

تمهيد :

يعتبر الانضباط من المواضيع الرئيسية والجديرة بالدراسة، فالمنظمات مهما اختلفت سياساتها وميادين نشاطاتها فإنها تعمل جاهدة على توفير مناخ وبيئة تنظيمية ملائمة بهدف الانضباط والتزام أفرادها العاملين لتحقيق أهدافها وغاياتها، إذ لا يكفي أن تمتلك المنظمة السياسات و الموارد المالية و الخطط المحكمة و التقنيات فقط مالم يكن هناك امتثال وتطبيق من قبل هؤلاء العاملين للمعايير الموضوعية، وفي هذا الفصل سأحاول الإلمام بهذا المفهوم وفقا للعناصر التالية .

1 / مفهوم وأهمية الانضباط:

إن الانضباط هو جوهر وأساس الحياة وسر نجاح الأفراد والمجتمعات، وعلى الإنسان أن يضبط سلوكه بشكل صحيح وفق ما تمليه سنن وقوانين النظام الاجتماعي في الأسرة، المدرسة، الجامعة، مكان العمل، الشارع وكل المؤسسات التي ينتمي إليها لكي يكون سلوكه وأدائه مقبولاً ومشجعاً ولا يقابل بالرفض والاستهجان، وأنه من الأفضل أن يكون مصدر هذا الانضباط منبعث من الرغبة والافتتاع ولا يكون بدافع الرهبة أو الخوف من العقاب أي الإجبار.

يدل الانضباط في مفهومه اللغوي على الحفظ بالحزم وهو مشتق من لفظ ضبط يضبطه ضبطاً، وهو لزوم الشيء وحبسه ويقال فلان لا يضبط عمله إذا عجز عن ولاية ما وليه، ورجل ضابط أي قوي على عمله¹

وبينت الإدارة العامة للمعجميات (1984) أن الانضباط هو "ضبط الميول والسلوك إما بإرادة الفرد نفسه أو بتأثير سلطة خارجية".²

وفي هذا الصدد يذكر إيمرسون أن أسس الانضباط يمكن اكتسابه "من خلية النحل أفضل مما يؤخذ من مرجع مطبوع ولا يبدو أن نحلة تطيع أوامر نحلة أخرى ولكن روح خلية النحل عظيمة إلى حد أن كل نحلة تبذل طاقتها بإخلاص ومراعاة للآخرين من أجل

¹ ابن منظور، محمد مكرم، لسان العرب، ج9، الرياض، مكتبة الرشد، 2003.

² الإدارة العامة للمعجميات، معجم علم النفس والتربية، مجمع اللغة العربية: دار الكتاب، 1984.

خير الخلية، وعندما تكف الذكور عن أن تكون ذات فائدة فإن الشغالة أو العاملة تتخلص منها.... روح الخلية لو وجد في المنظمات لكانت مهمة الإدارة أسهل كثيرا وأكثر إتباعا.¹

لقد أعجب إيمرسون بانضباط النحل في العمل لإنجاح روح الخلية التي يظهر "مدى التفاني المنقطع النظير من أجل الخلية أو المنظمة"².

وتتجلى صور أخرى للنظام عند النحل " فإذا فرغت من بناء البيوت خرجت خماسا تسيح سهلا وجبلا، فأكلت من الحلاوات المرتفعة على رؤوس الأزهار وورق الأشجار فترجع بطانا، وجعل سبحانه في أفواها حرارة منضجة تتضج ما جنته فتعيده حلاوة ونضجا ثم تمجه في البيوت حتى إذا امتلأت تلك البيوت عمدت إلى مكان آخر إن صادفته فاتخذت فيه بيوتا، وفعلت كما فعلت في البيوت الأولى، فإذا برد الهوى وأخلف المرعى، وحيل بينها وبين الكسب، لزمت بيوتها واغتذت بما ادخرته من العسل وهي في أيام الكسب والسعي تخرج بكرة وتسيح في المراتع، وتستعمل كل فرقة منها بما يخصها من العمل فإذا أمست رجعت إلى بيوتها"³.

" وإذا كان وقت رجوعها وقف على باب الخلية بواب منها ومعه أعوان فكل نحلة تريد الدخول يشمها البواب ويتفقدتها فإن وجد منها رائحة منكرة أو رأى بها لطفة من قدر منعها من الدخول، وعزلها ناحية إلى أن يدخل الجميع، فيرجع إلى المعزولات الممنوعات

¹ - جان دنكان وجاك دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة، دروس من مؤسسين ومؤسسات العمل الإداري، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991م، ص: 61.

² - عبد المعطي محمد عساف، نظرية الأولى للتفوق الإداري، نظرية الإدارة بالقيم، "الطريق إلى العالمية" ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 318.

³ - عمر سليمان الأشقر، العقيدة في الله، قصر الكتاب، البليدة، الجزائر 1989 في الله ص 105.

من الدخول، فيتفقدن ويكشف أحوالهن مرة ثانية فمن وجده وقع على شيء منثن أو نجس قده نصفين، ومن كانت جنايته خفيفة تركه خارج الخلية هذا دأب البواب كل عشية¹.

أثبت العلم الحديث أن الفيلة تعقد المحاكم للمخالفات التي تقع من بعضها وتصدر المحكمة على الفيل المذنب بالنفي عن الجماعة، ليعيش وحيدا في عزلته. " ²

وفي كتاب " الله والعلم الحديث " لعبد الرزاق نوفل ص : 128 أن العالم رويال ديكونسون وهو عالم في التاريخ الطبيعي قال في كتابه " شخصية الحشرات":

لقد درست مدينة النمل عشرين عاما في بقاع مختلفة من العالم فوجدت أن كل شيء يحدث في هذه المدينة بدقة بالغة، وتعاون عجيب ونظام لا يمكن أن نراه في مدن البشر، لقد راقبت النمل وهو يرعى أبقاره، وهي خنافس رباها في جوف الأرض زمانا طويلا حتى فقدت في الظلام بصرها.

" ولاحظ أن النمل قد زرع مساحة بلغت خمسة عشر متر من الأرض وأن جماعة من النمل تقوم بحرثها على أحسن ما يقضي به علم الزراعة، وحين ينبت الزرع تخرج معه أعشاب مضرّة، وتتجمع عليه الديدان، فتختص جماعة من النمل لإزالة هذه

¹ - عمر سليمان الأشقر، مرجع سابق، ص 105.

² - محمد جواد مغنية، الإسلام والعقل، دار العلم للملايين بيروت ط2، 1979. ص45.

الأعشاب والطفيليات، وأخرى لحراسة الزرع من الديدان، وهكذا رأى العالم قرى النمل مزدحمة بالعمل والعمال، والتدبير والنظام، والتعاون الجماعي"¹.

" يجلس الإنسان إلى عمله في الساعات المعنية بكل عزيمة وإصرار على الانجاز وأن يتابع بكل عزم أعماله دون إهمال وأن يحترس من الغفلة أو الشرود اللذان يسوقان للإهمال والإقدام على ما يعيب، فهذا الانضباط يجعل الإنسان يتقيد بنظام خاص في حياته المهنية يخلو من الفوضى والعشوائية"².

فالانضباط هو عكس التسبب والانحراف، فهو الامتثال للقوانين وتجنب السلوكيات الخاطئة والغير مرغوب فيها، والالتزام بقرارات القائد أو المشرف حتى لو تعارضت مع القناعة الذاتية للفرد لأن التنفيذ لا يحتمل النقاش وإلا سادت الفوضى وفقدان الهيبة. هو "توافق سلوك الأفراد العاملين مع ضوابط ومقاييس السلوك المقبول والمحدد من قبل الإدارة إضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها في العمل"³.

يرى أيمن الدويك أن الموظف المنضبط الطموح هو " الذي يسعى للنجاح في عمله وتحقيق أعلى الدرجات لذلك فهو يراعي أنظمة العمل ويلتزم بما تضعه الإدارة من قوانين ويجتهد بشدة في تأهيل نفسه واكتساب الخبرة التي تفيد العمل ويتدرب بذاته فيما يلزم لأداء عمله بالشكل المطلوب ولا يتوقف عن ذلك أبدا ولا ينصرف عند انتهاء الدوام

¹ - محمد جواد مغنية، مرجع سابق، 105.

² - محمد جواد مغنية، نفس المرجع، ص 02.

³ - محمد عباس، سهيلة. حسين علي، علي. إدارة الموارد البشرية . الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، 2007،

الرسمي إذا لم يكن قد انتهى من عمله، فالضرورة عنده انهاء العمل بشكل مقبول وليس انتهاء الدوام"¹.

لقد أشار ياماشيما (HAJIMI YAMACHIMA) من جامعة كيوتو وهو أحد أشهر الأخصائيين في الإدارة والتسيير عندما سئل عن سر نجاح التجربة أو المعجزة اليابانية فأجاب : أن الاعتقاد السائد هو أن اليابانيين يعملون أكثر ولكنهم في الحقيقة يعملون أفضل، أنهم كغيرهم يعملون 43 ساعة في الأسبوع أي 2000 ساعة في العام بينما يعمل الكوريون 3000 ساعة في العام أي بزيادة الثلث، ليست هناك معجزات وخوارق، أن العامل في اليابان يتفوق في تأهيله الثقافي والمهني على زميله في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية.

فالمجتمع الياباني الذي خطى بعد الحرب العالمية الثانية خطوات ملفتة للأنظار وفي كل المجالات كان بفضل الإنسان الياباني الذي أصبح مثالا يحتذى به في الانضباط والإخلاص والتفاني في العمل، ففي دراسة عن هذا المجتمع اكتشف تورانس أنه " من الممكن الوصول بمعظم أفراد المجتمع إلى مستوى متفوق من الأداء أو كما وصفهم تورانس بمجتمع فائق الإنجاز... ولقد وصلت اليابان إلى ما وصلت إليه من خلال إرساء سياسة تعليم هدفت في المقام الأول إلى بناء الإنسان على أساس علمي تحفيزي يصل به إلى أقصى كفاءة ممكنة حيث تحول هذا المجتمع إلى مجتمع مكون من 115 مليوناً من فائقي الإنجاز... وهكذا استطاعت اليابان أن تزرع التفوق في شخص

¹ - أيمن أحمد الدويك، السلوك الانتهازي في العمل، ص25.

الإنسان الياباني من خلال التعليم... ولقد كان لدى الإنسان الياباني نفسه استعداد للتعليم فتعلم، وللتغيير فتغير، وللتفوق فتفوق"¹.

2 / الضبط وسيلة لتحقيق الانضباط :

غالبا ما يتم الخلط بين المفهومين فالضبط لغة: يعني لزوم الشيء وحبسه، ضبط عليه وضبطه يضبط وضبط الشيء حفظه بالحزم، والرجل ضابط أي حازم ورجل ضابط أي قوي شديد.²

وفي القاموس المحيط: الضبط يعني حفظه بالحزم حفظا بليغا، أحكمه وأتقنه ويقال ضبط البلاد وغيرها أي قام بأمرها قياما ليس فيه نقص وضبط الكتاب ونحوه أي أصلح خلله أو صححه وشكله.³

ويعرف عبد الله الأسعل "الضبط الاجتماعي بأنه: "اصطلاح يعرفه علماء الاجتماع القانوني وعلوم السياسة ويقصد به مصادر التأثير الاجتماعي على السلوك الفردي ومجموعة العوامل المؤدية والاجتماعية والنفسية التي تحكم في سلوك الفرد خصوصا في نزوعه نحو الجريمة والاعتداء على قيم المجتمع".⁴

¹ - حسن حمدي، دليل الطالب لتطوير مهاراته: مهارات التفوق والإبداع. أساليب التخلص من طرق التفكير التقليدية في التعلم وتنمية موهبة الإبداع، ط1، دار اللطائف للنشر والتوزيع، القاهرة. 2004، ص 20.

² - صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر 2004، ص 99.

³ - الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ج3، دارالعلم للملبيين، لبنان ، ص533.

⁴ - عبد الله الأسعل، التغير الاجتماعي وتطور دور الضبط الاجتماعي في العالم العربي، مجلة الأمن والحياة، الرياض العدد 6 / 1983، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، ص 60 .

كما يعرف موريس Cuisson MAURICE الضبط الاجتماعي بأنه " مجموعة من الوسائل التي يستخدمها الأفراد للحد أو منع الانحراف"¹.

كما يشير مفهوم الضبط الاجتماعي من وجهة نظر المنظومة الاجتماعية " مختلف القوى التي يمارسها المجتمع للتأثير على أفرادها من عرف وتقاليد وأجهزة يستعين بها على حماية مقوماته، والحفاظ على قيمه ومواصفاته، ويقاوم بها ما عسى أن يتطرق إلى عوامل الانحراف ومظاهر العصيان والتمرد، فينبطوي مفهوم الضبط الاجتماعي، وعلى كيفية تقبل الأفراد وفئات المجتمع للطرق والأساليب التي يتم بها الضبط"².

في حين يذهب البعض إلى اعتبار الضبط الاجتماعي صورة لتحقيق الامتثال أمثال " جيروم داود" حيث يشير إلى أن هناك أربعة عناصر لا بد أن تتوفر في أية صورة من صور الضبط وهي: وجود الشخص المتسلط أو الجماعة التي لديها قوة التحكم في الفعل الاجتماعي، ووجود هدف واضح للفعل، ومستويات أو قواعد واضحة ومحدودة للسلوك تعتبر بمثابة وسائل لتحقيق الهدف، ثم أخيراً وجود نوع معين من الوسائل المقررة لتدعيم وتعزيز الامتثال للمعايير، ولا بد من التفاعل الايجابي بين هذه العناصر لكي يتحقق الضبط الاجتماعي³.

²—MAURICE ,le contrôle sociale du crime universitaires de France 1983, p21. CUSSON

² - إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، البيئة المصرية العامة للكتاب، 1975، ص 357.

³ - سامية محمد جابر، نظريات الجريمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 41.

كما يذهب "أوجيون" إلى تعريف الضبط الاجتماعي على أنه: "العمليات والوسائل التي تلجأ إليها الجماعة للتحكم في حالات الانحراف عن المعايير الاجتماعية، وإن كل ما يعتبر وسيلة من وسائل تنظيم السلوك يعتبر في الوقت نفسه أداة من أدوات الضبط الاجتماعي¹.

كما يعرف كل من "ماكيفر" و"بيدج" الضبط الاجتماعي على أنه: "وسيلة لحفظ النظام العام للمجتمع وصيانة شكله، أما وظيفته فتتبلور في تحقيق الموازنة للمجتمع في حالة حدوث التغيير الاجتماعي الذي ينتج عنه نوع من الخلل الاجتماعي"².
هناك اتجاهان أساسيان يحصر فيهما فاعلية الضبط الاجتماعي:

الأول: أن فاعلية الضبط الاجتماعي تتوقف على أدواته المختلفة أي أنه كلما زادت هذه الأدوات نفاذ إلى الأفراد أصبغت بالطابع الرادع في أكثر الأحيان، ظهرت آثار الضبط في التقليل من نسب الانحراف وخاصة ذلك النوع الذي فيه اعتداء على المعايير الاجتماعية ذات الطابع العام، ويعم أنصار هذا الاتجاه موقفهم بقولهم (أننا نريد وسائل ضبط في المجتمع الحديث لها قوة القهر والإلزام التي كانت للوسائل العرفية في المجتمعات القديمة والبسيطة أن هؤلاء يؤكدون على أهمية القانون وضرورة توسيع نطاقه

¹ - محمد سلامة غباري: الانحراف الاجتماعي ورعاية المنحرفين، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2002 ص 171.

² - محمود أبو زيد: علم الاجتماع القانوني، الطبعة الثانية، مكتبة غريب (الكويت)، ص 211.

وتحديد قواعده بحيث يكون صالحا لمواجهة أي انحراف مهما صغر في المجتمع رعاية للنظام والامتثال¹.

الثاني: ذلك الاتجاه الذي لا ينكر أهمية وسائل الضبط (القانون) في الوصول إلى درجة الامتثال العالية ولكن مؤيديه يرون أن الفاعلية النهائية للضبط الاجتماعي تتوقف على طبيعة الجماعة وعلى نمط التنشئة الاجتماعية من ناحية أخرى، ولذلك يحاولون أن يركزوا أنظارهم على الظروف الاجتماعية التي قد تؤدي إلى الانحراف أو الامتثال².

3/ الضبط الاجتماعي الايجابي والسلبى³:

أ- الضبط الاجتماعي الايجابي:

يعتمد على دافعية الفرد الايجابية نحو الامتثال والمسايرة، ويتدعم هذا النوع من الضبط عن طريق تعزيز المكافآت التي تتفاوت من المنح المادية الملموسة إلى الاستحسان والتأييد الاجتماعي، على أن صورة الضبط الاجتماعي الأساسية تعتمد على استمماج الفرد للمعايير الاجتماعية والقيم وتوقعات الدور من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، الأمر الذي يجعل الفرد يندفع نحو الامتثال لأنه يعتقد في صدق المعيار الاجتماعي، ولهذا تعتبر المكافآت والعقوبات بمثابة أدوات مدعمة للدافعية أكثر منها

¹ - محمد عاطف غيث، المشاكل الاجتماعية والسلوك الانحرافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1984، ص 211.

² - محمد عاطف غيث، نفس المرجع، ص 312.

³ - محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2006، ص 386-387.

مصدرا أوليا لها ومن ثم عملية استدماج القيم والمعايير الاجتماعية عن طريق أعضاء المجتمع ضرورية لاستقراره.

ب - الضبط الاجتماعي السلبي:

ويعتمد على العقاب أو التهديد بالعقاب وبتفاوت من القوانين (التي تهدد بالإعدام أو السجن أو الغرامة) إلى العادات.... التي يتحمل من يخالفها عقوبة السخرية أو الاستهجان الاجتماعي أو رفض الجماعة له، ويمكن أن تكون صور الضبط الاجتماعي السلبية رسمية أو غير رسمية، وتعتبر في كلتا الحالتين مفروضة لأن الفرد يمثل لها بهدف تحاشي النتائج غير المرغوبة إذا حاول الاعتداء عليها أو خرقها.

فمن خلال هذه التعاريف يظهر أن الضبط هو الآليات والوسائل التي يفرضها المجتمع ومؤسساته لتحقيق صور الامتثال والمسايرة وهو ما يعبر عنه بالانضباط، وفي مجال العمل هو الاستجابة للنظم واللوائح التنظيمية من قبل العمال والتي تتجلى في السلوكيات الايجابية كالمواظبة و الالتزام بالمواعيد وبأداء العمل وإتقانه وهو ما يضمن تحقيق أهداف وغايات التنظيم . فهو توافق سلوك أفراد التنظيم مع ضوابط ومقاييس السلوك التنظيمي . ويتمثل الضبط التنظيمي في الآليات والوسائل التي يتبناها التنظيم كالتأديب أو ما يعبر عنه بالحافز السلبي الذي يستهدف حث العمال على الابتعاد عن أداء الأفعال والسلوكيات غير المرغوبة التي لا تخدم أهداف المنظمة أو التي قد تشل حسن سير العمل وانتظامه، أو من خلال الضبط الايجابي وهذا بالتشجيع والمكافأة لتدعيم دافعية

الأفراد نحو الامتثال للمعايير، وعن غرس القيم الايجابية التي توجه السلوك ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كالاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، التي تحقق استقرار التنظيم .

4/ كرونولوجيا الانضباط في المؤسسة الصناعية الرأسمالية :

إن هاجس المؤسسة الصناعية الرأسمالية كان دائما هو البحث عن نظام أو ما يسمى بالانضباط في العمل الشيء الذي أدى بها إلى العمل المستمر على تجديد أشكال مراقبتها العمالية، وما تاريخها إلا تعاقب لأشكال انضباطية، ولهذا فإن جون بول دي قدمان J.P.De Gaudmar يرى أن المؤسسة الرأسمالية عرفت عبر مراحل تطورها أربعة أطوار انضباطية وهي¹:

أ/الطور البانوبتيكي: Cycle Panoptique الذي كان الانضباط فيه يعتمد على تقنية المراقبة المباشرة للعامل أثناء عملية العمل فهو نمط مستوحى من النموذجين العائلي والعسكري أين العلاقات تكون فيه مبنية على السيطرة وفرض الخضوع باستعمال القوة الفيزيائية مباشرة.

ب/الطور الثاني: هو الطور الذي انتقلت فيه المراقبة من مكان العمل يشمل حياة العامل اليومية في دورتها الكاملة من المصنع إلى المنزل ثم العودة إليه.

¹ – jean Paul De Gaudmar, l'ordre de la production naissance et forme de la discipline de l'usine Paris, édition dunod 1982 p:12.

ج/الطور الثالث: هو الطور الذي أصبحت المراقبة فيه لا تعتمد على عامل الملاحظة المباشرة والجانب الإنساني، بل أدخلت الآلة ليكون لها الدور الحاسم في ترويض وأقلمة سلوك العامل من متطلبات العمل الإنتاجي.

د/الطور الرابع: وهو الطور الذي يجسد النضج الذي وصلت إليه المؤسسة الصناعية الرأسمالية بحيث أصبح الانضباط لا يعتمد على منطق القوة سواء كانت فعلية أو قانونية، بل أصبح يعتمد على تقنية الحوار والمشاورة للوصول إلى اتفاق تعاقدية يلتزم به الطرفان أي العمال أو ممثليهم من جهة وأرباب العمل من جهة أخرى.

في المرحلة الأولى من تطور النظام الرأسمالي ، كان هدف الرأسماليين هو تشديد الرقابة على العمال ومنعهم بشتى الوسائل من التهاون والتكاسل في العمل ، وذلك من أجل ضمان السير الحسن للعمل ومنه الزيادة في الأرباح ، ونعني بهذه المرحلة تلك الفترة الانتقالية من المانيفاكتورة إلى الفبركة ، ومن أجل وصول أرباب العمل إلى مبتغاهم كان لابد عليهم إعادة إنتاج قواعد الانضباط التي تأخذ جذورها من الأنماط الموجودة في المجتمع ، والنمط الأقرب منها هو " الثكنة العسكرية" المبني على السيطرة والإلزام والخضوع المطلق ، باستعماله أساليب قمعية والرقابة المباشرة من طرف رب العمل أو رئيس المعمل ، وطوال هذه المرحلة "اعتبر الانضباط كتقنية للمراقبة أكثر منه كتقنية لاستعمال الحسم في العمل..."¹

¹ Jean Paul, Gaudemar, Ibid, p21.

حيث ما يهم رب العمل هو وجود العامل في مكان العمل المخصص له ، وهذا نظرا للافتقار إلى الوسائل اللازمة للقضاء على الوقت الضائع وكما يقول غودمار "الأيام (أيام العمل) تكون طويلة لأن العمال عاطلين عن العمل في المصنع"¹ ، أي أنهم لا يعملون بجد وإتقان لحصول الرأسمالي على قدر كبير من فائض القيمة وبالتالي مدة المراقبة على حياة العامل تكون طويلة لأن هذا الأخير ليس له وقت فراغ معتبر.

هذا الشكل أنتج عدة مقاومات ضد الاستغلال والسيطرة ليس فقط عند " العمال المؤهلين الذين يستعملون تأهيلهم كسلاح المقاومة لخدمة حراك مستقل "² وإنما حتى العمال البسطاء حيث "بلغ عدد الإضرابات بسبب هذه الأشكال الصارمة للانضباط بفرنسا سنة 1906 إلى 106 إضراب شارك فيها حوالي 29630 عامل بلغت مدتها 518323 يوما ، مست 2175 مؤسسة"³ فإجراء ثورة على أساليب الرقابة والضبط أمر لا بد منه خاصة في حالة اتساع المصنع الذي يتطلب عددا كبيرا من المراقبين وبالتالي تكلفة مرتفعة لتحقيق الربح والسيطرة لأن الحصول على فائض القيمة يوجب سلطة مستمرة ودائمة ، هكذا يجد الرأسماليون أنفسهم أمام أربع متطلبات تتمثل في "سلطة مستمرة ذات فعل إنتاجي أقصى ، بتكلفة أدنى ، تمارس على عدد كبير من العمال"⁴ لذا يجب التخلي على المنهج التأديبي الشائع في المجتمع الذي ينص على معاقبة المخطئ أو المذنب

¹ Jean Paul, Gaudemar, Ibid, p21.

² Jean Paul, Gaudemar, Ibid, p81.

³ – Jean Paul, Gaudemar, Ibid, p81.

⁴ – Jean Paul, Gaudemar, Ibid, p22

لكي يكون قدوة للآخرين مادام لم يحقق خضوعه وطاعته للرأسمالي . يجب إذن تأسيس شكل جديد للضبط يتلاءم مع المتطلبات الأربعة لفائض القيمة فبناء الأحياء والمرابد العمالية و تنظيم أرباب العمل لبرامج التعليم ، فهذا يعني محاولة خلق انضباط في المصنع عن طريق ضبط المحيط الخارجي له ، وهذا طبعا للتخفيض من حدة المقاومة العمالية عن طريق اتخاذ استراتيجيه تهذيب اجتماعي ، إستراتيجية الرقابة على كل الأماكن والمجالات أين يمكن للهوية العمالية المستقلة أن تلجأ إليها ، بما فيها البيت ، وقد ذكر غودمار العديد من الأمثلة خاصة في فرنسا وإيطاليا . نذكر منها :الحي العمالي الذي بناه لومان سنة 1875 حول مصنعه للقطن بمدينة تورينو ، القرية الصناعية التي بناها " كرايسي " سنة 1877 قرب مدينة " كبريات،... " ، في فرنسا" كروزو حول مصانع " شنايدر الحي المنجمي لشركة" أزان "في منطقة " الألزاس .¹

إن الانتفاضات العمالية التي أقيمت من أجل تحسين ظروف العمل أرغمت الدولة على التدخل لتقليص مدة العمل ، إذ يمكننا القول أن استعمال الآلة يعتبر كرد فعل من طرف الرأسماليين لإخماد المقاومة العمالية ، فالآلة إذن لها وظيفة مزدوجة : وظيفة إنتاجية ليتمكن رب العمل من الحصول على فائض القيمة ، ووظيفة الضبط التي تحل محل الشكل السابق للرقابة المباشرة. وفي حين عجز الضبط الاجتماعي والآلة، يضطر الرأسمالي إلى الأخذ بأسلوب آخر من أجل ضمان الانضباط العمالي والذي يتجلى في تمثيل ممثلي العمال لسلطته في الأوساط العمالية. وهذا الأسلوب أصبح ممكنا مند

¹ – Jean Paul, Gaudemar, Ibid, p 110.

الاعتراف الرسمي بدور المنظمات العمالية وتدخلها في بعض شؤون المؤسسة بالتعاقد مع رب العمل حول الأجر، سير العمل، وضع القانون الداخلي للمؤسسة وشكل الانضباط الذي تفرضه على العمال رغم أنه يبدو صادرا من ممثليهم منذ أن ظهرت المجتمعات الرأسمالية أو ما يسمى بالمصانع الديمقراطية أو ما عرف بمفهوم الديمقراطية الصناعية.

5/ مقارنة نظرية للانضباط في سوسيولوجيا التنظيم :

5-1/ النظرية الكلاسيكية ومرحلة التأسيس:

إن الرغبة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية كان من وراء ظهور الفكر التنظيمي الذي حاول الوصول إلى مبادئ علمية عالمية صالحة للتطبيق في جميع الظروف ، ساهم في بلورة الفكرة عدة باحثين منهم تايلور فايول فيبر

5-1-1/ نظرية الإدارة العلمية

يعتبر فريدريك وينسلون تايلور أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة العلمية بعد ملاحظة لتدني الإنتاجية وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج، وكذا عدم وجود نظام ثابت لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج في مصنع الفولاذ، إضافة إلى مشكلة تظاهر العمال بالعمل في حين أن المنتج لا يستغرق إلا جزءا بسيطا .

قدمت نظرية ثلاث مبادئ أساسية التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية:

1- ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل، ويمكن استخدام دراسات الزمن،

وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي

2-التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال، مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكد من صلاحية وسائل العمل، وسرعة العمل ونوعيته وطريقة الأداء مع وجود إدارة للتخطيط لضبط عملية الإشراف.

3-يجب وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطيعة فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل ارتفع أجره، إذ أن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل¹.

يطلق على نظرية الإدارة العلمية نموذج التنظيم الآلي (الميكانيكي) نظرا لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات، ونظرت للعمال على اعتبار أنهم وحدات تتحرك آليا، وتجاهلت العنصر البشري، الأمر الذي جعلها تواجه مقاومة شديدة على مستوى القاعدة من كل من العمال وأعضاء النقابات العمالية، بل والإداريين أيضا وذلك بسبب تحكمتها الزائد في الجوانب الشخصية للعمل.²

عبر تايلور عن رأيه بمناسبة حوار المميز مع لجنة من غرفة الممثلين بالولايات المتحدة الأمريكية والتي ناقشت أفكاره سنة 1912، تبين من خلال الحوار أن تايلور أدرج الانضباط والتأديب ضمن مقارنته الشاملة حول تسيير المؤسسات.لقد سأله رئيس اللجنة، سؤالاً حول التأديب قائلاً: " في نظامكم العلمي ، حينما تجمع كل المعلومات ، وتدرس كل عناصر العمل ، وتعلن القوانين ، وتنظم طرق العمل ...الخ، وتقدم أوامر للعمال ،إذا

¹ - طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع الصناعي، دار غنيم للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص45.

² - طلعت إبراهيم لطفى، نفس المرجع ص 46.

لم يطبق العامل طرق العمل المبينة له هل في نظامكم وسيلة تأديبية؟¹ كان تايلور واثقا من نفسه وهو يرد على السؤال المطروح :

" بالتأكيد هناك وسيلة سيدي الرئيس، لأن كل مؤسسة كيفما كانت طبيعتها والتي لا يكون لديها نظام للانضباط، اعتقد أنني استطيع القول أنها حقيقة مؤسسة سيئة بلا قيمة. في المؤسسات ذات التنظيم العلمي يجب، أن يكون الانضباط نتيجة توافق حر لأنه من واجب أولئك الذين هم جزء من القيادة في رأي بإحسانهم إلى العامل وبعاطفتهم استعمال كل فن الإقناع، لتحقيق التزام العامل بهذه القواعد وبعد ما يكون التصرف بهذا الشكل يمكن حينئذ فقط رفع حدة الخطاب تدريجيا حتى تستنفذ كل مصادر اللغة الانجليزية قبل أن نسلم بالفشل في دفع العامل للقيام بما يجب أن يقوم به ، إذا لم تنجح هذه الطريقة فلا بد من اللجوء إلى وسائل أكثر صرامة لتحقيق الانضباط² ". وأكد تايلور في نفس المناسبة، أن المسؤولين " يصبحون خدما للعمال في طريقة التنظيم العلمي للعمل ، إذ أن من واجبهم أن يكونوا بالقرب منهم وأن يساعدهم بكل الطرق وأضاف " أصرح لكم أن أعضاء القيادة ملزمون بالانضباط وبصرامة أكبر من العمال ، التنظيم العلمي هو ديمقراطية حقيقية"³.

¹ – Frederick W.Taylor, **La direction scientifique des entreprises**(1911),

ENAG/EDITIONS, Alger, 1992, p225.

² – Frederick W.Taylor, *Ibid*, p256.

³ – Frederick W.Taylor, *Ibid*, p256.

موقف كهذا لتايلور يثير لدينا تساؤل حول موضوعية بعض انتقادات مدرسة العلاقات الإنسانية الموجهة إلى نظرية الإدارة العلمية حول أسلوب التعامل مع العامل.

5-1-2/ مدرسة التنظيم الإداري (التقسيمات الإدارية):

يرى فايول أنه "لا يمكن تصور السلطة من دون مسؤولية، أي من دون جزاء كمكافأة أو عقوبة كإجراء موافق لممارسة السلطة، فالمسؤولية ناتجة عن السلطة وهي نتيجتها الطبيعية وما يقابلها بالضرورة وحيثما تمارس السلطة سلطة تنشأ مسؤولية، إن الحاجة للجزاء الذي نجد أصله في الشعور بالعدالة، يؤكدنا أن الصالح العام يقتضي تشجيع الأفعال المفيدة وعدم تشجيع الأفعال الأخرى"¹.

كان اهتمام هذه المدرسة منصب على المشاكل التنظيمية الناشئة عن تقسيم العمل إلى أجزاء والتنسيق بينها" ويشير هذا المدخل إلى أنه كلما زاد تقسيم العمل إلى أبسط أجزائه المكونة زاد تخصص العامل، وارتفعت بالتالي مهارته، ومن ثم ترتفع الكفاءة الإنتاجية لنظام الإنتاج كله، كما يشير إلى ضرورة أن يتوازن تقسيم العمل من وحدة الرقابة"².

يختلف هنري فايول عن تايلور في الخلفية العملية، فهو لم يبدأ حياته العملية عاملاً، بل مديراً في إحدى الشركات في بلاده فرنسا، وصاغ نظريته اعتماداً على خبرته

¹ – Henri Fayol, Administration industrielle et générale(1916), ENAG/EDITIONS, Réghaia, Algérie, 1990, p 34.

² – الجوهرى عبد الهادي، علم الاجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 32 .

الشخصية حيث حاول إيجاد نموذج تسيير للإدارة مبني على مبادئ عامة تصلح لكل مدير ممارس في كل المستويات والظروف وفي جميع المنظمات من أن " الإدارة هي سلسلة من الأنشطة والوظائف"¹

هاته الأنشطة تتواجد في أية منظمة بدرجات متفاوتة وحسب فايول فإن النشاط التنظيمي هو عنصر هام تزداد أهميته كلما ارتقينا في السلم الهيراركي كونه يحتوي على عدد من القدرات الإدارية كالقدرات الجسمية والعقلية والأخلاقية والثقافة العامة والمعرفة المتخصصة والخبرة الفنية، وتنقسم إلى ست مجموعات:

1-النشاطات الفنية كالإنتاج والتصنيع.

2-النشاطات التجارية كالبيع والشراء والمبادلة.

3-النشاطات المالية كالحصول على رؤوس الأموال واستخدامها في الفعاليات الاستثمارية.

4-النشاطات المحاسبية: لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصائيات.

5-النشاطات الوقاية والضمان: مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد

6-النشاطات الإدارية: وهي التخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأوامر والتنسيق.²

ولضمان الانسجام مع القواعد التنظيمية وضع فايول " مبادئ للإدارة، وهي "

ملاحظات جوهرية تتعلق بالعلاقات السببية بين تصرف إداري والأثر الناتج عن هذا

¹ - جان دنكان وجاك دنكان ، مرجع سابق، ص88.

² - بلقاسم سلاطونية وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، طبعة 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008، ص 120.

التصرف، مما يجعل من الممكن التنبؤ بالنتيجة التي يمكن ان تحقق من تصرف إداري معين¹.

واعتبرها ضرورية لأي تنظيم ناجح حيث، أكد على ضرورة مراعاة المدير للظروف في مدى تطبيقه لكل مبدأ² هذه المبادئ هي:

1- تقسيم العمل والتخصص: لتحقيق الفعالية حيث تتوقف عليه عملية الإتقان والأداء الجيدين.

2- تكافؤ السلطة والمسؤولية: هذا المبدأ هو بمثابة العمود الفقري للتنظيم فالسلطة ناتجة عن المسؤولية ويمكن للشخص أن يستمدها من مصدرين هما سلطة قانونية مستمدة من المنصب الممارس والذي يخول له كل الصلاحيات لاتخاذ القرارات وسلطته شخصية مستمدة من الكفاءة والخبرة الشخصية.

3- الانضباط: يعني الالتزام باللوائح والقواعد التي تنظم العمل وبالتالي فهو يستوجب الطاعة والاحترام لكل القوانين التي من شأنها تحقيق النظام والانضباط الوظيفي .

4- وحدة الأمر: تعني الالتزام بتعليمات رئيس واحد حتى لا تحدث ازدواجية في إصدار الأوامر وتتعدد السلطات التي من شأنها إحداث عدم الانضباط في العمل يتمثل

¹ - حسن عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة 2006، ص 126.

² - حسين حري، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة) طبعة 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2006 ص 55 .

الانضباط بالأساس، في الطاعة، المواظبة، النشاط، الهدام، وعلامات الاحترام الخارجية، طبقاً للاتفاقيات المبرمة بين المؤسسة وأعاونها.

5- وحدة التوجيه: لتنسيق جهود الأفراد في اتجاه واحد قصد تحقيق أهداف المنظمة.

6- وحدة المكافأة: التحفيز العادل للعمال مقابل الجهود المبذولة في العمل لتحقيق رضاهم وظيفياً.

7- المصلحة العامة: لأن الهدف الأساسي للتنظيم هو تحقيق مصلحته أولاً مصلحة أفراد.

8- اللامركزية: تقتضي تركيز السلطات التنظيمية بيد شخص واحد هو (مدير عام) مثلاً ولا يمكن تفويضها لأي كان إلا في الحالات الضرورية والقصوى.

9- التسلسل الهرمي للسلطة: هو مبدأ يجب احترامه من قبل جميع أعضاء التنظيم وفي كل المستويات حتى يتحقق الانضباط التنظيمي.

10- الترتيب: هذا المبدأ يقتضي التنسيق بين الموارد البشري والمادية وحتى يتحقق الانضباط في العمل لا بد من وضع الأشخاص والأجهزة ومعدات العمل في أماكنهم المناسبة.

11- الإنصاف والمساواة: فالمساواة ناتجة عن العدالة والاحترام المتبادل في العمل والذي يؤدي إلى تكريس العاملين لولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

12- ثبات العاملين: يعني الاستقرار في العمل فعدم ثبات العمال بعد اكتسابهم للخبرة الفنية يعتبر إهدار للمؤسسة ماديا وبشريا وهو ما يعرقل أهداف التنظيم.

13- المبادرة: هو مبدأ يسمح بتنمية أفكار العامل وأرائه حول العمل للمساهمة في وضع الخطط وتنفيذها وهو ما يكسبه ثقة بالنفس وشعورا بالرضا وانضباطا في العمل.

14- روح الجماعة والتعاون: ومن خلاله يمكن خلق التمسك والانسجام بين العمال للرفع من معنوياتهم وضمان انضباطهم الذي يعتبر مفتاحا لنجاح المؤسسة.

وتشمل إسهامات فايول في الإدارة في أنه حدد عناصرها ووظائفها والتي تبدو كالآتي:

أ- التخطيط: يجب أن يتسم بالوحدة والمرونة والدقة والاستمرارية نظرا لارتباطه ببعدها النظر

ب- التنظيم: هو تنسيق النشاطات المرتبطة بترتيب الموارد المالية والبشرية.

ج- إصدار الأوامر: وهي عملية قيادة وتوجيه جهود العاملين لتحقيق أهداف التنظيم.

د- الرقابة: تعني التأكد من أن جهود العملية متناسقة ومنسجمة مع الخطط الموضوعة.

هـ- التنسيق: وهو وضع الجهود الخاصة بالعاملين في المنظمة في نسق واحد، لتحقيق

الهدف العام للمنظمة.

من خلال هذه الوظائف تتجسد سلطة الإدارة القيادية التحكم في التسيير والإشراف

المباشر في الميدان، مع الالتزام بالمبادئ الأساسية التي أكد عليها فايول بالإضافة إلى

القيم الإدارية التي يجب توافرها لدى العاملين داخل المؤسسات والتنظيمات الإدارية

والصناعية وتتمثل في قيم طبيعية أو بدنية مثل الصحة، القوة، والشكل العام، وقيم أخلاقية، وتتمثل في النشاط والحيوية، والعزيمة، وتحمل المسؤولية والتحلي بالأخلاق والمثل والمبادئ، كما أشار أيضا إلى أهمية توافر قيم أخرى تعزز من عمليات الابتكار والتجديد والإطلاع المستمر لتوفير المعلومات حول نوعية المهام المستندة إلى العمال مهما كان وضعه الوظيفي أو المهني بها.

من خلال المبادئ التي وضعها فايول مدرسة التنظيم الإداري أو كما يسميها التكوين الإداري أو التقسيمات الإدارية، فإن السلطة الإدارية وباعتمادها على الوظائف المذكورة تهئى مناخ ملائم للانضباط والإلتقان في العمل يضمن الكفاءة الإدارية والكفالة الإنتاجية¹.

إن الوسائل الأكثر فاعلية لإرساء الانضباط هي:

- أفضل الرؤساء في كل المستويات.
- اتفاقيات في أعلى درجات الوضوح والعدالة.
- عقوبات مطبقة بطريقة سليمة.

5-1-3/ النظرية البيروقراطية :

" يعتبر ماكس فيبر من ابرز علماء الاجتماع الذين اهتموا بدراسة التنظيمات حيث تمحورت دراسته حول مفهوم أساسي في التنظيمات و هو السلطة وبعض المفاهيم

¹ - علي عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتصورات الحديثة، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، (ص90. نقلا عن محمد المهدي تقيّة)، مرجع سابق ص74.

المرتبطة بها، أو محاولة تقسيمها بين الدول، أو بين الجماعات داخل الدولة، ويعرف القوة بأنها احتمال قيام أحد الأفراد، وفرض سلوكه على الآخرين، أما تعريفه للسلطة فهي

احتمال أن تطع جماعة معينة أوامر تصدر إليهم من قبل جماعة من الأشخاص¹

وقد حاول ماكس فيبر أن يسقط هذه المفاهيم على دراساته في التنظيمات واعتبرها موضوعات محورية داخل المنظمة، وي طرح فيبر في مؤلفاته ثلاثة أنواع أو أنواع أو أنماط لشرعية السلطة وهذه الشرعية تعتمد بدورها على القواعد والأسس التالية:

- الأسس التقليدية: وتقوم على الاعتقاد بقدسية التقاليد القديمة المتوارثة وشرعية السلطة فيها تستمد من المكانة الاجتماعية للقائمين بالسلطة، ولهذا تسمى بالسلطة التقليدية

- الأسس الكاريزمية: تقوم على الاعتقاد المطلق لقدسية معينة أو استثنائية لبطولة مثلا، أو كصفات غير عادية تفوق الشخص العادي، ولهذا سميت بالسلطة الكاريزمية

- الأسس العقلانية: وتقوم على الاعتقاد العقلاني، لأنماط من القواعد المعيارية حيث تمارس السلطة، وفقا لهذه القواعد التي تبحث أوامرها، ولهذا تسمى بالسلطة العقلانية الرشيدة².

¹ - عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر ط02، 2005 ص 207.

² - عبد الله عبد الرحمان، نفس المرجع، ص 209.

ويذهب فيبر إلى أن ممارسة السلطة تفترض أولاً وجود ظرف اجتماعي يتمثل في توجيه قيمي يمنح هذه الممارسة طابعا شرعيا، ويظهر هذا التوجيه من خلال الجماعة حينما يضطر الأفراد إلى الامتثال لأوامر شخص آخر والتكيف معها من خلال عملية ترشيديّة بسيطة أساسها حاجة الأفراد إلى توجيهات الآخرين، فضلا عن ذلك فإن ممارسة السلطة تفترض أيضا تعليق الحكم على الأوامر الشرعية والامتثال الطوعي لها، والواقع أن هذا الامتثال كما يرى ماكس فيبر لا يحدث بتأثير من الرؤساء بل نتيجة للضغوط الاجتماعية التي يمارسها المرؤوسون أنفسهم، وهذا هو السبب في أن امتثال المرؤوسين أنفسهم، وهذا هو السبب في أن امتثال المرؤوسين هو امتثال طوعي في طبيعته¹.

واهتم فيبر كذلك بدراسة النمط التنظيمي الحديث، حيث أوضح انه برغم وجود تنظيمات بيروقراطية في بعض المجتمعات القديمة، إلا أنها لم تحقق نموا ملحوظا إلا بظهور الدولة الحديثة، وقد أكد أن التنظيمات الكبيرة الحجم قد غزت المجالات الدينية والتربوية والاقتصادية بشكل سافر، وما ترتب عن ذلك من ظهور المركزية في قمة التسلسلات الرئاسية لهذه التنظيمات وتبنى الشكل البيروقراطي للتنظيم، بحيث أصبحت هذه التنظيمات تحكم بواسطة قواعد رشيدة تهدف إلى تحقيق أقصى درجات الفعالية، وقد اقتضى ذلك تحديد أشكال البناءات التنظيمية وفقا لأسس رشيدة تسعى في النهاية إلى تكييف العامل في وضعه التنظيمي لكي يحقق أقصى درجات الإنتاجية².

1 - السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط01، دار المعارف، القاهرة، مصر 1983، ص72.

2 - السيد الحسيني، نفس المرجع ص73.

ويتسم نموذج التقييم البيروقراطي الذي وضعه فيبر بعدة خصائص منها وجود درجة عالية من التخصص وتنقسم العمل، واحتكار الخبرة ووجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف أثناء أدائه للعمل، ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم وتحديد العضوية وفقا للمقدرة والخبرة الفنية، والفصل بين الملكية والإدارة داخل التنظيم والاعتماد على الرسميات والقواعد المكتوبة، ويرى فيبر أن الموظفين البيروقراطيين يعينون من قبل سلطة أعلى ولا يتم تعيينهم عن طريق الانتخاب، كما أنهم يتمتعون باستمرارية وظائفهم طيلة حياتهم وبارتفاع مكانتهم، بالإضافة إلى أنهم يتلقون رواتب ثابتة ومعاشات تقاعد¹.

ويرى فيبر أن هذه السمات أو الخصائص السابقة للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي تزيد من فرص اتخاذ القرارات الرشيدة داخل التنظيم وتؤدي إلى الكفاءة التنظيمية، التي تعد هي الهدف الأسمى للتنظيم البيروقراطي، وقد أكد فيبر على أن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي يعد من أفضل نماذج التنظيمات، التي تحقق الكفاءة التنظيمية، وذلك على طريق استبعاد العلاقات الشخصية والعاطفية لأعضاء التنظيم، وتعريف هؤلاء الأعضاء بالمواقف المختلفة داخل التنظيم، وبالرسميات والقواعد المتعلقة بتقسيم العمل، والتباين في السلطة ويفترض النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي أن البناء التدرجي (الهيراركي) المحدد للوظائف هو الذي يقدم أفضل الوسائل لتحقيق الكفاءة التنظيمية .

¹ - طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماعي الصناعي، دار غنيم للطباعة والنشر والتوزيع 2007، القاهرة ص 48.

5-2/ النظريات الحديثة ومرحلة بناء الانضباط:

5-2-1/ مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن المشاكل التي عانت منها المؤسسات الصناعية التي تتبنى المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسنه وعدم ضمان ولاء العمال، والغيابات والإضرابات فتحت الباب أمام مدرسة العلاقات الإنسانية لوضع مبادئ وتقنيات من أجل التغلب على هذا الوضع، وشكلت نتائج دراسات هاوثورن الميدانية (1927-1932) أساس نظرية العلاقة الإنسانية في دراسة السلوك التنظيمي التي انطلقت من دراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية العمال في الغداء، حيث تعتبر نموذجاً لنوع الدراسات التي كانت تجرى في إطار المدرسة الكلاسيكية غير إنها فشلت في إقامة علاقة سببية بين المتغيرين إلا أنها توصلت إلى إطار نظري جديد يتبنى مبدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية الذي تبلور في أفكار آليون مايو في 1946 حيث أكد في كتابه المسمى " المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية " بأن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية بالرغم من أهلية هذه الأخيرة .

فالاهتمام تحول من تمجيد الروح الفردية إلى التركيز على الناحية الاجتماعية فمدرسة العلاقات الإنسانية لم تبني مبادئها على نتائج هاوثورن فقط كما تشير أغلب الدراسات، وإنما تبلورت بالإضافة لذلك بسبب عوامل كالأزمة الاقتصادية التي شلت

العالم واضطرابات العمال المتكررة ونشاطات النقابات وعجز الفلسفة التaylorية على مجابهة المشاكل التنظيمية والسلوكية المطروحة.¹

أثارت حركة الإدارة العلمية موجة من الانتقادات كان أهمها ما ذكره أوليفر شيلدون (O.Shilddon) عام 1923 في مؤلفة فلسفة الإدارة:

"إننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا بين آليات الإنتاج، من أدوات وعدد ومواد وغير ذلك، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليست تنظيما ماديا معقدا فحسب، ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها" وخلال هذه الفترة تقريبا بدأت التجارب الشهيرة التي أجريت في مصنع هاوثورن التابع لشركة ويسترن إلكتریک تحت إشراف التون مايو وكانت هذه التجارب نقطة بداية مميزة، ومصدرا رئيسيا لكافة دراسة العلاقات الإنسانية بعد ذلك.²

وبالإضافة إلى التون مايو هناك رواد آخرون قدموا إسهامات مهمة في هذه المدرسة من بينهم جون ديوي، وكيرت ليفين، وديكسون، ورتلسبرجر، وماكروجر وأرجريس وغيرهم، وقد توصلوا من خلال دراستهم الأمبريقية إلى مجموعة من الحقائق منها:

1- أن كمية العمل التي يقوم بها العامل ملا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيقية، بل أيضا من الأوضاع الاجتماعية الهامة التي تحيط بمجال العمل.

¹مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 77/78.

²محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003، ص 145.

- 2- أن المكافآت غير الاقتصادية تلعب دورا هاما ورئيسيا في تحديد الدافعية وتحقيق مزيدا من تحقيق الإثباع النفسي للعامل أيضا.
- 3- أن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجود في تقسيم العمل.
- 4- يتحدد هذا التخصص من خلال وجهة نظر العمال على أنهم أعضاء في جماعة تنظيمية وليسوا مجرد أفراد ليس بينهم أي علاقات.
- 5- وقد أبرزت هذه المدرسة أهمية القيادة في وضع معايير الجماعة وتنفيذها كما أوضحت الاختلاف بين القيادة الرسمية والقيادة الغير رسمية.
- 6- كما أكدت على أهمية الاتصال بين الإدارة والعمال، للاستفسار عن الأسباب التي تؤدي بهم إلى القيام بأسلوب معين من الفعل، كما أكدت أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، كذلك أبرزت هذه المدرسة أهمية القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة للاتصال كما أنها قيادة تهتم بالمشاكل العمال، ولا تكتفي بمشاكل العمل.
- 7- كذلك توصلت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن التنظيم الاجتماعي للمنظمة ينقسم إلى نوعين من التنظيم وهما التنظيم الرسمي الذي يتمثل في اللوائح والقوانين التي تنظم العمل وتصنع الفرد موضع معين، بحيث نفرق بين المراكز والأدوار، ويعني هذا أن التنظيم الرسمي للمنظمة يتكون من السياسات والقواعد والتعليمات التي ترسم ما يجب أن تكون عليه علاقات العمل، أما النوع الثاني من التنظيم فهو التنظيم غير الرسمي الذي هو تلك العلاقات التي تنشأ بين الموظفين أو العمال في أسفل التنظيم أو في أعلاه، وهذا

نتيجة التفاعل اليومي بين أعضاء الجماعة نتيجة لضغوط العلاقات الرسمية، ويؤدي التنظيم غير الرسمي وظائف متعددة وقد تكون طيبة وقد تكون غير ذلك.

8- يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للصناعة إلى إلتون مايو، فهو يؤكد أنه عند دراسة المصنع تشاهد نوعي من التنظيم، الأول وهو التنظيم التكنولوجي والآخر هو التنظيم الإنساني، فالتنظيم الاجتماعي للمنظمة يتكون من أنماط العلاقات الناشئة بين الأفراد الذين يعملون معا ويتفاعلون فيما بينهم، ويتقبل معظم هؤلاء الأفراد هذه الأنماط من العلاقات ويعتبرونها أشياء ضرورية.

9- توصلت مدرسة العلاقات الإنسانية كذلك إلى حالة الاعتماد المتبادل بين التنظيم التكنولوجي والتنظيم الإنساني، يعني هذا أن التنظيم الإنساني يشكل ويعيد تشكيل التنظيم التكنولوجي، حتى يمكن تحقيق الأهداف الاقتصادية بشكل أكثر فاعلية أو لزيادة رضا أعضائه.

10- ذهبت المدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن المنظمة نسق اجتماعي، والنسق الاجتماعي يتكون من أجزاء فيها علاقات من الاعتماد المتبادل والتوازن ويزيد على ذلك، أنه لا يمكن فهم السلوك العمال إلا بعد فهم التنظيم غير الرسمي للجماعة التي يشتركون فيها، وعلاقة هذا التنظيم غير الرسمي بالتنظيم الاجتماعي الكلي للمنظمة.¹

كشفت هذه المدرسة على أثر الجماعات الغير رسمية على سلوك أعضائها وإنتاجيتهم وأن الكفالة التنظيمية والزيادة الإنتاجية تتوقف على تحسين أساليب الإشراف

¹ - محمد المهدي نقيه ، المرجع السابق، ص 102-107 .

وتدعيم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وكذا إشباع حاجات العمال إلى التقدير والأمن والشعور بالأهمية والانتماء، ورفضها لإستراتيجية الإدارة القائمة على الإجبار والسيطرة المباشرة على العاملين الافتراض بأن الإنسان يكره العمل ويفضل التبعية على الاستقلال بل إستراتيجية يعمل على تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار وتستفيد من العلاقات الإنسانية وتقوم على ثقة العاملين والإيمان برغبتهم في الاستقلال وتحمل المسؤول، كفيلة بتحقيق الولاء والانضباط.

5-2-2/ الإدارة بالأهداف:

يعتبر هذا المدخل امتداد للإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، ينسب إلى بيتر داركر وجورج أوديورن، يقوم هذا الاتجاه المتطور على أساس "الاهتمام بالنتائج وحسن توجيه العمال لبلوغ الأهداف المنشودة ومساهمة الرؤساء والمرؤوسين في رسم الخطة العامة وتقويم المسؤوليات والتزام كل طرف بإنجاز المهمة المسندة إليه" ¹ لقد أشار عبد الباري درة أن التركيز في الإدارة بالأهداف، على تحسين المستوى في العمل وخلق الفعالية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها، كما تقوم الإدارة بالأهداف على أساس توازن الجهود في المؤسسة في كل المجالات وعلى جميع المستويات آخذة في الاعتبار الأجل القصير والطويل ².

¹ - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص: 361.

² - عبد الباري درة، الإدارة بالأهداف، فلسفة ومدخل فعالان في الإدارة" مجلة الإدارة العامة" بالرياض، العدد 29، ماي

وأكبر ميزة للإدارة بالأهداف مقارنة بالمدارس الفكرية الأخرى أنها تقوم على أساس الفعالية في العمل سواء بالنسبة لهياكل المؤسسة أو لفعالية العمل الفردي كما أنها تعتبر بمثابة عملية تخطيطية للعمل في المستقبل¹.

من خلال الإدارة بالأهداف التي تسمح لشاغلي الأعمال والوظائف بما يلي:

- إدخال تحسينات على عملهم وأدائهم بما يخدم تحقيق العمل المطلوب منهم.
- حرية التصرف والمرونة في تنفيذ مهامهم عن طريق تفويضهم بقدر كاف من السلطة التي تمكنهم من تحقيق الهدف.
- المشاركة في تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم عملهم مع رؤسائهم.²

مما يشجع على تحقيق الانضباط والالتزام من خلال ركائز المشاركة والاستقلالية في العمل والاعتماد على الذات وكذا رفع الروح المعنوية لدى العمال إضافة لتوفير نظام كفي للاتصال وقوانين مرنة للتوظيف والحوافز وطرق فعالة لقياس الأداء والإشراف الغير مباشر على الأداء والتنفيذ، فإن الإدارة بالأهداف تصبح حقيقة تجمع بين أهداف المنظمة وأهداف العمال.

¹ - عمار بوحوش، المرجع السابق، ص 369.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، بيروت، طبعة 02، 2009، ص

3-2-5 نظرية z:

"قام وليام (William OUCHI) أستاذ بجامعة كاليفورنيا (لوس أنجلوس) بإجراء عدة دراسات للتعرف على سر نجاح المنظمات اليابانية في مختلف الميادين، كان ذلك في سنوات السبعينات من القرن الماضي في اليابان وفي الولايات المتحدة، فهي توفيقية للنموذج الياباني التي يصعب تطبيقها في المجتمع الأمريكي"

يرى قاسم القريوتي أنها: "تعتبر هذه النظرية تطبيقاً للنموذج الياباني في الإدارة في بيئة العمل الأمريكية ليتماشى مع الثقافة الأمريكية التي تركز على الفردية، وترتبط بين المكافآت والأداء"¹.

يرتكز هذا النموذج على منظومة قيمية تقوم عليها فلسفة المنظمة، المستوحاة من قيم النموذج الياباني، وتنسيق جهود الأفراد وتقنين سلوكياتهم بما يضمن ولائهم على المدى الطويل ومشاركتهم القرار، والتعاون، والتفاهم والصدق والمصارحة والقدوة الحسنة وتجنب الأنانية والتي يمكنها تحقيق الانضباط في العمل يرى وليام اوتشي أن " تحقيق التزام الموظفين بتطوير أسلوب أقل أنانية وأكثر تعاوناً تجاه العمل وقبل أن يتحقق هذا الالتزام لابد أن يكون هناك شيء من التفاهم والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التعبير الصادق والصريح عما يساور العاملين من شكوك أثناء عملية النقاش والتحليل.

¹ - قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 427.

فلا بد أن يتوافر للعاملين الحافز للتعلم في مناقشة الافتراضات القديمة ولإلقاء الأسئلة الصعبة مع ضمان مستوى كاف من الثقة التي تسمح لهم بالتحدث الصريح من زملائهم ورؤسائهم على حد سواء وفوق كل ذلك يأتي التعاون الذي تفوق أهميته أهمية أي شيء آخر¹.

يرتكز هذا النموذج التوفيقي على المبادئ التالية:

1- الجمع في عملية الاختيار والتوظيف بين مطلبي التجانس والتماثل والاتفاق حول القيم.

2- التوظيف طويل المدى.

3- عمليات التقييم وفق مقاييس رسمية واضحة وأخرى رسمية غير واضحة.

4- مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص.

5- القرارات تؤخذ عن طريق الإجماع والمشاركة.

6- المسؤولية فردية وليست جماعية فهي بمثابة حصاد فردي.

7- اهتمام شامل بالموظفين ونظام ترقية بطيء.

لتطبيق هذه النظرية اقترح اوتشي الخطوات الآتية: " فهم عمل المؤسسة ودور المدير فيها ومعرفة فلسفة الإدارة التي يعمل فيها المدير وتحدياته وتوضيح فلسفة المدير لرؤسائه في الإدارة العليا وتطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف وتطوير وتنمية مهارات المدير

¹ - عبد المعطي محمد عساف، المرجع السابق ص 207.

وقدراته الشخصية، اختيار المدير لنفسه بشأن تفهم وتطبيق النظام الإداري الذي يعمل على أساسه إلى جانب أهمية توفر الأمن والاستقرار الوظيفي وأهمية التقويم للعاملين واستخدام الترقية البطيئة والبحث عن مجالات المشاركة في العمل بين المدير والعاملين معه وتطوير شعور الولاء والانتماء للأفراد للمؤسسة، ولعل سبب نجاح هذا النموذج الفعال وتفوقه هو تمسكه بموضوع القيم التي تقوم عليها فلسفة المنظمة أكثر من الاهتمام بمسألة السوق والأرباح.

قام وليام " (WILIAM. OUCHI) أستاذ بجامعة كاليفورنيا بإجراء عدة دراسات للتعرف على سر نجاح للمنظمات إلى القرارات والذي يجعل الجميع منضبطا وظيفيا ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية "1.

6/المشكلات التنظيمية الانضباطية:

يرى ف. ليمرت أن المشكلة: "هي انحراف يتم داخل المجتمع أو بدائرة من دوائره تبدأ من الفرد وتنتهي إلى الجماعة"² ويؤيده في هذا الاتجاه جورج لندبرغ في تعريفه للمشكلة الاجتماعية فيقول: "السلوك الإنحرافي هو أي سلوك يفشل في الامتثال لمستويات محددة ويستطرد لندبرغ للمشكلة الاجتماعية فيقول: " المشكلة الاجتماعية في أي سلوك

1 - محمد مهدي تقيّة، المرجع السابق، ص66.

2 - محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص20.

انحرافي في اتجاه غير موافق عليه، له من الدرجة ما يعلو فوق مستوى الحد التسامحي للمجتمع¹.

6-1 / التعريف بالمشكلة الانضباطية :

وتعد المشكلات الانضباطية تلك السلوكيات السلبية التي تعد انحرافا عن أهداف التنظيم ولا تخدم أغراضه، مخالفة للقيم والأعراف التنظيمية والقواعد الرسمية والنصوص وتشريعات العمل.

وتبدو هذه المشكلات متعددة وتنتشر في الكثير من القطاعات الجزائرية سواء الإدارات الحكومية أو مؤسسات القطاع العام، يمكن تقسيمها إلى نوعين:

1- مؤشرات ملموسة: قابلة للقياس وبالتالي يمكن الوقوف على حجمها وتحديد درجة خطورتها كعدم استغلال وقت العمل.

2- مؤشرات غير ملموسة: وهي كثيرة جدا ويصعب حصرها كتأجيل الأعمال، غياب الجدية في العمل، تفشي روح اللامبالاة و غياب النزاهة.

و نرى أن الكثير من المشكلات التنظيمية تتعلق صورها بمدى احترام الوقت أو بمعايير الأداء الواجب اتخاذها من طرف العامل، وهذان العنصران يكتسيان أهمية أساسية لسلوك المواظبة والالتزام بالمواعيد وبأداء العمل وإتقانه هو ما يضمن تحقيق أهداف وغايات التنظيم.

¹ - محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص 20.

إذا كان العمل هو العامل الرئيسي في تحديد وضعية شعب من الشعوب على مقياس التقدم و التخلف فإن مفهوم الوقت لا يقل أهمية عن ذلك... إن الفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة يكمن في نظرة كل منهما إلى المستقبل في تنظيمه وتخطيطه . إن الفرق بيننا وبين الدول المتقدمة يكمن أيضا في الفترة الزمنية التي تفصل بيننا¹

يعد تايلور - 1911 F. TAYLOR - رائد حركة الإدارة العلمية أول من ساهم في دراسة لإنجاز الأعمال بأقل التكاليف، من خلال دراسته لزيادة الإنتاجية، ودرسته الوقت والزمن وربط الأجزاء ببعضها بأسرع وأفضل طريقة في أقل وقت ممكن مع أخذه في عين الاعتبار فترات الراحة وفترات التوقف عن العمل وهذا يدل على إدراك تايلور لأهمية الوقت ومساهماته في العمليات والوظائف، واعتبرت محاولاته آنذاك فعالة.

كما عالجت مدرسة العلاقات الإنسانية موضوع الوقت، من خلال دراستها لأوقات الراحة وأوقات العمل وتأثير ذلك على الروح المعنوية للأفراد العاملين وهذا بالتركيز على العنصر البشري على العكس من المدرسة العلمية التي ركزت على الإنتاج ففي الوقت الذي تسعى فيه الدول المتقدمة في اختصار العمليات الإنتاجية والخدماتية والعمل على سرعتها نسعى نحن إلى تمديدها وتبطينها، فالتنظيمات الحديثة تتطلب احترام وقت العمل والمواظبة عليه فقد يؤدي تغيب فرد واحد إلى اضطراب الإنتاج " من أهم ما يركز عليه الفرد الغربي هو الوقت، إذ أن كل شيء نجده منظم تنظيما دقيقا حسب مواعيد محددة،

¹ - عثمان فراج ، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي ،في الثقافة والتسيير ، مرجع سابق، ص 21

لهذا يتعلم الطفل منذ صغره احترام الوقت والمواعيد، فالاعتماد على الشمس في ضبط الوقت واعتماد أوقات فضاضة في ضبط المواعيد جعل كثيرا من الأفراد يجدون صعوبة في ضبط أوقاتهم وبالتالي يجدون أعذارا لتبرير سلوكياتهم و مخالفتهم، فالوقت عنصر محدود وثمين لأي فرد لكونه غير قابل للزيادة أو للشراء أو التخزين، فالمبدأ الذي يحتويه توقيت العمل في شكله التقليدي كان سلبي وهو مبدأ لا للبطالة، ممنوع تضييع الوقت الذي أعطي من الله والمأجور من طرف الأفراد¹

أهمية الوقت عند المسلمين :

قد أعطى الإسلام عناية كبيرة من نواحي شتى وبصور عديدة، فهو دين يعرف قيمة الوقت ويقدر خطورة الزمن ويؤكد المثل العربي " الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك " أو "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد" ، وبحكم أن الوقت أغلى ما يملكه الإنسان تطرق إليه القرآن والسنة النبوية معا، وتظهر قيمته في الآيات التي أقسم بها الله بالعديد من مفردات الوقت مثل الليل والنهار، الفجر، الضحى والعصر . كما جاءت السنة في نفس السياق لتؤكد هذه القيمة وتقرر مسؤولية الإنسان عليه أمام الله كما ورد في العديد من الأحاديث النبوية .

أهمية الوقت عند الغرب : قبل ظهور الرأسمالية والثورة الصناعية، كان الإنسان يعمل في حدود وقت غير مشخص والعلاقة بين الوقت والعمل علاقة طبيعية لا تخضع إلى تقنين

²– Michel, Foucault. **Surveiller et punir**, Paris, Gallimard, 1975,

خارجي بل تجري في دائرة بيولوجية مثل الأعمال الفلاحية أو الحرفية والتي لا تخضع لقانون أو لا لأي اتفاق وإنما لضرورات بيولوجية وطبيعية، والعمل من طلوع الشمس إلى غروبها حسب تعاقب الليل والنهار وتناوب الفصول وتقلبات المناخ، مع الاقتناع أن هذه الفترة تشكل الوقت الطبيعي للعمل.

غير أنه ومع تطور التقنيات والماكينات تم القضاء على الوقت والعمل الطبيعيين وعضوا بما سماه درانكورت - DRANCOURT-1984 بتضبيب الوقت وقياس التكاليف

الاداء :

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء " Performance " كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة " Parformance " المأخوذة من كلمة " Parformer " والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى " accomplir"¹ ويمكن تعريف الأداء بأنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة " ²

¹ Larousse Dictionnaire de la langue française, 2001, p766.

² - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة، ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص35.

يشير الأداء إلى " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة "¹

و يعرفه نيكولاس F.W.Nicolas " الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك "²

محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام)³ فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور.

كمية الجهد : وتمثل مقدار الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعبّر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة في العمل.

نوعية الجهد : وتعني درجة الدقة والجودة التي ينبغي أن تتطابق ومواصفات نوعية معينة، وتعني بذلك أن نوعية الجهد تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، إذ نجد أنواع من الأعمال تهتم بنوعية الجهد المبذول أكثر من اهتمامها بسرعة الأداء وكميته خاصة أنه في الوقت الراهن احتلت الجودة المكانة العالية.

¹ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215 .

² - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، 2003، ص 1

³ - راوية محمد حسن، نفس المرجع، ص 21

نمط الأداء: هو الذي يحدد الأسلوب والطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، وتعد المعايير الثلاثة كوسيلة تشتق منها معايير ومقاييس فعالية الأداء.

6-2/ نماذج المشكلات الانضباطية:

الغياب: لقد حضي موضوع الغياب عن العمل بصفته سوء سلوك تنظيمي بالعديد من الدراسات خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، ووصف الغياب "عادة سلوكية في بعض الأحيان تكون قريبة من الإدمان".¹

ويعرف الغياب "على أنه عدم الحضور غير مبرر، وربما المعتاد إلى العمل من بين العاملين المتوقع حضورهم".²

إن ظاهرة التغيب كمشكلة تواجه التنظيمات، أصبحت موضوعا يشغل بال المفكرين والمتخصصين، ليس فقط في مجال علم الاجتماع التنظيمي وإنما أيضا في مجالات علم النفس التنظيمي، إدارة الأعمال، وإدارة الأفراد والجماعات... إلخ.³

هذه الظاهرة المتفشية في كثير من القطاعات والمؤسسات الاقتصادية والخدمات الجزائرية. تذهب "سارجنت فلوارنس" إلى أن المقصود بالتغيب "هو الوقت الضائع التنظيمات بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب يمكن اجتنابه، أو بسبب تغيبهم الذي لا

¹ - ستيفن أكرويد، بول طومبسون، سوء السلوك التنظيمي: حقل معرفي جديد، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 61.

² - ستيفن أكرويد، بول طومبسون، نفس المرجع، ص 61.

³ - عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص 101.

يمكن تلافيه، ولا يدخل ضمن مفهوم التغيب الوقت الضائع بسبب إضراب العمال بسبب إغلاق المؤسسات، أو سبب التأخر لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين.

وهناك من يعرف التغيب بأنه: "تخلف العامل على الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها"¹.

ويعرف مكتب إحصائيات العمل بالولايات المتحدة الأمريكية التغيب بأنه "عدم حضور العامل إلى عمله أيام العمل المقررة وذلك بسبب المرض والإصابة التي تعوق العامل، بالإضافة إلى التغيب غير المصرح به لأي سبب من الأسباب"²، إذن فالتغيب يعني حالة عدم وجود العامل في عمله في الوقت الذي يجب عليه أن يكون فيه ممارسا لعمله، كما أنه من التعريفات المتداولة أن العامل يعتبر غائبا عندما يقصر في واجبه وعندما يكون هناك عمل فينتظره، وهذا التعريف يشمل ترك العمل والتأخير عن الحضور، أو التأخير في انجاز العمل المفروض انجازه في وقته المحدد،³ فالتغيب إذن هو عدم حضور العامل في الوقت المحدد للعمل يمارس مهام عمله، وهذا الوقت هو محدد بالقواعد واللوائح والأنظمة الرسمية.

وحتى يتضح لنا هذا المفهوم بشكل جلي يجب أن نفرق بين مفهوم التغيب ومفهوم الغياب، فالتغيب مفهوم يحوي توفر الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل، أو التأخر

¹ - طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص 73.

² - طلعت إبراهيم، نفس المرجع، ص 73.

³ - عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص 102.

عنه أو الانصراف قبل الوقت، في حين نجد أن الغياب مصطلح يحوي الغياب بسبب خارجي عن إرادة الفرد كتعطل حافلة نقل العمال مثلاً، أو وقوع حادث للعامل وهو في طريقه للعمل... الخ.

قد نتساءل عن سبب تلك السلوكات الإنسحابية، هل مردها الفرد العامل بحد ذاته، أم الظروف التي يسير فيها العمل؟، ونجد جورج فريدمان يذكر أن التغيب إشارة موضوعية لعدم تكيف الفرد العامل مع محيط عمله، كما أنه مؤشر يساعد في تقصي حالات التوتر والاستياء لدى العامل، فلا جدال في أن زيادة معدل الغياب يتوافق وحالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يزاول نشاطه فيها¹

يرتبط الغياب عن العمل بحالة الرضا عندما يلجأ العمال إلى التغيب كتعبير عن رغبة في الانتقام، وهذا ما توصلت إليه إحدى الدراسات التي حلت موضوع الحضور، إذ كشفت أن العمال يلجئون إلى التغيب بغية التعبير عن حالة الاستياء وعدم الرضا عن العمل، وهذا الأخير ينتج عنه انعدام الرغبة في العمل، ويمكن النظر إلى العلاقة بين الرضا والتغيب من زاوية أن الرضا عن العمل يعبر عن مظهر للتكيف العام في العمل، في حين نجد العوامل التي تخلق حالة اللارضا هي عوامل تبرز عدم التكيف مع محيط العمل، لذا نجد العمال ذوي معدلات التغيب العالية يكونون غير متكيفين انفعاليا واجتماعيا²

¹ - جورج فريدمان، بيار نافيل، مرجع سبق ذكره، ص 207

² - عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص 272-273

ويرى بعض المهتمين بدراسة مشكلة التغيب، أنه لا يجب أن يطبق الجزاء على جميع العمال المتغيبين دون مراعاة للظروف الخاصة بكل منهم والتي تفهم إلى التغيب عن العمل، إذ أنه نظراً لعدم تشابه أسباب تغيب العمال واختلاف طبيعة العذر الذي يمنع العامل عن إخطار المشرف في الوقت المناسب فإن مسائل التغيب يجب معالجتها على أساس فردي... إذ أن هذا يضر بالروح المعنوية للعمال نظراً لتطبيق الجزاء على جميع الأفراد دون اعتبار للتباين بين ظروفهم ومشاعرهم¹.

التأخر في الحضور أو التعجل في الانصراف:

ويأتي هذا السلوك في قائمة حالات السلوك الانتهازي المعروفة للجميع: وهو سوء استخدام الوقت المخصص للعمل، وهو السلعة الأعلى ثمناً والتي يتم خسارتها بسوء الاستخدام والسلوك الانتهازي، ولهذا السلوك عدة صور، منها: التسرب من الدوام لأغراض شخصية سواء بترك مكان العمل لفترات والعودة قبل انتهاء الدوام، أو مغادرة مكان العمل نهائياً لهذا اليوم قبل نهاية الدوام، وبالموازاة تعتبر ظاهرة التأخر في الحضور إلى مكان العمل من أكثر مظاهر سرقة وقت العمل شيوعاً. وكلها مظاهر لها غاية الأثر في تدمير أداء الشركات (العامة والخاصة)، فهي من جهة تخسر الوقت المهدر والمدفوع القيمة للموظف المتسرب أو المتأخر في الحضور، ومن جهة أخرى تؤدي إلى التأخير المعاملات والصفقات التي كان يمكن أن تنجز في الوقت المهدر، مما يتسبب بخسارة أرباح كان بالإمكان الحصول عليها لو التزم الموظف بوقت العمل. ينتج عن ذلك

¹ - إبراهيم عبد الرحيم هميمي، إدارة الأعمال الصناعية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1964، ص 606.

الاستمرار في تأخير معاملات المراجعين إلى أضعاف المدة الأصلية المقررة لها، مما يؤدي إلى تراكمها في منظر تعودنا على رؤيته في كثير من الدوائر الرسمية وفي المقابل، فإن التسرب المبكر من الدوام، أو الحضور المتأخر إلى العمل، قد يتسببان في خسارة مدمرة لعدم وجود الموظف المخصص للتعامل مع الحالات الطارئة التي يجب التعامل معها دون أي إبطاء أو تأجيل للغد¹.

عدم الالتزام باستغلال وقت العمل الرسمي:

إن ظاهرة الوقت الضائع هي ظاهرة عامة تنتشر في الإدارات الحكومية ومؤسسات القطاع العام، ففي الكثير منها نجد العاملون يتبادلون الزيارات والحديث في مواضيع عن حساب الوقت الرسمي وأداء الواجبات والأعمال الرسمية، يضاف إلى ذلك انصرافهم في القيام بالعبادات والطقوس الدينية والاسترسال فيها، استقبال الضيوف وقضاء مصالحهم وربما الخروج معهم. صرف الوقت من أوقات العمل في قراءة الجرائد والمجلات، أو استعراض صفحات الشبكة العنكبوتية فيما لا يخص العمل. فالملاحظة عندنا هو أن العامل الجزائري لا يبذل من طاقته إلى الجزء القليل منها، وأنه لا يشتغل من يوم عمله إلا 27 دقيقة².

والحقيقة أن الوقت أغلى من التقييم أو التثمين... إذ يعتبر من الموارد الإدارية النادرة التي لا يمكن التحكم في كميتها ولا يمكن تعويضها أو ادخارها أو شرائها أو تخزينها.

¹ - أيمن احمد الدويك، مرجع سابق، ص 46.

² - مقدم عبد الحفيظ، "مرجع سابق"، ص 68.

وكل ما تستطيع الإدارة أن تفعله اتجاه الوقت هو تنظيمه واستغلاله بما يعود بالفائدة المرجوة على المؤسسة وبنعكس على مستوى إنتاجيتها¹.

التهاون في الحساب والعقاب: عندما لا يكون داخل المنظمة قوانين تردع المخالفين وتحميها من مظاهر التسيب أو عند وجود قانون "ولكن لا يتم تطبيقه جزئياً أو كلياً، فعلا يتم محاسبة المخالفين أو معاقبة المتجاوزين، بل يبقى القانون طي الملفات. في هذه الحالة فان باقي الموظفين، وهم عادة يترقبون ويراقبون ما الذي سيحصل لزملائهم المخالفين عندما يرون التساهل في المحاسبة والمراقبة وغياب اللوائح التأديبية، عندما تنتشر المخالفات بدون خوف ورقيب أو حسيب. وكما ذكرنا فان: (من أمن العقوبة أساء الأدب)، ولذلك فان من أعظم فوائد العقوبات، ليس مجرد معاقبة الفرد العاصي أو المذنب فقط، بل لوقف انتشار هذا الذنب بين الآخرين، وجعل العقوبة الأولى عبرة للآخرين الذين قد يفكرون بارتكاب نفس المعصية. لذا حث الشرع على تنفيذ العقوبات سواء في الحدود أو العقوبات التعزيرية، في المأ، حتى يرى الناس تنفيذ العقاب فيتعظوا ويرتدع من ينوى ارتكاب نفس العمل فيرجع عن عزمه. وقد حث رسول الله صلى الله عليه وسلم على تعليق العصا أمام الأولاد في البيت تخويفاً من الوقوع في الخطأ

¹ - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، جدة، دار الشروق، 1984، ص 152.

فيعاقبون: روى البخاري في ((الأدب)) عن ابن عباس رضي الله عنهما: أن النبي صلى الله عليه وسلم أمر بتعليق السوط في البيت¹.

استغلال وسائل المصلحة لأغراض شخصية:

ونجد أن هذه الظاهرة تنتشر أكثر بين المسؤولين كاستعمال سيارة المصلحة لأغراض شخصية، وقد تستعمل لمسافات طويلة في رحلات ترفيهية أو زيارة أصدقاء أو أقارب على حساب المصلحة والذي قد يكون وجود السيارة أكثر من الضروري لفائدة الإدارة، يضاف إلى هذا سلوك انتهازي آخر "عندما يستخدم بعض معدات وأدوات وأجهزة المكتب لأغراضه الشخصية... ومن صورته أن يستخدم الموظف آلة التصوير الورقي مثلاً الخاصة لمكان العمل لتصوير أوراق شخصية له أو لأحد من أولاده في المدرسة مثلاً. أو قد يستخدمها لتصوير كتب بأكملها لا علاقة لها بالعمل، مستهلكاً بذلك الوقت الذي يشغل فيه الآلة وحبر التصوير ورق التصوير².

يبدو تبديد الأوراق والقرطاسية واستعمالها لأغراض شخصية من قبيل التفاهة ويدعو للاستغراب من وجهة نظر البعض الخوض فيها، غير أن الحكم على السلوكيات ينطلق من المبدأ وليس من الضرر الناتج عنها فقط: "فالذي يكذب في الأمور الصغيرة لا يستبعد عنه أبداً أن يكذب في الأمور الكبيرة، والذي يطلب رشوة في أمور بسيطة، لا يوجد ما يردعه عن طلب الرشوة الكبيرة في الأمور الأكبر.

¹ - أيمن أحمد الدويك، مرجع سابق، ص 223 .

² - أيمن أحمد الدويك، نفس المرجع، ص 74.

ونذكر قصة الإمام (البخاري) عندما قطع مسافة أيام الجزيرة العربية بحثاً عن أحد رواة حديث سمع به، وعندما وصل وجده يكذب على دابته فعاد أدراجه وقال للأعرابي إن من يكذب على الدابة لا يوثق بروايته للحديث. لذلك لا يمكن أبداً أن نحتقر صغار الأمور- إن كانت فعلاً صغيرة- ولو قلنا ذلك فكيف عسانا نبرر سلوك عمر بين عبد العزيز- رضي الله عنه- عندما كان يراجع أمور المسلمين عن قنديل الزيت- إلى تصرف على زيتة وسراجة الولهة من بيت مال المسلمين، فإذا ما انتقل لقراءة أمور ورسائله الخاصة، أطفأ القنديل، حتى لا يتحمل وزر سوء استغلال أموال المسلمين وهي ليست حقاً له وحده.¹

تتجلى مظاهر الإهمال في اتكال بعض العاملين على البعض للقيام بأعمال كل منهم، وانتشار الفوضى في المكاتب. دون الاهتمام والتفاني في القيام بالواجبات المنوطة، وكذا سوء معاملة الجمهور الذي يصطدم بطول الانتظار وفي أحيان أخرى في الذهاب والإياب من أجل الحصول على خدمة يفترض تقديمها في أحيان كثيرة دون مجيئه مما يزيد من سخط المواطن أو الزبون، وتنتشر في مؤسستا مظاهر الوساطة ومحاباة الأقارب في إسداء مصلحة أو قصد الحصول على وظيفة دون توفر الشروط الموضوعية والمقاييس المعمول بها قانوناً في أحيانا كثيرة كالمسابقة والمرور عن طريق وكالات التشغيل وغيرها... مما يؤثر سلباً على مصلحة المنظمة ويحرم الكثير من هم أجدر بهذه الوظيفة.

¹ - أيمن أحمد الدويك، مرجع سابق، ص 72.

عدم التزام العامل بالنزاهة والاستقامة :

تظهر عندما يضع الفرد نفسه في دائرة قبول الهدايا والإكراميات وبعبارة أصح بيع الضمير المهني بكل أشكال الرشوة وما إلى ذلك !... فيصبح الموظف سواء كان مسؤولاً أو مرؤوساً وكأنه يمن أو يمنح خدمة للناس، وكأن له كل السلطات. لذلك فإن أبشع وأقبح صفة يتصف بها الموظف المسلم تعاطيةً للرشاوى ولا يقتصر ضرر هذه الصفة على الفرد والمؤسسة فقط بل يتعدى ذلك لإضعاف فعالية المشاريع الاقتصادية والإخلال بالقيم والمثل الاجتماعية المتواجدة على مستوى المؤسسات والمجتمع ككل¹.

الإهمال وسوء معاملة الجمهور: يتصف كثير من العاملين بالإهمال والتكاسل وعدم الاهتمام بواجباتهم، ولا يفكرون إلا بأنفسهم أو تحسين أوضاعهم المادية والمعنوية، دون التفاني في واجباتهم والوظائف الموكلة إليهم، وما المشاكل التي يتعرض لها أغلبية المواطنين يومياً كفقدان ملفاتهم، أو بعض أوراقهم أو عدم إنجاز العمل في يومه المحدد وتأجيله إلى وقت آخر أو التلاعب والاستهزاء بالجمهور.... إلخ، إلا نوع من الإهمال الذي يعتبر وجهاً سلبياً آخر من أوجه البيروقراطية في الإدارة الجزائرية. وتتجلى مظاهر الإهمال في اتكال بعض الموظفين على البعض الآخر للقيام بأعمال كل منهم. وانتشار

¹ - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002، ص 25

الفوضى في المكاتب وانتقال العاملين من عمل لآخر.¹ ما ينتج عنه نقص في الأداء وتزيد من سخط وتذمر المواطنين أو الزبون.

¹ - علي سعيدين، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 51