

الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية

الاستاذة:بوخالفة رفيقة
جامعة الجزائر 2 بوزريعة

-ملخص:

بما أن أخطر المشكلات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحالي هي أن تظم مجموعة من العاملين يعملون فقط لمجرد الحصول على الراتب والاحتفاظ بوظائفهم، وليس لأنهم جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة يعطونها ولائهم ومستعدين للتضحية من أجل نجاحها، وبما أن الانضباط في العمل سر هذا النجاح، فإن المؤسسة الجزائرية تجد نفسها أمام تحد كبير لتنمية سلوك الولاء والانضباط عند العمال، هذه التنمية التي لا يمكن فصلها عن التطور الفكري والسلوكي لأفراد المجتمع الجزائري لأنه لا يمكن فهم أخلاقيات وقيم التسيير والقيادة والمعاملة في المؤسسة دون فهم الأطر الثقافية للمجتمع الجزائري، وبالتالي لخلق انضباط وظيفي للعمال لأبد من وجود ثقافة تسييرية تجسد مبادئ الثقافة الإسلامية وتطبقها ميدانيا من خلال الثقافة الإشرافية، الاتصالية والتدعيمية باعتبارها أهم الدعائم المشكلة للانضباط.

الكلمات المفتاحية: الانضباط الوظيفي، ثقافة تسيير الموارد البشرية، ثقافة الاتصال، ثقافة الإشراف، ثقافة التدعيم.

Abstract:

As the most serious problems facing the institutions at the moment is be embodied in a group of employees working only just to get a salary and keep their jobs, not because they are an integral part of the institution they give their loyalty and are willing to sacrifice for its success, and as the discipline to work the secret of this success, The Algerian institution finds itself facing a big challenge for the development of loyalty and discipline the behavior of the workers, this development can not be separated from the intellectual and behavioral development of the members of the Algerian society because he can not understand the ethics

and values of management, leadership and treatment in the organization without understanding the cultural contexts of Algerian society, and thus to create discipline and functional workers must be the existence of a culture of managerial reflect the principles of Islamic culture and applied on the ground through the supervisory culture, communicative and supportive as the most important pillars of the problem of discipline.

Key words: career discipline, the culture of the conduct of human resources, communication culture, the culture of supervision, strengthening culture.

مقدمة:

الشيء الذي بات من السهل إدراكه في الوقت الراهن والاتفاق عليه عند معظم المؤسسات الاقتصادية في مختلف الدول، هو أن العالم الذي تعيشه هذه المؤسسات في العصر الحالي هو عالم مليء بالتغيرات التي لا تنشأ من فراغ وإنما هي وليدة التغير في القيم والمفاهيم والعادات، وأن المنظمات أصبحت في الوقت الراهن تشكل أكثر من مجرد تجمعات بين الأفراد تربط بينهم العلاقات الرسمية وغير الرسمية فهي أصبحت تمثل نظاما متكاملًا له قواعد وقيم وثقافة اجتماعية وتنظيمية لا يمكن فصلها عن قيم وثقافة البيئة الخارجية، وهذا ما أدخل الإدارة في تحديات متجددة تتطلب ثقافة تسييرية ناجحة تمكنها من مواكبة التغيرات المتسارعة، خاصة وأن البناء الاجتماعي القائم داخل النسق التنظيمي ليس وليد منتج ميكانيكي إستراتيجية أو لنموذج تنموي مستورد بل هو منتج لثقافته الخاصة التي يستمد منها القدرة على التفاعل والاندماج الداخلي لأعضائه.

واستنادا إلى الدراسات التي أثبتت أن قوة المؤسسة الحقيقية لا تتوقف على ما يعرفه العمال وما هم قادرين على فعله، بل على استعداداتهم لنشر معارفهم وقدراتهم ودافعيتهم للعطاء والتضحية من أجل هذه المؤسسة، وأن طاقة الفرد لا تتحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية فقط بل طبقا لطاقته الاجتماعية وال نفسية أيضا، أصبح الشغل الشاغل لجل المؤسسات هو اعتماد ثقافة تسييرية يتمكن من خلالها الأفراد من بناء إطار نسقي يتم فيه ضبط العلاقات الاجتماعية بينهم، حيث يحدث بذلك جوا ديناميا يسهل من عملية الاتصال بين الأفراد، وينشر أجواء الراحة النفسية، ويحدث نوع من التكامل والتناسق في محيط العمل، فترتفع المعنويات

ويبرز الإحساس بالثقة والاحترام المتبادل والتعاون بينهم مما يعزز انتماءهم للمنظمة ويضبط سلوكياتهم وينتج وعيا تلقائيا بتلاحم قوي بين الفرد والمنظمة.

ولأن المؤسسة الجزائرية هي واحدة من هذه المؤسسات التي تسعى للمنافسة بين المؤسسات العالمية الكبرى حتى تكون لها صورتها واستمراريتها، خاصة بعد التحول الذي عرفه الاقتصاد الجزائري من خلال تبنيه لاقتصاد السوق وسعيه للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وهذا في ظل ما تعرفه من عجز في تحقيق أهدافها جراء انتشار بعض السلوكيات غير المنضبطة من العمال وعدم التزامهم واحترامهم لجملة من القوانين واللوائح مثل: (عدم المواظبة على مواعيد العمل، التأخير، التهاون، التبذير، دوران العمل، التغيب وانخفاض الروح المعنوية... الخ)، ولأن مشاكل العاملين يمكن أن تقضي بسرعة على أي منظمة، أوجب عليها إيجاد آليات تتحكم بها في سلوكات عمالها، فهي مطالبة بالسعي المستمر لتحقيق أكفأ استخدام لمواردها البشرية من أجل رفع الإنتاج والإنتاجية، وهذا عن طريق البحث عن أساليب دقيقة لاستقطاب العاملين الأكثر تناسبا مع حاجة المنظمة، والبحث عن العوامل التي تؤثر في سلوكات هؤلاء العاملين بما يضمن تحقيق وتكامل بنائها التنظيمي، ويوجه هذه السلوكات بوجه إيجابي ترغب فيه عن طريق نشر ثقافة تنظيمية قوية تمثل بيئة شاملة وكيان اجتماعي بكل أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، توجه من خلاله أداء الجماعات وتزيد من شعورهم بالانتماء إلى المنظمة، وتزودهم بالإحساس بالهوية التنظيمية مما يقوي ارتباطهم برسالتها ويشعرهم بأنهم جزء حيوي منها.

ولما كانت القيادة الإدارية المحرك الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة والتي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من جهة والقيادة الإشرافية المشبعة بالثقافة التنظيمية من جهة أخرى هما عبارة عن مجموعة من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد (بمعنى هي عملية تفاعل اجتماعي)، فإن اتجاهات الأفراد وتفسير سلوكياتهم اتجاه المواقف المتغيرة يعكس دور المشرف في عملية التأثير عليهم، خاصة وأن سلوك الفرد سواء كان سلوكا ضمنيا أو مستترا يتحدد بتأثير الانطباعات التي تتكون في ذهنه عن المؤثرات التي يستقبلها من جميع المصادر المحيطة به كسلوك رئيسه في العمل، أو سلوك الزملاء أو جماعة العمل، ويعد تأثير الفرد القيادي على بقية العاملين أحد أبرز هذا التفاعل، لذا الحاجة الأساسية للمؤسسة هي التركيز على الثقافة التسييرية لهذه القيادات خاصة القيادات الإشرافية، فهم

بحكم احتكاكهم الدائم بالعمال قادرين على تكوين ثقافة تنظيمية تتكيف مع ثقافة العمال وتدرك حقيقة السلوك الإنساني والاجتماعي للعمال وتقوم بضبطه وتوجيهه نحو تحقق أهداف المنظمة، كما أنها تعتبر حلقة وصل بين العمال وبين القيادات الإدارية من خلال ممارستها للعملية الإشرافية، فبنجاعة هذه العملية يتحقق الهدف المسطر والعكس صحيح، غير أن هذه العملية وحدها لا يمكن أن تعكس التفاعل بين مختلف المستويات الإدارية دون ثقافة اتصال إنسانية، كونها تعتبر عصب العملية التسييرية باعتبارها المتحكمة في فعالية هذه العلاقات الاجتماعية من عدمها، وللمحافظة على هذا السلوك والرقى به عند العمال لابد أن يتمتع المشرف بثقافة تدعيم فعالة.

1_ تعريف الانضباط الوظيفي: "هو الالتزام بقواعد السلوك والعمل أو ضبط النفس عن عمل يخالف القواعد المرعية والمرسومة سواء داخل بيئة العمل أو خارجها ويعني أيضا الالتزام بالنظام" [03] ص 218.

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

2_ أهمية ودور الانضباط الوظيفي للمؤسسة: لقد أثبت الكثير من الباحثين أن قوة أي مؤسسة ونجاحها تكمن في مواردها البشرية أكثر مما تكمن في نظمها وإجراءاتها، بل أكثر من ذلك تكمن في مدى استعداد هذه الموارد لنشر معارفها وقدراتها، ودافعيتها للعطاء والتضحية في العمل من أجل المؤسسة، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحصل على هذه الاستعدادات إلا بتشكيل وخلق سلوك الانضباط الوظيفي عند عمالها لذا سنبين فيما تكمن أهمية هذا السلوك بالنسبة للمؤسسة.

يعتبر الانضباط الوظيفي ثروة ملموسة لنجاح أي مؤسسة، حيث أن وجود نظام انضباط للعمال بالمؤسسة الصناعية يضمن تقليل الخسائر وذلك باكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها مما يساعد على تعديل الانحراف في العمل ومتابعة الأفراد باستمرار، "واحترام قواعد العمل بما يضمن تسطير العقوبات لمخالفها وسلامة التحقيق وعدالة الجزاء، ويمثل حالة جوهرية تتطلبها مسألة إشاعة العدالة في أجواء العمل، ومن ثم اندفاع العاملين نحو العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة

المردودية، فالانضباط الفعال له هدف الوقاية من المشاكل وتحقيق أي مردود، والحفز على خلق جو من العمل المرضي، لأن الانضباط يجب أن يطبق بطريقة مرضية" [16] ص740، كما يقوم هذا الأخير بتحقيق إتقان العمل، والمردودية، والمحافظة على الوقت من خلال احترام القوانين والتقليل من الغياب والتأخر، والحفاظ على ممتلكات المؤسسة وعدم تخريبها لأن العامل هو المتضرر الأول وهذا ما حدث "أثناء العشرية الحمراء (1990_2000م)، فالمؤسسات التي خربت وأحرقت أصبح العمال هم المتضررون الأوائل مما أدى إلى تسريحهم إلى البطالة" [6] ص185، كما يحقق التنظيم عندما يعرف كل شخص حقوقه ويؤدي واجباته على أكمل وجه، ويؤدي إلى الاحترام المتبادل بين كل العمال وبين العمال والمسئولين.

3_ أنواع الانضباط: يمكننا أن نميز بين عدت أنواع من الانضباط وهي كالاتي:

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

_ الانضباط المفروض: هو ذلك الانضباط الذي يفرض على الفرد، فالعامل مثلا عند دخوله إلى المؤسسة يجد نفسه أمام عدت قوانين ولوائح هو مجبر على احترامها والانضباط في تطبيقها، لأن عدم احترامها سيكلفه عقابا صارما.

_ الانضباط الوظيفي للفرد: سواء كان نابع من ذات الفرد أو مفروض عليه ففي النهاية هو خاص بالفرد ونتائجه تعود على الفرد بالدرجة الأولى.

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

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

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

4_ دعائم الانضباط الوظيفي: إن سلوك الانضباط الوظيفي يتكون بالالتزام بتكامل الدعائم الأخلاقية، والمهنية والقانونية الموضحة كمايلي:

_ الدعائم الأخلاقية: قال صلى الله عليه وسلم 'أكمل المؤمنين أحسنهم أخلاقاً' (رواه الترمذي وابن ماجه)، إذن الأخلاق هي دعامة أساسية للانضباط الوظيفي للأفراد إذ تتمثل هذه الدعائم الأخلاقية في:

الإخلاص: يقال أن الناس كلهم هلكا إلا العالمون، والعالمون كلهم هلكا إلا العاملون والعالمون كلهم هلكا إلا المخلصون، والإخلاص هو الشعور بالمسؤولية والالتزام بالقوانين والقواعد وهو كذلك روح العمل فالفوز ليس بكثرة الأعمال إنما هو بإخلاص الأعمال الذي يؤدي إلى إتقانها.

الالتزام والشعور بالمسؤولية: لقوله صلى الله عليه وسلم 'كلكم راع وكل راع مسئول عن رعيته' (متفق عليه)، إذ يجب على العامل أن يتحمل مسؤولية أعماله وأن يلتزم بالقوانين واللوائح المسطرة حيث أن الالتزام هو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها، وهو دعامة قوية يتشكل منها الانضباط الوظيفي.

الولاء والروح المعنوية: الولاء يشير إلى استعداد العامل لبذل جهود عالية لتحقيق أهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء مع المنظمة، أما الروح المعنوية فهي قدرة الفريق على التكاتف بكل مثابرة وثبات من أجل تحقيق هدف مشترك، حيث أن هذا الشعور بالولاء وارتفاع الروح المعنوية يعكس الانضباط الوظيفي عند العمال ويعززهم أكثر.

_ الدعائم المهنية: هي تلك الدعائم التي يجدها الفرد أو العامل داخل المؤسسة وفي مكان عمله، والتي يكتسبها من مسؤوله المباشر، وهذا الأخير ينقلها له عبر ثقافته التسييرية وسلوكه الإشرافي وهي كالتالي:

ثقافة الإشراف المرن: "يتحقق الإشراف على أكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف" [12] ص22، حيث

يمكننا أن نعرف المشرف المرن بذلك المشرف الذي يهتم بمشاوره المرؤوسين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والاستماع إلى آرائهم وشكاوتهم، ويقوم بالإرشاد والتوجيه والتواصل مع العمال، وهذا كله يولد دعائم أخلاقية مثل (الروح المعنوية المرتفعة وتماسك الجماعة) التي بدورها تخلق انضباط وظيفي عند العمال، كما تكمن المرونة الإشرافية في قدرة المشرف على التعامل مع جميع العمال على اختلاف جنسهم وميولاتهم وأفكارهم ودوافعهم، وقدرته على احتواء سلوكياتهم مهما اختلفت وتنوعت في سلوك واحد قائم على الانضباط والولاء والالتزام، وهذا يتحقق عندما يتم (الحفاظ على كرامة المرؤوسين وتنمية اعتزازهم بنفسهم، العقلانية في تطبيق نظام الثواب والعقاب على العاملين، الاهتمام بظروف العمال ومشاكلهم الخاصة ومساعدتهم على حلها، إشعار العامل بأهميته وبدوره الفعال للجماعة والمؤسسة من خلال المدح وتقدير جهوده المبذولة، إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وإعطائهم حرية الإبداء بالرأي، بث الثقة في ما بين العمال وبينهم وبين المشرف من خلال التعامل بكل أمانة وصدق معهم، توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل، المعاملة الإنسانية للعمال وخلق علاقة طيبة بين العمال والمشرف).

ثقافة الاتصال القائمة على تأسيس العلاقات الإنسانية: الوظيفة التي تؤديها العملية الاتصالية مهمة جداً، فبفضل العملية الاتصالية يتم التفاعل والتواصل بين كل العمال في المؤسسة وخاصة بين المشرف وجماعة العمل باعتبار المشرف هو من يلعب دور نقل القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا إلى العمال في المستوى التنفيذي، ولذلك كي تتحقق فاعلية هذه العملية في هذا المستوى لا بد من توظيف العلاقات الإنسانية "عن طريق تفهم الجوانب الإنسانية لكافة أفراد التنظيم، فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة" [4] ص15، وهذا يخلق عند كل عامل ولاء لجماعته والمؤسسة، كما أن الثقافة الاتصالية تعتبر عنصر فعال للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيهه للانضباط والالتزام، ففاعلية الاتصال بين المشرف والعمال يرفع الروح المعنوية ويزيد قوة العلاقات بينهم، "فالعلاقات معناها الاتصال وكل سوء في العلاقات معناها سوء في الاتصال... ولا شك أن الاتصالات الجيدة داخل المنشأة تساعد على التعاون والفهم المشترك بين جموع العاملين، فالاتصالات الجيدة داخل المنشأة تعني إنتاجية مرتفعة وعلاقات إنسانية جيدة، كما تساعد الاتصالات الجيدة على تنمية العاملين وزيادة انجازاتهم" [7] ص27، وتنبني روح

التعاون، وتقوي شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة وجماعة العمل، كما تمكن هذه الاتصالات المشرف من المعرفة الجيدة لرد فعل العمال اتجاه ثقافته التسييرية، ولمشاكل واحتياجات هؤلاء العمال، لذلك نقول أن فاعلية الثقافة الإشرافية تتوقف على فاعلية الثقافة الاتصالية للمشرف القائمة على تجسيد مبدأ العلاقات الإنسانية، بحيث عندما "تثير إدارة العاملين عملاً أكبر وأحسن نقول أن هناك علاقات إنسانية فعالة في المنظمة وعندما تندهور الروح المعنوية والكفاءة تكون العلاقات الإنسانية غير فعالة، ولإيجاد علاقات إنسانية فعالة يجب أن يعرف المشرفون لماذا يتصرف العاملون على النحو الذي يتصرفون به وما هي العوامل الاجتماعية والنفسية التي تدفعهم لهذا" [13] ص68، لأنه بفضل تجسيد مبدأ العلاقات الإنسانية يمكن الوصول إلى: (تشكيل عمال منتجين ومتقاربين ومتعاونين من خلال تنمية علاقاتهم وتطويرها، تنمية العمل الجماعي وزيادة روح التعاون بين العمال وبين العمال والمشرفين، القضاء على الصراعات والتزاعات، تنمية الروح المعنوية للجماعة وزيادة شعور العمال بالانتماء للمؤسسة، حرية التعبير والإدلاء بالرأي مما يخلق جو من الرضا الوظيفي، زيادة التزام العمال بالقوانين وانضباطهم، خلق جو من الثقة والاحترام والفهم المتبادل.

ثقافة التعزيز المستمر والعادل: ونقصد به الأسلوب الذي يتبعه المشرف في مكافأة المجدين والمنضبطين باستمرار كالشكر، والثناء، والزيادة في الأجر وتقديم الترفيحات، وعلى العكس تقوم بمعاقبة المتهاونين وهذا للقضاء على السلوكيات غير المنضبطة، حيث أن أسلوب المشرف في مكافأة المجدين ومعاقبة المتهاونين لن ينجح إلا إذا كان قائماً على مبدأ الاستمرارية والعدالة، أي أنه كلما كان السلوك المنضبط كانت المكافأة، وكلما كان السلوك المرفوض كانت العقوبة لكل من يستحقها دون تمييز أو تحيز، لأنه يتشكل من خلال الممارسات التعزيزية أنواع السلوك التي يتم مكافأتها وإلغاء السلوكات التي يتم استنكارها ومعاقبة ممارسها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، أي أن الثقافة التدعيمية لن تتحقق إلا بوجود المرونة الإشرافية وتطبيق العلاقات الإنسانية، بحيث تكتمل وظيفة عملية تسيير الموارد البشرية في تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال، من خلال ثقافة التسيير المعتمدة من طرف القادة (خاصة القيادات الإشرافية).

5_ عوامل الارتقاء بسلوك الانضباط الوظيفي: بما أن الفرد هو دائم الحاجة إلى المؤسسة، وهي الأخرى بحاجة ماسة إليه، يجب أن يكون هناك توافق بين أهداف

العمال وأهداف المؤسسة من أجل الارتقاء بسلوك الانضباط الوظيفي، إذ أن تحقيق هذا ليس بالشيء المستحيل إنما يتم بقيام المؤسسة والإدارة باحتواء أهداف العمال ومحاولة تحقيقها في ظل أهداف المؤسسة، حيث أن عبء هذا يقع على الكفاءة الإشرافية للمدراء المتشبعين بالثقافة التنظيمية، باعتبار أنه لا يتم بث الانضباط عند العمال ما لم يكن موجود عند المشرفين ففاقد الشيء لا يعطيه، لذلك فإن التغيير، والتطوير والارتقاء بهذا السلوك يجب أن يتحقق أولاً عند المشرفين لينتقل فيما بعد إلى العمال وهذا ما يؤكد لنا في قوله سبحانه وتعالى: (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) "الرعد الآية (11)"، فالمشرف هو الذي يعطي العبرة لمن يشرف عليهم فيكون لهم القدوة الحسنة التي يتبعونها، ويتشبهون بها ويسلكون سلوكياتها، ولذلك يجب أن يتحلى بالواجب، ويقوم بأعماله بكل تفان وإخلاص، وأن يقدر العمل، ويحترم الوقت ويتحكم في استخدامه جيداً كأن يكون هو أول من يحضر إلى العمل صباحاً وآخر من يغادر مساءً، كما يعمل على إقامة جو من الثقة بينه وبين العمال فغياب الثقة بين أعضاء الفريق يؤدي إلى ضعف مستوى الاتصال والتعاون يكون محدوداً، كما عليه أن يكون صريحاً وواضحاً في كل شيء وهذا فيما يخص طريقة العمل وأهدافه ومشاكله والمشاكل التي تعاني منها المؤسسة، لأن هذا الوضوح يجعل العامل يشعر بالثقة، وعلى المشرف أن يقوم كذلك بإشراك العمال في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم والاهتمام بمشاكلهم الخاصة ومعاملتهم معاملة إنسانية لرفع روحهم المعنوية والقضاء على فكرة المستحيل عندهم، إذ يقول ابن القيم: "لو أن رجلاً وقف أمام جبل وعزم على إزالته لأزاله"، لأنه من المعروف أن المؤسسات الجزائرية تعاني من انتشار الأفكار السلبية في وسط العمال (مستحيل، لا يمكن فعل هذا، ألي خدّم خدّم بكري، نتاع البيلك... الخ)، كما عليه أن يركز اهتمامه على تعزيز سلوكيات الأفراد الأكثر ولاء وانتماء للمؤسسة من خلال المكافآت والتحفيزات المستمرة لحث بقية العمال الآخرين للتحلي بنفس هذه السلوكيات.

6_ التنشئة الاجتماعية وتكوين الانضباط الوظيفي: إن تكوين الانضباط الوظيفي للعامل في المؤسسة لا يتم بمجرد دخول هذا الأخير للمؤسسة بل هو مرتبط بالتنشئة الاجتماعية التي نشأ عليها منذ الصغر فالتنشئة الاجتماعية هي "الضرورة التي يتم من خلالها اندماج الفرد في المجتمع من خلال استنباطه للقيم والمعايير والرموز، ومن خلال تعلمه للثقافة في مجملها" [15] ص 355، كما " يتعلم الفرد فيها

عن طريق التفاعل الاجتماعي أدواره الاجتماعية والمعايير الاجتماعية التي تحدد هذه الأدوار، ويكتسب الاتجاهات النفسية والأنماط السلوكية التي توافق عليها الجماعة ويرتبطها المجتمع" [1] ص76، حيث أن هذا يتم تعلمه من مؤسسات التنشئة الاجتماعية الرسمية كالأُسرة والمدرسة في أول الأمر، لأن الأسرة هي المسئول الأول عن تلقين الأفراد أو الأطفال بمختلف السلوكيات التي تبقى راسخة عند الطفل إلى الكبر، فالتعلم في الصغر كالنقش على الحجر، وبعدها تأتي المدرسة التي تلقنه السلوكيات والمعارف الجديدة التي توجه مواهبه وانشغالاته، وتكون شخصيته ليصبح قادر على التكيف مع بيئته وعمله، لتأتي فيما بعد مؤسسات التنشئة غير الرسمية كالمسجد الذي يصحح بعض السلوكيات ويعلم القيم الأخلاقية وكذا الإعلام بمختلف أشكاله.

فإذا كانت كل مؤسسة من هذه المؤسسات تقوم بوظيفتها على أحسن وجه في تشكيل جوانب السلوك لدى الفرد وتحديد قيمه الراقية، ستكامل فيما بينها وتنتج لنا عامل ذا مواطنة تنظيمية عالية، والعكس تماما سيحدث إن لم تقم إحدى هذه المؤسسات بالوظائف المنوطة بها لاسيما الأسرة، لينتج لنا العامل الكسول المتهاون الإتكالي، لأن القيم تعتبر محورا هاما للشخصية ومعيارا أساسيا للحكم على صحة واعتلال السلوك، وبالتالي فإن الاختيار الأفضل لتحقيق الانضباط الوظيفي داخل المنظمة هو استحضار القيم الإيجابية، وتعزيز مكانة هذه القيم بين العمال من خلال ثقافة التسيير التي تعمل على استحضار القيم الشخصية الإيجابية للفرد التي اكتسبها من خلال تنشئته الاجتماعية، ودمجها في القيم التنظيمية للمؤسسة، لأن العلاقة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة التي يعملون بها هي علاقة تآثر وتأثير، ليس على مستوى الفرد فقط بل على مستوى القيادات الإشرافية على وجه الخصوص، لأن المشرف بما يحمله من قيم له تأثير كبير على قيم العمال، فإن كانت قيمه سلبية سيكون تأثيره سلبا على العمال والعكس صحيح، وهذا لأن القيم تمثل عنصرا هاما في تشكيل السلوك التنظيمي للعمال، ويعود السبب في ذلك أنها تؤثر على إدراكهم، كما أنها قوة محرّكة ومنظمة للسلوك.

7_ ثقافة تسيير الموارد البشرية: لكي نصل إلى تحديد مفهوم ثقافة تسيير الموارد البشرية لابد من معرفة مفهوم الثقافة ومفهوم تسيير الموارد البشرية كلا على حدا:
الثقافة: هي "العلاقة التي تحدد السلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع، كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد... والثقافة تتدخل في شؤون

الفرد، وفي بناء المجتمع، وتعالج مشكلة القيادة كما تعالج مشكلة الجماهير" [5] ص، ص 43، 78.

وتعني "منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل من جيل لآخر عبر التلقين والاكْتساب والتعلم، وليس بواسطة الجينات الوراثية" [11] ص 7.

– تسيير الموارد البشرية: فهي "تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم" [14] ص 05، وهي تمثل "إحدى الوظائف الأساسية للإدارة في المشروع، ولقد تم تعريف هذه الوظيفة على أنها مسؤولية كل من يقوم بمهمة الإشراف على الآخرين ووصف الوظائف الخاصة بالخبراء والاستشاريين الذين يؤدون مهام مختلفة للإدارة التنفيذية" [8] ص 09. وبالتالي ثقافة تسيير الموارد البشرية هي "أسلوب أو طريقة ممارسة السلطة الإدارية لتنظيم العلاقة بين العمال والمؤسسة من خلال تلقين وتعليم العمال مجموعة القواعد السلوكية، والقيم، والمعتقدات، والمفاهيم، وطرق التفكير والعمل، والتي تكون مسؤولية كل من يقوم بمهمة الإشراف على الآخرين لأنه المترجم الوحيد لثقافة الاتصال والتدعيم في المؤسسة".

8_ أهمية ثقافة تسيير الموارد البشرية: كثيرا ما يسأل أرباب الأعمال عن الأسلوب الذي يمكن به إدارة وتوجيه الأفراد في الوقت الحاضر، ويلاحظ أن مثل هذا التساؤل ليس بجديد "فمنذ زمن بعيد عرف أن النجاح في إدارة البشر يتوقف على مدخل التنسيق لأنشطة المرؤوسين وتنمية التعاون بينهم، بهدف حفزهم على بذل أقصى جهد ممكن لإنجاز الأهداف المشتركة، رغم أن العديد من مشاكل الأفراد ظهرت عبر القرون الماضية، فإن المهمة الأساسية تكمن في المدخل والأسلوب الخاص بإدارة البشر" [10] ص 09. أي الثقافة المعتمدة في تسيير البشر أو الموارد البشرية، وترجع أهمية الثقافة التسييرية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة، حيث تشكل ضغوطا على العاملين بالمنظمة للمضي قدما في عمليتي التفكير والتصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة السائدة في المؤسسة، وتكمن أهمية الثقافة التسييرية في النقاط التالية:

. تعتبر أحد الوسائل القوية والفعالة في تمكين المديرين من تحقيق أهداف المؤسسة.
. إن تحقيق الميزة التنافسية القابلة للاستمرار تأتي عبر الإبداع والكفاءة التسييرية، اللتان ترفعان معا من مكانة المنظمة بين المنافسين.

. إن المنظمات ذات الثقافة التسييرية المرنة التي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعمال، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا تتوفر لديها تلك الثقافة، لأن الثقافة التسييرية تعتبر عنصرا فعلا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، ومواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت الثقافة التسييرية تنصف بالمرونة والتطلع للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير، بينما إذا كانت ثقافة التسيير تميل إلى الثبات والتحفظ قلت قدرة المنظمة على التغيير والقابلية للتطوير، لذلك تبرز أهمية الثقافة التسييرية في مجالات السلوك التنظيمي، حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية وفهم القواعد الضمنية التي تحكم سلوكياتها وسلوكات أعضائها، كما أن الثقافة التسييرية التعزيزية تعمل كوسيلة رقابية تتابع طرق العمل وتحاسب الانحرافات القائمة، باعتبارها ترسم قواعد السلوك المرغوب وتعزز الشعور بالولاء والانتماء وتحقق الاستقرار التنظيمي.

. تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول التغيرات التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

. تعتبر الثقافة التسييرية الجيدة وسيلة تسيير التوجه نحو الجودة، فهي النتيجة الطبيعية للتأسيس الواضح لثقافة المنظمة، كما أن وجودها يدعم العمل الجماعي وينظم العلاقات الإنسانية، ويساعد على فهم الأحداث التي تمر بها المنظمة.

9 مكانة الانضباط الوظيفي للعمال في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية: إن الدور الاستراتيجي لأي مؤسسة هو تحديد العوامل الحاسمة للتنافس متوسط وبعيد الأمد، لذا فقد زادت أهمية الموارد البشرية على جدول الأعمال الإستراتيجية، لما لها من أهمية كبيرة، فبالرغم من ما يعرفونه الموظفون ويقدررون على فعله، إلا أن استعداداتهم لتقديم قدراتهم ونشر معارفهم هو العنصر الحاسم الذي لا يتحقق على أرض الواقع ما لم تتحقق الروح المعنوية للعمال وترتفع، ويزيد ولائهم وشعورهم بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، هذا الأمر الذي يجعل المؤسسة مضطرة لا مخرية للاتجاه نحو تعزيز رأس المال البشري وتحقيق انضباطهم الوظيفي، هذه المهمة لا يوجد سبيل لتحقيقها أفضل من القيادات الإشرافية الممتلكة لثقافة فعالة في تسيير الموارد البشرية، المتمثلة في ثقافتها الإشرافية، والاتصالية والتدعيمية، ولكي تكون هذه الثقافة فعالة في تشكيل سلوك تنظيمي إيجابي لدى العمال لابد من:

. الثقافة التسييرية تعتبر نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة (كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين)، ولكنها تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية (كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالتعليمات)، وبما أن العمال لا يؤدون أدوارهم فرادى وإنما في إطار جماعي، فإن ثقافة التسيير المعتمدة في المؤسسة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية، تحدد لهاؤولاء العمال السلوك الوظيفي المتوقع منهم، مثل مستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات والتي تحددها ثقافة المنظمة.

. شاغل وظيفة تسيير الموارد البشرية يجب أن يكون ذو شخصية متكاملة وذو ثقافة قوية قائمة على قيم ومبادئ سامية مستمدة من تعاليم ديننا الحنيف، لكي يكون أحسن وأفضل قدوة يمكن أن يحتذى بها.

. ثقافة التسيير الإشرافي المرن الذي يقوم على أساس العدل والمساواة، أو عقلانية التعامل مع جميع العمال، والاهتمام بتحقيق أهداف التنظيم والعمال في نفس الوقت، وكذلك النقد البناء، والتشجيع وتقييم الجهود، هو الذي يحقق تماسك جماعة العمل ويرفع المعنويات، وبالتالي تكون وظيفة الإشراف أحد أهم عمليات التسيير اليومي للموارد البشرية الكفيلة بخلق دعامة قوية لتحقيق الانضباط الوظيفي للعمال.

. نجاح الثقافة التسييرية يتوقف على توظيف العلاقات الإنسانية في العملية الاتصالية، من خلال التنسيق بين أنشطة العمال وتنمية التعاون بينهم، مع تبسيط الأوامر من خلال التشاور بين المشرف والعمال على طريقة العمل المناسبة، مع تفهم المشاكل الخاصة للعمال، وإعطائهم حرية الإبداء بالرأي وإشراكهم في اتخاذ القرار، لأن كل هذه المؤشرات الإنسانية هي التي تعزز تماسك العمال بجماعة العمل وبالمؤسسة وتزيد من اعتزازهم بالانتماء للمؤسسة.

. فعالية الثقافة الإشرافية تتحقق من خلال وجود قيادة إشرافية تمتلك قوة إذعان المنفعة باستخدامها لوسائل الترغيب (كي تؤثر على سلوكيات العمال الذين يتمسكون بالسلوك المنضبط ويكررونه أملين في الحصول على المكافأة وهذا ما يعرف بأسلوب الحفز الإيجابي)، كما تتحقق من خلال امتلاك هذه القيادة قوة إذعان القهر باستعمال أسلوب الدعم السلبي مع احترام شروط تطبيق كل أسلوب.

. نجاح الثقافة التدييمية يتوقف على نجاح الثقافة الإشرافية التي تقوم بإشباع الحاجات الداخلية للمورد البشري من خلال اعتمادها على المعززات الداخلية (كالرضا، الروح المعنوية، الثقة المتبادلة وكرامة العامل)، وفي نفس الوقت تتوقف

على نجاح وظيفة الإدارة في إشباع الحاجات الخارجية للعامل، وهذا من خلال اعتمادها على المعززات المادية (كالزيادة في الأجر، منح العلاوات، وإعطاء التقارير الإيجابية)، وهذا كله مع مراعاة التناسق بين التعزيز الإيجابي والتعزيز السلبي، (التعزيز السلبي من خلال تطبيق العقاب في المراحل الأولى لنشوء السلوك مع الحزم وتجنب إهدار كرامة العامل، وهذا يعني أن المطبق للعقاب يكون كذلك مصدر للحوافز التي تشبع حاجات المورد البشري).

10_ عوائق تحقيق الانضباط الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية: يعرف الانضباط

الوظيفي في المؤسسة الجزائرية عدت عوائق، بداية بالعوائق التي تأتي من خارج المؤسسة كالتنشئة غير السليمة التي يتلقاها العامل منذ صغره في مختلف مؤسسات التنشئة، والتي فقدت وظيفتها وابتعدت عن الثقافة الوطنية وامتزجت بمخلفات الاستعمار الفرنسي السلبية، والغزو الإعلامي، بالإضافة إلى سنوات العشرية الحمراء التي قضت على عنصر الثقة عند الفرد الجزائري، والذي رافقه إلى مكان العمل فانعدمت الثقة بين مختلف الأعضاء التنظيمية، بحيث " تتمثل مواقف عدم الثقة بين أعضاء التنظيم في تلك الاتجاهات السلبية التي تؤثر على كمية ونوعية المعلومات المتبادلة بين أطراف التنظيم [2] ص 323، وفي انخفاض الروح المعنوية بين أفراد جماعة العمل، أضف إلى ذلك عدم قدرة العمال الاندماج في عملهم بسبب التكوين السيئ الذي يتلقونه من الجامعات ومراكز التكوين المهني التي تنتج منتوج لا يتطابق مع متطلبات السوق الوطنية التي تعرف تغيرات وتطورات تكنولوجية سريعة.

هذه كانت بعض العوائق الخارجية، أما بالنسبة للعوائق الداخلية للمؤسسة فهي تتمثل في ثقافة تسيير الموارد البشرية المتبعة، إذ أن سلبية العملية الإشرافية وميلها إلى استخدام السلطة بتوقيع الجزاءات دون مبرر، مع تجاهل العلاقات الإنسانية في التعامل مع العمال كثيرا ما ينجم عنه انحراف السلوك، ويكون رد فعل العمال هو التماطل، والغياب، والتهاون... الخ، إذ يعزز على سوء استخدام أدوات السلطة من طرف المسؤولين "كتوفير مناخ تنظيمي معوق للاتصال مثل نمط قيادة دكتاتورية أو تركيز شديد في السلطة، أو عدم عدالة نظم التحفيز والترقي وتقييم الأداء وغيرها من نظم إدارة الموارد البشرية" [9] ص 402، كما أن المؤسسة الجزائرية لم تدرك بعد أن نجاح الثقافة التسييرية للموارد البشرية يتوقف على ثقافة وشخصية وسلوك المسير البشري بالدرجة الأولى، حيث نجدها لا تولي أي اعتبار للمؤهلات الفنية التي يجب أن

تتوفر عند هذا المسير خاصة وأن السلوك التنظيمي للفرد ينتج من تأثره بسلوك المشرف وسلوك الجماعة التي يعمل معها.

الخاتمة:

لقد أجب موضوع الانضباط الوظيفي على الكثير من الأسئلة المطروحة على مستوى المؤسسة الاقتصادية التي عرفت العديد من المشاكل في تحقيق أهدافها، وهذا رغم توفر الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والقانونية التي تزود بها في تقرير مصيرها، حيث ساعد الالتزام بسلوك الانضباط للعمال على تقليل الخسائر، واكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها ومحاولة علاجها لتعديل الانحرافات في العمل، ولقد رأينا أن تكوين هذا السلوك عند العمال يحتاج إلى عدت عوامل ودعائم خاصة الدعائم التي يتشكل منها هذا السلوك والمتمثلة في: ارتفاع الروح المعنوية، والولاء التنظيمي، والالتزام الوظيفي للعمال، غير أن العملية الإنتاجية بالمؤسسة الجزائرية كانت ولا زالت تواجه صعوبات وتحديات كبيرة مردها سلوك العمال أحيانا، وأحيانا أخرى السلوكات التنظيمية لمسيرها الذين لم يدركوا بعد بأن العمال هم جوهر المنظمة، وبالتالي لكي تندمج وتتكيف مؤسساتنا الصناعية مع الظروف المحلية والعالمية، يطلب من السلطة الإدارية للمؤسسة أن تمارس قدرا من التأثير في الموارد البشرية، كمصدر حقيقي لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا من خلال اعتماد ثقافة تسييرية فعالة وقوية تطبق من خلال عمليات التسيير اليومي للموارد البشرية، والمتمثلة في كل من العملية الإشرافية (باعتماد معايير موضوعية لاختيار القيادات الإشرافية)، وعملية الاتصال (بتوظيف العلاقات الإنسانية)، وعملية التدعيم القائمة على مبدأ العدالة والاستمرارية.

المراجع:

- 1_ الرشدان عبد الله، علم الاجتماع التربوي، دار الشروق، عمان، 1999.
- 2_ العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005م، ط3.
- 3_ المولى ستان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، 2004م، ط1.
- 4_ بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000م، ط2.
- 5_ بن نبي مالك، مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، دمشق، 1984.

- 6_ تقية محمد المهدي، الانضباط الذاتي للعمال بالمؤسسة الجزائرية، دكتوراه دولة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2006_2007 م .
- 7_ رشوان حسين عبد الحميد، العلاقات الإنسانية في مجال علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997م.
- 8_ رفعت عثمان، الإدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، دار الفكر العربي، مصر، 1982م.
- 9_ شيحا إبراهيم عبد العزيز، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، 1984م، ص402.
- 10_ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002م.
- 11_ غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 12_ قاندرسال ولیم، دراسات في السلوك الإنساني (المشرف الناجح في الصناعة والهيئات الحكومية)، ترجمة الجوهرى عبد الهادي وآخرون، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998م، ط1.
- 13_ محمد عبد الله عبد الرحمان، أساسيات الإدارة والتنظيم، بدون دار النشر، دون بلد، 1992م، ط3، ص68.
- 14_ مؤيد سعيد السالم، حرحوش عادل، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
- 15_ Grawitz (M), Lexique des Sciences sociales, Pairs, ed Dalloz.6 édition.
- 16_ Sekion (L) et autre Gestion des Ressources humaines, Canada, de boeck Université, 2004, 2 édition .