

واقع سوء السلوك التنظيمي داخل في المؤسسات العمومية الجزائرية بعض الإدارات العمومية (المدرجات) بولاية الوادي نموذجا

د / بوبكر منصور

جامعة الوادي

الملخص :

Abstract :

The behaviour of individual in the organization is considered as the principal motor to its activity, and the source of the movement in it. The behaviour of the individual represents the primary unit which the behaviour of the organization is based on. Each attempt to understand the behaviour of individuals into the organization relies necessarily on a comprehensive and accurate understanding of the mutual impact's relations between the characteristics of the individual himself on one side, and the functional, organizational and cultural characteristics of the organization on the other side. That's because the principal aim of studying the human behaviour is to discover the leading forces that guide it and drive it to special tracks, either it was attached to the personal aspects of the individual or to the surrounding environmental conditions. Within this framework, we try in this paper to present a summary of a research about the forms of the organizational misbehaviour prevailing in the Algerian public administration and to study the different field monitored data from some public administrations in the state of El-Oued and to explain it according to an analytical and psycho-cul

يعد سلوك الفرد داخل التنظيم بمثابة المحرك الأساسي لنشاط هذا التنظيم، ومصدر الحركة فيه، كما يمثل سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يقوم عليها سلوك المنظمة، وأن أي محاولة لفهم سلوك الأفراد داخل التنظيم يعتمد بالضرورة على فهم شامل، ودقيق لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص الفرد الذاتية من جهة، وخصائص المنظمة الوظيفية، والتنظيمية، والثقافية من جهة أخرى. ذلك أن الهدف الأساسي من دراسة السلوك الإنساني هو اكتشاف القوى المحركة التي توجه السلوك الإنساني، وتدفعه في مسارات معينة، سواء كانت هذه القوى مرتبطة بالنواحي الشخصية للفرد، أم مرتبطة بالظروف البيئية المحيطة به، وضمن هذا الإطار نحاول في هذا المقال تقديم ملخص بحث حول أشكال سوء السلوك التنظيمي السائدة في الإدارات العمومية الجزائرية ودراسة مختلف المعطيات التي تم رصدها ميدانيا من بعض الإدارات العمومية بولاية الوادي وتفسيرها وفق رؤية تحليلية ونفس - ثقافية.

مقدمة:

يشير مصطلح السلوك التنظيمي إلى سلوك الفرد داخل التنظيم، والمحدد بأطر الثقافة التنظيمية، رسخ تصورا نظريا يفترض أن سلوك الأفراد في ميدان العمل متطابق مع قواعد ومتطلبات الواجبات الوظيفية. ويعتقد بعض الباحثين (أكرويد و طومبسون 2002) أن وجهة النظر هذه تشبه... "بطريقة غريبة أفكاراً عامة عن السلوك، عندما يقال لشخص ما (أضبط تصرفاتك) تحمل هذه العبارة في طياتها كما لو أن السلوك هو ما يطلب منا فعله." إلا أن هذه النظرة الإيجابية للسلوك الإنساني داخل العمل والمبنية على الافتراض بأن الفرد مدفوع إلى أهداف إيجابية، باعتباره كائناً يحكم عقله، ويسعى إلى تحقيق الانسجام مع قيم وضوابط، ومعايير التنظيم الذي ينتمي إليه، تقابلها وجهة نظر ثانية، يمكن اعتبارها أنها تمثل الوجه الآخر للسلوك التنظيمي، وهي نظرة ذات بُعد واقعي ترى أن الأفراد العاملون عادة يلجئون في تفاعلهم مع القواعد التنظيمية إلى استخدام مختلف الحيل، والألاعيب الممكنة للالتفاف حول هذه الضوابط. ويؤخذ بعين الاعتبار أن الأفراد يرون أن تصرفهم بالطريقة المناسبة للموقف الذي يوجدون فيه هو الحالة الطبيعية للسلوك، بغض النظر عن مدى تطابق هذا السلوك مع معايير تنظيمية، وكل المحاولات الجادة المبذولة من طرف الإدارة لتحقيق ذلك الافتراض الخاص بتطابق السلوك الفعلي للعاملين، والسلوك المتوقع منهم؛ تعتبر محاولات محدودة جداً لسبب بسيط هو أن العمال يسعون دائماً إلى ابتكار أشكال جديدة من سوء السلوك تخرج عن إطار المراقبة الإدارية، وتكون أقل إذعانا لقبود الإدارة (أكرويد و طومبسون، 2002، المرجع السابق، ص 17-16).

1- مشكلة الدراسة:

في هذا البحث يسعى الباحث إلى معرفة أشكال ومستوى سوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية، أو غير واعية. وذلك من خلال تحليل وتفسير المعطيات، والبيانات التي تم رصدها ميدانياً من بعض الإدارات العمومية الجزائرية بولاية الوادي والتي تمثل الأجهزة الخارجية للدولة، مع اعتماد رؤية تحليلية ونفس-ثقافية.

ولأن أشكال سوء السلوك التنظيمي كثيرة جدا ومتعددة، فإن الباحث سيحاول كذلك تناولها من خلال أبعاد محددة يتعلق بعضها بأشكال تقليدية مثل الغياب ، وهدر الوقت، والتخريب ، وأتلاف المنتج ، وأشكال أخرى من سوء السلوك التنظيمي يعتقد أنها أكثر أهمية وخطورة في ميدان العمل الحديث بالمؤسسات الإدارية ؛ ذلك أن هذه الأشكال من سوء السلوك لا تزال لها إمكانية عدم الخضوع لضوابط ، وقيم المراقبة الإدارية، فهي زبئقية الحركة.

إن بعض الأشكال من سوء السلوك مثل:التظاهر بالعمل،المضايقة، التهريج، السخرية، التحرش الجنسي، والتظاهر بالقيم الدينية تشبه-رمزيا- الكهرباء التي لا ندرکها بكيفية مباشرة من خلال لون ماء،أو رائحة معينة،ولكننا نخبرها فقط-بواسطة نتائجها المتمثلة في ضوء المصباح ، أو دوران الآلة.وكذلك هذه النماذج من سوء السلوك التنظيمي،قد لا ترتبط في بداية الأمر بأي معنى لسوء السلوك،لكن الأكيد أن المسؤولين في الإدارة كثيرا ما يجدون أنفسهم في مواجهة النتائج السلبية لهذه السلوكات،والتي تتعدى إحداث مشكلات في الجانب العلائقي في المؤسسة،إلى إرباك سير العملية الإدارية برمتها.

2- التساؤلات:

- ما هي أشكال سوء السلوك التنظيمي السائدة في أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية؟
- ما هو مستوى سوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي تبعا لمتغيرات الجنس،الأقدمية، الفئة المهنية ؟

3- الفرضيات:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى سوء السلوك التنظيمي،في ظل متغير الفئة المهنية.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى سوء السلوك التنظيمي،في ظل متغير الأقدمية.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى سوء السلوك التنظيمي،في ظل متغير الجنس.

3- أهداف البحث:

- معرفة أشكال سوء السلوك التنظيمي السائدة في أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية؟
- تحديد مستوى سوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية؟
- وضع تفسير علمي لبعض أشكال سوء السلوك السائد في الإدارة العمومية، انطلاقاً من رؤية تحليلية تأخذ بعين الاعتبار البعد النفس-ثقافي لسلوك الأفراد العاملين في هذه الإدارة.
- معرفة النتائج السلبية لأشكال سوء السلوك (المحددة في الدراسة) على مستوى العلائقي بين موظفي الإدارة العمومية الجزائرية من جهة، ومستوى الاختلال الذي قد يحدث لوظائف العملية الإدارية برمتها من جهة أخرى.

4- التعريفات الإجرائية:

1.4- سوء السلوك التنظيمي: mauvais comportement organisationnel

ويقصد بسوء السلوك التنظيمي في هذا البحث: السلوكيات التي تصدر من الموظفين العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية سواء كانوا موظفين بسطاء ، أو إطارات، ومسؤولين، بحيث تكون هذه السلوكيات مخالفة للتعليمات و اللوائح الإدارية ، أو منافية لأخلاقيات الممارسة المهنية؛ بحيث تكون لها تأثيرات سلبية على مستوى الأداء الوظيفي، أو على الجانب العلائقي في محيط العمل.

ويتضمن سوء السلوك التنظيمي المراد قياسه الأبعاد الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (01) أبعاد وأشكال سوء السلوك استبيان سوء السلوك التنظيمي

الرقم	البعد	نوع سوء السلوك
01	تقييد الوقت	تبديد الوقت
		الغياب
02	تقييد العمل	التظاهر بالعمل
		الروح الهدامة والتخريبية
		التمرد

السرقه	تقييد الإنتاج	03
الإتلاف		
السخرية	الاندماج	04
المضايقه		
الاعتداء		
التحرش الجنسي.		
الاستغلال(العلمي، السياسي، المالي، الديني)		
التخلي المفاجئ عن المستهدف		
الغش والتزوير والتضليل.		

2.4- الإدارة العامة: l'administration publique

ويقصد بالإدارة العمومية الجزائرية في هذا البحث الهيئات الإدارية المتمثلة في المصالح الخارجية للدولة ، والموجودة على مستوى ولاية الوادي (المديريات الولائية) والمكلفة- قانونا- بالقيام بمجموع الخدمات، والمعاملات الإدارية المتعلقة بالمصالح العامة لأفراد الشعب الجزائري في مختلف شؤون الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والثقافية.

5- مفهوم سوء السلوك التنظيمي:

هناك فكرة سائدة لدى معظم الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي هي أن دراسة السلوك التنظيمي من خلال موضوعات دوافع العمل، الإدراك، القيادة، الاتصالات، اتخاذ القرارات، وغيرها من المواضيع التي قد استطاعت تدعيم سيطرة الإدارة من خلال الافتراض بأن سلوك الأفراد في المنظمات تم تناوله بالدراسة ليكون منسجما، بل ومتطابقا مع توجهات وأهداف الإدارة. ولكن واقع الحياة التنظيمية في المؤسسات يعكس حقيقة أخرى يمكن الوقوف عليها في حجم الصعوبات، والمشكلات التنظيمية، والعلائقية، والمادية التي تعاني منها الكثير من هذه التنظيمات.

5- تعريف سوء السلوك التنظيمي:

يجب الاعتراف أن التعاريف التي تم الحصول عليها من المراجع التي توفرت لدى الباحث حول مصطلح سوء السلوك التنظيمي تعتبر قليلة جداً، كون هذا المصطلح يتعلق بحقل معرفي جديد يتناول بطريقة جديدة مختلف التصرفات (أشكال السلوك) التي يقوم بها الأفراد، أو العاملون الذين ينتمون إلى تنظيم ما، وتكون هذه التصرفات عكس ما هو متوقع منهم، أي المخالفة للقيم التنظيمية والضوابط السائدة في التنظيم.

- حسب سبروس (sprouse1992) فإن مفهوم سوء السلوك التنظيمي، يعني (التخريب المخطط) أي "كل شيء تفعله في العمل ليس من المفروض أن تفعله".

- ستيفن أكرويد وبول طومسون يعرفان سوء السلوك التنظيمي بأنه "يشمل التصرفات التي يقوم بها الأفراد عن قصد، بحيث تكون هذه التصرفات مخالفة تماماً لما هو متوقع منهم من تصرف خلال وجودهم في إطار التنظيم الذي ينتمون إليه" (أكرويد و طومسون، مرجع سابق، ص: 3-4).

- المشرع الجزائري في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06-03 المؤرخ في 15/06/2006 الباب السابع (النظام التأديبي) (الفصل الثالث) يعتبر سوء السلوك التنظيمي هو خطأ مهني، ويعرفه بأنه "كل تخذل عن الواجبات المهنية، أو مساس بالانضباط، وكل خطأ، أو مخالفة من طرف الموظف أثناء، أو بمناسبة تأدية مهامه". كما تضمن نفس القانون الإشارة إلى سوء السلوك التنظيمي في الباب الثاني (الضمانان وحقوق الموظف وواجباته) (الفصل الثاني) على أنه "كل فعل يتنافى مع طبيعة مهام الموظف، ولو كان خارج إطار الخدمة" (ج.ر. رقم: 2006/46).

6- تفسير سوء السلوك التنظيمي:**1.6- المدرسة العلمية لتنظيم العمل:**

ركز تناول زعيم المدرسة العلمية لتنظيم العمل، (تايلور 1920 Taylor) على دراسة شكل واحد من سوء السلوك، وهو التظاهر بالعمل والذي يعني بالنسبة إليه مجموعة القيود التي يضعها العمال على المخرجات من خلال سوء السلوك: التباطؤ في الأداء، الخداع، من خلال سلوكيات عبثية تعكس عدم التقيد الصارم بتعليمات المشرف الخاص بالأداء. ولم

تكن هناك دراسة عميقة لهذا الشكل من سوء السلوك، فقد اقتصر التفسير على ما يطلق عليه بظاهرة النسيان. (أكرويد و طومبسون، 2002، المرجع السابق، ص.ص: 26.25)

2.6- مدرسة العلاقات الإنسانية :

لقد اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بدراسة المنظمات من خلال التركيز على البناء الاجتماعي، وعمليات التكامل، والانسجام بين عناصر هذا البناء انطلاقاً من مبدأ التوازن والتعاون، ومع ذلك و حتى في ظل الظروف التي هيئ فيها المناخ الاجتماعي الملائم للعمال، فإن الباحثين لم يستطيعوا القضاء بشكل نهائي على التمرد، والتذمر، بالرغم من استبعاد العمال غير المتعاونين من المجموعة التي كانت خاضعة للتجربة (دراسات هاوثورن). مشكلة أخرى ظهرت في محيط العمل في إطار هذا التوجه الاجتماعي لمدرسة العلاقات الإنسانية، وهي أنه إذا كانت المدرسة العلمية أشارت إلى ما يسمى بسلوك التظاهر بالعمل لدى كل عامل، فإنه في النسيج الاجتماعي من (التنظيمات غير رسمية) أصبح لسوء السلوك شكل العمل الجماعي. نقف هنا على مثال من واقع الإدارة عندما تتفق فئة معينة من الموظفين بإحدى المصالح على طريقة ما لعرقلة سير العمل، ولا تخضع للضبط والمراقبة من طرف المسؤولين. يوصي أحد الموظفين زملاءه: "يا جماعة.. المهم كل واحد يحكم ببيروه.. حتى إذا جاء السي المدير.. قال رانا خداما!!".

3.6- المدرسة التحليلية :

لقد سبق وأن أشرنا إلى أن مدرسة التحليل النفسي تنظر إلى السلوك الإنساني على أنه يمثل تلك الظواهر النفسية الناتجة عن تفاعل بين الدوافع البيولوجية النفسية (الليبدو و العدوان) من جهة، وانطباعات البيئة المحيطة بالكائن العضوي. من جهة أخرى، (شيدلنجر 1958، مرجع سابق، ص.ص: 123-124). ومن هذا المنطلق تفسر الظواهر النفسية مثل (العدوان، التخريب، التمرد.. الخ) على أساس مفاهيم الإحباط والدوافع العدوانية المتضمنة اضطراب الشخصية السلبية واضطراب الشخصية المضادة للمجتمع

4.6- الاتجاه الراديكالي (الماركسي) وسوء السلوك التنظيمي :

تشير الأبحاث التي تناولت دراسة العمل في المنظمات أن المفاهيم كالصراع، المقاومة، السلطة، ومساومة الجهود ارتبطت بشكل بارز بالاتجاه الراديكالي لكل من ويبر Weber وماركس Marx هذا الاتجاه الذي جاء ليضع تصورا خاصا لفهم، وتفسير سوء السلوك التنظيمي انطلاقاً من الرقابة، و السلطة، والصراع.

وفق وجهة النظر هذه تم استخدام سوء السلوك التنظيمي كمرادف لمصطلحات الصراع والمقاومة، على اعتبار أن العديد من الدراسات (فريدمان، 1977 Friedman، ادوارد، 1979 Edwards) بينت أن حالات تقييد المخرجات، التخريب، أو المقاومة تعكس محاولات العمال المتكررة لممارسة السيطرة في محيط العمل في إطار ما يطلق عليه بـ: (مساومة الجهود).

5.6- التفسير السيكوسوسيولوجي لسوء السلوك التنظيمي:

إن تفسير سلوك الفرد داخل السياق الاجتماعي هو محور اهتمام علم النفس الاجتماعي، وعند محاولة تفسير سوء السلوك التنظيمي في ضوء هذا التصور نطلق من التساؤل الذي طرحه تيرنر Turner "هل يتضمن سلوك الجماعة عمليات اجتماعية أو سيكولوجية؟ أم أن هذا السلوك يختلف عن الخصائص الفردية التي يتميز بها الأفراد؟" سوء سلوك الأفراد داخل التنظيم يعكس إحدى الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الجماعة الداخلية للتغيير مثل: المواجهة المباشرة من خلال النزاعات مع الأطراف، والجماعات الخارجية. وهنا يتصرف الأفراد انطلاقاً من الأفكار النمطية التي تتشكل لديهم ضمن هويتهم الاجتماعية، فالأفكار التي يكوّنها العمال البسطاء حول المشرفين، والمسؤولين، أو الإطارات التقنية (المعاليم عظامهم ربي.. سيارة مع شيفور.. اجتماعات.. مهمات.. يحضروا ويتغيبوا كيما يحبوا.. شكون اللي كيفهم..؟!) هذه الأفكار تدفعهم في بعض الأحيان إلى القيام بتصرفات يعبرون من خلالها عن مشاعرهم العدائية المشتركة (سلوكات التمرد، والمقاومة، ومخالفة التعليمات والتظاهر بالعمل، وربما التخريب).

(زيدان، 2006، مرجع سابق، ص.ص: 21-26)

ويرى (ألپورت 1945-1958 Allport) "أن هذه الأفكار تتكون بفعل الصور الراسخة التي نعيش وننشأ فيها، والتي تنقل وتنسخ بكل الطرق الثقافية والاجتماعية خلال عملية التنشئة الاجتماعية في الأسرة، والمدرسة، ومن خلال الصور المتكررة في الكتب أو التلفاز أو الجرائد". إن نظرة سكان الحضر إلى سكان الريف بوجه عام هي أنهم يتميزون بالسذاجة، والطيبة والجهل. بالإضافة إلى أنه من السهل خداعهم. ويرى سكان الريف سكان الحضر غشاشين، وطماعين، ويتميزون بالسفسطة والخلاعة، إلى جانب أنهم متحضرون. (Perhman & Chriscozby, 1983) نقلا عن (زيدان، 2006، المرجع السابق، ص: 130).

6.6 - سوء السلوك في ضوء التصور الإسلامي:

يتسم التصور الإسلامي لسوء السلوك بطرح أكثر شمولية من النظريات الغربية، فهو يرى في سوء السلوك كل التصرفات التي تعكس عدم التزام الفرد بأوامر الله عز وجل، وينجم عن عدم الالتزام إخلال بالقيم الاجتماعية و العلاقاتية. وبالتالي يتعرض صاحبه إلى العقاب، وقد ورد لفظ "سوء" في القرآن الكريم في عديد الصور مشيراً إلى التصرفات الضارة والقبيحة (السيئة) التي يجب على الفرد المسلم تجنبها، وعدم القيام بها في السر والعلن يقول تعالى: (أفمن كان على بينة من ربه كمن زين له سوء عمله واتبعوا أهوائهم) (محمد:14)

يعتمد التصور الإسلامي في التعاطي مع سوء السلوك من خلال مبدأ الرقابة، أي رقابة الفرد المسلم على سلوكه، وضبطه لتصرفاته وفق حدود شريعة الله (العلی 1991 ص125). والمؤسسات الحديثة تسعى إلى ترسيخ هذا التوجه (الرقابة الذاتية على السلوك) من خلال عمليات التدريب، والتطور التنظيمي في إطار الطرق الحديثة في التسيير التي تنطلق من تبني ثقافة تنظيمية مشجعة ومناسبة لهذا التوجه من خلال. ويتم تغيير وتعديل السلوك حسب التصور الإسلامي من داخل الفرد نفسه حتى لا يكون هذا التغيير سطحياً وهامشياً (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) (الرعد:11). وبالإضافة إلى مبدأ المراقبة يدعو الإسلام كذلك إلى محاسبة الفرد لنفسه في ضوء ما أمر بفعله، أو ما طلب منه تركه من سلوك سيئ. (الجزائري، 2003، ص:68).

7 - منهج البحث وأدوات البحث:

عمد الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. بحيث تم بناء استبيان من 34 عبارة موزعة على أربعة أبعاد كل بعد يقيس مجموعة من أشكال سوء السلوك وفق النموذج الذي وضعه كل من بول طومسون وستيفن أكرويد.

8 - عينة البحث:

حجم العينة هو: 220 موظفاً يمثلون 18.06% من مجموع العاملين بالمديريات العشرة المختارة (1218 موظف) وقد تم اختيار أفراد العينة بشكل غير متساوٍ وفق الطريقة الطبقيّة العشوائية. وبعد استرجاع أدوات البحث وتفحص الإجابات بقي 194 موظفاً يمثلون العينة التي تمثل نسبة 15.92%.

9- نتائج البحث:

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن هناك تباين في مستويات أشكال سوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي فحسب استجابات أفراد العينة فإن التمرد، وتبديد الوقت، والاعتداء. هي الأشكال التي لها مستوى مرتفع بمتوسطات حسابية تتراوح بين 3.51-3.91 في حين أن سلوكات المضايقة، والتظاهر بالعمل، والغياب، والروح الهدامة والتخريبية، والسخرية لها مستويات متوسطة تتراوح درجاتها بين 2.71 و 3.05. أما الأشكال التي جاءت بمستويات منخفضة فهي سلوكات السرقة، والإتلاف، والتحرش الجنسي. أنظر الشكل رقم 01. وتجدد الإشارة إلى أنه بالعودة إلى توزيع هذه الأشكال من سوء السلوك حسب الأبعاد المحددة نجد أن هناك تباين كبير بينها. فسلوك التحرش الجنسي -مثلا- جاء بمستوى منخفض جدا 1.41 بينما سلوك الاعتداء جاء بمستوى مرتفع 3.51. على الرغم من انتماء كلا السلوكين إلى بعد الاندماج.

جدول رقم (02) استجابات أفراد العينة في مختلف أشكال سوء السلوك التنظيمي

السلوك	المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
التمرد	3.91	مرتفع
تبديد الوقت	3.52	مرتفع
الاعتداء	3.51	مرتفع
المضايقة	3.12	متوسط
التظاهر بالعمل	3.05	متوسط
الغياب	2.92	متوسط
الروح الهدامة والتخريبية	2.87	متوسط
السخرية	2.71	متوسط
السرقة	1.65	منخفض جدا
الإتلاف	1.45	منخفض جدا
التحرش الجنسي	1.41	منخفض جدا

وتبين بيانات الجدول رقم (03) أن بعد تقييد العمل يعد أعلى مستوى مقارنة مع الأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي يقدر بـ: 3.41 يليه بعد تقييد الوقت 3.23 ثم بعد الاندماج

2.74 و في الأخير بعد تقييد المنتج بمتوسط حسابي يقدر بـ: 1.57 ويقابله مستوى منخفض جدا. أنظر الشكل رقم 02.

جدول رقم (03) ترتيب أبعاد سوء السلوك التنظيمي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	مستوى
1	تقييد العمل	3.41	مرتفع
2	تقييد الوقت	3.23	متوسط
3	الاندماج	2.74	متوسط
4	تقييد المنتج	1.57	منخفض جدا

لقد أظهرت النتائج الخاصة بمستوى سوء السلوك التنظيمي:

- وجود مستوى متوسط لسوء السلوك التنظيمي السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي. وعلى الرغم من ذلك إلا أنه عند مناقشة هذه النتيجة نقف على الملاحظات التالية:
- يعتبر المستوى المتوسط لسوء السلوك أمر غير طبيعي، بعبارة أخرى غير صحي من الناحية التنظيمية. وبالتالي غير مقبول في ضوء الأسس التي يقوم عليها السلوك التنظيمي والتي تفترض وجود تطابق بين سلوك الفرد وما هو مطلوب منه. وفي هذه الحالة يكون المستوى المنخفض جدا لسوء السلوك داخل التنظيم هو ما يمكن قبوله. لأن ساعتها يمكن تحقيق أداء فعال ويعكس في ذات الوقت مستوى عال للثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم.
- يتضح من خلال النتائج أن أشكال سوء السلوك السائدة في الإدارة العامة الجزائرية بولاية الوادي تنقسم إلى ثلاثة مستويات هي:
 1. مستوى مرتفع لسوكات التمرد، تبديد الوقت، الاعتداء
 2. مستوى متوسط لسوكات المضايقة، التظاهر بالعمل، الغياب، الروح الهدامة والتخريبية، السخرية.
 3. مستوى منخفض جدا لسوكات السرقة، الإلتلاف، التحرش الجنسي.

كما أشارت النتائج إلى:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول سوء السلوك التنظيمي، وفقا لمتغير الفئة المهنية.
- وجود فروق بين استجابات أفراد العينة حول سوء السلوك التنظيمي في ضوء متغير الأقدمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الموظفين والموظفات في مستوى سوء السلوك التنظيمي.

10- الاقتراحات:

كان من بين أهداف البحث، تزويد الإدارة بمقترحات تفيد في التطوير التنظيمي الذي يندرج ضمن عمليات الإصلاح الإداري، من خلال جملة من التوصيات التي تفيد في معالجة مختلف مشكلات سوء السلوك التنظيمي وبالتالي، تحسين مستوى أداء أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية:

- أ- ضرورة تبني خطة عامة للتطوير التنظيمي للإدارة العامة الجزائرية بحيث تبنى على دراسة عميقة وشاملة للبناء (النفس - ثقافي) للفرد الجزائري.
- ب- تنظيم دورات تدريبية للمدراء والمشرفين في مختلف مصالح الإدارة العامة في مجال إدارة وتسيير الأفراد، مع الإشارة إلى ضرورة الاعتماد على البرامج التدريبية الحديثة مثل برامج المهارات السلوكية، وبرامج تدريب القادة.
- ت- تفعيل مختلف الآليات التي تعالج مختلف المشكلات المرتبطة بسوء السلوك التنظيمي (اللجان الاستشارية) التي لازالت تتصف بسطحية التعامل مع مختلف القضايا التي تعرض عليها.
- ث- القيام بدراسات مسحية خاصة تلك التي تتعلق بموضوعات الرضا الوظيفي، لدى موظفي أجهزة الإدارة العمومية. وذلك بغية الكشف على مختلف ضغوط العمل والاحباطات التي تعد منطلق لكثير من أشكال سوء السلوك.

- ج- ضرورة تفعيل التعاون بين مؤسسة البحث العلمي (قسم علم النفس بالجامعة، ومراكز التطوير الإداري ومختلف أجهزة الإدارة العامة) ويتحقق هذا من خلال تبني القادة و المسؤولين رؤية علمية، تنطلق من الاعتقاد بأن المعالجة العلمية هي السبيل الأمثل لحل مختلف المشكلات المستجدة في أجهزة الإدارة.
- ح- العناية بمجال الصحة النفسية في محيط العمل من خلال استحداث مكاتب للإرشاد النفسي في مختلف الإدارات على مستوى كل تنظيم إداري.
- خ- تبني خطة لإعادة بناء نظام القيم داخل أجهزة الإدارة. بحيث تصبح هذه المنظومة من القيم تعكس القيم الإسلامية في التعامل الإنساني. باعتبارها الأفضل والأكثر انسجام من القيم التي نشأ عليها الفرد الجزائري.

المراجع:

- الكتب:
01. القرآن الكريم.
02. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم (1981) لسان العرب، دار المعارف. القاهرة
03. الجزائري، أبو بكر جابر، منهاج مسلم، دار الفكر بيروت، 2003،
04. الحوفي، أحمد محمد، (2001) الفكاهاة في لأدب، دار نهضة، مصر للطباعة والنشر والتوزيع.
05. العديلي، ناصر محمد (1996) السلوك الإنساني والتنظيمي-منظور مقارن-معهد الإدارة العامة، الرياض.
06. بوبكر منصور، (2004)، من العائلية إلى التعاقدية (نظرة سيكوسوسيولوجية للتغير الاجتماعي بوادي سوف) مطبعة مزوار، الوادي، الجزائر.
07. رابح، خدوسي، (2002) موسوعة الأمثال الجزائرية، دار الحضارة، الجزائر.
08. رشوان، حسين عبد الحميد أحمد، (2004) علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية.
09. زيعور، علي، (1982) التحليل النفسي للذات العربية، دار الطليعة، بيروت، ط3.
10. سامية محمد جابر، (1987) الانحراف والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

11. ستيفن أكرويد ،وبول طومبسون،(2002) **سوء السلوك التنظيمي**، حقل المعرفي جديد، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة.
12. سيزلاقي أندود و مارك.ج.ولاس،(1991) **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة قاسم الرياض، معهد الإدارة العامة.
13. سيمون، هيربرت أي،(2003) **السلوك الإداري**، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، ود. عبد الرحمان بن هنية معهد الإدارة العامة بيروت.
14. صبحي، سيد ،(1978) ،**تصرفات سلوكية** ،دار الثقافة للطباعة.
15. شدلنجر، سول (1958) **التحليل النفسي والسلوك الجماعي**(دراسة في سيكولوجية الجماعات بوجهة نظر التحليل النفسي) ترجمة سامي محمود علي، دار المعارف في مصر.
16. علوان، عبد الله ناصح،(1989) **تربية الأولاد في الإسلام**، ج1، دار الشهاب، باتنة، الجزائر.
17. عيسوي، عبد الرحمان محمد،(1974) **دراسات في علم النفس الاجتماعي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت .
18. عوادي، عمار،(1990) **القانون الإداري**، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الوطنية للكتاب.
19. فهمي، مصطفى،(2002) **الدوافع النفسية** ،دار النشر للطباعة القاهرة.
20. كينيث، ليويد،(2002) **الحمقى في العمل**، مكتبة جرير، ط1.
21. مايكل، كول،(2002) **علم النفس الثقافي**، ترجمة كمال شاهين وعادل مصطفى دار النهضة العربية ط1، م1423، بيروت لبنان.
22. هوبر، وينفريد ،(1995) **مدخل إلى سيكولوجية الشخصية**، ترجمة، مصطفى عشوي. ديوان المطبوعات الجامعية.

- المجالات:

- 1- رجب، إبراهيم عبد الرحمن،(1997) **تشخيص المشكلات النفسية/ الاجتماعية وعلاجها**، أعمال الندوة الدراسية الثانية، نحو برنامج تكاملي لمناهج البحث العلمي بين معارف الوحي والعلوم الإنسانية" كلية معارف الوحي والعلوم الإنسانية، المملكة العربية السعودية سبتمبر.
- 2- زايد، أحمد،(2006) **سيكولوجية العلاقات بين الجماعات**، قضايا في الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات، سلسلة عالم المعرفة العدد: 326 المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.

3- صوفي، عبد الفتاح، (2006) **العنف في أماكن العمل**، صحيفة الوطن، العدد 2052 بتاريخ 13 ماي (2006) المملكة العربية السعودية.

4- آسار، فخري عبد اللطيف، (2006) **أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية** مجلة العلوم الإنسانية (مجلة الكترونية) شهرية، العدد: 29 جويلية 2006.

الوثائق الحكومية:

1- المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23/03/1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية. (ج.ر. رقم: 1985، 13)

2- الجمهورية الجزائرية، رئاسة الحكومة، المرسوم رقم 89/192 المؤرخ في 17 أكتوبر 1989 (ج.ر. رقم: 1994/44).

- المراجع الأجنبية:

1- A, MAHION, (1984) **Etudes de droit public algérien**, OPU, Alger,.

2- BLANCHET, ALAIN et TROGNON, ALAIN, (1994) **La psychologie des groupes**, édition NATHAN. ISBN,.

3- JEAN BENJAMIN STORA, (1993) **LE STRESS**. Edition Dahlab. ALGER

4- Perhman, D. & Chriscozdy, P. (1983) **Social psychologie**. C. B. S Collège publishing.

5- R., reitter et B, ramanantsoa, (1985) **pouvoir et politique** : au-delà de la culture. Mac graw Hill,.