

دور الثقافة التنظيمية في الحد من المشاكل الانضباطية دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية الجلفة (الجزائر)

The role of organizational culture in reducing disciplinary problems. Case study of the Directorate of Water Resources in Djelfa

بوزيدي فطوم¹، قشام إسماعيل²

¹ جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، مخبر (MQEMADD)، f.bouzidi@univ-djelfa.dz

² جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، مخبر (MQEMADD)، s.kacham@univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/05/30

تاريخ الاستلام: 2021/05/01

ملخص: تهدف هذه الدراسة إجمالاً إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في (البُعد التنظيمي، البُعد الإداري، البُعد الإنساني) للحد من المشاكل الانضباطية من وجهة نظر العاملين بمديرية الموارد المائية لولاية الجلفة (الجزائر)، حيث تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (45) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى أن إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية في مديرية الموارد المائية بالجلفة (الجزائر) كان بمستوى متوسط، وأن مستوى المشاكل الانضباطية مرتفع في مديرية الموارد المائية بالجلفة (الجزائر). كما تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على المشاكل الانضباطية للعاملين بمديرية الموارد المائية بالجلفة (الجزائر).

الكلمات المفتاحية: انضباط وظيفي؛ بُعد تنظيمي؛ بُعد إداري؛ بُعد إنساني؛ موارد مائية

تصنيف J29 ، M14:JEL

Abstract: In general, this study aims to identify the organizational culture dimensions (the organizational dimension, the administrative dimension, the human dimension) to reduce the disciplinary problems from the viewpoint of the employees of the Directorate of Water Resources in the Wilaya of Djelfa (Algeria). Data and information related to the study were collected through the design of a questionnaire. And distributed on the study sample of (45) individual. The study found that the awareness of the organizational culture dimensions in the Directorate of Water Resources in Djelfa (Algeria) was at a medium level, and that the level of disciplinary problems was high in the Directorate of Water Resources in Djelfa (Algeria). It was also found through the results of the simple linear regression that there is a statistically significant effect of the organizational culture on the disciplinary problems of the employees of the Directorate of Water Resources in Djelfa (Algeria).

Keywords: Functional discipline; Organizational dimension; Administrative dimension; A human dimension; Water resources.

1. مقدمة:

نظرا للتطورات التي يشهدها العالم في مختلف المجالات وخصوصا في مجال الاقتصاد والأعمال، والاهتمام المتزايد بالعنصر البشري الذي هو أساس نجاح المنظمات، تسعى منظمات الأعمال إلى محاولة التنسيق بين سلوك الأفراد وسلوك المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فالثقافة التنظيمية من أبرز سلوكيات المنظمة، وتعتبر عاملا مهما من العوامل الأساسية التي تؤثر في سلوكيات العاملين وصقل شخصياتهم وضبط قيمهم ودوافعهم واتجاهاتهم التي لها تأثير مباشر على أدائهم وأداء المنظمة، فلكل منظمة ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال مكوناتها التي تنعكس في كل من قيمها ومعتقداتها وأعرافها وموروثها الثقافي.

1.1.1 إشكالية الدراسة:

نجد أن المنظمة الناجحة تحاول تبني ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تساعد في الحد من المشاكل الانضباطية داخل المنظمة كالغياب والتسرب الوظيفي، وبناء على ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤل التالي:

دور الثقافة التنظيمية في الحد من المشاكل الانضباطية بمديرية الموارد المائية بالجلفة (الجزائر)؟ وللإجابة على التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم الثقافة التنظيمية؟
- فيما تتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية؟
- ما المقصود بالانضباط الوظيفي والمشاكل الانضباطية؟، وما هي أنواعها؟
- ما هو أثر أبعاد الثقافة التنظيمية للحد من المشاكل الانضباطية بمديرية الموارد المائية بالجلفة (الجزائر)؟

2.1. فرضيات الدراسة:

- بناء على ما تم تناوله في المقدمة وإشكالية الدراسة يمكن تلخيص فرضيات الدراسة كما يلي:
- الفرضية الأولى: مستوى تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية (البعد التنظيمي، البعد الإداري، البعد الإنساني) لدى العاملين بمديرية الموارد المائية بالجلفة (الجزائر) مرتفع؛
 - الفرضية الثانية: مستوى مشاكل الانضباط الوظيفي للعاملين بمديرية الموارد المائية بالجلفة (الجزائر) مرتفع؛
 - الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للثقافة التنظيمية على المشاكل الانضباطية للإطارات بمديرية الموارد المائية بالجلفة (الجزائر).

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إجمالاً إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية في الحد من المشاكل الانضباطية لدى العاملين بمديرية الموارد المائية لولاية الجلفة (الجزائر) ولتحقيق الهدف العام فقد تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية هي كالتالي:

- التعرف على التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية وتعريفها؛
- التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية وأبعادها؟
- التعرف على مفهوم المشاكل الانضباطية وأنواعها؟
- تقديم بعض التوصيات للقائمين على مديرية الموارد المائية لولاية الجلفة (الجزائر)، التي من شأنها المساهمة في تفعيل وتنمية الثقافة التنظيمية وتطويرها إيجابياً، والحد من المشاكل الانضباطية.

4.1. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه وهو دور الثقافة التنظيمية في الحد من المشاكل الانضباطية في مديرية الموارد المائية لولاية الجلفة (الجزائر) و الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فمفهوم الثقافة التنظيمية يرتبط بعدة أبعاد تؤثر على أداء المؤسسات كما أن المؤسسات التي تسودها الثقافة تمتلك مفاتيح النجاح بخلاف التي تغيب عنها، فضلاً عن وجود فجوة معرفية في تبني هذا المدخل الإداري في المنظمات الجزائرية عموماً والمنظمات العمومية على وجه الخصوص، ويأمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة وما سوف تطرحه من توصيات التي من شأنها المساعدة في تعزيز سبل تفعيل أبعاد الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة والمساهمة في الحد أو التقليل لحد كبير من المشاكل الانضباطية بمختلف أنواعها لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية وتحقيق الأداء المتميز.

5.1. حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في (البُعد التنظيمي، البُعد الإداري، البُعد الإنساني) للحد من المشاكل الانضباطية من وجهة نظر العاملين بمديرية الموارد المائية لولاية الجلفة (الجزائر)
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من العاملين (الموظفين الإداريين) في مديرية الموارد المائية لولاية الجلفة (الجزائر)، حيث قدر إجمالي العينة الأساسية ب (45) عامل.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مديرية الموارد المائية لولاية الجلفة (الجزائر).
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال مارس 2021

6.1. منهج الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة، واثبات صحة فرضياتها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي، وابتاع أسلوب دراسة الحالة.
7.1. الدراسات السابقة:

- جاء في الورقة البحثية لـ (Mario J. Donate و Fátima Guadamillas (2010): (Mario J & Guadamillas, 2010, pp. 92 - 94) حول أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة والابتكار وهذا من خلال القيام بتحليل العلاقات بين بعض ممارسات إدارة المعرفة (KM) ، والثقافة التنظيمية ، والنتائج التكنولوجية للشركات. في السنوات القليلة الماضية، سلطت أدبيات إدارة المعارف الضوء على الدور المهم للقيم الثقافية في طريقة تطوير عمليات إدارة المعارف وتطبيقها في المنظمات. من وجهة النظر هذه ، وبالتركيز على مجموعة من ممارسات تخزين ونقل المعرفة ، نحاول تحليل وجود تأثير مضاعف للثقافة التنظيمية المتمحورة حول المعرفة على العلاقة بين هذه الأنواع من ممارسات المعرفة والأداء التكنولوجي للشركات. تظهر نتائج الدراسة التجريبية وجود تأثير معتدل كبير ، على الرغم من أن العواقب على الأداء المبتكر من حيث المنتج أو تقنيات العملية قد وُجدت مختلفة ، اعتمادًا على الممارسة (التخزين أو النقل) التي يتم النظر فيها.

- كان الهدف من هذه الورقة ل: عودة مشاركة وعطية مصلاح (2015) : (مشاركة و مصلاح، 2015، الصفحات 15 - 40) هو دراسة الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين. وهذا من خلال معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية، وكذلك معرفة وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في مدينة رام الله، وكان مجموع المبحوثين (136) موظفا، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

بينت نتائج الدراسة أن استجابات العينة المبحوثة كانت مرتفعة على الثقافة البيروقراطية، ومتوسطة على الثقافة المساندة والإبداعية، في حين كانت مستويات الولاء الوظيفي الثلاثة بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات معنوية وقوية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، وتبين وجود علاقة ارتباط ايجابية بوجه عام بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الولاء الوظيفي، باستثناء وجود علاقة سلبية بين الثقافة البيروقراطية والولاء المستمر.

- تهدف دراسة عيسى روابحية (2018/2017) أطروحة دكتوراه: (روابحية، 2017/2018) إلى دراسة الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة فرتيال عناية) وهذا من خلال تشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال عناية)، وقياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيها، ثم تحليل التأثيرات التي تفرزها عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية السائدة في درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بميدان الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس مكون من (81) مؤشرا ، قيست من خلاله الثقافة التنظيمية السائدة بستة أبعاد هي : الثقة التنظيمية، الانتماء والالتزام التنظيميين، جماعية العمل، تشجيع الإنجاز، التجربة والانفتاح، القدوة والاستثارة الفكرية . في حين تم استخدام مقياس (DLOQ) لقياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة. وقد شملت الدراسة جميع العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات (إطارات، أعوان تحكم ومنفذين)، استرجعت (220) استمارة، خضعت (196) منها للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS v23). وقد توصلت الدراسة إلى عدة النتائج، أهمها أن أغلبية مفردات الدراسة تؤكد بأن هناك مستويات متوسطة لتوفر العناصر المكونة للثقافة التنظيمية، وأن هناك درجة توفر متوسطة لأبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة . كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة توفر أبعاد لمنظمة المتعلمة بميدان الدراسة ، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعة وكل على حد) في درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عناية). وبناء على النتائج المتوصل إليها قدمت الدراسة جملة من المقترحات الرامية إلى زيادة الاهتمام بتوفير ثقافة تنظيمية مناسبة لبناء المنظمة المتعلمة، عبر دعم وتفعيل وتنمية وتعميم ممارسة التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

- وجاءت دراسة Baharuddin Semmaila و Andi Amirul Mukminin و Ramlawati Ramlawati (2020) : (Mukminin, Semmaila, & Ramlawati, 2020, pp. 19 - 28) حول تأثير التعليم والتدريب وانضباط العمل والثقافة التنظيمية على أداء الموظف، وكان الهدف هو تحليل وتقييم أثر التعليم والتدريب وانضباط العمل والثقافة التنظيمية على أداء العاملين في الأشغال العامة بمنطقة ماروس. منهج البحث المستخدم في هذا البحث هو التحليل الوصفي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، بعينة إجمالية قوامها 142 مبحوثاً. أظهرت نتائج الدراسة أن التعليم والتدريب وانضباط العمل والثقافة التنظيمية كان لها أثر إيجابي وهام على أداء العاملين في الأشغال العامة بمنطقة ماروس.

- الغرض من هذه الورقة البحثية Saharuddin, Abdul Rahman Mus, Baharuddin Latief و Budiandriani and (Saha, Abdul Rahman, Baharuddin, & Budi, 2020, pp. 1 -

6) هو تحليل تأثير الثقافة التنظيمية والالتزام والتعويض على الرضا الوظيفي وأداء أفراد الشرطة، لتحليل تأثير الرضا الوظيفي على أداء أفراد الشرطة ، وتحليل تأثير الثقافة التنظيمية والالتزام والتعويض من خلال الرضا الوظيفي عن أداء أفراد الشرطة: أجريت الدراسة في شرطة مدينة ماكاسار (Polrestabes) التي يبلغ عدد سكانها 2.160 شخصاً وتم تحديد العينة بأخذ عينات كاملة من 187 من أفراد الشرطة. تم تحليل البيانات من الاستبيان باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية باستخدام مساعدة AMOS 18. ووجدت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية والالتزام بالعمل لهما أثر إيجابي على رضا أفراد الشرطة. التعويض والثقافة التنظيمية لهما تأثير سلبي على رضا أفراد الشرطة. بشكل مباشر ، للالتزام التنظيمي والتعويض والرضا الوظيفي تأثير إيجابي على أداء أفراد الشرطة. بشكل غير مباشر ، للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتعويض من خلال الرضا الوظيفي تأثير إيجابي وهام على أداء أفراد الشرطة.

8.1. هيكل الدراسة:

سيتم تناول الدراسة من خلال جانبين هما: جانب نظري (نتناول فيه الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة) وجانب تطبيقي نتناول فيه دراسة ميدانية في مديرية الموارد المائية لولاية الجلفة (الجزائر) حيث يتم اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج بالإضافة إلى خاتمة نستعرض فيها أهم نتائج وتوصيات الدراسة.

2. الثقافة التنظيمية، مكوناتها وأبعادها:

1.2. التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية « Business week » وأدرجت مجلة « Fortune » ركنا خاصا تحت عنوان « Corporate Culture » ، إلى آجاء الباحثان " Kennedy & Deal " سنة 1982 بكتاب تحت عنوان « Corporate Culture » ، واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم فيما يذكر " هوستيفد " أن المصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات ويحيل " هوستيفد " ذلك لكتابين اثنين هما كتاب "ثقافة المنظمة" (Deal & Kennedy: Corporate Culture 1982) ، وكتاب

"البحث عن الامتياز" بترز" و"واترمان" (In seach of excellence: Peters&Waterman 1982).

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم (البريدي، 2004، صفحة 01).

2.2. تعريف الثقافة التنظيمية

ظهرت تعريفات كثيرة لمفهوم الثقافة التنظيمية منذ أن بدأ الاهتمام بها بشكل كبير في منتصف الثمانينات من هذا القرن من بين هذه التعريفات نوجز ما يلي :

❖ مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون مع باقي الأفراد ذوي المصلحة (وجارث جونز، 2001، صفحة 650)..

كما عرفها "Wheelen" بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة " كما يعرفها "Kossen" بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة (خلف السكارنة، 2009، صفحة 357).

❖ وعرف "محمد القاسم القريوتي" الثقافة التنظيمية بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم، وتصبح سمة خاصة له حيث تخلق له قهها عاما بين أعضائه وحول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء في المنظمة. (قاسم القريوتي، 2008، صفحة 373)

❖ كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها التجميع أو التكوين المبرمج للعقل الذي يتميز به أعضاء المنظمة بعضهم عن بعض ، بمعنى أن القيم والافتراضات التي يحملونها وغيرها لا تنبع من ثقافتهم المنظمة فحسب بل تأتي متفاعلة مع الثقافات لدى الجماعات الأخرى (خلف السكارنة، التطوير التنظيمي الإداري، 2009، صفحة 359).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية :

- ❖ أنها مجموعة مبادئ وأسس .
- ❖ من صنع الإنسان .
- ❖ تستعمل من أجل التكيف والاندماج في بيئة المنظمة الداخلية مع بيئتها الخارجية .
- ❖ تُكتسب وتُلقن وتنتقل بين الأفراد .
- ❖ لها أثر مباشر على الانتماء والالتزام والأداء لدى العاملين .
- ❖ تعتبر إطار مرجعي ومرشد للسلوك الأفضل داخل المنظمة .
- ❖ أنها سمة خاصة للتنظيم أي أنها تميز كل تنظيم عن الآخر من حيث المبادئ والمعتقدات .
- ❖ أداة لحل المشاكل التنظيمية .

3.2. مكونات الثقافة التنظيمية

ويمكن تقسيمها إلى المكونات المادية والمكونات غير المادية والموروث الثقافي :

1.3.2. المكونات المادية للثقافة التنظيمية: (خلف السكارنة، التطوير التنظيمي الإداري، 2009، صفحة 373)

أ. الطقوس والعادات التنظيمية: وتتمثل في إلی أحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية فيها كطقوس التحاق موظف جديد أو ترقية مسؤول، كذلك طريقة تحضير إدارة الاجتماعات، تكريم الموظفين أو المتقاعدين، وهذه الأشياء تؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة وهذا يعني تثبيت للثقافة التنظيمية.

ب. الرموز: والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال كالإسم التجاري للمنظمة وتصميم المباني، ونوع الأثاث ونمط اللباس والتي تحمل رموزا ترتبط بالمنظمة.

2.3.2. المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية : وتتمثل في (خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، 2009، صفحة 358):

أ. القيم التنظيمية : وهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن بينها: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين،..... الخ .

ب. المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي .

ت. الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبارها معايير مفيدة للمنظمة مثلا : التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع .

ث. التوقعات التنظيمية: وهو التعاقد السيكولوجي غير المكتوب ويعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثل: توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء كتوفير بيئة تنظيمية تدعم الاحتياجات النفسية والاقتصادية للفرد العامل .

ج - الموروث الثقافي للمنظمة : وهي تلك الأحداث والواقف التي مرت بها المنظمة منه ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي

تحاول المنظمة التغاضي عليه كعرض أحد المنتجات إلى بعض العيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة. (خلف السكرنة، أخلاقيات العمل، 2009، صفحة 374)

4.2. أبعاد الثقافة التنظيمية

تناول العديد من العلماء أبعاد الثقافة التنظيمية وقيامها من خلال بعض الأدوات أو النماذج، ومن بين هؤلاء العلماء (Schaaiberg) الذي أعد نموذج لقياس البيئة المتحضرة والمتخلفة (Rokeach M) لقياس قيم أفراد المجتمع، ونماذج (Gray E و Hay R و Haviland W و Hongmann J) لدراسة القيم الثقافية للبيئات المختلفة، قسمت إلى قيم علمية، وعلمية متقدمة، وغير علمية. ومن خلال هذا التقسيم أمكن قياس تأثير هذه القيم على كفاءة المنظمة (عبد الله عبد الله، 1994، صفحة 135). وذلك حسب الأبعاد التالية:

1.4.2. البعد التنظيمي: ويعرف بأنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته. ويشمل العناصر التالية: (بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، 2003، الصفحات 34 - 36)

أ. الأجور والمكافآت: إن نظام الأجور والمكافآت أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه،

ب. عدالة طريقة تقييم الأداء: إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة طريقة تقييم أداء العاملين واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سببا لإثارة المشاكل.

ت. حجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية وعدد ساعات العمل ومواعيدها: حيث أنه إذا لم تتلاءم هاته العناصر والقدرات الشخصية للفرد فإنه سيسود المنظمة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد وظيفة أكبر من قدراتهم مما يجعلهم ساخطين على المنظمة ومستعدين لإثارة المشاكل.

ث. الشعور الأمن والاستقرار الوظيفي: إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي الشعور الأمن والاستقرار، فإنه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل وبالتالي تنعكس عليهم بالرضا والقبول.

ج. العدالة والمساواة في معاملة العاملين: إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للاضطرابات والتدمير داخل المنظمة وبالتالي ظهور التصرفات السلبية.

ح. المشاركة والعلاقات وتحقيق الانجاز: إذا كانت تسود المنظمة ثقافة المشاركة في صنع القرارات، والعلاقات المتكافئة فإنه تشيع روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين بها. وكذلك يتحقق الرضا عن العمل والتعاون الهادف والمستمر.

2.4.2. البُعد الإداري: وهو كل سلوك (فرد أو جماعة)، يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع

الإداري والفكر الإداري وبشكل مختصر، هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل. ويشمل

العناصر التالية: (بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، 2003، الصفحات 29 - 31)

أ. إدراك الإدارة واتجاهات العاملين نحوه: تكون ثقافة المنظمة هنا قوية إذا أدركت الإدارة أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الحافز والدافع للعمل دون تخل منها.

ب. دور الإدارة وأسلوبها: إذا كان دور الإدارة كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال ولا تتحرك إلا بسبب أو مشكل فهنا ثقافتها التنظيمية متخلفة وتقليدية ومتواكلة، أما إذا كانت تخطط مسبقاً وتضع الأهداف الإستراتيجية وتستعد للمواقف فثقافتها التنظيمية متطورة وإيجابية.

ت. إدراك المسؤولية: إذا أدركت المنظمة أن النظام العام بها يمثل مسؤولية الإدارة وأن السلبيات ليس مرجعها فقط العاملين، فإنه ينتج عن ذلك ثقافة تنظيمية إيجابية مشاركة.

ث. أسلوب التحول والتطور: إذا كان أسلوب المنظمة متطوراً حديثاً شاملاً جميع أنشطة المنظمة، فإنه يكون لدى المنظمة ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة الأزمات.

ج. الدافعية والسلوك البشري: إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز واستبعاد روح الفريق ودوافع المتعة في العمل، فإنها تصبح ذات تأثير سلبي على العاملين والعكس صحيح والذي ينتج عنه ثقافة إيجابية دافعة محفزة.

ح. قيادة التغيير بالمنظمة: إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويشارك فيه المرؤوسين بفاعلية من بداية التخطيط حتى نهايته، تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية

خ. المشاركة والملكية والمخاطرة: إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العامل، فسوف تسود روح المشاركة والتعاون وتحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

3.4.2. البُعد الإنساني: يتناول هذا البُعد، أثر الثقافة داخل المنظمات، على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور، فضلاً عن العادات والتقاليد كميّون ثقافي

ومؤثر إنساني. ويشمل العناصر التالية: (بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، 2003، الصفحات 31 - 34)

أ. طبيعة الاتصالات: إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون وحسن النية، والدافع لانجاز الأعمال وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها فهنا تكون الثقافة ايجابية ومحفزة ومشجعة .

ب. إقبال الفرد على العمل الجماعي: إذا كانت الإدارة العليا تزيكي روح التعاون و التفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت. ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام والإيثار بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف ولو كانت أزمة وذلك ما تعززه الثقافة التنظيمية الايجابية.

ت. توزيع المهام والأدوار: إذا كانت الثقافة ايجابية تنبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث تكون هذه المهام تحت يد الجميع، حيث يعرف كل فرد ماله وما عليه من دور ، وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

ث. الإيمان بأهمية التدريب: ينظر الأفراد لنظام التدريب بعدم الجدية إذا كانت الثقافة التنظيمية ترى أنه نشاط قصير الأجل عائدته سريعة وميزانيته محدودة، وعلى أنه نشاط إداري عادي .

ج. مواصلة التعليم: إن مستوى تعليم العاملين جزء هام من الثقافة التنظيمية، ويمكن أن يكون عائقا في سبيل تطورها، فقد تكون ثقافة مشجعة تدرك بموجها المنظمة وتعرف أهمية وقيمة مساندة ومؤازرة مواصلة التعليم لعمالها.

ح. مدى استقرار الأهداف: إذا كانت المنظمة تضع أهدافا طويلة الأجل تتفرع عنها أهداف قصيرة، وأن المنظمة كلها تسير في اتجاه واحد فإن هذه الثقافة من شأنها توحيد صفوف العاملين وتكريس جهودهم نحو الهدف.

4.4.2. المشاكل الانضباطية وأنواعها

أولاً: مفهوم الانضباط الوظيفي: الانضباط الوظيفي هو ضبط النفس أي الإنسان هو الذي يقوم بضبط نفسه أي يكون انضباطاً ذاتياً فالانضباط الذاتي هو السمة الأولى التي تقوم عليها حياة الإنسان العملية، فبدون هذا الانضباط لا يكون للمرء أن يحقق أي نجاح يذكر في حياته، فالانضباط في المفهوم الشائع: هو ضبط النفس أو السيطرة عليها كما جاء في الأثر الجهاد الأكبر هو جهاد النفس وقمع الذات يمثل الخطوة الأولى والأخيرة لتحقيق النجاح في الحياة.

ثانياً: أنواع الانضباط الوظيفي: 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 الإدارية في منظمات الأعمال والتي توجي بالتهرب الوظيفي وعدم الانضباط الوظيفي.

وتصنف المشكلات الانضباطية إلى ثلاثة أنواع رئيسيه هي:

أ- المشاكل الانضباطية الجوهرية وتعتبر من المشاكل الأكثر خطورة كونها تمس أهداف المنظمة وسياساتها.

ب- المشاكل الانضباطية الخطيرة حيث إنّ لها تأثيراً على السير الحسن للعمل وظروفه إذ يتأثر هذا الأخير بتأثيرات سلبية تؤثر على الإنتاجية ومستوى الأداء.

ج- المشاكل الانضباطية البسيطة وهي المشاكل التي ليس لها أثر بالغ على سير العمل بالمنظمة إلا انه إذا تكررت ينتج عنها مشاكل خطيرة ويمكن معالجتها والحد منها من قبل المشرف المباشر. وتتجلى المشاكل الانضباطية بأنواعها المختلفة من خلال المظاهر الآتية:

1- الغياب عن العمل:

عرفت ظاهرة الغياب عن العمل بأنها "عدم قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد على الحضور للعمل لأسباب غير متوقعة على الرغم من أنهم ملزمون بالحضور إلى العمل"، وعرفت كذلك "بأنها الحالة التي تنشأ عن عدم تمكن الفرد من الذهاب إلى مكان عمله وأدائه رغم انه مقيد في حدود العمل". (سعيد السالم وحرشوش صالح، 1991، صفحة 243)

ومنهم من يرى أن كثيري الغياب كأهم لصوص يسرقون الوقت من صاحب العمل، ففي حين أن سرقة الماديات الملموسة في أغلب أماكن العمل تعتبر جنائية أو جنحة، فإن سرقة الوقت تعتبر أقل لمساً وأكثر صعوبة لإثباتها إلا أنها تبقي جريمة لا تقل خطراً عن سرقة المحسوسات (هوني، 2003، صفحة 51)

2- التسرب الوظيفي:

يعتبر التسرب الوظيفي كالغياب فهو من أهم المشاكل الانضباطية داخل المنظمة إلا أن نتائجه بالنسبة للمنظمة قد تكون أكبر من الغياب، فمن خلال الدراسات التي أجريت عن التسرب الوظيفي تبين أن هناك ارتباطاً كبيراً بين العوامل التنظيمية المتمثلة في محتوى الوظيفة وحجم المنظمة والوقت، وطبيعة الإشراف وبين التسرب الوظيفي، ذلك انه كلما كان محتوى الوظيفة يتسم بالتعقيد والمسؤولية كان ذلك سبباً وراء محاولة الموظف ترك المنظمة والبحث عن عمل آخر. (عبد الرحمن، 1998، صفحة 278)

3- حوادث العمل التي تسبب فيها الفرد عمداً:

هناك عددٌ من السلوكيات والواجب على الموظف الالتزام بها داخل المنظمة ومن أهمها القيام بنفسه بمتطلبات الوظيفة وتكريس جميع أوقات الدوام الرسمي لها، التصرف بأدب وكياسة في تعامله مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملاءه والموظفين للحفاظ على شرف الوظيفة وسمعتها، وأداء واجباته بدقة ونشاط وأمانة والمحافظة على المصالح والممتلكات والأموال العامة وذلك من خلال أعماله وتصرفاته (سلامة اللوزي، 1998، صفحة 291).

3. الإطار التطبيقي للدراسة

1.3 الجانب المنهجي للدراسة الميدانية:

1.1.3 مجتمع وعينة الدراسة: تهتم هذه الدراسة بتقييم دور الثقافة التنظيمية في الحد من المشاكل الانضباطية، وذلك بدراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية بالجلفة (الجزائر)، بحيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمديرية على اختلاف تصنيفهم الوظيفي والبالغ عددهم 110 عامل، وتم أخذ عينة عشوائية تمثل (40.90%) من مجتمع الدراسة، فقد تم توزيع 45 استبانة، وقد بلغ عدد الاستبيانات المعادة والصالحة للتحليل (43) استبانة أي ما نسبته 95.55%.

2.1.3 أداة الدراسة: قد تبلورت أداة الدراسة من بعد الإطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، وقد قام الباحثان بتطوير استبانة لقياس دور الثقافة التنظيمية في الحد من المشاكل الانضباطية للعاملين، وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

- الجزء الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية والوظيفية: (الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- الجزء الثاني: ويتضمن (12) فقرة تهدف إلى تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية: (البعد التنظيمي، البعد الإداري، البعد الإنساني).

- الجزء الثالث: ويتضمن (11) فقرة، تهدف إلى تحديد المشاكل الانضباطية

وقد تمت الإجابة على عبارات الاستبيان وفقاً لتدرج خماسي تبعاً لمقياس ليكرت. وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين (الصدق الظاهري) من ذوي الاختصاص، لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، وقد وافق المحكمون عليها بعد إجراء التعديلات الضرورية.

3.1.3 صدق وثبات أداة الدراسة: سنتطرق من خلال ذلك إلى الاتساق الداخلي بالإضافة إلى معامل الثبات ألفا كرونباخ:

- الاتساق الداخلي: تم حساب درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الذي تنتهي إليه بواسطة معامل الارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول 1: معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل بعد تنتمي إليه (محور الثقافة التنظيمية)

البعد الإنساني		البعد الإداري		البعد التنظيمي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.501**	09	0.512**	05	0.655**	01
0.668**	10	0.696**	06	0.655**	02
0.746**	11	0.505**	07	0.700**	03
0.744**	12	0.598**	08	0.717**	04
**دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).					

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS .

يتضح من خلال الجدول (1) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور الخاص بالثقافة التنظيمية، حيث تراوحت بين (0.744) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (12) وبين (0.501) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (09)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) ، وبالتالي فالفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول 2: معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية لمحور المشاكل الانضباطية

المشاركة في اتخاذ القرار	
معامل الارتباط	رقم العبارة
0.731**	13
0.719**	14
0.721**	15
0.601**	16
0.577**	17
0.663**	18
0.520**	19
0.588**	20
0.427**	21
0.683**	22
0.725**	23
**دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS .

يتضح من خلال الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الخاص بالمشاكل الانضباطية، حيث تراوحت بين (0.731) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (13) وبين (0.427) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (21)،

وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي فالفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات أداة الدراسة: كما تم استخراج قيمة الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا (cronbach's alpha) للاستبانة ككل ولتغيرات الدراسة على النحو التالي:

جدول 3: معاملات ثبات الاستبانة

محاور الدراسة	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	معامل ثبات المحور
الثقافة التنظيمية	البعد التنظيمي	04	0.711	0.841
	البعد الإداري	04	0.548	
	البعد الإنساني	04	0.680	
المشاكل الانضباطية		11	0.751	
الاستبانة ككل		23	0.893	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول (3) قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمتغير الأول الثقافة التنظيمية وهي (0.841)، حيث أنها قيمة عالية وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمتغير الثاني المشاكل الانضباطية (0.751) وهي قيمة جيدة وهذا ما يؤكد كذلك ثبات هذا المحور، ويتضح كذلك من قيمة الثبات للاستبانة ككل (0.893) وهي قيمة ممتازة مما يدل على ثبات الاستبانة ككل وإمكانية الاعتماد عليها.

4.1.3 اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار كولمغوروف-سمرنوف، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول الآتي:

جدول 4: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للدراسة

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig.
مجال الثقافة التنظيمية	0.104	0.200
مجال المشاكل الانضباطية	0.165	0.060

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول (4) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05 = α)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على الأسئلة والفرضيات.

2.2.3 عرض نتائج الدراسة الميدانية:

1.2.3 الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: سنقوم بتوضيح خصائص عينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول5: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	39	92.9%
	أنثى	03	7.1%
المؤهل العلمي	ليسانس	02	4.8%
	مهندس دولة	33	78.6%
	ماستر	07	16.7%
	ماجستير	00	00%
	دكتوراه	00	00%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	05	11.9%
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	15	35.7%
	من 10 إلى أقل 15 سنوات	12	28.6%
	من 15 إلى أقل 20 سنة	09	21.4%
	20 سنة فأكثر	01	2.4%
الحالة الاجتماعية	متزوج	36	85.7%
	غير متزوج	06	14.3%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS.

2.2.3 مستويات الثقافة التنظيمية: سيتم تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية (البعد التنظيمي، البعد الإداري، البعد الإنساني) من خلال حساب المتوسطات الحسابية المرجحة وانحرافات المعيارية، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الثقافة التنظيمية

الأبعاد	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
البعد التنظيمي	يوجد فئات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	3.2857	0.77415	2	محايد
	هناك أفكار مشتركة لدى الموظفين ترغب بأن يتيح نظام الاتصال الإداري المتبع حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.	3.2619	0.66478	4	محايد
	يعتقد الموظفون بضرورة الزيادة في حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم.	3.2857	0.83478	3	محايد
	يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين مختلف المصالح والأقسام لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.	3.6667	0.95424	1	موافق
الإدار	توفر الإدارة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للمديرية.	3.0000	0.82639	4	محايد

دور الثقافة التنظيمية في الحد من المشاكل الانضباطية دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية الجلفة

موافق	1	0.99271	3.4524	تسعى الإدارة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من المديرية من علاوات وحوافز ومكافآت.	البعد الإنساني
محايد	3	0.84584	3.3333	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المديرية من الموظف .	
موافق	2	0.98920	3.4048	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل .	
محايد	4	0.77152	3.1190	هناك توجه واضح من قبل الإدارة نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة.	
موافق	1	0.79815	3.7381	يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مما يساعد على مزيد من التقدم والإنجاز.	
محايد	3	0.84309	3.1429	هناك رغبة وميول لدى الموظفين بالاعتماد على المشاركات الجماعية وتشكيل فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل و القضايا التي تهم الموظفين.	
محايد	2	1.13773	3.2143	تقوم الإدارة بشكل مستمر بتوفير أحدث التكنولوجيات بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة .	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

بالنسبة للنتائج التي أظهرها الجدول السابق يتضح عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك حسب نتائج الانحراف المعياري. وأوضح أن مديرية الموارد المائية بالجلفة (الجزائر) تتبنى في ثقافتها التنظيمية أن العاملين لديها يعتقدون بأهمية تطوير علاقات العمل بين مختلف المصالح مما يجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام وذلك في البعد التنظيمي، أما في البعد الإداري تؤمن المديرية أن الموظفين لديهم توجه نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار، أما في البعد الإنساني فالمديرية لديها ثقافة ترسيخ العلاقات بين موظفيها لتحقيق الانسجام والتوافق ليساعد ذلك على التقدم والانجاز فحسب أفراد العينة المدروسة مديرية الموارد المائية بالجلفة (الجزائر) تعتمد معايير لإجراءات العمل لتسهيل للعاملين أداء عملهم وتمنع تكرار مشاكل العمل. ويمكن تلخيص نتائج أبعاد متغير الثقافة التنظيمية في:

جدول 7: المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الثقافة التنظيمية
متوسط	1	0.55285	3.3750	البعد التنظيمي
متوسط	3	0.53316	3.2976	البعد الإداري
متوسط	2	0.59862	3.3036	البعد الإنساني
متوسط		0.44775	3.3254	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول (7) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المديرية من وجهة نظر العينة المدروسة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.3254) وانحراف معياري بلغ (0.44775). وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى القائلة بأن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع.

وتبين كذلك أن إدراك الثقافة التنظيمية من خلال البعد التنظيمي كان بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي قدره (3.3750) وهو أعلى متوسط حسابي، في حين يأتي البعد الإنساني في المرتبة الثانية بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.3036)، والمرتبة الثالثة للبعد الإداري بمتوسط حسابي (3.2976) وبمستوى متوسط.

3.2.3 مستويات المشاكل الانضباطية: سيتم تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المشاكل الانضباطية من خلال حساب المتوسطات الحسابية المرجحة وانحرافاتها المعيارية، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المشاكل الانضباطية

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة
غالبا		0.54368	3.4048	الغياب المتكرر عن العمل
غالبا		0.57027	3.6667	التأخر عن العمل بداية اليوم أو الدوام المحدد ليوم العمل
غالبا		0.63255	3.8810	الخروج من العمل قبل الوقت
غالبا		0.60438	3.9762	الخروج المؤقت والعودة إلى العمل
غالبا		0.68202	3.7857	الحضور للعمل وعدم التواجد في المكان المحدد للعمل (المكتب)
غالبا		0.81650	3.6667	استخدام الإجازات المرضية بصورة متكررة
غالبا		0.73450	3.7381	الغياب عن العمل قبل بداية الإجازات الرسمية
غالبا		0.83235	3.4524	الغياب عن العمل بعد انتهاء الإجازات الرسمية
غالبا		0.65598	3.6429	البطء المتعمد في الأداء الوظيفي
غالبا		0.79487	3.6190	عدم طاعة أوامر الرؤساء
دائما		0.91826	4.2857	عدم الحفاظ على وسائل وأدوات العمل
مرتفع		0.33849	3.7381	المشاكل الانضباطية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS.

بالنسبة للنتائج التي أظهرها الجدول السابق يتضح عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك حسب نتائج الانحراف المعياري. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه تبين أن مستوى للمشاكل الانضباطية مرتفع وذلك ما تبينه العبارات:

- الخروج المؤقت والعودة إلى العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.9762 وانحراف معياري 0.68202 وهذا ما يدل على أن العاملين بعد حضورهم لمكان العمل يقومون بالخروج ثم العودة.
- الخروج من العمل قبل الوقت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.8810 وانحراف معياري 0.63255، هذا يدل على أن العاملين يغادرون مكان عملهم قبل انتهاء الدوام.

- الحضور للعمل وعدم التواجد في المكان المحدد للعمل (المكتب) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.7857 وانحراف معياري 0.68202، هذا يدل على أن العاملين يتجولون بمكان عملهم ولا يلتزمون بالتواجد بمكاتبهم.
 - الغياب عن العمل قبل بداية الإجازات الرسمية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.7381 وانحراف معياري 0.73450، مما يفسر أن العاملين يغيبون قبل الاستفادة من الإجازة الرسمية.
 - التأخر عن العمل بداية اليوم أو الدوام المحدد ليوم العمل وعبارة استخدام الإجازات المرضية بـ بصور متكررة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.6667 وانحراف معياري 0.57027 و0.81650 على التوالي، مما يفسر في العبارة الأولى على التأخر عن المواعيد الرسمية للعمل، بينما العبارة الموالية تبين بأن العاملين يستخدمون عطلة مرضية بشكل مكرر وبدون مبرر.
 - البطء المتعمد في الأداء الوظيفي في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.6429 وانحراف معياري 0.65598، هذه العبارة توضح بان العاملين يتميزون بالبطء في أداء مهامهم الوظيفية والموكلة لهم.
 - عدم طاعة أوامر الرؤساء في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.6190 وانحراف معياري 0.79487، تبين هذه العبارة بأن العاملين لا ينصاعون لأوامر رؤسائهم.
 - الغياب عن العمل بعد انتهاء الإجازات الرسمية في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.4524 وانحراف معياري 0.83235، توضح هذه العبارة بأن الموظفين يتغيبون بعد الانتهاء الرسمي للإجازة
 - الغياب المتكرر عن العمل في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.4048 وانحراف معياري 0.54368، وهذا يدل بأن هناك غياب متكرر للموظفين بدون مبرر.
- وبتبيين من الجدول أن مستوى المشاكل الانضباطية في المديرية من وجهة نظر العينة المدروسة كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.7381) وانحراف معياري بلغ (0.33849). وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية القائلة بأن مستوى المشاكل الانضباطية منخفض في مديرية الموارد المائية بالجلفة (الجزائر)

3.3 اختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة:

يسعى هذا المحور إلى اختبار الفرضية الثالثة والتي نصت بأن: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية للحد من المشاكل الانضباطية للإطارات بمديرية الموارد المائية بالجلفة (الجزائر).

ومن اجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance)، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis)، وذلك لتحديد دور الثقافة التنظيمية للحد من المشاكل الانضباطية، والجدول التالية توضح ذلك:

جدول 9: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	2.466	1	2.466	44.212	0.000*
الخطأ	2.231	40	0.056		
الكلية	4.698	41			

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (9) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (44.212) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

جدول 10: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور الثقافة التنظيمية للحد من المشاكل

الانضباطية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	مستوى دلالة (t)
الثابت	2.593	0.176	/	/	14.738	*0.000
الثقافة التنظيمية	0.267	0.040	0.725	0.525	6.649	*0.000

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (10) أن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (14.738) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1.65)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، وعليه نستنتج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية للحد من المشاكل الانضباطية في مديرية الموارد المائية بالجلفة (الجزائر)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.725)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسرت الإدارة الثقافة التنظيمية ما مقداره (52.5%) من التباين في المتغير التابع (المشاكل الانضباطية) وهي قيمة جيدة، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة (B)، والتي بلغت (0.267) فتشير إلى أن أي تغير في الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في المشاكل الانضباطية بمقدار (0.267).

4. خاتمة:

من خلال الدراسة التي أجريت بمديرية الموارد المائية والمتعلقة بمعرفة دور الثقافة التنظيمية في الحد من المشاكل الانضباطية، فقد تم التوصل للنتائج التالية:

- أن إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية في مديرية الموارد المائية بالجلفة (الجزائر) كان بمستوى متوسطا، و أن مديرية الموارد المائية بالجلفة (الجزائر) لديها ثقافة أن العاملين لديها يعتقدون بأهمية تطوير علاقات العمل بين مختلف المصالح مما يجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام، كما أنها تتبنى ثقافة أن الموظفين لديهم توجه نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع و الابتكار، ولديها كذلك ثقافة ترسيخ العلاقات بين موظفيها لتحقيق الانسجام والتوافق ليساعد ذلك على التقدم والانجاز.
- أن مستوى المشاكل الانضباطية مرتفع في مديرية الموارد المائية بالجلفة (الجزائر) مما يبين أن العاملين يمارسون كل المظاهر التي تبين عدم انضباطهم كالخروج والعودة للعمل، كذلك عدم التزامهم بالتواجد في أماكن العمل و استعمال الإجازات المرضية بصفة متكررة، وعدم التزام العاملين بالمواعيد الرسمية للعمل كالتأخر والخروج قبل الوقت بالإضافة إلى الغياب المتكرر بدون مبرر.
- تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على المشاكل الانضباطية للإطارات بمديرية الموارد المائية بالجلفة (الجزائر).
- للثقافة التنظيمية الدور في الحد من المشاكل الانضباطية داخل المنظمة.
- وعليه يمكن اقتراح جملة من التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج كما يلي:
- ينبغي النظر إلى المشكلات الانضباطية في إطار علاقة التأثير المتبادل بين مختلف أبعاد الثقافة الموجودة، فبدون النظرة التكاملية لعلاقة التأثير المتبادل هذه لا يمكن الحد من المشاكل الانضباطية ، وذلك لأنها عناصر غير منفصلة عن بعضها فهي تتفاعل في وسط واحد وهو المنظمة.
- الاهتمام بالعنصر البشري في مديرية الموارد المائية وذلك من خلال توضيح اهم مرتكزات الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية من أجل جعل الافراد يتحلون بالسلوك المراد والمسطر داخلها .
- ضرورة تعزيز أبعاد الثقافة التنظيمية عمليا أكثر في مديرية الموارد المائية .
- تبني ثقافة داعمة ومشجعة لكي تجعل الموظفين يتحلون بسلوكيات الانضباط دون اللجوء للعقاب أو الجزاءات التأديبية.

1. قائمة المراجع:

- Mario J, D., & Guadamillas, F. (2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *KNOWLEDGE AND PROCESS MANAGEMENT*, 17 (2).
- Mukminin, A. A., Semmaila, B., & Ramlawati, R. (2020). Effect of Education and Training, work discipline and Organizational Culture on Employee Performance. *Point of View ResearchManagement*, 1 (3), 19 - 28.
- Saha, r., Abdul Rahman, M., Baharuddin, L., & Budi, A. (2020). Organizational Culture, Work Commitment and Compensation Effect on Job Satisfaction and

Police Members Performance in Makassar Metropolitan City Police (POLRESTABES). *European Journal of Business and Management Research* , 5 (2).

- آل الشيخ عبد الله عبد الله. (1994). المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الامنية. رسالة ماجستير (غ م) . الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، السعودية.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة. لاروس المعجم العربي الأساسي.
- بلال خلف السكارنة. (2009). أخلاقيات العمل (المجلد الطبعة الاولى). عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بلال خلف السكارنة. (2009). التطوير التنظيمي الإداري (المجلد الطبعة الاولى). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بن احمد بن محمد هيجان عبد الرحمن. (1998). ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية (المجلد الطبعة الاولى). الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الفهد الوطنية.
- بيتر هوني. (2003). الأفراد (ذو المشكلات وكيفية لتعامل معهم). (عبد الله بن سمحي القرشي، المترجمون) المملكة العربية السعودية: مركز البحوث.
- شارلز وجارث جونز. (2001). الإدارة الإستراتيجية (المجلد الاول). (رفاعي محمد رفاعي، و محمد السيد احمد، المترجمون) الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- عبدالله البريدي. (من 11 الى 14, 2004). نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني كمدخل للتطوير - دراسة استطلاعية - المؤتمر التقني الثالث للمؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني . الرياض - السعودية -.
- عودة مشاركة، و عطية مصلح. (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات الادارية والاقتصادية ، المجلد الاول (4).
- عيسى روابحية. (2018/2017). الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة فرتيال عناية). أطروحة دكتوراه ل م د تخصص إدارة المؤسسات . سكيكدة، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- محمد الباشا. (1996). الكافي معجم عربي حديث (المجلد الاول). بيروت، لبنان: شركة المطبوعات للتوزيع والنشر.
- محمد قاسم القريوتي. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم (المجلد الطبعة الثالثة). عمان ، الاردن: دار وائل للنشر.
- مرسي سلامة اللوزي. (1998). تقدير الأفراد لسلوكهم الأخلاقي دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن. مجلة دراسات ، 25 (2).
- منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود. (2003). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الادارة المحلية بالمملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على العاملين في امارتي الرياض ومنطقة

مكة المكرمة). رسالة ماجستير . الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ، السعودية.

- مؤيد سعيد السالم، و عادل حرشوش صالح. (1991). إدارة الموارد البشرية. العراق: جامعة بغداد.