

## 1) عرض النتائج الخاصة بخصائص أفراد العينة:

## 1-1) عرض النتائج الخاصة بالجنس:

-جدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
77,11	64	ذكر
22,89	19	أنثى
100	83	المجموع

يبين الجدول رقم(05) أن نسبة 77,11 % من عينة الدراسة هم من فئة الذكور، في حين تقدر نسبة الإناث بـ 22,89 % ، يلاحظ أن الفارق كبير بين الفئتين، ويرجع هذا كون طبيعة نشاط المؤسسة يعتمد أكثر على أعمال الصيانة ومشاريع الأشغال المدنية وتركيب الخطوط الهاتفية وكوابل الألياف البصرية وصيانة الشبكات الخارجية هذه الأنشطة التي لم تقبل عليها المرأة ومازالت حkra على الرجال، فتواجد المرأة يكون بالأخص في الإدارة والوكالات التجارية أي المصالح التي لها علاقة بالزبائن، ويرجع للطابع السوسولوجي للمنطقة.

## 2-1 عرض النتائج الخاصة بالحالة العائلية:

جدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
77,11	64	متزوج
19,28	16	أعزب
3,61	3	مطلق
0	0	أرمل
100	83	المجموع

بالنظر إلى الجدول رقم (06) يتبين أنّ نسبة 77.11% من أفراد عينة الدراسة هم من المتزوجين، تليها نسبة العزاب بـ 19.28%، وأخيراً نسبة 3.61% من المطلقين ولم نسجل أي نسبة من الأرملة، تشير نتائج الدراسة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من المتزوجين ويعود هذا إلى كون العامل يستفيد من دخل شهري ثابت وان المؤسسة تمنح لعمالها قروض ميسرة تساعد على تلبية الحاجات مما يتيح إمكانية الزواج، فعامل الاستقرار الأسري يعتبر مؤشر جيد على النضج والالتزان والشعور بالمسؤولية وواجب الانضباط نحو الأسرة، فهي فئة مدركة لمعنى الانضباط ما يضيفي مصداقية على إجابته

## 1-3) عرض النتائج الخاصة بالسن:

جدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	الفئات العمرية
8,73	40,82	10,84	9	أقل من 30 سنة
		33,73	28	[40- 30]
		39,76	33	[50- 40]
		15,66	13	أكثر من 50 سنة
		100	83	المجموع

يوضح الجدول رقم (07) أن نسبة 39.76% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين [50-40] سنة ، تليها نسبة 33.73% ممن تتراوح أعمارهم ما بين [40- 30] ، أما نسبة الفئة التي يتجاوز سن أفرادها أكثر من 50 سنة فتمثلت نسبة 15.66%، أما أقل نسبة ارتبطت بالفئة التي لم يتجاوز أفرادها سن 30 سنة وتقدر ب 10, 84 %، كما نلاحظ أن من خلال المتوسط الحسابي أنه يشير إلى متوسط عمر يقدر ب 40,82 الذي يعبر على سن ومرحلة العطاء. يلاحظ كذلك أن أكثر من نصف العينة يفوق سن أفرادها 40 سنة تما توزيعهم أغلبيتهم في مرحلة ما قبل إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات .

## 4-1 عرض النتائج الخاصة بالمستوى التعليمي:

جدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
6,02	5	أقل من ثانوي
54,22	45	ثانوي
39,76	33	جامعي
100	83	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (08) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة تمثلها فئة العمال الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي وبلغت 54.22%، وتليها نسبة 39.76 تمثل فئة العمال الذين تلقوا تعليماً جامعياً، ثم تأتي فئة مستوى أقل من ثانوي وهي نسبة قليلة جداً مقدرة بـ 6.02% يلاحظ أن غالبية أفراد العينة لهم مستوى ثانوي وجامعي مما يساعدهم على الفهم والإطلاع على القوانين واللوائح ومعرفة الحقوق والواجبات مما يعزز الانضباط في العمل .

## 5-1 عرض النتائج الخاصة بالتصنيف المهني:

جدول رقم : (09) توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني

التصنيف المهني	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	36	43,37
عون تحكم	18	21,69
عون تنفيذ	29	34,94
المجموع	83	100

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يمثلون فئة الإطارات بلغت 43,37% تليها نسبة 34,94% ممن يشكلون فئة عمال التنفيذ، ثم في الأخير فئة عمال التحكم تقدر نسبتها بـ 21.69%. تتوافق تشكيلة العمال ومتطلبات المهام العماليئية لشركة اتصالات الجزائر فهي تتوفر على الإطارات المكونة من أصحاب الشهادات الجامعية (مهندس، ليسانس، تقني سامي) وأصحاب المستوى النهائي ذوو الخبرة الطويلة في المؤسسة، ولا تميل لتوظيف يد عاملة، نسجل ضعف في فئة التحكم وهذا راجع لسياسة التوظيف في العشرية الأخيرة التي تستقطب أصحاب الشهادات الجامعية على حساب أعوان التحكم، هذه السياسة المفروضة من طرف الحكومة على القطاع الاقتصادي.

## 6-1 عرض النتائج الخاصة بالخبرة المهنية:

جدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية بالسنوات
9,01	16,43	18,07	15	اقل من 6 سنوات
		19,28	16	[ 6 - 12 ]
		15,66	13	[ 12 - 19 ]
		46,99	39	أكثر من 19
		100	83	المجموع

يبين الجدول رقم (10) أن نسبة 46.99% من عينة الدراسة تمثل فئة العمال الذين بلغت خبرتهم المهنية أكثر من 19 سنة، تليها فئة الذين تتراوح خبرتهم ما بين [ 06 - 12 ] سنة بـ 19,28%، فيما تمثل نسبة 18.07% من أفراد العينة العمال الذين لهم خبرة أقل من 06 سنوات، وفي الأخير تبلغ نسبة الأفراد من العينة ذوو الخبرة بين [ 12 - 19 ] سنة بـ 15.66%، ما يلاحظ أن غالبية أفراد العينة لهم خبرة أكثر من ست سنوات، وهي مدة نراها كافية من ناحية تكوين الاتجاهات نحو العمل وتبني لقيم الثقافة التنظيمية ومعرفة بالواجبات الوظيفية وبالإجراءات العقابية التي تترتب عند الإخلال بالمعايير التنظيمية.

نلاحظ كذلك أن 62,65 % نفوق خبرتهم 13 سنة عايشت سنوات من فترة الاحتكار أي قبل إعادة هيكلة القطاع 2003 وفصل البريد على المواصلات والفترة الحالية، وهي تجربة مهنية لا بأس بها، مما يجعل إجابتها على عناصر الاستمارة ذات مصداقية أكثر نظرا لخبرتها في الميدان.



من خلال الجدول رقم 11، نلاحظ أن الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة نحو بعد احترام الوقت ذو درجة متوسطة تقع في بداية المجال القريبة من الدرجات المنخفضة، يشير إلى تقشي ظاهرة ضياع الوقت وعدم استغلاله لصالح العمل. حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـ 2,807 والانحراف المعياري بـ 1,053 الذي يوضح تشتت نسبي لدرجات الإجابة عن المتوسط العام، كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت قيمها بين (3,12 و 2,43) إذ جاءت العبارة رقم (8) (يسرع العامل في انجاز المهام الرسمية) في الرتبة الأولى وفي الرتبة الأخيرة العبارة رقم (4) (لا يتفرغ العمال لقضاء مصالح المعارف والأقارب على حساب وقت العمل) بمتوسط حسابي قدر بـ 2,43 وانحراف معياري قدره 0,94.

وفيما يلي نستعرض آراء عينة الدراسة من خلال العبارات المكونة لهذا البعد، مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

1- تظهر نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (8): يسرع العامل في انجاز المهام الرسمية، بلغ 3,12 وكذلك قيمة الانحراف المعياري 1,06، الدال على وجود تمركز نسبي لإجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي للعبارة والتي احتلت الرتبة الأولى، وهي نتيجة ذات مستوى متوسط من حيث الموافقة على مضمونها. تشير هذه النتيجة بان انجاز العمل المسند والمهام الرسمية تتحقق بوتيرة زمنية متوسطة، وكون هذا المؤشر يعتبر من أهم مؤشرات البعد فهو يبعث نوعا ما على الارتياح كون لم نسجل درجة تماطل كبيرة.

2- يظهر التحليل الإحصائي للجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة حول العبارة رقم (1): لا وجود للغيابات بين العمال، قدرها 3,01 وان قيمة الانحراف المعياري

مقدرة ب 1,02، مما يدل على التقارب النسبي للإجابات أي تشتت ضعيف عن قيمة المتوسط، لتعكس هذه القيم مستوى متوسط من حيث الموافقة. باعتبار التغيب العمالي مؤشر للروح المعنوية المنخفضة وعدم الرضا الذي يشعر به العامل إزاء العديد من المظاهر التنظيمية، اتجهت الدراسة لرصد هذا المؤشر كونه من أهم مؤشرات الانضباط ويلاحظ من الإحصائيات أن هناك نسبة معتبرة تقر بوجود غياب ومهما كان شكله مرخص أو غير مرخص فإن قرار تنفيذه تصنعه البيئة الاجتماعية التنظيمية في إطار تفاعل الفرد معها.

3- تبين نتائج الجدول بخصوص العبارة رقم (6): يلتزم العمال بأوقات العمل في الدخول والخروج، التي جاءت في المرتبة الثالثة وبمستوى متوسط من حيث الموافقة حسب قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الذي بلغ 3,00 وبانحراف معياري الذي تعكس قيمته المقدرة ب 1,05 نوع من التقارب النسبي لأراء أفراد العينة نحو مضمون هذه الفقرة. تؤكد النتائج بعد الواقع في إيجاد نظام ضابط لحالات كثيرة للدخول و الخروج و هي ما تعتبر خرق للمعايير التنظيمية المحددة في القانون الداخلي و يعاقب عليها، ولها آثار سلبية على العمل ادا لم يتم علاجها.

4- يظهر التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان أن العبارة رقم (5): لا وجود لتجمع العمال أثناء فترات العمل بلا ضرورة وظيفية جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2,87 وبانحراف معياري صغير قدره 0,97، مما يدل على تقارب إجابات الأغلبية من قيمة المتوسط الحسابي، أي عدم تباين كبير في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة حول محتوى هذه الفقرة، إذ تعبر هذه القيم على مستوى متوسط من حيث الموافقة . و هو مؤشر تصعب المراقبة عليه مقارنة بالغياب و الدخول و الخروج ويمكن اعتبار تجمع العمال بلا ضرورة وظيفية صورة لتبديد

الوقت والهروب من أعباء العمل، قد يعبر عن العلاقة بين تكيف العمال مع بيئة العمل التي تتطلب إثراء للمهام لتثبيتهم أكثر في مواقع عملهم .

1- يلاحظ أن العبارة رقم (3) هناك اهتمام بالوقت من قبل العمال لانجاز الواجبات في الفترة المحددة، أتت في المرتبة الخامسة وبمستوى متوسط أي أن الاهتمام بالوقت من قبل العمال غير موجود بالمستوى الذي يتطلبه العمل، تؤكد قيم المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 2,77 والانحراف المعياري ب 1,11 الذي يظهر تشتت نوع ما لبعض مفردات عينة الدراسة عن قيمة المتوسط الحسابي. قيمة المتوسط هي أقل من قيمة المتوسط العام بذلك يتأثر سلبا بها، يتضح أن إحتزام قيمة الوقت غير متوفر بما فيه الكفاية فالعمال مازالوا يفتقرون إلى العادات و التقاليد التي تستوجبها الوظيفة في ضبط الوقت و العمل في أطر زمنية محددة، فهذا المفهوم غائب عن الأذهان و الذي شاع في المؤسسة العمومية وكان من أسباب انهيارها.

2- من خلال معطيات الجدول يظهر أن قيمة المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة حول العبارة رقم (7) المتضمنة لا وجود لهدر الوقت من طرف العمال في تصفح الإنترنت، أو قراءة الجريدة والتجوال بين المكاتب قدرت ب 2,72 وان قيمة الانحراف المعياري هي 1,02 و التي تشير إلى تقارب نسبي لإجابات أفراد العينة حول قيمة المتوسط ، وتعكس هذه النتيجة مستوى متوسط من حيث الموافقة . هو مؤشر تبديد للوقت بصورة مغايرة، فتوفر المؤسسة في اغلب المكاتب على الانترنت لاستعمالها فيما يفيد العمل، قد تجلب عمال المصالح الإدارية لاستخدامها فيما لا يفيد العمل لكون الرقابة صعبة نوعا ما في هذه الحالة، وكذلك تجوال العمال بين المكاتب و تبادل الزيارات الذي من شأنه أن يهدر الوقت على حساب العمل والأداء .

3- يلاحظ بالنسبة للعبارة رقم (2): مغادرة العمال لأماكن عملهم أثناء وقت الدوام الرسمي لا يكون إلا لمهمة رسمية نلاحظ أن هناك مستوى منخفض من حيث الموافقة على محتواها، تؤكد قيم المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 2,53 والانحراف المعياري بـ 1,10 الذي يظهر بعض التشتت للآراء عن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة . إن إحترام وقت الدوام وهو من اهم القواعد التي تنظم سير العمل داخل المؤسسة و الخروج عن هذه القاعدة هو مخالفة للمعايير التنظيمية كما هو محدد في القانون الداخلي للمؤسسة و الدرجة المنخفضة لاستجابات أفراد العينة تقر بوجود خرق لهذه القاعدة.

4- أما بالنسبة للعبارة رقم (4): لا يتفرغ العمال لقضاء مصالح المعارف والأقارب على حساب وقت العمل قد جاءت في المرتبة الأخيرة و بمستوى منخفض أي عدم الموافقة على العبارة، قيمتي المتوسط الحسابي 2,43 والانحراف المعياري 0,94 . وتعتبر نسبة معتبرة عن عدم الموافقة، اي عدم وجود حالات هدر للوقت أثناء العمل في قضاء مصالح المعارف و الأقارب.



يتبين من خلال الجدول رقم 12، أن متوسط استجابات مفردات العينة تجاه هذا المحور والمتعلق بالأداء بشكل عام هو 2,85 و بدرجة متوسطة، وهو مستوى دون معايير الأداء المطلوبة كما ينص عليها القانون. و بالرجوع لعبارات الاستبيان التي تغطي هذا البعد يتضح أن جميعها جاءت في المستوى المتوسط من حيث الموافقة عدا العبارة رقم (2) التي جاءت في المرتبة الأخيرة و بمتوسط حسابي تقترب قيمته المقدرة ب 1,90 من مجال المستوى المنخفض جدا .

وفيما يلي نستعرض آراء عينة الدراسة من خلال العبارات المكونة لهذا البعد، مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

1- يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (3): شكاوي الزبائن بخصوص التعطلات هو نتيجة نقص في الوسائل المادية والبشرية ولا يتعلق بطريقة أداء العمل، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,29 وبانحراف معياري كبير يقدر ب 1,22، يدل على وجود تشتت إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرة، وتكون بذلك درجة الموافقة متوسطة.

يبدو أن بخصوص الخدمة المقدمة بالإضافة إلى النقص في الوسائل المادية و عدم كفاية الموارد البشرية و هي مسؤولية الإدارة، ترى نسبة معتبرة من أفراد العينة بان مشاكل الخدمة سببها طرق أداء العمال التي تبقى بعيدة عن المعايير الفنية .

2- تبين نتائج الجدول بخصوص العبارة رقم (1): يبذل العمال الجهد الكافي لانجاز العمل في الوقت المحدد، التي جاءت في المرتبة الثانية وبمستوى موافقة متوسط حسب قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الذي بلغ 3,23 وبانحراف معياري الذي تعكس قيمته المقدرة ب 1,02 وجود تقارب نسبي للإجابات أي تشتت قليل عن قيمة المتوسط الحسابي . يظهر هذا المؤشر الذي يعبر

عن احد عناصر الأداء وهو الجهد فحسب المادة (23) من النظام الداخلي للمؤسسة تلزم كل عامل مهما كانت رتبته في السلم الإداري تنفيذ المهام المنوطة بمنصب عمله والمهام التي تأمر بها الهيئة السلمية في إطار صلاحياتها وذات العلاقة باختصاصاته، مستعينا في ذلك بقدراته الفكرية والبدنية .

3- يلاحظ بالنسبة للعبارة رقم (4): ليس هناك من العمال من يستغل منصبه للحصول على مكاسب غير شرعية من المتعاملين مع المؤسسة، نلاحظ أنها تقع في المستوى المتوسط من حيث الموافقة على محتواها، تؤكد ذلك قيم المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 3,17 والانحراف المعياري ب 1,06 الذي يظهر بعض التشتت للأراء عن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة . و هو سلوك انتهازي شائع في الأوساط الإدارية و الخدمات العمومية الجزائرية يعاقب عليها القانون الداخلي و القانون الجنائي، و هو يسيء إلى الوظيفة و يؤثر على أداء و فعالية المؤسسة، غير أن نسبة كبيرة من المبحوثين ترى أنه غير شائع في المؤسسة.

4- أما بالنسبة للعبارة رقم (5): ينجز العمال بالمؤسسة مهامهم بنفس الوتيرة من النشاط في غياب المسئول أو المدير، تقع هي الأخرى في المستوى المتوسط من حيث الموافقة على محتواها، توضحه قيم المتوسط الحسابي ب 3,01 والانحراف المعياري ب 1,21 الدال على وجود تشتت قوي لمفردات العينة. و هو سلوك سلبي يعبر عن تراخي و تباطؤ العامل في أداء واجباته و هي الظاهرة التي قام بدراستها فريد بيريك تايلور عند ملاحظته لتدني الإنتاجية التي كان من أسبابها تظاهر العمال بالعمل ، فالعامل المنضبط لا يهمله مراقبة المسئول أو المشرف فالتزامه نابع من قناعة و انضباط ذاتي، ويتضح أن هذه الظاهرة من خلال النتائج موجودة بدرجة متوسطة .

5- يلاحظ أن مستوى الموافقة على العبارة رقم (7) : هناك متابعة و توجيه مستمر من قبل الرؤساء للمرؤوسين لانجاز أعمالهم بما يتلاءم وطبيعة العمل، هو متوسط، تؤكد قيم المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 2,71 والانحراف المعياري بقيمة 0,93 الذي يدل على وجود تقارب في الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط الحسابي .إن للقيادة الدور الحاسم في التسيير والمشرف والقائد الناجح مطالب في ضوء أسس التي يبني عليها السلوك التنظيمي أن يكون قدوة للعامل، تشير هذه النتيجة إلى تراجع دور المشرف على المتابعة و التوجيه المستمر للعمال لانجاز المهام.

6- يظهر التحليل الإحصائي للجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة حول العبارة رقم (6): يحرص العمال على المحافظة على وسائل ومعدات العمل تقدر قيمته ب 2,64، وان الانحراف المعياري يقدر ب 0,96 مما يدل على وجود تقارب للإجابات من قيمة المتوسط، أي عدم تباين كبير لأراء أفراد العينة بخصوص العبارة، تعكس بذلك مستوى موافقة متوسط لمضمون هذا المؤشر الذي احتل الرتبة السادسة . فهذا المؤشر الذي يعبر عن واجب من الواجبات وإحدى متطلبات الوظيفة فحسب ما جاء في النظام الداخلي للمؤسسة خاصة في مادته الأربعين (40) :واجب على العامل السهر على حماية التجهيزات والعتاد، وبصفة عامة على ممتلكات المؤسسة . حيث يلتزم العامل بالصيانة و المحافظة على الوسائل الموضوعة في متناوله طبقا للتعليمات الصادرة من السلطة السلمية، كما يتعرض العامل المعني في حالة الاستعمال التعسفي لوسائل العمل إلى عقوبات تأديبية إذا كانت مسؤوليته ثابتة، غير أنه يتضح أن الشعور بالمسؤولية لا يتماشى مع المعيار القانوني، فالمؤسسة توفر الوسائل لتحقيق أهداف العامل و أهدافها فالإحساس بالمسؤولية هو من وراء تنمية سلوك الانضباط،مازلنا من خلال ما

يظهره الواقع أن العامل الجزائري، وباعتبار الوظيفة والوسائل الموضوعية تحت تصرفه أمانة أو تمن عليها لا يتعامل معها كما يتعامل مع وسائله الشخصية.

7- أما بالنسبة للعبارة رقم (2) والمتعلقة بحرص العمال على ارتداء الزي الرسمي وتعليق الشارة

قد جاءت نتائجها تختلف عن باقي عبارات البعد حيث يلاحظ أن متوسطها الحسابي بلغ 1,90

ليقترب من مجال المستوى المنخفض جدا، في حين قدر انحرافها المعياري 0,98 الذي يشير

إلى تمركز اغلبية الإجابات حول المتوسط الحسابي، لتقع في المرتبة الأخيرة . إن العامل في

البلدان المتقدمة يفتخر كونه عامل فهو يعتبر نفسه مبدعا و منتجا للثروة بيد أن هذا المفهوم لا

يترجم عند عمالنا و هو ما توضحه الأرقام، و بعكس ما نجده في الثقافة اليابانية فالمسئول

متواضع و ملتزم والفريق بلباس واحد حتى يستطيع أن يجعل من أعضاء التنظيم عائلة واحدة

تسعى لتحقيق هدف عام محدد .



من خلال الجدول رقم 13، يتضح أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة نحو بعد تطبيق العقوبة ذو مستوى متوسط ، مما يشير إلى قصور في تفعيل العقوبة التأديبية وبصورة سليمة كاحدى وسائل الضبط الاجتماعي داخل التنظيم ،أي ضبط لأي سلوك منحرف عن المعايير القانونية و مغل بالواجبات الوظيفية حيث ان ما يميز هذا النظام التأديبي كونه غير عادل في التطبيق كما تشير نتائج عبارات الاستبيان (5) ،(6) و(9) التي تمس هذا البعد والتي جاءت منخفضة ، قيمة المتوسط الحسابي هي 3,11 أما قيمة الانحراف المعياري تقدر بـ1,15 تشير إلى وجود تشتت عن المتوسط العام، كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد تراوحت بين (3,98 و 1,98) إذ جاءت العبارة رقم (8) تلجأ الإدارة لعقوبة التحويل من مصلحة أو منطقة إلى أخرى كعقوبة للعامل في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,98 وانحراف معياري قدره 1,04 .وفي الرتبة الأخيرة العبارة رقم (5) العمال الكسالى ليسو في منأى عن المساءلة و العقوبة بمتوسط حسابي قدره 1,98 وانحراف معياري قدره 0,80 يشير إلى تقارب كبير لأراء أفراد العينة حول متوسط العبارة. وفيما يلي نستعرض آراء عينة الدراسة من خلال العبارات المكونة لهذا البعد، مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

1- تبين نتائج الجدول بخصوص العبارة رقم (8) : تلجأ الإدارة لعقوبة التحويل من مصلحة أو منطقة إلى أخرى كعقوبة للعامل ودون إرادته ، التي احتلت الرتبة الأولى وبمستوى موافقة مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.98 أما الانحراف المعياري الذي

يشير من خلال قيمته المقدرة بـ1.04 الى تقارب نسبي لآراء مفردات العينة حول قيمة المتوسط الحسابي للعبارة.

تؤكد هذه النتائج وجود انحرافات بالمؤسسة وتطبيق لمثل هاته العقوبة التي يفترض اللجوء إليها إلا في حالات الضرورة القصوى، والتي تشكل حافز سلبى تستعمله الإدارة ردعا للعامل ولبقية العمال ، فاعتبار التحويل لوظيفة أخرى لا تختلف عن الوظيفة السابقة من حيث الأجر والمسؤولية والذي يمكن استخدامه كحافز ايجابي ، إلا أنه عندما يكون دون إرادة العامل ومن المكان الذي تعود عليه إلى مكان آخر بسبب إخلاله بمسؤوليته فهو يشكل حافزا سلبيا .

2- يظهر التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان أن العبارة رقم (7) : تلجأ الإدارة لعقوبة الإنزال في رتبة أو مسؤولية عامل لقاء إخلاله بواجباته، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,61 وبانحراف معياري قدره 0,92 الذي يدل على وجود تقارب في الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط الحسابي ، أي عدم تباين كبير في وجهات النظر لمحتوى العبارة ، لتعكس بذلك مستوى مرتفع من حيث الموافقة على مضمونها . فمن خلال هذه النتائج يتبين أن نسبة كبيرة مقدرة بـ 60.24 توافق على أن عقوبة الإنزال يتم تطبيقها ، وهناك نسبة ضعيفة ترى عكس ذلك ربما راجع هذا كون هناك حالات مسكوت عنها يستوجب الأمر إيقاع مثل هذه العقوبة ، فلجوء إدارة المؤسسة لمثل هذا النوع من العقوبة عندما تتوفر الأركان القانونية ، اذ هو

تخصيص العامل ليشغل وظيفة ذات أجر ومكانة ومسؤولية أقل فالمؤشر يؤكد وجود انحرافات وهو ما يدعم نتائج مؤشرات الانضباط .

3- يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (1): تتعامل الإدارة بأسلوب ( لفت الانتباه، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة.....) عند مخالفة العامل لواجباته، جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,53 وبانحراف معياري يقدر ب 1,13، يدل على وجود تشتت إجابات أفراد العينة حول متوسط هذه الفقرة، وتكون بذلك درجة الموافقة متوسطة. يتبين أن هناك إجراءات تتخذ ضد العمال المخلين بواجباتهم تمس بحقوقهم و هو ما ينص عليه القانون الداخلي للمؤسسة، أما النسبة التي ترى أنه لا يتم تطبيق هذه الإجراءات يمكن تفسير هذا الأمر بأن هناك حالات تتطلب إيقاع مثل هذه الإجراءات لكنه مسكوت عنها من طرف المسؤول و الإدارة، و هو ما يعبر عن استياء و تذمر هذه الفئة من لا عدالة تطبيق النظام التأديبي .

4- يلاحظ أن الموافقة على مضمون العبارة رقم (2) تسعى الإدارة فقط للتلويح بالعقاب من بعيد لمنع وقوع المخالفة والسلوك غير المرغوب من قبل المبحوثين جاء ت بمستوى مرتفع، تؤكد قيم المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 3,51 والانحراف المعياري 0,97 الذي يظهر تقارب آراء عينة حول قيمة المتوسط الحسابي للعبارة . إن ما يلفت الانتباه نسبة كبيرة من المبحوثين موافقة على أن إدارة المؤسسة تلوح بالعقاب فقط من بعيد فهو نظام لا يهدد بالعقوبة التأديبية بل يبدو أن هناك مرونة في التعامل مع المنحرفين بعيدا عن القسوة.

5- يظهر التحليل الإحصائي للجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (3) المتضمنة منطق الإدارة ليس تصيد الأخطاء وإيقاع العقوبة ضد المخالفين، هو 3,33 ويظهر قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 1,11 ليشير إلى تشتت لبعض آراء المبحوثين عن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة، وتعكس هذه النتيجة مستوى متوسط من حيث الموافقة على مضمون العبارة.

من خلال المعطيات هناك اتجاه يميل نحو الإيجابية لإدارة المؤسسة لفرض النظام من خلال اعتبار العقوبة وسيلة للإصلاح و ليست غاية في ذاتها، فلم يعد استخدام رقابة بوليسية لتصيد الأخطاء و أصحابها من أجل إنزال العقوبة بحقهم، فهي تلمح لمنع وقوع الانحراف و تكراره، ما تؤكد نتيجة العبارة رقم ( 1 ).

6- ومن خلال معطيات الجدول يظهر أن مستوى الموافقة على العبارة رقم (9) : إدارة المؤسسة سيدة في قراراتها لا وجود لتدخل هيئة أو أفراد من خارجها لمسامحة أو معاقبة عامل من العمال ، هو متوسط، تؤكد قيم المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 3.15 والانحراف المعياري بقيمة 0.93 الذي يظهر تقارب آراء عينة الدراسة نحو محتوى العبارة لتحتل العبارة المرتبة السادسة . تعكس هاته النتيجة وجود تدخلات من خارج إدارة المؤسسة الهيئة التي لها سلطة تأديب وهو ما يشكل إجحاف في حق المؤسسة والعمال ويطعن في عدالة العقاب

7- بالنسبة للعبارة رقم (4) المتعلقة بأساليب الرقابة المتبعة بالمؤسسة تعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء، قد احتلت الرتبة السابعة ويلاحظ، أنها تقع في بداية

المستوى المتوسط من حيث الموافقة على محتواها، تؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 2,63 والانحراف المعياري 0,82 الذي يعكس وجود تقارب كبير في الإجابات وعدم تشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة . باعتبار الرقابة يتم بمقتضاها التحقق من الأداء ويتم على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعة للأداء والانضباط ، بغرض التقويم والتصحيح ، فهي الوسيلة الإدارية التي من خلالها نتأكد من سير العمل داخل المؤسسة وكشف الأخطاء أو التقصير أو الانحراف ، لتداركها قبل اللجوء لأي إجراء عقابي بالاعتماد على التوجيه والإشراف والإصلاح ، فوجود نظام رقابي فعال دوري أو مفاجئ يعمل على كشف الأخطاء قبل تفاقمها وبتقديم النصح والإرشاد مما يقلل من انحرافات العمال لكن الواقع يظهر ضعف آلية الرقابة ويؤكد وجود خروقات متمثلة في عدم الانضباط كما تشير إليه نتائج البعدين السابقين وكذلك نتائج المؤشر رقم (1) .

8- يلاحظ أن مستوى الموافقة على العبارة رقم (6) يعاقب كل من ينتهك القواعد بدون استثناء ولا مجاملة، هو منخفض، تؤكد قيم المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 2,23 والانحراف المعياري ب 0,93 الذي يظهر تقارب آراء أفراد عينة الدراسة من المتوسط الحسابي للعبارة. يؤكد هذا المؤشر نتيجة العبارة السابقة رقم ( 5 ) بأن هناك تجاوز و خرق للقانون من طرف الإدارة لعدم معاملة العمال المقصرين على قدم المساواة، وحتى وإن يكن من الموضوعية أن تستثنى حالات من العقاب فقد يكون مثلا شخصان تورطا في نفس الفعل الإنحرافي لكن احدهما يعامل بطريقة أكثر تسامحا نظرا لتاريخه الطويل في الامتثال ،

غير أن معاشة العمال الواقع وظروف التمييز بين العمال كما تشير العبارة رقم (5) والتدخل أحيانا لجهات أجنبية في قرارات الإدارة بمسامحة ومعاقبة البعض كما تشير نتائج العبارة رقم (9) ما من شأنه أن يخلق تدمير واستياء العمال الذي يطعن في موضوعية وعدالة الإدارة عندما يتعلق الأمر بتطبيق العقوبة .

9- أما بالنسبة للعبارة رقم (5) والمتعلقة بالعمال الكسالى ليسو في منأى عن المساءلة و العقوبة يلاحظ أنها تقع في الترتيب الأخير لعبارات البعد و بمستوى منخفض من حيث الموافقة على محتواها حيث أن متوسطها الحسابي بلغ 1,98 يقترب من قيم مجال المستوى المنخفض جدا، في حين قدر انحرافها المعياري 0,80 الذي يشير إلى تركز قوي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول قيمة المتوسط الحسابي . يعبر هذا المؤشر على قيمة العدالة في تطبيق العقوبة التأديبية على كل من سولت له نفسه الخروج عن المعايير المنصوص عليها فأى عامل هو مطالب أمام القانون بأداء الواجبات مهما كانت رتبته في السلم الإداري و تنفيذ المهام المنوطة بمنصب عمله ،مستعينا في ذلك بقدراته الفكرية والبدنية حسب المادة ( 23 ) من النظام الداخلي للمؤسسة ، فالناس سواسية أمام القانون وهذا ما يفضي إلى نتيجة أن هناك خرق لقواعد التطبيق الفعلي للنظام التأديبي من طرف الهيئة المشرفة مما قد ينتج عنه عدم استقرار المؤسسة وانضباط عمالها.

2-4) عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

جدول رقم (14) علاقة الارتباط بين تطبيق العقوبة واحترام الوقت

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الدلالة
تطبيق العقوبة	3,11	1,15	0,29	0,004	دال
احترام الوقت	2,81	1,05			

يوضح الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط بين بعدي تطبيق العقوبة و احترام الوقت هي علاقة طردية ضعيفة نسبيا ، حيث بلغ معامل الارتباط  $r = 0,29$ ، وهذا ارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 يعني انه كلما ارتفع تطبيق العقوبة في المؤسسة زاد احترام العامل للوقت وبالتالي نقبل الفرضية الجزئية الثانية القائلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق العقوبة واحترام الوقت .

استنتاج حول الفرضية الجزئية الثانية القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق العقوبة و احترام الوقت .

بعد قيامنا بتحليل المعطيات يمكن القول ان كل مؤشرات بعد احترام الوقت هي ظواهر وتصرفات مكشوفة وغير خفية بالنسبة للمشرفين ولالإدارة وكذلك للعمال ومن خلال نظام المراقبة بالإضافة لنظام الإمضاء على ورقة الحضور في أوقات الدخول والخروج وكذلك طلب الرخصة في حالات الخروج لقضاء مصلحة ما، مما يتولد عنه الإحساس والخوف كون أن هناك إجراءات تتخذ ضد العامل لعدم احترامه للوقت ودون طلب أو التماس أي ترخيص

قانوني، مما يدفع بالفرد العامل نحو احترام الوقت وتجنب التقصير لتفادي كل ماله علاقة بالعقوبة كالتأنيب ، لفت الانتباه، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة وغيرها وما ينجر عنه من متاعب وعدم الرضا.

8-2) عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

جدول رقم (15) علاقة ارتباط قيم تطبيق العقوبة بالأداء الوظيفي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية	الدالة
تطبيق العقوبة	2,87	1,15	0,21	0,024	دال
الأداء	2,85	1,15			

يتبين من خلال الجدول رقم (15) أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين بعد تطبيق العقوبة و بعد الأداء من خلال معامل الارتباط "بيرسون" المقدر بـ 0,21 وهو ارتباط دال عند مستوى الدلالة 0,01، مما يعني انه كلما كان هناك تطبيق للعقوبة في المؤسسة صاحبه ارتفاع ضعيف في أداء العمال وبالتالي نقبل الفرضية الجزئية القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق العقوبة و أداء العمال .

استنتاج حول الفرضية الجزئية الأولى القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق العقوبة و أداء العمال .

من خلال تحليل معطيات الفرضية يمكن بان نستنتج بان شعور العامل بان هناك إجراءات تتخذ ضد الإخلال بالواجبات الوظيفية، من خلال الرقابة على الانجاز وما يتصل بأعباء الوظيفة تدفع بالفرد العامل على بذل الجهد ومحاولة عدم التقصير لتقادي كل ما يجلب عدم رضاه أو المساس بإحدى حقوقه المادية أو المعنوية جراء ما يلحقه من تطبيق العقوبات التأديبية. لكن يبقى هاجس الخوف من تطبيق العقوبة نسبي لسبب كون كثير من التصرفات والأشكال لازالت بعيدة عن السيطرة الحقيقية للإدارة .

وكما يرى ماير أن العقوبة تفسح مجالاً للاحتمالات أخرى ويكون عملها أشبه برجل يحاول ضبط لعبة على هيئة سيارة يدفعها بعيداً عن كل الاتجاهات إلا اتجاهها واحداً فإذا قدم الرئيس في مصنع ما إلى رجاله بواعث إيجابية فسيميلون إلى أداء العمل المنوط بهم عن طيب خاطر إذا كانت البواعث مرضية أما إذا هددتهم أو تعسف معهم فقد يكفوا عن الكسل أو السلوك غير المرغوب فيه أياً كان شكله النوعي، وبدلاً من ذلك يحطمون المعدات أو يتظاهرون بالانشغال.

## 2-9) عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة :

## جدول رقم (16) علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية	الدالة
تطبيق العقوبة	2,87	1,15	0,28	0,004	دال
الانضباط العمالي	2,83	1,10			

من خلال بيانات الجدول رقم (16) والمتضمن نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون، فإنه يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة لكنها ضعيفة حيث بلغ معامل الارتباط  $r=0,28$  بين متغير العقوبة التأديبية و متغير الانضباط العمالي، وهو ارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01. يتضح كذلك أن الأثر الايجابي للعقوبة هو أثر ضعيف لم يتجاوز ما كان متوقعا ، فعند النظر في علاقة العقوبة التأديبية بالانضباط العمالي نجدها علاقة ارتباط ايجابية ، هذا يؤول بنا إلى أن الاختيار الأساسي والفعال يتأكد بالنتائج العملية لأسلوب التحفيز الايجابي والسلبى معا، بمعنى أن التغاضي عن السلوك السلبى يؤدي إلى تمظهره في شكل وبائي والى موت النظام والطاعة غير أنها علاقة ذات قيمة ضعيفة عندما ترتبط بالأداء العمالي مقارنة ببعد احترام الوقت باعتبار مؤشرات غير خفية بإمكان ملاحظتها والتحكم فيها ،عكس بعض مؤشرات الأداء التي يصعب السيطرة عليها ، فالعقوبة لا تشكل حافز قوي بالنسبة لبعد الأداء.

## الاستنتاج العام:

إن النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة تؤكد نص الفرضية العامة التي انطلقنا منها وهي ارتباط انضباط العمال بعلاقة ذات دلالة إحصائية بالعقوبة التأديبية. وقد حققت الدراسة أهدافها حيث كشفت على مستويات العقوبة التأديبية، الانضباط العمالي . خلصت الدراسة أن الفضاء الاجتماعي للمؤسسة يهيمن عليه المتزوجون وذوو المستويات التعليمية الثانوية و الجامعية.

بينت الدراسة وجود مستوى مرتفع لمؤشر الاطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة ، و كذا لمؤشر توفر الحافز المادي (الراتب)، والى مستويات منخفضة فيما يخص الاتصال، وتوظيف أصحاب الكفاءات، وملائمة الهيكل التنظيمي لطبيعة وأهداف المؤسسة، تقييم الأداء (مكافئة الأفراد و التمييز بينهم)، كفاءة المسؤولين، دفاع النقابة على مصالح العمال، مشاركة العمال في اتخاذ القرار وكذا تشجيع التجديد و الإبداع .

أظهرت الدراسة فيما يتعلق بمحور الانضباط لمستويات منخفضة بالنسبة لمؤشرات عدم مغادرة العمال أثناء الدوام، عدم تفرغ العمال لمصالح المعارف و الأقارب على حساب وقت العمل و الحرص على ارتداء الزي الرسمي وتعليق الشارة.

انتهت الدراسة فيما يخص محور العقوبة إلى مستويات مرتفعة في تطبيقها للعقوبة كالتحويل والإنزال في الرتبة أو المسؤولية ولعقوبة (لفت الانتباه، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة....)، تسعى الإدارة للتلويح بالعقاب من بعيد، والى مستويات

منخفضة لمؤشرات العدالة في تطبيق العقوبة .انتهت أيضا إلى أن كل مستويات أبعاد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة

وعند التعامل مع النتائج السابقة وما أسفرت عليه مؤشرات الدراسة و نتائج علاقة ارتباط بيرسون التي تؤكد صحة الفرضيات المصاغة أي وجود علاقة بين المتغير التابع والمستقل ، ليتضح أن أساس محاولة إيجاد حل لمعضلة الانضباط يستلزم التعامل معها في إطار رؤية دقيقة، فمن جهة فالتسيير بالعقوبة التأديبية ليس مجرد قواعد قانونية تطبق آليا كلما ارتكب خطأ مهنيا، فالأمر بالإضافة للتحكم في المعايير القانونية يتطلب مهارة من طرف القائم على إيقاع العقوبة و التحلي بالموضوعية و العدالة في التطبيق، فمن خلال نتائج الارتباط بإدارة الانضباط تتطلب منا ليس التفكير في العقوبة كحل لمنع كل خرق للمعايير التنظيمية بقدر ما يتطلب منا تهيئة البيئة و المناخ المناسبين لمنع أو التقليل من المخالفات من خلال ثقافة تنظيمية ذات قيم ايجابية تتميز بالموضوعية في استقطاب الأفراد وفي توزيع المسؤوليات، بعدالة وإشراك العمال في صناعة القرار، وبمعايير تقويم الأداء، مع إعطاء الأهمية لعنصري التكوين و الاتصال، و التقليل من شعور الأفراد بالغبن والقلق الذي يعمل على امتصاص طاقة الفرد وإهدارها ويعرقل مجال الإبداع والابتكار الذي يدفع العمال إلى مشكلات غير منضبطة

## خاتمة :

في خاتمة البحث ومن خلال استعراضنا للجانب النظري والميداني للدراسة يتضح أن المحافظة على النظام والانضباط لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة من أهداف، من خلال تفعيل العقوبة التأديبية التي تخالف صورة ذلك النظام البوليسي الذي يتتبع ويصطاد أخطاء الأفراد ويقوم بإيقاع العقوبة ضدهم ، فهي تحتاج إضافة للتحكم في المفاهيم القانونية المهارة والعدالة والموضوعية، يتضح كذلك أن مسايرة العمال لما هو مطلوب منهم يتعلق ببعد أكثر تأثيرا من العقوبة وهو ما يطلق عليه بعض الباحثين بالبعد المنسي الذي يعبر على أهمية وجود ثقافة تنظيمية قادرة على أن تكون الموجه الرئيسي لسلوكيات العمال داخل التنظيم ، تعفيه من الإجراءات الإدارية المشددة وأساليب الرقابة الرسمية فهي الرابط الذي يربط أفراد التنظيم بعضهم البعض .ويمكن القول أن حالة العجز التي منيت بها المؤسسة الجزائرية عبر تاريخها وعند كل تغيير ، تعكس تنامي نمط عام من السلوك يعبر عن إهمالنا عن قصد أو غير قصد للبعد الإنساني لعلاقات الأفراد في مواقف تسييرهم وقيادتهم ، هذا بالرغم من الإرث الحضاري الإسلامي الذي نتشوق بالانتماء إليه ، فالتغيير وإن لم يمس أنماط التفكير ويعيد النظر في قضايا كالقيم والعادات والتقاليد سيبقى مجرد عملية مهذرة للوقت و مستنزفة للطاقات والتي تنعكس بدورها على الأداء والانضباط .فلقد اتضح أن مسالة العلاقات الإنسانية في العمل لم تلقى الرعاية الواجبة أو الاهتمام إلا عند اختفاء شخصية رب العمل.