



اللوائح والقوانين التنظيمية وأثرها على اداء المورد البشري

Regulations and laws and their impact

On the performance of the human resource

مهدي عمر

جامعة الجلفة (الجزائر)

messauodsocal@gmail.com

نجيمي مسعود*

جامعة الجلفة (الجزائر)

nedjimimessauod@gmail.com

الملخص:

معلومات المقال

تعتبر القوانين واللوائح التنظيمية من الأمور التنظيمية التي تقوم عليها كل المنظمات ولقد أكدت النظريات الكلاسيكية على ضرورة احترام وتطبيق القوانين داخل المنظمة، ورغم تناول النظريات الكلاسيكية في التنظيم ومختلف الدراسات الامبريكية الحديثة موضوع القوانين واللوائح التنظيمية من خلال تأثيرها على الافراد العاملين وهذا ما ينعكس على تطور أداء وتعلم المورد البشري داخل المؤسسة ، وعليه فإننا نحاول من خلال هذه الورقة البحثية الوقوف على ما هو موجود في واقع المؤسسات الجزائرية من خلال الميدان الذي اخترناه (جامعة الجلفة) وهذا بتقصي الحقائق ومحاولة التعرف على مدى تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية والتأثيرات التي تنجم عنها في الافراد العاملين .

تاريخ الارسال:

09 نوفمبر 2020

تاريخ القبول:

25 نوفمبر 2020

الكلمات المفتاحية:

- ✓ القوانين واللوائح
- ✓ التنظيمية،
- ✓ المنظمة،
- ✓ المورد البشري

Abstract :

Article info

Laws and regulations are considered to be the organizational matters on which all organizations are based. Classical theories emphasized the need to respect and apply laws within the organization. Performance and learning of human resources within the institution, and therefore we try through this paper to find out what is in the reality of Algerian institutions through the field we have chosen (University of Djelfa) and this fact-finding and trying to identify The extent to which laws and regulations apply and the effects they have on working individuals.

Received

09 November 2020

Accepted

25 November 2020

Keywords:

- ✓ Laws and regulations,
- ✓ Organization
- ✓ human resource.

1- الجانب النظري للدراسة:

1-1- النظرية البيروقراطية:

البيروقراطية إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، ولقد تعرضت لنقد شديد من العديد من المفكرين فينا يتعلق بجوانبها السلبية في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها ويعد العلامة الألماني ماكس فيبر (Max Weber) 1864 - 1920 ، أول من استخدم هذا المصطلح ، فلقد ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وتعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية من خلال تصنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزا أهميتها في (تنظيم الأنشطة الاجتماعية، وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء محددًا من خلاله مواصفات (المنظمة المثالية) واعتبرها بمثابة (المنظمة البيروقراطية). وقد أثرت طبيعة المنظمات التي درسها فيبر كثيرا في بلورة ما توصل إليه من نموذج للبيروقراطية.

ويشير مفهوم البيروقراطية إلى سلطة المكتب (أو الإدارة عن طريق الموظفين)، ولكنها من الاستخدام الشائع تطوي على بعض المعاني السلبية. ويرجع ذبوع وانتشار هذا المصطلح في العلوم الاجتماعية إلى التعريف الكلاسيكي العالم الألماني (ماكس فيبر) Max Weber لهذا المفهوم، والذي لم يشير فيه إلى مضامين سلبية، وإنما كان يقصد به نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة. فالبيروقراطية هي إحدى أنماط التنظيم المعقد، فكل تنظيم كبير الحجم يتطلب نظاما دقيقا من حيث تقسيم العمل، إن تقسيم العمل وهو المفهوم المؤسس الذي يسمح بزيادة الإنتاجية¹، إذن التخصص أو تقسيم العمل يؤديان إلى زيادة المهارة والكفاية في العمل، ويطلق اسم البيروقراطية على هذا البناء الذي يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من الأفراد الذين يؤدون أعمالا كثيرة ومتنوعة.

"البيروقراطية هي هيكل تنظيمي يتميز بالعديد من القواعد، والعمليات، والإجراءات والمتطلبات الموحدة، وعدد المكاتب، والتقسيم الدقيق للعمل والمسؤولية، والتسلسل الهرمي الواضح، والتفاعلات المهنية وغير الشخصية تقريبا بين الموظفين". ووفقاً لهذه النظرية لـ Max Weber ، فإن مثل هذا الهيكل لا غنى عنه في المؤسسات الكبيرة في أداء جميع المهام بطريقة هيكلية من قبل عدد كبير من الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، في البيروقراطية، لا يتم الانتقاء والترقية إلا على أساس المؤهلات التقنية. وعرفها "ميشال كروزيه" على أنها مصدر للروتين، وتعقد الإجراءات، وصعوبة التعامل مع الجمهور.

ولقد استهدف (فيبر) من خلال هذا المصطلح ، أن يصف الجهاز الإداري البيروقراطي ويحدد في ضوء ذلك السمات التي ينبغي أن يتصف بها سلوك المنظمة البيروقراطية، ويعني مفهوم البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة ، وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ، ووضعها موضع التنفيذ والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية ،الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ويكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة ، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات .

التقسيمات الإدارية:

جيمس موني (James Mooney) :

يعد موني من رواد مدرسة الوظائف الإدارية فقد كرس جهودا استثنائية لوظيفة التنسيق، باعتبارها تحتوي على جميع المبادئ الإدارية في نظره. وقد اعتبر الترتيب المنظم للجهود الجماعية، من أهم النشاطات المساهمة في تحقيق الأهداف. كما انه دعى لنفس الأفكار التي طرحها (تايلور) مع تركيزه على المبادئ الأساسية في نظره، كالتنسيق والتدرج الوظيفي، والتخصص المهني وقد أكد على اقتران مهمة التنسيق بإيجاد السلطة أو القوة القادرة على توجيه الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف.

ليندول ارويك (Lyndall Urwick) :

أكد على جوانب الانضباط والقيادة والتنظيم كونه عمل في الجيش ،وهو يختلف عن إقرانه في إتباع المنهج العلمي في دراسة وتحليل الجوانب الإدارية، مؤكداً بشكل واضح على ضرورة انتهاج الأسس الواضحة والمحددة في أداء وظيفة التنظيم، وهو لم يختلف كثيراً عما توصل إليه (فايول) من حيث تقسيم الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الأمر والقيادة، الرقابة والتنسيق) ،إلا انه أكد على التخطيط يتضمن ما ينطوي عليه المستقبل من خلال التنبؤ. ويمكن القول بان ما توصل إليه أرويك هو ضرورة تنسيق وتوحيد المفاهيم الإدارية العلمية، والوظائف الإدارية والعمل على إيجاد السبل الكفيلة بتطويرها. وقد أسهمت كتاباته بشكل كبير في تطوير المبادئ الأساسية لعلم الإدارة، وخاصة في مجال التنبؤ والتنسيق، باعتبارها من الوظائف الأساسية لتحقيق المطلوب.

لوثر كوليک (Luther Gulick):

سوف نتطرق بإيجاز لأهم المبادئ الأساسية التي أوضحها كوليک في تقليص العناصر القيادية في المنظمة والاعتماد على فرد واحد كرئيس أعلى، وكذلك تقليل عدد الرؤساء المسؤولين في الهياكل التنظيمية. تكييف الأفراد للهيكل التنظيمي في المنظمة تحقيق وحدة فاعلة في الإنجاز. وعلى الرغم من المشكلات عن تطبيق هذا المبدأ، فإنها تبدو قليلة إذا ما ينظر الاعتبار سلبيات التعددية في إصدار الأوامر وما تسببه من إرباك وضياح في المسؤولية. ثم الاعتماد على الأسس العلمية في تقسيم العمل (تجميع المتماثلة والتخصص الوظيفي) ، وتكافؤ السلطة والمسؤولية. كذلك ركز على ضرورة العمل على تحويل السلطة واعتماد على أسلوب الأدوار بالاستثناء، أما عن تحديد نطاق السلطة فقد أكد على تحديد نطاق الإشراف بحدود خمسة أو ستة على أكثر تقدير، وأخيراً اعتماد المستشارين والمساعدین لغرض تقديم المعلومات والبيانات، وإبداء الرأي والمشورة، حسب مقتضيات العمل الإداري.

خصائص المنظمة البيروقراطية حسب " فيبر ":

✓ تحديد الاختصاصات الوظيفية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة واعتماد الصبغة القانونية في إيضاح جوانب التقسيم الوظيفي بالإضافة إلى توزيع العمال والأنشطة الإدارية بصورة رسمية وثابتة.

✓ تخول السلطة لأفراد المنظمة وفق قواعد واضحة ومحددة كذلك الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للموظف، أما بالنسبة للأفراد حيث يتم اختيارهم وفق القدرة والكفاءة والخبرة وتكون المعاملة مع الموظفين بشكل رسمي عن طريق الوثائق والمستندات والسجلات مع حفظ وتخزين هذه الوثائق .

ومن خلال هذا اتضح أن البيروقراطية عند " فيبر " تسعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدد معتمدة في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة والضبط الصارم المبني على الرشد والعقلانية مما يتطلب استخدام وسائل وأساليب دقيقة لتحقيق الأهداف.

1-2- حركة الادارة العلمية (1920/1900):

كان التركيز فيها على الجوانب المادية في العمل والانتاج، وكانت ترى في تقسيم العمل والتخصص اساساً صالحاً لرفع الانتاج، ولم يكن الانسان في هذه النظرية الا اداة للعمل تستخدمه الادارة للوصول الى الانتاج المطلوب، لذلك حددت دورهم على اساس تلقيهم التعليمات وتنفيذها حسب الطريقة المثلى (one best methode) التي تم تدريبهم عليها، وكان يتم تحفيزهم بشكل اساسي بالحافز المادي.

1-3- نظرية التقسيمات الادارية:

اهتمت هذه النظرية بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء، وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث ان الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو ان كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير كما ان الهيكل التنظيمي قادرة على خلق الافراد الأكفاء في المنظمة. ولذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم. ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتماماتها

بتحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة، كذلك القيام بتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة وتجزئة مهمات كل تقسيم الى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد.

1-4- تقسيم العمل عند ابن خلدون:

لقد استعمال ابن خلدون مصطلح التعاون في العمل وليس تقسيم العمل أنا ابن خلدون في تحليلاته المختلفة عن تقسيم العمل يا ربي انه عامل مهم في حياة الانسان لان هذا الاخير عاجزا عن تلبية حاجاته مفرد ذلك كله امكانياته، ويبين ابن خلدون أن التعاون الذي يتضمن تقسيم العمل او التخصص الوظيفي يؤدي الى زيادة الانتاج والثروة وهذا يؤدي الى زيادة اليد العاملة عن طريق زيادة السكان وهذه الزيادة تكون متخصصة فيسبوك مره اخرى الانتاج وهكذا تنمو الصنائع البلد ، ويبين ان العملية الإنتاجية تتكون من مجموعة من الحلقات المتشابكة والمترابطة و المتراكبة الكاف عن القيام بطاقة الواحد من البشر ، ومن هنا يجب التعاون بين مجموعة من الناس وقيام كل واحد منهم بدور معين.

ويمكن الوصول إلى الحقيقة التي توصل إليها ابن خلدون في تقسيم العمل الى:

1- انا تقسيم العمل ضرورة اجتماعيه وانسانيه نابعة من عجز الفرد عن تلبية الحاجات ورغبة بمفرده .

1- تقسيم العمل إلى الزيادة السكانية التخصص الوظيفي مما يؤدي إلى وجود فائض نتيجة التعاون تصريف المنتجات عن طريق ما يسمى المنافذ بين البلدان والمدن.

3-توصل ابن خلدون الى نوعين من تقسيم العمل التقسيم الاجتماعي وهو توزيع الأعمال بين الناس التقسيم الفني داخل العملية الإنتاجية الواحدة.

2- تنمية المورد البشري:

يعد المورد البشري من المفاهيم الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً ، والمقصود بالمورد البشري هو الافراد العاملين داخل المنظمة، وفي هذا الصدد سوف نتطرق الى مفهوم تنمية المورد البشري .

2-1- مفهوم تنمية الموارد البشرية :

تعرف تنمية الموارد البشرية أنها: "إعداد العنصر البشري إعداداً صححاً ما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة قدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده

كذلك عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية أنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحرك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان معارف أو معلومات أو نظرات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضاً وسيلة تدريبية تعطي الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، حيث تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفية، و علاقته مع زملائه و رؤسائه ومرؤوسه.

3-مداخل فكرية قدمت أساليب في تسيير الموارد البشرية :

3-1- مدخل النظرة السلبية في تسيير الموارد البشرية :

أثناء ممارسة القائد لمهامه حتى يحافظ على النظام و يضبط سلوك المرؤوسين مع توجيه الجهود صوب تحقيق الهداف، فوجد كل من " ماير و هابس " أن دور القائد يتمثل في قيام سلوكيات الافراد والجماعات بتنفيذ الاوامر وإنجاز الاعمال لبلوغ أهداف المنظمة .

3-2- مدخل اللين و النظرة الحديثة في تسيير الموارد البشرية:

وردت ضمن هذا المدخل عن المدارس السلوكية مفاهيم وافتراسات تصف التنظيم الإداري كونه تنظيم يضم مجموعة من الافراد تحكمهم دوافع نفسية واجتماعية تؤثر على توجيه سلوكهم . كان افتراض "التون مايو " أن الحاجات النفسية أساسية في تحفيز الفرد كما أن استجابته للضغوطات الاجتماعية هي أكثر قوة من استجابته للحوافز المادية وضغط الإدارة، فالفرد يستجيب للإدارة بالقدر الذي يشبع فيه حاجته الاجتماعية والإحساس بالانتماء للجماعة، مما دفع بعلماء النفس كل من " ماسلو " وغيره الى وضع افتراضات تركز على مفهوم الفرد العامل المحقق لذاته وأن الحاجات الإنسانية مرتبة هرمياً، فالإنسان يسعى للإنتاج والنجاح في مجال العمل حيث أنه قادر على التكيف مع المواقف مما يستدعي تنمية مهاراته وقدراته، وهو تحرر كه دوافع و يستجيب للحاجة كما يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة وأهداف المنظمة إذا ما توافرت الفرص.

3-3- المدخل التعديلي في تسيير الموارد البشرية:

جاء هذا المدخل من أجل التوفيق بين مفاهيم كل من النظرية الكلاسيكية والنظرية الحديثة باستناده إلى الدراسة والبحث والتطبيق، حيث صهرت هذه النظرية مجمل المفاهيم في نظرية متكاملة تفسر أنماط السلوك ضمن المواقف المختلفة للعمل فأكدت نظرية على ضرورة الاتفاق بين القائد المسير ومرؤوسيه على تحديد الأهداف والوسائل والتعاون بالشكل الذي يعمل على تنمية الرقابة الذاتية عند الأفراد .

3-4- مفهوم أداء المورد البشري:

ان مفهوم الاداء يختلف ويتشعب باختلاف الآراء والتوجهات ، ومعنى مصطلح الاداء فهو يعبر عن مدى انجاز المهام حيث يرى الكثير من الباحثين ان الاداء يعني "قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله" وكذلك يمكن تعريه على انه "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العملية الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج لتوفير مستلزمات الانتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية عليها ، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والاهداف المحددة للوحدة الانتاجية خلال فترة زمنية محددة"

4- الدراسة الميدانية :

1- العينة ومجتمع البحث:

لقد اخترنا جامعة الجلفة والمجتمع المراد القيام بالدراسة عليه هو كل الافراد العاملين في الإدارات (رئاسة الجامعة، الكليات والمعاهد)، اما العينة فلقد اخترنا العشوائية المنتظمة كون انه لا توجد فروق او عدم تجانس لمجتمع البحث وكان عدد المجتمع البحثي الكلي يقدر بـ 750 مفردة وكان عدد العينة يقدر بـ 146، والعينة محل الدراسة موزعة على العديد من المستويات الادارية.

2- منهج الدراسة وادوات جمع البيانات:

لقد اخترنا في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي نظرا الى اننا بصدد وصف وتحليل ظاهرة معينة، ومحاولة التقصي على العلاقة الموجودة بين تقسيم العمل واداء العاملين.

اما عن اداة جمع المعطيات فلقد اخترنا الاستبانة (الاستمارة)، والتي هي عبارة عن مجموعة من الاسئلة التي قمنا باستخراجها من الابعاد المعتمدة في الدراسة.

سوف نتطرق في هذا الجزء إلى التحليل الإحصائي والسوسولوجي للفرضية والتي تنص على ما يلي "توجد علاقة للقوانين واللوائح التنظيمية في أداء المورد البشري"

عرض وتحليل معطيات الفرضية (أثر الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية في أداء المورد البشري).

جدول رقم 01: يبين أثر الحالة الزوجية على مدى تطبيق القوانين وذلك من خلال الالتزام بالحضور في الوقت المحدد للعمل.

المجموع	الحالة_الزوجية			التكرار	لا	هل تلتزم بالحضور في الوقت المحدد؟
	مطلق	متزوج	أعزب			
27	0	25	2	التكرار	لا	
18.5%	0.0%	26.0%	4.7%	النسبة	لا	
119	7	71	41	التكرار	نعم	
81.5%	100.0%	74.0%	95.3%	النسبة	نعم	
146	7	96	43	التكرار		المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		
10.68	قيمة (كا) تربيع					
02	درجة الحرية					
0.005	قيمة (sig)(مستوى الدلالة)					

وضع هذا الجدول لبيان العلاقة بين الحالة الزوجية ومدى تطبيق القوانين من خلال الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل وقد لاحظنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين تمثله نسبة 81.5% والذين أجابوا (نعم) أي أنهم يوافقون على الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل، مدعمة بنسبة 100% من فئة المطلقين في مقابل 95.3% من فئة العزاب ومقابل 74% من فئة المتزوجين، ثم تنخفض هذه النسبة لتصل إلى 18.5% من الباحثين الذين أجابوا بـ(لا) أي أنهم لا يحضرون إلى مكان العمل في الوقت المحدد مدعمة بنسبة 26% من فئة المتزوجين مقابل نسبة 4.7% من فئة العزاب في حين تنعدم عند فئة المطلقين. حسب الجدول نجد أن قيمة (كا تربيع) هي 10.68 عند مستوى دلالة 0.005 إذا فإنها دالة وبالتالي توجد علاقة للحالة الزوجية على الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن أغلب الباحثين يوافقون على أنهم يحضرون إلى مكان العمل في الوقت المحدد، وذلك لأن الحضور أمر مهم بالنسبة للعمال وهذا في ظل الحالة الزوجية، عند التطرق إلى فئة المتزوجين والذين يمثلون أغلب الباحثين الذين يوافقون على الحضور في الوقت المحدد فيمكن أن نقول أن هؤلاء يتمتعون بالاستقرار النفسي في حياتهم الاجتماعية هذا ربما ينعكس على الالتزام بالحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد، كذلك فإن هذه الفئة تكتسب نوع من النضج وتحمل المسؤولية نتيجة تغير نمط الحياة مقارنة بالأفراد العزاب، أما بالنسبة للفئة القليلة من المتزوجين الذين لا يحضرون في الوقت المحدد فرمما يعانون من عدم الاستقرار الاجتماعي المادي أو النفسي الذي يؤثر على الالتزام بالحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد، وإذا اتجهنا إلى فئة العزاب نلاحظ إن أغلبيتهم رغم أن عددهم قليل في العينة محل الدراسة إلا أنهم يوافقون على ضرورة الحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد، وتفسير ذلك أن هذه الفئة لديها حرية أكبر من فئة المتزوجين هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن شباب اليوم يعاني البطالة ذلك في ظل الأزمة الاقتصادية الكبيرة التي تمر بها البلاد وشح مناصب العمل وهذا يجعل من يوجب على الفرد المحافظة والاهتمام والالتزام بكل ما يخص العمل.

جدول رقم 02: يبين أثر الأقدمية على إنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية

المجموع	هل تقوم بإنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية التنظيمية؟		التكرار	النسبة	الأقدمية في العمل
	نعم	لا			
57	48	9	9	37,5%	[01-05] سنة التكرار
39,0%	39,3%	37,5%			النسبة
51	47	4	4	16,7%	[06-11] سنة التكرار
34,9%	38,5%	16,7%			النسبة
24	19	5	5	20,8%	[12-17] سنة التكرار
16,4%	15,6%	20,8%			النسبة
9	8	1	1	4,2%	[18-23] سنة التكرار
6,2%	6,6%	4,2%			النسبة
5	0	5	5	20,8%	[24-31] سنة التكرار
3,4%	0,0%	20,8%			النسبة
146	122	24	24		المجموع
100,0%	100,0%	100,0%			النسبة

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين متغيري الأقدمية في العمل وإنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية حيث نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابة الباحثين تقدر بـ 39% من أصحاب الخبرة ما بين 1 إلى 5 سنوات ثم انخفض لتصل إلى 34.9% من فئة الخبرة المهنية ما بين 6 إلى 11 سنة وتواصل الانخفاض لتصل إلى 16.4% من فئة الخبرة المهنية ما بين 12 إلى 17 سنة وتنخفض أكثر لتصل إلى 6.2% من فئة الخبرة المهنية ما بين 18 إلى 23 سنة و 3.4% من فئة الخبرة المهنية ما بين 24 إلى 31 سنة.

وإذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ إن نسبة 39% مدعومة بنسبة 39.3% من الباحثين الذين يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية مقابل 37.5% من الباحثين الذين لا يقومون بالقيام بالمهام حسب القواعد التنظيمية، أما نسبة 34.9% مدعومة بنسبة 38.5% من الباحثين الذين يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية مقابل نسبة 16.7% من الباحثين ينجزون مهامهم حسب القواعد التنظيمية، ثم نسبة 16.4% مدعومة بنسبة 20.8% من الباحثين الذين ينجزون أعمالهم حسب القوانين التنظيمية مقابل نسبة 15.6% من الباحثين الذين يوافقون على أنهم يقومون بإنجاز المهام حسب القواعد التنظيمية، في حين ان نسبة 6.2% مدعومة بنسبة 6.6% من الباحثين الذين ينجزون أعمالهم حسب القوانين التنظيمية مقابل نسبة 4.2% من الباحثين الذين لا ينجزون أعمالهم حسب القواعد التنظيمية، وأخيرا نسبة 3.4% مدعومة بنسبة 20.8% من الباحثين الذين ينجزون أعمالهم حسب القوانين التنظيمية في حين تنعدم هذه النسبة عند الباحثين الذين يوافقون على إنجاز المهام حسب القواعد التنظيمية.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ إن أغلبية الباحثين يقومون بإنجاز المهام حسب القواعد التنظيمية، وأكثر فئة تقوم بذلك هي من فئة العمال أصحاب الخبرة المهنية ما بين 01 و 05 سنوات وفئة ما بين 06 و 11 سنة بينما تقل في الفئات عند الفئات 17 سنة فما فوق، ويلاحظ من خلال هذه المعطيات أن أصحاب الخبرة القليلة يحرصون على تأدية مهامهم في الإطار القانوني وذلك من خلال القواعد التنظيمية، وان أي خروج عن هذه القواعد يعتبر انحراف عن المسار المحدد من طرف الإدارة، يجدر الإشارة إلى أن عامل التنسيق بين المستويات الإدارية مهم جدا في هذه العملية، ذلك إن الإدارة و المشرف يجب عليهم أن يكون قدوة للعامل بدل أن يكون هم من

لا يطبقون القوانين ويحاولون فرضه على العمال، إن هذا النوع من التناقض يولد نوع من الامتعاض والغضب وعدم الرضا عند العامل ما يؤثر بشكل سلبي على سير العمل، إن هذه الحالة تولد نوع من التكتلات العمالية التي تتوافق على اتخاذ إجراءات لمقاومة الإدارة وبالتالي الصراع، هذه الحالة تعتبر شاذة وغير صحية بالنسبة للعمل الإداري ويجب على الإدارة أن تراعي هذه المتغيرات وان تطبيق القانون يجب أن يكون على العامة ولو بشكل ظاهري وفي نفس السياق تطرق الباحث فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر في دراسته بعنوان أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي حيث تطرق إلى ان الصراع ظاهرة أساسية طالما إننا نتعامل مع الطبيعة البشرية، وبما أن عادة البشر أن يتفقوا في بعض الجوانب والاختلاف في الجوانب الأخرى، حيث أن البشر يختلفون في مصالحهم وأهدافهم بحيث يوجد التعارض بينهم الذي يتطور إلى حد الاختلاف أو الصراع²

جدول رقم 10: يبين تأثير الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية المكتسبة) على الالتزام بالقوانين التنظيمية من خلال الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل.

المجموع	الخبرة المهنية					
	سنة [24-31]	سنة [18-23]	سنة [12-17]	سنة [06-11]	سنة [01-05]	
27	5	0	6	9	7	لا التكرار
18.5%	100%	-	25%	17.6%	12.3%	هل تلتزم بالحضور في الوقت المحدد؟
119	0	9	18	42	50	نعم التكرار
81.5%	-	100%	75%	82.4%	87.7%	النسبة
146	5	9	24	51	57	المجموع التكرار
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة
26.23						قيمة (كا) تربيع
04						درجة الحرية
0.000						قيمة (sig) (مستوى الدلالة)

وضع هذا الجدول ليعين العلاقة بين الأقدمية في العمل (الخبرة المكتسبة) والالتزام بالقوانين التنظيمية من خلال الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل، حيث لاحظنا من خلال الجدول إن الاتجاه العام لإجابات الباحثين تمثله نسبة 81.5% والذين أجابوا بـ(نعم) يعني أنهم يلتزمون بالحضور في الوقت المحدد، مدعومة بنسبة 100% من الفئة الباحثين الذين لديهم خبرة ما بين (18-23 سنة)، مقابل نسبة 87.7% من الفئة الباحثين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (01-05 سنة) ومقابل نسبة 82.4% من الفئة الباحثين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (06-11 سنة) ومقابل نسبة 75% من الفئة الباحثين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (12-17 سنة)، في الأخير تنعدم النسبة عند فئة الباحثين ذوي الخبرة ما بين (24-31 سنة).

أما في الاتجاه الآخر فإن الباحثين الذين لا يوافقون على أنهم يحضرون إلى مكان العمل في الوقت المحدد فكانت نسبتهم تقدر بـ 18.5%، مدعومة بنسبة 100% من فئة ما بين (24-31 سنة) من الخبرة المهنية مقابل نسبة 25% من الفئة الباحثين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (12-17 سنة) ومقابل نسبة 17.6% من الفئة الباحثين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (06-11 سنة) ومقابل نسبة 12.3% من الفئة الباحثين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (01-05 سنة)، في الأخير تنعدم النسبة عند فئة الباحثين ذوي الخبرة ما بين (18-23 سنة).

حسب الجدول نجد أن قيمة (كا تربيع) هي 26.23 عند مستوى دلالة 0.000 بدرجة حرية تقدر 04، ومنه هذه القيمة دالة وبالتالي توجد علاقة للأقدمية في العمل (الخبرة المهنية) على الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل. من الملاحظ من خلال البيانات الإحصائية للجدول أن اغلب عينة الدراسة يوافقون على أنهم يحضرون إلى مكان العمل في الوقت المحدد، سوف نقوم بتحليل حسب سنوات الخبرة المهنية التي قضاها العامل، حيث انه يظهر جليا إن أصحاب الخبرة القليلة والذين يمثلون فئتي ما بين (01-05 سنة و 06-11 سنة) ونسبهم على التوالي 87.7 %، 82.4 % يلتزمون بالحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد ويمكن نفسر ذلك بأنهم يحرصون على عملهم وذلك قصد إظهار الاهتمام للرؤساء والمشرفين بأنهم يلتزمون ومتقيدون بالأمور القانونية في سير العمل، كذلك الأهمية الكبيرة لمناصب الشغل في مجتمعاتنا اليوم نظرا إلى الأزمة الاقتصادية للبلاد، والتأثير الكبير للاهتمام بجوانب منصب العمل في بناء مسار مهني متميز يسمو إليه أي عامل طموح، أما بنسبة لأصحاب الفئات ذات الخبرة المهنية الطويلة فإنهم مع مرور الوقت يصبحون غير ملزمون بالحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد، خاصة إذا لم تكن لديهم مهام مستعجلة أو مشاكل يستوجب حلها، وهذه الفئة تكون قد تحصلت على منصب نوعي وذلك نظرا إلى طول مدة العمل و التدرج التصاعدي في مناصب العمل الذي يحصل عليه أي عامل في الإدارة، نظرا إلى الترقبات التي يعرفها الوظيفة العمومية من خلال القوانين التنظيمية للدولة هذا من جهة ومن جهة أخرى فان العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العمال خلال زمن طويل يسقط الكثير من التكليف ويصبح تطبيق القانون غير مهم في الأمور العادية مثل الالتزام بالحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد وغيرها ولكن ليس في الأمور المهمة والمصيرية للعمل فهنا يلتزم جميع العمال دون استثناء.

جدول رقم 03: يبين تأثير وضوح القوانين واللوائح التنظيمية على الالتزام بهذه اللوائح والقوانين من خلال الصرامة والانضباط في إنجاز العمل في وقته.

الجموع	الالتزام بالقوانين التنظيمية يساعد على			التكرار	النسبة	أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية
	الانضباط في العمل	الصرامة في العمل	إنجاز العمل في وقته			
27	11	4	12	التكرار	14.5%	لا
18.5%	14.5%	36.4%	20.3%	النسبة	18.5%	
119	65	7	47	التكرار	63.6%	نعم
81.5%	85.5%	63.6%	79.7%	النسبة	81.5%	
146	76	11	59	التكرار	100.0%	الجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة	100.0%	

سوف نتطرق في هذا الجدول إلى معرفة العلاقة بين وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وتطبيقها وزيادة الخبرة المهنية، حيث أن الاتجاه العام للإجابات أجابوا بـ(نعم) أي يوافقون على أن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية مهم وتقدر هذه النسبة بـ 81.5 %، ثم تنخفض هذه النسبة لتصل إلى 18.5 % من الذين أجابوا بـ (لا) أي أنهم لا يوافقون على أن أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية. بينما إذا فصلنا حسب عبارة (الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح التنظيمية يساعد على زيادة الخبرة) نجد أن أكبر نسبة هي 85.5 % يوافقون على أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وان تطبيقها يساعد على الانضباط في العمل، بينما نسبة 14.5 % لا يرون أن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية مهمة و يرون أن تطبيقها يساعد على الانضباط في العمل، بينما نلاحظ أن نسبة 49.7 % من الباحثين الذين يرون أن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية مهمة و يرون أن تطبيقها يساعد على إنجاز العمل في وقته، أما نسبة 20.3 % لا يوافقون على أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية ولكن يرون أن تطبيقها يساعد على إنجاز العمل في وقته، وأخيرا فان نسبة 63.6 % يوافقون على أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وان تطبيقها يساعد على الصرامة في العمل، بينما تنخفض

هذه النسبة لتصل إلى 36.4% من المبحوثين الذين لا يوافقون على أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وان تطبيقها يساعد على الصرامة في العمل.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن الاتجاه العام للإجابات المبحوثين يوافقون على أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وان تطبيق هذه القوانين واللوائح يساعد على انجاز العمل في وقته و يؤدي إلى الانضباط في تأدية مهام الوظيفة و كذلك يؤدي إلى صرامة في انجاز العمل ، حيث أن وضوح القوانين واللوائح يعتبر من الشروط الأساسية التي يجب على كل منظمة الحرص والتأكيد على تطبيقها وذلك إذا ما أردت هذه المنظمة أن تحقق أهدافها ولقد أكد "ماكس فير" في نظريته البيروقراطية على ضرورة تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بشكل كامل ، لذلك فقد أكد على مطلب الرقابة الصرامة على الأداء أثناء تأدية المهام في إطار هذه القوانين واللوائح التنظيمية، حيث أن أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يعتبر مرحلة أولى ممهدة إلى المرحلة الأهم وهي التطبيق ، مما يساعد على تحقيق الانضباط في العمل ، ولقد أكد "ماكس فير" على أن التنظيم الإداري هو " ذلك التنظيم الذي يسير وفق قواعد و إجراءات محددة، يلتزم بها الموظفون أثناء أدائهم للمهام المخصصة لهم " ³.

جدول رقم 13: يبين تأثير انجاز المهام وتطبيقها حسب القوانين واللوائح التنظيمية على درجة التحكم في العمل.

هل تقوم بإنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية؟		لا		نعم	
المجموع	لا	نعم	المجموع	لا	نعم
16	8	8	130	114	16
11.0%	6.6%	33.3%	89.0%	93.4%	66.7%
146	122	24	100.0%	100.0%	100.0%
اختبار (كا تربيع)		14.735			
درجة الحرية		01			
قيمة (sig)		0.000			

وضع هذا الجدول ليعين علاقة انجاز المهام حسب القوانين التنظيمية على تطبيق القوانين و درجة التحكم في العمل ، نلاحظ أن قيمة كا تربيع هي 14.73 وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0.000) أي انه توجد علاقة لإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية على تطبيق القوانين و درجة التحكم في العمل حيث أن الاتجاه العام للإجابات في هذا الجدول نسبة 89% أجابوا بـ (نعم) أي أنهم يوافقون على أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل في مقابل نسبة إلى 11% أجابوا بـ (لا) أي عدم موافقتهم على أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل.

بينما إذا فصلنا حسب عبارة (هل تقوم بإنجاز المهام حسب القواعد التنظيمية؟) نلاحظ أن نسبة 93% يوافقون على انجاز المهام حسب القوانين التنظيمية وان تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل ، ونسبة 8% الذين أجابوا بان يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية لا يوافقون على أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل ، ثم نتقل إلى المبحوثين الذين لا يوافقون على أنهم

ينجزون المهام حسب القوانين التنظيمية بنسبة 66.7% في حين أنهم يرون أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل ، في حين أن نسبة 33.3% أجابوا بأنهم لا يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية وان تطبيق القوانين لا يزيد التحكم في العمل. من خلال القراءة الإحصائية للجدول يظهر أن التوجه العام للإجابات يوافقون على أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل في ظل قيامهم بالمهام المنوطة بهم عن طريق القوانين واللوائح التنظيمية، هذا راجع إلى اقتناع هؤلاء إن القانون هو العامل الوحيد الذي يمكن من خلاله أن تسير أمور العمل بشكل نظامي ذلك يساعد على تحقيق أهداف المنظمة. كذلك الملاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين يوافقون على أن تطبيق القوانين داخل المنظمة يزيد في التحكم في العمل وهذا ما أكدته إجابات الباحثين في الاتجاه الآخر أنهم يقومون بإنجاز المهام حسب القواعد والقوانين، ذلك إن الأفراد يميلون إلى حب تطبيق القوانين وذلك لان القانون يوفر عدة أشياء هي ضرورية بالنسبة للأفراد، إن هذه الأفكار لم تكن وليدة الوقت الحالي وإنما توجه الإنسان في سبيل التسيير العقلاني للحياة بصفة عامة إلى القانون، وتجسد ذلك في الإدارة مع البدايات الأولى لظهور النظريات الإدارية بجميع مراحلها وروادها، حيث أنهم جميعا اتفقوا في المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرياتهم على ضرورة التطبيق الصارم للقانون، ومعاينة كل مخالف ذلك أن القانون يولد نوع من الرضا عند أعضاء التنظيم، مع شرط أن يكون التطبيق شامل ولا يمس فئة معينة دون الفئات الأخرى، ولقد توافقت دراستنا في هذه النقطة مع دراسة الباحث شلالى جلول في بحثه بعنوان التنظيم البيروقراطي وانعكاساته على الكفاءات الإدارية حين أشار إلى أن القوانين ضرورية وتطبيقها يكون على شكل أوامر لا مجال لعدم تطبيقها⁴

جدول رقم 15: يبين تأثير وضوح اللوائح والقوانين التنظيمية على إنجاز المهام حسب هذه اللوائح والقواعد.

المجموع	هل اللوائح والقوانين التنظيمية المعمول بها واضحة؟		لا	التكرار	النسبة	هل تقوم بإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية؟
	نعم	لا				
24	9	15	15	25,0%	لا	هل تقوم بإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية؟
16,4%	10,5%	45	45	75,0%	نعم	المجموع
122	77	60	60	100,0%	اختبار (كا تربيع)	5.43
83,6%	89,5%	100,0%	100,0%	100,0%	درجة الحرية	01
146	86	0.02	0.02	0.02	قيمة (sig)	

وضع هذا الجدول ليعين تأثير وضوح اللوائح والقوانين التنظيمية على إنجاز المهام حسب هذه القوانين، نلاحظ إن قيمة كا تربيع هي 5.43 وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0.02) أي انه يوجد تأثير لوضوح اللوائح والقوانين التنظيمية على إنجاز المهام، حيث أن الاتجاه العام للإجابات في هذا الجدول تمثله نسبة 83.6% أجابوا بـ (نعم) أي أنهم يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية في مقابل نسبة إلى 16.4% أجابوا بـ (لا) أي أنهم لا يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية. أما إذا انتقلنا للتفصيل حسب الخانات الصدمية نجد أن الباحثين الذين أجابوا بأنهم يقومون بإنجاز المهام الخاصة بالعمل في إطار القوانين مدعمة بنسبة 89.5% الذين يرون أن اللوائح والقوانين واضحة ويمكن استيعابها مقابل نسبة 75% من الباحثين الذين يرون أن اللوائح والقوانين غير واضحة وبالتالي يجدون صعوبة في استيعابها، في حين أن الباحثين الذين أجابوا بأنهم لا يقومون بإنجاز المهام

حسب القوانين واللوائح التنظيمية فان هذا الاتجاه مدعم بنسبة 25% يرون أن هذه القوانين واللوائح التنظيمية غير واضحة مقابل نسبة 10.5% من المبحوثين الذين يرون أن هذه القوانين واضحة ومفهومة.

من خلال البيانات الإحصائية للجدول نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة يوافقون على أنهم يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية ولكن توجد نسبة معتبرة ترى بان القوانين واللوائح التنظيمية غير واضحة، إذا فصلنا بالنسبة للمجموعة الأولى التي ترى بان القوانين واضحة ومفهومة وأنهم يقومون بإنجاز المهام حسب هذه القواعد والقوانين فهذا يعتبر منطقي بغض النظر عن الرغبة في التطبيق، إن وضوح الشيء وسهولته يؤدي بالضرورة إلى السهولة في تطبيقه وهذا ما يساعد على السير الحسن لمهام الوظيفة، ولقد لمسنا أثناء ملاحظتنا لعملية إطلاع أفراد العينة على هذا التساؤل نوع من الإيجابية والتي توحى بان العامل يرغب في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية، أما إذا تحدثنا على المجموعة الثانية والتي لا ترى بان القوانين واللوائح التنظيمية غير واضحة ومع ذلك فهي تقوم بإنجاز المهام حسب هذه القوانين واللوائح، إن هذا التناقض مرده إلى أن العامل الذي لا يفهم القوانين وذلك نظرا إلى عدم وجود آلية لتعلم هذه القوانين و اللوائح، كذلك لا توجد تربصات بمعنى التربص الحقيقي وليس ما تسميه الإدارة الجزائرية بالتربص حيث أن العامل الجديد يقوم مباشرة بعد التعيين بإنجاز المهام المترتبة عن المنصب دون علم مسبق، حيث أن الاعتماد يكون فقط على شهادات العمل التي تحصل عليها المرشح للوظيفة وبالتالي لا يهم إذا اختلفت المنظمات ونشاطها ولا يوجد أهمية للخصوصية والخلفية التي جاء بها العامل، الإدماج فوري والتربص المنصوص عليه في الوظيفة العمومية يحاسب المتربص على الأداء دون أي تدريب أو حتى تعريف بالمهام وكيفية القيام بها، كل هذا نوع من الفوضى وعدم التخطيط الجيد الذي يهيئ العامل للدخول بشكل سليم في المسار المهني.

مناقشة وتفسير النتائج:

- من خلال تحليل وتفسير بيانات جداول المتعلقة بالفرضية: "يسهم الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية في تنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري" حيث بينت النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي والسوسولوجي لجداول هذه الفرضية الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل من الأشياء الضرورية، ذلك أن الحضور إلى العمل في الوقت المحدد وحتى الخروج من العمل في الوقت المحدد، يخلق نوع من النظام الذي يعكس مدى تطبيق القوانين وهذا ما يخلق ظروف جيدة للعمل.
- توجد علاقة بين متغيري الجنس والالتزام بالمهام المحددة المرتبطة بمنصب العمل من خلال اختلاف المرأة عن الرجل في طموحها، ومصادر قلقها، ومشاعرها وأحاسيسها، تبرز بشكل رئيسي في القضايا ظروف وساعات العمل، وبعض القضايا الاجتماعية المرتبطة به، أما اهتمامات الرجل فتبرز واضحة في القضايا الترقية والأجر وطبيعة العمل، ونوع التنظيم، مما يشير أصحاب هذا الاتجاه إلى إن أهداف المرأة وحاجاتها تختلف كثيرا عن الرجل، إن الأداء والمردودية بين الجنسين أصبحت متماثلة تقريبا وذلك نظرا إلى الاندماج الكبير للمرأة في سوق العمل وتفوقها في بعض الأحيان، رغم أن هذا النجاح لم يبلغ ما بلغ له الرجل ولكن أصبح هناك نوع من التكامل.
- إن أغلبية المبحوثين يقومون بإنجاز المهام حسب القواعد التنظيمية، ويلاحظ من خلال هذه المعطيات أن أصحاب الخبرة القليلة يحرصون على تأدية مهامه في الإطار القانوني وذلك من خلال القواعد التنظيمية، وان أي خروج عن هذه القواعد يعتبر انحراف عن المسار المحدد من طرف الإدارة، يجدر الإشارة إلى أن عامل التنسيق بين المستويات الإدارية مهم جدا في هذه العملية، ذلك إن الإدارة والمشرف يجب عليهم أن يكون قدوة للعامل بدل أن يكون هم من لا يطبقون القوانين ويحاولون فرضه على العمال.
- أنه توجد علاقة بين الخبرة المهنية وتحصل العامل على برامج توفرها القوانين واللوائح المعتمدة داخل جامعة الخلفة قصد التعلم التنظيمي، ويتمثل ذلك في بعض البرامج التكوينية من خلال قيام هذه المنظمة بالتعاون مع معاهد أو مدارس متخصصة في احد جوانب الإدارة مثل الاستقبال و التوجيه أو تعلم اللغات كالفرنسية و كل هذا يعتبر في إطار مساعدة العامل على تحسين تعلمه

الوظيفي ، إلا أن الملاحظ أن العامل يتعلم بشكل آخر في نظرنا عن طريق تسخير للعمال في مهام مؤقتة تضع العامل تحت ضغط ظروف معينة قصد تعلم السرعة في الإنجاز وتعلم كيفية القيام بها عن طريق التوجيه المباشر من خلال مشرف واحد أو مجموعة تقوم بالمراقبة فترة التسخير، إن هذا ليس عن قصد ولكن العامل إذا احتاج إلى تعزيز قدراته الوظيفية وزيادة تعلمه بل بالعكس هي نوع من المهام الخاصة الخارجة عن إطار عمل الموظف.

خاتمة:

إن التنظيم البيروقراطي والذي نوعا ما تسير عليه المنظمات الجزائرية أخذ الطابع السلبي الذي أثر بشكل سيء جدا على مردود المنظمات الجزائرية، وإنه من الملاحظ أن العمال الجزائريين في ثقافتهم لا يكونون احتراماً كبيراً للقانون بصفة عامة ويميلون إلى التحايل عليه وعدم تطبيقه تطبيقاً حرفياً وهذا للأسف حالنا جميعاً، ومن المؤكد أن حال القوانين واللوائح التنظيمية داخل المنظمة ليست أفضل حال، فعدم احترام القوانين موجودة في منظماتنا والشيء الأكيد أنه يجب علينا وبكل حزم وما إذ أردنا أن نتطور ونطور المنظمات التي تعتبر المحرك الأساسي للنهضة ولتطور المجتمعات أن نقوم بوضع قطعة مع ما هو موجود اليوم في منظماتنا، ومحاوله التطبيق الصارم للقوانين داخل المنظمة لأنها الطريقة الوحيدة التي تجعلنا نحقق أهدافنا وأهداف المنظمة.

التهميش المعتمد:

- 1- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر، بدون طبعة ، 1994 ، ص ص 40- 41 .
- 2- حسن وكاسم حمود خضير: نظرية المنظمة، ط2 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 33.
- 3- الشناع خليل حسن و كاسم حمود خضير، مرجع سابق، ص 34.
- 4- على السلمي، السلوك الانساني في الادارة، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة. بدون سنة نشر ، ص 08.
- 5- الشناع خليل محمد حسن، كاسم حمود خضير، المرجع السابق ص 50.
- 6- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص ص 40-41.
- 7- الشناع خليل حسن وكاسم حمود خضير، مرجع سابق، ص 34.
- 8- موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 78.
- 9- لشناع خليل محمد حسن، كاسم حمود خضير، المرجع السابق ص 50.
- 10- أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 591.
- 11- عبد المليك مزهودة الاداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم) عدد الاول، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر -بسكرة ص 86.
- 12- بن جيار زينب، تطور مفهوم العمل والتسيير وارتباطهما بالموارد البشرية، عدد 15، 2018، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جامعة البليدة 02، ص 122.
- 13- داودي الطيب، تقسيم العمل اليد الخفية والحافز الاقتصادي ابن خلدون و ادم سميث، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الثامن، سبتمبر 2005، ص ص 49.48.
- 14- دلال غلوسي، الرقابة التنظيمية والتسيير الاداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل 2015، ص 41.
- 15- داودي الطيب، تقسيم العمل اليد الخفية والحافز الاقتصادي ابن خلدون وادم سميث، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الثامن، سبتمبر 2005، ص ص 49.48.

- 16- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص38.
- 17- ahwalaldoalwalmogtmat.blogspot.com/18/02/2019/15.26.
- 18- <https://www.toolshero.com/management/bureaucratic-theory-weber/> 8.53/2018/28/3

قائمة المرجع والمصادر:

- 1- أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشري، وكالة المطبوعات، الكويت 1975.
- 2- بن جيار زينب، تطور مفهوم العمل والتسيير وارتباطهما بالموارد البشرية، عدد 15، جويلية 2018، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، جامعة البليدة 02.
- 3- داودي الطيب، تقسيم العمل اليد الخفية والحافز الاقتصادي ابن خلدون وادم سميث، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الثامن، سبتمبر 2005.
- 4- الشناع خليل حسن و كاضم حمود خضير: نظرية المنظمة، ط2 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطاعة، عمان، 2005.
- 5- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 6- عبد المللك مزهودة الاداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم) العدد الاول، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- 7- عبد المللك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم) عدد الاول، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- 8- على السلمي، السلوك الانساني في الادارة، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة . بدون سنة نشر
- 9- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 1994
- 10- موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 11- ahwalaldoalwalmogtmat.blogspot.com/18/02/2019/15.26.
- 12- Roger aim, L'essentiel de la théorie des organisation.paris.2006.p26.
- 13- <https://www.toolshero.com/management/bureaucratic-theory-weber/>

- ² فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر ، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008، ص01.
- ³ إبراهيم ابو الفل، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدماتية في الجزائر ، ص 10.
- ⁴ جلول شلالي ، التنظيم البيروقراطي وانعكاساته على الكفاءات الإدارية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، جامعة لونيبي على البليدة، 2016 ، ص ص 209، 2010.