

# استخدام مخططي ايشيكاوا وباريتو في تحليل أسباب التهرب من الانضباط الوظيفي

أ.د/ نزار عبد المجيد البرواري \*  
بشير محمد قايد جبران \*\*

## المقدمة

تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات فهي تحدد الغايات وترسم الإستراتيجيات والأهداف وتتفد ، الخطط ويختلف سلوك وتصرفات هذا المورد باختلاف الخصائص والسلوكيات والظروف المحيطة ونجد من بين هذه السلوكيات ما هو سلمي و غير مرغوب وما يترتب على هذا السلوك من انعكاس سلمي على أداء المنظمة ومن أبرز هذه السلوكيات التهرب من الانضباط بالدوام الوظيفي والذي يؤدي إلى ضياع الوقت وتعطيل مصالح الزبائن وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل المنظمة.

لذا نجد العديد من المنظمات في الدول المتقدمة تهتم بهذا الجانب وتضع قيوداً على من يخالف ، ونظراً لأهمية هذا الجانب جاء هذا البحث بهدف التعرف على أهم الأسباب المؤدية الى هذه المشكلة وللوقوف على أهم الأسباب الجذرية لها باستخدام مخطط ايشيكاوا ( مخطط السبب - الأثر) كونه أداة معتمدة عالمياً لتشخيص جذور وأسباب أي مشكلة تواجه المنظمات والافراد. إضافة إلى مخطط باريتو لبيان الاهمية النسبية للأسباب المؤدية لمشكلة التهرب الوظيفي.

وبهذا فقد تم تقسيم هذا البحث إلى خمسة محاور هي :

المحور الأول: منهجية البحث

المحور الثاني: مخطط ( السبب - الاثر ) ومخطط باريتو :أطار مفاهيمي

المحور الثالث: الانضباط الوظيفي إطار مفاهيمي

المحور الرابع:عرض وتحليل أسباب مشكلة التهرب من الانضباط الوظيفي

\* أستاذ إدارة الأعمال المشارك - كلية التجارة والعلوم الإدارية - جامعة إب

\*\* مسئول الثقافة والإعلام باتحاد طلاب الجامعة - كلية التجارة - جامعة إب

## المحور الأول : منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

كثيراً ما نسمع ونرى تدمير العامة ممن يترددون على المنظمات الحكومية وبالذات من لديهم مصالح أو معاملات من عدم انضباط الموظفين بالالتزام بالدوام في مكاتبهم أثناء الوقت الرسمي وبالتحديد في أوقات معينة مما يؤدي إلى تأخر هذه المعاملات وما يترتب عليه من نتائج متمثلة في ضياع الوقت وتعطيل مصالح الجمهور. لذا فإن مشكلة البحث تكمن في التعرف على أهم أسباب عدم الانضباط الوظيفي في أوساط موظفي القطاع العام .

### ثانياً : أهمية البحث : تتمثل أهمية البحث في جانبين

- 1- الجانب المعرفي تقديم جهد نظري باستخدام أداة تحليلية لتشخيص جذور الأسباب المؤدية للمشاكل ومنها مشكلة البحث وهذه الأداة تتمثل بمخطط إيشيكاوا (مخطط السبب - الأثر) وفي استثمارها في معالجة مشكلة عدم انضباط الموظف أثناء الوقت الرسمي المحدد للدوام اليومي ، إضافة لمخطط باريتو لبيان الأهمية النسبية للأسباب المؤدية لمشكلة التهرب من الالتزام الوظيفي.
- 2- الجانب التطبيقي

- \* المساعدة في تشخيص أسباب المشكلة.
- \* تقديم مقترحات قد تكون غير مطروقة من الناحية العملية لحل المشكلة.
- \* معالجة المشكلة حسب الأهمية النسبية للأسباب المؤدية لها.

### ثالثاً: أهداف البحث

- 1- التعرف على أهم أسباب التهرب من الانضباط الوظيفي.
- 2- التعرف على نسبة التهرب من الانضباط الوظيفي وأهم الأوقات والأيام التي ترتفع فيها هذه النسبة.
- 3- تحديد أهم الطرائق والوسائل التي من شأنها الحد من مشكلة التهرب الوظيفي.

### رابعاً: تساؤل البحث

- 1- هل توجد علاقة عكسية أم طردية بين المستوى العمري ، والمستوى العلمي ، والمستوى الوظيفي من جهة والتهرب من الانضباط الوظيفي؟
- 2- ماهي العلاقة بين الحوافز والمكافئات وأسباب التهرب من الانضباط الوظيفي؟
- 3- كيف يسهم أسلوب الإدارة وسياساتها الإجرائية في التعامل مع موظفيها في الحد من التهرب الوظيفي ؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والتهرب من الانضباط الوظيفي ؟

### خامساً: مجتمع وعينة البحث

تم تطبيق البحث في مجتمع ممثل بمنظمات القطاع العام مدينة اب مركز المحافظة وبتحديد المنظمات الأكثر احتكاكاً بالمواطنين حيث شملت مستويين :

1) مستوى المنظمات الممثلة للقطاع العام : حيث روعي فيها اختيارها بمعيار الاتصال المباشر مع هموم وتطلعات المواطنين في أبرز الخدمات التي يسعون اليها

2) مستوى الموظفين داخل المنظمات عينة البحث : تم اختيار عينة بواقع (50) مفردة يمثلون المنظمات الآتية

م	محور عمل المنظمات	المنظمات	عدد الموظفين (المستجوبين)
1	التربية والتعليم	مكتب التربية والتعليم جامعة اب (عمادة شؤون الطلاب)	8 7
2	الحفاظ على البيئة	صندوق النظافة والتحسين	4
3	خدمات الاتصالات	مكتب المواصلات (خدمات المشتركين)	5
4	الخدمات الصحية	مستشفى الثورة	9
5	وثائق الهجرة والسفر	مكتب الهجرة والجوازات	5
6	الخدمات الزراعية	مكتب الزراعة	5
7	التوظيف والرقابة على اللوام	مكتب الخدمة المدنية	7

سادساً: أساليب جمع وعرض البيانات: تم الاعتماد على المصادر الآتية في جمع البيانات

- 1) المصادر النظرية : و تشمل أ-الكتب والمجلات ب-الوثائق والسجلات ج- المقابلات .
- 2) الجانب العملي .

أ) الاستبيان حيث تم تصميمه بهدف الحصول على البيانات الخاصة بموضوع البحث من العينة وقد تم إعدادها اعتماداً على مخطط إيشيكاوا المبدئي وقد شملت أربعة أجزاء هي: (راجع ملحق 1)

الجزء الأول : ويضم أربع فقرات لتحديد الأسباب الفرعية المؤثرة على السبب الرئيسي المتمثل بطبيعة ومتطلبات العمل.

الجزء الثاني : ويضم أربع فقرات لتحديد الأسباب الفرعية المؤثرة على السبب الرئيسي الثاني المتمثل بالإدارة.

الجزء الثالث : يضم ثلاث فقرات لتحديد الأسباب الفرعية المؤثرة على السبب الرئيسي الثالث المتمثل بالموظفين.

الجزء الرابع : ويضم أربع فقرات لتحديد الأسباب الفرعية المؤثرة على السبب الرئيسي الرابع المتمثل بالحوافز والمكافئات .

كل سبب من هذه الأسباب الفرعية تتضمن مجموعة من الأسباب المؤثرة على المشكلة من الدرجة الثالثة وتم توزيع الاستمارات في بداية مارس 2004 ثم استرجعت في بداية أبريل 2004م وبواقع 75 اعتمدت 50 كانت صالحة للبحث .

ب) مخطط إيشيكاوا ( السبب - الأثر) كأداة معتمدة عالمياً لتشخيص جذور أسباب تحقيق أي مشكلة كونها أداة تعليمية وتوثيقية .

ج) مخطط باريتو لبيان الأهمية النسبية للأسباب المؤدية للمشكلة .

## المحور الثاني : مخطط السبب الأثر وباريتو

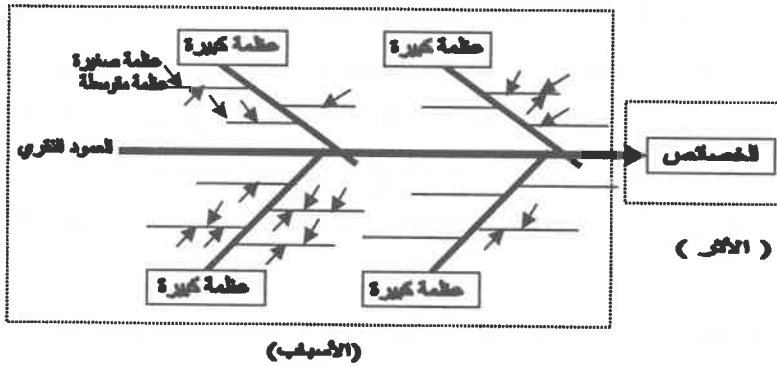
أولاً : مخطط السبب الأثر (إيشيكاوا)

(1) المفهوم

يعرف المخطط بأنه " شكل بياني يمكن من طريقة الوقوف على العلاقة بين خصائص الجودة وأبعادها ". ( زين الدين ، 1998 ، 146 )

كما يعرف بأنه " أحد الوسائل التخطيطية التي تستخدم في بحث وتحليل الظواهر المختلفة التي تحدث في العمليات الإنتاجية والكشف عن مصادرها وتعقب أسبابها وإظهار العلاقة القائمة بينها بصورة منتظمة تمهيداً لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأن معالجتها ". ( الهيتي ، 2000 ، 269 )

ويطلق في كثير من الأحيان على هيكل الرسم التوضيحي لمخطط السبب الأثر مصطلح هيكل عظمة السمكة Fishbone حيث أن الهيكل يشبه إلى حد كبير جداً الهيكل العظمي للسمكة كما هو مبين في الشكل (1).



شكل ( 1 )

هيكل الرسم التوضيحي لمخطط السبب الأثر

كما يطلق عليه في بعض الأحيان مصطلح شجرة أو نهر أو مخطط السبب-الأثر وهو ما سنستخدمه في هذا البحث لتكون دالة حيثما وجدت على جميع هذه المصطلحات.

وعند استخدام هذا الأسلوب عملياً تبين أنه مفيد جداً، الأمر الذي جعله ينتشر بسرعة ويعمم استخدامه في معظم الشركات اليابانية وأصبح أسلوباً موثقاً ومعترفاً به من جانب هيئة المقاييس الصناعة اليابانية عند تحليل مراقبة الجودة. وتقوم فكرة المخطط على حقيقة أن المخرجات أو النتائج المتعلقة بأي عملية يمكن إرجاعها إلى العديد من العوامل وأنه يمكن أن يكون هنالك علاقة بين تلك العوامل ويمكن تحديد هيكل العلاقة بملاحظتها كمنظومة وأنه من الصعب حل المشكلات المعقدة بدون أن نأخذ هيكل هذه المنظومة وعلاقتها في الاعتبار ولعل تحليل السبب والأثر يمثل تلك الوسيلة التي يعبر بها عن تلك المنظومة بشكل أبسط وأسهل .

### (2) الأهمية:

يجزى مخطط إيشيكاوا باهتمام كبير في اليابان وبعض الشركات في الدول المتقدمة التي تستخدم هذه الفكرة في تحليل أسباب المشاكل التي تواجهها حتى أن المخطط أصبح أحد أهم أدوات هيئة المقاييس الصناعية في اليابان عند تحليل مراقبة الجودة وهناك العديد من الاعتبارات التي زادت من أهمية المخطط منها:-

- إمكانية تحليل أسباب أي مشكلة قد تواجه المنظمة من خلال عرض الأسباب المحتملة للمشكلة والأثر ظاهرياً .
- يساعد إلى فهم كامل وشامل للقضايا التي سنؤدي إلى حل أمثل للمشكلة .
- يمكن أن يستخدم من قبل الأفراد أو الجماعة ولكن من المستحسن استخدامه من قبل فريق العمل .

### (3) الاستخدام :

في بداية الأمر كان المخطط يستخدم فقط لتحليل خصائص وسمات الجودة للمنتجات ولقد أمتد استخدامه ليشمل مجالات أخرى عديدة وأصبح له استخدامات وتطبيقات رحة تغطي نواحي أشمل والاستعمال الأساسي للمخطط هو إيجاد الأسباب الرئيسية للمشكلة ويستخدم المخطط لتحليل أسباب أي مشكلة قد تواجه

المنظمة ويحدد الهيئتي استخدامات المخطط في مجالات عديدة أهمها (الهيئتي، 2000، 270):-

- مساعدة الإدارة وتعريفها بمختلف المشاكل التي تحدث وتعقب أسبابها وإتاحة الفرص للوصول إلى النتائج المستهدفة بسرعة .
- جمع معلومات عن المشاكل المختلفة وتزويد الأفراد بمعلومات إضافية تتصل بصميم العمل .
- إعطاء مؤشر عن مستوى أداء العاملين ومساعدة الإدارة في تحديد احتياجات العاملين إلى التدريب .

### ثانياً مخطط باريتو

#### (1) المفهوم :

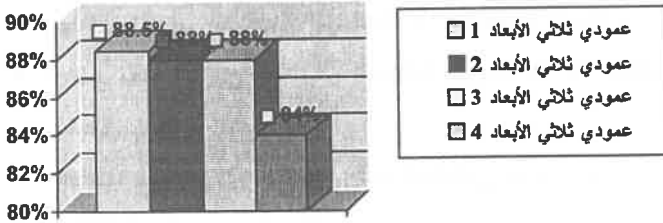
يمكن تعريف مخطط باريتو " بأنه أسلوب أو طريقة يتم بمقتضاها تسجيل وتحليل المعلومات التي يمكن بواسطتها - وبسهولة - تحديد والوقوف على أهم الجوانب دلالة ومغزى" (زين الدين ، 1989 ، 156-163 بتصرف)

#### (2) الأهمية والاستخدام :

يستخدم مخطط باريتو لبيان الأهمية النسبية للأسباب المؤثرة على المشكلة وتحديد أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة ، وهي طريقة سهلة للوقوف على مدى حدة المشكلة فالنمط أو النموذج عادة ما يصبح واضحاً وجلياً عندما ننظر للعلاقة بين عدد من العوامل البارزة في أي موقف وبين العلاقة والسبب محل الاهتمام وهذا النمط يطلق عليه عادة قاعدة 80/20 وقد تم رصده وملاحظته بعدة طرائق فالأسباب الرئيسية التي تساوي 20% تتسبب في حدوث نسبة 80% من الفشل والأخطاء وعلى قيادة المنظمة بذل مزيد من جهد لتقليل حدوث الأسباب الرئيسية بدءاً بالسبب الأول المتمثل في أعلى تكرار ومروراً بالأسباب الأخرى واحد تلو الآخر . والشكل (2) يوضح نموذجاً لمخطط باريتو .

## الاسباب المودية للمشكلة

### حسب الاهمية النسبية



## الشكل (2) نموذج لمخطط باريتو

### المحور الثالث: الانضباط الوظيفي إطار مفاهيمي

#### أولاً: الانضباط الوظيفي

##### 1) مفهوم وأهمية الانضباط الوظيفي :

يقصد بنظام الانضباط الوظيفي مجموعة من القواعد التي توضح الإطار العام للسلوكيات المرغوب الالتزام بها من قبل الأفراد في التنظيم خلال أدائهم للعمل وداخل نطاقه من ناحية وكذلك أفعالهم وسلوكهم خارج إطار العمل والتي يمكن أن تؤثر على أدائهم ومراكزهم الوظيفية من ناحية ثانية . وما يترتب عن الخروج من هذه القواعد والإجراءات المتبعة بصدها (وهيب ، سعيد ، بدر ، 1987 ، 261 )

كما يعرف الانضباط الوظيفي بأنه " الالتزام بقواعد السلوك والعمل او ضبط النفس عن أي عمل يخالف القواعد المرعية والمرسومة سواء داخل بيئة العمل او خارجها (السالم ، حرموش ، 2000 ، 408 )

ويعني الانضباط ايضا ( الالتزام بالنظام ) ويرتبط انضباط العاملين والسياسات الخاصة به بكل من مفهوم الترقية والنقل وسياساتهما ففي حين تعتبر الترقية



بمثابة حافز ايجابي و يعتبر النقل بمثابة حافز ايجابي او سلبي وفقاً لظروف استخدامه فان نظم الانضباط تعتبر بمثابة حوافز سلبية .

فالفروج مثلاً عن قواعد انضباط العمل من قبل بعض الموظفين قد يكون سبباً مانعاً لترقيتهم او سبباً موجباً لنقلهم (وهيب ، سعيد ، بدر ، مصدر سابق ، 262 )  
ونظام الانضباط الوظيفي فكرة عامة وشاملة تقوم على أساس إمكانية مجازاة الفرد بغرض العقوبات عن الأخطاء التي يرتكبها أثناء تأديته وظيفته أو أن تؤثر على حسن تأديتها . (آل علي ، الموسوي ، 2001 ، 382)

وسبب ظهور هذا النظام يعود إلى انه كان من اللازم ان يكافئ الفرد المجد بالترقية والترفيغ وان يعاقب الفرد المهمل عن إهماله بالعقوبة المناسبة .  
(أ) أهمية وجود نظام للانضباط الوظيفي .

يعتبر النظام الوظيفي جزءاً من حاجات التنظيم إذ لا يمكن تصور قيام أي منظمة مهما كان نوعها وطبيعتها بدون ان تكون هناك أطر عامة وقواعد تحكم أفعال وتصرفات الموظفين وتعمل على توطيد الانضباط والسلوك الإداري الصحيح في العمل و يمكن المنظمة من ممارسة سلطاتها في مسائل التحقيق والتأديب بما يساعد على انتظام السير الطبيعي في للعمل واحترام نظم الوظيفية العامة ومقتضياتها وتوجيه سلوك الموظفين بما ينمي مواقفهم الإيجابي من العمل (الجريدة الرسمية ، 1992 ، 77)  
(ب) قواعد الانضباط :

يعتبر قواعد الانضباط الوظيفي جزءاً من بيئة التنظيم ومناخه وترتبط في طبيعتها ومضمونها بخصائص البيئة التنظيمية والمناخ الذي يسودها (وهيب ، سعيد ، بدر ، 1987 ، 262).

وتتضمن هذه القواعد تحديداً صريحاً للتصرفات التي تعتبر من وجهة نظر الادارة ضارة بالمنظمة وكذلك العقوبات التي يمكن توجيهها لأي من المخالفين لهذه القواعد .

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين نظريتين مختلفتين تبين مفهوم قواعد الانضباط ودورها في المنظمة .

الأولى : تتنظر لنظم الانضباط من حيث دورها كأجراء عقابي او تدبير تأديبي لتحسين سلوك العاملين الذين توقع عليهم الجزاءات ولثني الأخرين عن إتيان نفس السلوك أو الافعال عن طريق بث الخوف لديهم من خلال ما فرض عليهم من عقوبات أو جزاءات بغيرهم .

الثانية: تتنظر إليها باعتبارها وسيلة تربوية وتعليمية تهدف إلى تغيير سلوك الشخص وتعتبر أداة لتحسين الأداء والعلاقات الإنسانية في بيئة العمل حيث تحدد السلوكيات المرغوب بها كما تعطي فرصة للشخص الذي خرج عن هذه القواعد لتصحيح سلوكه .

### 3) اسس ومبادئ انضباط العاملين :

#### أ) الأسس :

- تتمثل اهم الاسس التي يمكن ان تقوم عليها نظم الانضباط المختلفة في الآتي (وهيب، سعيد، بدر، 1987م، 262)
- تحديد واضح للسلوك والأفعال والمعايير المرغوب من الموظفين الالتزام بها .
  - تحديد واضح للسلوك والأفعال غير المرغوب بها او المطلوب تجنبها مع تحديد النتائج المترتبة او المحتملة على القيام بها وممارستها .
  - تحديد العقوبات او الجزاءات التي تفرض بحق مرتكبي المخالفات المحددة.
  - تحديد الإجراءات التي يجب اتباعها والتي سنتطرق إليها لاحقاً
  - وفي ما يلي اهم النقاط التي تستقى منها هذه الأسس والسياسات وهي :
    - مبادئ النظام العام في المجتمع .
    - طبيعة أخلاقيات الوظيفة العامة .
  - سلوكيات المهنة التي تتطلبها طبيعة العمل الانتاجي او الخدمي وتمارسه المنظمة مع ضرورة تطوير النظام بانضباطي باستمرار في ضوء المعلومات المجمعة عن تطبيقاته .

## (ب) المبادئ :

- من اهم المبادئ التي لا بد من مراعاتها في نظام الانضباط ما يلي :
- التدرج بالإجراءات التصحيحية بدلاً من الإجراءات العقابية او التأديبية .
  - التدرج بالإجراءات التأديبية : البدء بالعقوبات التأديبية الاخف كالانذار الشفوي ومن ثم اذا ما استمر السلوك المنحرف خلال فترة زمنية محددة رسمياً يتم توجيه الانذار التحريري .
  - توثيق الحقائق حول السلوكيات لاقامة الدليل القاطع عن السلوك غير المرغوب فيه.
  - الاعتماد على مبدأ الجزاء المباشر لكل مخالفة اى توجيه العقوبة مباشرة بعد المخالفة.(عباس ، 2003 ، 272)
  - تشابه المخالفات يعني تشابه الجزاءات (قانون الخدمة المدنية البحرين ، 1987،

## (3) مداخل الانضباط الوظيفي :

يمكن الاشارة إلى ثلاثة مداخل أساسية لنظم الانضباط تجسد في ثناياها جوهر الفلسفة الإدارية السائدة في المنظمة وهي تتعامل مع السلوك السلي للعاملين :

أ) مدخل الانضباط المتدرج يتكون من سلسلة من الإجراءات الإدارية تمنح العاملين فرصاً لتصحيح سلوكياتهم قبل تفاقم الأخطاء وتتضمن إجراءات الانضباط المتدرج خطوات تحذيرية كل منها تتضمن عقوبة في شدتها حسب مستوى المخالفة واستمرارية السلوكيات غير المرغوب فيها.(عباس ، 2003 ، 268-269)

ب) المدخل الإيجابي وفي هذا المدخل يتم تصحيح السلوك غير السليم للموظف عن طريق قيام الإدارة بمساعدته ومنحة فرصة لتصحيح سلوكه قبل قيامها باتخاذ عقوبة صارمة بحقه وهذا المدخل يثق بالفرد وبقدراته الذاتية على تصحيح سلوكه الوظيفي بما يتلاءم والقواعد التنظيمية .(السالم، حرموش ، 2000 ، 411)

ج) المدخل الوقائي يستند الى فكرة أساسية خلاصتها ان أسلم الطرق في إدارة شؤون العاملين وتقليص مشكلاتهم هو بناء مناخ وقائي يقيهم من ايقاع

الجزاءات عليهم ومن الممارسات الإدارية التي يساعد على إيجاد وتنمية هذا المناخ .

#### 4) عوامل نجاح نظام الانضباط :

- شمول الحد الأدنى من القواعد بحيث يقتصر على القواعد المهمة التي تنظم العامل دون إفراط في بيان التفاصيل الدقيقة .
- صياغة القواعد صياغة واضحة ، بعيدة عن اللبس والغموض وبعيدة عن احتمالات التفسير والتأويل
- مشاركة المرؤوسين او ممثلين عنهم في وضع النظام
- قابلية موارد النظام للتنفيذ

#### 5) إجراءات الانضباط الوظيفي :

وجود نظام للانضباط الوظيفي ليس معناه التزام الجميع بقواعده فمن الضروري ان يكون هناك إجراءات توقع على الموظف المخالف لهذه القواعد وهذه الإجراءات عبارة عن عقوبات تهدف إلى توطيد الانضباط والسلوك الإداري الصحيح في العمل وتمكن المنظمة من ممارسة سلطاتها بمسائل التحقيق والتأديب وبما يساعد على انتظام السير الطبيعي للعمل واحترام نظم الوظيفة العامة ومقتضياتها كما تعمل على توجيه سلوك الموظفين بما يضمن موقفهم الإيجابي في العمل (الجريدة الرسمية ، 1992 ، العدد 17).

#### أ) أهداف العقاب :

يهدف العقاب إلى إضعاف السلوك غير المرغوب فيه من الفرد من خلال تطبيق حافز سلبي أو إيقاف حافز إيجابي بمعنى إيقاف المزايا التي يحصل او سيحصل عليها الفرد (أبو شيخة 195، 2000).

**ب) فعالية العقاب :**

ترى وجهة النظر المعارضة للعقاب انه ينتج عنه تأثيرات انفعالية غير مرغوبة في حين ترى وجهة النظر المؤيدة وجود علاقة إيجابية بين العقاب وسلوك الأداء بمعنى ان العقاب يؤدي إلى تحسين الأداء لانه يعمل كمنبه مباشر للفرد كما يعمل على إزالة مصدر عدم العدالة الذي تشعر به جماعة العمل .  
والعقاب سلاح ذو حدين يمكن ان يكون وسيلة فعالة في تعديل السلوك لو توفرت الظروف المناسبة لاستخدامه وتم تطبيقه بمهارة كما يمكن ان تنتج عنه اثار سلبية إذا استخدم في غير موضعه. (أبوشيخة 2000، 196-197)

**ج) أنواع العقوبات الانضباطية :**

- الإنذار الشفوي
- الإنذار كتابياً .
- الخصم من الراتب الأساسي بما لا يتجاوز (20 % ) لمرة واحدة .
- تأجيل موعد استحقاق العلاوة السنوية لمدة لا تتجاوز سنة اشهر .
- الحرمان من العلاوة السنوية لسنة واحدة .
- تأجيل موعد استحقاق الترفيع بما لا يقل عن سنة ولا يزيد عن سنتين .
- استرداد الخسائر الناجمة عن المخالفة كلها او بعضها على ان لا يتجاوز الاستقطاع السنوي (20%) من الراتب الأساسي .
- تخفيض الراتب بما لا يتجاوز ثلاث علاوات من علاوات فئته الوظيفة .
- تخفيض الراتب بما لا يتجاوز ثلاث علاوات مع تخفيض فئته الوظيفة إلى الفئة الأدنى مباشرة.
- الفصل من الخدمة مع احتفاظ الموظف بحقوقه التقاعدية وأية مستحقات أخرى (المادة 91) من قانون الخدمة المدنية (اليميني)
- العزل وهي عقوبة تؤدي إلى تنحية الموظف عن الوظيفة بصورة نهائية بحيث لا يجوز إعادة استخدامه في وظيفة حكومية .

- التوبيخ وكل توبيخ يؤثر ترفيع الموظف سنة واحدة اعتباراً من تاريخ اكتمال المدة اللازمة للترقية او من تاريخ فرض العقوبة

**المبادئ التي ينبغي ان تتسم بها العقوبات والجزاءات التأديبية وهي :-**

- شرعية الجزاء
- عدم تعدد الجزاء: لا يجوز معاقبة الشخص مرتين عن مخالفة إدارية واحدة .
- عدم رجعية الجزاء : ولا يترتب أثره إلا من تاريخ توثيقه
- تنفيذ العقوبات بأسلوب هادف . (آل علي ، الموسوي ، 2001 ، 384)
- تناسب الجزاء مع المخالفة (حسن، 1964، 265)
- التدرجية في العقوبات المفروضة لتبصير الأفراد بسلوكهم و أفعالهم التي يمكن ان يترتب عليها عقوبات انضباطية او تأديبية . (حسن ، 1995، 263)
- تنفيذ العقوبات بواسطة المستوى القيادي المباشر .
- تنفيذ العقوبات دون ابطاء حيث ان الفترة بين ارتكاب التقصير واتزال العقوبة قد يضعف الربط بين الاثمين في ذهنية الفرد المعاقب وبالتالي اضعاف النتائج المرجوة من تنفيذ العقوبة .
- تنفيذ العقوبة بأسلوب غير علني
- المحافظة على الرقابة والانتظام في تحديد وتنفيذ العقوبة
- معاقبة القادة ينبغي ان لا يتم أمام تابعيهم .
- ضروري تطبيع العلاقة بين القائد والتابع بعد تنفيذ العقوبة. (آل علي ، الموسوي ، 2001 ، 387)
- ان يكون محور العقوبة هو الفرد نفسه .
- توفير البيانات اللازمة لكل قضية انضباطية وتفهم الظروف المحيطة بها والدوافع الحقيقية لهذا السلوك
- اعلان النظام الانضباطي للموظفين وتفسيره لهم ونهيمه من قبلهم

## ثانياً: التهرب من الانضباط الوظيفي :

(1) **المفهوم** : كثيراً ما نلاحظ تدمير العامة وخصوصاً أصحاب المعاملات من تهرب الموظفين من الانضباط الوظيفي وعدم التزامهم بأوقات الدوام الوظيفي مما يعطل مصالحهم ويعيق المنظمة من أداء واجبها على أكمل وجه ويكون التهرب من الالتزام بالغياب أو التأخير أو عدم التقيد بالتواجد في المكتب أثناء الدوام الرسمي.

و يعرف الغياب بأنه عدم تواجد العامل في أثناء و مكان العمل عندما يكون مفيداً، أو انه " احد العوامل التي تبين عدم اقتناع ورضاء العامل تجاه عمله والغياب يختلف من قسم إلى آخر ومن منشأة إلى أخرى .

وهو عدم حضور العامل إلى العمل في الوقت الذي يجب أن يكون متواجداً بالعمل وبالتالي لا يدخل في تعريف الغياب وقت الإجازات المصرح بها و حوادث العمل او لأسباب أخرى تتعلق بطبيعة العمل (الزيادي ، 2002، 457)

وهناك فرق بين الغياب والتأخير

إذ **يقصد بالغياب** :- تغيب العامل عن عمله لمدة يوم أو أكثر سواء بإذن أو بدونه.

(حسن ، 1995 ، 416)

**أما التأخير** : يعني به تغيب الفرد عن جزء من اليوم ويسبب التأخير إبطاء في عمل الإدارة التي يعمل بها الموظف ولكن بدرجة اقل مما يحدث في حالة الغياب وكلاهما تسبب في انخفاض اداء العامل المتأخر او الغائب و انتاجية زملائه المرتبطة اعمالهم بعمله خلال الوقت الذي تأخر وتغيب فيه لهذا ينظر رجال الاعمال إلي الغياب و التأخير على انهما مشكلتان متقاربتان لهما نفس الاثار وان كان الامر يختلف بالنسبة لعلاج كل منهما ويعتبر الغياب من احد العوامل المؤثرة على فاعلية التنظيم

(الزيادي ، 2002 ، 459)

## 2) مشكلة الغياب و أسبابها :

يرجع البعض أسباب الغياب او التأخير تعبيراً صامتاً من جانب الموظفين بعدم راحتهم في وظائفهم عن الاعمال التي يزاولونها ومن الصعب تحديد أسباب تغيب العمال بدقة فقد يبلغ العامل ان سبب تغيبه مرض مفاجئ ولكن السبب الحقيقي

استيائه من العمل بسبب عوامل معينة مثل الاجهاد او الحوادث او عدم كفاية الاجر كما قد يرجع السبب الحقيقي في زيادة معدل الغياب إلى عوامل خارجية - خارج المنظمة - كعدم وجود سكن مناسب بالقرب من المنظمة او صعوبة المواصلات او عدم وجود مدارس حضانة قريبة من المنظمة ومن الملاحظ ان معدل الغياب بين السيدات اكثر من بين الرجال بسبب تكوينهن الفسيولوجي ومسؤولياتهن المتعددة نحو أزواجهن وأطفالهن وبين المتزوجين اكبر من بين العزاب (الزيادي ، 2002 ، 417) وبين الشباب اكثر من المسنين حيث دلت دراسات إلى ان الرضاء عن العمل يزيد مع زيادة العمل وكما توصل اخرون إلى ان المديرين في المناصب الادارية العليا يشعرون بالرضا اكثر من اصحاب المناصب الدنيا .

والرضى عن العمل يعني حب العمل مما يؤدي إلى الرغبة في النشاط العقلي والبدني وهذا بالتأكد يجد من غياب الفرد بالإضافة إلى ان الشباب اقل تقدير للمسؤولية من الكهول واكثر منهم إهمالاً (الزيادي ، 2002 ، 417)

ويمكن ان نلخص بعض الأسباب المؤدية للغياب فيما يلي :

أ) ظروف العمل : لها اثرها على غياب العاملين ويمكن تقسيم تلك الظروف إلى :

- احوال العمل : وتشمل الرطوبة والتهوية والحرارة .... الخ .
- طبيعة العمل : وتشمل المواد الكيميائية الضارة والغازات السامة والابخرة والادخنة .

اسلوب العمل : مثل زيادة عدد ساعات العمل وقدم الآلات وعدم اعطاء فترات

راحة ولقد ثبت ان النسبة الكبرى للغياب ترجع لعدم الاقتناع بالعمل بصفة عامة

ب) : سياسات الافراد المختلفة والتي لها تأثيرها على غياب العاملين مثل سوء الاختيار ونقص الاجور والحوافز وعدم الاهتمام بالتدريب وسوء الاشراف ونقص فرص الترقية وانتباع سياسة خاطئة للنقل وعدم توافر وسائل ومعدات الامن الصناعي للوقاية من الامراض المهنية .

ج) : هناك أسباب خاصة بالعاملين : تجعل بعض العاملين اكثر استهدافاً للغياب

وهي :



- عدم مناسبة الوظيفة لقدرات الفرد وميوله واستعداداته ومؤهلاته وخبراته وعدم وصوله إلى معايير الانجاز المطلوبة منه .
  - عدم التوافق الاجتماعي في محيط العمل مع الزملاء والرؤساء والمرؤسين .
  - عدم توافق الفرد النفسي بان يكون لديه مشكلات خارج محيط العمل ولكنها تؤثر على ادائه في العمل وتدفعه إلى الغياب ومن امثله تلك المشكلات والمشكلات المالية غير العادية والمشكلات مع الأقارب والجيران .... الخ .
  - عدم الارتياح لأسلوب الأشراف .
  - بعد المسكن عن مقر العمل .
  - انخفاض مركز الوظيفة .
- (د) : نقص الخدمات الطبية وعدم كفاية العلاج له أثره على الغياب : وينبغي على أي منظمة ان تتحرى عن الأسباب التي تؤدي إلى زيادة معدل الغياب بأي قسم أو إدارة بها والعمل على علاجها حتى تحقيق أهدافها في المواعيد المحددة .

كما إن نسبة الغياب ترتفع في أوقات معينة خلال فترة الدوام اليومي وهذا ما أثبتته الدراسة الميدانية التي أجرتها وزارة الخدمة المدنية والتأمينات حيث قامت بالنزول الميداني إلى بعض الوزارات المكاتب الأخرى بعد الساعة الواحدة ظهراً وكانت الأثر ما يردده عامة الناس فالمكاتب خالية من الموظفين إلا ما ندر واتضح أن الموظف يهدر في اليوم الواحد بمعدل ساعتين خارج المكتب من زمن الدوام الرسمي إلى عشر ساعات أسبوعياً بدون يوم الخميس لتصل إلى 40 ساعة في الشهر وتصبح 480 ساعة في السنة وهذه الساعات موزعة بين الفطور وشراء القات واحتياجات الأسرة بالإضافة إلى ما يهدره الموظف من وقت خلال التجول في الممرات وتناول المرطبات في البوفيهات الخارجية وغيرها .

(هـ) أوقات العمل والراحة : تحدد لائحة الخدمة المدنية والتأمينات ساعات العمل الأسبوعية بما لا يقل عن 35 ساعة ولا تتجاوز 40 ساعة حسب المادة 88 من القانون اما ساعات العمل خلال شهر رمضان المبارك فيحدد بقرار من رئيس مجلس الوزراء بعد موافقة المجلس وتحدد ساعات عمل المرأة الحامل بأربع ساعات في اليوم

اعتباراً من شهرها السادس و5 ساعات في اليوم إذا كانت مرضعة حتى نهاية الشهر السادس لوليدها. (قانون الخدمة اليمني ، 1992)

وبحسب النظام الجديد للدوام والمتمثل بإضافة ساعة إلى الدوام وإلغاء يوم الخميس فقد لوحظ من خلال الزيارات الميدانية والإشرافية على الدوام من قبل إدارة الرقابة والتفتيش للقطاع الحكومي بوزارة الخدمة المدنية والتأمينات انه من بعد الساعة الثانية عشر والنصف ظهراً يبدأ الموظفون بالخروج مما يعنى أن الانضباط الوظيفي انحصر بين الساعة التاسعة صباحاً والواحدة ظهراً . (جريدة 26 سبتمبر ، 2002)

### 3) علاج مشكلة الغياب :

- يؤدي غياب بعض العاملين عن العمل إلى العديد من المشكلات للمنظمة منها :
  - انخفاض الأداء نتيجة عدم سير العمل بانتظام وعدم وفاء المنظمة بالتزاماتها للعملاء أو المنظمات المختلفة بالمجتمع في المواعيد المحدد لها.
  - اضطراب عمل الرؤساء إذ يؤثر الغياب على العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق ويتطلب الأمر مراجعة الأعمال اليومية المحددة لمواجهة حالات النقص في القوى البشرية وتكليف بعض الموظفين بأعمال إضافية مما قد يؤثر على روحهم المعنوية خاصة إذا كان عبء العمل كبيراً .
  - يؤدي غياب بعض الموظفين إلى ضعف قدرة الإدارة في السيطرة على عوامل الإنتاج اللازمة حجم الإنتاج المطلوب ما يؤدي إلى قيام المنظمة بالاحتفاظ بعدد من الموظفين الاحتياطيين لمواجهة حالات الغياب حتى لا يتعطل العمل . (الزيادي ، 2002 ، 461)
  - يؤدي الغياب إلى زيادة التكاليف وتتمثل في الأجور التي تدفع للعمال التي تحتفظ بهم المنظمة كاحتياطي .

- يؤدي الغياب إلى عدم إمكانية استخدام الآلات استخداماً اقتصادياً نتيجة عدم تشغيل الآلة بواسطة العامل المحدد لها وقيام عامل آخر بتشغيلها وقد لا يكون ملم بدقائق عمل الآلة إماماً كاملاً .
  - يؤدي الغياب إلى ارتباك العمل خاصة في الصناعات التجميعية التي تعتمد على المراحل الإنتاجية المختلفة فيؤثر غياب بعض عمال الأقسام أو في أحد الأقسام على الإنتاج الكلي للمنظمة وارتفاع الوحدة المنتجة .
- 4) علاج مشكلة الغياب : يتم علاج مشكلة الغياب عن طريق معرفة الأسباب المؤدية للغياب و أسباب تكرار والعمل على علاجها من خلال قيام ادارة المنظمة باتخاذ الإجراءات التأديبية(الزيادي، 2002، 461-463)
- وتقوم جميع المنظمات بالاحتفاظ بالنسجلات او بآله لتسجيل وقت حضور وانصراف الموظفين والعاملين بها في المواعيد المحددة لحصص عدد حالات الغياب على مستوى كل قسم وادارة وعلى مستوى المنظمة ككل .
- قياس نسبة التهرب من الانضباط الوظيفي (الغياب)
- هناك العديد من المقاييس لقياس نسبة التهرب من الانضباط الوظيفي (الغياب) أكثرها انتشاراً ما يلي:
- أ / معدل تعدد الغياب وقياس هذا المعدل متوسط عدد مرات الغياب لقسم او ادارة في المنظمة او المنظمة كلها
- $$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد مرات الغياب}}{\text{متوسط عدد الموظفين}} \times 100 = \text{معدل}$$
- ويؤخذ على هذا المعدل إغفاله لطول فترة الغياب في كل مرة .
- وقد اقترح مكتب العمل الأمريكي معادلة لقياس معدل الغياب تتلخص فيما يلي:-
- $$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{الأيام التي تغيب فيها العامل}}{100 \times (\text{الأيام التي عمل فيها العامل} + \text{الأيام التي تغيب فيها})}$$
- ومن مميزات المعادلة أنها تمكن الإدارة من مقارنة معدل الغياب في منطمتها بمعدل الغياب في منظمة أخرى كما يمكن حسابها بالنسبة لكل قسم وكل وردية وكل يوم من أيام الأسبوع (حسن ، 1992، 416)

ب/ معدل شدة الغياب : ويقاس هذا المعدل الفقد عن الغياب وطول فترة الغياب في كل مرة ويتم احتسابه كالأتي :

معدل شدة الغياب =  $\frac{\text{عدد الأيام المفقودة بسبب الغياب في فترة معينة يوم/مرة}}{\text{عدد مرات الغياب في هذه الفترة}}$

ج/ معدل أيام أو ساعات العمل المفقودة

يطلق عليه معدل الغياب كونه من اكثر المعدلات انتشاراً في قياس الغياب ويمكن حسابه بالأيام أو بالساعات معدل أيام العامل المفقودة =

$\frac{\text{أيام العمل المفقودة بسبب الغياب - الفقد نتيجة للإيقاف}}{100 \times}$

مجموعات أيام العمل العادية + مجموع أيام العمل الإضافية

ومجموع أيام العمل العادية = متوسط عدد الموظفين  $\times$  ايام العمل الفعلية في السنة ويتم استبعاد الايام التي بها امر من الادارة بإيقاف الفرد عن العمل لسبب او لآخر من ايام الغياب كما يحسب ايام العمل الإضافية ضمن ايام العمل العادية .  
اما معدل ساعات العمل المفقودة =

$\frac{\text{ساعات العمل المفقودة بسبب الغياب - الفقد نتيجة للإيقاف}}{100 \times}$

مجموعات ساعات العمل العادية + مجموع ساعات العمل الإضافية

= مجموع ساعات العمل العادية =

متوسط عدد العاملين  $\times$  ايام العمل الفعلية في السنة  $\times$  ساعات العمل اليومي.  
**دوران العمل** :- يعتبر الغياب او التأخير أحد أوجه دوران العمل ويكون معدل التهرب من الانضباط الوظيفي خلال فترة معينة عبارة عن :

$\frac{\text{اجمالي عدد الذين يتهربون من الانضباط الوظيفي خلال فترة معينة}}{100 \times}$

متوسط عدد الموظفين خلال نفس الفترة

وفي هذه المعادلة يمكن حساب معدلات التهرب من الانضباط الوظيفي شهرياً او لفترة مضت سنة مثلاً ثم نتساءل هل الدوران طبيعي ام غير طبيعي وللإجابة على هذا السؤال علينا ان نقارن المعدلات التي سبق احتسابها بمعيار معين لتحديد ما اذا كان الدوران منخفض او مرتفعاً او متوسط (الشنوائي، 88، 1999-90)

## المحور الرابع : عرض وتحليل أسباب مشكلة التهرب من الانضباط الوظيفي

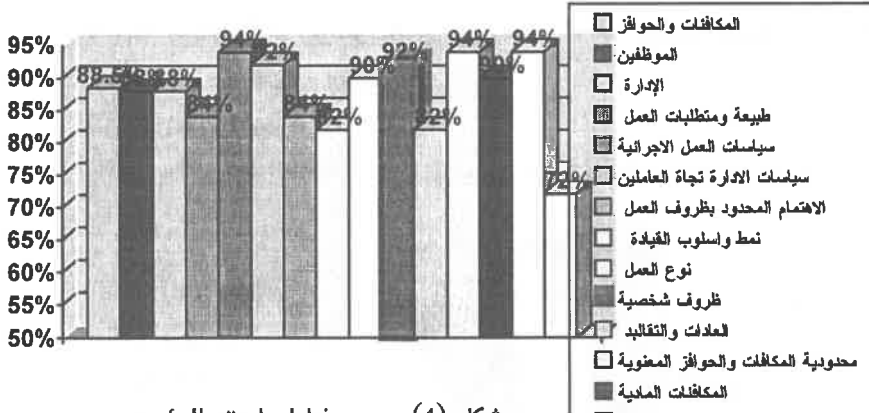
سبق وان بينا أن ابرز تقنيات استخدام مخطط ايشيكاوا هو العصف الذهني ، وعلية قام الباحثان بالإضافة الى استمارة الاستبيان بإجراء المقابلات مع المبحوثين على شكل دفعات توزعت على منظمات عينة البحث كالآتي

م	المشمولين بالمقابلة	موعد المقابلة
1	مكتب التربية والتعليم	الاسبوع الاول من ابريل
2	شئون الطلاب جامعة اب	الاسبوع الاول من ابريل
3	سندوق النظافة	الاسبوع الثاني من ابريل
4	مكتب الجوازات	الاسبوع الثاني من ابريل
5	الخدمة المدنية	الاسبوع الثالث من ابريل
6	مكتب الزراعة	الاسبوع الرابع من ابريل
7	مستشفى الثورة	الاسبوع الرابع من ابريل
8	مكتب المواصلات خدمات المشتركين	الاسبوع الرابع من ابريل

وفي ضوء المقابلات تم تشخيص أسباب المشكلة على ثلاث مستويات (الأسباب الرئيسية ، الأسباب الثانوية المؤدية للرئيسية ، الأسباب الفرعية المؤدية للثانوية ) والمخطط (3) يبين ذلك بالتفصيل

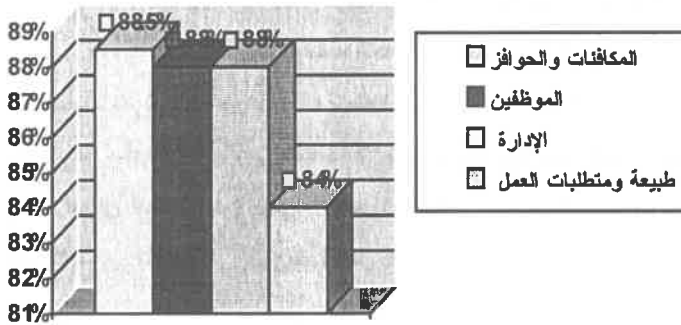


ولبيان الأهمية النسبية للمشاكل المبين بالمخطط (3) وبعتماد تكرارات اجابات عينة البحث فقد تم التوصل لتلك الأهمية من خلال مخطط باريتو الراسي والمبين بالشكل (4)



شكل (4) يبين مخطط باريتو الرئيسي

#### أولاً الأسباب الرئيسية



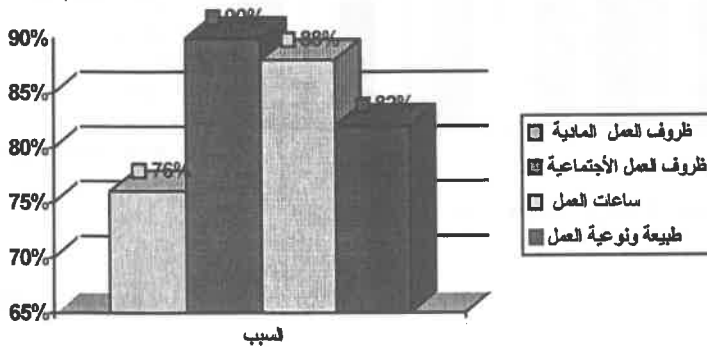
شكل (5) الأسباب الرئيسية لمشكلة التهرب من الانضباط الوظيفي

من خلال إجابات العينة نجد أن أهم الأسباب الرئيسية لمشكلة التهرب من الانضباط الوظيفي هي الحوافز والمكافآت وهو ما يدل على أهمية وأثر هذا العامل في الحد من التهرب من الانضباط الوظيفي وقد كانت نسبة الحوافز والمكافآت 88,5%

تليها الإدارة والموظفين بنسبة 88% لكلاً منهما وهو ما يبين أهمية أسلوب وسياسات الإدارة الإجرائية ونوعية العمل بالنسبة للموظفين في الحد من التهرب. بينما جاء في الأخير طبيعة ومتطلبات العمل بنسبة 84% إلا أن أهمية الأسباب الرئيسية يتمثل في الجانب المادي وسياسات الإدارة وهي نقاط يمكن تحسينها بسهولة أكثر من نوع العمل ومن خلال الرسم البياني نلاحظ تقارب الأهمية النسبية للأسباب الثلاثة الأولى.

### ثانياً الأسباب الفرعية

1) الأسباب الفرعية الخاصة بالسبب الرئيسي طبيعة ومتطلبات العمل : من خلال الأسباب



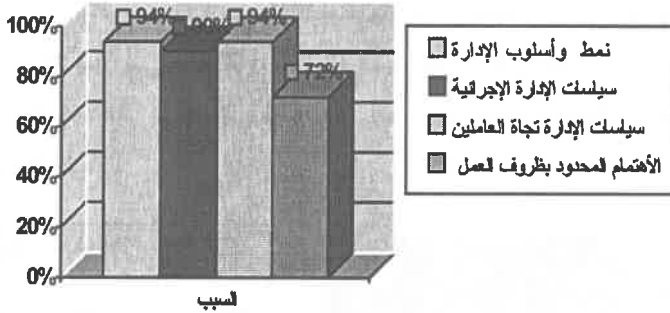
شكل (6) الأسباب الفرعية للسبب الرئيسي الخاص بطبيعة و بمتطلبات العمل الفرعية للسبب الرئيسي الخاص بطبيعة ومتطلبات العمل نجد ان أهم هذه الاسباب تأثيراً على السبب الرئيسي هي ظروف ومتطلبات العمل الاجتماعية والحاصلة على نسبة 90% تليها ساعات العمل بنسبة 88% ثم طبيعة ونوعية العمل بنسبة 82% وأخيراً ظروف العمل المادية من رطوبة وتهوية وحرارة وضوضاء وغيرها بنسبة 76% أي أن أكثر الأسباب تأثيراً هي ظروف العمل الاجتماعية

### 2) الأسباب الفرعية للسبب الرئيسي الخاص بالإدارة :

نجد أن أهم الأسباب الفرعية تأثيراً على السبب الرئيسي هو سياسات الإدارة الإجرائية بنسبة 94% تليها سياسة الإدارة تجاه العاملين بنسبة 92% ثم الاهتمام المحدود بظروف العمل بنسبة 84% وأخيراً نمط وأسلوب القيادة بنسبة



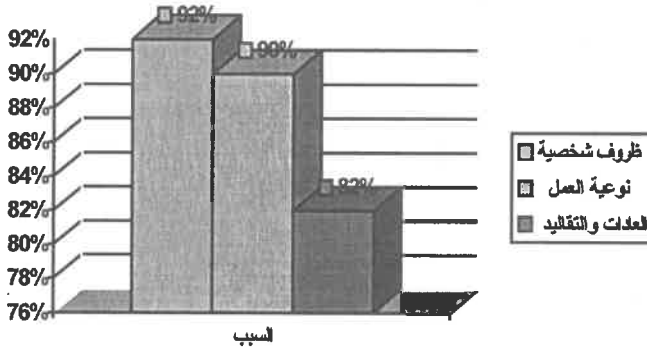
82% وهذا يعني أن سياسات الإدارة الإجرائية والمتمثلة بسياسة الاجور والمكافئات وأسلوب الرقابة على الدوام ونوعية الاشراف من أهم الأسباب الفرعية المؤثرة على السبب الرئيسي المتمثل بالإدارة.



شكل (7) الأسباب الفرعية للسبب الرئيسي الخاص بالإدارة

### 3) الأسباب الفرعية المؤثرة على السبب الرئيسي للموظفين:

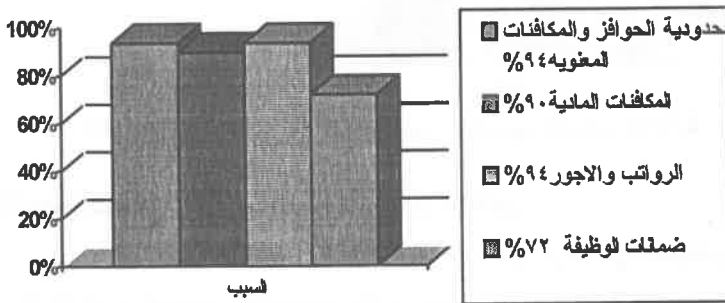
من خلال تحليل الأسباب المترفة من السبب الرئيسي للموظفين نجد أن نسبة 92% كانت للظروف الشخصية و90% لنوعية العمل و82% للعادات والتقاليد مما يعني أن الظروف الشخصية من أهم الأسباب المؤثرة على السبب الرئيسي الخاص بالموظفين تليها نوعية العمل وأخيراً العادات والتقاليد.



شكل (8) الأسباب الفرعية للسبب الرئيسي الخاص بالموظفين

## 4) المكافئات والحوافز

كانت نسبة من أكد أن محدودية الحوافز والمكافئات المعنوية أحد الأسباب الفرعية المؤثرة على السبب الرئيسي المكافئات والحوافز 94% بينما المكافئات المادية 90% والرواتب والأجور 95% وضمانات الوظيفة 76% وهذا يدل على ان الرواتب والأجور من أهم الأسباب الفرعية تأثيراً على السبب الرئيس المتمثل بالمكافئات والحوافز تليها الحوافز والمكافئات المعنوية ثم المكافئات المادية واخيراً ضمانات الوظيفة .



شكل (9) الأسباب الفرعية للسبب الرئيسي الخاص بالمكافئات والحوافز

## المحور الخامس النتائج و التوصيات

### أولاً النتائج

- أظهر التحليل و وجود علاقة عكسية بين المستوى العمري من جهة و التهرب من الانضباط الوظيفي من جهة أخرى و هو ما يثبت الجزء الأول من تساؤل البحث الأول حيث اثبت التحليل أنه كلما تقدم الموظف في العمر كان أكثر إلتراماً بالدوم.
- تبين عدم وجود علاقة بين المستوى العلمي و التهرب من الإنضباط و هو ما ينفي الجزء الثاني من تساؤل البحث الأول .
- وجد من خلال التحليل أن موظفي الإدارة العليا و الدنيا ( التنفيذية ) أكثر إنضباطاً من موظفي الإدارة الوسطى ( الإشرافية ) و هو ما ينفي الجزء الأخير من تساؤل البحث الأول .
- أظهر التحليل بأن الحوافز و المكافآت من أهم أسباب الرئيسية لتهرب الموظفين من الإنضباط بالدوام و هو ما يدعم تساؤل البحث الثاني حيث أظهرت إجابات العينة مدى تأثير الرواتب و الأجور على إنضباط الموظفين في الداوم الوظيفي و أهم أسبابها الفرعية تتمثل بموعد إستلام الراتب و مقدار الراتب كما وجد من التحليل تأثير الحوافز المعنوية على انضباط الموظفين .
- تبين من التحليل أن ضعف الرقابة على الداوم و سياسات واهتمامات الإدارة بهذا الخصوص من الأسباب التي تأثر في التهرب من الإنضباط و هو ما يثبت تساؤل البحث الثالث .
- تبين من خلال التحليل تأثير سياسات الإدارة الإجرائية في للتهرب من الانضباط و هو ما يثبت التساؤل الرابع للبحث حيث حصلت على أعلى نسبة و هي 94% من بين الأسباب الفرعية المؤثرة على السبب الرئيسي (الإدارة) .

- أظهر التحليل تأثير ضغوط العمل على الانضباط الوظيفي و لكن بنسبة محدودة بالمقارنة بالأسباب الأخرى حيث أتت طبيعة و متطلبات العمل في المرتبة الأخيرة من بين الأسباب الرئيسية المؤدية للتهرب من الانضباط .
  - من خلال التحليل وجد أن أكثر الأوقات التي ترتفع بها نسبة التهرب من الانضباط بالداوم الوظيفي تكون بعد الساعة الواحدة ظهراً وان أكثر الأيام هي يومي السبت و الأربعاء كما ترتفع نسبة الغياب في الأسبوع الاخير من كل شهر و من خلال المقابلة مع مسؤولي الدوام الوظيفي و الإطلاع على سجلات الحضور وجد ارتفاع نسبة الغياب خلال شهر رمضان المبارك و بعد الإجازات الرسمية (والأعياد و المناسبات) والعطل الطويلة
  - تبين من خلال التحليل أن أهم الأسباب الرئيسية لتهرب من الانضباط هي الحوافز و المكافآت تليها الإدارة و تبين أن أهم الأسباب الفرعية تأثيراً في السبب الرئيسي ( الحوافز و المكافآت ) هي الرواتب و الأجور و التي تأثر فيها الأسباب من الدرجة الثالثة و المتمثلة في موعد استلام الراتب و مقدار الراتب كما تبين أن اهم الأسباب الفرعية تأثيراً على السبب الرئيسي ( الإدارة ) هي سياسات الأجور و المكافآت تليها ضعف الرقابة على الدوام
  - من خلال تطيل الأسباب يمكن ترتيب أهم الأسباب الفرعية الأكثر تأثيراً على الانضباط الوظيفي كالتالي:-
    - أ- الرواتب و الأجور
    - ب- الحوافز و المكافآت المعنوية
    - ج- سياسات الإدارة الإجرائية
    - د- المكافآت المادية
    - هـ- سياسة الإدارة تجاه الموظفين
    - و- الظروف الشخصية
- بينما كانت أقل الأسباب الفرعية تأثيراً على الإنضباط هي
- أ- ظروف العمل المادية      ب- ضمانات الوظيفة

- أظهر التحليل ان أهم الأسباب من الدرجة الثالثة تأثيراً في الانضباط كانت حسب ترتيب الأهمية كالتالي
- (أ) سياسات الأجور والمكافئات (ب) وجود مشاكل مادية (ت) المكافئات التشجيعية (ث) موعد استلام الراتب (ج) مقدار الراتب (ح) محدودية الاهتمام بمعالجة مشاكل الموظفين .

بينما كانت أقل الأسباب من الدرجة الثالثة تأثيراً على الانضباط :

- أعدم الثقة والمؤثرة على السبب الفرعي ( الظروف الشخصية للموظف ) ب-
- البدلات ج-عدم توفر الولاء التنظيمي د- ضعف الانتماء ه- العمل المسائي .

### ثانياً : التوصيات :

- من خلال النتائج المستخلصة يمكن ان نخرج بالتوصيات الآتية :
- العمل على رفع الرواتب والاجور وبما يتناسب والحالة المعيشية والتقدير بالية محددة وواضحة لتوزيع الحوافز والمكافئات المادية والمعنوية ويمكن ذلك من خلال وضع معايير كمية أو واضحة يسهل قياسها لتحديد المستحقين لهذه المكافئات .
- عدم تعميم الحوافز والمكافئات على جميع الموظفين بهدف مكافئة الجيد على تميزه ولضمان العدالة والمساواة بين الموظفين .
- العمل على تطوير نظام الرقابة على الدوام والانتقال من الأسلوب البدائي (توقيع حضور وانصراف ) إلى الأنظمة الحديثة مثل نظام ضبط الدوام بالبصمة أو الابواب الإلكترونية أو البطائق الممغنطة وجميعها بإمكانها تحديد موعد الحضور والانصراف بدقة ويصعب التلاعب بها ونظراً لعدم امكانية توفير هذه الأنظمة لجميع المنظمات فيمكن تنفيذ ذلك على مراحل من خلال البدء بالمنظمات ذات الكثافة البشرية الكبيرة والأكثر ارتباطاً بالعامّة وتأثيراً على مصالحهم . أو ان يتم تشكيل لجان من قبل مكتب الخدمة المدنية تقوم بنزول الميداني بسرية تامة للإطلاع على مدى الانضباط

بالدوام ولمنع التلاعب في هذا المجال من قبل قيادات المنظمات فيتم إلزامها برفع تقرير دوري بأسماء الاجازات والمكلفين بأعمال رسمية خارج نطاق المنظمة وكافة الموظفين الغير متواجدين والذين لايعتبرون من ضمن الغياب على أن تكون هذه التقارير دورية ومستمرة وان يكن موعد نزول اللجنة سرياً وأعضاء اللجنة غير معروفين ويتم التعرف على الموظفين عن طريق بطاقة أو استمارة خاصة بالموظف عليا صورة شخصية لهذا الموظف وتوصيف لهامه على ان يتم مطابقة نتائج الزيارة السرية بالتقارير المرفوعة من قيادة المنظمة

- العمل على تحسين ظروف العمل الاجتماعية من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين وتحسين نظام الاتصال والتواصل بين الإدارة العليا والموظفين
- خفض ساعات العمل اليومي من خلال إعادة يوم الخميس دواماً رسمياً لمدة خمس ساعات وخفض ساعات العمل اليومية بمعدل ساعة من كل يوم
- العمل على انتظام موعد تسليم الراتب وان يكون قبل نهاية الشهر وبالذات في الأيام 25-30 من الشهر نفسه .
- الاهتمام أكثر بمشاكل وهموم الموظفين من خلال وضع صندوق خاص بالشكاوي وإتاحة الفرصة للجميع لكتابة همومهم ومشاكلهم ان كانت سرية لتصل الى القيادة العليا على ان توضع هذه المشاكل في الاعتبار كما يتم ذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين الإدارة العليا وجميع الموظفين

## قائمة المراجع

- (1) زين الدين ، فريد عبدالفتاح ، "فن الإدارة اليابانية - حلقات الجودة - المفهوم والتطبيق" جامعة الزقازيق 1998م
- (2) الهيتي خالد عبدالرحيم مطر ، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي" دار الحامد للنشر الطبعة الأولى 1999\_2000م
- (3) زين الدين ، فريد عبدالفتاح ، "إدارة الموارد البشرية: المنهج العلمي لتطبيق" جامعة الزقازيق ، 1989م .
- (4) آل علي ،رضى حاجب ابو حمد ،الموسوي ، سنان كاظم ، "وظائف المنظمة المعاصرة : نظرة بانوا رامية عامة" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2001
- (5) الجريدة الرسمية ، العدد السابع عشر الصادر بتاريخ 15 صفر ، 1413هـ الموافق 15 اغسطس 1992م .
- (6) عباس ،سهيلة محمد " إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي" دار وائل للنشر الطبعة الاولى 2003م .
- (7) الزيايدي ،عادل رمضان ، "إدارة الموارد البشرية" الناشر مكتبة عين شمس القاهرة 2002م
- (8) حسن ،عادل إدارة ، "الافراد والعلاقات الانسانية" الناشر مركز الإسكندرية للكتاب 1995م
- (9) قانون الخدمة المدنية اليمني الصادر عام 1992م
- (10) جريدة 26 سبتمبر العدد 4606 ، 2002م .
- (11) الشنوائي ، صلاح "إدارة الافراد والعلاقات الانسانية: مدخل الأهداف" الناشر مؤسسة شباب الجامعة 1999م
- (12) ابو شيخة ، نادر احمد ، " إدارة الموارد البشرية" دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن 2000م.
- (13) وهيب ، رضا عبد الرزاق ، سعيد ، نضال محمد ، بدر ، عبد العزيز "إدارة الأفراد" العراق مطابع هيئة المعاهد الفنية 1987م

- 14) حسن، عادل ، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" الناشر مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1995م.
- 15) حسن، عبد الفتاح ، "التأديب في الوظيفة العلمية" دار النهضة العربية القاهرة، 1994 م .
- 16) قانون الخدمة المدنية البحرين الصادر عام 1987م.
- 17) السالم ، مؤيد سعيد ، حرحوش ، عادل ، " إدارة الموارد البشرية "، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة بغداد 2000م.