20% يرون بان الرقابة الإدارية لا تعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي تؤدي الى التسبب الإداري، لتدعمها 28.6% من فئة العمال الذين لديهم اكثر من 15 سنة ثم تليها نسبة 22.2% من فئة العمال الذين لديهم

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

اقل من 5 سنوات و يرون بان الرقابة الإدارية تعمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي تؤدي الى التسبب الاداري، ثم 11.8% من فئة العمال الذين لديهم من 5 الى 15 سنة عمل في المؤسسة.

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية ان النسبة الكبيرة من الإجابات تميل لفئة العمال الذين لديهم من 5 الى 15 سنة في العمل وهم العاملين ذوي الاقدمية الطويلة، ويرون بان الرقابة الإدارية تساهم بشكل كبير في اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي تؤدي الى التسبب الإداري مقارنة بالفئات الأخرى، هذا ما يعكس ان العمال ذوي الاقدمية في العمل هم الذين يكون لديهم مستوى عال من الخبرة والمعرفة في العمل ذلك ما يساعدهم على تحديد السلوكيات الخاطئة والانحرافات بسرعة واتخاذ الإجراءات الصحيحة لتصحيحها قبل ان تؤثر سلبا على أداء العمل، وكل هذا بفضل الخبرة الطويلة في العمل.

في الأخير يمكننا القول انه هناك علاقة قوية بين الاقدمية في العمل وفعالية الرقابة الإدارية من حيث اكتشاف الأخطاء حيث يتضح ان أصحاب الخبرة الطويلة لديهم ثقة أكبر في فعالية الرقابة الإدارية مقارنة بذوي الخبرة الأقل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

الجدول رقم 26: يبين العلاقة بين الاقدمية في العمل وموقف المبحوثين من التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية في المؤسسة.

| المجموع |    | أكثر من 15 سنة |    | من 6 الى 15 سنة |    | اقل من 5 سنوات |   | الاقدمية<br>التطبيق<br>الصارم            |
|---------|----|----------------|----|-----------------|----|----------------|---|--|
|         |    | %              | ك  | %               | ك  | %              | ك |  |
| %30     | 12 | %35.7          | 5  | %23.5           | 4  | %33.3          | 3 | الدقة في<br>الأداء والسرعة<br>في الإنجاز |
| %60     | 24 | %50            | 7  | %70.6           | 12 | %55.6          | 5 | الالتزام<br>والانضباط في<br>العمل        |
| %7.5    | 3  | %14.3          | 2  | %0              | 0  | %11.1          | 1 | الإهمال<br>واللامبالاة                   |
| %2.5    | 1  | %0             | 0  | %5.9            | 1  | %0             | 0 | انخفاض نسبة<br>الأداء                    |
| %100    | 40 | %100           | 14 | %100            | 17 | %100           | 9 | المجموع                                  |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تبين الاحصائيات المتحصل عليها في الجدول الذي امامنا العلاقة بين الاقدمية في العمل وموقف المبحوثين من التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية في المؤسسة، حيث يظهر لنا الاتجاه العام نسبة 60% من مجموع اغلبية المبحوثين الذين يرون ان التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية في المؤسسة يؤدي الى الالتزام والانضباط في العمل لتدعمها اعلى نسبة 70.6% من فئة العمال الذين لديهم من 5 الى 15 سنة عمل في المؤسسة، ثم تليها نسبة 55.6% من فئة العمال الذين لديهم اقل من 5 سنوات عمل في المؤسسة، ثم نسبة 50% من فئة العمال الذين لديهم اكثر من 15 سنة، مقابل 30% يرون ان التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية في المؤسسة يؤدي الى الدقة في الأداء والسرعة في الإنجاز، لتدعمها فئة العمال الذين لديهم اكثر من 15 سنة عمل بالمؤسسة بنسبة 35.7%، ثم تليها فئة العمال الذين لديهم اقل من 5 سنوات عمل في

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

المؤسسة بنسبة 33.3%، ثم من فئة العمال الذين لديهم من 5 الى 15 سنة عمل في المؤسسة بنسبة 23.5%، مقابل 7.5% يرون ان التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية في المؤسسة يؤدي الى الإهمال و اللامبالاة وتدعمها 14.3% من فئة العمال الذين لديهم اكثر من 15 سنة عمل بالمؤسسة، ثم تليها 11.1% من فئة العمال الذين لديهم اقل من 5 سنوات عمل في المؤسسة، غير ان النسبة انعدمت عند فئة العمال الذين لديهم من 5 الى 15 سنة عمل في المؤسسة حيث انهم لا يرون ان التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية في المؤسسة يؤدي الى الإهمال و اللامبالاة، مقابل 2.5% من الذين يرون ان التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية في المؤسسة يؤدي الى انخفاض نسبة الأداء لتدعمها 5.9% من فئة العمال الذين لديهم من 5 الى 15 سنة عمل في المؤسسة، الا ان النسبة انعدمت عند فئتي العمال الذين لديهم اقل من 5 سنوات و اكثر من 15 سنة عمل بالمؤسسة، بحيث لا يرون ان التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية في المؤسسة يؤدي الى انخفاض نسبة الأداء.

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية ان النسبة الكبيرة من الإجابات تميل لفئة العمال الذين لديهم من 5 الى 15 سنة عمل في المؤسسة، ويرون ان التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية في المؤسسة وسيلة لتعزيز الالتزام والانضباط في العمل، مقابل فئة العمال الذين لديهم أكثر من 15 سنة عمل بالمؤسسة والذين يرون ان التشدد الزائد يؤدي الى التأثير سلبا على أداء ودقة العمل، هذا ما نرجعه لغياب السلوك التنظيمي في تحفيز وتحقيق تفاعل افراد العمل.

الجدول رقم 27: يبين العلاقة بين الاقدمية في العمل والتزام العمال بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للعمل.

| المجموع |    | أكثر من 15 سنة |    | من 6 الى 15 سنة |    | اقل من 5 سنوات |   | الاقدمية<br>التزام<br>العمال<br>بالحضور<br>والانصراف |
|---------|----|----------------|----|-----------------|----|----------------|---|--|
|         |    | %              | ك  | %               | ك  | %              | ك |  |
| %60     | 24 | %50            | 7  | %70.6           | 12 | %55.6          | 5 | نعم  |
| %40     | 16 | %50            | 7  | %29.4           | 5  | %44.4          | 4 | لا   |
| %100    | 40 | %100           | 14 | %100            | 17 | %100           | 9 | المجموع  |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تبين الاحصائيات المتحصل عليها في الجدول الذي امامنا العلاقة بين الاقدمية في العمل والتزام العمال بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للعمل، حيث يظهر لنا الاتجاه العام نسبة 60% من مجموع اغلبية المبحوثين الذين يرون انهم يلتزمون بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للعمل، لتدعمها اعلى نسبة 70.6% من فئة العمال الذين لديهم من 5 الى 15 سنة عمل في المؤسسة، ثم تليها نسبة 55.6% من فئة العمال الذين لديهم اقل من 5 سنوات عمل في المؤسسة، ثم نسبة 50% من فئة العمال الذين لديهم أكثر من 15 سنة عمل بالمؤسسة، مقابل نسبة 40% من المبحوثين الذين يرون انهم لا يلتزمون بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للعمل لتدعمها نسبة 50% من فئة العمال الذين لديهم اكثر من 15 سنة عمل بالمؤسسة، ثم تليها نسبة 44.4% من فئة العمال الذين لديهم اقل من 5 سنوات عمل في المؤسسة، ثم نسبة 29.4% من فئة العمال الذين لديهم من 5 الى 15 سنة عمل في المؤسسة.

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية ان النسبة الكبيرة من الإجابات تميل لفئة العمال الذين تتراوح مدة عملهم في المؤسسة من 5 الى 15 سنة عمل في المؤسسة، ويرون انهم يلتزمون بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للعمل، هذا ما يشير الى ان هذه الفئة تشهد توازنا بين اكتساب الخبرة والاستقرار الوظيفي، ما يجعلها الأكثر حرصا على الالتزام بالقواعد، بالمقابل نلاحظ ان انخفاض في نسبة الالتزام لدى العمال ذوي الخبرة التي تتجاوز 15 سنة نتيجة الشعور بالراحة والثقة الزائدة المكتسبة مع سنوات العمل مما يتيح لهم مرونة اكبر في التعامل مع مواعيد العمل.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

وفي الأخير يمكننا القول ان هناك علاقة ارتباط قوية بين الاقدمية في العمل والالتزام بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للمؤسسة، حيث ان للأقدمية تأثير ملحوظ على التزام العمال بالحضور والانصراف، لكنه يختلف باختلاف المراحل المهنية.

الجدول رقم 28: يبين العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى تمكن العدالة التنظيمية "المساواة من تحقيق ثقافة تنظيمية.

| المجموع |    | جامعي |    | ثانوي |    | متوسط |   | المستوى التعليمي<br>تحقيق العدالة<br>التنظيمية |
|---------|----|-------|----|-------|----|-------|---|--|
| %       | ك  | %     | ك  | %     | ك  | %     | ك |  |
| 80%     | 32 | 81%   | 17 | 81.3% | 13 | 66.7% | 2 | نعم  |
| 20%     | 8  | 19%   | 4  | 18.8% | 3  | 33.3% | 1 | لا   |
| 100%    | 40 | 100%  | 21 | 100%  | 16 | 100%  | 3 | المجموع  |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تبين الاحصائيات المتحصل عليها في الجدول الذي امامنا العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى تمكن العدالة التنظيمية "المساواة من تحقيق الثقافة التنظيمية. حيث يظهر لنا الاتجاه العام نسبة 80% من مجموع اغلبية المبحوثين الذين صرحوا بان العدالة التنظيمية "المساواة تتمكن من تحقيق الثقافة التنظيمية لتدعمها اعلى نسبة 81.3% من فئة العمال الذين لديهم مستوى ثانوي، ثم تليها نسبة 81% من فئة العمال الذين لديهم مستوى جامعي، ثم نسبة 66.7% من فئة العمال الذين لديهم مستوى متوسط، مقابل 20% من المبحوثين الذين صرحوا بان العدالة التنظيمية "المساواة لا تتمكن من تحقيق الثقافة التنظيمية لتدعمها نسبة 33.3% من فئة العمال الذين لديهم مستوى متوسط، ثم تليها نسبة 19% من فئة العمال الذين لديهم مستوى جامعي، ثم نسبة 18.8% من فئة العمال الذين لديهم مستوى ثانوي.

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية ان النسب متقاربة في جميع المستويات التعليمية من الإجابات تميل لفئتي العمال الذين لديهم مستوى ثانوي وجامعي الذين صرحوا بان العدالة التنظيمية "المساواة تتمكن من تحقيق الثقافة التنظيمية، وهذا راجع لنسبة الرضا المتحصل عليها، مقابل المبحوثين الذين صرحوا بان العدالة التنظيمية "المساواة لا تتمكن من تحقيق الثقافة التنظيمية خاصة فئة العمال الذين لديهم مستوى جامعي، وهذا راجع الى المستوى العال

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

من الوعي بحقوقهم التنظيمية ما يجعلهم الأكثر عرضة للحساسية تجاه أي انحراف عن المعايير العادلة بين افراد العمل والمرؤوسين.

في الأخير يمكننا القول انه هناك علاقة ارتباط قوية بين بين المستوى التعليمي ومدى تمكن العدالة التنظيمية "المساواة من تحقيق ثقافة تنظيمية، كونها وترتبط بشكل مباشر بالسلوك التنظيمي لما له من تأثير على العدالة التنظيمية.

الجدول رقم 29: يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الإداري.

| المجموع |    | جامعي |    | ثانوي |    | متوسط |   | المستوى التعليمي<br>الأسباب التي تساهم في |
|---------|----|-------|----|-------|----|-------|---|---|
|         |    | %     | ك  | %     | ك  | %     | ك |   |
| %42.5   | 17 | %38.1 | 8  | %43.8 | 7  | %66.7 | 2 | غياب الرقابة                              |
| %20     | 8  | %19   | 4  | %25   | 4  | %0    | 0 | غياب الوازع الديني                        |
| %37.5   | 15 | %42.9 | 9  | %31.3 | 5  | %33.3 | 1 | غياب سياسة العقاب                         |
| %100    | 40 | %100  | 21 | %100  | 16 | %100  | 3 | المجموع                                   |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تبين الاحصائيات المتحصل عليها في الجدول الذي امامنا العلاقة بين المستوى التعليمي والأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الإداري، حيث يظهر لنا الاتجاه العام نسبة 42.5% من مجموع اغلبيية المبحوثين الذين يرون ان من بين اهم الأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الإداري هي غياب الرقابة لتدعمها اعلى نسبة 66.7% من فئة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

العمال الذين لديهم مستوى متوسط، ثم تليها نسبة 43.8% من فئة العمال الذين لديهم مستوى ثانوي، ثم نسبة 38.1% من فئة العمال الذين لديهم مستوى جامعي. مقابل نسبة 37.5% من المبحوثين الذين يرون ان من بين الأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الإداري هي غياب سياسة العقاب لتدعمها نسبة 42.9% من فئة العمال الذين لديهم مستوى جامعي، ثم تليها نسبة 33.3% من فئة العمال الذين لديهم مستوى متوسط، ثم نسبة 31.3% فئة العمال الذين لديهم مستوى ثانوي، مقابل نسبة 20% من المبحوثين الذين يرون ان من بين الأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الإداري هي غياب الوازع الديني لتدعمها نسبة 25% من فئة العمال الذين لديهم مستوى ثانوي، ثم تليها نسبة 19% من فئة العمال الذين لديهم مستوى جامعين في حين انعدمت النسبة عند فئة العمال الذين لديهم مستوى متوسط.

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية ان من بين اهم الأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الإداري هو غياب عامل الرقابة لدى جميع الفئات، الا ان اعلى نسبة من الإجابات تميل لفئة العمال الذين لديهم مستوى متوسط وثانوي مقارنة بالعمال ذوي المستوى الجامعي، هذا يشير الى ان العمال ذوي المستوى المتوسط والثانوي يعتمدون أكثر على القيادة المباشرة والرقابة لضمان الالتزام واكتساب ثقافة تنظيمية، بينما العمال ذوي المستوى الجامعي هم أكثر وعياً بالمسؤولية الذاتية وقل اعتماداً على الرقابة.

وفي الأخير يمكننا القول انه هناك علاقة ارتباط قوية بين المستوى التعليمي والأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الإداري خاصة غياب الرقابة، حيث ان غياب الرقابة يؤثر بشكل كبير على العمال ذوي المستوى المتوسط والثانوي في المؤسسة.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

الجدول رقم 30: يبين العلاقة بين السن ومدى وجود رقابة تنظيمية داخل المؤسسة.

| المجموع | أكثر من 45 سنة |       | من 35 سنة الى 44 سنة |       | من 25 سنة الى 34 سنة |       | اقل من 24 سنة |      | السن<br>مدى وجود<br>رقابة تنظيمية |         |
|---------|----------------|-------|----------------------|-------|----------------------|-------|---------------|------|-----------------------------------|---------|
|         | ك              | %     | ك                    | %     | ك                    | %     | ك             | %    |                                   |         |
|         | 24             | 66.7% | 6                    | 41.2% | 7                    | 84.6% | 11            | 0%   | 0                                 | نعم     |
|         | 16             | 33.3% | 3                    | 58.8% | 10                   | 15.4% | 2             | 100% | 1                                 | لا      |
| المجموع | 40             | 100%  | 9                    | 100%  | 17                   | 100%  | 13            | 100% | 1                                 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تبين الاحصائيات المتحصل عليها في الجدول الذي امامنا العلاقة بين متغير السن ومدى وجود رقابة تنظيمية داخل المؤسسة، حيث يظهر لنا الاتجاه العام نسبة 60% من مجموع اغلبية المبحوثين الذين صرحوا بوجود رقابة تنظيمية بالمؤسسة لتدعمها اعلى نسبة 84.6% من فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 25 سنة و 34 سنة، ثم تليها نسبة 66.7% من فئة العمال الذين أعمارهم أكثر من 45 سنة، ثم نسبة 41.2% من فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 35 سنة و 44 سنة، في حين انعدمت النسبة عند العمال الذين أعمارهم اقل من 24 سنة. مقابل نسبة 40% من المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود رقابة تنظيمية بالمؤسسة لتدعمها نسبة 100% من فئة العمال الذين أعمارهم اقل من 24 سنة، ثم تليها نسبة 58.8% من فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 35 سنة و 44 سنة، ثم تليها 33.3% من فئة العمال الذين أعمارهم أكثر من 45 سنة، ثم 15.4% من فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 25 سنة و 34 سنة.

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية ان اعلى نسبة من الإجابات تميل لفئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 25 سنة و 34 سنة وهم فئة شابة، الذين صرحوا بوجود رقابة تنظيمية بالمؤسسة وهم أكثر استجابة للرقابة التنظيمية، حيث انها غالبا تكون الفئة الأكثر نشاط وحرص على الالتزام بالقوانين والتوجيهات بضمن مستقبلها المهني، مقارنة بالعمال الذين لديهم أكثر من 45 سنة وهم فئة الكهول، ما يعكس تراكم الخبر لديهم بحيث يصبحون يشعرون بالاستقلالية في العمل.

في الأخير يمكننا القول انه هناك علاقة قوية بين متغير السن ووجود رقابة تنظيمية في المؤسسة، حيث يظهر تأثير الرقابة التنظيمية على سلوك الافراد في مختلف الفئات العمرية، الا ان لها تأثير قوي على الفئات العمرية الأصغر في المؤسسة،

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

والتي عادة ما تكون أكثر انحرافا في الأنظمة والقوانين وتستجيب بشكل أكبر للرقابة التنظيمية كونهم فئة شابة تبحث عن التوجيه الواضح في بداية المسيرة المهنية عكس فئة الكهول.

الجدول رقم (31): يبين مدى صدق وثبات المقياس المعتمد:

| المقياس     | معامل (Alpha Cronbach) |
|-------------|------------------------|
| 24 سؤال-بند | 0,6                    |

يوضح الجدول أعلاه نسبة الصدق والثبات للمقياس المعتمد في هذه الدراسة كانت مقبولة وهذا ما يعطينا الفرصة للحصول على نتائج أكثر مصداقية.

### ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الشواهد الكمية التي تطرقنا اليها بالتحليل توصلنا الى النتائج التالية:

#### 1-النتائج الخاصة بخصائص العينة:

أوضحت الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

- 62.5% من افراد العينة صرحوا بأنهم من جنس اناث.
- 42.5% من افراد العينة صرحوا بان أعمارهم تتراوح بين 35 و 44 سنة.
- 77.5% من افراد العينة صرحوا بأنهم متزوجين.
- 52.5% من افراد العينة ادلو بأنهم جامعيين.
- 42.5% من افراد العينة صرحوا بأنهم.

#### 2-مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

#### 2-1مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

بالنظر الى الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها ان "القيم التنظيمية تؤثر على ظاهرة التسيب الإداري ببلدية رغبة"

## الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات

تبين لنا من خلال ما توصلنا اليه من نتائج بخصوص هذه الفرضية وابعادها ومؤشراتها المختلفة الى ان اغلب المبحوثين من بلدية رغاية بشرق الجزائر العاصمة والمقدر عددهم 40 موظف ان القيم التنظيمية تؤثر على ظاهرة التسبب الإداري وهذا ما يتضح من خلال النتائج التالية:

- 57.5% من المبحوثين صرحوا بان أفكارهم لا تتوافق مع أفكار المؤسسة.
- 70% من المبحوثين يرون بان الثقافة التنظيمية تتبين من خلال القيم السائدة في المؤسسة.
- 50% من المبحوثين يرون بان مناخ العمل يؤهلهم للعمل بفعالية.
- 55% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتكيفون مع تغيرات العمل.
- 72.5% من المبحوثين صرحوا بان المؤسسة لا تسمح لهم بالتأخر عن مواعيد العمل.
- 60% من المبحوثين صرحوا بأنهم يلتزمون بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للمؤسسة.
- 77.5% من المبحوثين صرحوا بأنهم يقومون بإنجاز مهامهم في الوقت المحدد.
- 42.5% من المبحوثين يرون ان من بين أكبر المعوقات التي تواجهها المؤسسة في كسب ثقافة تنظيمية قوية هي نقص الخبرة لدى العاملين.
- 80% من المبحوثين يرون ان تحقيق العدالة التنظيمية "المساواة" يمكن من تحقيق ثقافة تنظيمية.
- 60% من المبحوثين يرون ان التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي الى تحقيق الالتزام والانضباط في العمل.

حيث يتضح من خلال الجدول رقم(6) أن 57.5% من المبحوثين صرحوا بان أفكارهم لا تتوافق مع أفكار المؤسسة في حين قد إشارة الجدول رقم (7) أن 70% من المبحوثين يرون بان الثقافة التنظيمية تتبين من خلال القيم السائدة في المؤسسة الا اننا نشير ان عدم توافق أفكار الموظفين والقيم المؤسسية تؤدي الى فجوة في التوافق الثقافي أي إذا كانت القيم المؤسسية لا تتماشى مع توقعات وأفكار الموظفين فحتما سيؤدي ذلك الى عدم التوافق ما يؤثر على الثقافة التنظيمية ومستوى الاندماج الوظيفي. كما يتبين من خلال الجدول رقم (9) أن 50% من المبحوثين يرون بان مناخ العمل يؤهلهم للعمل بفعالية ومن خلال الجدول رقم (10) أن 55% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتكيفون مع تغيرات العمل ما يشير الى مدى توافق الموظفين مع القيم التنظيمية المتغيرة غير ان هناك جزءا من الموظفين غير قادرين على التكيف ما قد ينعكس في شكل تسبب اداري نتيجة شعورهم لعدم الارتباط بالتوجهات الجديدة للمؤسسة، ويتضح من خلال الجدول رقم (11) أن 72.5% من المبحوثين صرحوا بان المؤسسة لا تسمح لهم بالتأخر عن مواعيد العمل، والجدول رقم (12) أن 60% من المبحوثين صرحوا بأنهم يلتزمون بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للمؤسسة، و الجدول رقم (13) 77.5% من المبحوثين صرحوا بأنهم يقومون بإنجاز مهامهم في الوقت المحدد، حيث يتضح من خلال ذلك انهم لا

يتهاونون في ضياع الوقت و القيم التنظيمية التي تعزز الالتزام بالأداء والانجاز تؤدي دورا إيجابيا في تقليل التسبب الإداري، ويبين الجدول رقم (14) ان 42.5% من المبحوثين يرون ان من بين أكبر المعوقات التي تواجهها المؤسسة في كسب ثقافة تنظيمية قوية هي نقص الخبرة لدى العاملين، هذا ما يمثل عقبة في بناء ثقافة تنظيمية قوية أي ان ذلك يؤدي ذلك تسبب اداري اذا لم يكن لدى الموظفين الخبرة الكافية في التعامل مع مسؤولياتهم بفعالية. كما يبين الجدول رقم (15) 80% من المبحوثين يرون ان تحقيق العدالة التنظيمية "المساواة" يمكن من تحقيق ثقافة تنظيمية، والجدول رقم (23) 60% من المبحوثين يرون ان التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي الى تحقيق الالتزام والانضباط في العمل، هذا ما يدل على ان الموظفون واعون بأهمية العدالة التنظيمية وتطبيق القوانين في تعزيز القيم التنظيمية والتي تساهم في تحقيق الالتزام الانضباط وتحقيق ثقافة تنظيمية بعيدا عن التسبب الإداري اي ان وجود قيم تنظيمية واضحة ومطبقة بجدية يحد من التسبب الإداري.

وقد افادتنا دلالات الجدول المركب رقم (25) في الحصول على معطيات هامة من خلال توضيحه لعلاقة الاقدمية في العمل وعمل الرقابة الإدارية على اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي تؤدي الى التسبب الإداري

وقد بينت النتائج القيم التنظيمية مثل الرقابة الادارية انها من بين القيم التنظيمية لها دور هام في المؤسسة حيث تعتمد عليها في إدارة العمل وكما أنها تساهم في التقليل من حدة التسبب الإداري، كما تختلف استجابات العمال لهذه القيم حسب اقدميتهم في المؤسسة، بحيث تعتمد الفئات ذات الخبرة المتوسطة بشكل كبير على الرقابة في حين تعتمد الفئات الأكثر اقدمية على القيم الذاتية والانضباط الشخصي، وبشكل عام يمكننا القول ان القيم التنظيمية تؤثر على مختلف مؤشرات خاصة الرقابة حيث تعتبر الأداة الأساسية تضمن تحقيق الالتزام مما يقلل من التسبب الإداري ويعزز من ثقافة المؤسسة. وذلك حسب ما وضحته الشواهد الاحصائية للجدول.

كما اشارت النتائج المتحصل عليها في الجدول المركب رقم (29) والذي يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الإداري ان القيم التنظيمية تلعب دورا جوهريا في التأثير على ظاهرة التسبب الإداري وتحقيق الثقافة التنظيمية حيث يظهر ان العاملين من مختلف المستويات التعليمية يرون ان غياب عامل الرقابة وغياب سياسة العقاب هما احدى الأسباب الرئيسية لانتشار التسبب الإداري الا ان الاعتماد على الرقابة يتفاوت حسب المستوى التعليمي حيث ان العاملين ذو المستوى المتوسط والثانوي كما اظهروا اعتمادا اكبر على الرقابة والقيادة المباشرة في التحكم في سلوكهم التنظيمي هذا ما يوحي احتياج العاملين الى اطار رقابي واضح يساعدهم على الالتزام بالقواعد والتنافس على العمل وكذا تعزيز الفعالية، وعدم وجود هذا الاطار يساهم بشكل كبير في انتشار التسبب الإداري في هذه الفئات، اما

العمال ذو المستوى الجامعي يكون اكثر قدرة على تنظيم انفسهم وتبني القم التنظيمية دون الحاجة الى رقابة مباشرة لكنهم بحاجة الى نظام عقوبات لضمان العدالة في المؤسسة.

ويتضح لنا من خلال الجدول رقم (30) الذي يبين العلاقة بين السن ومدى وجود رقابة تنظيمية داخل المؤسسة ان هذه العلاقة تعكس تأثير القيم التنظيمية على العاملين بطرق مختلفة حسب فئتهم العمرية حيث ان الفئات الشابة تحتاج الى رقابة قوية لضمان التوجيه واستغلال الفرص كون هذه الفئة لها فهم أعمق للقيم المؤسسية بينما الفئة الأكبر سنا تعتمد على القيم الذاتية. فيمكننا القول ان تطبيق بشكل فعال يؤدي الى تحقيق ثقافة تنظيمية متماسكة تقلل من التسبب الإداري وتحقق اهداف المؤسسة.

ومنه يمكننا القول ان الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها ان "القيم التنظيمية تؤثر على ظاهرة التسبب الإداري ببلدية رغبة" محققة لحد ما.

## 2-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

بالنظر الى الجداول المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها ان: "يؤثر السلوك التنظيمي على ظاهرة التسبب الإداري ببلدية رغبة" تبين أن:

- 82.5% من المبحوثين يصرحوا أن المناخ التنظيمي يؤثر في تشكيل ثقافة تنظيمية.
- 42.5% من المبحوثين يصرحوا أن غياب الرقابة من أكبر الأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الإداري في المؤسسة.
- 67.5% من المبحوثين يرون أن نظام العقوبات يساهم في مكافحة التسبب الإداري.
- 80% من المبحوثين يرون أن التسبب الإداري ينشأ نتيجة لسوء الرقابة.
- 62.5% من المبحوثين يرون أنه لا توجد أدوات تساعد على الانضباط في المؤسسة.
- 85% من المبحوثين يصرحوا أن العمل بطريقة جيدة يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة.
- 60% من المبحوثين يرون أنه هناك رقابة تنظيمية بالمؤسسة.
- 80% من المبحوثين يرون أن للرقابة دور كبير في التحكم على سيرورة المؤسسة بعيدا عن التسبب الإداري.
- 92.5% من المبحوثين يرون أن القوانين التنظيمية لها تأثير إيجابي على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

ويتضح من خلال الجدول رقم (8) ان 82.5% من المبحوثين يصرحوا أن المناخ التنظيمي يؤثر في تشكيل ثقافة تنظيمية، حيث ان المناخ التنظيمي يشكل الأساس الذي تتكون منه ثقافة المؤسسة فان تدهور في هذا المناخ يمكن ان يؤثر سلبا على السلوك التنظيمي مما يؤدي ضعف الأداء والتعاون على العمل الجماعي وتراكم حجم النزاعات ما يزيد احتمالية التسبب الإداري، كما يتبين من خلال الجدول (16) ان 42.5% من المبحوثين يصرحوا أن غياب الرقابة من أكبر الأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الإداري في المؤسسة والجدول (18) يبين ان 80% من المبحوثين يرون أن التسبب الإداري ينشأ نتيجة لسوء الرقابة، ما يعكس ان غياب الرقابة او ضعفها يعتبر عامل رئيسي حيث يؤثر على تفاعل الافراد وتحفيزهم على العمل الجيد ويؤدي الى اهمالهم وتهاونهم عن العمل، اما الجدول رقم (17) يبين أن 67.5% من المبحوثين يرون أن نظام العقوبات يساهم في مكافحة التسبب الإداري، مون العقوبات التنظيمية تساعد في ضبط السلوك غير المنضبط بحيث يشعر الموظفون بوجود تداعيات فعلية لأي سلوك يخرج عن اطار الالتزام هذا ما يعزز الانضباط ويقلل من شدة التسبب الإداري. ثم نجد الجدول رقم (19) يبين ان 62.5% من المبحوثين يرون أنه لا توجد أدوات تساعد على الانضباط في المؤسسة ويظهر هذا الجانب ان هناك نقصا في الأدوات التنظيمية التي تساعد على الحفاظ على الانضباط كما يرتبط ذلك بعدم وجود أنظمة واضحة للمتابعة مما لزيد من فرص حدوث التسبب الإداري. اما الجدول رقم (20) يبين ان 85% من المبحوثين يصرحوا أن العمل بطريقة جيدة يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة، وتشير هذه النتيجة الى ان وجود بيئة عمل منتظمة ومتابعة دقيقة يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة والسلوك التنظيمي الإيجابي الناتج عن الرقابة الجيدة والعقوبات المناسبة يشجع على الأداء الحيد وبالتالي يقلص من فرص حدوث التسبب الإداري. ثم نجد الجدول رقم (21) الذي يبين ان 60% من المبحوثين يرون أنه هناك رقابة تنظيمية بالمؤسسة، والجدول رقم (22) الذي يبين ان 80% من المبحوثين يرون أن للرقابة دور كبير في التحكم على سيرورة المؤسسة بعيدا عن التسبب الإداري يبينوا ان الرقابة التنظيمية تلعب دورا كبيرا في الحفاظ على سير المؤسسة بعيدا عن التسبب كما تشكل عنصرا فعال في ردع أي سلوك غير منضبط وتضمن التزام الجميع بالقوانين. في حين نجد الجدول رقم (24) الذي يبين ان 92.5% من المبحوثين يرون أن القوانين التنظيمية لها تأثير إيجابي على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، حيث تعزز هذه النتيجة أهمية القوانين واللوائح في تشكيل السلوك التنظيمي الإيجابي عندما تكون القوانين واضحة ويتم تطبيقها بشكل عادل فإنها تساهم في تقليل التسبب الاداري.

وقد افادتنا دلالات نتائج الجدول المركب رقم (26) الذي يبين العلاقة بين الاقدمية في العمل وموقف المبحوثين من التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية في المؤسسة في الحصول على معطيات هامة من خلال توضيحه ان

السلوك التنظيمي الذي يتسم بالانضباط والقوانين الصارمة يقلل من فرص الوقوع في التسبب لان العمال لا يعرفون ما هو متوقع منهم بل يشعرون بالرقابة الفعالة كما يتم التحكم في سلوكهم من خلال هذا النظام التنظيمي الذي يضمن الحد من التسبب الإداري. أي ان التطبيق الصارم للقوانين يحفز العمال ويعزز من سلوكهم التنظيمي ويمنع من تسرب التسبب في المؤسسة، ما يحقق الثقافة التنظيمية الفعالة.

ويتضح لنا من خلال الجدول رقم (27) الذي يبين العلاقة بين الاقدمية في العمل والتزام العمال بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للعمل ان لسلوك التنظيمي تأثير كبير على ظاهرة التسبب الإداري، بحيث كلما كان السلوك التنظيمي يعتمد على مبدأ الثواب والعقاب بشكل عادل وشفاف كلما تم تقليص هذه الظاهرة وتعزيز الالتزام بثقافة العمل.

كما اشارت النتائج المتحصل عليها في الجدول المركب رقم (29) والذي يبين العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى تمكن العدالة التنظيمية "المساواة من تحقيق ثقافة تنظيمية ان العدالة التنظيمية والمساواة تلعبان دورا رئيسيا في تحقيق الثقافة التنظيمية والحد من ظاهرة التسبب الإداري، وذلك من خلال تطبيق العدالة بالتساوي بين العمال حيث يصبحون أكثر استعدادا للالتزام والاندماج في بيئة العمل، والعكس غياب العدالة او الشعور بعدم المساواة يمكن ان يؤدي الى تفاقم السلوكيات السلبية والتسبب الإداري.

ومنه يمكننا القول ان الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها ان " يؤثر السلوك التنظيمي على ظاهرة التسبب الإداري ببلدية رغبة" محققة لحد ما.

### 2-3 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية:

بالنظر الى ما اوضحته نتائج الدراسة من معطيات ميدانية، ومختلف الجداول الإحصائية البسيطة والمركبة التي توافقت تصريحات المبحوثين فيها مع اتجاه صدق وصحة الفرضيات الجزئية يمكننا القول ان الفرضية الرئيسية والتي مفادها ان الثقافة التنظيمية تؤثر على مظاهر التسبب الإداري ببلدية رغبة مثبتة الى حد كبير، أي ان توجد علاقة عكسية لمتغيرات الدراسة.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

من خلال التحاليل والتفسيرات المجمعّة كميًا وكيفيًا المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بمظاهر التسيب الإداري لدى موظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية -الرباط- ومن خلال المؤشرات المستند عليها توصلت إلى:

- وجود علاقة عكسية بين الثقافة التنظيمية ومظاهر التسيب الإداري ببلدية -الرباط-.
- وجود علاقة عكسية بين القيم التنظيمية وظاهرة التسيب الإداري ببلدية -الرباط-.
- وجود علاقة عكسية بين السلوك التنظيمي وظاهرة التسيب الإداري ببلدية -الرباط-.
- التأثير على المناخ التنظيمي يؤثر سلبًا على السلوك التنظيمي ما يزيد من حدة التسيب الإداري.
- ضعف وغياب الرقابة يؤدي إلى تفاقم انتشار التسيب ويؤثر في توجيه وضبط السلوك التنظيمي.
- القيم التنظيمية دون توجيه مباشر تؤدي إلى خلل في الانضباط وزيادة انتشار التسيب الإداري.
- التطبيق الصارم للقوانين يحفز العمال ويعزز من سلوكهم التنظيمي ويمنع من تسرب التسيب.
- تشكيل السلوك التنظيمي الإيجابي عندما تكون القوانين واضحة ويتم تطبيقها بشكل عادل فإنها تساهم في تقليل التسيب الإداري.
- الالتزام بالقواعد والتنافس على العمل ينقص من حدة انتشار التسيب الإداري.

### خلاصة الفصل

قد اعتمدنا في هذا الفصل على تحليل ومناقشة النتائج المتوصل اليها في الدراسة، وذلك من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي تم عرضها وتحليها ومناقشتها، مما ساهم في للوصول الى مجموعة من النتائج الجزئية والعامّة.

خاتمة

## خاتمة

في ختام هذه الدراسة المتعلقة بالبحث حول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمظاهر التسيب الإداري، لقد حاولت هذه الدراسة تقديم طرحا سوسيولوجيا في قراءتها لهذه الدراسة داخل المجلس الشعبي البلدي، كونها ظاهرة جد مهمة تمس استقرار وسيرورة المؤسسة.

بحيث تم تفسير هذه الدراسة بالتركيز على " القيم التنظيمية" و" السلوك التنظيمي"، وتم ضبط هذه الدراسة من خلال ضبط مؤشراتها وقياسها وفهمها من خلال المعايير والقيم والسلوكيات والأعراف التنظيمية السائدة في المؤسسة، التي تحكم تفاعلات وتشكل كيفية تفكير افراد المؤسسة، وادراكهم لما يتأثرون به ويؤثرون فيه، وما ينعكس على ممارسات المؤسسة، قد توصلنا الى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- التأثير على المناخ التنظيمي يؤثر سلبا على السلوك التنظيمي ما يزيد من حدة التسيب الإداري.
- ضعف وغياب الرقابة يؤدي الى تفاقم انتشار التسيب ويؤثر في توجيه وضبط السلوك التنظيمي.
- القيم التنظيمية دون توجيه مباشر تؤدي الى خلل في الانضباط وزيادة انتشار السيب الإداري.
- التطبيق الصارم للقوانين يحفز العمال ويعزز من سلوكهم التنظيمي ويمنع من تسرب التسيب.
- تشكيل السلوك التنظيمي الإيجابي عندما تكون القوانين واضحة ويتم تطبيقها بشكل عادل فإنها تساهم في تقليل التسيب الإداري.
- الالتزام بالقواعد والتنافس على العمل ينقص من حدة انتشار التسيب الإداري.

وفي الأخير يمكننا القول ان موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمظاهر التسيب الإداري ان الثقافة التنظيمية هي عامل مؤثر جدا وحاد في ظهور او الحد من التسيب الإداري.



ملخص الدراسة

## ملخص

تم في هذه الدراسة تناول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمظاهر التسبب الإداري وهي دراسة ميدانية أجريت على مجموعة من موظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية رغاية ولاية الجزائر .

وهدفت هذه الدراسة الى محاولة توضيح وفهم العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية ومظاهر التسبب الإداري حيث تم التركيز على بعدي القيم التنظيمية والسلوك التنظيمي في مدى وكيفية تأثيرهم على ظاهرة التسبب الإداري.

وتم انطلاق الدراسة هذه من تساؤل رئيسي وهو: ما علاقة الثقافة التنظيمية بمظاهر التسبب الإداري؟ ولمعالجة هذه الدراسة قمت بتفكيك السؤال الرئيسي الى تساؤلات فرعية تمثلت في: ما تأثير القيم التنظيمية على ظاهرة التسبب الإداري؟ وكيف يؤثر السلوك التنظيمي على ظاهرة التسبب الإداري؟

وللإجابة على تساؤلات هذه الدراسة قمت بصياغة الفرضيات التالية: الفرضية الرئيسية هي "تأثر الثقافة التنظيمية على مظاهر التسبب الإداري" والفرضيات الفرعية تمثلت في " القيم التنظيمية تؤثر على ظاهرة التسبب الإداري ببلدية رغاية" و "يؤثر السلوك التنظيمي على ظاهرة التسبب الإداري ببلدية رغاية".

لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها، اعتمدت على المنهج الوصفي ذو الطابع التحليلي لتحليل متغيرات الدراسة المجمع من خلال الدراسة الميدانية، توصلنا الى النتائج المتمثلة في وجود علاقة عكسية بلن الثقافة التنظيمية بمظاهر التسبب الإداري، حيث ان كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية قائمة على الالتزام بالقيم التنظيمية كلما قلت مظاهر التسبب الإداري، وكلما كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة غير قائمة على الالتزام بالسلوك التنظيمي، سيؤدي ذلك حتما الى زيادة حدة مظاهر التسبب الإداري.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي، التسبب الإداري.

### **Abstract**

This study addressed the topic of organizational culture and its relationship to administrative negligence. It is a field study conducted on a group of employees at the People's Municipal Assembly of Reghaia Municipality in Algiers.

The study aimed to clarify and understand the relationship between organizational culture and administrative negligence, focusing on the dimensions of organizational values and organizational behavior and how they affect the phenomenon of administrative negligence.

The study started from a main question: What is the relationship between organizational culture and administrative negligence? To address this study, the main question was broken down into sub-questions: What is the impact of organizational values on administrative negligence? And how does organizational behavior affect administrative negligence?

To answer the questions of this study, the following hypotheses were formulated: The main hypothesis is "Organizational culture affects manifestations of administrative negligence", and the sub-hypotheses were: "Organizational values affect the phenomenon of administrative negligence in Reghaia Municipality" and "Organizational behavior affects the phenomenon of administrative negligence in Reghaia Municipality."

To achieve the objectives of the study and verify the validity of its hypotheses, the descriptive-analytical approach was adopted to analyze the study variables collected through field research. We arrived at results indicating a positive relationship between organizational culture and manifestations of administrative negligence, where the stronger the organizational culture based on adherence to organizational values, the less the manifestations of administrative negligence. Conversely, the weaker the organizational culture and the less adherence to organizational behavior, the more the manifestations of administrative negligence". This will inevitably lead to an increase in the severity of administrative negligence.

#### **Key words :**

Organizational culture, Administrative negligence or mismanagement, Organizational behavior, Organizational values, Organization, Employee

## قائمة المصادر والمراجع

1. أ.خلفون زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد،
2. ابراهيم عبد القادر محمد، دراسة حالة قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية (شركة الاتصالات الاردنية)، الشرق الاوسط، 2015.
3. امين محم حسن بسمة رحمن الصباح، الثقافة التنظيمية واخلاقيات المهنة، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد الأول، العدد 3، ص609.
4. بحو كريمة، برودي كريمة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية درار، 2018.
5. بركان أسماء، جليد نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، 2017.
6. بركان وليد طيرشي لياس، دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2022.
7. بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
8. بكوش ليلي أ.د. محجر ياسين، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.
9. بن قويدر زينب عابد زهور، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي لدى العمال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة يحي فارس، المدية، 2022.
10. بن هامل جميلة، كتاب علم الاجتماع تنظيم والعمل، المركز الجامعي، مغنية، 2023.
11. بوخاتم عبير، بوسته اسماء، دور الرقابة الادارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة ابن خلدون تيارت، 2023.
12. بوشة رحيمة حاج احمد إكرام، التسبب التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل، درار، 2020.
13. خالد محمد ابو شعيرة، ثائر احمد غباري، الثقافة وعناصرها، مكتبة المجتمع العربي دار الاعصار العلمي للنشر وال توزيع 1718، عمان، 2013.
14. خرامة عبد المليك، التسبب الإداري بالمرافق العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
15. الذهبي عمر ثقافة العامل وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم والعمل، درار، 2017.

16. رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة الجزائر، 2006.
17. السكارنه بلال خلف، اخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 2009.
18. سمارة نصير، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، منشورات المجلس، الجزائر، 2005.
19. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2003.
20. عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2012، ص122.
21. عمار بوحوش، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ط1، 2019.
22. مجلة كلية التربية، الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكلية، جامعة لاهر، 2015.
23. مساهل عبد الرحمن، التسبب الإداري وأخلاقيات الموظف العام في الوظيفة العمومية من منظور إسلامي، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، مركز الجامعي نور البشير، البيض، ال عدد1، 2013.
24. هند إبراهيم، دراسة عن التسبب الإداري وأثره على الأداء الموظف العام بالقانون العراقي، استشارات قانونية مجانية، 2024.
25. نسرين شعطوط، لبنى بوقديرة، استخدام مواقع التواصل الاجتماعي، مذكرة ماستر في الاعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحيى \_جيجل\_، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الإعلام والاتصال، تخصص سمعي بصري، 2021.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع

تنظيم وعمل

استمارة بحث حول:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمظاهر التسبب الإداري

دراسة ميدانية ب -بلدية الرغاية -

اشراف:

إعداد الطالبة: بشرى قريشي

س.ي خوجة

أخي العامل أختي العاملة

تحية طيبة وبعد ....

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، اتشرف بأن اضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بموضوع الدراسة، راجية منكم التعاون والتكرم بقراءة كل محاوره والإجابة بدقة وموضوعية عن مختلف الأسئلة المطروحة، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة. وأحيطكم علما أن ما تقدمونه من معلومات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي سنتوصل إليها الدراسة.

المحور الاول:

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر  انثى
2. السن: اقل من 24 سنة  من 2 سنوات الى 34 سنة  من سنة 35 الى 44 سنة  أكثر من 45 سنة
3. الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
4. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
5. الاقدمية في العمل: اقل من 5 سنوات  من 6 الى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: البيانات العامة حول المتغيرين

- 6- هل تتوافق أفكارك مع ثقافة المؤسسة: نعم  لا
  - 7- الثقافة التنظيمية تبين من خلال القيم التي يتسم بها العاملين داخل المؤسسة: نعم  لا
  - 8- يؤثر المناخ التنظيمي في تشكيل ثقافة تنظيمية فعالة تسيير وفقها المؤسسة: نعم  لا
  - 9- هل مناخ العمل يؤهلك لإعداد عملك بفعالية: نعم  لا
  - 10- هل تتكيف مع التغيرات التي تحدث في العمل: نعم  لا
- إذا كان الجواب ب " نعم " قل لماذا؟ وإذا كان الجواب ب " لا " قل لماذا؟  
.....

- 11- هل تسمح إدارة المؤسسة بالتأخر عن مواعيد العمل؟ نعم  لا
- 12- هل تلتزم بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للعمل؟ نعم  لا
- 13- هل يكلفك مشرفك بإنجاز مهام العمل في وقت محدد؟ نعم  لا

14- ماهي المعوقات التي قد تواجهها المؤسسة في كسب ثقافة تنظيمية قوية؟

- نقص الخبرة لدى العاملين

- عدم التنسيق الجيد بين وحدات المؤسسة

- تضخم العمالة بالجهاز الإداري

15- هل تحقيق العدالة التنظيمية " المساواة " تمكن العاملين من تحقيق ثقافة تنظيمية قوية داخل

المؤسسة؟ نعم  لا

16- ما هي أهم الأسباب التي تساهم في انتشار التسيب الإداري؟

- غياب الرقابة

- غياب الوازع الديني

- غياب سياسة العقاب

17 - هل يساهم نظام العقوبات التي تعتمد عليه المؤسسة في مكافحة مظاهر التسيب؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ "لا" فما هي الطريقة الأمثل في نظرك لمكافحة هذه الظاهرة؟

.....

18- ينشأ التسيب الإداري نتيجة لسوء أسلوب الرقابة السائدة داخل المؤسسة؟ نعم  لا

19- هل توجد بالمؤسسة أدوات تساعد على الانضباط؟ نعم  لا

20- هل ترى أن إنجاز عملك بطريقة جيدة يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم  لا

21- هل توجد رقابة تنظيمية داخل المؤسسة؟ نعم  لا

22- هل عملية الضبط و التحكم و الرقابة في العمل تتحكم في سيرورة المؤسسة بعيدا عن التسبب  
نعم  لا  ؟

23- تعمل الرقابة الإدارية على اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي تؤدي إلى تؤدي الى التسبب  
الإداري في أداء العاملين؟ نعم  لا

24- التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية في المؤسسة يؤدي إلى:

- الدقة في الأداء والسرعة في الإنجاز

- الالتزام والانضباط والمواظبة في العمل

- الإهمال واللامبالاة

- انخفاض نسبة الأداء

25- كيف تؤثر هذه القوانين على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة؟

- تأثير ايجابي  -تأثير سلبي