

استراتيجيه النظام التأديبي في تحقيق الانضباط الوظيفي بالمؤسسات

الدكتورة: مليكة عرعور ، جامعة بسكرة، الجزائر
الباحث: عمر الحاج إبراهيم ، جامعة بسكرة، الجزائر

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز إستراتيجية هامة من استراتيجيات الإدارة والتنظيم الإداري المعاصر والتي تسمح لها من وضع نظام فعال في تحقيق ما يسمى بالانضباط الوظيفي، هذا الأخير الذي تسعى كل منظمة مؤسسة اقتصادية إلى تحقيقه في سيرورة تفاعلاتها التنظيمية والإدارية لما يرجع من فوائد مرجوة، فإتقان العمل والكفاءة والالتزام بأخلاقيات الوظيفة والمحافظة على أسرار المؤسسة ومعداتها، وتدعيم الجانب السلوكي الإيجابي... كلها جوانب تدخل في مفهوم الانضباط الوظيفي.

هذه الآلية تعرف بالنظام التأديبي الذي تستعمله المنظمة، من أجل حفظ النظام والحقوق في مكان العمل ، وضبط سير العمل فيها، وتوجيه السلوكيات، وتصرفات العاملين أثناء الدوام الرسمي باتجاه مطلوب، يخدم مصلحة المنظمة من جهة ومصلحة الافراد من جهة اخرى.

Abstract :

This research paper aims to highlight one of the strategies of the administration and allowing it to develop an effective system to achieve and create a so-called functional discipline discipline. The latter, every organization seeks to have a goal to achieve because and in view of its intended benefits; So mastering the work, competence and respect for ethical rules and the institution's secrets, preservation of its equipment and the strengthening of positive behavioral aspect are all positive aspects of the concept functional discipline.

This mechanism is known as the disciplinary system used by the organization for the maintenance of order and rights in the workplace and mastery of work and orientation of the conduct and behavior of employees during working hours to the meaning and / or necessary path that serves the interest of the organization on the one hand and the interest of the other worke.

مقدمة:

قد شاع في اغلب المنظمات اشكالية الانضباط في العمل، كعدم الالتزام بالدوام الرسمي والغيابات المتكررة وحتى التغايب داخل العمل⁽¹⁾، الى اخره من سلوكيات قد لا تخدم اهداف المنظمات، مما حتم على هذه الاخيرة التفكير في استراتيجيات للتخفيف او القضاء على مثل هذه التصرفات السلبية، إن النجاح الذي عرفته المؤسسات اليابانية أدى إلى لفت انتباه واهتمام الباحثين بها في مجال التنظيم والإدارة⁽²⁾، للإقتداء بهم، ومن بين هذه الاستراتيجيات ما يعرف بالنظام التأديبي، الذي يعتبر كآلية وقائية تستعمله المنظمة لتحقيق الانضباط الوظيفي، فهو عبارة عن مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل حفظ النظام والحقوق في مكان العمل داخل المنظمات، وضبط سير العمل فيها، وتوجيه السلوكيات، وتصرفات العاملين أثناء الدوام الرسمي باتجاه مطلوب يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة كل من يعمل فيها، وقد تناولنا هذه الاشكالية عبر العناصر التالية:

1. مساهمة النظام التأديبي في تحقيق الانضباط الوظيفي.
2. البعد الفلسفي للنظام التأديبي.
3. مكونات النظام التأديبي.
4. مداخل النظام التأديبي.
5. تصميم النظام التأديبي.
6. فعالية النظام التأديبي.
7. مساهمة النظام التأديبي في تحقيق الانضباط الوظيفي⁽³⁾.

1. تعريف التأديب أو النظام التأديبي:

يعتبر النظام التأديبي كآلية وقائية تستعمله المنظمة لتحقيق الانضباط الوظيفي فهو عبارة عن مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل حفظ النظام والحقوق في مكان العمل داخل المنظمات، وضبط سير العمل فيها، وتوجيه السلوكيات وتصرفات العاملين أثناء الدوام الرسمي باتجاه مطلوب يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة كل من يعمل فيها، ولقد تطرق محمد يسري دعبس في كتابه الاتصال والسلوك الإنساني إلى أساليب الإدارة في توجيه سلوك الأفراد في التنظيمات⁽⁴⁾.

للحصول على سلوك تنظيمي مناسب لصفة المنظمة والعمل التنظيمي.

2. أهداف التأديب:

ومن أهداف النظام التأديبي نجد حفظ وضمان حقوق كافة المعنيين في المنظمة وهي مبنية كالاتي:

- ✓ تعديل سلوكيات وتصرفات العاملين من سلبية الى إيجابية التي تناسب الوقع أو الإيقاع التنظيمي للعمل والحياة داخل المنظمة.
- ✓ حقوق المنظمة على العاملين فيها، حيث أن التزام كل العاملين بما حددته المنظمة يضمن لهم حصولهم على جميع حقوقهم.
- ✓ حقوق العاملين بعضهم على بعض من أجل منع إنتهاك هذه الحقوق.
- ✓ حقوق المرؤوسين على الرؤساء.
- ✓ حقوق الرؤساء على المرؤوسين.

3. البعد الفلسفي للنظام التأديبي:

يبدأ التأديب من احتمال وجود الخطأ، ومن منطلق أن العامل كان بشري فإن الخطأ وارد بنفس نسبة ورود الصواب، وعلى هذا الأساس فقد عرفت المحكمة العليا المصرية الإدارية الأخطاء التأديبية في عدة قرارات منها⁽⁵⁾. إن سبب القرار التأديبي في نطاق الوظيفة العامة، هو إخلال الموظف بواجبات الوظيفة، أو خروجه عن مقتضياتها، أو ارتكاب خارج الوظيفة ما ينعكس عليها.

وفي حكم آخر يرى، أن التأديب هو كل عامل خالف الواجبات في عمل وظيفته، أو يظهر بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة وظيفته، يعاقب تأديبياً والأخطاء التأديبية قد تحدث أثناء الوظيفة، وذلك بمخالفة ما تفرضه من واجبات إيجابية. ويستوي في ذلك أن ترد هذه الواجبات صريحة أو تفرضها طبيعة العمل الوظيفي ذاته".

وبذات المعنى تقول الجمعية العمومية للقسم الاستشاري في فتوى " :
 كل فعل يرتكبه الموظف من شأنه الإخلال بواجبات الوظيفة، أو مخالفة القوانين واللوائح، تعتبر جريمة تأديبية، يحق الجهة الإدارية محاسبته عليها وتوقيع الإجراء المناسب عليه".

وعرفه الدكتور مختار محمد عثمان: " كل فعل أو امتناع عن فعل يخالف لقاعدة قانونية أو يقتضى واجب يصدر عن العامل أثناء أداء الوظيفة، أو مساسها بما ينعكس عليها بغير عذر مقبول، يرى الدكتور عبد الفتاح حسن: بان الخطأ التأديبي هو تصرف يصدر عن العامل أثناء أداء الوظيفة أو خارجها، ويؤثر فيها بصورة دون قيام المرفق بنشاطه على الوجه الأكمل، وذلك متى ارتكب هذا التصرف عن إرادة تامة

إذا النظام التأديبي هو نظام وقائي وليس بوليسي لتصييد الأخطاء وإنزال العقوبة بحق العمال ولكنه يسعى الى التلويح بالعقاب من بعيد لمنع وقوع مخالفات

وسلوكيات غير مرغوب فيها ولمنع تكرارها في حالة حدوثها بمعنى انه لم تعد العقوبة غاية في حد ذاتها... وبناء على هذه الفلسفة أطلق المختصون في إدارة الموارد البشرية وخاصة الحوافز تسمية الحوافز السلبية على النظام التأديبي على أساس أن التلويع بالعقاب من بعيد يخلق لدى العاملين الدافعية لان يمتنعوا عن التصرف غير المرغوب فيه، وعدم تكراره في حالة وقوعه⁽⁶⁾.

4. مكونات النظام التأديبي:

يتكون النظام التأديبي في أي مؤسسة أو تنظيم اداري من:

• قواعد العمل (النظام الداخلي)⁽⁷⁾: هو عبارة عن معايير لضبط سلوك وتصرف العاملين وهو النظام الذي تقره إحدى الجمعيات لتنظيم اعمالها الداخلية وطرق عملها وسيرها⁽⁸⁾، فتوضح للجميع ما هو ممنوع وما هو مسموح به، وكل من لا يتقيد ويلتزم بها يعتبر مخالفا لها ويعرض نفسه للعقوبة.

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

• العمل التأديبي: يقصد به العقوبة التي تفرض بحق أي فرد يعمل داخل المنظمة ينتهك ويخالف القواعد الناظمة للعمل.

5. تعريف العقوبة التأديبية:

تعريف العقوبة التأديبية بصورة عامة بأنها: إجراء يمس الموظف المخطئ في مركزه الوظيفي وهي نوع من العقوبات المشتقة من طبيعة نظام الوظيفة العامة توقع على العامل المرتكب لمخالفة تأديبية، وتؤثر في مركزه ومستقبله الوظيفي، فقد تمسه من الناحية المعنوية والأدبية، كالإنذار والتوبيخ. أو من الناحية المادية فتحرمه من بعض المزايا المالية للوظيفة كالخصم من الراتب أو تأجيل العلاوات أو خفض الدرجة. وقد تحرمه من الوظيفة مؤقتا، كالتوقيف المؤقت عن العمل أو نهائيا كالفصل أو العزل من الوظيفة والظاهر من

التعريف السابق أن الأصل في العقوبة التأديبية، أنها تمس الحقوق والمزايا الوظيفية وقد يكون هذا المساس جزئياً او كلياً، ولا يمكن في أي حال من الأحوال في مجال الوظيفة العام أن يمس شخص العامل او ملكه الشخصي.

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

- متابعة أداء وسلوك وتصرفات العاملين أثناء العمل وخلال ساعات الدوام الرسمي وتتم باستخدام ادوات رقابية يحددها النظام التأديبي من أجل جمع المعلومات عن سلوكيات وتصرفات العاملين في مكان العمل.
- مقارنة الأداء والسلوك والتصرفات من خلال المعلومات التي تم جمعها مع قواعد العمل، من أجل تحديد مدى إلتزام العاملين بها، ومدى مخالفتها.
- تحديد نتيجة المقارنة التي تبين المخالفات التي وقعت بحق قواعد العمل وتشمل على اسم المخالف ونوع المخالفة وتاريخ وساعة وقوع المخالفة وشدة المخالفة من حيث الأضرار التي أحدثتها وأسباب وقوع المخالفة وأخيراً الإبلاغ عن نتيجة المخالفة.

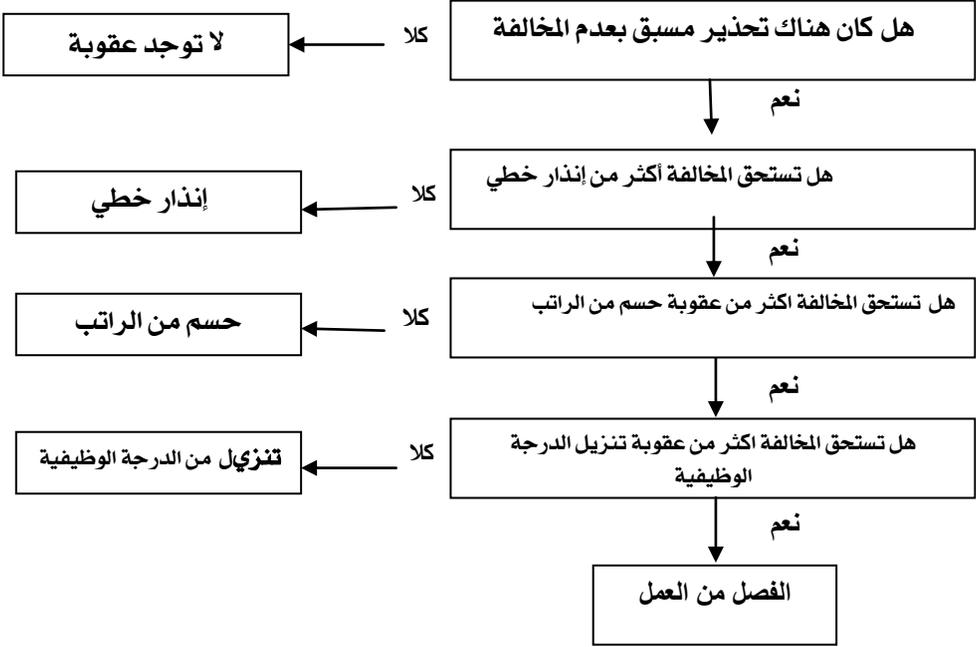
6. مداخل النظام التأديبي⁽⁹⁾.

هناك ثلاثة مداخل أساسية وفق اتجاه كل منهم يصمم النظام التأديبي ويحدد

هدفه.

- مدخل العقوبة الفورية: ويقوم هذا المبدأ على قاعدة أساسية وهي: من يلمس المدفأة الساخنة تحترق يده فوراً ويشعر بالألم، وأضرب الحديد وهو ساخن يلين ويتشكل كما تريد. فهو إذا يطبق مبدأ العقوبة السريعة والفورية بحق كل من يخالف القواعد المنظمة لسير العمل.
- مدخل التأديب المتدرج تصاعدياً: يقوم على أساس وضع قواعد ناظمة لسير العمل ويحدد درجات أو مستويات لمخالفاتها من قبل العاملين، وذلك من المخالفة الأقل خطورة إلى الأكثر خطورة بمعنى لكل قاعدة من قواعد العمل، عدد من الدرجات أو المستويات ولكل مستوى أو درجة عقوبة خاصة بها متدرجة من حيث شدتها تتناسب شدتها طرداً مع جسامة وخطورة المخالفة ويتبع الأسلوب التالي في تحديد العقوبة التأديبية بحق المخالفين.

الشكل (01): أسلوب تحديد العقوبات



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 615.

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

7. تصميم النظام التأديبي⁽¹⁰⁾

يتم تصميم النظام بعدة مراحل متتابعة والمتراطة مع بعضها والتي يشكل مجموعها مكونات هذا النظام وآلية عمله وهي كالآتي:

➤ تحديد قواعد العمل: تمثل الأداء والسلوك المطلوبين من قبل كل من يعمل في المنظمة ويجب مراعاة ما يلي:

- ✓ أن تكون القواعد شاملة لجميع مجالات العمل.
- ✓ أن تكون القواعد واضحة وضحاً تاماً.
- ✓ أن تشرح القواعد لجميع العمال. خاصة عند بدأ تعيينهم في المنظمة.
- ✓ أن تكون القواعد دقيقة ولا يوجد فيها تداخل ولا ازدواجية.
- ✓ أن يوضح للعاملين بأن مسألة التقيد بقواعد العمل هو لمصلحتهم ومصلحة المنظمة بأن واحد.

- تحديد المخالفات: في ضوء قواعد العمل تحدد المخالفات وأنواعها وشدتها أو خطورتها، وتنظم إدارة الموارد البشرية عادة لائحة بالمخالفات وتعممها على جميع العاملين في المنظمة ليعرف الجميع ما هو مسموح وما هو ممنوع .
- تحديد قائمة العقوبات: تحدد العقوبات في ضوء المخالفات والعقوبة هي جزاء توقعه المنظمة بحق الشخص الذي ينتهك قواعد العمل، وتمثل ضرر مادي كحسم من الراتب أو تنزيل من الدرجة الوظيفية... الخطأ المعنوي كسوء السمعة أو الإثني معاً، وعادة إدارة الموارد البشرية تحدد قائمة بالعقوبات التأديبية.
- تحديد إجراء العمل التأديبي: يقصد بها الأعمال التي يجب تنفيذها في حالة وقوع أي مخالفة من قبل احد المخالفين و تتلخص هذه الإجراءات بمايلي:
 - ✓ قيام الرئيس المباشر بالإبلاغ عن وقوع المخالفة للجهة ذات العلاقة رسمياً.
 - ✓ تكليف شخص أو لجنة بالتحقيق في المخالفة وجمع كافة المعلومات عنها.
 - ✓ استدعاء المخالف من طرف اللجنة ومناقشة المخالفة معه.
 - ✓ إعداد تقرير ويرفع إلى إدارة الموارد البشرية فتقوم بتحليله ودراسته من جميع الأوجه والتعرف على الدوافع الأساسية للمخالفة فقد تكون عن غير قصد كضعف في المهارة وهنا يجب إعادة النظر في وظيفة الاختيار والتدريب والعمل على تطويرها وعموماً فان التحليل يفيد المنشأة في التعرف على أوجه النقص في سياسات المنشأة.

✓ أعداد تقرير نهائي يشمل أسباب حدوث المخالفة والنتائج المترتبة عليها والتوصية بالإجراءات التي يمكن اتخاذها ويرفع إلى الجهة ذات السلطة لاتخاذ القرار النهائي ثم يعاد إلى هذه الإدارة ليحفظ في سجلاتها.

✓ إبلاغ المخالف كتابيا بالعقوبة التي قررتها الجهة المسؤولة ذات السلطة.

8. فعالية النظام التأديبي:

تتوقف فعالية النظام التأديبي ونجاحه لتحقيق الانضباط الوظيفي داخل المنظمات على مجموعة من الاعتبارات وهي كالتالي⁽¹¹⁾

✓ توثيق الأعمال والإجراءات التأديبية.

✓ السرعة في إجراءات النظام التأديبي.

✓ شرح القرار التأديبي للمخالف.

✓ إفساح المجال للمخالف لمحو القرار التأديبي.

✓ التظلم من القرار التأديبي.

الخاتمة

موضوع الانضباط الوظيفي هو موضوع واسع وقد تناولناه من زاوية النظام التأديبي كإستراتيجية وقائية لتعديل السلوكيات السلبية داخل المنظمات وهذا لا يمنعنا أن نخوض ونغوص في الموضوع من زوايا أخرى قد تجعلنا نساهم في حل إشكالتنا المطروحة ودون أن نهمل إستراتيجيات أخرى كالبحث عن مثيرات تثير دوافع العمال لبذل ما عندهم من طاقات مكنونة للارتقاء بمنظمتهم لتحقيق أهدافها وحتى أهدافهم في وظيفة تكاملية متبادلة بين الطرفين.

❖ هوامش البحث

(1) سمارة نصير، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، الجزائر، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، 2005، ص 34.

- (2) مليكة حنيش، الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة دراسة حالة مؤسسة ترافل trefle، البلدية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم اجتماع ثقافي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و الديمغرافيا، جامعة سعد دحلب، غير منشورة، 2006، ص 102.
- (3) عمر وصفي عقيلي، دارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص 611. (بتصرف)
- (4) محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، الإسكندرية : البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999، ص 96.
- (5) خلف الله فاروق، إجراءات تأديب الموظف العام في التشريع الوظيفي الجزائري، مذكرة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم الادارية، جامعة الجزائر، 2003.
- (6) محمد يسري دعبس ، الاتصال والسلوك الإنساني، مرجع سابق، ص 612. (بتصرف)
- (7) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 17، المؤرخة في 1990/04/21، المادة 75 و ما بعدها من قانون 90/11 المتعلقة بقانون علاقات العمل، ص 569.
- (8) حسين طاهري، المفردات والمعاني قاموس قانوني عربي فرنسي معجم لشرح المفردات القانونية، 2004، ص 34.
- (9) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 614.
- (10) المرجع السابق، ص ص 616-620 (بتصرف).
- (11) المرجع السابق، ص 620-622. (بتصرف).