جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور الثقافة التنظيمية في التقليل من المشاكل الانضباطية في مديرية الضرائب فرع المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

شيكر منير

ابراهيمي سيد أحمد

تحت إشراف الأستاذة:

د.طهراوي حياة

أعضاء لجنة المناقشة			
	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د.طهراوي حياة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2022– 2023

شكر و تقدير

يقول النبي ﷺ : { من لا يشكر الناس لا يشكر الله }

أحمد الله تعالى على أن وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل من غير حول مني ولا قوة فهو الذي له الفضل أولا و أخيرا.

ما كان هذا البحث ليرى لولا مساعدة بعض الأشخاص كان لهم الفضل في رسم معالم هذا البحث والذين نتقدم إليهم بالشكر الجزيل و نحفظ جميلهم ما حيينا وأتقدم أولا بشكر خاص للأستاذة المشرفة طهراوي حياة على قبولها الإشراف على هذا العمل المتواضع ولبذلها المخلص، فقد كان لصبرها وتدقيقها الأثر الواضح في توجيه سير رسالتي هذه نحو الاتجاه الصحيح و مساعدتي في إتمامها، فوفقها الله و جزاها خير جزاء .

كما أتوجه بالشكر والامتنان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع.

وأخيرا أتقدم بالشكر إلى كل الزملاء لدفعة الماستر سنة 2022- 2023 تخصص أدارة أعمال

الإهداء

نحمد الله حمدا يليق بجمال وجهه وعظيم سلطانه أنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة جهدي هذا إلى: من قال فيهما الرحمان " وبالوالدين إحسانا ..."

ريحانة الدنيا و نور عيني إلى التي تعبت وقاست الكثير من أجلي وعلمتني أن الحياة كفاح و وراء كل تعب نجاح إلى من رضت بالقليل لتصنع منه الكثير لأمي الغالية.

إلى من شاركني الماضي و الحاضر بنبضات جسمه و شوق عينيه علمني أن الإخلاص أساس النجاح ودفعني بكل حزم أبي العزيز.

إلى اخي أخي وأخواتي وجميع عائلتي من كبيرهم إلى صغيرهم

إلى كل الأساتذة في كل المراحل، إلى كل من نسيهم قلمي ولم ينساهم قلبي إلى زملاء الدفعة.

من منير

المستخلص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) للحد من المشاكل الانضباطية من وجهة نظر العاملين بمديرية الضرائب لولاية المدية (الجزائر). حيث تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (30) عينة. وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية في مديرية الضرائب بالمدية (الجزائر) كان بمستوى متوسط، وأن مستوى المشاكل الانضباطية مرتفع في مديرية الضرائب بالمدية (الجزائر).

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، المشاكل انضباطية.

Abstract:

This studay aims to identify the dimensions of organizationalculture represented in organizational beliefs , organizational expectations , organizational norms to reduce the disciplinary problems from the point of view of the employees of the tax directorate in the state of meded

(algeria), where the data and information related to the studay were collected through the distributed to the studay sample of (30) sampleswas at an average problems was high in the directorate of taxes in medea (algerai).

الفهارس

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر وتقدير	أ
إهداء	ب
مستخلص الدراسة	ج
الفهرس	ح
قائمة الجداول	د
قائمة الأشكال	و
مقدمة	ه
الفصل الأول :الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية	
تمهيد	02
المبحث الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية	03
المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية	03
المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية	04
المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية	06
المبحث الثاني: الأسس النظرية للثقافة التنظيمية	07
المطلب الاول: أساسيات الثقافة التنظيمية	07
المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية	08
المطلب الثالث: محددات وأنماط الثقافة التنظيمية	11
المبحث الثالث: الأسس التطبيقية للثقافة التنظيمية	13
المطلب الأول: نماذج الثقافة التنظيمية	13
المطلب الثاني: متطلبات التغيير الفعال للثقافة التنظيمية	16
المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في المنظمة	17
خلاصة الفصل	20
الفصل الثاني: المشاكل الانضباطية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية	
تمهيد	22
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الانضباط	23
المطلب الأول : طبيعة الانضباط	23
المطلب الثاني: النظام التأديبي كآلية لتحقيق الانضباط	28
المطلب الثالث: تطبيق نظام الانضباط	31
المبحث الثاني: ماهية المشاكل الانضباطية	34
المطلب الأول: تعريف المشاكل الانضباطية	35
المطلب الثاني: أشكال المشاكل الانضباطية	36
المطلب الثالث: أسباب المشاكل الانضباطية	37
المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالانضباط الوظيفي	38
المطلب الأول: التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الانضباط الوظيف	38
المطلب الثاني: العوامل المساعدة في نجاح الثقافة التنظيمية	39

المطلب الثالث: الانعكاسات السلبية للثقافة التنظيمية على الانضباط الوظيفي	39
خلاصة الفصل	41
الفصل الثالث: دور الثقافة التنظيمية في التقليل من المشاكل الانضباطية بمديرية الضرائب لولاية المدية	
تمهيد	43
المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب بلمدية	44
المطلب الأول: تقديم مديرية الضرائب بلمدية	45
المطلب الثاني: مهام مديرية الضرائب لولاية المدية	45
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب	45
المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة	53
المطلب الأول: منهج الدراسة	53
المطلب الثاني: أداة الدراسة	53
المطلب الثالث: جودة أداة الدراسة	55
المطلب الرابع: إجراءات تطبيق الدراسة	58
المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة	59
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية	59
المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية	62
المطلب الثالث: تحليل فقرات محور المشاكل الانضباطية	69
المبحث الرابع: اختبار الفرضية الثالثة والرابعة للدراسة	72
المطلب الأول: اختبار الفرضية الثالثة	72
المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على المشاكل الانضباطية بمديرية الضرائب لولاية المدية	76
خلاصة الفصل	78
الخاتمة	79
المراجع	**84**
الملاحق	88

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مصادر الحصول الثقافة التنظيمية	09
1-2	دور الثقافة التنظيمية في وضع خطط وبرامج عمل	19
1-3	أبعاد الثقافة التنظيمية و المشاكل الانضباطية	54
2-3	الدرجات المعطات لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبانة	54
3-3	معامل إتساق فقرات محور الثقافة التنظيمية مع البعد الذي تنتمي إليه	56
4-3	معامل الارتباط بين درجات فقرات محور المشاكل الانضباطية مع درجة الكلية للمحور	57
5-3	معامل الارتباط بين درجات محوري الاستبانة مع الاستبانة ككل	57
6-3	معاملات ثبات الاستبانة	58
7-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	60
8-3	توزيع افراد الدراسة حسب العمر	60
9-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنواة الخبرة المهنية	60
10-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	61
11-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	61
12-3	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	62
13-3	نتيجة اختبار الاشارة لفقرات بعد القيم التنظيمية	63
14-3	نتيجة اختبار الاشارة لفقرات بعد المعتقدات التنظيمية	65
15-3	نتيجة اختبار الاشارة لفقرات بعد التوقعات التنظيمية	66
16-3	نتيجة اختبار الاشارة لفقرات الاعراف التنظيمية	68
17-3	نتيجة إختبار الاشارة المشاكل الانضباطية	69
18-3	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اجابات المستقصين حول المحور الاول للجنس	73
19-3	نتائج اختبار مان وتيني حول فروقات ذات دلالة احصائية في اجابات المستقصين حول المحورين لمتغير العمر	74

20-3	نتائج مان وتيني حول فروقات ذات دلالة احصائية في اجابات المستقصين حول المحورين لمتغير المستوى التعليمي	74
21-3	نتائج اختبار مان وتيني حول فروقات ذات دلالة احصائية في اجابات المستقصين حول المحورين لمتغير الخبرة المهنية	75
22-3	اختبار كروكسال لمتغير الحالة العائلية	75
23-3	اختبار كروكسال لمتغير الوظيفية الشاغرة	76
24-3	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و المشاكل الانضباطية	76

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
3-1	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية	47

الملاحق

جامعة يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الاقصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة الاستبانة

سيد(ت)ي، السلام عليكم و رحمة الله و بركاته،

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة لإنجاز بحث علمي، وهذا في إطار نيل شهادة الماستر في علوم التسيير حول موضوع "دور الثقافة التنظيمية في التقليل من المشاكل الانضباطية في المؤسسة "،دراسة حالة مؤسسة مديرية الضرائب لولاية المدية، وبما أن قيمة الاستقصاء تعتمد على إجابتكم، نتوقع مساهمتكم الجادة في الاجابة على مجموعة الأسئلة المطروحة بدقة و موضوعية، وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة .

و نحيطكم علما أن كافة المعلومات التي ستقدمونها سوف تحاط بالسرية التامة وأن لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

مع خالص الشكر على تعاونكم سلفا

ضع إشارة (×) في المكان المناسب:

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 -الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2 -السن

أقل من 30 سنة ☐ أقل من 40 سنة ☐ 40 سنة فأكثر ☐

3-المستوى الدراسي

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ مهني ☐

4-الأقدمية في المؤسسة

أقل من 5 سنوات ☐ أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

5-الحالة العائلية :

☐

أعزب ☐ متزوج بأولاد ☐ متزوج بدون اولاد ☐ مطلق / أرمل ☐

6- الوظيفة الشاغرة :

مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ إطار ☐ مهام أخرى ☐

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

	العبارة	غالبا	أحيانا	لا يحدث أبدا
القيم التنظيمية	1 تشجعني المؤسسة على تبني القيم و المواقف التي تعزز انجاز أهدافي بكفاءة وفعالية .			
	2 أجد حرية عند تقديم أفكار جديدة لتطوير اجراءات و نظم العمل .			
	3 أحرص على تكوين علاقات عمل طيبة .			
	4 لدي المهارة و القدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة في مجال عملي .			
المعتقدات تنظيمية	5 لدي قناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة			
	6 أمتلك مهارات فنية تمكنني من أداء عملي .			
	7 أعتقد أن تطوير علاقات العمل بين الأقسام تجسد روح التعاون أثناء تأدية المهام .			
التوقعات التنظيمية	8 احرص على تعزيز مهاراتي من أجل تطوير عملي .			
	9 أشعر بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة .			
	10-تسعى ادارة المؤسسة لتلبية ما اتوقعه منها بخصوص الحوافز والمكافآت .			
	11-أبذل قصارى جهدي من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المؤسسة مني.			
الأعراف التنظيمية	12 تهتم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية لتكريم عمالها.			
	13- أقوم بسلوكيات تساهم في تكوين صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة .			
	14- تلتزم المؤسسة بنشر قصص نجاح العاملين .			
	15- تقوم المؤسسة بإبراز أعمال و إنجازات العمال .			

المشاكل الانضباطية	16- ألتزم بتوقيت الدخول و الخروج من العمل .			
	17- أتأخر في الحضور إلى العمل بالمؤسسة .			
	أ18- ثبت الخروج أثناء الدوام بكل الوسائل .			
	19- أتغيب عن العمل بدون مبرر .			
	20- أحضر إلى العمل و لا أتواجد في المكان المحدد لعملي			
	21- أستخدم الاجازات المرضية بشكل متكرر .			
	22- أتعمد البطء في أداء عملي .			
	23- أتقيد بأوامر رئيسي المباشر .			
	24- أتغيب عن العمل بعد انتهاء الاجازات الرسمية.			
	25-أخرج من العمل مؤقتا لقضاء حاجاتي في وقت العمل الرسمي .			
	26- أحافظ على أدوات و سائل العمل .			
	27- أصل متأخرا إلى مكان عملي صباحا .			

مقدمة

شهدت بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة جملة من التغيرات والتطورات على كافة الأصعدة، مما جعلها في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو الذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز، وهذا الأخير لا يتم إلا بتحقيقها للتوافق والموائمة بين ثقافتها وبيئتها الخارجية، ولكي تستمر المنظمات في تحقيق أهدافها بكفاءة يجب عليها الاهتمام بالمورد البشري الذي يعتبر الثروة الحقيقية والمحور الأساسي في المنظمة، كما أن التغير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات والخدمات في ظل العولمة تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات اليوم، لذلك فإن هذه الأخيرة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية فإنها تعرض نفسها لتهديد الزوال، والإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة، والتي من خلالها تستطيع النجاح، فمن أهم سبل النجاح لأي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة بكفاءة وفعالية، ولكي تضمن المنظمة اندماج أفرادها يجب تشكيل توافق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد، وهذا لن يتأت إلا من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم، وقادرة على خلق الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات بما يخدم أهداف المنظمة وتطلعاتها، إضافة إلى تجنب عدم الانضباط في العمل والذي بدوره يقلل من أداء الأفراد ويؤثر على العلاقات بين الزملاء

إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق نطرح الاشكالية الآتية.

كيف يمكن للثقافة التنظيمية التقليل من المشاكل الانضباطية في مديرية الضرائب لولاية المدية؟

التساؤلات الفرعية:

لإدراك حيثيات إشكالية الدراسة والإلمام بالموضوع أكثر نقوم بطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية بمديرية الضرائب لولاية المدية؟
- هل تشهد مديرية الضرائب لولاية المدية مشاكل إنضباطية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب لولاية المدية حول عبارات الاستبانة ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على المشاكل لانضباطية في مديرية الضرائب لولاية المدية.

فرضيات الدراسة:

انطلاقا من التساؤلات السابقة يمكن اقتراح الفرضيات الآتية:

-مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول رأيهم في الثقافة التنظيمية بمديرية الضرائب لولاية المدية يفوق درجة الحياد؛

-مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول وجود مشاكل انضباطية بمديرية الضرائب لولاية المدية يفوق درجة الحياد؛

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب لولاية المدية حول عبارات الاستبانة ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على المشاكل الانضباطية بمديرية الضرائب لولاية المدية.

أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة في إبراز العلاقة بين موضوع ا لثقافة التنظيمية والمشاكل الانضباطية، وتساعد هذه الدراسة على التعرف على مصادر وأسباب المشاكل الانضباطية لدى العاملين في المؤسسات، وفهم وتفسير أبعادها وآثارها السلبية.

أهداف الدراسة:

- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية.

-التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة الجزائرية من خلال مديرية الضرائب.

-محاولة تسليط الضوء على مفهوم المشاكل الانضباطية كفلسفة إدارية جديدة .

-بيان دور الثقافة التنظيمية في التقليل من المشاكل الانضباطية في المؤسسة .

أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب من بينها:

- الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص.
- الرغبة الذاتية في اختيار الموضوع .
- الاهتمام الكبير الذي يحظى به موضوع الثقافة التنظيمية في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
- حاجة المنظمات لمنهج فكري وأسلوب إداري يلبي طموحاتها في إبراز التفوق والتميز.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يأتي:

أ- الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على دراسة دور الثقافة التنظيمية(كمتغير مستقل) في التقليل من المشاكل الانضباطية في المؤسسة(كمتغير تابع).

ب- الجدود المكانية: مديرية الضرائب لولاية المدية.

ج- الحدود الزمانية: إجراء التربص في مديرية الضرائب لولاية المدية خلال شهر ماي 2023.

منهج وأدوات الدراسة:

للإجابة عن إشكالية البحث المطروحةونظرا لأهمية الدراسة وطب يعة الموضوع و للإلمام بأهم جوانبه سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي، فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات، إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة، ويقوم على جمع البيانات الكمية والكيفية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع بين الدراسات النظرية والميدانية، وهذا من أجل بيان دور الثقافة التنظيمية في التقليل من المشاكل الانضباطية في المؤسسة.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسات ومصادر البيانات فتمثلت في الآتي:

الدراسة النظرية(البحث المكتبي): الهدف منها الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية منها سواء كانت قديمة أو جديدة، وكذا مختلف المجلات والمقالات والدراسات السابقة؛

الدراسة الميدانية: لمعرفة آراء عينة من عمال مديرية الضرائب لولاية المدية سنستخدم الاستبانه لاختبار فرضيات الدراسة.

الدراسات السابقة:

-دراسة إلياس سالم (2006)، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لألمنيوم –ALGAL- وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة مُحَمَّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر؛ هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أبعاد التي تكون منها الثقافة التنظيمية.
- التعرف على العلاقة التي تربط بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.
- المساهمة في دراسة المعوقات الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز .

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية .
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع على الابتكار والإبداع على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير على أداء الموارد البشرية.

-دراسة مداحي أمال ومردود حنان (2014-2015)، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة)، رسالة ماستر، أكلي محند أو الحاج، البويرة؛ هدفت هذه الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل التوصل إلى النتائج.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمته.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها .

كما توصلت الدراسة إل نتائج أهمها:

- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير الجانب المعنوي، والجانب المادي، والجانب السلوكي.
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.

-دراسة حاج عمر إبراهيم، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بمتليلي –ولاية غرداية–، أطروحة دكتوراه في تنمية الموارد البشرية؛ هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- محاولة وصف البيئة الداخلية باعتبارها مصدرا للضغوط والمضايقات وطبيعة العلاقة بين مكونات البيئة الداخلية ة الأداء السلوكي.
- محاولة حصر مختلف الأسباب التي تؤدي إلى عدم الانضباط بين أوساط الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية .
- التعريف بأهم الملامح والخصائص المميزة للمؤسسة الجزائرية وتأثيرها على الأداء ودورها في تشكيل سلوك الانضباط والمتمثل في الأداء الجيد والفعال.

– محاولة إبراز أهمية الانضباط في سلوك العمال وتصحيح السلوكات السلبية.

كما توصلت الدراسة إلى أن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم وتسيير سلوك الأفراد وبسيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون بها فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الانجاز، الإدارة، إتقان العمل ...، كلها سمكات ضرورية للنجاح في كل ميدان، وإن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته والوصول إلى الأهداف المسطرة، تقسم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، حيث تتطرق في الفصل الأول للإطار النظري للثقافة التنظيمية من خلال استعراض المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية، بحيث في المبحث الأول نتناول ماهية الثقافة التنظيمية، خصائصها وعناصرها، في حين نتطرق في المبحث الثاني إلى مصادر الثقافة التنظيمية ، محدداتها، أنماطها والأسس التطبيقية لها، أما المبحث الثالث فتناول فيه نماذج الثقافة التنظيمية، متطلبات التغيير الفعال للثقافة التنظيمية وعلاقة الثقافة التنظيمية وإعداد إستراتيجية المنظمة.

أما الفصل الثاني فنخصصه للمشاكل الانضباطية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ، وذلك بالتطرق إلى مدخل مفاهيمي حول الانضباط والذي يضم طبيعة الانضباط والنظام التأديبي كآلية لتحقيق الانضباط وتطبيق نظام الانضباط، بينما يضم المبحث الثاني ماهية المشاكل الانضباطية الذي تتكون من تعريف المشاكل الانضباطية، أشكالها وأسبابها، أما المبحث الثالث فتطرق فيه إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالانضباط الوظيفي.

أما الفصل الثالث وهو الفصل الأخير فنقسمه إلى ثلاثة مباحث، حيث تتطرق في المبحث الأول إلى تقديم مديرية الضرائب بالمدية من خلال تعريفها والمهام التي تقوم بها وهيكلها التنظيمي، وفي المبحث الثاني تناول فيه الإطار المفاهيمي للدراسة من خلال منهج الدراسة، أداة وجودة الدراسة، إجراءات تطبيق الدراسة، أما المبحث الثالث فنفسر محاور الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا لكل المنظمات رغم إختلاف حجمها ومجال نشاطها من أجل الوصول إلى أهدافها، هذا ما يبرز ويبرر الاهتمام الذي توليه المنظمات لإكتساب الثقافة التنظيمية السليمة، والتي ستعكس بالإيجاب على كافة مكونات المنظمة وبالتالي ستساعد على الوصول إلى تحقيق برامجها.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية وأنواعها وأهميتها،خصائصها وأبعادها ومكوناتها، المحدادت والأنماط والنماذج وكذا أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.

المبحث الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمات والقائم على أساس المثابرة والعمل الجاد.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

يعكس مفهوم الثقافة التنظيمية منظومة من المعايير السلوك والقيم والاتجاهات المساهمة في تحقيق أداء متميز وفعال بالمنظمات

أولا: تعريف الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من المصطلحات التي قدمت لها العديد من التعريفات وهذا راجع لاختلاف وجهات نظر الباحثين وتوجهاتهم.

تعكس الثقافة بوجه عام المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة وأيضا الطرق السائدة للتفكير بين الأفراد في المجتمع، أما على مستوى الثقافة التنظيمية فإنها لا تختلف كثيرا عما سبق، فهي تعني بالقيم والمعتقدات والفهم المشترك بين أعضاء المنظمة. لذلك فقد عرفت على أنها مجموعة الإيدلولوجيات، الفلسفات، القيم، المعتقدات، الافتراضات، الاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما.

عرفت كذلك على أنها مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غايته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، وقد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد[1]؛ فهي بذلك تعتبر مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات أفراد المنظمة[2].

في كثير من المنظمات تكون الثقافة التنظيمية مكتوبة في قائمة على شكل تعليمات، ويتم التركيز بصفة أساسية على الدور المؤثر الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية ، وذلك من خلال إجراء التعديلات والتغيرات اللازمة في مختلف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي تعكس الاهتمام بالمكون

[1] –بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 311.

[2] –عبد السلام ابو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 ص243.

الثقافي لدى العاملين بالمنظمة، بداية من عملية الاختيار والتعيين ونهاية بعملية الإحالة إلى التقاعد وترك صورة ذهنية طيبة لدى الأفراد عن منظماتهم[1].

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة في أنها تخلق توجها للأفراد العاملين بالمنظمة بالمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة، وهي تساعد أيضا على تحقيق العديد من المزايا، أهمها:

1. تحقيق الهوية التنظيمية؛
2. تنمية الولاء والإنتماء للمنظمة؛
3. تحقيق الاستقرار التنظيمي؛
4. تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة بالمنظمة؛
5. تحديد مجالات الإهتمام المشترك؛
6. التعرف على الأولويات الإدارية؛
7. التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات؛
8. تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة؛
9. ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية؛
10. توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملون؛
11. توفير أداة رقابية ذاتية السلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة؛
12. خلق سمات تنافسية للمنظمة؛
13. زيادة مستويات الاتساق في السلوك؛
14. اعتبارها بديلا قويا وأكثر إيجابية للوائح والإجراءات وقواعد العمل الرسمية.

المطلب الثاني: خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الخصائص التي تشكل في مجملها بنية هذه الأخيرة وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المطلب.

[1] -بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص ص331-332.

أولا: خصائص الثقافة التنظيمية

تتمتع الثقافية التنظيمية بالخصائص الآتية [1]:

1. الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الآتية:

– الجانب المعنوي: النسق المتكامل من الأخلاق والمعتقدات والأفكار والقيم المشتركة (رسالة المنظمة، المبادئ، أدوات تحقيق المبادئ، إستراتيجية المنظمة)؛

– الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة؛

– الجاب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطمعة؛

– الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها (مركبة) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي؛

2. الثقافة نظام تراكمي ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر أو الخصائص.

3. الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: استمرارية الثقافة لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغير مستمر،حتى تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

4. الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافية التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة اخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.

5. الثقافة التنظيمية تحدد معايير السلوك: فهي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة.

6. الثقافة التنظيمية توصف بأنه اجتماعية: لأن ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع الخارجي الذي ينتمي له منتسبيها.

[1] –مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 77.

المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية

تتلخص عناصر الثقافة التنظيمية في العناصر الآتية[1]:

1. **الأنماط السلوكية:** نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعات أو التنظيم؛
2. **القيم السائدة:** المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم (الجودة، خدمة العملاء)؛
3. **المعايير أو الأعراف:** النماذج العامة للسلوك التي يجب إتباعها بواسطة الأعضاء (النظرة أو الابتسامة مثلا)؛
4. **القواعد:** هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، وهي تمثل أنماط التصرفات اللازمة للأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها؛
5. **الفلسفة:** هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية؛
6. **المناخ:** يعكس التنظيم المادي للمباني، وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترفيه وتصميمات أماكن الاجتماعية ونماذج العلاقات داخل المنظمة.

هناك تصنيف آخر لعناصر الثقافة التنظيمية[2].

1. **القيم التنظيمية:** هي القيم السائدة في بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، أو الاتفاقيات المشتركة بين الأعضاء المنظمة الواحدة التي تعمل على توجيه سلوكيات العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
2. **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام.
3. **الأعراف التنظيمية:** معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.
4. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل بالتعاقد الذي يتم بين الموظف والتنظيم (مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو التنظيم كل منهما من الآخر.

[1] ابتسام عبد الرحمان حلواني، "من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة"؟، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي لتنمية الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 4 نوفمبر 2009، ص ص8-9.

[2] خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 8، مجلد 4، 2012، ص، 217.

المبحث الثاني : الأسس النظرية للثقافة التنظيمية

نستعرض في هذا المبحث الأسس النظرية للثقافة التنظيمية والمتمثلة في أبعاد، مكونات، أنواع، مصادر، محددات، وأنماط الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: أساسيات الثقافة التنظيمية

لتشكيل رؤية شاملة عن الثقافة التنظيمية يجب التطرق إلى أبعاد وأنواع الثقافة التنظيمية.

أولا: أبعاد الثقافة التنظيمية

لقد قام كل من (أوريلي، شاتمان، كالدويل) بتحديد سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية تتمثل في[1]:

1. **الإبداع:** هو الذي يعبر عن التطوير وقبول وتطبيق أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة؛
2. **الثبات:** يقصد بذلك أن تكون عناصر الثقافة التنظيمية من قيم ومثل وعادات وتقاليد وافتراضات وغيرها ثابتة على نمط واحد، وهذا لا يتعارض مع الابداع والتطوير خلال فترة زمنية محددة؛
3. **الاحترام:** من ضمن مكونات الثقافة، التقدير المتبادل بين كل من أعضاء المنظمة بكافة مستوياتهم؛
4. **توجيه الناتج المستهدف:** أي التركيز على نوعية وجودة الناتج المطلوب تحقيقه من العاملين؛
5. **التفاصيل الموجهة:**أي تفاصيل الإجراءات التي تعمل على توجه العاملين لأداء المهام المنوطة بهم؛
6. **توجيه الفريق:** أي تحديد المعالم المهمة التي توجه فريق العمل لأداء مهام العمل بالصورة المطلوبة؛
7. **التكامل:** أي أن جميع مكونات الثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض **و**المؤسسات الكبيرة يتوفر لديها نوعان أو مستويان رئيسيان من الثقافة وهما:

– **الثقافة السائدة (الرئيسية):** وتتمثل بالقيم الرئيسة التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم، وتشكل هوية واضحة للجميع (وجهة النظر العامة للتنظيم والتي تمنحه شخصيته وهويته).

– **الثقافة التنظيمية الفرعية:** تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للتنظيم (القيم السائدة في الأنظمة الفرعية المكونة للتنظيم والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى)، وهي تشمل القيم الرئيسة العامة بالإضافة إلى بعض القيم الخاصة بأعضاء الوحدة التنظيمية، وكلما تفاوتت الثقافة الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن

[1] –بلال خلف السكارنه والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للشر والتوزيع، عمان، 2011، ص338.

الثقافة الرئيسية أثر ذلك سلبا على فاعلية التنظيم، لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة له (وهي شبيهة بمشكلة تعداد الولاءات الضيقة على حساب الولاء العام (مظاهر الإقليمية والطائفية)).

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية

تقسم الثقافة التنظيمية إلى نوعين أساسين هما.

1. الثقافة القوية: هي تلك النوعية التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم، وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة بعضها ببعض، مما يساعد إدارة المنظمة والعاملين على إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية ، تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، ويساعد على وجود ثقافة تنظيمية قوية على تحقيق (ارتفاع مستويات الالتزام، انخفاض معدل دوران العاملين، التماسك، الولاء، والإنتاجية المرتفعة)، وهي ما تميز المنظمات الكبيرة مثل (Microsoft..،IBM، Sony)، ويمكن القول بأن الثقافة القوية يمكنها أن تكون بديلا للرسمية، وكلما كانت الثقافة أقوى كانت حاجة الإدارة أقل للاهتمام بالقواعد والأنظمة الرسمية للتوجيه،سلوك العاملين[1].

2. الثقافة الضعيفة: هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، ويمكن أن تكون عائقا أساسيا ضد التغيير، أما الآثار الجانبية للثقافة التنظيمية فقد تتحقق بعض الآثار السلبية لها، وذلك في المواقف الآتية:

- عدم اتساق القيم السائدة حاليا مع متطلبات النجاح المستقبلي للمنظمة (يحدث في حالة وجود بيئة ديناميكية للمنظمة وبروز الحاجة إلى تغيير أنماط السلوك ومعايير الأداء المعمول به حاليا).
- وجود ثقافات فرعية للوحدات أو المجموعات أو الأفراد قد تتعارض أو لا تتسق مع الثقافة التنظيمية العامة، وهو ما يؤدي إلى التضارب في الأولويات أو عدم الاتساق في أنماط التصرفات أو السلوكيات مما يهدد تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

إن العادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يتبعها العاملون لإنجاز مهامهم اليومية، بالإضافة إلى أساليب التعامل والاستجابة للمواقف التي تواجه المنظمة تستند إلى حد كبير إلى مؤسسي تلك المنظمة، والمستويات التي يتم تحقيقها، وإن المؤسس أو المؤسسون للمنظمة يملكون من الناحية التاريخية أقوى

[1] -أبو بكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، 2005، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص 413.

البصمات في صياغة وتكوين ثقافتها، فهم الذين يحددون الرؤية والرسالة وأنماط السلوك المرغوب فيها لتحقيق الأهداف.

توجد ثمانية مصادر يستمد منها العاملون رؤيتهم حول نوعيات القيم والاتجاهات المرغوب ة وأنماط السلوك الوظيفي المرغوبة، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي.

الجدول رقم (1_1): مصادر الحصول الثقافة التنظيمية

المصدر	الوصف العام
الاحتفالات	هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمنظمتهم
الطقوس/الشعائر	هي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو انجاز أغراض محددة
التقاليد	أنشطة ذات صبغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف، والأهمية النسبية للمراكز والأفراد
القصص/الحكايات	عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المنظمة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات الأعراف الثقافية
الأساطير	قصص من وحي الخيال تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير
الأبطال	الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها
الرموز	أشياء وتصرفات أو أحداث والتي تمتلك معنى خاص وتمكن الأعضاء من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية
اللغة	مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة

المصدر: بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، ص 322.

يمثل هذا الجدول مصادر الثقافة التنظيمية و التي ينبغي أن تكون راسخة في أذهان و سلوكيات الأفراد المتواجدون في المنظمة من خلال القيام بالاحتفالات و الرموز و الطقوس المعينة التي تتميز بها المنظمة ، وتقليد الأنشطة التي تكررت سابقا ولازالت تتكرر ، إضافة إلى الإقتداء والتأثر بالأبطال والأساطير والقصص التي تكون لها تحفيز و تأثير إيجابي على الأفراد في المنظمة.

يمكن تشبيه كيفية ترسيخ ثقافة المنظمة والحفاظ عليها بتطوير الثقافة التنظيمية وبالتنشئة الاجتماعية للطفل، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى، وي قوم المؤسسون القدامى بدور مهم في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة حيث إن الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها لها دور كبير في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقدوة، كما أن صغر حجم المنظمات في

المراحل الأولى يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم لدى العاملين، وبعد تكوين الثقافة التنظيمية فإن المنظمات تسعى إلى ترسيخ وتحقيق الاستقرار لها من خلال مجموعة من الممارسات والتي تقع معظمها في مجال إدارة الموارد البشرية والتي تشمل:

– عمليات الاختيار والتعيين: يجب التركيز في عمليات الاختيار على أ ولئك الأفراد الذين يتوفر لديهم هيكل قيم يتسق مع هيكل القيم السائدة في المنظمة، أو على الأقل يتوافق مع الثقافة العامة لها، فعملية الاختيار ممكن أن تدعم الحفاظ على ثقافة المنظمة من خلال استبعاد الأفراد الذين قد يهاجمون أو يعارضون أو لا يدع من قيمها وأعرافها الرئيسية، مثل البنوك التي تتعا مل بالفائدة الربوية إذ بإمكان المرشحين للتعين أن يقرروا إما بقبول العمل فيها أو رفضه حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها وبين ممارسات هذه البنوك، كما تحرص الم نظمات أن تخضع موظفيها إلى فترة تجربة من 3 شهور إلى سنتين، مما يعطيها فرصة للتعرف على قدراتهم ومهارتهم على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة.

– أنظمة تقييم الأداء.

– سياسات وممارسات الحفز وتنمية الدافعية للعمل: رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافأتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها، وقد ترفع المنظم ة شعار أنها تكافئ الأمانة وإنجاز وتتبنى المساءلة والشفافية، ولكن الخبرة وواقع الممارسة اليومية تدل العاملين فيها على أن الإدارة تمارس عكس ذلك.

– أنظمة التدريب وتنمية المسار الوظيفي : يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمة وبعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفين الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، ومن الضرور ي أن تركز هذه الدورات على أن يتعرف العامل على حقوقه وواجباته ومزايا عمله حتى يكون أقدر على العمل وعلى التماشي مع الثقافة التنظيمية السائدة.

– أنظمة الترقية وشغل المراكز الوظيفية.

– القصص والطقوس والرمزو المفردات: تعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية السابقة بم جموعة من الآليات غير الرسمية، بقصد ترسيخ القيم التي يحرص التنظيم على تحقيقها، ومن أمثلتها ما يتداوله عمال البنك العربي عن حياة عبد الحميد شومان (مؤسس البنك العربي) من حيث عصاميته والتزامه بالعمل وحرصه على الاهتمام بكل التفاصيل، أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها (إقامة الحفلات للتكريم أو

للمناسبات الاجتماعية، الرحلات الاجتماعية، اللقاءات غير الرسمية)، وقد تحرص المنظمات على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني أو لباس العاملين أو غيرها، ويوجد شعار خاص بهوية الموظف فيها .

– كذلك يمكن ترسيخ ثقافة المنظمة عن طريق التصرفات الإدارية خاصة الإدارة العليا (مدى الميل للمخاطرة، الحرية في اتخاذ القرار،...)، أو من خلال عملية التطويع أو التأقلم الاجتماعي للأفراد الجدد (مرحلة الالتحاق، مرحلة المواجهة، مرحلة التوافق أو التحول)، ويلاحظ هنا أن تحقيق التوافق الإيجابي يساعد على زيادة إنتاجية والالتزام كما يقلل من احتمالات ترك المنظمة[1].

المطلب الثالث: محددات وأنماط الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة محددات وأنماط نتعرف عليها من خلال هذا المطالب.

أولا: محددات الثقافة التنظيمية

هناك ستة محددات للثقافة التنظيمية تتمثل في النقاط الآتية[2].

1. التاريخ والملكية:يعكس تاريخ تطوير المنظمة نوعيات القيادات التي تبادلت اداراتها جزءا من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية جانبا آخر من ثقافتها السائدة في المنظمة.

2. الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الادارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

3. التكنولوجيا: تركز المنظمات المتخصصة في استعمال التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المنظمات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

4. الغايات والأهداف : تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (المنظمات التي تسعى الى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العمل في ثقافتها التنظيمية).

5. البيئة: الطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموريديها وعاملين....، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها .

[1] جمال الدين مرسي، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 361.

[2] محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف لعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص ص 12-13.

6. الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الادارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المن ظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

ثانيا: أنماط الثقافة التنظيمية

يوجد العديد من أنماط الثقافة التنظيمية، إلا أنه يمكن التمييز بين أربعة انماط رئيسية[1].

1. ثقافة القوة: حيث تتمحور الامور وتتركز القرارات عند شخصية محورية، ويعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الادارية.

2. ثقافة الدور : تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من ال لوائح والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف ، في ظل هذا النوع من الثق افة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به، كذلك فإن الو ظائف التخصصية يتم التنسيق بينها عن طريق الإدارة ومن أبرز السمات المصاحبة لها إمكانية التنبؤ والإستقرار.

3. ثقافة المهام : تركز على إنجاز المهام وليس أي شيء آخر، ويدعمها العمل الجماعي وروح الفريق كما تشجع المرونة والتكييف وتفويض السلطة كمتطلبات لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويشيع استخدام هذه الثقافة في العمليات التي تستند إلى أساس المشروع مثل فرق الإستشارة والمقاولات والبحوث والتطوير.

4. ثقافة الفرد : تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجالا محوريا في ما يتعلق في مجال تخصصه أو نطاق مهامه.

5. ثقافة الإبداع : تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بالمخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجة التحديات.

6. ثقافة العمليات: يتم التركيز على طريقة إنجاز العمل وليس التي تم تحقيقها.

7. ثقافة الجودة : مجموعات القيم والتفسيرات الخاصة بالجودة وطرق تحسينها وهي قيم ومداخل تطبقها المنظمة لتحقيق مستوى عال.

8. ثقافة المساندة: وتقوم على قيام الرئيس بمساندة المرؤوسين، الأمر الذي ينمي فيهم روح الم بادرة وتحمل المسؤولية.

وهناك تصنيف آخر لأنماط الثقافية وهي:

[1] محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص ص12-13.

1. الثقافة الأكاديمية: الأكاديمية هي مكان لتحقيق طموحات الأفراد الراغبين في تحقيق التطور المهني من خلال تحقيق التميز في شغل كل وظيفة يلتحقون بها، وتقوم المنظمات التي تنتشر بها هذه الثقافة على استقطاب الخريجين الجدد ، ثم تسعى إلى تنمية قدراتهم في مجموعة من المجالات الوظيفية المترابطة ، من بين المنظمات التي تسود بها هذه الثقافة IBM، كوكا كولا.

2. ثقافة النادي: ترتكز هذه الثقافة على قيم التوافق والولاء والإنتماء، (مفاتيح السن والخبرة والمكانة الوظيفية مفاتيح مهمة)، وعلى العكس من الثقافة الأكاديمية فإنها تسعى إلى تدعيم الخبرات العامة وليس التخصصية من بين المنظمات التي تسود بها هذه الثقافة دلتا للطيران، Bank of America.

3. ثقافة كرة القدم: تستند إلى تدعيم الابتكار وتحمل المخاطر والمبادرة في التصرفات وتجذب الأفراد الموهوبين من مختلف الأعمار والخبرات والذين تتم مكافأتهم وفق الأداء أو الناتج، وتطبقها المنظمات المهنية عموما ومؤسسات الإعلام مؤسسات البحوث ومصممو البرامج الجاهزة (Microsoft).

4. ثقافة الحصن أو القلعة: ترتكز هذه الثقافة عكس سابقاتها على دعم البقاء والاستمرار في مجال الأعمال، وعلى الرغم من أن المنظمات التي تسود بها لا توفر أمانا و ظيفيا للعاملين بها، إلا أنها قد تكون مجالا مناسبا لأولئك الذين يعشقون التحدي واكتساب الخبرات الجديدة مثل (الفنادق، مؤسسات التجزئة، مؤسسات النفط).

المبحث الثالث: الأسس التطبيقية للثقافة التنظيمية

نتناول في هذا المبحث بعضا من الجوانب والتطبيقات العملية لتكون كمرشد عند التجسيد.

المطلب الأول: نماذج الثقافة التنظيمية

فيما يلي نقدم ثلاث مواقف لدور وتحديات الثقافة التنظيمية وذلك لاعتبارات مختلفة، حيث يمثل الموقف الأول نموذجا للثقافة القوية، والثاني للثقافة غير التقليدية، والثالث يوضح الآثار المترتبة على تباين الثقافة.

أولا: نموذج والت ديزني وقوة الثقافة

تتكون والت ديزني من ثلاث أقسام رئيسية هي إنتاج الأفلام والسلع الاستهلاكية والخدمات الترفيهية ويساهم القسم الأخير بنحو 65 % من نشاط وأرباح م نظمة والت ديزني، وتكمن أهم معالم الثقافة في النشاط الترفيهي فيما يلي[1]:

- يتم تعيين العاملين الجدد عن طريق توصية العاملين الحاليين حيث يساهم هذا المدخل في الحصول على أفضل العاملين بأقل تكلفة للاستقطاب والاختيار.

- يتعرض المترشحون الجدد لمقابلتين شخصيتين على الأقل يتم فيهما التعرف على مدى ملاءمة المتقدمين للوظائف للمعايير الخاصة بالمنظمة من حيث المظهر (الطول، الوزن، الملامح،...) على سبيل المثال، فإن غالبية العاملين هم الذكور غير المتزوجين ذوي البشرة البيضاء وتتراوح أعمارهم ما بين 22 – 27 سنة وذوي طول متوسط ووزن دون المتوسط ويتمتعون بالقبول الاجتماعي.

- بمجرد التعين يتم إلحاق الأفراد ببرنامج مكثف للتأقلم الاجتماعي، حيث يتم تعريفهم بالمنظمة وتاريخها وإنجازاتها وقيمها الرئيسية ومجالات التركيز في السلوك ورسالتها وغاياتها لمدة ثمانية ساعات.

- بعد الانتهاء من الكتاب التوجيهي يتم إلحاق المعينين الجدد ببرنامج تدريبي لمدة (40) ساعة من نحو (25) ساعة تدريب على رأس العمل في الحدائق والمدن الترفيهية لوالت ديزني.

- من مجالا ت التركيز في برنامج التوجيه محاولة تعليم الموظفين الجدد اللغة الخاصة بوالت ديزني مثل مفهوم الفريق بدلا من العاملين ، الأدوار بدلا من الوظائف، والضيوف بدلا من العملاء.

- يتم تكريس القيم الرئيسية لدى العاملين الجدد من خلال الشعارات المكتوبة في كل مكان على الجدران وفي المكاتب والمراسلات.

- تحقيق الإنسجام بين العاملين وتوحيد القيم وأنماط السلوك، وتشجع والت ديزني العاملين لديها على قضاء أوقات الراحة والإجازات مع بعضهم، من خلال تنظيم المسابقات الرياضية والرحلات الترفيهية وإقامة الحفلات وغيرها.

- تتم مكافأة العاملين على أنماط السلوك التي تعكس القيم الرئيسية لوالت ديزني ، كما يتم تشجيع العاملين على المبادرة وتعزيز أدوار التعاون، العمل الجماعي وتحمل المخاطرة من أجل ترسيخ الصورة الذهنية لوالت ديزني كمكان مميز لاستضافة العملاء والعاملين.

ثانيا: نموذج MCI والثقافة غير التقليدية

[1] -بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص353.

تأسست منظمة MCI عام 1989 وبلغت قيمة مبيعاتها نحو 6.5 مليار دولار بينما حققت أرباحا قدرها 916 مليون دولار وخلافا لعديد من المنظمات الأخرى فإن MCI استندت إلى ما يأتي[1]:

- إن المكانة الوظيفية والولاء للم نظمة ليست عوامل مهمة لتحقيق النجاح، وأنه بدلا من الإعتماد على الأفراد ذوي الخبرات الطويلة، يجب الاعتماد على الشباب من صغار السن والذين يتسمون دائما بالأفكار الجريئة والمتطورة ويسهل عليهم تقبل التغيير في نفس الوقت.
- إستنادا لهذا النوع من القيم، فإن المنظمة تعمل على شغل معظم الوظائف الخالية بها من الخارج وليس من الداخل.
- لا يتم النظر إلى الأفراد الذين يتركون خدمة MCI على أنهم خونة أو غير أمناء، ولكن يتم الاحتفال بهم وتكريمهم والإعلان عن الترحيب بهم إذا رغبوا في العودة.
- تقوم MCI بوضع معايير للأداء المتميز في كافة المجالات وتمنح العاملين الحرية والصلاحيات الكافية والمرونة المطلوبة لمقابلة أو تجاوز هذه المعايير.
- تتم مكافأة الأفراد وترقيتهم وفقا لمعايير الأداء الاستثنائية وليس العادية، ومدى ترسيخهم للقيم الرئيسية للمنظمة.
- من المقولات الشائعة لمؤسسي MCI أنه دائما ما يكرر في لقاءاته السنوية بالعاملين العبارة الآتية (أعرف أن هناك شخصا ما يحاول إعداد دليل لإجراءات العمل، وقد أنجح في يوم ما على التعرف عليه، وعندها سوف لا أتردد في إنهاء خدمته).

ثالثا: نموذج المنظمة الأمريكي Bank America الآثار المترتبة على الثقافة المتباينة

عندما تنجح أو تفشل حالات شراء المنظمات أو اندماجها، فإنه من السهل عليك التعرف على الأسباب والتي سوف تكون في مقدمتها الثقافة التنظيمية.

- في عام 1983 قامت المنظمة الأمريكية Bank America بشراء منظمة Schwab كجزء من إستراتجيته في تنويع الخدمات المالية، وهي إحدى المؤسسات الناجحة في مجال السمسرة والأوراق المالية.
- لقد كان لكل منظمة ثقافتها الخاصة والتي تتعارض تماما مع الأخرى ففي حين اتسمت ثقافة المنظمة الأمريكية بالتحفظ وعدم الميل إلى المخاطرة فإن ثقافة Schwab كانت تتسم بالهجوم والتحرر.

[1] -بلال خلف السكارنه،مرجع سبق ذكره، ص355.

- انعكست الثقافة على نوعية العاملين وسلوكياتهم الوظيفية في الم نظمتين، ففي حين كانت تجتذب Schwab العاملين ذوي الميول الإبتكارية والفكر المتحرر، كانت المنظمة الأمريكية تجتذب الأفراد المؤهلين فنيا وذوي الخبرات التخصصية في العمل المصرفي.

- على الرغم من أن منظمة Schwab كانت ناجحة بكل المقاييس وتمثل إضافة حقيقية للم نظمة الأمريكية إلا أن العاملين بها لم يستطيعوا تحقيق التوافق مع ثقافة المنظمة الأمريكية مما ساهم في وجود العديد من المشكلات لإدارة المنظمة، الأمر الذي جعلها تقوم ببيع هذه المنظمة والتخلص منها[1].

المطلب الثاني: متطلبات التغيير الفعال و آثار الثقافة التنظيمية

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع ، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظما ت، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ولكي تصل إلى مبتغاها يجب معرفة ما يأتي.

أولا: متطلبات التغيير الفعال لثقافة التنظيمية

تتلخص متطلبات التغيير الفعال لثقافة التنظيمية في العناصر الآتية[2]:

1. ترسيخ الدور الرمزي للإدارة.

2. خلق رموز وحكايات ونماذج جديدة للسلوك.

3. تخير وتشجيع العاملين الذين يظهرون القيم والسلوكيات المرغوبة.

4. إعادة تنظيم عملية التأقلم الإجتماعي لربطها بالقيم والأعراف الجديدة.

5. تصميم أنظمة المكافأة التي تشجع العاملين على تقبل وممارسة القيم الجديدة .

6. صياغة القيم الجديدة في شكل قواعد وإجراءات رسمية للعمل ومحاولة تفعيلها.

7. التقليل من تأثير الثقافات الفرعية من خلال الإستخدام المكثف للتعاقب الوظيفي

8. محاولة الحصول على تأييد العاملين للثقافة الجديدة من خلال القارئ وخلق مناخ للثقة المتبادلة.

وحتى يمكن النجاح في تغيير الثقافة التنظيمية، من المفيد العمل بما يلي:[3]

- توضيح دواعي التغيير، والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.

---

[1]- بلال خلف السكارنه،مرجع سبق ذكره، ص357.

[2]- يونسي مختار، **الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي** ، دراسة حالة بلمؤسسة الدوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة (الجزائر)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستار في علم الإجتماع ، جامعة الجلفة 2015/2014، ص36.

[3]-حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003 ص 269.

– الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق عمل يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير، الرؤية الجديدة، والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

– إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء الوحدات غير المناسب منها، وهذا يؤكد للعاملين وجود توجهات جديدة.

– تحرك القيادة الجديدة لتنسج القصص والرموز المناسبة وتبدأ بصيغة طقوس جديدة لتحل محل القديمة.

– إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين، ونظم الحوافز، والتنشأة والتطبع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة _من الضروري التنبه إلى أن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد، الهيكل، والتكنولوجيا، وتأخذ وقتا أطول نسبيا يصل أحيانا إلى خمس سنوات_.

المطلب: آثار الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية أثرا كبيرا وفعالا على أداء المنظمات، ويتجلى ذلك في الآتي[1].

1. للثقافة التنظيمية أثر كبير على أداء المنظمات ذات الاقتصاد الطويل الأجل.

2. تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في تحديد نجاح أو فشل المنظمات خلال العقد الحالي.

3. تعمل الثقافة التنظيمية على تعزيز وتقوية الأداء وتساعد في التنبؤ باتجاهات العاملين وسلوكياتهم، إذ تعد الثقافة التنظيمية مفتاحا لتطبيق أية استراتيجية طالما أنها لا تتعارض معها، وهي من أقوى الأساليب التنسيقية في العمل باعتبارها الأساس الذي يحافظ على التكامل).

المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في المنظمة

تنعكس ثقافة المنظمة على رسالة المنظمة و أهدافها وخططها الاستراتيجية ، وتتحكم في الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل المنظمة، وتتجلى هذه العلاقة من خلال المساهمة في إعداد إستراتيجية المنظمة وتحديد قيم العمل وأداء العاملين كما يأتي بيانه.

[1] يونسي مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ، دراسة حالة بلمؤسسة الدوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة (الجزائر)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستار في علم الإجتماع ، جامعة الجلفة 2015/2014، ص36

أولا: الثقافة التنظيمية وإعداد استراتيجية المنظمة

تعد مكونات البيئة الخارجية للمنظمة وما يرتبط بها من استراتيجيات من أكثر المؤثرات على تشكيل الثقافة التنظيمية. فيجب على الثقافة التنظيمية ان تشجع على التكيف مع البيئة الخارجية، وتكوين العلاقة الصحيحة بينما وبين القيم الثقافية، المعتقدات، والاستراتيجية التنظيمية، بما يؤثر ايجابيا على اداء المنظمة.

1. تشجيع الثقافة التنظيمية للتكيف مع البيئة: يتحقق التكيف الثقافي من خلال التركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية وتوفر متطلبات المرونة والقدرة على التغيير. ويستلزم هذا التكيف مع ما يأتي[1]:

- ضرورة توفر متطلبات التكيف مع البيئة التنافسية والمواءمة مع اتجاهات التغير او الثبات في البيئة المنظمة.
- اهمية وضع التوجهات الاسرتاتيجية بما يلائم مصادر القوة الداخلية والخارجية للمنظمة.

2. ثقافة المنظمة ورسالتها: تهتم الثقافة المنظمة ورسالتها بالبيئة الخارجية، لكن مع الحذر في سرعة التغير في هذه البيئة. وفي هذا الخصوص توصل (بيتر ووترمان) الى بعض الخصائص التي عادة ما تكون احدى المكونات المهمة في رسالة المنظمة وهي[2].

- الميل نحو التصرف والمبادرة وتخفيض الرسمية زيادة المرونة؛
- الاستقلالية والتشجيع على الإبداع ؛
- استخدام التنويع الحذر في المرظمة؛
- الجمع بين الحرية والسيطرة في نفس الوقت؛
- التركيز على المستهلك الاستقلالية؛
- جميع عمليات المنظمة تدور حولها قيمة مضافة؛
- ثبات الهيكل التنظيمية واستخدام عدد قليل من الإداريين.

عندما تكون الثقافة قوية فإنه يكون لها تأثيرا قويا على أعضاء المنظمة، ولكن هذا التأثير لا يشترط أن يكون إيجابيا، حيث تشير قوة الثقافة إلى درجة موافقة أعضاء التنظيم على القيم الثقافية الموجودة

3. تضمين الثقافة التنظيمية: يقصد بها تركزها بصفة اساسية على مشاركة كل اعضاء التنظيم وتمكينهم من سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة، والتخلص من الاجراءات الروتينية الجامدة.

[1] -بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 359—363.

[2] المرجع نفسه، ص 373.

4. اتساق الثقافة: يقصد بذلك ان الثقافة التنظيمية ترتكز على ايجاد التوجه نحو الثبات والاستقرار البيئي ليكون لدى المنظمة ثقافة مدعمة بمجموعة اساليب تحقق التعاون والتكامل بين اعضائها ، من خلال اتباع مجموعة سياسات وملمرسات موضوعة كإطار عام لإنجاز الاهداف ، فمثلا قامت IBM عام 1924 بتدعيم اتجاهات الحرية لدى عمالها بما يمكنهم م ن الابتكار والاستعداد لتحمل المخاطر ،كوسيلة تمكن الم نظمة من التجديد والتحديث وتحقيق الميزة في مجالات اعمالها وفي خدمة عملائها، الا انه مع مرور الوقت تحولت الى ثقافة تقليدية ميكانيكية، وقد ادى هذا الى فقدان جزء كبير من حصتها الس وقية بسبب عدم اتساق الثقافة مع البيئة.

5. الثقافة والإستراتيجية: يرتبطان معا بقو ة، فالتعديل في احداهما لابد وان يؤدي الى الحاجة للتعديل في الاخرى، من خلال التعديل في: المعتقدات، القيم، والتقاليد، إذ أن فلفسفة الادارة العليا يجب ان تكون كمرشد لعملية صياغة الاستراتيجية.

ثانيا: الثقافة التنظيمية وقيم العمل وأداء العاملين بالمنظمة

يوضح الجدول الآتي الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية على وضع خطط وبرامج العمل في المنظمة.

الجدول رقم (2_1): دور الثقافة التنظيمية في وضع خطط وبرامج العمل

مجالات الاختلاف	الثقافة التنظيمية التكيفية	الثقافة التنظيمية غير التكيفية
القيم الجوهرية	المديرون يهتمون بشد ة بالعملاء، وأصحاب المصالح العاملين، كما أنهم يقدرون بشدة الأفراد والعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل المبادرة القيادية والابداع والابتكار والتحديث والتطوير.	الثقافة التنظيمية غير التكيفية يهتمون أولا بأنفسهم وجماعة العمل التابعين لهم، أو بعض المنتجات المرتبطة بجماعات العمل تلك كما أنهم يقدرون العمليات الإدارية العادية والتي تتجنب الخطر أكثر من المبادرة القيادية.
السلوكيات العامة	المديرون يعطون إهتماما كبيرا لجماعات المرتبطة بهم وخاصة العملاء، كما أنهم يبادرون بالتغيير إذا تطلبه الأمر لحماية مصالحهم القانونية حتى وإن تضمن التغيير بعض المخاطر.	المديرون يميلون لأن يصبحوا إلى حد ما منعزلين، مناورين سياسيا، بيروقراطيين، وكنتيجة لذلك فإنهم لا يغيرون ا سترتيجيتهم بسرعة لتتلاءم مع التغيير الذي يحدث في بيئة العمل.

من خلال الجدول رقم (2-1) نلاحظ الاختلافات الجوهرية بين الثقافة التنظيمية التكيفية وغير التكيفية بالاعتماد على معياري القيم الجوهرية والسلوكيات العامة.

الخلاصة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات ، ولكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن باقي المنظمات ويعتبر نجاح المنظمة مرتبط باكتسابها لثقافة تنظيمية قوية ، والتي نقصد بها تلك الثقافات التي تدفع بأفراد المنظمة إلى تحقيق التكامل الداخلي والتكيف الخارجي التي يسمح لها بالارتقاء والتميز، مما يجعل العامل يشعر بأنه جزء من المنظمة وأنها عائلة واحدة تسعى إلى تحقيق نفس الأهداف.

إن الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وتفاعل.

الفصل الثاني: المشاكل الإنضباطية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعتبر المشاكل الانضباطية مشكلة كبيرة في المنظمات، حيث تشير الى السلوكيات غير المرغوبة التي يمكن أن يظهرها الأفراد في المنظمات، والتي تتعارض مع القواعد واللوائح والمعايير المتفق عليها، فإذا كانت الثقافة التنظيمية متماسكة وصحية فإنها تحفز الأفراد على احترام القواعد واللوائح والإجراءات التي تنظم سلوكهم، وبالتالي تقليل المشاكل الانضباطية وعلى العكس من ذلك، إذا كانت الثقافة التنظيمية غير صحية وغير متماسكة، فإنها تشجع على التصرفات غير المنضبطة وهذا ما يوجب على العاملين ضرورة التقيد بقواعد وقوانين الوظائف التي يشغلونها.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى مجموعة من النقاط: تعريف الانضباط، أنواع الانضباط، مؤشراته، مقوماته، تطبيق نظام الانضباط، وأهم الإيجابيات والعقوبات وأهم عقوباته وكذلك المشاكل الانضباط وأشكالها، والعلاقة بين الثقافة التنظيمية والمشاكل الانضباطية.

المبحث الاول:مدخل مفاهيمي حول الانضباط

يعتبر الانضباط سمة من سمات الشعوب الراقية المتقدمة، ووجود الانضباط في المجتمع دليل على تقدمه وإزدهاره وانعدام الانضباط في المجتمع مؤشر على انحدار مستواه وتأخره.

المطلب الاول: طبيعة الانضباط

يعتبر الانضباط في أي مؤسسة واجب على كل موظف داخل المؤسسة، لكي تحقق هذه الأخيرة الاهداف المرجوة من إنشائها.

أولا: ماهية الانضباط

لغة انضبط من الانتظام، وهو اتباع الأوامر بدقة أثناء التدريب أو تلقي الدروس، ويعرف في المنجد الأبجدي بأنه الخضوع للنظام الذي تسير عليه هيئة أو م نظمة أو حزب، بدون الانضباط يصبح الإنسان فاقد ا لأهلية، فاقدا لهوية، تسيره أهواءه ونزواته لا يؤمن بالقيم ولا بالمثل ولا بالدين.

واصطلاحا عرف على أنه سمة من سمات الشخصية، يمثل سلوك وتصرفات الفرد، ومصدر الحركة والفعالية للعمل، وهو مظهر ومؤشر للنشاط والحياة في المنظمة، فهو بمثابة القانون الجزئي أو الخاص في المنظمة؛ وفي توضيح آخر يعني الانضباط بمفهومه اللفظي الجدية، والالتزام والدقة وحسن أداء الواجب واحترام حقوق الآخرين، والقدرة على التميز بين ما هو مشروع وجائز، وما بين ما هو محظور وغير مباح.

عرف كذلك على أنه تأمين احترام العاملين جميعهم للمعايير السلوكية والمهنية، المتعارف عليها في المنظمة واتخاذ العقوبات ال لازمة بشأن كل من يتجاوز الحدود الواجب مرعاتها، وتتطور العقوبات بشكل متدرج ابتداء من اللوم الشفوي إلى التوبيخ الذي يسجل في الملف إلى الإيقاف المؤقت عن العمل، حتى الوصول إلى الفصل النهائي، تحتاج العقوبات جميعها إلى مبررات أصولية ، كما تحتاج باستثناء اللوم والتوبيخ الشفويين إلى مستندات كتابية[1].

مما سبق فإن الانضباط هو الالتزام الدقيق بكل التعهدات والارتباطات والمواثيق والقوانين والتشريعات التي تنظم العمل وإجراءاته وقواعده وبمقاييسه ومواصفاته، إلى جانب التمسك الشديد بهيكل القيم والمبادئ العليا التي عرفها المجتمع وإرتبطت به.

[1] محمد المهدي تقية، الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة الجزائر:كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2006/2005.

تكمن أهمية الانضباط الوظيفي في المنظمة في التقليل من الخسائر واكتشاف التقصير قبل تفاقمه ومحاولة علاجه، مما يساعد على تعديل الانحرافات في العمل كما يستشعر العمال بمحاسبة النفس والحرص على أداء الأعمال على أكمل وجه بروح من المسؤولية والالتزام والإخلاص ، حتى يتحقق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع في آن واحد ولكي يتحقق هذا فيجب أن تقوم السلطة الادارية (ادارة الموارد البشرية) من خلال آلياتها المتمثلة في التوظيف والتكوين والتحفيز والمراقبة بدورها المنوط بها[1].

ثانيا: أنواع الانضباط

للانضباط عدة أنواع منها[2].

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

2. الانضباط السلبي: يقوم هذا النوع على التهديد والتخويف والعقاب، ولهذا فالعاملون يقومون بأداء الأعمال تحت الرقابة المشددة من قبل الرؤساء وفي حالة غياب الرؤساء لسبب ما ف إنهم يعمدون إلى مخالفة القواعد والقوانين. ومن أمثلة العقاب السلبي: اللوم و الإنذار، التوبيخ، التأنيب الكتابي، الايقاف عن العمل، التنزيل من الرتبة او الفصل.

ثالثا: مؤشرات الانضباط

إن غياب الانضباط الوظيفي أو ما يعرف بسلوك التسيب الإداري والذي أصبح ظاهرة جد متفشية في الكثير من المنظمات ، يمكن لمسه من خلال عدة أمثلة يمكن أن تكون مؤشرات للدلالة على وجود هذه الظاهرة وانتشارها، وتنقسم هذه المؤشرات إلى قسمين ملموسة قابلة للقياس وتحديد درجة خطورتها سواء للموظف أو المنظمة أو المجتمع ومنها: عدم التزام الموظف باستغلال وقت العمل الرسمي، التغيب، التأخر عدم التزام المواظبة بالأمانة والاستقامة ؛ أما المؤشرات غير الملموسة فهي كثيرة يصعب حصرها وقياس درجة خطورتها، ومنها: تأجيل الأعمال، غياب الجدية في العمل، تفشي روح اللامبالاة وعدم التزام الموظف بالنزاهة،

[1] إدارة الموارد البشرية، المشكلات الادارية في مجال الانضباط، على الرابط .Hrdi scussion.com/hr17342.htrnl ، تاريخ الاطلاع 02جوان 2023..Hrdi scussion.com/hr17342.htrnl

[2] محمد مهدي تقية، الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2005_2006، ص101.

2 كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعة الحكومية في قطاع غزة ، 2015 ص15.

الروتين وعدم الالتزام بالمسؤولية والتهرب من اتخاذ القرارات...، يتضح وجود الانضباط الوظيفي في المنظمة من خلال:

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

أما على مستوى الفرد العامل فتتجلى علاماته بمجموعة من السمات تتمثل في:

– القدرة على ضبط النفس: ويعني ضبط النفس القدرة على التحكم فيها وقت الشدائد، وترويضها والبعد عن الأهواء؛

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

– الروح المعنوية العالية: هي سلاح يتسلح به الإنسان، والروح المعنوية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالانضباط، وهما صفتان معنويتان متلازمتان، وتؤثران تأثيرا مباشرا على التحفيز؛

– الأخلاق العالية: الانضباط أخلاق عالية وتقاليد سامية، تقوم على الشجاعة والشرف، والتفاني في أداء الواجب، الصبر، الحزم، الحسم، الأمانة، إنكار الذات، المقدرة على مواجهة الحقائق ، وتتنافى مع الكذب والرياء والنفاق[1]؛

– الثقافة العامة: صفة أساسية يجب أن يتحلى بها الناس جميعا خاصة القادة منهم، فالثقافة العامة هي المدرسة الحقيقية لغرس الانضباط؛

1 حاج عمر ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص86.

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

– التفاني في العمل: هو أحد المظاهر الأساسية لوجود الانضباط في المنظمة، ويحب الإنسان عمله ويخلص ويتفانى فيه إذا توافق مع قدراته وإمكانياته؛

– إطاعة الأوامر: إن إطاعة الأوامر وتنفيذ التعليمات واتباع القواعد التنظيمية، هي جوهر الانضباط في المنظمة. ويتوقف نجاح الانضباط على مدى إمكانية تنفيذ الأوامر؛

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

رابعا: مقومات الانضباط الوظيفي

لا يمكن أن يوجد الانضباط بمعناه الصحيح، إلا إذا توفرت المقومات الآتية[1].

1. الطاعة: هي ركن أساسي من أركان الضبط والربط. ويقصد بها الإطاعة التامة المبنية ع لى اقتناع الأفراد بالعادات والتقاليد التنظيمية، والتي تؤدي إلى التصرف السليم.

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

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

4. الثواب والعقاب: يتطلب الانضباط أن يؤدي كل واجبه على أحسن وجه، ويمكن أن تغرس الحاجة إلى الانضباط في الفرد، بالالتجاء إلى إحساسه وإدراكه، وذلك بأن يكون الإنظباط مشوقا إليه. وفي الحالات القليلة التي لا يفلح فيها الالتجاء إلى إدراكه، يكون الالتجاء إلى العقاب، الذي يجعل الفرد يقدر الانضباط

1 حاج عمر ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص86.

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

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

6. القيادة الديكتاتورية: تعتبر من أكثر وأخطر التحديات التي تحول دون العمل بأسلوب الادارة بالمشاركة ومن ثم عدم مساهمتها في تحقيق الانضباط الوظيفي، على اعتبار أن القيادة تمثل قمة هرم السلطة، ومصدر مختلف القرارات والتعليمات التي تنفذ من قبل العمال، فإذا قام القائد الاداري باتخاذ القرارات بصفة فردية دون الرجوع الى استشارة العمال والأخذ بآرائهم، سيؤثر عليهم ذلك سلبيا من الناحية النفسية، الشيء الذي يجعلهم مهمشين وغير قادرين على أداء واجباتهم والانضباط فيها، معتبرين أنفسهم غير معنيين بهذه القرارات التي لم يكونوا جزءا مشاركا فيها، وبالتالي فهم ملزمين فقط بأداء وظائفهم حسب ما حدده القانون، وليسوا مجبرين على الابداع أو التطوير فيها.

7. **الانحراف عن التطبيق الفعلي لمفهوم الادارة بالمشاركة:** يمكن أن تكون الادارة بالمشاركة في الكثير من الأحيان أحد العوائق والمشاكل الرئيسية امام تحقيق الانضباط الوظيفي في حال لم يتم استخدامها بالطريقة السليمة، فالإدارة بالمشاركة لا تعني ابدا التوجه نحو تغليب العمل بالأسلوب غير الرسمي في العمل، والذي يخلق نوعا من الفوضى واختلاط المسؤوليات بين الموظفين والمسئولين، ولا تعني ايضا التوجه الى عدم اداء الاعمال والتهاون فيها نتيجة الثقة الموضوعة فيهم، حيث يؤدي الاستخدام السيء لها الى الابتعاد عن الالتزام بمبدأ الانضباط الوظيفي، حيث لا يحترمون وظائفهم، بل يعتبرون انفسهم هم المسئولين وبذلك فهم غير معنيين بأداء الكثير من المسؤوليات، ما يجعل الادارة بالمشاركة مجرد وسيلة يتم من خلالها كسب ثقة المسئولين، فاتح ين بذلك المجال لبعض العمال للعمل بدون اي ضمير مهني[1].

8. عدم كفاية رؤوس الأموال: ان معاناة المنظمات من النقص في رؤوس الاموال وما يتبعها من نقص في الامكانيات المادية التي تسهل العمل الجماعي، قد يكون سببا في عزوف العمال عن المشاركة في التسيير او في عملية اتخاذ القرارات، كضرورة توفير وسائل تكنولوجيا الاتصالات الحديثة التي اصبحت تمثل اليوم العصب

[1] حاج عمر إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 87.

النابض لأي م نظمة في حال أريد الحفاظ على بقائها واستمرارها، وهو الشيء يفرض على القائد او المسير البحث الدائم عن تطوير مؤسسته، والتأقلم مع مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة[1].

المطلب الثاني: النظام التأديبي كآلية لتحقيق الانضباط

ومن بين الحلول التصحيحية التي تلجأ إليها بعض المنظمات ما يسمى بالنظام التأديبي والذي يعتبر كآلية وقائية تستعمله المنظمة لتحقيق الانضباط الوظيفي، فهو عبارة عن مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل حفظ النظام والحقوق في مكان العمل داخل المنظمات، وضبط سير العمل فيها، وتوجيه السلوكيات وتصرفات العاملين أثناء الدوام الرسمي باتجاه مطلوب يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة كل من يعمل فيها، ومن أهداف النظام التأديبي نجد[2]:

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

1. البعد الفلسفي للنظام التأديبي: النظام التأديبي هو نظام وقائي وليس بوليسي لتصيد الأخطاء وإنزال العقوبة بحق العمال ، ولكنه يسعى إلى التلويح بالعقاب من بعيد لمنع وقوع مخالفات وسلوكيات غير مرغوب فيها، ولمنع تكرارها في حالة حدوثها، بمعنى أنه لم تعد العقوبة غاية في حد ذاتها، وبناء على هذه الفلسفة أطلق المختصون في إدارة الموارد البشرية وخاصة الحوافز تسمية الحوافز السلبية على النظام التأديبي على أساس أن التلويح بالعقاب من بعيد يخلق لدى العاملين الدافعية لأن يمتنعوا عن التصرف غير المرغوب فيه، وعدم تكراره في حالة وقوعه[3] .

2. مكونات النظام التأديبي: يتكون النظام التأديبي من العناصر الآتية[4].

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

---

[1] حاج عمر إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 87.

1 عمر وصفي العقيلي، دار الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان-الاردن، 2005، ط1، ص 611.

[3] المرجع نفسه، ص ص612-613

[4] عمر وصفي العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص614.

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

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

– متابعة أداء وسلوك وتصرفات العاملين أثناء العمل وخلال ساعات الدوام الرسمي وتتم باستخدام أدوات رقابية يحددها النظام التأديبي من أجل جمع المعلومات عن سلوكيات وتصرفات العاملين في مكان العمل؛

– مقارنة الأداء والسلوك والتصرفات من خلال المعلومات التي تم جمعها مع قواعد العمل، من أجل تحديد مدى التزام العاملين بها، ومدى مخالفتها؛

– تحديد نتيجة المقارنة التي تبين المخالفات التي وقعت بحق قواعد العمل وتشمل على: اسم المخالف، نوع المخالفة، تاريخ وساعة وقوع المخالفة، شدة المخالفة من حيث الأضرار التي أحدثتها، أسباب وقوع المخالفة، الإبلاغ عن نتيجة المخالفة.

3. مداخل النظام التأديبي: هناك ثلاثة مداخل أساسية وفق اتجاه كل منهم يصمم النظام التأديبي ويحدد هدفه .

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

2.3. مدخل التأديب المتدرج تصاعديا: يقوم على أساس وضع قواعد ناظمة لسير العمل ويحدد درجات أو مستويات لمخالفاتها من قبل العاملين، وذلك من المخالفة الأقل خطورة إلى الأكثر خطورة بمعنى لكل قاعدة من قواعد العمل، عدد من الدرجات أو المستويات ولكل مستوى أو درجة عقوبة خاصة بها متدرجة من حيث شدتها تتناسب شدتها طردا مع جسامة وخطورة المخالفة ويتبع الأسلوب التالي في تحديد العقوبة التأديبية بحق المخالفين.

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

4. مراحل تصميم النظام التأديبي: يمر تصميم النظام بعدة مراحل متتابعة ومترابطة مع بعضها والتي يشكل مجموعها مكونات هذا النظام وآلية عمله وهي كالآتي:

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

- أن تكون القواعد شاملة لجميع مجالات العمل؛
- أن تكون القواعد واضحة وضوحا تاما؛
- أن تشرح القواعد لجميع العمال، خاصة عند بدأ تعيينهم في المنظمة؛
- أن تكون القواعد دقيقة ولا يوجد فيها تداخل ولا ازدواجية؛
- أن يوضح للعاملين بأن مسالة التقيد بقواعد العمل هو لمصلحتهم ومصلحة المنظمة بآن واحد.

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

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

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

- قيام الرئيس المباشر بالإبلاغ عن وقوع المخالفة للجهة ذات العلاقة رسميا؛
- تكليف شخص أو لجنة بالتحقيق في المخالفة وجمع كافة المعلومات عنها؛
- استدعاء المخالف من طرف اللجنة ومناقشة المخالفة معه؛
- إعداد تقرير ويرفع إلى إدارة الموارد البشرية فتقوم بتحليله ودراسته من جميع الأوجه والتعرف على الدوافع الأساسية للمخالفة فقد تكون عن غير قصد، كضعف في المهارة وهنا يجب إعادة النظر في وظيفة الاختيار

والتدريب والعمل على تطويرها ، وعموما فـإن التحليل يفيد المن ظمة في التعرف على أوجه النقص في سياساتها[1]؛

- إعداد تقرير نهائي يشمل أسباب حدوث المخالفة والنتائج المترتبة عليها والتوصية بالإجراءات التي يمكن اتخاذها ويرفع إلى الجهة ذات السلطة لاتخاذ القرار النهائي ثم يعاد إلى هذه الإدارة ليحفظ في سجلاتها.
- إبلاغ المخالف كتابة بالعقوبة التي قررتها الجهة المسؤولة ذات السلطة.

5. فعالية النظام التأديبي: تتوقف فاعلية النظام التأديبي ونجاحه على مجموعة من الاعتبارات[2]:

- توثيق الأعمال والإجراءات التأديبية؛
- السرعة في إجراءات النظام التأديبي؛
- شرح القرار التأديبي للمخالف؛
- إفساح المجال للمخالف لمحو القرار التأديبي؛
- التظلم من القرار التأديبي.

المطلب الثالث: تطبيق نظام الانضباط

ان مسألة تطبيق النظام وفق مبادئ التنظيم السليم تقع على عاتق الادارة فهي المسؤولية عن ذلك، وقد بقي هذا من حقها إ لى حد الآن، ورغم تطوير الزمن بقي حقا ثابتا مسلما به للرئيس الاداري أو السلطة الرئاسية في مراقبة العاملين والتحقيق معهم ، إلا أنه فيما يتعلق با لمجلات التأديبية وتوقيع الجزاء التأديبي، فإن هناك اتجاهات حديثة نحو سحب هذا الحق كليا أو جزئيا من الرئيس الاداري وإحالته إلى الهيئات الأخرى في صورة مختلفة وطبقا لإجراءات تختلف باختلاف المنظمات؛ ولهذا فإن نظام الانضباط هو نظام يكون للرئيس فيه كلمة كبيرة تبررها مبادئ كل تنظيم سليم، ولكنها كلمة معقدة بضمان حماية العاملين من تعسف الادارة في استخدامها حقها.

أولا: إيجابيات تطبيق نظام الانضباط

ان انضباط العامل في عمله والناتج عن المشاركة الفعلية في عملية صنع القرارات، تساهم في تحقيق الكثير من المظاهر الايجابية، منها ما يأتي[3].

[1] عمر وصفي العقيلي، مرجع سبق ذكره.ص ص 616-620.

2 المرجع نفسه، ص ص620-622.

[3] فازية خلفوني، الادارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي، مجلة البحوث القانونية والسياسية، مجلد03 العدد16، 2021/02/17، ص252.

1. الجدية في العمل: ان الانضباط الوظيفي يساهم مساهمة كبيرة في جعل العامل جادا ومثابرا في عمله، حيث يسعى دائما الى بذل مستويات ملحوظة من الجهود المادية والمعنوية في سبيل اتقان العمل وعدم التهاون فيه أو تأجيله، انما يستغل كل دقيقة من أجل اتمامه على اكمل وجه وذلك في اطار الاحترام والتطبيق التام للقانون الداخلي للمنظمة، حيث يلتزم كل عامل بتأدية وظيفته دون الاتكال على الآخرين، بل يحرص حرصا تاما على اداء واجباته في حينها، وعدم اهمالها او الانشغال عنها للقيام بأعمال اخرى ليست لها أية صلة بنشاطات تلك المنظمة، حيث يكون هدفه الرئيسي هو الوصول الى تحقيق نتائج ايجابية كما ونوعا من خلال التقيد الاخلاقي والسلوكي لمختلف القواعد المحددة والمسيرة لنشاط المنظمة.

2. الجودة والنوعية في الخدمات المقدمة: يساهم مبدا المشاركة المشجع لتحقيق الانضباط الوظيفي، وتحقيقه في الميدان العملي مساهمة كبيرة في الوصول الى تحقيق الجودة والنوعية في مختلف الخدمات المقدمة، حيث لا يكون الهدف من اداء وظيفة معينة، هو الكمية الكبيرة الواجب الوصول اليها في مدة وزمنية معينة، انما الاساس هو مدى الكفاءة المحققة من حيث النوعية وجودة الخدمة الناتجة عن الانضباط كل عامل في انجاح هذه الهدف وتحقيقه في ارض الواقع.

3. تكوين شخصية سليمة: يساهم الانضباط الوظيفي في تكوين الشخصية السوية للعمال، حيث تجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية في تأدية المهام الموكلة اليهم، والاعتماد على انفسهم دون الرجوع في كل مرة الى الغير من اجل طلب المساعدة، او الاتكال على الغير من اجل القيام بها، كما تساعدهم في اكتشاف انفسهم من حيث نقاط الضعف التي يجب تقويتها وتصحيحها، او من حيث نقاط القوة التي يتمتعون بها ويعملون على التحسين والتطوير فيها.

4. تحقيق المنافسة: من بين النتائج الايجابية المحققة بفضل الانضباط الوظيفي، هو الوصول الى اعلى درجات المنافسة في الخدمات المقدمة من قبل المنظمة من ناحية الكم والنوع، فكلما انتظم العامل والتزم بأداء واجباته وفق ما هو محدد قانونا كلما تطور وتحسن اداؤه، وتكمن من خلال ذلك من منافسة المؤسسات التي تنشط في نفس المجال محليا ودوليا، حيث يزداد الطلب عل ى الخدمات نتيجة نوعيتها الجيدة، والتي تستلزم التنويع والتحسين فيها قدر المستطاع للوصول الى ضمان مكانتها واستمرارها.

ومن العوامل التي تساهم في تحديد الإجراءات الانضباطية نذكر.

– تطبيقات نظام الانضباط في المنظمة: لابد من دراسة الإجراءات الانضباطية التي سارت عليها المنظمة ، ولكافة اقسامها لفرض تحقيق العدالة ومحاولة تشخيص أي خلل حصل في الماضي ومحاولة علاجه وتجنبه في الإجراءات الانضباطية الحالية والمستقبلية .

– التأثيرات من جراء تطبيق النظام على الأفراد الآخرين: لابد من دراسة وتحليل مدى تأثير تطبيق الإجراءات الانضباطية المختلفة على الأفراد الآخرين في المنظمة إضافة إلى الفرد العامل صاحب المشكلة.

– توفر المستندات المدعمة لإدارة: من الضرورة توفير كافة الأدلة والمستندات التي تدعم القرار المتخذ من قبل الإدارة في الحد من السلوك المنحرف للأفراد العاملين بحيث يمكن إب راز هذه المستندات عند الضرورة وبصورة خاصة عندما يتظلم الفرد من القرار الانضباطي [1].

ثانيا: أهم العقوبات الانضباطية المطبقة

لأي منظمة قوانين داخلية يجب إحترامها، فالموظف الذي يخالف تلك القوانين أو يتعدى عليها تطبق عدة عقوبات منها [2].

1. **الإنذار الشفوي:** يعتبر أبسط أنواع العقوبة أو التأديب، إذا لا يعدو أن يكون تنبيها للموظف إلى المخالفة التي حدثت منه، ويستخدم عند عدم وجود حاجة إلى توجيه إنذار كتابي يحفظ في العمل .
2. **الانذار الكتابي:** يستخدم في حالة المخالفات غير صغيرة، أو عندما يفشل الانذار الشفوي في إحداث التغيير المطلوب في السلوك(وتتدرج الانذارات من انذار اول الى انذار ثاني انذار مزدوج الى انذار نهائي).
3. **التوبيخ:** يوجه التوبيخ للموظف بعد ان يكون قد سبق لفت نظره الى مخالفات كان قد ارتكابها، ويتضمن التوبيخ ايضاح نوع المخالفات والتحسين المتوقع في سلوك الموظف ، كما يبين الانذارات السابقة التي اعطيت للموظف والتحزيرات من عواقب تكرار.
4. **الايقاف المؤقت عن العمل:** تتفاوت مدة الايقاف بين يوم واحد وعدة اسابيع على حسب خطورة المخالفة، وتكون هذه المدة عادة بدون أجر، ليتيح الفرص للموظف ليفكر في التزاماته الوظيفية.
5. **تنزيل الدرجة:** يستخدم هذا الاجراء كعقوبة لمخالفات وظيفية، على ان يتم تنزيل درجة الموظف للوظيفة التى تتناسب ومؤهلاته وخبراته.

[1] فائزة خلفوني، مرجع سبق ذكره، ص 253.

[2] محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان 2010 الطبعة 01 ص275-276.

6. **انهاء الخدمة:** اذا اتضح ان الفرصة ضعيفة لتحسين اداء احد الموظفين الى المستوى المقبول فقد تكون عملية انهاء الخدمة هي أفضل الحلول، وهناك مخالفات معينة تستوجب ذلك مثل السرقات وغيرها.

ثالث أهم المداخل لتطبيق الانضباط

يمكننا الاشارة إلى ثلاثة مداخل أساسية لنظم انضباط العاملين تجسد في ثناياها جوهر الفلسفة الادارية السائدة في المنظمة وهي تتعامل مع السلوك السلبي للعاملين.

1. **المدخل التصحيحي:** هو مدخل تأديبي أو عقابي يجسد المدرسة التقليدية في الادارة من حيث أن الفرد كسول لا يعمل بجد، لذلك يتم معاقبة العاملين المخالفين للمعايير التنظيمية من أجل نهي الاخرين عن الاتيان بسلوك مماثل عن طريق بث الخوف بينهم ، فالعقوبة واثاره الخوف والتهديد بالعقاب هي وسائل أساسية تستخدمها الادارة لفرض امتثال العاملين لما هو مطلوب منهم من جهة وللحفاظ على فاعلية المعايير التنظيمية من جهة اخرى . ومن أبرز العقوبات المعتادة التي يتبناها هذا المدخل ولاسيما مع المخالفات المتكررة فهي الانذار، الخصم المؤقت من الراتب إذا تكرر الخطأ عن قصد وعمد، ايقاف العلاوة السنوية، تنزيل الراتب الدرجة، اما اذا كانت المخالفات خطيرة كتدمير جزء من ممتلكات المنظمة بصورة متعمدة. التصرفات غير اخلاقية، السرقة، التزوير، افشاء الاسرار، فهناك الفصل وهناك المحاكم القضائية ايضا.

2. **المدخل الوقائي:** يستند المدخل الوقائي إلى فكرة أساسية خلاصتها أن أسلم الطرق في إدارة شؤون العاملين وتقليص مشكلاتهم هو بناء مناخ وقائي يقيهم من ايقاع الجزاءات عليهم. ومن الممارسات الادارية التي تساعد على ايجاد وتنمية هذا المناخ مايأتي[1]:

- ايجاد نوع من التلاؤم بين الموظف والوظيفة من خلال نظام فعال من الاستقطاب والاختيار والتعين...
- الاهتمام بتوجيه العاملين وتدريبهم .
- التحديد الواضح للسلوك الوظيفي السليم ووضع القواعد الخاص به ونشرها بين العاملين.
- بناء نظم اتصالات متبادلة تتيح للعاملين نقل ادلة للرؤساء وطرح مشكلاهم.

المبحث الثاني: ماهية المشاكل الانضباطية

تعتبر المشاكل الانضباطية أكبر عائق داخل المؤسسة يكون سببها الاول العامل بسبب بعض القوانين والنظم أو أساب شخصية وتسعى أي مؤسسة الى محاولة حل تلك المشاكل

1 محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص276.

2 سهام وتيدي، مرجع سبق ذكره، ص40

المطلب الأول: تعريف المشاكل الانضباطية

يقصد بالمشاكل الانضباطية تلك السلوكيات التي تصدر من بعض الأفراد العاملين في المنظمة غير المطابقة لضوابط العمل، وغير الملتزمة والممتثلة لسياسات والنظم والقوانين الخاصة بالنظم الادارية في منظمات الأعمال، والتي توحي بالتهرب الوظيفي وعدم الانضباط الوظيفي، حيث تؤثر المشاكل الانضباطية على العديد من الجوانب في المجتمعات والم نظمات، حيث تؤثر على الصحة النفسية والعاطفية للأفراد العاملين، وتزيد من العداء والتوتر في المجتمعات، ولذلك من الضروري تعزيز الانضباط والتقيد بالقواعد والتعليمات المحددة في المجتمعات والمنظمات، وتعزيز القيم والمبادئ الأخلاقية للأفراد، وتوفير الدعم والمساعدة ال لازمين للأفراد الذين يعانون من مشاكل الانضباطية لمساعدتهم في التعافي والتحسين.

ومن أهم مسببات المشاكل الانضباطية عدم احترام القوانين الداخلية للم نظمة، ومنها الغياب المتكرر عن العمل أو الاجتماعات، والتصرف بشكل غير أخلاقي وكذلك الغش والسرقة والتزوير.

تعود المشكلات الانضباطية الى عدت أسباب منها.

1. مشاكل الانتظام في العمل: هذه المشاكل تمثل أكثر المشاكل وضوحا وإنتشارا في كافة المنظمات ومنها[1]:

- عدم اهتمام المنظمة بحاجات ورغبات العاملين وإنما تركز على أهدافها؛
- إنعدام أو ضعف تكييف الفرد مع العمل والمنظمة بصورة خاصة للعاملين الجدد؛
- قلة خبرة المعرفة بالعمل وما يترتب عليه من ظهور وعدم الرضاء عن العمل.

2. مشاكل سلوك الأفراد في العمل : تضم هذه المشكلة كافة المخالفات التي يرتبها الأفراد العاملين في المنظمة والتي تتنافى مع ضوابط التعاون والمشاحنات وعدم استخدام الأجهزة والأدوية الواقية في الأعمال التي تتطلب ذلك إضافة الى عدم تطبيق أوامر الرؤساء؛

3. عدم الأمانة: إن مشاكل عدم الأمانة في العمل من المشاكل المنتشرة بدرجة كبيرة في المنظمات، ومن المشاكل المرتبطة بعدم الأمانة: السرقات في العمل وإعطاء معلومات غير دقيقة عن حياة الأفراد العامل للمعلومات السرية الخاصة بالعمل والمنظمة.

كما تصنف المشكلات الانضباطية الى ثلاث أنواع[2].

---

[1] قشام إسماعيل، دور الثقافة التنظيمية في الحد من المشاكل الانضباطية، مجلة القريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01/05، 2021، ص121 .

[2] سهيلة مُحَّد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ط3، ص ص 326_327.

1. المشاكل الانضباطية الجوهرية: وتعتبر من المشاكل الأكثر خطورة كونها تمس أهداف المنظمة وسياساتها.

2. المشاكل الانضباطية الخطيرة: حيث أن لها تأثيرا على السير الحسن للعمل وظروفه اذ يتأثر هذا الاخير بتأثيرات سلبية تؤثر على الانتاجية ومستوى الاداء.

3. المشاكل الانضباطية البسيطة: وهي المشاكل التي ليس لها اثر بالغ على سير العمل بالمنظمة الا انه اذا تكررت ينتج عنها مشاكل خطيرة ويمكن معالجتها والحد منها من قبل المشرف المباشر.

المطلب الثاني: أشكال المشاكل الانضباطية

تتجلى أشكال المشاكل الانضباطية من خلال ما يأتي[1].

أولا: الغياب عن العمل

عرفت ظاهرة الغياب عن العمل بانها عدم قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد على الحضور للعمل لأسباب غير متوقعة على الرغم من أنهم ملزمون بالحضور الى العمل. وعرفت كذلك بأنها الحالة التى تنشأ عن عدم تمكن الفرد من الذهاب إلى مكان عمله وأدائه رغم أنه مقيد في حدود العمل؛ ومنهم من يرى ان كثيري الغياب كأنهم لصوص يسرقون الوقت من صاحب العمل، ففي حين أن سرقة الماديات الملموسة في اغلب أماكن العمل تعتبر جناية أو جنحة، فإن سرقة الوقت تعتبر أقل من سرقة الماديات وأكثر صعوبة لإثباتها إلا أنها تبقى جريمة لا تقل خطرا عن سرقة المحسوسات.

ثانيا: التسريب الوظيفي

يعتبر التسرب الوظيفي كالغياب فهو من أهم المشاكل الانضباطية داخل المنظمة الا ان نتائجه بالنسبة للمنظمة قد تكون اكبر من الغياب، فمن خلال الدراسات التي اجريت عن التسرب الوظيفي تبين ان هناك ارتباطا كبيرا بين العوامل التنظيمية المتمثلة في محتوى الوظيفة وحجم المنظمة والوقت، وطبيعة الاشراف وبين التسرب الوظيفي، ذلك انه كلما كان محتوى الوظيفة يتسم بالتعقيد والمسؤولية كان ذلك سببا وراء محاولة الموظف ترك المنظمة والبحث عن عمل اخر.

ثالثا: حوادث العمل التي تسبب فيها الفرد عمدا

[1] قشام إسماعيل، ، مرجع سبق ذكره، ص ص 122-123.

هناك عدد من السلوكيات والواجبات التي على الموظف الالتزام بها داخل المنظمة ، ومن أهمها القيام بنفسه بمتطلبات الوظيفة وتكريس جميع اوقات الدوام الرسمي لها، التصرف بأدب وكياسة في تعامله مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملاءه والموظفين للحفاظ على شرف الوظيفة وسمعتها، و أداء واجباته بدقة ونشاط و أمانة والمحافظة على المصالح والممتلكات والاموال العامة وذلك من خلال أعماله وتصرفاته.

المطلب الثالث: أسباب المشاكل الانضباطية

تواجه الادارات بمختلف انواعها واهدافها، الكثير من التحديات والصعوبات التي تقف في وجه تطبيق اسلوب الادارة بالمشاركة ومن ثم تحقيق الانضباط الوظيفي، ومن بين هذه التحديات نجد .

1. اهمال الجانب التحفيزي في العمل: ان اهمال او تغييب العمل بمبدأ التحفيز الايجابي والسلبي في العمل من اكثر التحديات التي تواجه المسئولين في محاولتهم تحقيق اسلوب الادارة بالمشاركة بغية تدعيم وتعزيز العمل بمبدأ الانضباط الوظيفي، انطلاقا من ان الانضباط ليس مرادفا فقط لمبد أ احترام القواعد التسيير والعمل على تنفيذها، إنما يتضمن ايضا فكرة محاسبة ومعاقبة كل عامل في حالة عدم التزامه بتأدية واجباته، على اعتبار ان العامل الذي لا يتلقى مثلا تحفيزا ايجابيا ماديا او معنويا نظير الاعمال التي يقوم بها سيصاب بالملل وعدم الاكتراث بإتمامها على أكمل وجه، ومنها عدم المشاركة في كل ما له علاقة بسياسات المنظمة و أهدافها، وبالتالي عدم الانضباط في عمله والتهرب من مختلف مسؤولياته من جهة، كما أن إهمال العمل بمبدأ التحفيز السلبي في حالة الاخلال بالسير الحسن للم نظمة، يؤدي مع مرور الوقت الى خلق نوع من الفوضى وعدم الاكتراث بتحقيق الأهداف المرسومة، وذلك من خلال العزوف عن المشاركة في صنع القرارات وبالتالي العزوف والتهرب من مسؤولية تنفيذها، إلى جانب عدم الانضباط في تأدية المهام المنوطة به، وهو ما يتطلب الموازنة بين التحفيز السلبي والايجابي لضمان جديتهم، ولمحافظة الادارة على هيبتها، وبالتالي تطبيق مبدا الثواب والعقاب، الذي من شأنه المساهمة في تكريس سياسة مثلى في التعامل مع كل عامل مخل أو غير منضبط في عمله عن طريق معاقبته، او في مكافأة كل من عمل جديا والتزم بتطبيق قواعد التنظيم[1].

2. مقاومة فكرتي الادارة بالمشاركة والانضباط: تعتبر المقاومة من أهم العوائق التي تحد من العمل وفق مبد أ الادارة بالمشاركة الهادف إلى تجسيد فكرة الانضبا ط، حيث يميل بعض العمال الى مقاومة أي نوع من انواع المبادرات الايجابية التي تسعى الى فتح مجال التغيير والتحسين في المنظمة، خوفا على مصالحهم او مناصبهم، متجهين في اطار ذلك الى انتهاج سلوكيات معارضة لفكرة المشاركة في صنع السياسات ورسم الاهداف العامة

1 مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، القاهرة: مجموعة النبال العربية، 2007، ص340

للمنظمة، كوسيلة لإيجاد مبرر لعدم الانضباط في العمل وعدم التزام بتنفيذ القرارات التي يتم اعتمادها، فاتحين بذلك المجال واسعا لسيطرة فكرة المقاومة المجسدة في مختلف مشاعر القلق، التوتر، الغضب، الصراعات والتهرب من المسؤولية، والتي من شانها الحيلولة دون العمل بأسلوب الادارة بالمشاركة التي يساهم في تحقيق العديد من النتائج الايجابية لتحسين وتطوير المنظمة منها مبدأ الانضباط الوظيفي.

3. أولوية تحقيق المصلحة الخاصة: إن اتجاه العامل نحو تحقيق مصالحه الخاصة دون الاكتراث بمصلحة المنظمة أو مصلحة زملائه، يؤثر سلبا في اي محاولة تهدف إلى تحقيق مبدأ الادارة بالمشاركة وبالتالي مبد أ الانضباط، حيث يتهرب العامل عن تقديم الاقتراحات والبدائل المفيدة التي تساعد في تحسين خدمات المنظمة، ان لم يجد فيها ما يخدم مصالحه بالدرجة الأولى، وبالتالي يكون خارج اطار أي قرار يتخذ، الشيء الذي يجعله أقل مسؤولية من ناحية تطبيقه على اعتبار أنه لم يشارك فيه من جه ة، ولأنه لا يجد فيه ما يعود عليه بالنفع الفردي من جهة أخرى، وبالتالي سيتجه إلى التهرب من تنفيذه او عدم الاكتراث به من ناحية ما يستحقه من الوقت والكيفية الملائمة لإتمامه، هادفا من ذلك الى تعطيل السير الحسن للنشاطات وعدم تحقيق الاهداف المرسومة.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالانضباط الوظيفي

اذا اعتمدنا الربط بين الانضباط الوظيفي وتحقيق الم نظمات لأهدافها فإننا نقر بأهمية الثقافة التنظيمية لتحقيق الانضباط الوظيفي، وذلك لكون الثقافة التنظيمية من أهم الوسائل التي تساهم في تحقيق الانضباط الوظيفي؛ فبوجود ثقافة تنظيمية سليمة ينجم عنه انضباط وظيفي وبالتالي ظهور آثار ايجابية على العامل، أما غيابها فسيؤدي الى ظهور آثار سلبية تضر العامل والمنظمة ككل، هذا ما سنحاول تبيانه في هذا المبحث.

المطلب الأول: التأثير الايجابي للثقافة التنظيمية على الانضباط الوظيفي

كلما كانت الثقافة التنظيمية سليمة وقوية كلما ارتفع مستوى الانضباط الوظيفي داخل المنظمة ولدى العمال وبالتالي هناك علاقة طردية بين الطرفين، الأول مستقل وهي الثقافة التنظيمية، والثاني التابع وهو الانضباط الوظيفي، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك العمال ايجابيا وتجعلهم منضبطين في حالة ما اذا كانت سليمة.

المطلب الثاني: العوامل المساعدة في نجاح الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا فعالا في المنظمة ولكي تنجح الثقافة التنظيمية تعتمد المؤسسة على عوامل مساعدة نتعرف عليها[1].

1. **الشفافية:** هي الكشف عن الصورة الحقيقية للحالة المالية للم نظمة ويقصد بذلك اظهار السياسات والأهداف والمعايير التي تنتهجها المنظمة وتطبيقها مبدأ المساءلة في حدود القانون واللوائح المعمول بيها.
2. **القانون الداخلي المشترك:** فالقانون الواحد الذي يتماثل أمامه كل العمال والذي يجعلهم سواسية ينمي فيهم روح العمل والاجتهاد.
3. **العدالة والمساواة:** فبوجود ثقافة تنظيمية سليمة ينجر عنه العدل داخل المنظمة فكل العمال سواسية مما يساهم بتحلي العامل بالانضباط ،كما ان عدم وجود المحاباة والمحسوبية بين العمال دليل على وجود ثقافة تنظيمية ما يجعل العمال يه تمفقط بواجباته وكيفيات انجاز عمله بجد ويكون عضوا فعالا داخل م نظمته والسهر على خدمتها ومساعدتها في تحقيق اهدافها.
4. **المستوى التعليمي:** يعتبر المستوى التعليمي ضروري من أجل الرفع من الثقافة التنظيمية ومستوياتها بحيث تسمح بمعالجة القضايا بطرق سليمة للوصول الى النتائج الايجابية.
5. **الحوافز:** تعتبر الحوافز من أساسيات تقدم واستمرارية اي م نظمة بحيث أن استعمال المكافأة والتحفيز بعناية يساهم في الرفع من الأداء والانضباط وبالتالي غرس مبادئ الثقافة السليمة داخل المنظمة.
6. **الاستقرار في العمل:** تمنح الثقافة التنظيمية الاستقرار في تأدية الأعمال بطرق سوية ما يساهم في بقاء المنظمة دائما في القمة، بحيث تمنح السبل المثلى للتطور ومجابهة التطورات الاقتصادية الحاصلة.

المطلب الثالث: الانعكاسات السلبية للثقافة التنظيمية على الانضباط الوظيفي

يعتبر غياب مبادئ الثقافة التنظيمية السليمة داخل المنظمة بوابة لمختلف النزاعات والمشكلات التي قد تهدد سلامة واستمرارية المنظمة ، وهو يؤدي الى عدم احترام القوانين وغياب روح التعاون بين العمال وظهور المحسوبية والمحاباة، وهو ما ينعكس بسلب على التنمية والانضباط ، ومن المظاهر السلبية التي تنتج عن الثقافة التنظيمية المريضة ما يأتي[2].

[1] أكلي عبد العزيز، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الانضباط الوظيفي دراسة حالة عمال المؤسسة الاقتصادية الخاصة – بوتشي- تيزي وزو، مذكرة ماستر في سياسات عامة وإدارة الجماعات المحلية، تيزي وزو ، (2015-2016)، ص42-45.

[2] المرجع نفسه، ص 45-47 .

1.التغيب: اذ يعتبر ارتفاع التغيب الذي هو فعل ارادي من طرف العامل في المنظمات لدليل على وجود ثقافة تنظيمية مريضة؛ ومن اسباب التغيب عند العامل : عدم التكيف مع الوظيفة المسندة اليه ، عدم وجود قيادة تتمتع بالثقافة التنظيمية والانضباط،...

2. دوران العمل: يطلق عليه أيضا بمعدل ترك الخدمة، ويقصد به تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المنظمة لأسباب تنظيمية، كما يقصد به ايضا عدم الاستقرار في العمل ويترك الموظف عمله لعدة أسباب منها: الاستقالة، العجز، المرض كما يمكن أن تكون لأسباب أخرى منها: عدم توفير بيئة ملائمة للعمل...

3. التسيب: عدم احترام العامل للقوانين ولوائح المنظمة، فغياب الثقافة السليمة ينجر عنها التسيب وبالتالي تسير المنظمات على خلاف برامجها، وهذا ما ينتج الفوضى والأزمات داخل التنظيم.

4. اللامبالاة: فالثقافة التنظيمية المريضة لا تسمح باهتمام الموظفين لمنظمتهم إن حققت أهدافها أم لا أو إذا كانت ناجحة أو لا. كما أن اللامبالاة هي تصرف العامل بلا اهتمام عند تأدية عمله، ولو كان ذلك في غير صالحه وصالح منظمته، وغياب الإدارة في تحقيق الأعمال الجيدة وعدم الاهتمام إلى الوصول الي نتائج. فالعامل الذي لا يبالي لدليل عن عدم التمتع بالثقافة التنظيمية، وهو ما يسمح بظهور مختلف التصرفات السلبية كالكسل...

5. التعب: هي عدم القدرة على الاستمرار في العمل لفترة زمنية معينة نظرا لعدم وجود بيئة مثلى للقيام بالأعمال، فغياب روح العمل والتعاون بين أفراد التنظيم يؤدي بالضرورة الى التعب وعدم الرغبة في المواصلة، لان غياب الانضباط داخل المنظمة يجعل العامل لا يطيق المواصلة في بيئة تسودها الفوضى والثقافة المريضة.

6– سياسة العقاب: غياب الثقافة التنظيمية لدى العمال يجعل الادارة تفرض الانضباط بالعقاب كالغرامات المالية أو الفصل النهائي، فغياب الانضباط الناتج عن الرغبة الشخصية للعامل تجعل المنظمة تفرضه بالقوة وهو آخر السبل الذي تنتهجه المنظمة في حالة انتشار الفوضى ، إلا أن هذه الطريقة في معالجة المشكلات سلبية في حالة غياب الادارة والعقاب ستعود الأمور والمشكلات إلى الواجهة.

7. الاهمال: ينجر عن ذلك نقص الاهتمام بالعمل وتصرف الفرد حسب أهوائه داخل المنظمة، مما يساهم في نقص الانتاجية والمردودية التي تسعى المنظمات للوصول اليها.

8. النزاعات العمالية: تظهر هذه النزاعات كنتيجة حتمية للثقافة المريضة بحيث غياب القوانين وعدم احترامها وكذلك فشل سياسات انتقاء العمال وعدم وجود ادارة كفؤة ستنعكس على الاستقرار والعمل في يسر.

9. الاضراب: هي الطريقة التي يعبر فيها العامل عن عدم رضاه للطريقة التي تسير فيها المنظمة، وتظهر مشكلة الاضراب عند مخالفة طرف من الاطراف للاتفاق المبدئي، وهو دليل على مشاكل داخل المنظمة سواءا ما يتعلق بالجانب المالي والمادي وهي كلها مظاهر الثقافة المريضة والتي سترجع بالسلب على الانضباط وهو ما سيؤدي الى انتشار الفوضى وعدم الاستقرار.

الخلاصة:

نستخلص أن الإنضباط ضروري لكل عامل، وذلك لأن العمل يستقيم بالانضباط ولأن الانضباط يحول دون تحقيق أهداف المنظمة يجب على الفرد أن يقوم بتقويم سلوكه وتصرفاته وفق ما تمليه عليه المنظمة، وذلك باحترام جملة القوانين والشروط التي تحكم عمله بغرض تحقيق الأهداف المرسومة والمخططة من قبل المنظمة.

حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة في الانضباط، وذلك من خلال السلوكيات الناجمة عن العامل، فإذا كان العامل يتمتع بالثقافة التنظيمية السليمة فذلك سيؤثر بالإيجاب على انضباطه وعلى مستوى أدائه وإنتاجيته، وهذا يضمن الاستقرار سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للعامل، أما إن كانت الثقافة التنظيمية غائبة فذلك سيؤدي لا محال إلى عدم الانضباط ويظهر ذلك من خلال التغيب، دوران العمل، التسييب...

الفصل الثالث:

دور الثقافة التنظيمية في التقليل من المشاكل الانضباطية بمديرية الضرائب لولاية المدية

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث الثقافة التنظيمية والمشاكل الانضباطية، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية المدية، لدراسة دور الثقافة التنظيمية في التقليل من المشاكل الانضباطية على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال، باستخدام واحد من أدوات الدراسات المسحية نعدها ثم نقوم بتوزيعها على عينة الدراسة المختارة. لذلك نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يأتي بيانه.

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة مديرية الضرائب لولاية المدية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية المدية

نستعرض في هذا المبحث التعريف بمديرية الضرائب من خلال استعراض الهيكل التنظيمي لها والمهام التي يقوم بها شاغلو وظائف المدريات بها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة التربص

في هذا المطلب نقدم لمحة عن المديرية التي اجرينا فيها التربص.

أولا: نشأة مديرية الضرائب لولاية المدية

تم إنشاء نظام المديريات الجهوية والمديرية الولائية بموجب المرسوم التنفيذي لرقم 06/91 المؤرخ في 1991/02/23 المحدد لنظام الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها ، والذي صدر في الجريدة الرسمية رقم 09 أين عرفت المصالح الخارجية للإدارة الجبائية تنظيما هيكليا مستقلا في شكل مديريات ولائية ومفتشيات الضرائب وقباضاتها طبقا للقرار الوزاري المؤرخ في 1991/04/30، والذي طرأت عليه تعديلات نص عليها القرار الوزاري 1991/04/12، أما فيما يخص المرسوم 06/91 المؤرخ في 1991/02/23 في مواده 45/43 يحدد صلاحيات المديرية الجهوية المتمثلة في تنشيط عمل المديريات الولائية التابعة لاختصاصها الإقليمي حيث يقوم بتوجيه وتقويم ومراقبة هذه الأخيرة.

ثانيا: تعريف مديرية الضرائب لولاية المدية

هي المديرية المحلية الأساسية الوحيدة على مستوى المحلي ، وتحتوي على حوالي 700 موظف من إطارات وأعوان تنفيذ يحكمها القانون التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 1990/03/27، المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعوان الإدارات المركزية والولايات والبلديات وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، وطبقا للتعليمة رقم 03/90 المؤرخة في 1990/02/12 المتعلقة بكيفية تطبيق المرسوم رقم 288/90 المؤرخ في 1990/07/25 المحدد كيفية الترتيبات مطبقة على العمال الممارسين لوظائف الدولة ، وكذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 60/91 المؤرخ في 1991/02/26 المتضمن تنظيم وتحديد مهام المصالح الخارجية لإدارة الضرائب المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 155/98 في 1998/05/16.

المطلب الثاني: مهام مديرية الضرائب لولاية المدية

تتمثل مهام مديرية الضرائب فيما يأ تي[1]:

[1] مديرية الضرائب لولاية المدية

- ضمان المديريات الولائية للضرائب بممارسة السلطة السليمة لمراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب.
- السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها.
- تنظيم جميع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية.
- إصدار الجداول وقوائم المنتجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض و مراجعتها،تصادق عليها وتقوم بإعداد النتائج وتعد الحصيلة الدورية.
- تحليل وتقويم دوري لعمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، إعداد تلخيص عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه التحسين.
- الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى.
- مراقبة التكفل والتصفية اللتين يقوم بهما كل مكتب القباضة ومتابعة تسوية ذلك.
- متابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل.
- ضمان الرقابة القبليةوتصفية حسابات تسيير القابضين.
- تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها.
- إعداد برنامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة وتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها.
- وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك.
- دراسة العرائض وتنظيم أشغال لجان الطعنومتابعة المنازعات ومسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة.
- متابعة تطور القضايا المرفوعة امام القضاء في مجال وعاء الضريبة.
- تقدير احتياجات المديرية من الوسائل البشريةوالمادية والتقنية والمالية وإعداد تقديرات الميزانية المطابقة لذلك.
- ضمان تسيير المستخدمينوالإعتمادات المخصصة لهذه المصالح .
- توظيف وتعيين المستخدمين اللذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- تنظيموتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب.
- تكوين رصيد وثائقي للمديرية الولائية وتسيير وضمان توزيعه وتعميمه.
- السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة ، والسهر على صيانة هذه الأملاك والمحافظة عليها.
- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبةوإعلامهم.
- نشر المعلوماتوالاراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب

تتكون مديرية الضرائب لولاية المدية من خمسة (05) مديريات فرعية ممثلة في سبعة عشرة (17) مكتب، ومصالح خارجية، وفيما يأ تي شكل ملخص للمديريات الفرعية والمصالح الخارجية والمشكلة لمديرية الضرائب لولاية المدية.

الشكل رقم (03_01) : الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية المدية.



المصدر:مديرية الضرائب لولاية المدية

من الشكل رقم (03_01) يمكننا التعرف على مهام كل مديرية فرعية على حدى، فمديرية الضرائب مشكلة من خمسة (05) مديريات فرعية، كما يأتي بيانه[1].

أولا: المديرية الفرعية للتحصيل

تكلف بالمهام الآتية.

[1] مديرية الضرائب لولاية المدية

– التكفل بالجداولوسندات الإيرادات ومراقبتها ومتابعتها وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج أو أتاوى.

– متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة.

– التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لا سيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي.

– مراقبة القبضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قباضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها .

تتكون المديرية الفرعية للتحصيل من ثلاثة (03) مكاتب:

1.مكتب مراقبة التحصيل: ويكلف بـــ:

- دفع نشاطات التحصيل.
- المحافظة على مصالح الخزينة.
- إعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.

2.مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله:ويكلفبـــ:

- متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها.
- المراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة.
- التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسييربخصوص مهام المراقبةوتنفيذها.
- إعداد وتأشير عمليات القيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.

3. مكتب التصفية :ويكلف بـــ:

- مراقبة التكفل بالجداول العامة وبمس ـتندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية .
- استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها.
- التكفل بجداول القبول في الإرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسحب الترحيل ومراقبة كل ذلك.

ثانيا: المديرية الفرعية للعمليات الجبائية

تكلف بالمهام الآتية.

- تنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها، كما تكلف بأشغال الإصدار.
- التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعة هذه الطلبات ومراقبتها.
- متابعة نظم الإعفاء والامتيازات الجبائية .

تتكون المديرية الفرعية للعمليات الجبائية من أربعة (04) مكاتب :

1. مكتب الجدول: ويكلف بـ.

- التكفل بالجداول العامة وإصدارها.
- التكفل بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل .

2.مكتب الإحصائيات : ويكلف بـــ.

- استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية.
- مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل.
- مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب .

3.مكتب التنظيم والعلاقات العامة:ويكلف بـــ.

- استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ودراسة هذه الطلبات مع تسليم هذه الاعتمادات.
- متابعة النظم الجبائية الخاصة والامتيازية.
- نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه.

4. مكتب التنشيط والمساعدة:ويكلف بـــ.

- التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وكذا تنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل وانسجامها .
- متابعة ومعالجة تقارير التحقيق في التسيير .

ثالثا: المديرية الفرعية للمنازعات

تكلف هذه المديرة بالمهام الآتية.

- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الاعفائية وتبليغ القرارات المتخذة والأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة .
- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة .
- تشكيل ملفات ايداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية .

تتكون المديرية الفرعية للمنازعات من أربعة (04) مكاتب.

1.مكتب الاحتجاجات: ويكلف بـ.

- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة .
- استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة .

2. مكتب لجان الطعن: ويكلف بـــ.

- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمهاللجان المصالحة والطعن النزاعي أو الاعفائي المختصة.
- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل و عرضها على لجنة الطعن الاعفائي المختصة.

3. مكتب المنازعات القضائية :ويكلف بـ.

- إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوي لدى الهيئات القضائية الجزئية المتخصصة.
- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الإحتجاج على فرض ضريبة .

رابعا: المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية

تكلف هذه المديرية بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة انجازه،وتتكون المديرية الفرعية للرقابة الجبائية من أربعة (04) مكاتب.

1. مكتب البحث عن المعلومة الجبائية : والذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بـــ.

- تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها .
- تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الاطلاع وحق الزيادة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.

2. مكتب البطاقيات والمقارنات: ويكلف بـــ.

- تكوين وتسيير مختلف البطاقيات الممسوكة .
- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة .
- مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة وإعداد وضعيات إحصائية وحواصل دورية لتقييم نشاطات المكاتب.

3. مكتب المراجعات الجبائية:والذي يعمل في شكل فرق ويكلف لاسيما بضمان:

- متابعة تنفيذ برامج المراقبة والمراجعة .
- تسجيل المكلفين بالضريبةفي مختلف برامج المراقبة .
- إعداد الوضعيات الإحصائية والتقارير الدورية التقييمية.

4. مكتب مراقبة التقييمات: والذي يعمل في شكل فرق،ويكلف بـــ.

- استلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا.
- المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية (التنطيق) .
- متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

خامسا: المديرية الفرعية للوسائل

وتكلف بـــ.

- تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.
- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشات التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل .

وتتكون المديرية الفرعية للوسائل من أربعة(04) مكاتب:

1. مكتب المستخدمين والتكوين: ويكلف بـــ.

- السهر على احترام التشريع والتنظيم الساريين في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين.
- انجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل التي يشرع فيها بالاتصال بالهياكل المعنية في المديرية الجهوية.

2. مكتب عمليات الميزانية: ويكلف بـــ.

- القيام في حدود صلاحياته بتنفيذ العمليات الميزانية.
- تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول له .
- تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب.
- الاعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

3. مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف: ويكلف بـــ.

- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل مصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب.
- تنفيذ التدابير المروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

4. مكتب الاعلام الالي : ويكلف بـــ.

- التنسيق في مجال الاعلام الالي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي.
- المحافظة في حالة شغل للمنشات التحتية التكنولوجية ومواردها .
- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي أو الإعفائي المختصة .
- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابض الضرائب الرامية الى التصريح بعدم إمكانية التحصيل وإخلاء المسؤولية أو ارجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم وحقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الإعفائي المختصة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

طبيعة البحث تفرض على الباحث استخدام مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع هـ من جهة، ومن جهة ثانية تمنحه إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي لل بيانات التي جمعها من ميدان البحث. بالتالي فنوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي ألزمتنا استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبانه.

المطلب الأول: منهج الدراسة

لحصول على معلومات كافية ووافية عن الحالة المدروسة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كيفيا و/أو كميا نعتمد على منهج دراسة حالة باتخاذ مديرية الضرائب لولاية المدية لمعرفة ذلك.

أولا: أسلوب الدراسة

للوقوف على دلالا ت إشكالية موضوع دراستنا ، وللبرهنة على فرضيات الدراسة وإثباتها ميدانيا نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا ، والذي سنحاول من خلاله التعرف على دور الثقافة التنظيمية في التقليل من المشاكل الانضباطية في مديرية الضرائب بالمدية.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع دراس‌تنا من جميع عمال مديرية الضرائب بولاية المدية والبالغ عددهم 700 عامل، وقد اخترنا عينة عشوائية ميسرة تقدر بـ 30 عاملامن مجتمع الدراسة الأصلي.

المطلب الثاني:أداةالدراسة

لجمعبيانات من المديرية تتعلق بموضوع بالدراسة استخدمنا الاستبانه، والتي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في محور الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه افي ضوء الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

أولا: خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة

نظرا لعدم وجود أداة مصممة لتحقيق غرض الدراسة فقد قمنا بتصميم استبانة نتوخى من خلالها تحقيق أهداف الدراسة، وقد اعتمدنا في بناءه اعلى عدد من المصادر موضحة في الجدول الآتي.

الجدول (03-01):أبعاد الثقافة التنظيمية والمشاكل الانضباطية حسبماجاءفيبعضأدبياتإدارةالأعمال

الدراسة	أبعاد الثقافة التنظيمية والمشاكل الانضباطية
أكلي عبدالعزيز(2016/2015)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الانضباط الوظيفي	قام الطالب في إعداد الإستبيان المرفق بدراستها بتقسيمه إلى مجموعةمن العبارات.
حجاج عبد الرؤوف (2016/2015) ؛ أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية	الطالبة في اعداد دراستها قامت بتقسيم الاستبيان إلى أربعة أبعاد وهي كالتالي:بعد القيم التنظيمية ، بعد المعتقدات التنظيمية ، بعد التوقعات التنظيمية وبعد الأعراف التنظيمية
زهرة الداعلي (2020/2019)، نمط التسيير وأثره على الانضباط الوظيفي	قامت الطالبة في دراستها بالإعتماد على الإستبيان بتقسيمه إلى مجموعة من العبارات .

ثانيا: شكل الاستبانة

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد اشتملت الاستبانة على جزئين رئيسيين هما:

1_الجزء الأول (البيانات الشخصية): تمثلت المتغيرات الشخصية للعاملين بالمديرية الضرائب فرع المدية والمدرجة في الاستبانة في: "الجنس، السن، المستوىالعلمي،الخبرة المهنية، الوظيفة الشاغرة"

2_الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء الفقرات التي تتكون منها الاستبانة وهي مقسمة إلى محورين:

2_1_المحور الأول: الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال أربعة أبعاد:

- البعد الأول:القيم التنظيميةويشتمل هذا البعد على04فقرات.
- البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية يتكون هذا البعد من 03فقرات.
- البعد الثالث: التوقعات التنظيميةويشتمل هذا البعد على 04فقرات.
- البعد الرابع: الاعراف التنظيمية ويشتمل هذا البعد على 04 فقرات.

2_2_المحور الثاني: المشاكل الانضباطية ويشتمل هذا المحور على 12فقرة.

حيث اشتملت الاستبانة على 3 نقاط بمقياس ليكرت بالنسبة للمحورين والتي تدرجت حسب المعايير الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (03_02): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

خيارات الإجابة	غالبا	أحيانا	لا يحدث أبدا
الدرجة	3	2	1

المطلب الثالث: جودة أداة الدراسة

باعتبار أداة من أدوات جمع البيانات تستخدم في اتخاذ القرارات يتوجب التأكد من جودة الاستبانةمن خلال التأكد من صدقها وثباتها قمنا بالتأكد من صدقها ظاهرياوإحصائيا ثمحساب ثباتها كما يأتي بيانه .

أولا: صدق أداة الدراسة

تعتبر الاستبانة صادقة إذا كانت تقيس ما صممت لقياسه فعليا من أجله. ويقصد بصدق الأداة صدق نتائجها وتفسيراتها، ويتحقق هذا إذا كانتتحتوي على فقرات ذات صلة بمتغيرات الدراسة[1]، وللتأكد من صدق الاستبانة اتبعنا الخطوات الآتية.

1. الصدق الظاهري: للتأكدمنصدقأداةالدراسةقمنابدايةبقياسصدقهاالظاهري،إذعرضنا الاستبانةعلىالأستاذة المشرفة،وبعدموافقتهاالمبدئيةعليه

قمنابعرضهعلىعددمنالمحكّمين،وقدطلبنامنهمإبداءآرائهمحولمدىوضوحالفقراتالمشكلةللاستبانة، بالإضافةإلىمدىكفايتها وعلاقته ابالبعدأوالمحورالذيأدرجتفيه،وأكدنالهمعلىضرورةاقتراحما يرونه ضروريامنتعديلفيصياغةالفقرات،أوحذفها،أوإضافةفقراتجديدةيرونهامناسبة.

بعد استرجاع استبانات من المحكمين وعلى ضوء التوجيهات التي أبد وها قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض الفقرات أو إضافة فقرات جديدة. وتكونت لدينا أداة الدراسة في صورتها الجديدة(أنظر الملحق رقم 02).

2. صدق الاستبانه إحصائيا: للحكم على صدق الاستبانه استخدمنا أدوات إحصائية لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانه، بالاعتماد على قياس الاتساق الداخلي للاستبانة، والذي يعبر هذا الأخير على مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانه مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وهذا من خلال استعمال معامل سبيرمان (Spearman corrélation coefficient) لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محوري الاستبانه والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدولين الآتيين.

1.2. الاتساق الداخلي لمحورالثقافة التنظيمية: بعد إجراء اختبار معامل الارتباط سيبرمان على فقرات المحور الأول مع الأبعاد الذي تنتمي إليه تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (03-03).

[1] باشن محمد، فتحي مختيش، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المنظماتدراسة حالة، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، الجزائر، جامعة المدية، 2018، ص 72.

الجدول (03-03): معامل اتساق فقرات محور الثقافة التنظيمية مع البعد الذي تنتمي إليه

بعد القيمالتنظيمية	**رقم الفقرة**	**01**	**02**	**03**	**04**
	معامل الارتباط	0.803	0.643	0.428	0.459
	مستوى الدلالة	*0.000*	*0.000*	*0.018*	0.011**
بعد المعتقدات التنظيمية	**رقم الفقرة**	**05**	**06**	**07**	
	معامل الارتباط	0.786	0.683	0.644	
	مستوى الدلالة	*0.000*	*0.000*	*0.000*	
بعد التوقعات التنظيمية	**رقم الفقرة**	**08**	**09**	**10**	**11**
	معامل الارتباط	0.671	0.274	0.388	0.525
	مستوى الدلالة	*0.000*	**0.000	**0.000	*0.000*
بعد الأعراف التنظيمية	**رقم الفقرة**	**12**	**13**	**14**	**15**
	معامل الارتباط	0.702	0.537	0.713	0.695
	مستوى الدلالة	**0.000	0.002	**0.000	**0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (03-03) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لأبعاد محور الثقافة التنظيمية في المديرية الضرائب بالمديةموجبة وتتراوح بين (0.803) في حدها الأعلى وبين (0.274) في حدها الأدنى، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند 0.01، لأن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.01، لذا لن نستبعد أية فقرة من فقرات المحور الخاص بالمشاكل الانضباطية في المديرية الضرائب بالمديةمن التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلكتعتبرفقرات هذا المحور صادقةلماوضعت لقياسه.

2.2. الاتساق الداخلي لمحور المشاكل الانضباطية: بعد إجراء اختبار معامل الارتباط سيبرمان على فقرات المحور الثاني مع المحور تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (03-04).

الجدول (03-04): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محورالمشاكل الانضباطية مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
معامل الارتباط	0.904	0.626	0.402	0.406	0.728	0.630	0.321	0.816	0.317	0.914	0.992	0.741
مستوى الدلالة	*0.002	*0.005	*0.028	*0.026	*0.007	*0.015	*0.024	**0.005	*0.027	**0.006	**0.002	**0.000

*دال إحصائيا عند 0.05 **دال إحصائيا عند 0.01

المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (03-04) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمشاكل الانضباطية موجبة وتتراوح بين (0.992) في حدها الأعلى وبين (0.317) في حدها الأدنى، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند 0.01 لأن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.01، لذا لن نستبعد أية فقرة من فقرات هذا المحور من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين فقراتا لمحور الثاني والمحور الذي تنتمي إليه، وبذلكتعتبرفقراتالمشاكل الانضباطية صادقةلما وضعت لقياسه.

3.2. الصدقالبنائيلمحوريأداة الدراسة: والذي يبين مدى ارتباط كل محور من محوري أداة الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة وللتحققمن ذلكقمنا بحسابمعاملاتالارتباطبينكل محور من محوريالاستبانةوالمعدلالكليله،والجدولالآتي يبين ذلك.

الجدول (03-05): معاملات الارتباط بين درجات محوري الاستبانةمع الاستبانه ككل

البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية في المؤسسة	0.771	*0.000
المشاكل الانضباطية	0.633	*0.000

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (03-05) أنهناك علاقة قوية بين المحوري مع أداة الدراسة، وبذلكتعتبر فقراتالمحورين صادقةلماوضعتلقياسه، لأن قيمة معامل الارتباط قريبة من 1 ومستوى الدلالة للمحورين أقل من (0.01).

3. ثبات الاستبانة:من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس **ألفا كرو نباخ** ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة فقراتا لاستبانة والتأكد من ثباته وبعدها الحصول على معامل الثبات الكلي، فإذاوجدنا قيمة معاملالثبات **ألفا** للمقياسالمستخدمفي البحث كلها أكبرمن (0.75) وهذاالحد في نظر أغلب الباحثين الإحصائيين مقبول-، يمكنناالقول: إن المقياس يتمتع بالثبات. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (03-06): معاملات ثبات الاستبانه

محاور الاستبانه	عدد الفقرات	معامل الثبات(ألفا كرونباخ)
الاستبانه ككل	27	0.701

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

منخلالالجدول (03-06)يمكنناالقولبأنمعاملللدراسة ككلبلغ(0.701)وهيقيمةتدلعلىثباتمقبول تتمتع به أداة الدراسة ككل،ممايعنيأننامتأكدونبنسبة(70%)منالحصولعلىنفسالنتائج فيحالة إعادةتوزيعأداةالدراسةعلىنفسعينةالبحث.

تأسيسا على النتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي وثبات الاستبانه نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبانه _الموضحة في الملحق رقم 01_ وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الرابع: إجراءات تطبيق الدراسة

تطلب تطبيق الاستبانه عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات الآتية:

- بعد تعديل الاستبانه قمنا بتقديم الاستبانه إلى عينة الدراسة من عمال المديرية والبالغ عددهم 30عاملا.
- تم استرداد 30 وقد بلغت النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل الإحصائي100%.
- معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS) أي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية:استخدمنابرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: Statical Package for Social Sciences(S.P.S.S الإصدار 24 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى

الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما اعتماد نا على مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

فلتحقيقأهدافالبحثتحليلالبياناتالتيتمتجميعهااعتمدناعلىمجموعةمنالأساليبالإحصائيةالمناسبةلأهداف الدراسة،والتييمكنأن نبرزأهمهامنخلالالآتي:

_اختبار**ألفا كرونباخ** ((Cronbach's Alpha (α) بغيةتقديرثباتالدراسة؛

_معامل الارتباط **سيبرمان** (Spearman Corrélation Coefficient)؛

_التكراراتوالنسب المئوية (لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة)؛

_الاختبارات غير المعلمية: لأنها المناسبةفيحالةوجود بيانات ترتيبية حيث أن مقياس **ليكرت** المستخدمفيالدراسةيعتبر مقياسا ترتيبيا، وتتمثل في:

_اختبار **الإشارة** (Sign Test) لاختبار الفرضيات حول وسيط مجتمع واحد؛

_اختبار**مان وتني** (Mann-Whitney U) لاختبار الفرضيات حول الفرق بين وسيطي مجتمعين في حالة العينات المستقلة؛

_اختبار**كروسكالوالاس**(Kruskal-Wallis H) لاختبار فرضيات مقارنة الوسيط الحسابي لعدة مجتمعات مستقلة (تحليل التباين في حالة العينات المستقلة).

المبحثالثالث: تفسير محورالدراسة

تكونت الاستبانه من جزء تعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمستقصى وجزأين آخرين يقيسان متغيرات الدراسة، نتناول في هذا المبحث النتائج المستخلصة بعد تفريغ الاستبانات في برنامج spss.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

للإلمامبجوانبموضوعالدراسةيجب تقديم عرضتفصيليلأهمالخصائصالتي يتميز بها المستقصون من عمال المديرية الضرائب بالمديةفيعينةالدراسة.

أولا: توزيععينةالدراسةحسبالجنس

بعدتفريغالاستباناتتوصلناإلىنتائج بخصوص الجنس نوضحها في الجدول (03-07).

الجدول (03-07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	66.66
أنثى	10	33.33

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

منخلالالجدول (03-07) يمكنناالقولبأنأكبر نسبة للمستقصيين من أفرادعينةالدراسةهمذكوربمانسبته (66.66%)فيحينأننسبةالإناثبلغت (33.33%)،ويمكنتفسيرهذه النتيجة إلى الخصائص الفعلية لمجتمع إذ بلغ عدد العمال الذكور بالمديرية 20عامل و10عاملة.

ثانيا: توزيععينةالدراسةحسبالعمر

بعدتفريغالاستباناتتوصلناإلىنتائج بخصوص العمر نوضحها في الجدول (03-08).

الجدول (03-08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

البيان	أقل من 30	من 30 إلى أقل من40	40 سنة فأكثر
التكرار	01	20	9
النسبة المئوية	3.3	66.7	30

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

منخلالالجدول (03-08) يمكنناالقولبأنأكبر نسبة لأفرادعينةالدراسةهمالأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة بمانسبته (66.7%) وهي تمثل أعلى نسبة فيحينأننسبةالأفرادالأقل من 30سنة و40 سنة فأكثربلغت على التوالي (3.3%) و(30%)، ومنه يمكن القول أن أفراد العينة أغلبهم شباب، وبما أن فرع المديرية ليس بحديث النشأة كان لابد عليها أن تقوم بعد أن أحيل عمالها القدامى على التقاعد بـتوظيف الكفاءات الشبّانية التي تعنى بالتكنولوجيات الحديثة.

ثالثا:توزيععينةالدراسةحسبسنوات الخبرة المهنية

بعدتفريغالاستباناتتوصلناإلىنتائجتتعلق بسنوات الخبرة المهنية نوضحها في الجدول (03-09)

الجدول (03-09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

البيان	أقل من 5سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التكرار	4	6	20
النسبة المئوية	13.33%	20%	66.66%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول (03-09) أن 20من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 66.66%من إجمالي أفراد عينة الدراسة خدمتهم في الوظيفة الحالية أكثر من 10 سنوات وهم الفئة الأغلب، و 6 منهم يمثلون ما نسبته 20% من إجمالي عينة الدراسة خدمتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، بينما 4منهم يمثلون ما نسبته 13.33

% من أفراد عينة الدراسة خدمتهم أقل من 5سنوات؛ وتتوافق هذه النتيجة من سنوات أقدمية مع أغلبية أعمارهم والتي قدرت سابقا بـ 30 إلى 40 سنة.

رابعا: توزيععينةالدراسةحسبالمسمى الوظيفي

بعدتفريغ الاستبانات توصلناإلىنتائجبخصوص المسمى الوظيفي نوضحها في الجدول (03-10)

الجدول (03-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

البيان	مدير	رئيس مصلحة	إطار	مهام أخرى
التكرار	1	8	15	6
النسبة المئوية	%3.33	%26.66	%50	20%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضحمنخلالالجدول (03-10) بأن التصنيف الوظيفي الغالب على أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية الضرائب بالمديةهم إطارات،حيثبلغتنسبتهم(50%)، يليهم رئيس مصلحةبنسبة(26.66%)ويليهم المهام الاخرى بنسبة **(20)%**،واخيرا المدير بنسبة **(3.33)%**وهذا راجع إلى الخصائص الفعلية للمجتمع، فمن خلال الهيكل التنظيمي للمديرية يتبين لنا أن مجموعة من الاطارات الذين يعملون في نفس القسم يرأسهم مدير واحد.

خامسا: توزيععينةالدراسةحسبالمستوى التعليمي

بعدتفريغ الاستبانات توصلناإلىالنتائجالآتية بخصوص المستوى التعليمي للمستقصين، نوضحها في الجدول (03-11).

الجدول (03-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

البيان	جامعي	ثانوي	مهني
التكرار	13	14	3
النسبة المئوية	43.33%	46.66%	10%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول (03-11) أن ما نسبته 43.33%من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي، وما نسبته 10% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم ما لديهم تكوين مهني، وما نسبته 46.66% هم من لديهم مستوى تعليمي ثانوي وهم الفئة الأكبر ؛ وسبب هذه النتيجة يعود في نظرنا إلى المستوى التعليمي المطلوب لشغل الوظائف بالمديرية، وأيضا طبيعة نشاط المديرية.

سادسا: توزيععينةالدراسةحسبالحالة العائلية

بغية المعرفة الدقيقة لدور الثقافة التنظيمية في التقليل من المشاكل الانضباطية أرفقنا الأسئلة الشخصية والوظيفية بأسئلة عن الحالة العائلية، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الآتي.

الجدول (03-12):توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

البيان	أعزب	متزوج بأولاد	متزوج بدون أولاد
التكرار	3	21	6
النسبة المئوية	10%	%70	20%

المصدر: من إعداد الطالبين بلاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح لنا من الجدول (03-12) أن أغلب أفراد عينة الدراسة قد متزوج بألولاد حيث بلغت نسبة المتزوجون بأولاد حوالي 70%، في حين بلغت نسبت العمال المتزوجون بدون أولاد ب 20% وبلغت نسبة العزاب ب 10% مما يدل على أن مديرية الضرائب بالمديةتولي اهتماما كبيرا بالحالة العائلية لعمالها .

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية

لتحليلفقرات المحور الأول نستخدم اختبار الإشارة **(sign Test)**، وهذا بغرض اختبار الفرضية الأولى للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة الثقافة التنظيمية بمديرية الضرائب فرع المدية يفوق درجة الحياد، وهذامنخلال استخدام الفرضيتين الإحصائيتينالآتيتين.

الفرضيةالصفرية: وسيطدرجةالإجابةيساويدرجة الحياد وهي 3.

الفرضيةالبديلة: وسيطدرجةالإجابةلايساوي 3.

فإذاكانتقيمةمستوى الدلالةأكبرمن 0.05فإننا نقبل الفرضيةالصفرية، ويكونفيهذه الحالة وسيطآراءأفراد العينة حولدرجة ممارسة الثقافة التنظيمية لايختلف عن درجةالحياد،أما إذاكان العكس فيتمرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضيةالبديلةالقائلة بأن: وسيطآراء أفرادالعينة يختلفعن درجةالحياد، وفيهذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابةمنخلال مقارنةوسيط الإجابة معدرجة الحياد.

أولا: درجة توافر بعد القيم التنظيمية بمديرية الضرائب بالمدية

يتكون هذا البعد من 4فقرات ومن أجل تحليلها أجريناااختبارالإشارةلكلواحدة منها على حدى، والجدول الآتييوضح النتائج المتحصل عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (03-13) نتيجةاختبارالإشارةلفقرات بعد القيم التنظيمية

الترتيب	الفقرة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
3	تشجعني المؤسسة على تبني القيم والواقف التي تعزز انجاز أهدافي بكفاءة وفعالية.	6	11	13	-	0.332	2	محايد
4	أجد حرية عند تقديم أفكار جديدة لتطوير اجراءات ونظم العمل.	7	11	12	-	0.481	2	محايد
1	أحرص على تكوين علاقات عمل طيبة.	27	0	3	5.004-	-	3	غالبا
2	لدي المهارة والقدرة الكافية على الكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة في مجال عمالي.	19	0	11	-	0.000	3	غالبا
بعد القيم التنظيمية		**22**	**4**	**01**	**3.334-**	**0.001**	**2**	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (03-13) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال بمديرية الضرائب بالمديةحول القيم التنظيمية كان **أحيانا**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة أصغر من 0.05، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العمال المستقصين ودرجة الحياد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب فقرات البعد الخاص بالقيم التنظيمية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال مديرية الضرائب بالمديةفي عينة الدراسة كما يلي:

1-جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من العمال المستقصين بمديرية الضرائب فرع المدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (3) بمستوى دلالة معنوي؛فكان (27)

عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأي يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالبا، مما يدل على حرص عمال المديرية على تكوين علاقات طيبة مع بعضهم البعض وهذا من أجل تسهيل العمل داخل المؤسسة وبناء ثقافة تنظيمية قوية.

2-جاءت الفقرة رقم 04 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (3) بمستوى دلالة معنوي، فكان19عمال من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالبا، مما يدل على أن عمال العينة لديهم مهارات وقدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة .

3-جاءت الفقرة رقم 01 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام لفقرة (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.332)، مما يعني أن لهم رأيا محايدا نتج عن تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول خيارات الإجابة.

4-جاءت الفقرة رقم 02 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (2) بمستوى دلالة غير معنوي(0.481)، مما يعني أن لهم رأيا محايدا نتج عن تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول خيارات الاجابة.

ثانيا:المعتقدات التنظيمية

يتكون هذا البعد من 3فقرات ومن أجل تحليلها أجريناختبارالإشارةلكلواحدة منها على حدى، والجداول التالية توضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (03-14) نتيجةاختبارالإشارةلفقرات بعد المعتقدات التنظيمية

الترتيب	الفقرة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
3	لدي قناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة.	11	3	16	0.57	2	محايد
1	أمتلك مهارات فنية تمكنني من أداء عملي.	24	0	6	0.000	3	غالبا
1	أعتقد أن تطوير علاقات العمل بين الأقسام تجسد روح التعاون أثناء تأدية المهام.	24	1	5	0.000	3	غالبا
	بعد المعتقدات التنظيمية	**26**	**1**	**3**	**0.000**	**3**	غالبا

المصدر:من إعداد الطالبينبالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (03-14) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمديةحول المعتقدات التنظيمية كان **غالبا**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العمال المستقصين ودرجة الحياد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب فقرات البعد الخاص بالمعتقدات التنظيمية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل ، وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال مديرية الضرائب بالمديةفي عينة الدراسة كما يلي:

1-جاءت الفقرة رقم 07 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام ل لفقرة (3) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان24 عامل بعينة الدراسة لهم رأي يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالبا، مما يدل على أن تطور علاقات العمل بين الأقسام في المؤسسة تجسد روح التعاون بين العمال داخل المؤسسة هذا يساعدهم أثناء تأدية مهامهم.

2-جاءت الفقرة رقم 06 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، إذ أن 24 عامل

بعينة الدراسة لهم رأي يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالبا، مما يدل على أن عمال المؤسسة يمتلكون مهارات فنية تساعدهم من أداء عملهم.

3-جاءت الفقرة رقم 05 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.75)، ممايعني أن العمال بالعينة لهم رأيا محايدا نتج عن تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول خيارات الإجابة.

ثالثا: تقييمبعد التوقعات التنظيمية في مديرية الضرائب بالمدية

يتكون هذا البعد من **04**فقرات ومن أجل تحليلها أجريناااختبارالإشارةلكلواحدة منها على حدى، والجداول التالية توضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (03-15) نتيجةاختبارالإشارةلفقرات بعد التوقعات التنظيمية

	الترتيب	الفقرة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	مستوى الدلالة	الوسيط العام	0.017
	1	احرص على تعزيز مهاراتي من أجل تطوير عملي.	25	0	5	0.000	3	غالبا
	4	أشعر بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة.	10	6	14	0.454	2	محايد
	3	تسعى إدارة المؤسسة لتلبية ما أتوقعه منها بخصوص الحوافز والمكافآت .	3	19	8	0.001	1	أحيانا
	2	أبذل قصارى جهدي من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها المؤسسة مني.	19	3	8	0.001	3	غالبا
	بعد التوقعات التنظيمية		**17**	**5**	**8**	**0.001**	**2**	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (03-15) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمديةحول بعد التوقعات التنظيمية كان **أحيانا**. وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب فقرات البعد الخاص بالتوقعات التنظيميةفي المديرية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل ، وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال مديرية الضرائب بالمديةفي عينة الدراسة كما يلي:

1-جاءت الفقرة رقم 08في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام ل لفقرة (3) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان25 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالبا، مما يدل على أن عمال الضرائب يحرصون على تعزيز مهاراتهم من أجل التطور العلمي من خلال ما يشهده العالم من تغيرات في مجال التكنولوجيا الحديثة .

2-جاءت الفقرة رقم 11 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام ل لفقرة (3) بمستوى دلالة معنوي (0.001)، فكان19 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالبا، مما يدل على أن العمال يبذلون قصارى جهدهم من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها المؤسسة من عمالها.

3-جاءت الفقرة رقم 10 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام ل لفقرة (1) بمستوى دلالة معنوي (0.001)، فكان03 عمال من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا لايحدث أبدا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار لا يحدث أبدا، مما يدل على أن الم ديريةلا تسعى لتلبية حاجيات عمالها بخصوص ما يتوقعوه من الأجور والمكافأت.

4-جاءت الفقرة رقم 09في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام لل فقرة (2) بمستوى دلالةغير معنوي (0.454)، بمعنى أن لهم رأيا محايدا نتج عن تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول خيارات الاجابة.

رابع: تقييمبعد الأعراف التنظيمية في مديرية الضرائب بالمدية

يتكون هذا البعد من **04**فقرات ومن أجل تحليلها أجريناالختبارالإشارةلكلواحدة منها على حدى، والجداول التالية توضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (03-16) نتيجةاختبارالإشارةلفقرات بعد الأعراف التنظيمية

الترتيب	الفقرة	عدد الاشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الاصفار (الحياد)	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
2	تهتم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية لتكريم عمالها	7	15	8	0.134	1	محايد
1	أقوم بسلوكيات تساهم في تكوين صورة ذهمية طيبة عن المؤسسة	15	5	10	0.041	3	غالبا
3	تلتزم المؤسسة بنشر قصص نجاح العاملين.	3	20	7	0.000	1	لا يحدث أبدا
4	تقوم المؤسسة بإبراز أعمال وإنجازات العمال.	2	24	4	0.000	1	لا يحدث أبدا
بعد الاعراف التنظيمية		**5**	**19**	**6**	0.007	1	لا يحدث أبدا

يتضح من خلال الجدول (03-16) أن إتجاه أفراد العينة من عمال مديرية الضرائب بالمدية حول بعد الأعراف التنظيمية كان لا يحدث أبداوهذا ما تعكسه قيمة إختبار الاشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة أكبرمن 0.05.

وعليه يوجد فرق بين وسيط أراء العمال المستقصين ودرجة الحياد.وإنطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب فقرات البعد الأعراف التنظيمية تنازليا من الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص باجابة عمال مديرية الضرائب بالمدية في عينة الدراسة كما يلي:

1-جاءة الفقرة رقم 13 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من العمال المستقصين بمدرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (3) بمستوى دلالة معنوي، فكان (15) عامل بعينة الدراسة لهم رأي يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالبا، مما يدل على أن عمال مديرية الضرائب يقومون بسلوكيات تساهم في تكوين صورة ذهنية طيبة عن المديرية .

2- جاءت الفقرة رقم 12 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة من العمال المستقصين بمديرية الضرائب بالمدية،بمستوى دلالة غير معنوي (0.134)، بمعنى أن لهم رأيا محايدا نتج عن تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول خيارات الاجابة.

3- جاءت الفقرة رقم 14 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من العمال المستقصين بمديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (1) بمستوى دلالة معنوي، فكان (20) عمال بعينة الدراسة لهم رأي بأن المديرية لا تلتزم أبدا بنشر قصص نجاح العاملين .

4- جاءت الفقرة رقم 15 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من العمال المستقصين بمديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (1) بمستوى دلالة معنوي، فكان (24) عاملا بعينة الدراسة لهم رأي بأن المديرية لا تقوم أبدا بإبراز أعمال وإنجازات العمال.

المطلب الثالث: تحليل فقرات محور المشاكل الانضباطية

لتحليلفقرات المحور الثاني استخدمنااختبار الإشارة بغرض اختبار الفرضية الثانية، والتي تنص على أن: مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول توفر المشاكل الانضباطية في مديرية الضرائب لولاية المدية يفوق درجة الحيادوهي 3.بعد إجراءاختبارالإشارةلكلفقرة من فقرات هذا المحور والبالغ عدد 10 فقرات توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (03-16) نتيجةاختبارالإشارةالمشاكل الانضباطية

الترتيب	الفقرة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
3	ألتزم بتوقيت الدخول والخروج من العمل.	22	2	6	0.000	3	**نرغالبا**
5	أتأخر في الحضور إلى العمل بالمؤسسة	5	8	17	0.581	2	**محايد**
4	ثبت الخروج أثناء الدوام بكل الوسائل.	11	6	13	0.332	2	**محايد**
7	أتغيب عن العمل بدوم مبرر.	4	20	6	0.002	1	**لا يحدث**
7	أحضر إلى العمل ولا أتواجد في المكان المحدد لعملي.	4	20	6	0.002	1	**لا يحدث**
12	أستخدم الاجازات المرضية بشكل متكرر.	0	22	8	0.000	1	**لا يحدث**
11	أتعمد البطء في أداء عملي	0	27	3	0.000	1	**لا يحدث**
2	أتقيد بأوامر رئيسي المباشر.	25	4	1	0.000	3	**غالبا**
6	أتغيب عن العمل بعد إنتهاء الاجازات الرسمية.	4	23	3	0.001	1	**لا يحدث**
10	أخرج من العمل مؤقتا لقضاء حاجاتي في وقت العمل الرسمي.	2	2	26	1.000	2	**أحيانا**
1	أحافظ على أدوات ووسائل العمل.	26	1	3	0.000	3	**غالبا**

9	أصل متأخرا إلى مكان عملي صباحا.	3	14	12	0.013	1	**لا يحدث**
محور المشاكل الانضباطية		**5**	**23**	**2**	**0.001**	**2**	**أحيانا**

المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (03-16) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمديةحول محورالمشاكل الانضباطية كان أحيانا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا المحور إذ بلغ (2)، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العمال المستقصين ودرجة الحياد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب فقرات المحور الخاص بلمشاكل الانضباطية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل ، وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمديةفي عينة الدراسة كما يلي:

1-جاءت الفقرة رقم 26 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام لعبارة (3) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 26 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالب، مما يدل على حرص عمالمديرية الضرائب بالمدية على المحافظة على أدوات ووسائل العمل؛

2- جاءت الفقرة رقم 23في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام لعبارة (3) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 25 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالب، مما يدل على حرص إدارة مديرية الضرائب بالمديةعلى تقيد غالبية عمالها بأوامر رؤسائهم أثناء تأدية مهامهم وهذا يساعدهم على تسهيل عمل المرؤوسين ؛

3-جاءت الفقرة رقم 16 في المرتبة ا لثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام لعبارة (3) بمستوى دلالة معنوي (0.000) فكان22 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالب، مما يدل على أن عمال مديرية الضرائب بالمدية يلتزمون بتوقيت الدخول والخروج من المؤسسة وهذا في صالح إدارة المؤسسة.

4-جاءت الفقرة رقم 25 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام لعبارة (1) بمستوى دلالة معنوي، فكان26 عاملا بعينة

الدراسة اختاروا الخيارأحيانا، مما يدل على أن أحيانا ما يضطر العمال إلىالخروج مؤقتا لقضاء حاجاتهم في وقت العمل الرسمي.

5- جاءت الفقرة رقم 17 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام لـلعبارة (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.581)،بمعنى أن لهم رأيا محايدا نتج عن تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول خيارات الاجابة.

6-جاءت الفقرة رقم **18** في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام لـلعبارة (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.332) بمعنى أن لهم رأيا محايدا نتج عن تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول خيارات الاجابة.

7-جاءت الفقرة رقم 24 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام ل لعبارة (1) بمستوى دلالة معنوي، فكان23 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يقل عن درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار لا يحدث أبدا، مما يدل على أن عمال المديريةلا يتغيبون عن العمل بعد إنتهاء الاجازات الرسمية.

8-جاءت الفقرة رقم 19في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام لـلعبارة (1) بمستوى دلالة معنوي، فكان 20 عاملا بعينة الدراسة لهم رأيا يقل عن درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار لا يحدث أبدا مما يدل على حرص المسؤولين في المديريةعلى عدم التغيب بدون مبرر.

9-جاءت الفقرة رقم 20 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام ل لعبارة (1) بمستوى دلالة معنوي، فكان20 عاملا بعينة الدراسة لهم رأيايقل عن درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار لا يحدث أبدا، مما يدل على أن العمال لاتركون مكان تواجدهم لأي سبب.

10-جاءت الفقرة رقم 27 في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام لـلعبارة (1) بمستوى دلالة معنوي، فكان3عمال من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار لا يحدث أبدا، مما يدل على وصول العمال لعملهم دون تأخرهم عن الالتحاق بعملهم.

11-جاءت الفقرة رقم 22 في المرتبة الحادي عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام ل لعبارة (1) بمستوى دلالة معنوي ، فكان 27 عاملا بعينة الدراسة لهم رأيا يقل عن درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار لا يحدث أبدا، مما يدل على العمال لا يتعمدون البطء في أداء عملهم.

12- جاءت الفقرة رقم 21 في المرتبة الثاني عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينية الدراسة من مديرية الضرائب بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للعبارة (1) بمستولى دلالة معنوي، فكان 22 عاملا بعينة الدراسة لهم رأيا يقل عن درجة أحيانا، بمعنى إجاباتهم حول هذه الفقرة كان لا يحدث أبدا مما يدل على أن عمال المديرية لا يستخدمون الإجازات المرضية بشكل متكرر.

المبحث الرابع: اختبارالفرضية الثالثة والرابعة للدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في التقليل من المشاكل الانضباطية بمديرية الضرائب بالمدية من وجهة نظر المستقصية من أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الثالثة

جاءت الفرضية الثالثةعلى النحو الآتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية ؛ وللإجابة عليها سنستخدم اختبارين: مان وتني وكروسكال ولاس.

- اختبار**مانوتني**لمعرفةماإذاكان هناك فروقذاتدلالة إحصائيةعند مقارنة وسيط ي مجموعتين منالبيانات،فإذاكان مستوى الدلالةأكبر من 0.05نقبلالفرض العدمي أي أن وسيط درجاتالعينة الأوليساوي وسيط درجات العينةالثانيةوعليه فإن الفروقبين العينتينغير معنويوالعكس صحيح؛
- اختبار**كروسكال ولاس**: لمعرفةماإذا كان هناكفروقذاتدلالة إحصائية عندمقارنة أكثر من وسيطين،فإذاكانمستوى الدلالة أكبر من 0.05 نقبل الفرضالعدميأي أن وسيط درجات العينات الثلاثمتساوية وعليهفالفروقبينالعينات غير معنوي والعكس صحيح.

وكذلك لإثبات أو نفي هذه الفرضية وضعنا الفرضين الإحصائيين الآتيين:

الفرض العدمي(H_0): لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محاور الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محاور الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

أولا: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة الثقافة التنظيمية في المديرية الضرائب:

لتعرف على الفروقات الإحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور ممارسة الثقافة التنظيمية في المديرية بسبب المتغيرات الشخصية، استخدمنا اختبار مان وتني بالنسبة للجنس واختبار كروسكال ولاس مع بقية المتغيرات الشخصية والوظيفية.

1. مدى تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد عينة الدراسة : بعد إجراء اختبار مان ويتني تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول (03-17).

الجدول (03-17): نتائجاختبارمانوتينيحولوجودفروقذاتدلالةإحصائية في إجابات المستقصين حول المحور الأول طبقا لمتغير الجنس

الأبعاد	وسيط الرتب		مان وتيني	مستوى الدلالة
	أنثى	ذكر		
الثقافة التنظيمية	12.30	17.10	68.00	0.159
المشاكل الانضباطية	17.45	14.53	20.5	0.382

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظمننتائجهذاالاختبار المبينة في الجدول (03-17)أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية فيهاأكبر من 0.05،وبالتاليفإن وسيط إجابات مستقصيالعينة الأولى (الإناث) يساوي وسيط إجابات مستقصيالعينة الثانية (ذكو ر)، وعليهلا توجدفروق ذات دلالة إحصائية حولمدى ممارسة الثقافة التنظيمية والمشاكل الانضباطية من وجهة نظر عمال مديرية الضرائب بالمديةحسب متغير الجنس ؛ وهذا راجع إلى أن العمل في المؤسسة الجزائرية العامة أو الخاصة لا يفرق بين الجنسين.

2.مدى تأثير متغير العمر على إجابات أفراد عينة الدراسة

بعد إجراء اختبار كروسكال والاستحصلنا على النتائج المبينة في الجدول (03-18).

الجدول (03-18): نتائجاختبارمانوتينيحولوجودفروقذاتدلالةإحصائية في إجابات المستقصين حول المحورين طبقا لمتغير العمر

المحاور	وسيط الرتب			$كا^2$	مستوى الدلالة
	أقل من 30سنة	من30 إلى 40سنة	أكثر من 40 سنة		
الثقافة التنظيمية	2	14.30	16.84	2.986	0.225
المشاكل الانضباطية	13	15.20	15.79	0.117	0.943

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظمننتائجهذاالاختبارالموضحة في الجدول (03-18) أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية والمشاكل الانضباطية فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن وسيط درجات أبعاد المحورين فيمختلف مستويات أعمار أفراد عينة الدراسةمتساو ي، أيأنه لا توجد فروق ذاتدلالة إحصائية حولمدى تطبيق الثقافة التنظيمية والمشاكل الانضباطية بالنسبة للعمر.حيث يظهر لنا أنمديرية الضرائب بالمديةتهتم بجميع عمالها باختلاف المستويات العمرية لهم .

3.مدى تأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات أفراد عينة الدراسة

بعد إجراء اختبار كروسكال والاستحصلنا على النتائج المبينة في الجدول (03-19).

الجدول (03-19): نتائجاختبارمانوتينيحولوجودفروقذاتدلالةإحصائية في إجابات المستقصين حول المحور الأول طبقا لمتغير المستوى التعليمي

الأبعاد	متوسط الرتب			$كا^2$	مستوى الدلالة
	ثانوي	جامعي	مهني		
الثقافة التنظيمية	13.82	16.08	7.67	1.670	0.434
المشاكل الانضباطية	15.29	17.54	7.67	3.201	0.202

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظمننتائجهذاالاختبارالموضحة في الجدول (03-19) أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية والمشاكل الانضباطية فيها أكبر من 0.05 وبالتالي فإن وسيط درجات أبعاد المحورين فيمختلف مستويات تعليم أفراد عينة الدراسةمتقارب، أيأنه لا توجد فروق ذاتدلالة إحصائية حولمدى تطبيق الثقافة التنظيمية والمشاكل الانضباطية بالنسبة للمستوى التعليمي. وهذا وإن دل على شيء فهو يدل على أن مديرية الضرائب بالمديةتهتم بجميع موظفيها باختلاف مستواهم التعليمي.

4.مدى تأثير متغير الخبر المهنية على إجابات أفراد عينة الدراسة

بعد إجراء اختبار كروسكال والاستحصلنا على النتائج المبينة في الجدول (03-20).

الجدول (03-20): نتائجاختبارمانوتينيحولوجودفروقذاتدلالةإحصائية في إجابات المستقصين حول المحور الأول طبقا لم تغير الخبرة المهنية

الأبعاد	متوسط الرتب			كا^2	مستوى الدلالة
	اقل من 5 سنوات	بين 5 و10 سنوات	أكثر من 10 سنوات		
الثقافة التنظيمية	15.25	14.25	15.93	0.171	0.918
المشاكل الانضباطية	13.75	15.50	15.85	0.197	0.906

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظمننتائجهذاالاختبارالموضحة في الجدول (03-20) أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية والمشاكل الانضباطية مستوى الدلالة فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن وسيط درجات أبعاد المحورين فيمختلف مستويات الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسةمتقارب، أيأنه لا توجد فروق ذاتدلالة إحصائية حولمدى تطبيق الثقافة التنظيمية والمشاكل الانضباطية من قبل الادارة بالنسبة للخبرة المهنية ، فالمديرية تحرص على تأهيل عمالها وليس بحسب خبرتهم المهنية.

5.مدى تأثير متغير الحالة العائلية على إجابات أفراد عينة الدراسة

بعد إجراء إختباركروسكال والاس تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول

الأبعاد	متوسط الرتب			كا2	مستوى الدلالة
	أعزب	متزوج بأولاد	متزوج بدون أولاد		
الثقافة التنظيمية	20.33	14.88	14.08	2.100	0.350
المشاكل الانضباطية	9.67	16.43	12.92	1.376	0.502

المصدر:من إعدادالطالبينبلاعتماد على جداول المستخرجة من برنامجspss

نلاحظ من النتائج هذا لاختبار الموضحة في هذا الجدول (03-20) أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية والمشالكل الانضباطية مستوى الدلالة فيها أكبر من **0.05**،وبلتالي فإن وسيط درجات أبعاد المحورين في مختلف مستويات الحالة العائلية لأفراد العينة الدراسية متقارب،أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق الثقافة التنظيمية والمشاكل الانضباطية من قبل الادارة بلنسبة للحالة العائلية فلمديرية تسعى إلى تحقيق أهدافها وهذا لكون أغلب عمالها متزوج بأولاد وهذا ما يعني إستقرار أغلب عمالها .

5. مدى تأثير متغير الوظيفة الشاغرة على إجابات أفراد عينة الدراسة

بعد إجراء إختباركروسكال والاس تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي.

الأبعاد	متوسط الرتب				كا2	مستوى الدلالة
	مدير	رئيس مصلحة	إطار	مهام أخرى		
الثقافة التنظيمية	18.00	14.75	14.10	19.58	1.813	0.612
المشاكل الانضباطية	3.00	15.25	16.83	14.58	2.527	0.470

المصدر: من إعداد الطالبين بلاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار الموضح في الجدول (03-22) أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية والمشاكل الانضباطية مستوى الدلالة فيها أكبر من 0.05،وبلتالي فإن وسيط درجات أبعاد المحورين في مختلف مستويات الوظيفة الشاغرة متقارب،أي أنه لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق الثقافة التنظيمية والمشاكل الانضباطية من قبل الادارة بلنسبة للوظيفة الشاغرة،

المطلب الثاني: تأثيرالثقافة التنظيميةعلى المشاكل الانضباطية المديرية الضرائب بالمدية

جاءت الفرضية الرابعة على النحو الآتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على المشاكل الانضباطية في المديرية الضرائب فرع المدية ؛ وللإجابةعلىهذاالفرضاستخدمنااختبار مان وتني؛ وبعد إجراء الإختبار تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (03-23): نتائجاختبارمانوتينيحولوجودأثرذودلالةإحصائية بين الثقافة التنظيمية والمشاكل الانضباطية

البيان	وسيط الرتب		كا2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
أثر الثقافة التنظيمية على المشاكل الانضباطية	16.22	13.14	0.656	*0.418

*دال إحصائي عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظمننتائجهذاالاختبار المبينة في الجدول (03-23)أن مستوى الدلالة لقياس أثر الثقافة التنظيمية على المشاكل الانضباطية فيها أكثر من 0.05،وبالتاليفإن وسيط إجابات مستقصيالعينة الأولى (لايوجد أثر) لا يساوي وسيط إجابات مستقصيالعينة الثانية (يوجد أثر)، وعليه لا توجدفروق ذات دلالة إحصائية حولأ ثر الثقافة التنظيمية على المشاكل الانضباطية من وجهة نظر عمال مديرية الضرائب بالمدية.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية لاتجاهات عمال مديرية الضرائب بالمدية **حول** دور الثقافة التنظيمية في التقليل من المشاكل الانضباطية في المديرية،واستعملنا لذلك كأداة للدراسة الاستبانه، فصممناه وفقا لمقياس **ليكرت** الخماسي، وللتأكد من جودته قمنا باختبار صدقه ظاهري من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين،وبعد إجراء التعديلات عليه قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة من عمال الفرع،وبعد فحصه

وجدنا 100% منها صالحة للتحليل،وبغية التأكد من سلامة الاستبانه أكثر قمنا باختبار الاتساق الداخلي لجميع فقراتالاستبانه والذي أظهر نتائج ايجابية،دعمناها باختبار ألفا كرونباخ لقياس ثباتها الذي بلغت قيمته للدراسة ككل0.701 وهذا تقدير قريب من الواحد يدل على ثبات جيد للاستبانه.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية ، توصلنا من خلال المحور الأول إلى أن اتجاهات العمال كانت في غالبيتها موافقة حول ما جاء فيه من فقرات، والمحور الثاني كانت اتجاهاتهم أحيانا تحول فقرات المشاكل الانضباطية بالمديرية.

ومن خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية فقد وجدنا بأنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات عينة الدراسة نحو كل المتغيرات الشخصية بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية، وبالنسبة للمحور الثاني وجدنا بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) نحو المتغيرات الشخصية.

وختاما تحققنا من عدم وجود أثر بين الثقافة التنظيمية والمشاكل الانضباطية.

الخاتمة

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المكونات الرئيسية داخل المنظمة خاصة من خلال توجيه سلوكيات الأفراد بما يخدم أهدافهم وأهداف المنظمة، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل هذه الأخيرة، والتي من شأنها أن تقلل من مشاكلها الانضباطية، والذي يتحدد عن طريق مدى الايجابية التي يحملها الأفراد من قيم وتقاليد ومعتقدات وأيضا الالتزام بسلوك الانضباط الذي يساعد على تقليل الخسائر واكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها، ومحاولة علاجها لتعديل الانحرافات في العمل، ويتشكل من هذا السلوك ارتفاع الروح المعنوية والولاء التنظيمي والالتزام الوظيفي للعمال الذي يساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة.

الإجابة على الإشكالية:

تعتبر الثقافة التنظيمية القوية من العوامل التي تحث الأفراد العاملين وتشجعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية نحو الأفضل، وذلك عن طريق خلق ثقافة متماسكة تتسم بروح المشاركة بين جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة، إذ تقوم الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية بتحديد السلوك الوظيفي المتوقع من العاملين كما تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها؛ وما ذكر سابق لا يختلف عما هو موجود في مديرية الضرائب لولاية المدية، إذ تم تسجيل مجموعة من العناصر الإيجابية، وتحسين أفكار وسلوكيات الأفراد وجعلها علاقة عملية وذلك من خلال المشاركة والتماسك والتعاون.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع دور الثقافة التنظيمية في التقليل من المشاكل الانضباطية تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية:

أولا: النتائج النظرية

- الثقافة التنظيمية تتوفر على مجموعة من العناصر المتمثلة في: "القيم التنظيمية، المعتقدات والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية".
- الثقافة التنظيمية هي الوسيلة الفعالة للتقليل من المشاكل الانضباطية.
- للثقافة التنظيمية دور كبير في نجاح المنظمات.
- الثقافة التنظيمية تعزز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة.
- تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي للأفراد داخل فريق العمل وتنمية إحساسهم بالهوية

التنظيمية وتنمية روح التعاون والمشاركة بين أفراد المنظمة.

ثانيا: النتائج التطبيقية

– اتفق أغلبية المستقصين بأنهم أحيانا ما يلتزمون بالقيم التنظيمية السائدة في بيئة العمل، وغالبا ما يشتركون مع غيرهم حول المعتقدات التنظيمية، أما فيما يخص التوقعات التنظيمية فأحيانا ما يشتركون في نفس التوقعات مع الغير من جهة ومع التنظيم من جهة أخرى ، بالإضافة إلى أنه لم يحدث أبدا تحقيق بعد الأعراف التنظيمية، مما **يثبت صحة الفرضية الأولى**.

أحيانا ما تواجه مديرية الضرائب بولاية المدية مشاكل انضباطية، مما **يثبت جزئيا صحة الفرضية الثانية**.

– لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب لولاية المدية حول عبارات الاستبانة ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفية، مما **ينفي صحة الفرضية الثالثة**.

– بحسب آراء المستقصين بعينة الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالمدية لا يوجد أثر بين الثقافة التنظيمية والمشاكل الانضباطية، وهذا ما **ينفي صحة الفرضية الرابعة**.

الاقتراحات :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نضع جملة من الاقتراحات :

– العمل بمفهوم الثقافة التنظيمية بالمؤسسات بهدف التقليل من المشاكل الانضباطية.

– تدريب الموظفين والعاملين في المؤسسات والعمل على اكتسابهم الثقة الإدارية وتزويدهم بالتدريبات من أجل خلق ثقافة تنظيمية قوية والتقليل من المشاكل الانضباطية.

– مراعاة كافة الأفراد لتحقيق المنظمة لأهدافها.

– تعزيز وعي العاملين بآثار تطبيق الثقافة التنظيمية وإيجابياتها لانجاز المهام المطلوبة منهم.

– وضع برامج إرشادية نوعية وتثقيفية للموظفين بمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها مع ضرورة العمل على النهوض بالعمال والسعي إلى محو المشاكل الانضباطية.

آفاق الدراسة :

في الأخير نأمل أن نكون قد أحطنا بكل جوانب الموضوع ورفعنا بعض الغموض، إلا أنه نترك المجال دائما مفتوح أمام من يريد التعمق والاستمرار من خلال اقتراح المواضيع التالية للبحث :

– الثقافة التنظيمية ودورها في القضاء على المشاكل الانضباطية.

– واقع الثقافة التنظيمية في الجامعة الجزائرية.

- الاتصال التنظيمي وعلاقته بالمشاكل الانضباطية.
- نمط التسيير وأثره على الانضباط الوظيفي.
- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق المسؤولية اتجاه العمل في المؤسسة الجزائرية.
- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء والانتماء في المنظمة.