

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

الانضباط الوظيفي للعمال و فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية

Functional discipline of workers and the effectiveness of management
in the economic institution

قريب بلقاسم^{1*}، قاسمي ناصر²

¹جامعة لونيبي علي البلدية 2، الجزائر ، koryebbelkacem3@gmail.com

²جامعة لونيبي علي البلدية 2، الجزائر ، kaciminasser8@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/06/01

تاريخ القبول: 2023/05/01

تاريخ ارسال المقال: 2023/03/09

* المؤلف المرسل

الملخص:

تتمحور دراستنا حول الانضباط الوظيفي وفعالية تسيير في المؤسسة الاقتصادية، ففي ظل التغيرات الاقتصادية الحاصلة أصبح لزاما على المؤسسة الاقتصادية إيجاد أساليب جديدة في التفكير لمواكبة التطورات ومواجهة التحديات العالمية والمحلية، ولا يتم ذلك إلا بتبني التسيير الفعال للمؤسسة من خلال وجود ثقافة قوية للمؤسسة تضمن التشارك والتعاون بين الأفراد يؤدي إلى تشجيع الإبداع والقيادة الإستراتيجية الديمقراطية المشجعة على التمكين للنظر بذكاء للمستقبل، و نظام مراقبة التسيير بالإضافة إلى التسيير المنهجي للموارد البشرية.

ويتحقق الانضباط على أكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف على التسيير، حيث يمكننا أن نعرف المشرف المرن بذلك المشرف الذي يهتم بمشاوره المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم وشكاويهم ويقوم بالإرشاد والتوجيه والتواصل مع العمال وهذا كله يولد دعائم أخلاقية مثل الروح المعنوية المرتفعة وتماسك الجماعة.

الكلمات المفتاحية: الانضباط الوظيفي ؛ الفعالية ؛ التسيير ؛ المؤسسة الاقتصادية.

Abstract :

Our study focuses on the effectiveness of management and functional discipline in the economic institution. In light of the economic changes that are taking place, it has become necessary for the economic institution to find new ways of thinking to keep pace with developments and face global and local challenges, and this can only be done by adopting the effective management of the institution through the presence of a strong culture of the institution that guarantees Participation and cooperation between individuals leads to encouraging. and the management control system in addition to the systematic management of human resources.

Discipline is achieved to the fullest in an atmosphere full of good intentions and serious cooperation on the part of the individuals involved, including the management supervisor, where we can know the flexible supervisor as that supervisor who cares about consulting subordinates and involving them in decision-making and listening to their opinions and complaints and gives guidance, direction and communication with workers and all of this. Generates moral pillars such as high morale and group cohesion.

Keywords: Job discipline ; Effectiveness ; management ; economic institution.

1. مقدمة:

إن المؤسسة الاقتصادية تحتاج دائما للتطوير والتحسين لمواكبة التقدم والعصرنة في ظل الظروف الداخلية والخارجية المتغيرة باستمرار، حتى يمكن الاطمئنان أن الموارد المتاحة و التي تتميز بالندرة و التكلفة، فينبغي أن تستخدم أفضل استخدام ممكن، لذا وجب استحداث أساليب تسييرية فعالة تضمن تحقيق الأهداف المسطرة. فمفهوم الفعالية يختلف من شخص لآخر ومن وظيفة لأخرى، ففعالية وظيفة الإنتاج تقاس بمدى تحقيق الإنتاجية وتطور الإنتاج من فترة لأخرى، أما فعالية الوظيفة التسويقية فتقاس بمدى تطور رقم الأعمال وكسب حصة سوقية ومواجهة المنافسة، أما الوظيفة المالية فتقاس بمدى تحقيق المردودية المالية، فبعد تحديد معايير الفعالية لكل وظيفة سنتطرق إلى أهم المحددات التي تساهم في تحقيق الفعالية وهذا ما سنتناوله في مضمون دراستنا هذه من خلال الإجابة على تساؤلات الاشكالية التالية:

- ما مفهوم الإقترب النظري للانضباط الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي أهم المفاهيم المتداخلة مع مفهوم فعالية التسيير؟
- ما هو أثر التسيير على الانضباط الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية؟

2- التطور التاريخي للانضباط في المؤسسة

إنه من الصعب علينا تحديد الفترة الزمنية التي نشأ فيها الانضباط في المؤسسة الصناعية لكن بناء على بعض المعطيات التاريخية سنحاول إعطاء صيرورة للانضباط الوظيفي. يمكننا القول إن جذور الانضباط تعود إلى القرن السابع عشر في مرحلة المانيفاكتورات في عصر الأنظمة القديمة للدول إلي عرفت جذور الرأس مالية قبل غيرها كإنكلترا وفرنسا، حيث انه مع تطور الصناعة وجد العامل نفسه مجبرا على التكيف مع سرعة الآلة المفروضة وهذا ما أدى إلى ظهور مصطلح الانضباط الماكيني. ولكي نفهم أكثر التطور التاريخي للانضباط الوظيفي في المؤسسة الصناعية نتطرق إلى النظريات إلي أسست مبدأ الانضباط الوظيفي، ونبدأ بأولها وهي النظرية التaylorية (1800-1900م) إذ قام صاحبها بوضع أولى مبادئ الانضباط من خلال دراسته حول الحركة والزمن إذ يرى تايلور أن "القواعد والتعليمات والوانين المحددة هي الوسيلة الأساسية لبرمجة الزمن والحركة"¹ وهذا بهدف الوصول إلى الهدف المثالي من جانب العمال و "المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المتعلقة بأداء عمل ما"² إذ تبنت التaylorية الإنسان الاقتصادي.

ولقد تطور هذا المفهوم مع نظرية التنظيم الإداري أو النظرية الفايولية من خلال تناولها المبادئ الإدارية، حيث "أكد فايول على وجود عدد من المبادئ العامة للإدارة... ومن أهم هذه المبادئ.... النظام ويشكل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات"³ أو ما يعرف بمبدأ الانضباطية، لتأتي النظرية الفيبيرية لماكس فيبر الذي فرق بين ثلاثة أنواع للسلطة هي السلطة التقليدية ، السلطة الكارزمية السلطة القانونية بحيث تنص هذه الأخيرة على تطبيق البيروقراطية أو التنظيم البيروقراطي، وقد تم وضع عدت مبادئ من بينها

توحيد الإجراءات التي تمكن من ضبط أغلب أنواع السلوكيات في المنظمة والجزاء حسب الاستحقاق، أي المكافأة تكون بعيدة عن العلاقات الشخصية والقرابة إذ إن السلطة في النموذج البيروقراطي تحمل حق الطاعة من جانب أعضاء المنظمة لتأتي مرحلة بناء الانضباط مع النظريات المعاصرة المتمثلة في مدرسة العلاقات الإنسانية وتأسيس الانضباط 1930م، ثم نظرية ماكروجر والإدارة بأهداف التي دعمت الانضباط للأفراد بالمؤسسة مع كل من نظرية زاد ونظرية التدعيم هذه الأخيرة التي لعبت دور كبير في إرساء وتعزيز هذا السلوك لدى العمال.

3- دعائم الانضباط الوظيفي

إن سلوك الانضباط الوظيفي يتكون بالالتزام بتكامل الدعائم الأخلاقية والمهنية والقانونية الموضحة كما يلي:

- **الدعائم الأخلاقية:** الأخلاق هي دعامة أساسية للانضباط الوظيفي للأفراد إذ تتمثل هذه الدعائم في:
- **الإخلاص:** يقال أن الناس كلهم هلكا إلا العاملون كلهم هلكا إلا العاملون والعاملون كلهم هلكا إلا المخلصون، والإخلاص هو الشعور بالمسؤولية والالتزام بالقوانين والقواعد وهو كذلك روح العمل بالفوز ليس بكثرة الأعمال إنما هو بإخلاص الأعمال الذي يؤدي إلى إتقانها.
- **الالتزام والشعور بالمسؤولية:** إذ يجب على العامل أن يتحمل مسؤولية أعماله وأن يلتزم بالقوانين واللوائح المسطرة حيث أن الالتزام هو بالضرورة عملية مستمرة يقوم العاملون في المؤسسة ومن خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها" وهو دعامة قوية يتشكل منها الانضباط الوظيفي.
- **الولاء والروح المعنوية:** وهما دعامتان قويتان لتشكيل الانضباط الوظيفي للعمال فالولاء يشير إلى "استعداد العامل لبذل جهود عالية لتحقيق أهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء مع المنظمة"، أما الروح المعنوية فهي "قدرة الفريق على التكاتف بكل مثابرة وثبات من أجل تحقيق هدف مشترك" حيث أن هذا الشعور بالولاء وارتفاع الروح المعنوية يعكس الانضباط الوظيفي عند العمال.
- **الروح الوطنية:** تتشكل من العناصر الأساسية في ترقية الانضباط الوظيفي، فالفرد الذي ينشأ على حب الوطن ويحمل الوطنية في قلبه وسلوكه وأفكاره عندما يدخل ميدان العمل فإنه يتقن يخلص ويجد ويدع لأنه مقتنع بأن يعمل من أجل خدمة الوطن وهذا ما يعرف بالمواطنة التنظيمية للعامل. غير أن أغلب الجزائريين يعيشون تناقض بين ما يحملونه في أفكارهم وما يجسدونه في أعمالهم فالفرد الجزائري يعيش اغتراب حقيق بين كونه وطني فكريا وعكس ذلك عمليا وهذا راجع إلى اللاتوازن الاجتماعي والهيكلية والإداري وما عرفته الجزائر من ضربات قاسية من الاستعمار الفرنسي، ثم الإرهاب وصولا الغزو التكنولوجي الذي أغرق هذا الشعب في التقليد الأعمى.
- **الدعائم المهنية:** هي تلك الدعائم التي يجدها الفرد أو العامل دخل المؤسسة وفي مكان عمله والتي تعمل على تكوين الانضباط الوظيفي عنده وهي:
- **مرونة الإشراف:** ويتحقق الإشراف على أكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف، حيث يمكننا أن نعرف المشرف المرن بذلك المشرف الذي يهتم بمشاوره المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آراءهم وشكاويهم ويقوم بالإرشاد والتوجيه والتواصل مع العمال وهذا كله يولد دعائم أخلاقية مثل (الروح المعنوية المرتفعة وتماسك الجماعة) التي بدورها تخلق انضباط وظيفي للعمال.

- **العلاقات الإنسانية في عملية الاتصال الوظيفي:** التي تؤديها العملية الاتصالية مهمة جدا فبفضل العملية الاتصالية يتم التفاعل والتواصل بين كل العمال في المؤسسة وخاصة بين المشرف وجماعة العمل باعتبار المشرف هو من يلعب دور نقل القرارات التي تتخذ على المستوى الإدارة العليا إلى العمال في المستوى التنفيذي، إذا لكي تتحقق فاعلية هذه العملية لابد من توظيف العلاقات الإنسانية "عن طريق تفهم الجوانب الإنسانية لكافة أفراد التنظيم فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعيا وراء أهداف مشتركة⁴ وهذا يخلق عند كل عامل ولاء لجماعته والمؤسسة وهو دعامة ومظهر من مظاهر الانضباط الوظيفي للعمال.

- **التعزيز المستمر:** ونقصد به قيام المشرف والإدارة بمكافأة المجددين والمنضبطين باستمرار كالشكر والثناء والزيادة في الأجر وتقديم الترفيعات، وعلى العكس تقوم بمعاقبة المتهاونين وهذا للقضاء على السلوكيات غير المنضبطة.

4- التنشئة الاجتماعية وتكوين الانضباط الوظيفي

إن تكوين الانضباط الوظيفي للعامل في المؤسسة لا يتم بمجرد دخول هذا الأخير للمؤسسة بل هو مرتبط بالتنشئة الاجتماعية التي نشأ عليها منذ الصغر، فالتنشئة الاجتماعية هي "الصيرورة التي يتم من خلالها اندماج الفرد في المجتمع من خلال استنباطه للقيم والمعايير والرموز، ومن خلال تعلمه للثقافة في مجملها⁵ "يتعلم الفرد فيها عن طريق التفاعل الاجتماعي أدواره الاجتماعية والمعايير الاجتماعية التي تحدد هذه الأدوار، ويكتسب الاتجاهات النفسية والأنماط السلوكية التي توافق عليها الجماعة و المجتمع⁶ حيث أن هذا يتم تعلمه من مؤسسات التنشئة الاجتماعية الرسمية كالأسرة والمدرسة في أول الأمر لأن الأسرة هي المسؤول الأول عن تلقين الأفراد أو الأطفال بمختلف السلوكيات التي تبقى راسخ عند الطفل إلى الكبر، فالتعلم في الصغر كالنقش على الحجر، وبعدها تأتي المدرسة التي تلقنه السلوكيات والمعارف الجديدة والتي توجه مواهبه وانشغالاته ليصبح قادرا على التكيف مع بيئته وعمله لتأتي فيما بعد مؤسسات التنشئة غير الرسمية كالمسجد الذي يصحح بعض السلوكيات ويعلم القيم الأخلاقية البيئية وكذا الإعلام بمختلف أشكاله، إذا كانت كل مؤسسة من هاته المؤسسات تقوم بوظيفتها على أحسن وجه ستتكامل فيما بينها وتنتج لنا عامل ذا مواطنة تنظيمية عالية والعكس تماما سيحدث إن لم تقم أحد المؤسسات بالوظائف المنوطة بها لاسيما دور الأسرة، لينتج لنا العامل الكسول المتهاون الاتكالي.

5- مفاهيم حول التسيير

تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية الحديثة، حيث عرف الكلاسيكي تايلور التسيير على أنه " علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية⁷. و حسب المدرسة القرارية حيث عرفه H.SIMON على أنه عمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل⁸.

ويعرف أيضا على أنه " طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة و المتمثلة في: التخطيط، التنظيم الإدارة و الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة للتوفيق بين مختلف هذه الموارد⁹.

كما يعرف أيضا على أنه التنظيم المستمر للأفراد، و الموارد لانجاز أهداف ديناميكية وهذا يستدعي أن نقوم بالتخطيط، و التنظيم و القيادة و الإشراف على تسيير جميع الأجزاء المختلفة بطريقة تنفذ بها جميع المهام بفعالية كالإضافة إلى تجنيد و تحضير الأفراد لتحقيق الهدف المشترك في المؤسسة¹⁰.

من خلال التعريفين نلاحظ أن التسيير يتميز بما يلي:

- يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة (تكوين سيمات القائد قدرة الاتصال، معرفة المهام، قدرة التأثير ... الخ).
- التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها و تكون وحدة متماسكة، لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم و الإدارة و الرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة و المراقبة، و هكذا للوظائف الأخرى.
- يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، و لكي يتم لتحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتحدد بصفة متواصلة.

- التسيير مبني على تقارب تباين و هما العقلانية، و الإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة. أما إذا تطرقنا إلى مفهوم التسيير كمصطلح، نجد أن المصطلح الفرنسي (GESTION) في الحقيقة هو مفهوم ضيق المضمون، حيث أنه لا يشير إلا إلى مجموعة من التقنيات هي عملية التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم لتسيير حسب مصطلح الانجليزي (MANAGEMENT) فأن تسجيل المفهوم الحقيقي بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.

6- مفهوم الفعالية في التسيير

تعرف الفعالية على أنها " مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به لتحقيق هدف محدد مسبقا بمعنى إمكانية الهدف والوصول إلى النتائج المرجوة، باعتبار أن الهدف هو النتيجة والنتيجة نقطة النهاية المراد الوصول إليها في وقت محدد وبمواصفات معينة لذلك ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها يجب أن تكون هذه الأهداف محددة بشكل دقيق واضح¹¹.

كما تعرف " الفعالية بأنها هي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالأهداف المحققة "¹².

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن مفهوم الفعالية مرتبط بأهداف المؤسسة ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة يعني تحقق الفعالية، ولكن الأهداف تختلف من فرد لآخر ومن وظيفة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى وهذا ما يجعل مفهوم الفعالية يختلف من مؤسسة لأخرى فهناك من يعتبر أن مقياس الإنتاجية هو المعيار المعبر عن الفعالية وهناك من يعتبر أن تحقيق الأرباح "المرودية المالية" هو المقياس المعبر عن الإنتاجية.

إن مصطلحي الفعالية، والكفاءة من أكثر المصطلحات ارتباطا بالسلوك التنظيمي والإداري ومنذ فترة طويلة من الزمن، فمن عهد تايلور أبو الإدارة العلمية وهنري جانت، وفرانك جلوبريت إلى أنصار المدرسة السلوكية والمدرسة الحديثة، حيث أن التيارات الفكرية المتنوعة حول التنظيم في الإدارة وفعالية الأداء بذلت أقصى ما لديها في تحديد ومحاصرة معنى وحدود الكفاءة والفعالية، من ذلك مدى كفاءة وفعالية القرارات المتخذة، ومن هنا كانت للكفاءة أكثر من معنى ومفهوم لها، فهي تعني عند البعض¹³ :

- الحصول على الكثير نظير جهد قليل.

- إبقاء التكلفة منخفضة والأرباح عالية.

7- المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الفعالية

هنالك جملة من المفاهيم المتقاربة مع مفهوم الفعالية، والتي توضح كما يلي:

■ **الأداء:** بمعنى إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما، أما على مستوى التسيير فيقصد به إنجاز العمل المطلوب على الوجه المرغوب، لذلك هو عموما ينطبق على العنصر البشري في العملية الإنتاجية الذي يتولى عملية إنجاز المهام الموكلة إليه وفق الطريقة التي يتبعها لتنفيذ توجيهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والزمن هذا من جهة ومن جهة أخرى فان ذلك يعني مدى حماس ورغبة العامل في أداء عمله وكذا تعامله مع زملائه ورؤسائه ومنه يمكن القول أن أداء العامل يتوقف على القدرة والرغبة بمعنى المعرفة في إنجاز العمل ودوافع الفرد لذلك¹⁴.

■ **الكفاءة:** تعبر عن الاستخدام العقلاني والرشيد والمفاضلة بين البدائل ولاختيار أفضلها الذي يقلل التكاليف وتضخيم العائد، ويكون ذلك باختيار أسلوب عملي معين للوصول إلى هدف معين¹⁵، بمعنى أداء العمل بأفضل طريقة من حيث التكلفة والربحية والوقت وهنا نلاحظ اختلافا بين الكفاءة والفعالية، فالأول يهتم بكيفية بلوغ النهاية، فإذا كانت الفعالية يقصد بها تحقيق الربحية أو زيادة الكميات المنتجة والمباعة وتحسين مستوى الإنتاجية والتكاليف والمعلومات لتحقيق ذلك.

■ **كفاءة الأداء:** يعني تقييم الأداء لغرض تحديد الكفاءة التي تم بها إنجاز الأعمال والمهام المحددة، كما يعني هذا المفهوم تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه، والذي يضمن إنجاز العمليات الإنتاجية بصورة فعالة ورشيدة، أي الناجع في إمكانيات المؤسسة المالية والمادية والبشرية بما يضمن أداء أفضل في كل المحيط¹⁶. **الإنتاجية:** الإنتاجية هي مقياس التقدم التقني، و تعرف نظريا بأنها العلاقة ما بين الإنتاج وعناصره، بمعنى العلاقة ما بين كمية المخرجات والكميات اللازمة من عناصر الإنتاج أو المدخلات¹⁷.

8- خصائص الفعالية

● **التداخل:** بالرغم من وجود قدر من التداخل بين فعالية القائد والعامل والجماعة والمؤسسة إلا انه يجب التفرقة بينهم فقد يكون الفرد فعالا إلا أن المؤسسة تعوق فعاليته وقد يكون في الجماعة الفاعلة أفراد ليسوا كذلك والوضع الأمثل هو الذي تنسق فيه وجهة فعالية تلك العناصر معا حتى لا تتعارض فيحول ذلك دون تحقيق أهداف المؤسسة و يقلل من فعاليتها.

● **النسبية:** نسبة الفعالية ومدى تأثيرها بالمنظور الذي نقومها من خلاله فبناء الأهرامات المصرية مثلا يعد علامة بارزة على مستوى التقدم وهو مؤشر لفعالية النظم آن ذاك إذا تعاملنا مع الانجاز كمييار للفعالية أما حين ننظر إلى التضحيات الجسيمة التي دفعوها سنضطر إلى إعادة النظر في ذلك الحكم.

● **تفاعل معايير الفعالية:** معايير الفعالية تتفاعل فيما بينها وتتبادل التأثير فيما بينها وينعكس ذلك في عدة صور كأن يضعف بعضها البعض الآخر أو يقويه وقد تنظم معا في هيئة سلسلة متعددة الحلقات حيث يكون بعضها سببا لما بعده أو نتيجة لما سبقه.

9- محددات فعالية التسيير

● **ثقافة المؤسسة:** تمثل الثقافة التنظيمية نمطا من الافتراضات الأساسية التي تقوم جماعة معينة بابتكارها أو اكتشافها أو تطويرها و ذلك أثناء محاولة تلك الجماعة التوافق مع المشاكل المختلفة التي تواجهها سواء كانت مشاكل متعلقة بالتكيف الخارجي مع البيئة أو مشاكل التكامل الداخلي للجماعة نفسها، وتقوم الجماعة بعد ذلك بتبني هذه الافتراضات بعد تجربتها ونجاحها و ثبوت جدواها ثم يتم نقلها وتقديمها إلى الأعضاء الجدد في الجماعة على أنها الطريق السليم للإدراك والتفكير في ما يتعلق بالمشاكل التي تواجههم¹⁸.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الثقافة تتميز بما يلي:

- يتقاسمها مجموعة من الأفراد.

- تصيغ نموذجا لتصرفات الأفراد و تؤسس إدراكهم للعالم في إطار الأخلاق والقوانين والعادات.

- انتقالها من الأعضاء الكبار (القدامى ذوي الخبرة) إلى الأعضاء المعينين الجدد.

- أظهرت الدراسات التي تعلقت بالثقافات التنظيمية أن "الأفراد الذين يعيشون في بيئة عمل متكاملة

يقدم لهم الدعم النفسي، و يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الطيبة خارج إطار العمل"¹⁹.

* فعالية القيادة الإدارية

القائد " هو ذلك الشخص الذي يحوز على أعظم قدر ممكن من السمات و الخصائص والصفات الشخصية المرغوبة"²⁰ وهو ذلك الشخص المتأثر باتجاهات الجماعة و المعبر عن رغبات أعضائها و من ثم فهو يركز الاهتمام و يطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب²¹.

والقيادة الناجعة هي تلك النمط القيادي الذي يتوافر له بعد التعاطف، والمبادرة و التنظيم حيث يهدف البعد الأول إلى تحقيق الأهداف الشخصية و الجماعية للمرؤوسين و يهدف البعد الثاني إلى تحقيق الأهداف الرسمية المتعلقة بالمؤسسة.

فالقيادة عملية تجهيز و ترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف عامة و مشتركة بأقصى عائد اقتصادي و أقل تكلفة اقتصادية في الوقت و العمل²².

والقيادة أيضا تمثل سلطة أو فن عملية التأثير في الأفراد المرؤوسين من أجل حثهم على بذل الجهد عن رغبة من أجل تحقيق أهداف الجماعة²³.

مما سبق يمكننا القول أن نوعية الأفراد الذين يحتلون المناصب الإدارية ينبغي أن يكونوا من الصفوة، لذا يجب اختيارهم من بين المميزين في ذكائهم و خصائصهم، إلى جانب تدريبهم بعناية لتأدية مهامهم على أحسن وجه إضافة إلى التمتع بالخصائص التالية:

- القدرة على تحفيز الأفراد، فالقائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد ذوي الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع.
- القدرة على الاتصال عن طريق نقل و توصيل نزعة التصرف بحرية و استقلالية ولديهم الثقة في أنفسهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- غرس الثقة في الآخرين، فيجب أن يشعر المرؤوسون أن قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائماً، و يثقون في توجيههم إلى الاتجاه السليم²⁴.

10- التسيير المنهجي للموارد البشرية

تحقيق الفعالية يتطلب منا بالإضافة إلى العناصر المادية، اهتماما خاصا بالموارد البشري الذي يعتبر مصدر الخلق و الإبداع والعمل و الإنتاج، لأن التقدم المادي الذي يتحقق يوميا على اختلاف مستوياته و صوره، ما هو إلا ثمرة لمجهودات العنصر لبشري هذا العنصر الذي رغم اختلاف دوره و مكانته في العملية الإنتاجية من مسؤول كبير أو خبير إداري أو مسير أو عامل تقني أو مشرف، إلا أنه يفوق ضرورة توافق الموارد و الآلات التي تتوقف كفاءتها على كفاءة و مهارة من يستخدمها من عمال.

يعرف G.MAYTAIN تسيير الموارد البشرية على أنه ذلك الجانب من التسيير الذي يهتم بالأفراد والمجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تحليل القوى العاملة، التدريب و التنمية و المكافأة و تعويض العاملين و مختلف المعلومات و السجلات المتعلقة بالعاملين.

- ولتسيير الموارد البشرية عدة أبعاد، حيث ركز في دراسته للعنصر البشري على أبعاد أساسية اعتبرها هامة جدا في تسيير العنصر البشري وهي²⁵:

- **البعد الفردي:** للفرد نظرة إستراتيجية يعمل من خلالها على صيانة أمنه و انتمائه لمؤسسته أطول فترة ممكنة، فيعمل على التعلم رغبة منه في تحقيق قدر من التوازن بين الحاجة إلى الاستقرار، و الرغبة في التغيير عند التعامل مع مصادر الضغوط في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، أو يحدث التعلم كنتيجة عن خبرته الشخصية أو خبرات غيره لتعديل سلوكه في ضوء قدرته على إدراك تفسير الأحداث، و التسيير الذي لا يراعى فيه هذا البعد يثير لدى الأفراد إحساسا كبيرا بالإخفاق، و عدم الالتزام و استياء مكتوما أو ظاهرا من الوظيفة، ويحدث اللاتكامل بين الأفراد و وظائفهم، فيضعف الأداء و تسوء العلاقات و يحدث الإجهاد الذهني و البدني فيسارع الفرد إلى الانسحاب أو الصراع إن لم نقل التخريب كحد أقصى.

- **الإدماج:** يحدث الإدماج نتيجة لمحاولة أعضاء المؤسسة التكيف و مواجهة حالات عدم الاستقرار، و إدماج الأفراد يعتبر النواة الأساسية لتعلم المؤسسة، قد يحدث هذا التعلم تلقائيا من خلال العادات و الممارسات الإدارية المختلفة أو من خلال القيم الاجتماعية و الممارسات السابقة، و قد تكون هذه العملية مخططة من قبل الإدارة العليا أحيانا أخرى. فالإدماج يساعد في دعم نظم اتخاذ القرار و يمكن من خلاله تكوين معرفة مستقرة و متاحة لاستخدام الآخرين و تبادلها بينهم، و تتأثر عملية الإدماج بقدرة المؤسسة على تحديد نطاقها التنظيمي، و بالتالي تحديد المتغيرات البيئية التي تؤثر مباشرة على عملية التعلم و منه تخطيط كل أنشطة الإدماج و فق تلك

المتغيرات، كما أن للبيئة دورا فعالا في عملية التعلم لما تحتويه من معلومات، لذا كانت الحاجة ماسة لنظم تفسير لهذه البيئة، و تبسيط هذه المعلومات لتبسيط الواقع العملي للمؤسسة و العاملين فيها، ويتكفل بهذه المهمة المدراء فهم القادرون على بدء عملية الإدماج وتنشيطها من خلال نظم الحوافز و الترفيات و ترسيخ أسلوب العقاب و الثواب.

● **المرونة:** هدفها البحث عن أكبر قدر ممكن من السهولة ، لمواجهة المشاكل اليومية الناتجة عن عدم قدرة الفرد على التكيف مع المؤسسة التي تعود أسبابه الأولية إلى تناقض أهدافه مع أهدافها، و قد اقترح بعض الباحثين عن المرونة و جود هيكل تنظيمي شامل يتم تعديله بصفة مستمرة ليسهل عملية تعديل السلوك من خلال الاستفادة من الخبرات السابقة، و يمكن تعديله بتشجيع الأعضاء على التجديد و الابتكار في حدود ما يتطلبه الهيكل التنظيمي أي هيكل تنظيمي يتمتع بقدر عالي من المرونة ، خاصة فيما يتعلق بتحديد الأدوار التنظيمية. أما البعض الآخر من الباحثين فقد اهتم بوجوب حصر للقيم و الاتجاهات و الخلفيات الثقافية داخل المؤسسة و التعامل معها بما يخدم التنظيم و التخفيف من تقارير القوة و الصراعات و الحساسيات التي لا جدوى منها و إعادة الاعتبار لمفهوم الحق و الواجب و المسؤولية و زيادة التقدير لأهمية و قيمة وظائف الأفراد في تحقيق هذه المرونة.

● **الابتكار:** الاهتمام بهذا البعد يزود المؤسسة بقدرات إبداعية، و استغلال أحسن لطاقت الأفراد، و تجدر الإشارة في هذا المقام إلى توضيح الفرق بين التسيير الوقائي للموارد البشرية و بين التسيير الابتكاري، فالأول ضروري للوقاية و الحفاظ على نظام المؤسسة الحالي، أما الثاني فيعتمد على البحث عن الطاقات الإبداعية للعاملين و العمل على إبرازها مع تشجيع التفكير والابتكاري.

11- نظام مراقبة التسيير

تعتبر مراقبة التسيير من المقومات الأساسية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، فتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يستلزم وجود نظام واضح و محدد للرقابة يشمل جميع الأنشطة والوظائف الممارسة داخل المؤسسة، مهمته مقارنة الأهداف المقدرة (المسطرة) بالأهداف المحققة فعلا مع تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

يعرف نظام المراقبة على أنه العملية المقدمة في وحدة اقتصادية للتأكد من التجنيد الفعال للطاقات و الموارد بغرض الوصول إلى الهدف.

ومراقبة التسيير هي عملية تتيح للمسير إمكانية التأكد من أن الموارد البشرية و المالية و المادية مستخدمة بفعالية من أجل الوصول إلى الأهداف قصيرة الأجل للمؤسسة و هذا في إطار إستراتيجية بعيدة المدى، ولمراقبة التسيير عدة أدوات سنستعرضها فيما يلي:

● **المحاسبة العامة:** وهي عبارة عن فن للتسيير المحكم و المضبوط المتمثل في متابعة و معاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا أو خارجيا و التي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة مع تحديد النتيجة من حيث أنها ربح أو خسارة²⁶.

● **المحاسبة التحليلية** : تعتبر المحاسبة التحليلية أهم أداة في نظام مراقبة التسيير، تعتمد على نتائج المحاسبة العامة بتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها و تسمح بدراسة و مراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة كما تسمح بمراقبة المسؤوليات و المهام سواء على مستوى التنفيذ أو على مستوى الإدارة²⁷.

● **الموازنات التقديرية**: هذه الأداة لا تختلف كثيرا عن المحاسبة التحليلية و طريقتها طريقة التكاليف المعيارية من حيث المبدأ، إلا أن هناك تعاريف كثيرة عرفت بها الموازنات التقديرية بأنها تعبير كمي لخطة الأعمال، وتساعد على تحقيق التنسيق الرقابة كما تعرف على أنها أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك المسؤولين.

● **التحليل المالي**: هو عبارة عن دراسة العلاقات بين الحسابات المختلفة التي تحتوي عليها القوائم المالية بهدف معرفة الوضع المالي و فحص السياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة في نشاطها.

● **الأدوات الأخرى الكمية**: هناك أدوات كمية تساعد على مراقبة التسيير و هي الإحصاء و بحوث العمليات.

الجانبا الميڊاني للدراسة

01- منهج الدراسة: تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يسعى هذا النوع من المناهج إلى التحليل والتفسير، للبيانات المعطاة من الواقع الميداني.

02- أداة جمع البيانات: بناء على طبيعة المعطيات التي نريد جمعها، وطبيعة المنهج المتبع في الدراسة، شكّلت الاستمارة أحد أهم أدوات الملائمة للبحث.

03- مجتمع البحث: أجريت هذه الدراسة بأحد فروع مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة و التي تضم في هياكلها 86 عاملا بمختلف درجاتهم المهنية من إطارات و أعوان تحكم و أعوان تنفيذ.

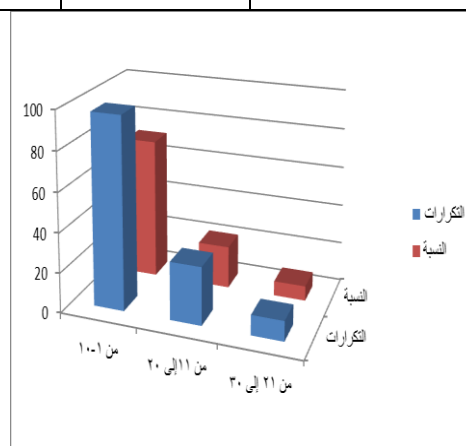
04- عينة الدراسة: تحديد نسبة 50% من عدد العمال كعينة لإجراء الدراسة ممثلة كالتالي:

● الجدول رقم (01) تمثيل العينة:

الفئة	التكرار	النسبة	الفئة	التكرار 50%	النسبة
إطار	06	07%	إطار	03	07%
عون تحكم	24	28%	عون تحكم	12	28%
عون تنفيذ	56	65%	عون تنفيذ	28	65%
المجموع	86	100%	المجموع	43	100%

• الجدول رقم (02) يوضح الأقدمية في العمل:

الأقدمية	التكرارات	النسبة %
1-10 س	29	67,44
11-20 س	11	24,42
21-30 س	03	08,14
المجموع	43	%100

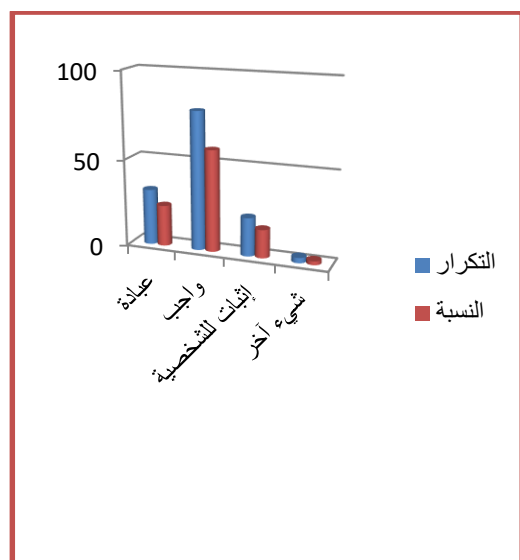


يتّضح من خلال الجدول أنّ نسبة 67,44 % تمثّل العمال ذوي الأقدمية من [1 - 10] و 24,41% تعبّر عن العمال ذوي الأقدمية [11-20] ، في حين أنّ نسبة 08,13 % فقط تمثّل العمال ذوي الأقدمية من [21-30].

من خلال التحليل السوسولوجي ، يمكن أن نستنتج أنّ أكبر نسبة من المبحوثين أقدميتهم من [1-10] يمكن إرجاع هذه النسبة إلى التطوّر الحاصل في العملية التنظيمية للعمل نفسه، حيث المسابقات و تشكّل نظم وأطر جديدة تحكم عملية التوظيف في المؤسسات العمومية ، وفق متطلّبات سوق العمل ووجود منافسات من قبل المؤسسات الخاصة. أمّا نسبة المبحوثين ذوي الأقدمية [11-20]، حيث أنّها تقترب بالتدريج من سنّ التقاعد، كما هو حال المبحوثين ذوي الأقدمية [21-30] الأقل حضوراً و الأقل نسبة من مجموع العينة.

• الجدول رقم (03) يبيّن ما يمثّله العمل بالنسبة للعامل

ما يمثّله العمل	التكرار	النسبة
عبادة	32	23.5

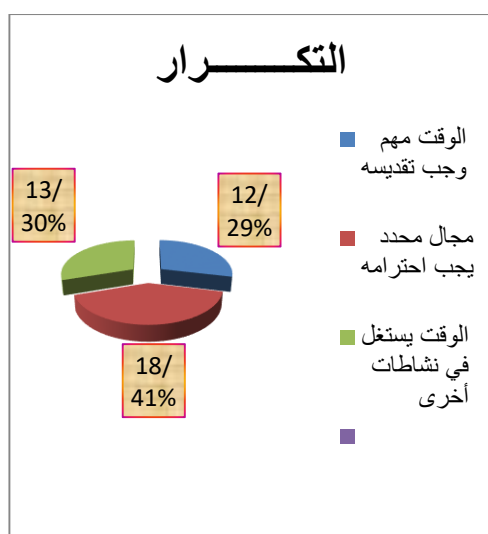


واجب	79	58.1
إثباتا للشخصية	22	16.2
شيء آخر	3	2.2
المجموع	43	100.0

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ 58.1% يرون العمل بمثابة واجب، في حين يعتقد 23.5% أنّ العمل يمثل لهم عبادة، و 16.2% يرونه إثبات لشخصيتهم، مقابل 2.2% فقط يرون العمل مجرد راتب أو مصدر رزق كشيء آخر حدّوده خلاف التصوّرات الأخرى الواردة في الأجوبة المحدّدة للعيّنة محلّ البحث.

يمكن أن نستنتج من الوجهة السوسولوجية ، أنّ الكثرة التي تردّ العمل إلى كونه واجب كوّنت تصوّراتها نتيجة الثقافة المجتمعية والتنظيمية السائدة في المجتمع على العموم، وهو ما قد ينطبق على الفئة التي ترى العمل عبادة، كنوع من رسوخ القيم الدينية، كما أنّ الذين يرون العمل نوعا من إثبات الشخصية، يمكن رده إلى تحمّل مسؤوليات أسرية جديد، أي الاستقلالية عن الأسرة الكبيرة، في ظلّ النسيج العمراني الحضري الحديث، خاصة إذا علمنا أنّ غالبية المبحوثين من أفراد العيّنة هم من فئة المتزوجين . وبالتالي فتنوّع الرؤى والنظرة للعمل، هو من صميم تنوّع الطبوع الثقافية الوطنية، وحتى تعدّده في الثقافة الفرعية الواحدة.

الجدول رقم (04) يوضح تصور العامل لوقت العمل:



النسبة	التكرار	النظر لعامل الوقت
28.7	12	الوقت مهم يجب تقديره
41.2	18	مجال محدد وجب احترامه
30.1	13	الوقت هام يمكن استغلاله في نشاطات كثيرة
%100	43	المجموع

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة و الممثلة في 41.2% من المبحوثين يرون أن العمل مجال محدد و يجب احترامه بالمؤسسة، تليها نسبة 30.1% من المبحوثين لهم تصور مغاير لما سبقه حيث يرون أن الوقت هام و يمكن استغلاله في نشاطات كثيرة، في حين نجد أن نسبة 28.7% من المبحوثين يرون أن الوقت مهم يجب تقديسه.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن صورة الوقت بالنسبة للمبحوثين أو بالنسبة للفرد العامل بالمؤسسة هو شيء له حدوده و معالمه وعلى كل عامل احترامه بكل جدية في مجال عمله و مهامه المكلف بها في المقابل نجد أن فئة أخرى من المبحوثين لهم تصور آخر حيث الوقت بالنسبة لهم هام جدا و لا يمكن إضاعته ويمكن استغلاله في مهام و نشاطات كثيرة داخل المجال العملي كما يمكن إستثماره أحسن استثمار في بيئة العمل، بالنسبة لبقية المبحوثين فيرون أن الوقت مهم ويجب علة العاملين تقديسه و المحافظة عليه لأنه مرتبط بمجهودهم وما يقدموه إتجاه المؤسسة التي يعملون بها فمهما كانت طبيعة نشاطها فهي مبنية لتحقيق أهداف مسطرة و لابد تحقيقها وفي أحسن الظروف.

الجدول رقم (05) يوضح العلاقة بين الأقدمية و توجيهات المسير:

المجموع	توجيه المسير للعامل عند الحاجة إليه		الأقدمية
	لا	نعم	
29	09	20	1-10
100.0%	30.9%	69.1%	
11	02	09	11-20
100%	20.7%	79.3%	
03	2	1	21-30
100%	66.6%	33.3%	
43	13	30	المجموع
100%	30.9%	69.1%	

تبين نتائج الجدول أعلاه، والمتعلقة بتوزيع إجابات عينة البحث حسب متغير الأقدمية، عن توجيه المسير للعامل عند الحاجة إليه، أنّ 69.1% يقرّون بتوجيه المسير للعامل عند الحاجة إليه مقابل 30.9% ينفون ذلك، حيث تأتي فئة الأقدمية [11-20] في مقدّمة الذين يوجههم المسير عند الحاجة إليه و بنسبة 79.3%، مقابل 20.7% لا يتم توجيههم أثناء الحاجة للمشرف، في حين أنّ فئة الأقدمية [1-10] مثّلت نسبة 69.1% يتم توجيههم أثناء الحاجة للمشرف مقابل 30.9% ينفون ذلك. وفي الأخير فإن ذوي الأقدمية [21-30] فإنّ 60% منهم ينفون توجيههم أثناء الحاجة للمشرف مقابل 40% يتم توجيههم في العمل أثناء الحاجة للمشرف.

القراءة السوسيوولوجية التي يمكن استقراؤها من النتائج السالفة الذكر في الجدول أعلاه والمتعلقة بعلاقة متغير الأقدمية و توجيه المشرف للعامل عند الحاجة إليه، هي لكون مؤسسة "سونلغاز" مؤسسة خدمتية بالدرجة الأولى وهو ما يعني أنّ هناك أقسام كثيرة تستقطب الزبائن لفك إشكالات خدمتية قد تستدعي تدخل المشرفين أنفسهم على هذه الأقسام، غير أنّ هذه التوجيهات نراها تزداد عند ذوي الأقدمية [11-20]، وهي الفئة التي تتحمل العبء الكبير من الخدمات التي تقدمها المؤسسة، بخلاف الفئة الأقل أقدمية والتي قد تحتاج إلى توجيهات أكثر خبرة من زملاءهم.

الجدول رقم (06) يوضح العلاقة بين أسباب احترام مواقيت العمل ووجود قوانين تنظيمية تحدد الانضباط الوظيفي.

المجموع	هناك قوانين تنظيمية تحدد الانضباط الوظيفي		أسباب احترام مواقيت العمل
	لا	نعم	
22	2	20	دينية
100.0%	9.9%	90.1%	
8	1	7	تربية أسرية
100.0%	4.3%	95.7%	
1	--	1	وجود رقابة مهنية
100.0%	--	100.0%	
12	1	11	طبيعة العمل تتطلب ذلك
100.0%	2.8%	97.2%	
43	4	39	المجموع
100.0%	6.6%	93.4%	

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ 93.4% أقرّوا بوجود قوانين تنظيمية تحدد عملية الانضباط داخل مؤسسة "سونلغاز" بالجلفة، مقابل 6.6% فقط لا يرون ذلك، هذا من حيث الاتجاه العام، أمّا من حيث الاتجاه الخاص فإنّ أعلى نسبة سجلت لدى الذين يردّون أسباب احترام مواعيد العمل إلى وجود رقابة مهنية وأقرّوا بوجود

قوانين تنظيمية تحدّد الانضباط ، حيث بلغت 100% في حين يرى 97.2% نسبة الذين يرجعون أسباب احترام مواعيد العمل إلى كون طبيعة العمل تتطلب ذلك، وهم من الذين يقرّون بوجود قوانين تنظيمية تحدّد الانضباط، مقابل 2.8% أجابوا بنفي وجود هذه القوانين.

أمّا 95.7% يرجعون أسباب احترام مواعيد العمل إلى طبيعة التربية الأسرية، مقابل 4.3% ممن يرجعون الأسباب إلى التربية الأسرية ولكنهم لا يقرّون بوجود قوانين تنظيمية تحدّد عملية الانضباط، في حين فإنّ نسبة الذين يقرّون بوجود القوانين التنظيمية التي تحدّد عملية الانضباط ويردّون أسباب احترام مواعيد العمل إلى العامل الديني بلغت 90.1% مقابل 9.9% يرجعون أسباب احترام مواعيد العمل إلى العامل الديني ولكنهم لا يعتقدون بوجود قوانين تنظيمية تحدّد عملية الانضباط.

نستنتج من خلال المعطيات الرقمية، أنّه كلّما زاد الوازع الديني لدى العمّال زاد الاعتقاد بعدم وجود قوانين تنظيمية تحدّد عملية الانضباط، في حين ينعدم الاعتقاد بعدم وجود قوانين تنظيمية تحدّد عملية الانضباط لدى من يردّون أسباب احترام العمل إلى وجود رقابة مهنية. ومنه فإنّ ذوي الوازع الديني يغلبون المعتقد ، أي أنّهم يرون الأمور من وجهة عقيدتهم لا من الوجهة التنظيمية، بمعنى أنّ عملية الانضباط لدى الفرد الذي يغلب عليه الوازع الديني ، هي في حقيقة الأمر مردّها الدين والعقيدة ولا تنتظر وجود قوانين تنظيمية أصلاً، بخلاف من يتعامل وفق القوانين التنظيمية داخل المؤسسة، ولا دخل للدين والوازع الديني في ذلك.

خاتمة

تمّ التعرّض في هذه الدراسة لموضوع للانضباط الوظيفي للعمال و فعالية التسيير، حيث أُجيب على الكثير من الأسئلة المطروحة على مستوى المؤسسة الاقتصادية التي عرفت العديد من المشاكل في تحقيق أهدافها، وها رغم توفر الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والقانونية التي تزود بها في تقرير مصيرها حيث ساعد الالتزام بسلوك الانضباط للعمال على تقليل الخسائر واكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها ومحاولة علاجها لتعديل الانحرافات في العمل، وبعد عرض أهم المحددات التي يمكن أن تميز بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الفاشلة، وقد بينا أن المؤسسة الناجحة هي التي تخطط احتياجاتها الحاضرة والمستقبلية بدقة وتصمم أهدافها بطريقة علمية تبني المشاركة الفعلية من طرف جميع الأفراد لتسود بينهم علاقات عمل جيدة واحترام متبادل واعتراف بالجهود المبذولة، وتقديم مختلفا الحوافز المادية والمعنوية، والاختيار السليم للأفراد والتكوين المستمر مع ضرورة وجود نظام مراقبة يضمن إنضباط وظيفي للأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.

ويتحقق الانضباط على أكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف على التسيير، حيث يمكننا أن نعرف المشرف المرن بذلك المشرف الذي يهتم بمشاوره المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم وشكاويهم ويقوم بالإرشاد والتوجيه والتواصل مع العمال وهذا كله يولد دعائم أخلاقية مثل الروح المعنوية المرتفعة وتماسك الجماعة وهما دعامتان قويتان لتشكيل الانضباط

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

الهوامش:

- ¹ الاعرجي عاصم، دراسة معاصرة في التطوير الإداري (منظور تطبيقي)، ط 1، دار الفكر، عمان، 1995، ص 21.
- ² عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 74.
- ³ رتيبي الفضيل، المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية (الدراسة النظرية)، ط 1، بن مرابط، الجزائر، 2009، ص 57.
- ⁴ Viagues, le guide du manager déquipe, ed d'organisation, 2001, P 168.
- ⁵ Grawitz(M), lexique des sciences, eddaloz, 6 – édition, paris, P 335.
- ⁶ الرشيدان عبد الله، علم الاجتماع التربوي، دار الشروق، عمان. 1999، ص 76.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 2002، ص 103.
- ⁸ عبد الرزاق بن حبيب، المرجع السابق، ص 103.
- عبد الرزاق بن حبيب، المرجع السابق، ص 103.
- ¹⁰ بن لوصيف زين، بيان الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2001، ص 08.
- ¹¹ محمد توفيق، إدارة الإنتاج والعمليات – مدخل لاتخاذ القرار، مكتبة الإشعاع، القاهرة، 1995، ص 25.
- ¹² توفيق بن حبيب، (2001)، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 103.
- ¹³ جاك دانكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجم محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 1991، ص 81.
- ¹⁴ بلهدة فريدة، مذكرة "دراسة الإنتاجية من خلال التقدير الإحصائي، المدرسة العليا، الجزائر، 2003، ص 06.
- ¹⁵ توفيق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 52.
- ¹⁶ طرطار احمد، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 08.
- ¹⁷ خال ص صافي صالح، الإنتاجية وتأثيراتها على الربحية، أطروحة دكتورا، الجزائر، 1998، ص 07.
- ¹⁸ محمد كامل مصطفى الكردي، أساسيات الإدارة، الطبعة 2، مطبعة جامعة القارة للتعليم المفتوح، 2001، ص 105.
- ¹⁹ فتوى ليلي، سلمان فتيحة، محاولة دراسة البعد الثقافي في تسيير مؤسسة عمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1998، ص 16.
- ²⁰ زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 1977، ص 244.
- ²¹ عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالي للفكر الإسلامي، 1996، ص 29.
- ²² حنفي محمود سليمان، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، 1980، ص 21.
- ²³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 516.
- ²⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب السلوكية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، ط 2، ديوان م ج، 2001، ص 28.
- khelfati.nour ,introduction, a .lorganisation .et diagnosstic, de len terprise, P 20.
- ²⁶ محمد بوتين، المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 50.
- ²⁷ ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الدار المحمدية، الجزائر، 1994، ص 08.