



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

آليات مواجهة ظاهرة الانتفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد خيضر
بسكرة

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة:

أ.د/مسعودي كلثوم

إعداد الطالبة:

- بن يحيى مروة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفحة	الرتبة	الأستاذة

السنة الجامعية : (2025/2024)

شكر

....قبل كل شيء اشكر الله العلي القدير والذي بفضلہ أتممت هاته

المذكرة

شكر خاص لوالدي (بن يحي لخضر) ولوالدتي لتشجيعهما لي

ووقوفهما بجانبني في كل شيء في حياتي

أقدم شكري الخالص لأستاذتي المشرفة الدكتورة مسعودي كلثوم

شكر خاص لكل أخواتي وأخواني

كما اشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل العلمي

المتواضع وإخراجه في شكله النهائي

الإهداء

إلى اللذان أحرقا زهرة شبابهما شمعة تنير لي دروب الحياة....

إلى اللذان سهرنا ونمت... تعبنا وارتحت... وتألما لأجل أن أسعد...

إلى كنز الدنيا... والدي الحبيين

إلى إخوتي: بن يحي محمد.

* بن يحي عبد الناصر.

* البار رشيد.

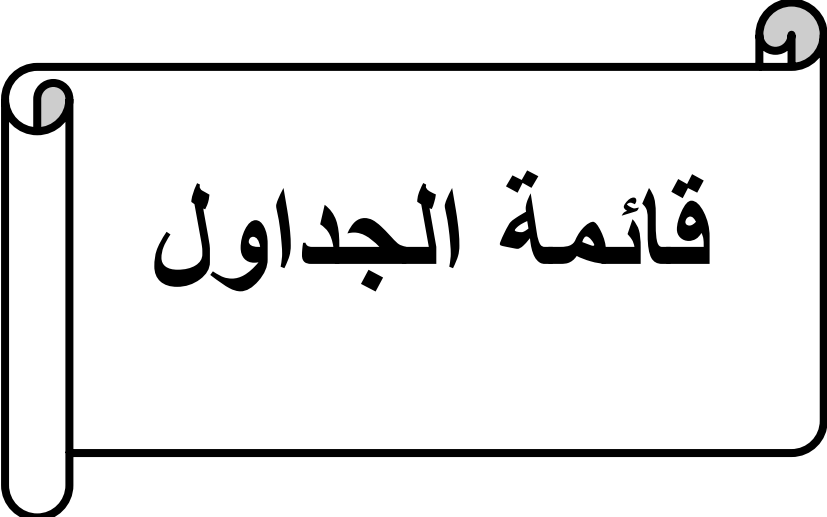
إلى أخواتي: بن يحي فاطمة الزهراء * وسيلة * شريهان * سلسبيل * ريتاج
ولعوامر سارة.

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
	شكر	
	الإهداء	
	قائمة المحتويات	
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال	
	مقدمة	1
	الجانب النظري	
	الفصل الأول: موضوع الدراسة	13-3
أولا	الدراسات السابقة	3
ثانيا	الإشكالية	10
ثالثا	أسباب اختيار الموضوع	10
رابعا	أهمية وأهداف الموضوع	11
خامسا	تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة	11
سادسا	المقاربة النظرية	13

13	الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	سابعاً
الفصل الثاني: القراءة في مفهوم الإنفلات الوظيفي		
	تمهيد	
20	المفاهيم المشابهة لظاهرة الإنفلات الوظيفي	أولاً
21	تصنيفات الإنفلات الوظيفي	ثانياً
23	أسباب الإنفلات الوظيفي	ثالثاً
24	مظاهر الإنفلات الوظيفي	رابعاً
27	الآليات الوقائية لمواجهة ظاهرة الإنفلات الوظيفي	خامساً
30	الآليات العلاجية لمواجهة ظاهرة الإنفلات الوظيفي	سادساً
32	الآليات الردعية لمواجهة ظاهرة الإنفلات الوظيفي	سابعاً
35	خلاصة الفصل	
الجانب الميداني		
الفصل الثالث: تحليل وتفسير بيانات وعرض ومناقشة النتائج		
	تمهيد	
37	تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الأول	أولاً
44	تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الثاني	ثانياً

50	تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الثالث	ثالثا
54	تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الرابع	رابعا
60	عرض ومناقشة النتائج	خامسا
66	خاتمة	
67	الاقتراحات	
69	قائمة المراجع	
/	المحلامق	
/	الملخص	



قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	37
03	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية	38
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	39
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب المدة المستغرق للعمل	39
06	يوضح توزيع المبحوثين الذين توفر لهم المؤسسة وسائل نقل خاصة بموظفين	40
07	يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة	41
08	يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	42
09	يوضح اطلاع المبحوثين على القانون الداخلي للمؤسسة	44
10	يوضح شعور العامل حول الانتماء المؤسسة	45
11	يوضح التعليمات حول أسلوب العمل داخل المؤسسة	46
12	يوضح عدد المبحوثين الملتزمين بمواعيد العمل من قيم المؤسسة	46
13	يوضح بمتابعة المسؤول المباشر لأعمال فريق العمل	47
14	يوضح تسجيل الحضور الموظفين بشكل يومي في المؤسسة	48
15	يوضح وجود ترقية الموظفين داخل المؤسسة	48
16	يوضح توثيق سجل الشكاوى واقتراحات العمال داخل المؤسسة	49
17	يوضح عقد الاجتماعات الدورية مع المسؤول المباشر لمناقشة القضايا التي تخص العمال	50
18	يوضح وجود الحوافز المادية في المؤسسة	51
19	يوضح عدد المبحوثين الذين تقلو تقدير معنويا مقابل أدائهم في العمل	52

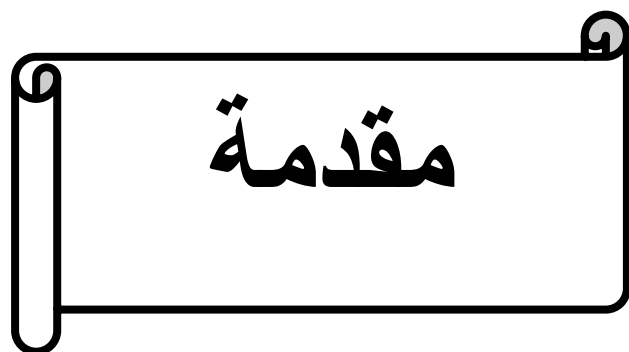
قائمة الجداول

20	يوضح توفير المؤسسة بيئة عمل مناسبة	53
21	يوضح حرص الموظفين على تطبيق اللوائح والقوانين	53
22	يوضح تطبيق الإجراءات الردعية بسبب ارتكاب مخالفات في المؤسسة	54
23	يوضح عدد المبحوثين الذين تم تفعيل المجلس التأديبي داخل المؤسسة	55
24	يوضح عدد المبحوثين الذين تم خصم من راتبهم أو أحد زملائهم	56
25	يوضح عدد المبحوثين الذين تم فصل أحد زملائهم في العمل	57
26	يوضح عدد المبحوثين الذين تم تنزيل من رتبهم أو تنزيل رتب أحد زملائهم	58
27	يوضح عدد المبحوثين الذين اقترحوا تعزيز الانضباط الوظيفي في المؤسسة	59



قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
15	يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	01



يعتبر المورد البشري القوة المحركة لجميع سياسات وبرامج وأنشطة المؤسسة، وهو الركيزة الأساسية لزيادة إنتاجها وتحسين مستواها، فلم يعد مجرد أداة للوظائف الإدارية، بل أصبح شريكا إستراتيجيا لإنجاز أهدافها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال توفير بيئة عمل مناسبة له، وإدارة فعالة توجهه وتدريبه، من أجل تحقيق نتائج إيجابية وهادفة ترضي الموظف والمؤسسة، إلا أننا نجد عكس ذلك في بعض المؤسسات الجزائرية التي لا تلبي جميع احتياجات مواردها البشرية، مما يؤدي إلى تفشي ظاهرة الانفلات الوظيفي، التي تتجلى في عدة مظاهر، من بينها عدم التزام الموظفين بالقواعد واللوائح الإدارية، و التهاون في أداء الواجبات، و كثرة الغيابات وغيرها، مما يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة.

إن الهدف الأساسي من دراستنا هذه هو التعرف على أهم الآليات لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين، الجانب الأول نظري يحتوي على فصلين، والجانب الثاني ميداني يحتوي على فصل، حيث يحتوي كل فصل على ما يلي:

الفصل الأول والمعنون بموضوع الدراسة، وتم فيه تحديد الدراسات السابقة، ثم الإشكالية والتساؤل الرئيسي، لنتطرق بعد ذلك لأسباب اختيار الموضوع، وكذلك أهمية وأهداف الموضوع، وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، وتناولنا المقاربة النظرية، وأخيرا تطرقنا للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد فيها كل من مجالات الدراسة، وعينة الدراسة، ومنهج الدراسة، وصولا لأدوات جمع البيانات

الفصل الثاني والمعنون بـ: قراءة في مفهوم الانفلات الوظيفي، حيث تطرقت فيه كل من المفاهيم المشابهة له، تصنيفات الانفلات الوظيفي، لنعرج بعد ذلك للأسباب وأهم مظاهره، ونختم بمختلف الآليات المتمثلة في الآليات الوقائية لمواجهة الانفلات الوظيفي، الآليات العلاجية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي، الآليات الردعية لمواجهة الانفلات الوظيفي.

الفصل الثالث والمعنون بـ: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، حيث تناولت في هذا الفصل لتحليل وتفسير البيانات الدراسة، كما تم عرض النتائج وفقا للموجهات البحثية، ليختم هذا البحث بخاتمة تليها الاقتراحات وقائمة المراجع وقائمة الملاحق.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

أولا :الدراسات السابقة

ثانيا: الإشكالية

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

رابعا : أهمية وأهداف الدراسة

خامسا: المفاهيم الأساسية

سادسا: المقاربة النظرية

سابعا : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

إن الإطار العام للدراسة , بمثابة الهيكل الأساسي للموضوع، والذي يتم من خلاله توضيح الفكرة العامة عبر الخطوات التي سيتم إتباعها في مسار بحثيا، والذي يقوم على مجموعة من المرتكزات النظرية والمنهجية التي تبنى على جملة من التصورات المعرفية والعلمية، حول موضوع دراستنا آليات مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، حيث نحاول في هذا الفصل تغطية بعض الجوانب المعرفية والمنهجية بدءا بالدراسات السابقة، إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وصولا بأسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة ثم نعرج للمفاهيم الأساسية لموضوعنا، بعد ذلك مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية المتمثلة، في كل من المجال المكاني، المجال الزمني، عينة ومنهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات، والتي نوضحها فيما يلي :

أولا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من بين أهم الخطوات الأساسية في البحث السوسيولوجي، حيث تمثل الخريطة ومسار توجيه الباحث لفهم موضوع الدراسة، وذلك لما تقدمه من دعائم منهجية ونظرية، والتي تساعده في تحديد الفجوات البحثية، وعليه سنعتمد على مجموعة من الدراسات السابقة التي تتشابه مع دراستنا الحالية في جزء من أجزائها، والتي قد قمنا باختيارها بطريقة علمية ومنهجية، تسهل علينا توظيفها وذلك من أجل الاستفادة منها ومن مضامينها ومقارنة نتائجها بنتائج دراستنا الحالية، وهي كالآتي:

1. الدراسة الأولى:

وهي عبارة عن دراسة الباحث: **محمد محمد إبراهيم**، دراسته بعنوان **الانفلات الوظيفي بمؤسسات الدولة. تشخيص وعلاج**، تخصص إدارة أعمال، قسم الإدارة العامة، جامعة المنوفية "الأسبق"، دولة مصر، سنة النشر 2013.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول: الانفلات السلوك الوظيفي في المؤسسات العربية والمصرية بصفة عامة والمؤسسات الحكومية ومؤسسات قطاع العمال العام والخاص، والتي تفاقت هذه الظاهرة بعد ثورات الربيع العربي، مثل الخامس والعشرين من يناير 2011 والتي أدت إلى ضعف الأداء والقيادات الإدارية، والتي عجزت على مواجهتها وجاءت الدراسة لوضع الحلول الملائمة لمعالجة هذه الظاهرة، وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: انفلات السلوك الوظيفي وأثيره على إنتاجية العاملين؟ وقد انبثق على هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية جاءت كما يلي :

(أ) ماهي الأسباب الحقيقية لظاهرة الانفلات السلوك الوظيفي للعاملين في أجهزة ومؤسسات الدول العربية والمصرية المختلفة؟

(ب) ما هي تداعيات السلوك الوظيفي على الكفاءة والفاعلية الإدارية لأجهزة الدولة والمؤسسات المختلفة؟

(ت) كيف يمكن مواجهة تلك الظاهرة؟

ولقد كان الهدف من هذه الدراسة هو:

➤ رصد أهم أعراض ظاهرة الانفلات السلوك الوظيفي في المؤسسات العربية والمصرية محل الدراسة وأهم التداعيات التي تترتب عليها.

➤ دراسة وتحليل أهم الأسباب الحقيقية لتلك الظاهرة.

➤ التحقق من وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة ممثلة في الأسباب الحقيقية للظاهرة وبين أعراض وتداعيات تلك الظاهرة.

➤ وضع الآليات الملائمة لمواجهة تلك الظاهرة للحد منها ومن ثم تحويل السلوك الوظيفي السلبي إلى سلوك وظيفي إيجابي.

واعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الأسلوب القياس الاستنباطي، كما استعان الكاتب بالمنهج الأسلوب الاستنتاجي الوصفي، والأسلوب المكتبي لتجميع وتحليل البيانات الوثائقية.

أما مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسات الحكومية الموظفين العموميين، وقد اختار العينة القصدية، واستخدم في جمع البيانات الأدوات المنهجية التالية: المقابلة والاستبيان وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

ث) تفاقم ظاهرة انتهاك العاملين والقيادات الإدارية في المؤسسات العربية والمصرية، خاصة بعد ثورات الربيع العربي مثل ثورة الخامس والعشرين من يناير 2011. للمعايير الوظيفية والأخلاقية للعمل، حيث ساهمت تلك الظاهرة في إصابة الكثير من المؤسسات العربية والمصرية بأضرار بالغة سواء على مستوى الكفاءة والفاعلية الإدارية.

ج) إذا كان سلوك الانفلات الوظيفي هو محصلة العوامل داخلية وخارجية، إلا أن هناك إمكانية التغيير تأثير المحددات الداخلية حتى يمكن تحويل السلوك الوظيفي السلبي إلى سلوك إيجابي، وتقع المسؤولية على القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة الكيان السلوكي.

ح) السبب الرئيسي في تفاقم ظاهرة السلوك الوظيفي في معظم المؤسسات يرجع أساساً إلى أسلوب الإدارة في التعامل مع تلك الظاهرة، التي تعتمد على أسلوب الإدارة على الإذعان دون التفكير في تحويله إلى الالتزام.

خ) توطيد العلاقات الشخصية المتداخلة تعتبر من الطرق الفعالة لتنمية التعامل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بما ينعكس في النهاية على زيادة مستوى أدائهم الوظيفي.

د) تلعب القيادات الإدارية دوراً أساسياً في التهيئة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى من خلال وضع سياسات وضوابط حاکمة لضبط السلوك والتأكد من معرفة العاملين لتلك الضوابط، مواجهة مقاومة المنفلتين للنظام.

• أوجه التشابه:

تتمثل أهم أوجه التشابه بين دراستنا الحالية ودراسة محمد إبراهيم، في استخدام نفس المتغير وهو الانفلات الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك تتشابه الدراستان في استخدامهما نفس المنهج الوصفي، وفي استخدامهما لنفس الأدوات جمع البيانات: "المقابلة"، "الاستبيان".

• أوجه الاختلاف:

اختلفت دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة، من حيث الأهداف ومنهجية الدراسة، حيث تهدف دراستنا إلى وضع آليات لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي، بينما ركزت الدراسة السابقة على اكتشاف أسباب وعوامل الداخلية والخارجية لظاهرة الانفلات الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك، يختلف مجتمع الدراسة، حيث مجتمع دراستنا الحالية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، بينما مجتمع الدراسة السابقة في المؤسسات الحكومية الموظفين العموميين، كذلك من ناحية استخدام العينة، حيث وظفنا في دراستنا الحالية العينة البسيطة، بينما الدراسة السابقة اعتمدت على العينة القصدية .

• أوجه الاستفادة:

نجد أن هذه الدراسة قد أفادتنا في الحصول على بعض من المعلومات النظرية حول ظاهرة الانفلات الوظيفي، كما أفادتنا في التعرف على المنهج المناسب الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، وقد ساعدتنا في إعداد الإشكالية.

2. الدراسة الثانية:

وهي عبارة عن دراسة للباحث: **حاجة عبد العالي**، دراسة بعنوان **الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في تخصص قانون عام غير منشورة، قسم الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، دولة الجزائر، السنة الجامعية 2012/2013.

تركز إشكالية الدراسة على: كفاءة فعالية وتطبيق الأنظمة القانونية المعتمدة لمكافحة الفساد في السياقات الإدارية المختلفة، إلا أن هناك فجوة بين النظري والتطبيقي، فلا تزال وسائل الإعلام المختلفة والهيئات الدولية المتخصصة في مكافحة الفساد، على قرار منظمة الشفافية الدولية تعتبر الجزائر من أكثر الدول فساد وتضعها في ذيل الترتيب في هذا المجال، هذا بالإضافة إلى الهيئات القضائية والتأديبية والتي تبقى تطلعا باستمرار بأبناء عن تزايد قضايا الفساد الإداري في الجزائر، وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي:

ما مدى فعالية الآليات القانونية التي رصدها المشرع الجزائري لمواجهة الفساد الإداري والحد منه؟

ولقد كان الهدف من هذه الدراسة، تحقيق هدف أساسي يتمثل في بيان الآليات القانونية التي رصدها المشرع الجزائري لمكافحة الفساد الإداري، بالإضافة إلى أهداف تكميلية وفرعية تكمل فيما يلي:

(ذ) التشخيص الدقيق لظاهرة الفساد الإداري.

(ر) استعراض وتقييم السياسة الجنائية والإدارية لمكافحة الفساد الإداري.

ز) الوقوف على دور الأجهزة المتخصصة في مكافحة الفساد الإداري على غرار الهيئة والديوان وكذا بيان دور الأجهزة الأخرى المعنية بمكافحة الفساد.

س) تحديد المعوقات والعقبات التي تقف حائلا دون نجاح الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد الإداري.
ش) الوقوف أخيرا على الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تلافي الصعوبات التي تعترض مكافحة الفساد الإداري في الجزائر.

كما استعان الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، كما استعان الباحث بالمنهج التاريخي المقارن، أما مجتمع الدراسة المتمثل في مجلس المحاسبة، المراقب المالي والمتفشية العامة للمالية، وقد اختار العينة القصدية، واستخدم في جمع البيانات الأدوات المنهجية التالية: المقابلة، وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

ص) لا يمكن تشخيص ظاهرة الفساد الإداري بدقة دون الرجوع إلى جذورها التاريخية للاستفادة من تجارب الأمم السابقة.

ض) المشرع ألغى أغلب الجرائم الوظيفية من قانون العقوبات ونقلها إلى قانون مستقل إلا أن سياسته في مجال مكافحة في ظل القانون الجديد تغيرت جذريا.

ط) سن المشرع قانون مستقل لتجريم مختلف صور الفساد الإداري وهو قانون الوقاية من الفساد ومكافحته بحكم الطابع الخاص لهذه الجرائم، وتطورها المستمر والتي عجزت العقوبات عن مواكبتها.

ظ) قرر المشرع معاملة عقابية متميزة للمتهمين المتعاونين في الكشف عن جرائم الفساد الإداري تتراوح بين الإغفاء من العقاب وتخفيفه في بعض الحالات، وهذا لكشف أكبر قدر ممكن من جرائم الفساد الإداري.

ع) إن تعليمية الوزير الأول رقم 01 المؤرخة في 2011/04/11 لعبت دورا كبيرا في مكافحة الفساد الإداري في الوظيفة العمومية، وذلك عندما نصت على ضرورة إضفاء مرونة على إجراءات التوظيف والتي كانت سابقا تتميز بوجود عدة عقبات وتجاوزات إما من طرف المديرية العامة للوظيفة العامة أو الإدارة نفسها.

غ) إن مختلف صور الفساد الإداري ذات الصبغة الغير الجنائية سواء ما تعلق منها بالوظيفة العامة أو بالصفقات العمومية، كلها تعتبر بمثابة مخالفات إدارية يسأل عنها الموظف تأديبيا.

ف) تعزيز آليات المساءلة الخارجية من خلال تفعيل الرقابة الشعبية وتشجيع وسائل الإعلام على فضح الممارسات الفساد.

• أوجه التشابه:

تتمثل أبرز أوجه التشابه بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة حاحة عبد العالي، من حيث أهداف الدراسة، حيث تهدف دراستنا إلى وضع مختلف الآليات لمواجهة ظاهرت الانفلات الوظيفي من بينها الآليات القانونية المتمثلة في الردع، بينما تهدف الدراسة السابقة في وضع آليات قانونية لمكافحة الفساد الإداري، كذلك تتمثل أهم التشابهات بين الدراستين، في استخدام المنهج الوصفي، ونفس أداة الدراسة "المقابلة".

• أوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة، من حيث مجتمع الدراسة حيث يتركز مجتمع دراستنا على موظفين الإداريين كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، بينما تمثل مجتمع الدراسة السابقة في المجلس المالية، بالإضافة إلى ذلك تكمن أهم نقاط الاختلاف في المنهجية، حيث وظفت الدراسة السابقة منهج آخر، المنهج التاريخي المقارن، في حين أن دراستنا الحالية لم أوظف أي منهج آخر، بالإضافة إلى ذلك، هناك اختلاف في استخدام العينات، حيث استخدمنا في دراستنا الحالية العينة البسيطة، بينما وظفت الدراسة السابقة العينة القصدية، كما اختلفتا الدراستين في الأدوات جمع البيانات، حيث وظفت في دراستنا أداة "الاستبيان"، في حين استخدمت الدراسة السابقة أداة المقابلة فقط.

• أوجه الاستفادة:

أفادتنا هذه الدراسة في الحصول على بعض من المعلومات النظرية المشابهة حول ظاهرة الإنفلات الوظيفي، كما أفدتنا في مختلف الآليات القانونية لمواجهة ظاهرة الإنفلات الوظيفي.

3. الدراسة الثالثة:

وهي عبارة عن دراسة الباحثة: عائشة أحمد سليمان أبو حمدة، دراسة بعنوان التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس وعلاقته بالأداء والرضا الوظيفي لدى المعلمين، أطروحة الماجستير، تخصص الأصول والإدارة التربوية، منشورة، قسم فلسفة في التربية، جامعة عمان العربية، دولة الأردن، السنة الجامعية 2011. تمحورت إشكالية الدراسة حول: أن ظاهرة التراخي التنظيمي من الظواهر السلوكية التي انتشرت في مجتمعات الدول النامية، نتيجة لعدم وجود أفراد أكفاء ومدرّبين وغير ملتزمين بضوابط واللوائح القانونية، الأمر الذي أدى بضرر على الإنتاجية وسير العمل، والتأثير بشكل سلبي على الأداء والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتتضح خطورة الأمر في مواجهة النمو الواسع في المهمات المؤسسات والأعباء الموكولة إليها، وقد انبثق على هذا تساؤلات فرعية جاءت كما يلي:

ق) ما مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟
ك) ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري مدارسهم؟

ل) ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

م) هل هناك علاقة ارتباطية ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس؟

ن) هل هناك علاقة ارتباطية ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي تلك المدارس؟

ولقد كان الهدف من هذه الدراسة هي:

هـ) تهدف هذه الدراسة إلى تعرف مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقته بأداء المعلمين ورضاهم الوظيفي.

وقد جاءت فرضية الدراسة كالتالي:

الفرضية الأولى: كان مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط (3.82)، الانحراف المعياري (0.70).

الفرضية الثانية: كان مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديريهم متوسطاً، إذ بلغ المتوسط (3.30)، الانحراف المعياري (0.53).

الفرضية الثالثة: كان مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) والانحراف المعياري (0.62).

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.01$) بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.25) كما وجدت علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.01$) بين مجالات التراخي التنظيمي كافة، ومجالات الأداء الوظيفي كافة.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.01$) بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي تلك المدارس ' إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.236). كما وجدت علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.01$) بين مجالات التراخي التنظيمي كافة، ومجالات الرضا الوظيفي كافة.

وللإجابة على فرضيات الدراسة اعتمدت الباحثة في دراستها هذه على المنهج المسحي الارتباطي، أما مجتمع الدراسة فتمثل في جميع المديرين والمدرسات والمعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية العامة في الأردن، (2010/2011) في وزارة التربية والتعليم خلال الفصل الدراسي الثاني، والبالغ عددهم (1253) مديراً ومديرة، و (13214) معلماً ومعلمة، (وزارة التربية والتعليم 2010/2011)، من جميع مدارس المملكة موزعين على أقاليم المملكة الثلاث: إقليم الشمال، وإقليم الوسط، وإقليم الجنوب. وقد اختار العينة الطبقية العنقودية العشوائية، وأستخدم في جمع البيانات الأدوات المنهجية التالية: الاستبيان، وجاءت النتائج الدراسة كما يلي:

و) أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، وعليه توصي الباحثة بضرورة إيجاد آليات مناسبة لاختيار القادة

الإداريين في المدارس الثانوية وفق معايير وضوابط دقيقة، لوضع القائد المناسب في المكان المناسب، بهدف تقليل مستوى التراخي التنظيمي في هذه المدارس، وإعادة تنظيم الهياكل التنظيمية للمدارس. بحيث يكون هناك تحديد واضح للمهام والمسؤوليات لجميع العاملين، وإجراء دراسة لبحث العلاقة بين التراخي التنظيمي ومتغيرات أخرى غير التي تناولتها الدراسة الحالية، وعلى مراحل تعليمية أخرى في الأردن. (ي) أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديريهم كان متوسطاً، وعليه توصي الباحثة بضرورة التأكيد على إشراك المعلمين في عمليات صنع القرار.

أ) أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وعليه توصي الباحثة بضرورة إيجاد أنظمة اتصال فعالة بين جميع المستويات الإدارية الأكاديمية في المدارس الثانوية.

• . أوجه التشابه:

تتمثل أبرز أوجه التشابه بين دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة عائشة أحمد سليمان أبو حمدة، التي تكمن في الجانب الاصطلاحي، حيث يتشابه كلاهما في نفس التعريف، وهو عدم الالتزام بالضوابط واللوائح القانونية، بالإضافة إلى ذلك يتشابهان من حيث الجانب المنهجي، حيث استخدمنا نفس الأداة جمع البيانات "الاستبيان".

• . أوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة، من حيث مجتمع الدراسة حيث يتركز مجتمع دراستنا على موظفين الإداريين كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، بينما تمثل مجتمع الدراسة السابقة على جميع المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية العامة، بالإضافة إلى ذلك تكمن أهم نقاط الاختلاف من حيث الجانب المنهجي، حيث وظفت الدراسة السابقة منهج المسح الارتباطي، في حين أن دراستنا الحالية وظفت المنهج الوصفي، بالإضافة إلى ذلك، هناك اختلاف في استخدام العينات، حيث استخدمت في دراستنا الحالية العينة البسيطة، بينما استخدمت الدراسة السابقة العينة العنقودية العشوائية، كما اختلفتا في الأدوات جمع البيانات حيث قمنا بإضافة الاستبيان مع المقابلة، بينما الدراسة السابقة اعتمدت على أداة "المقابلة" فقط .

• أوجه الاستفادة:

نجد أن هذه الدراسة قد أفادتنا في الحصول على بعض من المعلومات النظرية المشابهة حول ظاهرة الانفلات الوظيفي، ومن الناحية المنهجية حيث أفادتنا في بناء أسئلة الاستبيان.

ثانيا: الإشكالية

تعتبر المؤسسات من العوامل الأساسية في عملية التغيير الاجتماعي، حيث تقود المجتمعات نحو مستويات أعلى وأفضل من التحضر والتقدم، لذا تحتل المؤسسة مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر، باعتبارها من الأنظمة الاجتماعية التي تعمل على تحقيق التنمية، ومع التطور الذي نعيشه في عصرنا الحالي الذي شمل جميع مجالات الحياة دفع بالدول المتقدمة بالتركيز على مجال العمل داخلها، وذلك بالاهتمام بالموارد البشري، ونظرا لأهميته البارزة تعمل المؤسسات الحديثة إلى استقطاب ذوي الكفاءة المهنية والقدرات العالية وذلك من أجل تحقيق أداء كافي وتوازن داخل هذه المؤسسة، وهذا يتحقق إلا بإتباع خطط مضبوطة والالتزام بالقواعد والقوانين التي يجب على العامل التمسك بها، حيث تعمل المؤسسات الحديثة بالاعتناء بهذا المورد من خلال تقليل ساعات العمل والحفاظ عليه وتدريبه على الانضباط والالتزام، إلا أننا مازلنا نلاحظ عكس ذلك في بعض المؤسسات، التي لا تهتم بموردها البشري وعدم إعطائه الأولوية بتاتا، هذا ما يجعل الأفراد يفتقرون للقواعد والضوابط الاجتماعية، مما يؤدي إلى العديد من المشاكل داخل المؤسسات من أبرزها ظاهرة الانفلات الوظيفي.

تعد ظاهرة الانفلات الوظيفي من أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية في مختلف القطاعات، والتي أصبحت تشكل عائقا رئيسيا أمام تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسساتي، وتتجلى هذه الظاهرة في عدة مظاهر مثل التهاون في أداء الواجبات وتأخر الموظفين عن مواعيد العمل وغيرها، التي أدت إلى تدهور بيئة العمل والتأثير بشكل سلبي على النتائج الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات، ومن خلال ما سبق، تتجلى إشكالتنا في تساؤلها الرئيسي المطروح: **فيما تتمثل آليات مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟**

التساؤلات الفرعية:

- ✓ فيما تتمثل الآليات الوقائية في مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي؟
- ✓ فيما تتمثل الآليات العلاجية في مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي؟
- ✓ فيما تتمثل الآليات الردعية في مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي؟

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

إن لكل بحث سوسيولوجي مجموعة من الأسباب التي تدفع الباحث إلى اختياره، وعلى هذا كان اختيارنا لموضوع دراستنا راجع لمجموعة الأسباب نوضحها فيما يلي:

أ- الميل الشخصي لدراسة وتحليل هذا الموضوع.

ب- الاهتمام بالمواضيع التي تتعلق بالوظائف الإدارية.

ج- الرغبة في معرفة الواقع الوظيفي وطرق حل المشاكل التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

د-وضع آليات تساعد في مكافحة ظاهرة الإنفلات الوظيفي.

هـ-الموضوع يمس جانب من جوانب التنظيم مما يجعله مرتبط ارتباطا جوهريا بمجال تخصصنا في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

و-الموضوع حديث من ناحية المصطلح ولم يتم دراسته من قبل في المذكرات الأكاديمية.

رابعا: أهمية وأهداف الموضوع

1- أهمية الموضوع:

تستمد هذه الدراسة أهميتها في تحسين الأداء المؤسساتي، من خلال فهم آليات مواجهة ظاهرة الإنفلات الوظيفي، والحد من الخسائر الناتج عن ضعف أداء الموارد البشرية، وباعتباره من المفاهيم الحديثة، التي لم تأخذ حقها في الدراسة، إلا أنه يمثل ممارسة قائمة بذاتها منذ فترة طويلة، تجسدت في مسميات مختلفة، والتي يمكن اعتبارها من مظاهر الإنفلات الوظيفي، فضرورة دراسة هذه الظاهرة تكمل في ضمان استمرارية المؤسسات وتحقيق أهدافها.

2- أهداف الموضوع:

لكل دراسة مجموعة من الأهداف وعند اختيار لهذا الموضوع قد سعينا إلى تحقيق الأهداف التالية:

❖ **الهدف الرئيسي:** التعرف على آليات مواجهة ظاهرة الإنفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

- الأهداف الفرعية:

✓ التعرف على الآليات الوقائية التي تتمثل في مواجهة ظاهرة الإنفلات الوظيفي.

✓ التعرف على الآليات العلاجية التي تتمثل في مواجهة ظاهرة الإنفلات الوظيفي.

✓ التعرف على الآليات الردعية التي تتمثل في مواجهة ظاهرة الإنفلات الوظيفي.

خامسا: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

تعتبر عملية بناء المفاهيم هي الخطوة الأساسية في تحليل الموضوع وتقكيكه، ومن العناصر الجوهرية التي تحدد نطاق الدراسة لفهم الموضوع البحث من الناحية المعرفية والمنهجية، والتي تساهم في تجنب الغموض، إذ تعد قاعدة علمية قوية تعين الباحث في الوصول لنتائج دقيقة، وعلى هذا الأساس سنقوم بتحديد مفاهيم الأساسية وهي كالآتي:

1. الإنفلات الوظيفي:

إن الإنفلات الوظيفي من المصطلحات الحديثة، التي لم تأخذ حقها في الدراسة، إلا أنه كممارسة موجود منذ زمن ، وتم تسميته بمسميات أخرى، هذه المسميات تعد من مظاهر الإنفلات الوظيفي، فهو من المصطلحات الغامضة، لدى العديد من الدارسين في سوسيولوجيا التنظيمات ويعد من الطابوهات في مجال المؤسساتي، حيث تزايد في نموه بصورة غير ملحوظة داخل المؤسسات خاصتا الجزائرية مما أدى إلى

انخفاض كفاءتها، وعليه فإن الإنفلات الوظيفي مصطلح مكون من كلمتين: الإنفلات والوظيفي، ولتحديد تعريف دقيق لهذا المفهوم يجب أن نتطرق لتعريف كلا المصطلحين.

1.1. تعريف الإنفلات:

(أ) التعريف اللغوي:

الإنفلات: كلمة أصلها (انفلات) في صورة مفردة مذكر وجذرها (فلت) وجدعها (انفلات) وتحليلها (ال+انفلات) وتعني بالإنجليزية "هروب"، انفلات: المعنى (فلت)، (إنفلات)، انفلات الأمر بين يديه، خروجه أي تملسه من تحت سيطرته، انفلات الغاز، انسيابه. (المعجم الجامع - معجم عربي عربي، متحصل عليه من: <http://www.arabicterminology.com>)

(ب) التعريف الاصطلاحي:

الانفلات هو التخلص من الشيء، أو الخروج شيء عن السيطرة، ويعني التخلي عن بعض الأشياء أو كلها لتحل محلها أشياء أخرى تناقضها. (كلثوم، 2024، صفحة 189)

1.2. تعريف الوظيفة:

(أ) التعريف اللغوي:

الوظيفة: وظف، وظائف، ويقال: للدنيا وظائف ووظف: أي نوب ودول، (وظف) البعير أي (يظفه) وظفأ: أصاب وظيفة، (واظفه): وافقه ولازمه، ويقال: يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين، والعهد. والشرط، المنصب والخدمة المعينة. (العربية، 2004، صفحة 1024)

(ب) التعريف الاصطلاحي:

الوظيفة: هي مركز قانوني يشغله الموظف، وهي توجد عادة قبل أن يشغلها أحد، لذلك فهي تستقل في وجودها بحقوقها وواجباتها عمن يشغلها، فهي تبقى قائمة ولا تنتهي بوفاة أو استقالة أو إقالة الموظف الذي يشغلها، والقاعدة أن الوظيفة العمومية تنشأ بالأداة القانونية التي يحددها المشرع. (بلودنين، 2020 . 2021، صفحة 10).

وعليه يمكن تعريف الانفلات الوظيفي على أنه: "انتهاك المعتقد من الضوابط والمعايير الوظيفية والأخلاقية بهدف تحقيق مصالح شخصية". (محمد محمد، 2013، صفحة 130)

3.1- التعريف الإجرائي للانفلات الوظيفي:

عدم الالتزام بالقواعد والمعايير المحددة في السياق الوظيفي داخل المؤسسة، ويتضح من خلال عدم احترام العامل لضوابط العمل الرسمي ما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء والكفاءة في العمل.

2. تعريف المؤسسة:

1.2- التعريف اللغوي:

حسب ما ورد في المنجد الأبجدي، فإن المؤسسة مأخوذة من فعل أسس وتعني جمعية أو شركة. (بلولعوي، 2008، صفحة 24)

2.2-التعريف الاصطلاحي:

تعرف المؤسسة من الناحية الاجتماعية: على أنها أنساق فرعية تتدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية واجتماعية تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص، كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر، من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل. (بلوم، 2007.2008، صفحة 68).

من خلال هذا التعريف السابق نجد أن المؤسسة تتكون من أنساق متكاملة ومترابطة بين الأشخاص لتحقيق أهداف المشتركة.

يعرفها مكتب العمل الدولي أيضا: بأنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة. (كارتل، 2000، صفحة 24)

من خلال التعريف السابق تبين أن النشاط الاقتصادي الذي تتمتع به المؤسسة، نشاط مستقل.

5. تعريف المؤسسة الجزائرية:

عرف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للقانون التوجيهي 02. 17 المؤرخ في 04 جانفي 2017 المعدل للقانون التوجيهي 17. 01 المؤرخ في 12/11/2001 بأنها تعرف المؤسسة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات تستوفي معايير الاستقلالية. (العابد، د.س، صفحة 5)

سادسا: المقاربة النظرية:

استخدمت في دراستنا آليات مواجهة ظاهرة الإنفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، على تبني نظرية البنائية الوظيفي، والتي تركز على تحليل وتقسيم العمل إلى وظائف ومهام، والتي تلعب دورا في تحقيق تكامل الأجزاء والأدوار لتشكيل مجتمع متوازن، وهذا يتجسد أيضا فيما يخص موضوع دراستنا المتمثل في الإنفلات والمؤسسة وهذه الأخيرة يمكن إعطائها تصور على أنها بناء كلي، مجزأ إلى عدة أنساق كل نسق يمثل قسم للموظفين لديه وظائفه ومهامه، وكل وظيفة تكمل الأخرى لتحقيق توازن واستمرارية المؤسسة.

أما عندما يقوم أحد الموظفين بتأجيل لمهامه أو تأخيرها، فيحدث بذلك خلل في إكمال الوظائف الأخرى، فيخلق بذلك ظاهرة الإنفلات الوظيفي والتي تتسبب في إعاقة إنجاز المهام الأخرى وفي تحقيق الأهداف المطلوبة، فيؤثر بذلك على استقرار المؤسسة، ولكيلا يكون هناك خلل وظيفي، يجب إلزام الموظفين على احترام القوانين واللوائح والانضباط، من أجل تحقيق نسق كلي.

سابعا: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تكتسي مرحلة العمل الميداني أهمية بالغة في العلوم الاجتماعية، ذلك أن قيمة البحث لا تكمن في جمع التراث النظري حول المشكلة موضوع البحث، وإنما تستدعي أيضا نزول الباحث إلى الميدان لاستقصاء

الحقائق والوقوف عند مختلف جوانب المشكلة لدراستها دراسة شاملة واقعية مستندا في ذلك على ما يمدّه مجتمع الدراسة من بيانات ومعلومات لازمة للدراسة، وهو ما يضيف الطابع الأميريقي العلمي على الدراسة.

1-مجالات الدراسة:

1.1- المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني للبحث في المكان الذي يختاره الباحث لإجراء دراسته الميدانية، وفي هذا البحث فإن المجال المكاني، جامعة محمد خيضر، شتمة، لولاية بسكرة، إذ تقع على بعد حوالي 2 كلم، عن وسط المدينة بسكرة

أنشأت جامعة محمد خيضر بالمعاهد الوطنية الآتية:

. معهد الري (المرسوم رقم 84-254 المؤرخ في 18. 08. 1984).

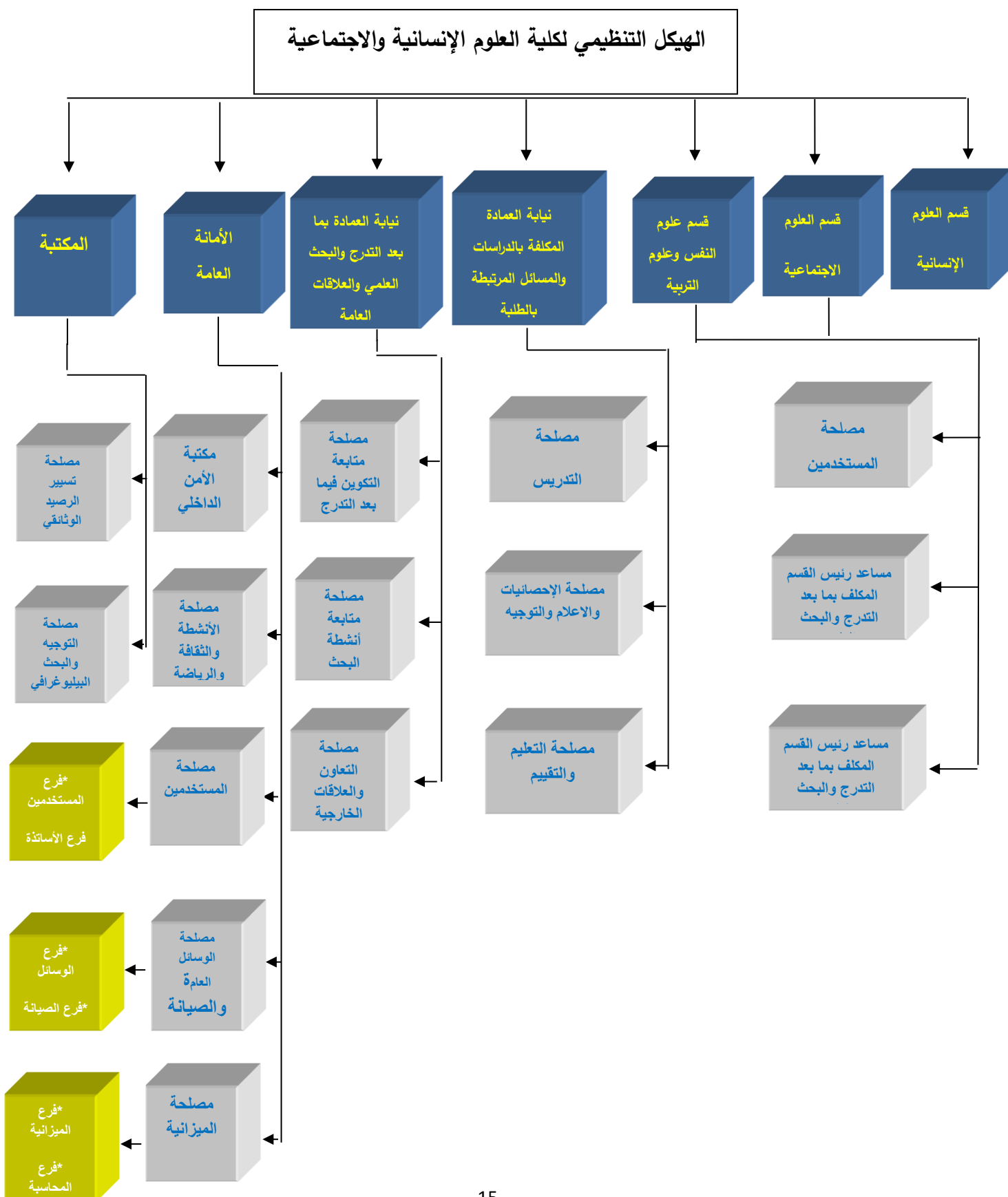
. معهد الهندسة المعمارية (المرسوم التنفيذي رقم: 84. 253 المؤرخ في 5. 8. 1984).

. معهد الكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم التنفيذي رقم: 86.169 المؤرخ في 18. 08. 1986).

. تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 92. 295 المؤرخ في 07. 07. 1992، وبصدور المرسوم رقم 98. 219 المؤرخ في: 7. 07. 1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات وسبع أقسام، كما تم إضافة كلية رابعة بعد ذلك.

. وبمقتضى المرسوم رقم: 9/90 المؤرخ في 17. 02. 2009، أصبحت الجامعة مشكلة من (6) كليات وواحد وثلاثون (31) قسما تضم مختلف الميادين والتخصصات.

شكل رقم (01): يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.



2.1-المجال الزمني:

لقد استغرقت هذه الدراسة في جانبها الميداني مدة زمنية محددة، من مارس 2025 إلى غاية ماي 2025، وذلك بزيارة جامعة محمد خيضر شتمة . بولاية بسكرة، وقد مضت هذه الفترة عبر مجموعة مراحل وقسمتها إلى ما يلي:

1.2. مرحلة الأولى:

كانت ابتداء من تاريخ 2025/04/10، ودامت حوالي أسبوع ومثلت لنا هذه المرحلة الزيارة الاستطلاعية، والتي تم فيها الحصول على رخصة إذن من أجل الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، والتي كان الهدف منها التعرف على واقع الميداني قبل الخوض في تفاصيله، ومن أجل الحصول على العدد الإجمالي للموظفين وتوزيعهم حسب المصالح لتحديد مجتمع الدراسة.

2.2. مرحلة الثانية:

تم توزيع الاستمارات وجمع المعلومات من المبحوثين حيث انطلقت ابتداء من 2025/4/15 إلى غاية 2025/4/21، حيث قمت بتوزيع الاستمارات على الموظفين الذين يعملون في المصالح الإدارية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ثم تم استرجاع الاستمارات من الموظفين بعد ملئها.

3.2. مرحلة الثالثة:

وكانت ابتداء من 2025/4/24 وتم فيها إجراء المقابلة مع السيد عميد الكلية العلوم الاجتماعية والانسانية، من أجل استكمال المعلومات موضوع دراستنا.

2. 4. المرحلة الرابعة:

مرحلة تفرغ الاستمارات وتحليل البيانات واستخلاص النتائج: امتدت هذه المرحلة من 2025/4/24 إلى غاية 2025/5/19.

1-3) المجال البشري:

تمثل مجتمع دراستنا هذه على موظفين الإداريين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر . شتمة . بولاية بسكرة، والتي تضم 67 موظف.

2-عينة الدراسة:

يلجأ الكثير من الباحثين إلى العمل بنظام العينة وهذا لاختصار الوقت والتكلفة والجهد، ولقد تم الاعتماد على أحد نماذج العينات الاحتمالية، العينة العشوائية البسيطة، كونها تضمن تمثيل المجتمع بأكمله، مما تسمح بتعميم النتائج على نطاق أوسع، ونظرا لتجانسها مع طبيعة المجتمع من حيث صغره حجمه، فقد بلغ عدد الموظفين الإداريين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 67موظف، وبعد إجراء العملية الحسابية، قدر عددهم 34 موظف وهي كالآتي:

$$\frac{67 \times 50}{100} \approx 33.5 = 34$$

3-: منهج الدراسة:

وفقا لما يتطلب البحث العلمي، كان لابد من إتباع منهج معين يعيننا في تفسير وتحديد معالم الموضوع ومن خلال اطلاعنا على العديد من الأدبيات الخاصة بالمنهجية، تبين لنا أن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب لدراستنا الحالية، ويرجع هذا الاختيار لجملة من الأسباب الموضوعية والعلمية التي دفعتنا إلى تبني المنهج الوصفي، وذلك يرجع إلى طبيعة الموضوع المدروس وكل ما طرحه من تساؤلات وجملة من الأهداف المسطرة، وذلك بهدف إعطاء وصف دقيق ومعمق لمختلف المباحث الأساسية للدراسة. يعرف المنهج الوصفي هو الذي يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع، ولا تقتصر هذه الدراسات الوصفية على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة، أي أن الهدف تشخيصي بالإضافة لكونه وصفي. (محمود، 2021، صفحة 3)

4-: أدوات جمع البيانات:

إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا اختيار المناهج والأدوات محددة، وبما أنني اعتمدت على المنهج الوصفي، كان لابد الاعتماد على أدوات تتناسب مع طبيعة المنهج، وتتمثل في المقابلة والاستمارة وقد تم الاستعانة بهذه الأدوات البحثية للحصول على كم من المعلومات نوضحها فيما يلي:

1.4. المقابلة:

هي محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين، هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات، لاستغلالها في بحث علمي. (نديرة، 2021 - 2022، صفحة 19)

. ولقد اكتفينا بإجراء ثلاث مقابلات، وكانت مقابلة مع عميد الكلية، ومقابلة مع الأمين العام، ومقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين، ومن خلالها تم تقديم مجموعة من الأسئلة بهدف فهم طبيعة النظام السائد في المؤسسة، وكيفية تعامل الرؤساء مع حالات الإنفلات الوظيفي، ولقد شمل دليل المقابلة سؤالاً (أنظر الملاحق).

2.4. الاستبيان:

هو أداة للبحث تتكون من مجموعة أسئلة سيتم صياغتها من قبل الباحث للحصول على إجابات علمية لتحقيق أهداف يحددها الباحث في دراسته. (نديرة، 2021 - 2022، صفحة 28)

← حيث تم إعداد الاستمارة في تاريخ 2025/3/1 إلى غاية 2025/4/3.

← ثم تم تحكيم الاستمارة: من 2025/4/7 إلى غاية 2025/4/8 وخلال هذه الفترة قمنا بعرض الاستمارات على مجموعة من الأساتذة في علم اجتماع التنظيم والعمل، حيث كانت تحتوي على 50 سؤال، وبعد تحكيمها

وضبطها، أصبحت تحتوي على 34 سؤال، وبذلك تمكنت من ضبط الاستمارة بصفة نهائية بناءاً، على ملاحظاتهم وآراءهم العلمية.

. ولقد قمنا بتوزيع الاستبيان بحث على 34 مفردة، حيث احتوت هذه الأداة على أربعة محاور تضمنت في مجملها 35 سؤال وقسمت هذه الأسئلة حسب المحاور إلى:

(1) **المحور الأول:** الخاص بالبيانات الشخصية وتضمن 7 أسئلة من 1 إلى 7.

(2) **المحور الثاني:** الخاص بالآليات الوقائية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي، وقد تضمن 11 سؤال أي من الأسئلة رقم 8 إلى غاية السؤال 18.

(3) **المحور الثالث:** الخاص بالآليات العلاجية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي، وقد شمل 8 أسئلة أي من سؤال رقم 19 إلى غاية السؤال 26.

(4) **المحور الرابع:** ويتمثل في الآليات الردعية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي، ويحتوي هذا المحور على 9 أسئلة من السؤال رقم 27 إلى غاية السؤال 35.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي

للانفلات الوظيفي

أولاً: المفاهيم المشابهة لظاهرة الانفلات الوظيفي

ثانياً: تصنيفات الانفلات الوظيفي

ثالثاً: أسباب الانفلات الوظيفي

رابعاً: مظاهر الانفلات الوظيفي

خامساً: الآليات الوقائية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي

سادساً: الآليات العلاجية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي

سابعاً: الآليات الردعية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي

تمهيد:

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية في تطوير أو انهيار أي مؤسسة , حيث تواجه هذه الأخيرة عدة ظواهر تعرقل مسيرة عملها وتؤثر على أهدافها المنشودة، من بين هذه التحديات، ظاهرة الإنفلات الوظيفي , كأحد أبرز العوائق التي تواجه المؤسسات في سعيها نحو التميز والنجاح , حيث أن هذه الظاهرة يجسدها الموظف في عدم التزامه بقواعدها وضوابطها، والعديد من الممارسات السلبية له أثناء تأدية مهامه الرسمية , كالهروب من أداء العمل والمعاملات المختلفة و التأخير في إنجاز المهام وغيرها، و بناءا على ذلك , أهدف في هذا الفصل إلى تقديم مختلف جوانب النظرية المتعلقة بظاهرة الإنفلات الوظيفي .

أولاً: المفاهيم المشابهة لظاهرة الإنفلات الوظيفي

يعتبر الإنفلات الوظيفي كغيره من المصطلحات التي لها مفاهيم مشابهة قد تتداخل معها في المعنى، وسنحاول في هذا العنصر أن نقف عند حدود كل مصطلح:

1. الانحراف الوظيفي:

- الانحراف لغة كما يعرفه ابن منظور (1989) الانحراف بقوله: حرف عن الشيء يحرف، انحراف، أي عدل، وإذا مال الإنسان عن شيء يقال تحرف وانحرف. (الخطيب، 2018، صفحة 16)، أمافإنه يعرفه على أنه الخروج عن جادة الصواب والابتعاد عنها. (العشري، 2021، صفحة 221)

✓ والانحراف اصطلاحاً: هو البعد عن الخط المستقيم المتعارف عليه وعن القيم الإدارية الموضوعية حسب المعايير المتفق عليها. (فاتح، د.س، صفحة 185)

ويقصد بالانحراف الوظيفي:

هو العمل المعتمد الذي يرتكبه موظف المنظمة لانتهاك قواعد المنظمة، مما يخلق سلوكا غير جيد مع زملاء العمل، ورفض إطاعة أوامر الرؤساء بطريقة تنتافي مع تعليمات المنظمة. يعرف على أنه التصرف الخارج عن الضوابط والمعايير، والأخلاقيات، والقيم الوظيفية المرعية والسائدة في المنشأة، التي ينتمي إليها الموظف، وعدم التماثل لآلياتها. (فاتح، د.س، صفحة 185) عرفه هيجان (2003): بأنه ظاهرة عالمية تتضمن استغلال الوظيفة العامة والمصادر العامة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية بشكل مناف للشرف والأنظمة الرسمية. (الخطيب، 2018، صفحة 3)

الانحراف التنظيمي:

هو عبارة عن الإخلال الوظيفي في مكان العمل، ويغزف على أنه أحد أشكال السلوك المنحرف والذي يستهدف المنظمة. (العشري، 2021، صفحة 221).

2. الانحراف الإداري:

هو ذلك السلوك الذي يصدر عن الموظف العام أثناء تأدية مهامه الوظيفية بخروجه عن السلوك الإداري والاجتماعي، المؤلف والمتعارف عليه في المجتمع عامة ومجتمع الموظفين خاصة، وقواعد العمل وأخلاقيات الوظيفة وضوابط القيم الفردية، وذلك لمخالفته للتشريع القانوني واستغلال موقعه الإداري وصلاحياته المخولة له، للحصول على مكاسب ومنافع تضر بالمصلحة العامة. (مراد، 2015، صفحة 365)

ثانياً: تصنيفات الانفلات الوظيفي

للانفلات الوظيفي عدة على تقسيمها إلى أربعة تقسيمات: انفلات تنظيمي، انفلات سلوكي، انفلات مالي، انفلات جنائي.

1. انفلات تنظيمي:

ونعني به مختلف الانحرافات التي يرتكبها الموظف أثناء تأدية مهامه، والتي ترتبط بصفة أساسية بالعمل وتنظيمه من أهمها

✓ **عدم احترام وقت العمل ومواعيد الحضور والانصراف:** هناك صور مختلفة لعدم احترام الوقت العمل الرسمي للموظف، منها التزام الموظف بالحضور في الوقت إلا أنه لا يعمل بشكل جدي، من خلال انتقاله من مكتب إلى آخر، أو قراءة جريدة إلى أن ينتهي دوامه. وفي حالة أخرى يتأخر في الحضور ومع المغادرة باكراً.

✓ **امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه:** أي رفضه لأداء العمل أو القيام بها بطريقة غير صحيحة أو التأخير في أداء لعمله.

✓ **اللامبالاة والكسل:** يميل بعض العاملين إلى التكاسل في العمل ولقيام جهد إلا بالحافز المادي أو الضوابط الإدارية للمؤسسة، فهدفهم بذل أقل جهد مع أكبر أجر.

✓ **عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء:** قد لا يلتزم بعض العمال لأوامر رؤسائهم نتيجة تعرضهم للتمييز من قبل رئيسهم خاصة في الترقية، أو حرمان العامل من المكافآت الأمر الذي يؤدي للعامل الإغدار في تنفيذ الأمر.

✓ **السلبية:** تعني الانعزالية بعدم اتخاذ القرارات وعدم إبداء الرأي. ولا يميل إلى التطور والتجديد.

✓ **عدم تحمل المسؤولية:** يلجأ العامل إلى تجنب تحمل المسؤولية بتحويل الأوراق من مستوى إداري إلى مستوى أقل لتجنب الإمضاء.

✓ **عدم احترام القوانين والاستهتار بها والعمل على تعطيلها:** قد لا يهتم بعض الموظفين بالقوانين نتيجة اعتباره أنها قوانين ورقية فقط غير تطبيقية أو التكاسل في الاطلاع عليها.

✓ إفشاء أسرار العمل: أن يكشف العامل أسرار عمله أو بين العمال لغرض خلق نزاع. (فاتح، د.س، الصفحات 188-190)

2. الانفلات السلوكي: هو عبارة انحرافات يرتكبها الموظف العام بدافعه الشخصي.

✓ عدم المحافظة على كرامة الموظف: بمعنى ابتعاد الموظفين عن كل الشبهات وأفعال التي تمس بشرف الوظيفة، والالتزام بحسن سيرة الخلق والسمعة.

✓ سوء استعمال السلطة: أي استغلال العامل سلطته الممنوحة له لخدمة أغراض شخصية. (العالي، 2012-2013، الصفحات 398-404)

✓ الوساطة: بمعنى تدخل شخص يمتلك نفوذا بهدف تسهيل أو تسريع خدمة خارج الإطار القانوني.

✓ المحسوبية: تعيين أشخاص غير مؤهلين في الوظائف العامة مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاج والكفاءة الإدارية. (الحسين، 2022-2023، الصفحات 83-84)

✓ استغلال الوظيفة في الحصول على المنافع الخاصة: بمعنى استفادة الموظف من خلال وظيفته من الأدوات الوظيفية لأغراض شخصية مثل أخذ الأوراق، وماكينات طباعة، الحواسيب.

✓ عدم الولاء في العمل: من خلال فقدان الموظف إخلاصه في العمل والشعور بالانتماء، مما يؤدي إلى فقدان الشغف الوظيفي. (الخطيب، 2018، الصفحات 15-16)

3. الانفلات المالي: هي تلك الانحرافات التي يرتكبها الموظف وتتعلق بالجانب المالي.

✓ مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة: لكل مؤسسة إدارية لديها مجموعة قواعد مالية وعندما يتم انتهاكها وعدم إتباعها يحاسب عليها الموظف إداريا.

✓ مخالفة التعليمات الخاصة بالأجهزة الرقابة المالية: ينبثق الانفلات الوظيفي في هذه المخالفة من خلال عدم موافاة جهاز الرقابة المالية أو عدم الرد على المناقصات بدون مبرر.

✓ فرض المفارم: باستغلال الموظف السلطة المسخرة له لي أموره شخصية في غير أعمال رسمية ومن خلال استخدام القوة البشرية الحكومية من عمال وموظفين.

✓ الإسراف في استخدام المال العام: بمعنى تبذير الأموال العامة في الإنفاق على الأثاث والرواتب المدفوعة بلا عمل وكثرت إقامة حفلات ترفيهية وغيرها. (الخطيب، 2018، الصفحات 16-17)

4. الانفلات الجنائي: تتمثل في الجرائم التي يرتكبها الموظف أثناء أداء مهامه الموكلة له. (يمينة، 2018، صفحة 5)

✓ الرشوة: التي يقصد بها الحصول على الأموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ العمل مخالف لأصول المهنة.

✓ اختلاس الأموال العامة: بمعنى الحصول على أموال الدولة والتصرف بها بغير وجه حق، والاختلاس بمعنى خيانة الأمانة التي يقوم بها الموظف بطرق غير قانونية. (كاظم، 2009، الصفحات 30-32)

✓ **التزوير:** بمعنى من خلال المنصب الذي يتمتع به الموظف يقوم بتزوير وثائق كالشهادات والنقود تعود عليه بالفائدة. (يمينه، 2018، صفحة 4)

ثالثاً: أسباب الإنفلات الوظيفي

لا يحدث الإنفلات الوظيفي فجأة وإنما عبارة عن عملية تراكمية لمجموعة من الأسباب وهي كالتالي:

1. الأسباب الاجتماعية: تعد من أهم الأسباب المؤثرة في محيط العامل، إذ تؤدي دورا كبيرا إلى ظهور ظاهرة الإنفلات الوظيفي من خلال اختلاف الكثير من المؤسسات في فهم تركيبة النفسية للعامل ودافع الحب تجاه العمل والتفاني في أدائه، وبالنظر إلى واقع المؤسسات فإن الدلائل تشير إلى انتشار ظاهرة الإنفلات الوظيفي من خلال اللامبالاة، التمارض، التغيب، التسبب، وعدة ظواهر سلبية تقف وراء الأسباب الاجتماعية.

2. الأسباب الاقتصادية: من الأسباب التي لها أهمية في عملية تحفيز العامل على العمل وربطها بالرواتب والأجور كأحد أهم المؤشرات الدالة إلى الحالة الاقتصادية وتعد أحد الأسباب الداعية إلى الإنفلات الوظيفي لعدم كفاية العائد المادي.

3. الأسباب الإدارية: إن سوء التخطيط وعدم الالتزام الإدارة العامة بالأسس العلمية يعدان من الأسباب الرئيسة لوجود ظاهرة الإنفلات الوظيفي، فإهمال المؤسسة للرقابة السليمة والفعالية يؤدي بذلك إلى ظهور الإنفلات الوظيفي داخل المؤسسة. ومن الأسباب الإدارية نذكر: (حمدة، 2011، الصفحات 28-29)

➤ **تضخم الجهاز الإداري:** يرجع سبب التضخم لكون الحكومات العربية عامة والجزائر إلى إتباع سياسة التوظيف الاجتماعي الارتجالي مما أدى إلى بعد القيادات الإدارية في تعيين بعض الأنصار والأتباع، بصرف أنظر عن كفاءتهم، ثم زيادة العمالة عن متطلبات العمل الحقيقي. وظاهرة التضخم الإداري أدت إلى ظهور الوساطة والمحابة والتسبب إنهاء الخدمة

➤ **سوء التنظيم الإداري:** عندما لا يتم تحديد الاختصاصات وتوزيعها بدقة بين الموظفين السبب الذي يؤدي للإنفلات العامل.

➤ **الميل نحو المركزية وعدم تفويض في صنع القرارات:** تؤدي المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة وتعدد المستويات الإدارية إلى بعض الآثار السلبية منها، منها اختناق العامل وانخفاض الأداء الأمر الذي يؤدي إلى ظهور بالظاهرة الإنفلات الوظيفي مثل عدم تحمل المسؤولية.

➤ **تعقد الإجراءات الإدارية وغلبة الطابع البيروقراطي في الإدارة:** إن تنسيق الإجراءات الإدارية وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسات الإدارية، فاعتماد على القواعد والإجراءات المحددة ليس له خطورة ولكن الخطورة الأساسية تكمن في تعقيد الإجراءات والاعتماد المطلق عليها، الأمر الذي يؤدي في المماثلة في العمل والتأخير في قضاءه، أو الانتقال بين أوراق المكاتب وعدم الالتزام بمواعيد العمل.

➤ ضعف الرقابة والمساءلة الإدارية: تمثل الرقابة الدرع الحامي للإدارة، بما تضمنه من متابعة وتقويم أداء العمل، فضعفها يؤدي إلى انحرافات إدارية. (العالی، 2012-2013، الصفحات 72-73)

4. الأسباب السيكولوجية: من المسلمات في علم الإدارة: أن الإدارة تقوم على العنصر البشري ونجاح هذا العنصر في أدائه يحتاج إلى الاهتمام به من الناحية السيكولوجية، وعند غياب هذا الأخير يؤدي لظهور الإنفلات الوظيفي. (حمدة، 2011، الصفحات 28-29)

رابعاً: مظاهر الإنفلات الوظيفي

يقوم الإنفلات الوظيفي على مظهرين أساسيين (التسبب والتغيب) وهما كالآتي:

1. التسبب:

1.1 تعريف التسبب:

(أ) لغة:

هو ترك الشيء يسير على رسله، والسائبة هي الناقاة التي كانت تسبب في الجاهلية لنذر أو نحوه، كان السيد وإذا قال لعبده أنت سائب عتق ولا يكون ولاؤه له. (نصير، 2004، صفحة 25)

وتدل كلمة التسبب على نوع من الاستهتار يقضي على الجدية فهي بمعنى تبسيط القضايا، كالكذب وغيرها لتسهيلها. وبمعنى التسبب كذلك غياب الإدارة والقوة أو الطاقة لإنجاز عمل معين.

ويقصد بالتسبب في اللغة الفرنسية *laisser-aller*، الذي يدل على الإهمال والتهاون، وعدم الاكتراث. (سعدی، 2010، صفحة 3)

(ب) اصطلاحاً:

هو السلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات اتجاه الإدارة والمجتمع، مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة، والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاجتماعية. (نصير، 2004، صفحة 27)

ويعرف كذلك: عدم الالتزام الموظف بأداء واجبات وظيفية بدقة وأمانة ومن أي مجهود، مما يؤدي إلى تدني المهارات الوظيفية. (حكيم، 2017-2018، صفحة 72)

ويعرف بأنه الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام لأي ضوابط، لوائح، قوانين، منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل. (منصور، 2006-2007، صفحة 65)

2.1 أسباب التسبب:

(أ) أسباب إدارية:

- ✓ عدم تحمل المدير المسؤولية الكاملة.
- ✓ عدم توفر القواعد الرقابية لحسن سير العمل وعدم المشاركة في الإدارة.
- ✓ عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم.

✓ عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل بانتظام وتطبيق الإدارة بشكل أفضل.

✓ انعدام المكافآت التشجيعية والمعنوية في العمل.

(ب) أسباب تنظيمية:

✓ التعارض بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف يؤثر أحيانا على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق.

✓ عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.

(ت) أسباب اجتماعية:

✓ استمرار أشكال التحكم السيطرة من بيروقراطية ورئاسية.

✓ الاعتماد على الغير والانتكالية في كافة الأمور.

✓ انتشار ظواهر اجتماعية خطيرة في العمل الوظيفي كالمحسوبية من قبل فئة محدودة.

✓ السيطرة المفروضة من قبل شخص واحد في الجهاز الإداري.

(ث) أسباب قانونية: (حكيم، 2017-2018، الصفحات 83-86)

✓ غياب العقاب لعدم تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة. وإن وردت بعض العقوبات في اللوائح فهي

عقوبات بسيطة يتم في بعض أحيان التهاون في تطبيقها.

✓ عدم وجود تنظيم قانوني في شكل قواعد عامة في ممارسة الإدارة.

1.3 آثار التسبب:

(أ) آثار اقتصادية:

✓ عدم القدرة على التخطيط وتنفيذ الخطط المؤسسة في الحدود المرسومة لها من حيث التكاليف.

✓ ارتفاع تكاليف الخدمات وإرهاق ميزانية المؤسسة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وإنتاج.

✓ إهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب الموظف للحصول على الخدمات المطلوبة.

✓ تعرقل التنمية وتفاقم الأزمة الاقتصادية.

(ب) آثار اجتماعية:

✓ استمرار سيطرة الإنسان الاجتماعي التقليدي "النظم الاجتماعية" على الفرد والجماعة، من خلال حصول

على الوظيفة بالواسطة نتيجة ندخل من قبل القريب له من بين أفراد قبيلته فيمكنه الحصول على ترقية.

✓ عدم تكافؤ الفرص بين المواطنين على الخدمات المختلفة ولهذه الحالة تأثير مستقبلي من الصعب التنبؤ بنتائجه.

ت)آثار إدارية:

✓ انخفاض كفاءة الأداء ومستوى الخدمات وعدم الاقتصاد في الإنفاق وهذه الأمور تؤدي إلى شلل كامل للجهاز الإداري في الوحدة المعنية.

✓ عدم دخول كفاءات جديدة مما يؤثر في التطور الإداري لهذه الوحدة. (دلال، 2014 - 2015، الصفحات 120 - 123)

2.التغيب:

1.2 تعريف التغيب

1 لغة: غاب، غيبا، وغيبة وغيوبة وغيابا خلاف شهد وحضر، يقال غاب فلان بعد، وغاب فلان عن بلاده سافر وغابت الشمس وغيرها. (العربية، 2004، صفحة 667)

2 اصطلاحا:

هو انقطاع الموظف عن العمل أو عدم الحضور لمقر العمل، عندما يكون الأفراد ملزمين بذلك الحضور، نظرا لوجود سبب أو عدمه، منعكسا سلبا على إنتاجية المؤسسة. (رضية، 2022، صفحة 90)

وعرفه سارجنت فلورنس: هو الوقت الضائع في المنشأة الصناعية بسبب تغيب العاملين وهذا التغيب يمكن اجتنابه، ويستثنى من ذلك الوقت الضائع بفعل عوامل أخرى كالإضراب أو أي سبب آخر. (دلال، 2014 - 2015، صفحة 105)

2.2 أسباب التغيب:

أ . الظروف الشخصية:

✓ العمر: أظهرت الدراسات أن الموظفين الكبار في العمر يتغيبون عن عملهم بشكل أقل من نظرائهم الأصغر سنا بسبب اعتيادهم على طبيعة العمل وفقدان فكرة إعطائهم عطلة.

✓ الجنس: يكون غياب النساء عن أعمالهم متكررا عن غياب الرجال في العادة خاصتا إذا كانت المرأة مسؤولة عن عائلتها.

✓ الأقدمية: تقل معدلات التغيب الموظف كلما أمضى فترة أطول في العمل مع المؤسسة بشكل حيث لم تعد فكرة التغيب عن العمل غير مأذون تثيرهم مثلما تثير الموظفين الأصغر سنا.

✓ التصرف الشخصي: يقدر الموظفين الذين يتبنون عمل قوية في تطوير المؤسسة وقليل ما يسمحون لأنفسهم بتغيب لأسباب غير مأذونة، في جهة المقابلة لا يتمتع الأشخاص الذين يعانون من نقص في أخلاقياتهم بحس مسؤولية عال مماثل لنظرائهم الذين لديهم أخلاقيات قوية بحيث لا يشعرون بضرورة الحضور.

ب . الظروف التي تتعلق في مكان العمل:

✓ التوتر: عندما تكون الوظيفة مثيرة للتوتر يؤخذ في العادة أيام عطل غير مأذونة لتقليل معدلات التوتر.

✓ **الروتين اليومي:** عادة ما يأخذ الموظفون الذين يعملون في وظائف ذات طبيعة متكررة وغير مثيرة أيام عطل غير مأذونة.

✓ **الرضا الوظيفي:** تتداخل هذه الناحية مع روتين الوظيفة، كلما كان الموظف غير راض عن الوظيفة التي يشغلها بشكل عام كلما زاد التغيب. (رضية، 2022، الصفحات 94-95)

3.2 آثار التغيب:

أ. آثاره على المؤسسة:

✓ **إعاقة الإنتاج ونقص في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة** مما يضر بسمعة ومركز المؤسسة.

✓ **العمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص العمالة.**

✓ **اضطراب برنامج عمل المشرفين** إذ يؤثر على باقي المصالح والوظائف الإدارية من التخطيط، رقابة، وتنظيم إلى غير ذلك.

✓ **استخدام عدد من العمال زائد عن الحاجة.** حتى أنه وصل إلى الثلث في بعض المؤسسات.

ب. آثاره على العامل:

✓ **تدهور علاقة الموظف مع الإدارة** التي تعتبره ناقص للكفاءة وروح المسؤولية داخل المؤسسة.

✓ **قد يفقد العامل فرص في الترقية وفي الحوافز المالية، إضافة لإمكانية تدهور مستواه المعيشي بسبب كثرة الخصم من الراتب.**

✓ **كثرة تغيب العامل تؤدي إلى انخفاض مردوديته ومستواه.**

✓ **يؤثر التغيب على ذهنية وسلوك الموظف وحتى على علاقته مع زملائه في العمل.** (خديجة،

2020-2021، الصفحات 22-23)

خامسا: الآليات الوقائية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي

1. التهيئة الوظيفية:

ترتبط بشكل عام بالثقافة التنظيمية التي يجب أن تتوفر لدى الأشخاص الراغبين في العمل، فهي بمثابة مجموعة من الأنشطة المترابطة والمستمرة التي تساهم في تطوير وتنمية الثقافة الوظيفية للعاملين لزيادة قدراتهم وقيمهم اتجاه الوظيفة.

حيث تلعب التهيئة الوظيفية دورا في تحويل القيم والاتجاهات السلبية إلى قيم واتجاهات وظيفية إيجابية للعاملين الجدد والقدامى.

تقوم بتنمية القدرات وتطوير القيم التي تؤدي إلى زيادة التمسك والالتزام بالمعايير المرجعية للعمل من خلال ما يلي:

تنمية ثقافة العمل من منظور الديني والإداري

- من منظور الديني أكدت الأديان السماوية جميعاً على أهمية العمل حيث حث الدين الإسلامي على أهمية العمل والغرض من العمل ومبدأ الشورى والأمانة في العمل.
- من منظور الإداري يعتبر العمل أحد المقومات الأساسية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق رسالتها وأهدافها باعتبار أي عمل هو مقوم للعمل.

تنمية طبيعة المؤسسات العامة والخاصة من المنظور الإداري

أن تتضمن التهيئة الوظيفية العامة على تعريف الموظف عن طبيعة المؤسسة التي يعمل بها المنظور الإداري وأنواع المؤسسات عموماً والأهداف إلى تسعى إليها، حيث يجب أن يكون العاملون مدركون بمعنى المؤسسة. (محمد محمد، 2013، الصفحات 140-179)

2 الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة الإدارية كآلية وقائية للحد من ظاهرة الإنفلات الوظيفي، حيث تعرف على أنها النشاط الإداري، يقوم بتحقيق من أي ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له من طرف المسؤولين باستخدام الإجراءات رقابية تعمل على تقييم الإنجاز. (زيتوني، 2018، صفحة 313)

تلعب الرقابة الإدارية دوراً هاماً في مواجهة مختلف الانحرافات الإدارية، لذلك تعتبر الدرع الواقعي قبل الوقوع في أي ضرر إداري وذلك من خلال:

تعمل الرقابة على ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المدير في دورة العمل الكاملة {التخطيط، التوجيه، التنظيم، التنسيق ثم التنفيذ والمتابعة} في إحدى العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية التي يقوم بها المدير في أي مستوى إداري.

- تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة وتحديد قدرة الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج.
 - التأكد من حسن استخدام الموارد المحددة {بشرية، مادية ومالية} والتصرف فيها وفق الخطط.
 - تحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ والحد من الإسراف.
 - توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات {نظام البصمة}.
 - ضمان اتخاذ القرارات السليمة وتنفيذها واحترامها {التراخيص، الرشوة، الاختلاس}.
 - سرعة الإبلاغ عن الانحرافات من خلال توصيل المعلومات اللازمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها.
 - التنبؤ بالمستقبل من خلال سعي المدير جاهد للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات.
- (دلال، 2014-2015، الصفحات 60-65)

3 الشفافية:

تعرف الشفافية على أنها الوضوح الكامل في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، حيث تدخل الشفافية في مجالات عدة منها إجراءات تقديم الخدمات، السياسات العامة، قياس الأداء، حساب المال العام.

تتضمن الشفافية عدة عناصر التي بها نستطيع الحد من ظاهرة الإنفلات الوظيفي من خلال:

- الالتزام بالعلانية المعلومات والأنظمة والوثائق.
- الحرص على الوضوح الأنظمة واللوائح لكافة الموظفين.
- الإفصاح علل المصاريف والإرادات للأجهزة المؤسسة.
- إعطاء للموظفين الحق في المشاركة والمناقشة قبل إصدار القرار. (باصم، 2019، صفحة 571)

4 الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا في غاية الأهمية كآلية وقائية للحد من ظاهرة الإنفلات الوظيفي تعرف الثقافة التنظيمية هي مجموعة السلوكيات المتسقة والحقيقية والتي تعكس المعتقدات والتوقعات المشتركة للعاملين والسائدة في بيئة العمل منظمة ما، كما أنها تؤثر على كل من تفاعل العاملين نحو تنفيذ السياسات الإدارية وتحقيق الاستراتيجية وتحسين كفاءة الأداء. (الحמיד، 2022، صفحة 57)

تعمل الثقافة التنظيمية في المؤسسة على:

- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمؤسسة مما يمكنها من النمو والاستقرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم.
- تولد الثقافة التنظيمية الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام داخل المؤسسة.
- تدعم استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تعمل على توجيه الأفراد وإرشادهم نحو الأهداف. (دريدي، 2017-2018، صفحة 152)
- تعتب الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة كانت المنظمة أقدر على التغيير والتغلب على الروتين. (دريدي، 2017-2018، صفحة 124)

ومن خلال ما سبق نرى أن الثقافة التنظيمية تؤدي إلى خلق الالتزام داخل المؤسسة وتعزيز الاستقرار وتوحيد شعور العاملين بالإحساس بالهوية".

- هناك بعض الآليات الوقائية نذكر منها:

أ) القيام بكل الدراسات والتحقيقات والتحليل الاقتصادية أو الاجتماعية وذلك بهدف تحديد نماذج الإنفلات الوظيفي من أجل سياسة التنوير الشاملة للوقاية.

ب) دراسة وتصميم الاقتراح الإجراءات المتصلة بحفظ البيانات اللازمة لنشاطات الهيئة ومهامها والوصول إليها.

ت) اقتراح وتنشيط الأعمال التحسيسية بالتنسيق مع الهياكل الأخرى في الهيئة.

ث) ترقية إدخال قواعد أخلاقيات المهنة والشفافية وتعميمها على مستوى الهيئات العمومية والخاصة.

ج) إعداد تقارير دورية لنشاطات. (العلي، 2012-2013، صفحة 493)

ح) لعمل على معرفة الأسس والأساليب توطيد العلاقات مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالعاملين (الرئيس، زملاء) سيساعد في بناء علاقات إيجابية والذي ينعكس على رفع المستوى الأداء الوظيفي.

خ) إبراز أهمية العمل للموظفين وقيمتهم من خلال قدرة تأثير المدير وتحمل المسؤولية لتحقيق أهداف العمل.

د) تنمية الوعي الكافي للموظف اتجاه عمله. (محمد محمد، 2013، الصفحات 140-197)

سادسا: الآليات العلاجية لمواجهة ظاهرة الإنفلات الوظيفي

1 مفهوم الحوافز:

تعتبر الحوافز من أهم الطرق العلاجية حيث يشير من الناحية اللغوية إلى (حفزه، دفعه إلى الخلف. والليل يحفز النهار أي يسوقه)، أما من الناحية الاصطلاحية عرفها الصيرفي: هي تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم، وذلك من خلال إشباع الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية. (سرحاني، 2017، صفحة 261)

وتعرف: على أنها مجموعة العوامل، والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد، وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته، ورغباته المادية والمعنوية. (القحيف، 2017-2018، صفحة 15)

2. أهمية الحوافز

✓ تحقق نظم الحوافز في عوائد المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ أن الاختيار السليم للحافز (المادي، المعنوي) يؤدي إلى رفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

✓ تحسين الوضع المادي، والنفسي، والاجتماعي للفرد العامل، وربط مصالح الفرد لمصالح المؤسسة.

✓ تسهم في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل، مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارة. (أبو حميدة، 2020، صفحة 22)

3 أهداف الحوافز:

✓ زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا.

✓ تنمية روح التعاون وزيادة الولاء للمؤسسة.

✓ إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، المادية والمعنوية.

✓ شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المؤسسة.

✓ جذب ذوي المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة. (سرحاني، 2017، صفحة 261)

4 أنواع الحوافز

أ) الحوافز المادية:

هي الأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، والتأمين الصحي، والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية. (حميد، 2020، صفحة 635)

❖ أنواع الحوافز المادية:

1) الحوافز المادية المباشرة:

- الأجر: هو مقابل مالي يدفع للعامل لقاء ما يبذله من جهد لصاحب العمل.
- المكافآت: هي عبارة عن مبلغ مالي يعطي للعامل أو الموظف نظير قيامه بجهد مميز، ويمكن منح المكافآت على أساس مهارة معينة، تكمن من خلال هذه المهارة أن يختصر النفقات أو الوقت أو الجهد، بذلك استحق المكافأة.
- البدلات: هي حافز يمنح للفرد من أجل تعويضه عن جهد وظروف غير عادية تلازمه خلال أداءه لعمله.

• **العلاوات الدورية:** هي زيادة سنوية على الراتب، التي تثير رغبة الفرد بالعمل والإنتاج، ولكن بشرط أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسين إنتاجية الفرد، وإلا سيفقد الفرد نشاطه وحماسه. (أبو حميدة، 2020، الصفحات 16-17)

• **المشاركة في الأرباح:** هي عبارة عن استقطاع نسبة (ولتكن 10%) من أرباح المؤسسة، ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب، الدرجة، المستوى الإداري، ويتم توزيعها نقداً، مرة واحدة، أو تقسيمها عدة مرات في السنة. (حسونة، 2008، صفحة 101)

2) الحوافز المادية الغير مباشرة:

هي خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمنظمة مثل الإسكان . المواصلات . التغذية . الخدمات الطبية . الترويج والرياضية. (أبو حميدة، 2020، صفحة 17)

ب) الحوافز المعنوية:

هي أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله، مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي أو حتى منحه بعضاً من الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل متابعة الآخرين (حميد، 2020، صفحة 637).

❖ أنواع الحوافز المعنوية:

1) الترقية:

أ) . تعرف لغة: هي العلو أو الرفع، والرفع ضد الخفض في كل شيء، ويقال رفع يرفع، رفاعة، ويقال ترقى فلان، أي انتقل من موقع إلى آخر.

ب) . اصطلاحاً: انتقال الموظف وصعوده سلم التدرج الإداري الوظيفي، من درجة إلى درجة أعلى، وترتبط بمزايا مادية ومعنوية، تتضمن سلطات واختصاصات أكثر أهمية. (الحديثي، 2022، الصفحات 4 - 5)

ت)

1.1 أهمية الترقية:

- تساعد الترقية على سيادة روح الطاعة والنظام باعتبارها وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب الموظفين.
- تعمل على تحسين كفاءة الأفراد ورفع المنافسة فيما بينهما في العمل مما يعود بالأثر الجيد على الإدارة والإنتاج.
- مع وجود تطبيق واضح للترقية والابتعاد عن المحسوبية والتحيز والمحاباة سيفتح فرص ترقية الموظفين المجيدين.

- جذب أفضل العناصر لشغل المناصب والاحتفاظ بها. (مصطفى، 2017 - 2018، صفحة 4)

2) إشراك العاملين في الإدارة: أن يكون للعامل صوت في مجلس الإدارة، فيساهم في تسير المؤسسة من خلال رسم سياستها وقراراتها، وهذا الإسهام يشعر العامل بأهميته، ومسؤولياته ليبدل جهداً أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.

3) ضمان العمل واستقراره: إن الاستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزاً له تأثير كبير في معنوياته وبالتالي في إنتاجيته لأن الدخل المستقر يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أحسن، دون الخوف من الغد. (أبو حميدة، 2020، صفحة 22)

سابعاً: الآليات الردعية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي

1) اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ودورها في التأديب:

1.1 المقصود باللجان الإدارية المتساوية الأعضاء:

تعتبر اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء هيئات استشارية استحدثها المشرع الجزائري في نظم الوظيفة العامة، وهيئات مشاركة للسلطة الرئاسية في تسيير حياة الموظف المهنية، وهي تتشكل من طرفين هما: ممثلي الإدارة والموظفين وبعدد متساو وترأسها السلطة التي لها صلاحيات التعيين.

2.1 اختصاصات اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء :

أ . هيئة استشارية: حيث تستشار اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين وهذا وفقا للفقرة 01 من المادة 64 من ق. أ. و. ع. وهي كأصل عام تختص بالنظر في جميع المسائل التي تخص الموظفين.

ب . المجلس التأديبي: وهذا ما تؤكدته المادة 04/64 من ق. أ. و. ع. وكذا الفقرة 02 من المادة 165 من ق. أ. و. ع. حيث تنص على ما يلي: تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة بقرار مبرر، بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، المجتمعمة كالمجلس التأديبي، والتي يجب أن تبث في القضية المطروحة عليها في أجل لا يتعدى خمسة وأربعين يوما ابتداء من تاريخ إخطارها. (العالي، 2012-2013، الصفحات 453-455)

ومما سبق يتضح لنا أن النظام التأديبي الذي أخذ به المشرع الجزائري هو: نظام يقوم على أساس التلويح بالعقاب من بعيد لمنع وقوع المخالفات والسلوكيات غير المرغوب فيها ولمنع تكرارها في حالة حدوثها.

• مكونات النظام التأديبي:

✓ قواعد العمل (النظام الداخلي): هو عبارة عن معيار لضبط السلوك المنحرف وتصرف العاملين وهو الذي تقره إحدى الجمعيات لتنظيم أعمالهم الداخلية وطرق عملها وسيرها فتوضح للجميع ما هو مسموح به، وكل من لا يتقيد ويلتزم بها يعتبر مخالفا لها.

✓ المخالفات: هي سلوكيات وتصرفات لا تتماشى مع قواعد العمل، وبالتالي فهي غير مرغوب فيها.

✓ العمل التأديبي يقصد به الإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل جمع المعلومات عن السلوكيات وتصرفات العاملين بمكان العمل. (أسماء، 2022-2023، صفحة 116).

ث . العقوبات التأديبية:

عرفت العقوبة التأديبية تعريفات متعددة تبعا لوجهة النظر التي تبناها كل فقيه، فهناك من يعرفها بالنظر إلى محلها وطبيعتها، وهناك من يعرفها بالنظر إلى الأهداف المرجوة منها، كما أن هناك من يعرفها طبقا للأشخاص الخاضعين لها، وهناك من يعرفها اعتمادا على نوعية الأفعال المسببة لها، عموما.

تعتبر العقوبة التأديبية عن إجراء عقابي تتخذه السلطة الإدارية المختصة قانونا ضد الموظف الذي ارتكب مخالفة تأديبية بغرض ردعه من ناحية، وضمان السير الحسن للمرفق العمومي.

(لعقابي، د. س، صفحة 9)

• تصنيفات العقوبات التأديبية:

قسم المشرع العقوبات في ظل الأمر رقم 03/06 إلى أربع درجات حسب درجة جسامة الأخطاء المرتكبة، من طرف الموظف العمومي، وهذا بموجب نص المادة 163 منه، حيث كان التقسيم كالآتي:

✓ **عقوبات الدرجة الأولى:** وتتمثل في، التنبيه، الإنذار الكتابي والتوبيخ، وهي تمثل أدنى العقوبات جسامة، إذ تقتصر على عقوبات أدبية أو معنوية، والتي من شأنها وقاية الموظف من العودة للإخلال بالانضباط العام نقادي العقوبات أكثر قسوة.

✓ **عقوبات الدرجة الثانية:** وتتمثل في، التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام والشطب من قائمة التأهيل، وذلك بحرمانه من التسجيل في جدول الترقية لمدة معينة لارتكابه خطأ مهنيا وبالتالي تفويت فرصة الترقية عليه.

✓ **عقوبات الدرجة الثالثة:** وتتمثل في، التوقيف عن العمل ما بين 4 أيام و8 أيام، تنزيل الموظف من الدرجة التي اكتسبها في السلم الإداري بدرجة أو درجتين تبعا لخطورة الفعل المرتكب، والنقل الجبري.

✓ **عقوبات الدرجة الرابعة:** وتتمثل في، التنزيل إلى الدرجة السفلى مباشرة، بالنسبة لهذه العقوبة فإنه يتعين على السلطة التأديبية التأكد من عدم استحالة تنفيذ هذه العقوبة، كأن يكون الموظف المخطئ في الرتبة الأولى أو في سلك ذي رتبة وحيدة، بالإضافة إلى عقوبة التسريح.

يمكن أن تنص القوانين الأساسية على عقوبات أخرى في إطار هذه الدرجات الأربعة، إذ نصت المادة 164 من الأمر رقم 03/06 في هذا السياق أنه: يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك على عقوبات أخرى في إطار الدرجات الأربع المنصوص عليها في المادة 163 أعلاه. (الجريدة الرسمية، 2006، صفحة 15)

خلاصة الفصل:

نشير من خلال هذا الفصل إلى مختلف الأساسيات التي تتعلق بواقع ظاهرة الإنفلات الوظيفي الذي مس مختلف المؤسسات بصفة عامة، وذلك من خلال مختلف التراكمات النظرية والمعرفية حول هذه الظاهرة، والتمثلة في عرض كل من مفاهيمها المشابهة وأهم أسبابها ومختلف تصنيفاتها ومظاهرها، وسعينا إلى توضيح أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة لمواجهتها.

الفصل الثالث

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الأول
ثانياً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الثاني
ثالثاً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الثالث
رابعاً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الرابع
خامساً: عرض ومناقشة النتائج

تمهيد:

إن الدراسة العلمية لا تقف عند حد جمع البيانات، بل تتعدى ذلك التحليل والتفسير وعرض النتائج المتوصل إليها، ومن خلال هذه الخطوة نفق عند مختلف جوانب المشكلة، وهذا ما يفضي الطابع الإمبريقي العلمي على الدراسة، وفي هذا الفصل ستحاول الباحثة تحليل وتفسير البيانات التي جمعت حول الموضوع، خلال الاستمارة التي طبقت على موظفين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، في جامعة محمد خيضر شتمة بولاية بسكرة، وفيما يلي تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج.

أولاً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الأول:

جدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	14	41.17 %
أنثى	20	58.82 %
المجموع	34	99.99 %

تبين معطيات الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الجنس، حيث يتضح لنا أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، وقد قدرت نسبة الذكور بنسبة 41.17%، وهو ما يعادل 14 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة الإجمالية، بينما بلغ نسبة الإناث 58.82%، وهو ما يعادل 20 مفردة من المجموع الكلي لأفراد العينة وبناء على ما أفادتنا به هذه المعطيات الكمية يمكننا تفسير هذا التفاوت من خلال تغير النظرة التقليدية لدور المرأة في المجتمع، الذي ساهم في قبول أكبر لوجودها في مواقع قيادية مثلا وكذلك لطبيعة المهام السائدة في المؤسسة الجزائرية، التي تراها محبذة أكثر لدى الإناث ونجدها تتوافق مع متطلباتهن ومؤهلاتهن، إذ نلاحظ أن أغلبية الإناث تكمل دراستها مما يجعلهن أكثر تأهيل للوظائف الإدارية التي تتطلب شهادات، وتعد هذه العوامل محفزا خاصا للإناث، لاسيما في ظل محدودية الفرص المتاحة في القطاعات الأخرى. حيث نلاحظ أن سبب قلة الذكور في الوظائف الإدارية يعود توجههم نحو الأعمال الحرة التي تأخذ مدة زمنية قصيرة لكسب الوقت ودخول عالم الشغل في أقرب وقت، أو الهجرة أو البحث في الوظائف ذات دخل أعلى في القطاع الخاص أو خارج البلاد.

جدول رقم (03): يوضح الفئات العمرية لأفراد العينة:

الفئات	التكرار	النسبة
[31 . 26]	2	%5.88
[36 . 31]	2	%5.88
[41 . 36]	8	%23.52
[46 . 41]	5	%14.70
[46 فما فوق]	10	%29.41
ممتنع	7	%20.58
المجموع	34	%99.99

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه ، أن أعلى نسبة سجلت عند فئة المبحوثين الذين تتراوح سنهم من 46 سنة فما فوق وقدرت بـ %29.41، وهو ما يعادل 10 أفراد من العينة الإجمالية، ثم تليها ونسبة قليلة جدا الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 41 سنة حيث قدرت نسبتها بـ %23.52، وهو ما يعادل 08 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، لتليها بعد ذلك الفئة التي تتراوح أعمارها من 41 إلى 46 سنة بنسبة قدرت بـ %14.70، وهو ما يعادل 5 أفراد من مجموع الكلي لأفراد العينة ، وأخيرا تأتي الفئتين اللتان تتراوح اعمارهما ما بين 31 إلى 36 سنة، والفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 26 إلى 31 سنة، كلتاهما تبلغ نسبتهما %5.88، وهو ما يعادل فردين لكلتا الفئتين من المجموع الكلي لأفراد العينة، فيما امتنع البعض من الإجابة وقد قدرت نسبتهم بـ %20.58، وهو ما يعادل 07 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، وهن أكثرهم إناث وهذا راجع أن طبيعة المرأة لا تحب الإفصاح عن عمرها.

وبالنظر ما أقرت به هذه الشواهد، نجد أن هذه المؤسسة تعتمد على الفئة منتصف العمر الذين تتراوح سنهم من 46 سنة فما فوق، وذلك لتوفر فيهم مجموعة من الخصائص التي يتطلبها العمل من الخبرة والمؤهلات الذين تم توظيفهم في سن الشباب وقد تدرجوا في المناصب وترقوا. في حين تمثل الفئة ما بين 26 إلى 31 سنة، الأصغر فئة من حيث العمر والعدد وهم عمال ذوي خبرة قليلة.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	11	32.35%
متزوج	23	67.64%
المجموع	34	99.99%

تؤكد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4) التي تبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية، حيث نجد أن أغلبية العزاب بلغ عددهم 11 فرداً من المجموع الكلي للعينة الإجمالية، بنسبة 23.35%، في حين أن عدد المبحوثين المتزوجين بلغ عددهم 23 مفردة من العينة الإجمالية، بنسبة 67.64%، مع انعدام وجود مبحوثين أرامل أو مطلّقين ضمن أفراد مجتمع البحث.

ويتضح لنا من خلال هذه الدلالات، أن هناك مجموعة من ظروف التي ساعدت في زيادة عدد المتزوجين منها الاستقرار النفسي والاجتماعي. في حين أن غياب هذا الاستقرار من ناحية أخرى قد يؤثر ذلك عليهم من الناحية المادية، حيث نجد أن أغلبهم يعانون من أعباء مالية فيلجأ بعض منهم في البحث عن مصادر أخرى وهذا يؤدي إلى تغييبهم. وبالرجوع إلى نظرية الحاجات ماسلو فهو يرى أن الفرد يسعى إلى تحقيق حاجاته الاجتماعية قبل حاجاته إلى تحقيق الذات.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب المدة المستغرقة للوصول للعمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ربع ساعة أو أقل	6	17.64%
نصف ساعة	14	41.17%
ساعة أو أكثر	12	35.29%
ممتنع	2	5.88%
المجموع	34	99.99%

من خلال معطيات الجدول أعلاه، الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب المدة المستغرقة للوصول إلى العمل، إذ تبين أن غالبية العمال يحتاجون إلى نصف ساعة للوصول إلى أماكن عملهم والتي تقدر نسبتهم 41.17%، وهو ما يعادل 14 مفردة من العدد الإجمالي لأفراد العينة، بينما تقدر نسبة 35.29% من العمال الذين يستغرقون ساعة أو أكثر وهو ما يعادل 12 فرداً من العينة الإجمالية، في حين أن الذين

الفصل الثالث.....عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

لا يمضون وقتاً طويلاً إلا ربع ساعة أو أقل تقدر نسبتهم ب 17.64%، وهو ما يعادل 6 أفراد من العينة الإجمالية، في حين امتنع فردين من العينة الإجمالية عن الإجابة والتي تقدر نسبتهم 5.88%. ومن الأسباب التي تؤدي إلى استغراق العامل مدة طويلة إلى العمل هذا راجع:

. بعد مكان السكن عن موقع العمل وهو أحد الأسباب الرئيسة خاصة في المدن الكبرى أو المناطق الريفية.

. الازدحام المروري فهو يؤثر بشكل كبير على زمن الوصول أو قلة وسائل النقل خاصتها في المناطق النائية.

. قد تؤثر الظروف الجوية كذلك على تبطئ حركة السير مثل الأمطار أو الحرارة الشديدة.

. العوامل الشخصية وهي مرتبطة بالموظف نفسه بمغادرة المنزل متأخر.

الجدول رقم (06): يوضح عدد المبحوثين الذين توفر لهم المؤسسة وسائل النقل خاص بالموظفين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	4	11.76%
لا	30	88.23%
المجموع	34	99.99%

تؤكد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، أن أغلب المبحوثين بنسبة 88.23%، وهو ما يعادل 30 فرداً من المجموع الكلي للعينة الإجمالية، الذين أقرروا أن المؤسسة لا توفر لهم نقل خاص بهم، في حين أن العمال الذين أدوا بوجود نقل خاص بالموظفين بنسبة 11.76%، وهذا ما يعادل 4 أفراد من العينة الإجمالية.

لاحظنا من خلال المعطيات الكمية، التي تبين أن أغلب العمال الذين أجابوا بعدم توفير المؤسسة لهم وسائل النقل، وهو أمر قد يعود إلى عدة أسباب تنظيمية ومالية، من أبرزها ارتفاع تكاليف المرتبطة بتوفير وتشغيل وسائل النقل بما في ذلك شراء المركبات، توفير الوقود، وغيرها، كذلك تفرق أماكن سكن الموظفين أو قلة عددهم قد يجعل من الصعب تنظيم خطوط نقل فعالة تلبي احتياجات الجميع، وهذا ما لاحظناه خلال رحلتنا الاستطلاعية للجامعة تبين أن هناك عجز للموظفين أي هناك قلة في العمال.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
[1 إلى 5 سنوات]	1	%2.94
[5 إلى 10 سنوات]	10	%29.41
[أكثر من 10 سنوات	23	%67.64
الجميع	34	%99.99

تشير البيانات الكمية المتعلقة بالجدول أعلاه أن أكبر نسبة سجلت لدى الأفراد الذين خبرتهم المهنية تزيد عن 10 سنوات وهم يمثلون %67.64، ما يعادل 23 فردا من المجموع الكلي للعينة الإجمالية ، تليها نسبة %29.41، الذين خبرتهم في العمل تنحصر ما بين 5 إلى 10 سنوات ، ما يعادل 10 أفراد من العينة الإجمالية، في حين يمثل %2.94، الأفراد ذوي الخبرة في العمل أقل من 5 سنوات ، ما يعادل مفردة من العينة الإجمالية .

وحسب ما ورد في مضامين هذا الجدول، يتضح بصورة جلية أن هذه النتائج منطقية فبالرجوع إلى المعطيات الجدول (3) السابق ، يتضح لنا أن أغلب المبحوثين هم عمال قد التحقوا إلى المؤسسة في سن مبكر وأدى ذلك إلى استقرارهم على مستواها الوظيفي ، وهذا ما لاحظناه في امتلاك المؤسسة ثلثي القوى العاملة ، الأمر الذي يشير إلى احتفاظها بالكوارد البشرية ذوي الخبرة الطويلة ، فيمكننا الاستفادة منها من خلال تسخيرها لتدريب والتوجيه المهني للموظفين الجدد، ويصبح في هذا الصدد الفرد الذي يمتلك خبرة كبيرة في المؤسسة يمتلك سلطة غير مباشرة في جماعات العمل ، في حين أن المؤسسة تواجه عجزا في العمالة نتيجة انخفاض نسبة الفئة الأقل ، مما يشير إلى تراجع في الناتج بسبب سياسة التوظيف الجديدة، لذلك تعتبر الخبرة أهم الجوانب الأساسية أو بالأحرى الميزة التي لا بد أن تتوفر عند كل عامل وذلك ما يعكس درجة تكيفه وتأقلمه .

الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة الوسائل	4	%11.76
ملحق رئيسي	5	%14.70
متصرف رئيسي	1	%2.94
متصرف إداري	4	%11.76
محاسب إداري	2	%5.88
رئيس فرع	1	%2.94
مصلحة الميزانية	2	%5.88
مصلحة مالية	1	%2.94
تقني سامي	3	%8.82
عون إدارة	5	%14.70
أمانة	1	%2.94
عامل مهني	1	%2.94
محافظ المكتبة	1	%2.94
منشط جامعي	2	%5.88
إعلام آلي	1	%2.94
المجموع	34	%99.99

- توضح معطيات الجدول أعلاه , أن أكبر نسبة مسجلة عند فئتين, فئة ملحق رئيسي وتمثل 14.70%, ما يعادل 5 أفراد من العدد الإجمالي للعيينة , ونفس النسبة لفئة عون إدارة والتي تمثل 14.70%, ما يعادل 5 أفراد من حجم العينة , تليها فئة رئيس مصلحة الوسائل بنسبة 11.76%, ما يعادل 4 أفراد من حجم العينة , نفس النسبة لفئة متصرف إداري 11.76% ما يعادل 4 أفراد من حجم العينة الإجمالي , ثم فئة تقني سامي بنسبة 8.82%, ما يعادل 3 أفراد من حجم العينة , ثم كل من فئة محاسب إداري وفئة مصلحة الميزانية و فئة منشط جامعي وهذه الفئات تشترك بنفس نسبة 5.88%, ما يعادل فردين من العينة الإجمالية . أما بنسبة إلى أقل الفئات المتمثلة في كل من فئة متصرف رئيسي , رئيس فرع , المصلحة المالية, أمانة , عامل مهني , محافظ مكتبة , إعلام آلي , بنسبة 2.94%, ما يعادل فرد واحد لكل فئة من العينة الإجمالية.
- وبالنظر ما أدلت به هذه المعطيات, يتضح أن المؤسسة اعتمدت على الوظائف القاعدية والإشرافية والتي تمثل أعلى توزيع , وقد يؤثر اعتمادها على الوظائف القاعدية بشكل سلبي عن العامل, مما قد ينعكس في شعوره بالملل وعدم مرور الوقت , كونها اعمال الروتينية "عون إدارة " , أما باقي الوظائف من رئيس مصلحة ومتصرفين الإداريين فهي نسبة معتدلة من ناحية التنسيق و التسيير , أما من الناحية الوظائف التقنية والمالية فهي تشير إلى قلتها التي تعكس من مركزية المهام المتخصصة بها , وبالنسبة إلى الوظائف الأقل تمثيلا التي تشير نسبتها إلى 2.94%, الأمر الذي يدل إلى قلة الحاجة أو توفر محدود لهذه المهام داخل المؤسسة.

ثانيا : تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الثاني :

جدول رقم (09) : يوضح إطلاع المبحوثين على القانون الداخلي للمؤسسة .

الإحتمالات	التكرار	النسبة	في حالة الإجابة بلا	التكرار	النسبة
لا	11	%32.35	غير متاح	2	%18.18
			غير مهتم	6	%54.54
			لم تعلمني به المؤسسة	3	%27.27
نعم	23	%67.64	/		
المجموع	34	%99.99			

تشير البيانات هذا الجدول أعلاه أن 32.35%، من العمال لا يطلعون على النظام الداخلي للمؤسسة، ما يعادل عددهم 11 مبحوث من العدد الإجمالي للعينة ، في حين أشار غالبية المبحوثين الذين أقرؤا بإطلاعهم على القانون بنسبة 67.64% ، ما يعادل 23 فردا من العينة الإجمالية ، وعليه فإن الذين أجابوا ب"لا" أي لم يتم الإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة ' فقد أدل بعض منهم بنسبة 18.18% أن المؤسسة لم تتيح لهم القانون ، وهو ما يعادل فردين من الذين أجابوا بأنهم لم يطلعوا على القانون الداخلي للمؤسسة، مقابل 54.54% ، من المبحوثين الذين يرو أنهم غير مهتمين به ، ما يعادل 6 أفراد من الذين أجابوا ب "لا" ، في حين أن 27.27%، من العمال إتهموا أن السبب كون المؤسسة لم تعلمهم به، ما يعادل 3 أفراد الذين أجابوا ب"لا" لم يطلعوا على القانون الداخلي للمؤسسة .

وعليه من خلال ما أفادنا به الجدول رقم (9)، تبين غالبية الموظفين مطلعين على القانون الداخلي للمؤسسة الأمر الذي يشير أن غالبيتهم لديهم الوعي الكافي حول ضرورة هذا الأمر في حياتهم المهنية ، في حين تبين أن الذين أجابوا أنهم لا يطلعون على القانون الداخلي يمكن أن يكون إعتقادهم حول الإلتزام بالقانون التام يعد سلوكا مرضيا ، مما يفقده إحترامه للقانون وأهميته له ، كما أن عدم إهتمام المؤسسة بإطلاع عمالها على القوانين قد يتسبب لهم عرقلة في المهام والأداء فيصبح عملهم يفتقر للكفاءة ، وعليه لابد على كل مؤسسة وضع برامج تكوينية وتدريبية تبين أهمية القوانين وما يترتب عليها ، وقيام بنظام

الفصل الثالث.....عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

قانوني يتميز بالمرونة بما يتلاءم مع طبيعة مواردها و أساليبها , ينبغي على المؤسسة تعزيز الوعي الكافي بأهمية القوانين، إذ إن غياب هذا الوعي يتيح للعامل فرصة إستغلال الوضع بشكل سلبي لتحقيق مصالحه الشخصية.

. الجدول رقم (10): يوضح شعور العامل حول الانتماء للمؤسسة

الإحتمالات	تكرار	النسبة	في حالة الإجابة بلا	تكرار	نسبة
لا	3	%8.82	عدم تطبيق الإجراءات الإدارية بالعدالة على الجميع	1	%33.33
			الوظيفة لا تتناسب مع مؤهلاتك	1	%33.33
			عدم المشاركة في القرارات التي تؤثر عليك	1	%33.33
نعم	31	%91.17	/		
المجموع	34	%99.99	/		

— تفصح الشواهد الواقعية للجدول أعلاه , والذي يوضح طبيعة شعور العامل حول إنتماءه للمؤسسة، حيث صرح أغلبية العمال بنسبة 91.17%, ما يعادل 31 فردا من المجموع الكلي للعينة الإجمالية، أنهم يشعرون بانتمائهم إلى مؤسستهم , في حين أن 8.82%, من العمال يقرون بعدم شعورهم أنهم منتمون للبيئة عملهم وهي فئة قليلة , ما يعادل 3 أفراد من العينة الإجمالية , ومن خلال المعطيات الجدول تبين أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم تقبل العامل بالانتماء لمحيط عمله , حيث أدل منهم بنسبة 33.33%, الذين أقرّو بأن سبب ذلك راجع لعدم تطبيق العدالة على الجميع للمؤسسة , ما يعادل فردا واحد , كما تبين كذلك بنسبة 33.33%, أنه راجع عدم مشاركة العامل في القرارات التي تؤثر عليه , ما يعادل فردا واحد , ونفس نسبة 33.33%, تبين أن السبب راجع إلى أن الوظيفة لا تتناسب مع مؤهلات العامل , ما يعادل كذلك فردا واحد .

— إن شعور أغلبية المبحوثين بانتمائهم للمؤسسة مؤشر جيد يؤثر بشكل إيجابي على باقي المبحوثين، حيث يحقق الالتزام بالعمل، و يحقق الأهداف فكلما زاد هذا الشعور لديهم زاد مستوى المرودية , وبالتالي أدى ذلك لتحملهم للمسؤولية وهو ما يقود المؤسسة نحو النجاح والتطور , أما بالنسبة لباقي المبحوثين الذين ليس لديهم شعور بالانتماء لمؤسستهم، يجب تسوية هذا الأمر لكي تتجنب المؤسسة تغيب عمالها .

. الجدول رقم (11) : يوضح التعليمات حول أسلوب العمل داخل المؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	91.17%
لا	3	8.82%
المجموع	34	99.99%

تشير معطيات الجدول أعلاه , بأن أغلبية العمال بنسبة 91.17%, لديهم وضوح تام حول تعليمات وطريقة العمل داخل المؤسسة , وهو ما يعادل 31 فردا من المجموع الكلي للعينة , في حين أقر الأقلية منهم بنسبة 8.82%, أن ليس لديهم أدنى فكرة حول طريقة وأسلوب العمل ' وهو ما يعادل 3 أفراد من العينة الإجمالية .

وعليه من خلال ما أفادنا به الجدول رقم 11,أضح أن عدد كبير من العمل لديهم الإدراك الكامل لأسلوب العمل , وهذا يدل على أن المؤسسة توفر لهم التعليمات اللازمة وطريقة العمل من خلال التدريب العمال الجدد أو استخدام الأدوات التكنولوجية مثل مقاطع فيديو , المنصات عبر الإنترنت لتوفير المعلومات,بسهولة , ومن خلال وضع قوانين مفصل توضح جميع جوانب العمل, وعليه يمكننا أن نقرا أن هذه المؤسسة متأخذ أحد الطرق الوقائية لتجنب الإنفلات الوظيفي .

الجدول رقم (12): يوضح عدد المبحوثين الملتزمين بمواعيد العمل من قيم المؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	76.47%
لا	8	23.52%
المجموع	34	99.99%

تشير معطيات الكمية للجدول أعلاه , أن غالبية المبحوثين بنسبة 76.47%, يلتزمون بقيم مواعيد العمل داخل المؤسسة ' ما يعادل 26 فردا من المجموع الكلي للعينة الإجمالية , في حين أقر البعض

الفصل الثالث.....عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

منهم بنسبة 23.52%, أن الالتزام بمواعيد العمل ليس من القيم السائدة في المؤسسة ' ما يعادل 8 أفراد من العينة الإجمالية .

وعليه من خلال هذه المؤشرات نلاحظ أن أغلبية العمال ملتزمين بمواعيد العمل التي تدل على أن هذه المؤسسة تتمتع بالثقافة تنظيمية إيجابية , حيث يشعر الموظف بالتحفيز للعيش وفقا لهذه القيم , تجعله يلتزم بقيمها و اتجاه عمالها .

الجدول رقم (13): يوضح بمتابعة المسؤول المباشر لأعمال فريق العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	29	85.29%
أحيانا	4	11.76%
أبدا	1	2.94%
المجموع	34	99.99%

من خلال الجدول أعلاه , نجد أن أغلب المبحوثين قد أجابوا أن المسؤول المباشر يقوم بمراقبة فريق العمل بشكل دائم بنسبة 85.29%, ما يعادل 29 فردا من المجموع الكلي للعينة الإجمالية , في حين أن 11.76%, أقرروا أن المسؤول المباشر أحيانا ما يتابع عملهم , ما يعادل 4 أفراد من العينة الإجمالية , أما بنسبة 2.94%, ما يعادل فردا من العينة الإجمالية أدل, بعدم متابعة المسؤول المباشر عملهم أبدا .

من خلال هذه المعطيات تبين لنا , أن غالبية الموظفين أقرروا أن المسؤول المباشر دائما يقوم بمتابعة أعمالهم , وهذا ما يؤكد صحة إجاباتهم , حيث أثبتت أن الرقابة التي يقوم بها المسؤول المباشر مفاجئة و مرنة , وهذا ما صرح به السيد "عميد الكلية " عند إجراء المقابلة , فإن هذه الجولات الاستطلاعية التي يقوم بها المسؤول المباشر, تدل على قدرته على السيطرة وضبط موظفين , حيث تعتبر الرقابة المفاجئة من الأدوات التي تساهم , في جعل العامل في حالة الاستعداد معظم الوقت , خوفا من دخول مسؤوله , وتسجيل حالة انحراف اتجاهه , وعليه لابد على المشرفين , الإكثار من هذا الأسلوب المفاجئ , و من خلال اعتماده على الأسلوب المرن , وهو من بين أهم الأساليب الأساسية التي أكدت المدارس السلوكية على ضرورتها في التسيير , كونها تجعل عامل يتمتع بنوع من الحرية وتخلصه من ضغوطات

الفصل الثالث.....عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الرقابة المستمرة التي تؤدي إلى مشاكل بالنسبة للعمل ، عن طريق صعوبة في التفاهم ، كما أنها تعمل على تشجيع العمل الجماعي حيث يكون النظام واضحا .

الجدول رقم (14): يوضح تسجيل حضور الموظفين بشكل يومي في المؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	29	85.29%
أحيانا	4	11.76%
أبدا	1	2.94%
المجموع	34	99.99%

من خلال الجدول أعلاه ، نجد أن أغلب المبحوثين قد أجابوا بأنهم تم تسجيل حضورهم دائما بشكل يومي بنسبة 85.29%، ما يعادل 29 فردا من المجموع الكلي للعينة الإجمالية ، في حين أن 11.76%، أقرروا أنه أحيانا ما يتم تسجيل حضورهم ، ما يعادل 4 أفراد من العينة الإجمالية ، أما بنسبة 2.94%، ما يعادل فردا من العينة الإجمالية أدل، بعدم تسجيل حضوره للعمل أبدا .

تبين معطيات ، أن غالبية الموظفين الذين أقرروا أن هناك التزام بقواعد الحضور والانصراف ، مما يعكس بيئة عمل منظمة ، حيث لاحظنا خلال جولتنا الاستطلاعية في الجامعة ، أنها تمتلك أجهزة تسجيل حضور الموظفين حديثة ، من أجهزة مراقبة في كل زاوية ، و جهاز "البصمة الإلكترونية " ، والتي تثبت حضور الموظف بنفسه ، ليس هناك من يحجب غيابه ، في حين عند الاعتماد على الوسائل التقليدية في تسجيل الحضور مثلا على الورق قد يؤدي بذلك إلى استغلال العامل الفرصة لإنفلاته من العمل .

الجدول رقم (15): يوضح وجود ترقية الموظفين داخل المؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	91.17%
لا	3	8.82%
المجموع	34	99.99%

الفصل الثالث.....عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تشير معطيات الجدول أعلاه , أن أغلبية الموظفين يتم ترقيتهم في وظيفتهم بنسبة 91.17%, ما يعادل 31 فردا من المجموع الكلي للعينة الإجمالية , في حين أن الأقلية من الموظفين الذين أدلوا بأن المؤسسة لا تفعل عملية الترقية بنسبة 8.82%, ما يعادل 3 أفراد من العينة الإجمالية .

تبين معطيات الكمية , أن المؤسسة حققت أحد الطرق الوقائية , وهذا ما تؤكدته النتائج , أن أغلب الموظفين تم ترقيتهم وهذا الأمر , يشجعهم على تقديم الأفضل لتحقيق الأهداف المهنية , تعمل ترقية الموظفين على تحسين الأداء وتعزيز المهارات وزيادة إنتاجيتهم , تحقق كذلك بناء ثقافة تنظيمية إيجابية , كذلك تغرس الحافز في نفوسهم لبذل أقصى ما يستطيعون لنيلها , تساعد في تقليل معدل دوران الموظفين والاحتفاظ بالخبرات والكفاءة , لكن الترقية تكون مرتبطة بالمكانة الوظيفية والمكانة الاجتماعية , أما إذا ارتبطت بالأقدمية فقط وليس الكفاءة فلا تصبح حافزا , بل ينعكس سلبا على الموظفين الجدد ويتسبب ذلك في شعورهم بعدم تطبيق العدالة , الأمر الذي يؤدي إلى إنفلاتهم .

الجدول رقم (16): يوضح توثق سجل الشكاوي واقتراحات العمال في المؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	35.29%
لا	22	64.70%
المجموع	34	99.99%

توضح المعطيات الكمية لجدول أعلاه , أن 35.29%, من الموظفين الذين أقررو بوجود سجل شكاوي في المؤسسة يوثقوا اقتراحات العمال , ما يعادل 12 فردا من المجموع الكلي للعينة الإجمالية , في حين أدل بنسبة 64.70%, بعدم وجود سجل يوثق شكاوي واقتراحات العمال, ما يعادل 22 فردا من العينة الإجمالية .

من خلال ما أفصحت عنه هذه الشواهد , تبين أن نسبة كبيرة من الموظفين أقررو بعدم وجود سجل يوثق شكاوي الموظفين , مع أنوا أدل المبحوث "عميد الكلية" , عند إجراء المقابلة أنه يوجد سجل شكاوي , حيث يتعامل معه بمعرفة السبب الشكوى ثم محاولة حلها , فيمكن للذين أجابوا بعدم وجود سجل شكاوي , لديهم معتقد خاطئ بأن لحل مشكلتهم قد يستغرق وقتا طويلا , فيلجؤون مباشرة إلى المسؤول , لضمان وصول شكاويهم وحلها .

ثالثا : تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الثالث

الجدول رقم (17): يوضح عقد الاجتماعات الدورية مع المسؤول المباشر لمناقشة القضايا التي تخص العمال

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	38.23%
لا	21	61.76%
المجموع	34	99.99%

تبين معطيات الجدول أعلاه, أن عددا كبيرا من الموظفين بنسبة 61.76%, الذين أقرروا بأن المسؤول المباشر لا يقوم بعقد اجتماعات لمناقشة القضايا التي تخص العمال , ما يعادل 61 فردا من العينة الإجمالية , في حين أشار بنسبة 38.23%, أن المسؤول المباشر يقوم بالاجتماعات التي يتم فيها معالجة قضايا العمال , ما يعادل 13 فردا من العينة الإجمالية .

من خلال البيانات , تبين أن غالبية الموظفين , أقرروا بعدم عقد اجتماعات يناقش فيها قضاياهم , وأن البقية يرو عكس ذلك , وربما يرجع سبب ذلك إلى أن مناصبهم لا تسمح لهم , أو إيجاد صعوبة في إدارة الاجتماع بشكل فعال , أو في التعامل مع القضايا التي تثيرها , يمكن كذلك وجود هيكل تنظيمي غير فعال في تسهيل التواصل بين الإدارة والموظفين , أو تخوف المسؤول المباشر من التعرض للإنقادات وفوضى , فيمكن عقد الاجتماعات مع ذوي المناصب والمستويات العليا ثم تعميمها على باقي الموظفين , ذوي الرتبة الأقل.

الجدول رقم (18): يوضح وجود الحوافز المادية في المؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة	إذا كانت الإجابة بلا	تكرار	نسبة	الإحتمالات	نسبة	تكرار
لا	28	%82.35	نعم	18	%64.28	عدم القدرة على إنجاز العمل	3	%16.66
						ضعف الولاء للمؤسسة	3	%16.66
						الشعور بعدم الرضا	12	%66.66
			لا	10	%35.71	/		
نعم	6	%17.64	/					
المجموع	34	%99.99	/					

تدل بيانات الكمية للجدول رقم (18)، أن عدد من الموظفين الذين أدلوا بوجود الحوافز في المؤسسة بنسبة %17.64، ما يعادل 6 أفراد من المجموع الكلي للعينة الإجمالية، بينما أقر غالبية الموظفين بعدم وجود الحوافز، والتي قدرت نسبتهم %82.35، ما يعادل 28 فردا من العينة الإجمالية، وهذه الأخيرة أشار بعض من بحوثها بنسبة %35.71 الذين أجابوا (بلا) أن عدم وجود الحوافز لايؤثر ذلك عليهم في أدائهم للعمل، ما يعادل 10 أفراد من الذين لا يؤثر عليهم عدم وجود الحوافز، في حين أن أغلبية الموظفين الذين أجابوا (بنعم) بنسبة %64.28، الذين أكدوا أن عدم وجود الحوافز المادية يؤثر ذلك عليهم من خلال : عدم القدرة على إنجاز العمل بنسبة %16.66، ما يعادل 3 موظفين من الذين يؤثر عليهم عدم وجود الحوافز في عملهم، كذلك بنفس نسبة %16.66، يرو أن عدم وجود حوافز مادية يؤدي بهم إلى

الفصل الثالث.....عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

ضعف الولاء إتجاه مؤسستهم , ما يعادل 3 موظفين من الذين يؤثر عليهم عدم وجود الحوافز , في حين أن 66.66%, ما يعادل 12 موظف يؤثر ذلك عليهم بعد الرضا الوظيفي .

ومن خلال ما أفصحت به هذه الشواهد , تبين أن غالبية العمال يفنقرون إلى وجود الحوافز مادية , وأن غيابها يدفع الموظفين, إلى عدم القدرة على إنجاز العمل , كذلك ضعف الولاء إتجاه المؤسسة و عدم الرضا الوظيفي , كل هذه العوامل تؤدي بالموظف نحو إنفلاته ليس علاجه .

ويمكن إرجاع سبب عدم وجود الحوافز مادية راجع إلى , عدم وضوح أهداف محددة للمؤسسة , أو عدم وجود نظام تقييم أداء الموظفين, مما يجعل من الصعب تحديد من يستحق الحوافز , يمكن كذلك التركيز على الحوافز المعنوية على حساب الحوافز المادية مثل التقدير والترقيات وهذا ما لاحظناه في الجدول (15), حيث وجدنا أغلبية الموظفين نم ترقيتهم , أو وجود مشاكل مالية .

الجدول رقم (19): يوضح عدد المبحوثين الذين تلقوا تقديرا معنويا مقابل أدائه في العمل

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	22	64.70%
لا	12	35.29%
المجموع	34	99.99%

من خلال معطيات الجدول أعلاه , تبين أن بنسبة 64.70%, من الموظفين الذين يتلقون تقديرا معنويا مقابل أدائهم في العمل , ما يعادل 22 مفردة من العينة الإجمالية , في حين أدل بنسبة 35.29%, أنهم لا يحصلون على تقديرا معنويا في أدائهم للعمل , ما يعادل 12 فردا من العينة الإجمالية .

تشير البيانات أن غالبية الموظفين يتلقون تقديرا معنويا , وقد أن نرجع سبب ذلك من خلال التحليل الجدول السابقة (18), حيث تبين أن تكلفة الحوافز المعنوية منخفض على الحوافز المادية , كذلك تعمل الحوافز المعنوية على زيادة الرضا الوظيفي, تبني ثقة بين الموظف والمسؤول , تعمل على التحفيز الذاتي التي تساعد في تشجيع و تطوير مهارات الموظفين , في حين الذين أقروا بأنهم لا يتلقون حافز معنوي يمكن إرجاع ذلك أن المسؤول يعتبر أن هذا واجبه نحو عمله , فلا حاجة لهذا التقدير أو شكره .

فالاعتماد على الحوافز المعنوية وحدها لا تكفي لمعالجة أي إنحراف وظيفي , فقد يضطر العامل إلى اللجوء نحو طرق أخرى للحصول على المال من فساد إداري .

الجدول رقم (20): يوضح توفير المؤسسة بيئة عمل مناسبة

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	79.41%
لا	7	20.58%
المجموع	34	99.99%

توضح المعطيات الكمية في الجدول أعلاه، أن بنسبة 79.41%، من الموظفين الذين يقرون أن المؤسسة توفر لهم كل التجهيزات وبيئة العمل المناسبة ، ما يعادل 27 فردا من المجموع الكلي للعيينة الإجمالية ، بينما تبين بنسبة 20.58%، من الموظفين الذين يرو أن المؤسسة لا توفر لهم التجهيزات ومحيط عمل مناسب ، وهو ما يعادل 7 أفراد من العينة الإجمالية .

تشير البيانات أن غالبية الموظفين يرو أن المؤسسة توفر لهم كل التجهيزات وبيئة عمل مناسبة ، فتوفيرها محيط مناسب للعمل ، راجع ذلك إلى تحقيق أهداف من بينها تحسين رضا الموظفين ، كذلك لتقليل دوران الوظيفي ، من أجل تحقيق زيادة في الإنتاج فبيئة عمل مريحة تعزز الركيزة والكفاءة، تعزز كذلك الإبداع والإبتكار ، تحقيق بيئة عمل آمنة وصحية تقلل من الإصابة بالمرض الموظفين .

وعليه فتوفير بيئة عمل مناسبة يعود بالنفع على الموظفين والمؤسسة على حد سواء ، وعكس ذلك يؤثر سلبا .

الجدول رقم (21): يوضح حرص الموظفين على تطبيق اللوائح والقوانين

الإحتمالات	التكرار	النسبة	الإحتمالات	تكرار	نسبة
أبدا	1	2.94%	التسامح	4	11.76%
			الإستفسار	3	8.82%
أحيانا	12	35.29%	التنبيه	5	14.70%

تسليط عقوبة	1	2.94%
دائما	21	61.76%
المجموع	34	99.99%

. تقر المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه , أن أغلبية الموظفين الذين دائما ما يطبقون القوانين واللوائح تمثل نسبتهم 61.76%, ما يعادل 21 فردا من المجموع الكلي للعيينة الإجمالية , في حين تبين أن بنسبة 35.29%, أحيانا ما يطبقون القوانين واللوائح , والذي يقدر عددهم 12 فردا من العينة الإجمالية , أما بنسبة 2.94%, وهي النسبة القليلة التي اجابت ب "أبدا " لا تطبق أي من اللوائح والقوانين والتي تمثل مفردة واحدة من العينة الإجمالية .

بالنسبة للذين أدلوا ب "أحيانا " أو "أبدا " , كان تعامل المسؤول المباشر معهم كتالي : 11.76%, الذين أقررو أنهم يتم التسامح معهم , ما يعادل 4 موظفين , أما بنسبة 8.82%, يتم الإستفسار معهم , ويقدر عددهم 3 موظفين , في حين أجاب 5 موظفين أنه تم تنبيههم بنسبة تقدر 14.70%, بينما تم تسليط عقوبة على موظف واحد والتي قدرت نسبتها 2.94%.

وخلال هذه البيانات تبين غالبية الموظفين يطبقون اللوائح والقوانين بحذافيرها , إلا أن بعض الموظفين عند إخلالهم بهذه القوانين , تبين أن أغلبهم يتم تنبيههم أو التسامح معهم وهذا الامر قد يؤدي بالعامل بعدم الإكتراث بالقوانين , مما يزيد من خطر إرتكاب المخالفات والمشاكل القانونية. كذلك تبين أن هناك نسبة قليلة في تسليط العقوبة, وهذا يدل عدم فعالية الأنظمة وضعف تطبيقها .

رابعا : تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمشور الرابع

الجدول رقم (22): يوضح تطبيق الإجراءات الردعية بسبب إرتكاب مخالفات في المؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	8	23.52%
أحيانا	25	73.52%
أبدا	1	2.94%
المجموع	34	99.99%

الفصل الثالث.....عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

. تبين معطيات الجدول (22)، أن بنسبة 23.52%، الذين أدلوا أنه "دائماً" ما يتم تطبيق الإجراءات الردعية، ما يعادل 8 أفراد من المجموع الكلي للعيينة الإجمالية، في حين أقر أغلبهم بنسبة 73.52%، أنه "أحياناً" ما يتم تطبيق الإجراءات الردعية، وهو ما يعادل 25 مفردة من العينة الإجمالية، فيما تم الإجابة بـ "أبداً" والتي تقدر نسبتها 2.94%، لا يتم تطبيق الإجراءات الردعية، وهي مفردة واحدة من العينة الإجمالية.

. تبين البيانات أن هناك نسبة كبير التي ترى أنه أحياناً ما يتم تطبيق الإجراءات الردعية، فقد يدل ذلك إلى أن السياسات والإجراءات الردعية غير مفعلة أو غير مطبق بشكل عادل، ما يجعل الموظف يشعر بالظلم والإحباط واللامبالاة في خرق القوانين، عدم وجود نظام إنفاذ متسق بمعنى عدم تطبيق الإجراءات الردعية باستمرار سوف يفقد الثقة في نظام المؤسسة، الخوف من إتخاذ أي إجراء ضد الموظف، والذي قد ينتقم منه.

الجدول رقم (23): يوضح تفعيل مجلس التأديبي داخل المؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة	إذا كانت الإجابة بنعم	تكرار	نسبة	الإحتمالات	نسبة	تكرار
نعم	24	%70.58	نعم	10	%41.66	خطأ مهني	3	%30
						إفشاء سر العمل	1	%10
						غياب غير مبرر	6	%60
			لا	14	%58.33	/		
لا	10	%29.41	/					
المجموع	34	%99.99	/					

الفصل الثالث.....عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تقر المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه , أن 29.41% , من الذين أدلوا أن المؤسسة لا تفعل المجلس التأديبي , وهو ما يعادل 10 أفراد من المجموع الكلي للعينة الإجمالية , بينما أن غالبية الموظفين الذين أكدوا أن المؤسسة تفعل المجلس التأديبي ب70.58% , وهو ما يعادل 24 فردا من العينة الإجمالية , وهذه الأخير من الذين أجابوا ب "نعم " أن المؤسسة قامت بتفعيل المجلس التأديبي , أشار بعض مبحوثيها ب58.33% , وهو ما يعادل 14 فردا من الذين لم يتم تفعيل عليهم أو على أحد زملائهم المجلس التأديبي لكنه مفعّل في المؤسسة , بينما بين 41.66% , ما يعادل 10 أفراد من الذين تم تفعيل عليهم المجلس التأديبي أو على أحد زملائهم , وهذا راجع لأسباب التي أقرها أنه ب30% , من الذين قاموا بخطأ مهني أدى بهم إلى المجلس التأديبي , وهو ما يعادل 3 موظفين , في حين 10% , تم تحويلهم إلى المجلس التأديبي بسبب إفشاء سر العمل , وهو ما يعادل موظف واحد , في حين 60% , تم تفعيلهم للمجلس بسبب كثرة الغيابات الغير المبررة .

ومن خلال هذه البيانات , تبين أن المجلس التأديبي مفعّل و معروف لدى الموظفين وأن هناك وعيا كافي حول الإجراءات التأديبية داخل المؤسسة , حيث يمكن من خلاله تحقيق العدالة والإنصاف في ردع المخالفات , يعمل على الحفاظ بيئة عمل إيجابية , يحقق حماية حقوق الموظفين والدفاع عنهم , المساهمة في تطوير وتحسين الأداء , وهذا يكون سبب في القضاء على ظاهرة الإنفلات الوظيفي.

الجدول رقم (24): يوضح عدد المبحوثين الذين تم خصم راتبهم أو أحد راتب زملائهم

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	31	91.17%
لا	3	8.82%
المجموع	34	99.99%

تبين معطيات الجدول أعلاه , أن غالبية الموظفين بنسبة 91.17% , تم خصم من راتبهم أو راتب أحد زملائهم , ما يعادل 31 فردا من المجموع الكلي للعينة الإجمالية , بينما الذين لم يتم خصم من راتبهم أو أحد زملائهم بنسبة 8.82% , ما يعادل 3 أفراد من المجموع الكلي للعينة الإجمالية.

تبين هذه البيانات , أن المؤسسة تطبق إجراءات رادعة , ويضح ذلك من خلال تطبيقها لعقوبة من الدرجة الثالثة على الموظفين بشكل كبير , مما يشير إلى عدم إلتزامهم بمعايير مؤسستهم , أو سوء الأداء الوظيفي أو عدم تحقيق الأهداف , أو بسبب الغيابات المتكررة .

الجدول رقم (25): يوضح عدد المبحوثين تم فصل أحد الزملاء من العمل

النسبة	التكرار	الإحتمالات إذا كانت الإجابة بنعم	النسبة	التكرار	الإحتمالات
%11.11	1	إرتكاب أعمال العنف في مكان العمل	%26.47	9	نعم
%33.33	3	تزوير الشهادات وأوراق مهمة			
00	00	إتلاف وثائق إدارية			
%55.55	5	أخرى تذكر : كثرة الغيابات بدون مبرر			
/			%73.52	25	لا
/			%99.99	34	المجموع

من خلال الجدول أعلاه , نجد أغلبية الموظفين ب %73.52, الذين أجابوا ب "لا" أنه لم يتم فصل أحد الزملاء العمل , ما يعادل 25 فردا من المجموع الكلي للعينة الإجمالية , في حين أكد بنسبة %26.52, أنه تم فصل أحد زملاء العمل, وهو ما يعادل 9 أفراد من العينة الإجمالية , وذلك راجع إلى %11.11, تم فصلهم بسبب إرتكاب أعمال العنف في مكان العمل , وهو ما يعادل موظف واحد , في حين أدل ب %33.33 , أنه تم الفصل بسبب تزوير شهادات و أوراق مهمة , وقدر عددهم 3 موظفين , أما باقي الموظفين أرجع السبب إلى كثرت الغيابات بدون مبرر بنسبة %55.55.

نلاحظ من خلال هذه المعطيات , أن المؤسسة تقوم بتفعيل العقوبات من الدرجة الرابعة على الموظفين , حيث تبين أن نسبة من الموظفين تم فصلهم بسبب إرتكابهم كل من أعمال العنف , كذلك تزوير شهادات , بما في ذلك كثرة الغيابات وهذه من أبرز المشكلات التي تواجهها المؤسسة .

حيث تبين من خلال هذه الحوصلة , أن المؤسسة تركز على الإمتثال للقوانين واللوائح من خلال تطبيق عقوبات على جميع المخالفات و على وجود بيئة صارمة .

الجدول رقم (26): يوضح عدد المبحوثين الذين تم تنزيل من رتبهم أو رتب أحد زملائهم في العمال

الإحتمالات	التكرار	النسبة	الإحتمالات إذا كانت الإجابة بنعم	التكرار	النسبة
نعم	6	17.64%	مخالفات داخل المؤسسة	00	00
			خلافات مع المسؤول	6	17.64%
لا	28	82.35%	/		
المجموع	34	99.99%	/		

توضح معطيات الجدول أعلاه , أن بنسبة 17.64%, الذين أجابوا ب "نعم " أي تم تنزيل من رتبهم أو أحد زملائهم بسبب خلافات مع المسؤول , ويقدر عددهم 6 أفراد من المجموع الكلي للعينة الإجمالية , في حين أن أغلبية الذين أجابوا ب "لا" أي لم يتم تنزيل من رتبهم أو أحد زملائهم ب 82.35%, وهو ما يعادل 28 فردا من العينة الإجمالية .

من خلال هذه البيانات , تبين أن بعض من الموظفين تم تنزيل من رتبهم بسبب خلافات مع المسؤول , وهذا يدل على وجود مشاكل في أسلوب القيادة أو التواصل مع المسؤول , كذلك يمكن عدم وجود آليات لحل النزاعات بين الموظفين والمسؤولين , الأمر الذي يؤدي إلى تفاقم المشاكل , ويؤدي بالعامل نحو الانفلات لتجنب رؤية المسؤول .

وعليه يتطلب الأمر إجراء تحقيق وتقييم شامل لتحديد الأسباب الجذرية وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

الفصل الثالث.....عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (27): يوضح عدد المبحوثين حول الحاجة لتعزيز الانضباط الوظيفي في المؤسسة:

الإحتمالات	التكرار	النسبة	الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	%70.58	سياسة الردع والتحفيز	6	%25
			تطبيق العدالة الإدارية وعدم التمييز بين الموظفين	5	%20.83
			المراقبة المستمرة	3	%12.5
			تنسيق المدربين المسؤولين	1	%4.16
			مبدأ الضمير بينيه الشخص المخلص	1	%4.16
			الحفاظ على سير العمل	1	%4.16
			ممتع	7	%29.16
لا	10	%29.41	/		
المجموع	34	%99.99	/		

تفصح لنا معطيات الجدول رقم (27) ، إلى أن بعض الموظفين ب نسبة 29.41%، الذين يرو أنه لا حاجة لتعزيز الانضباط الوظيفي ، وهو ما يعادل 10 أفراد من المجموع الكلي للعينة الإجمالية ، مقابل 70.58%، غالبية الموظفين يعتقدون أن هناك حاجة لتعزيز الانضباط الوظيفي وهو ما يعادل 24 فردا من العينة الإجمالية ، حيث إقترح الموظفين الذين أجابوا ب"نعم" مجموعة من الإقتراحات المتمثلة فيما يلي ، تطبيق سياسة الردع والتحفيز ب 25%، وهو ما يعادل 6 أفراد من المجموع الكلي للذين يرو أنه هناك حاجة لتعزيز الانضباط الوظيفي ، بينما أدل ب20.83%، يجب تطبيق العدالة الإدارية وعدم التمييز بين الموظفين ، وهو ما يعادل 5 أفراد من المجموع الكلي الذين يرو أن هناك حاجة لتعزيز الانضباط الوظيفي ، في حين 12.5%، يرو أن على المؤسسة أن تطبق المراقبة المستمرة ، من 3 أفراد الذين يرو أن هناك حاجة لتعزيز الانضباط الوظيفي ، أما بنفس النسبة 4.16%، تقترح مفردة بأنه يجب تنسيق المدربين المسؤولين ، كذلك تم الإقتراح بنفس النسبة يجب إحياء مبدأ الضمير بينيه الشخص المخلص ، وهو ما يعادل مفردة من المجموع الكلي الذين يرو أن هناك حاجة لتعزيز الانضباط الوظيفي ، بينما إقترحت مفردة واحدة بنفس النسبة أنه يجب الحفاظ على سير العمل ، وهي من الذين يرو أن هناك حاجة لتعزيز الانضباط الوظيفي، أما ب29.16%، تم الإمتناع على إعطاء إقتراحات ، وهو ما يعادل 7 أفراد من الذين يرو أن هناك حاجة لتعزيز الانضباط الوظيفي.

تبين البيانات السابقة , أن المؤسسة تقتدر إلى الإنضباط الوظيفي , وهذا ما أدل به غالبية الموظفين حيث اقترحوا عدة إقتراحات من بينها تحقيق العدالة وعد الحيز ووجوب الرقابة هذه أقر إقتراحات نصوا عليها الموظفين لتعزيز الانضباط.

خامسا : عرض ومناقشة النتائج

تعد خطة وعرض النتائج ومناقشتها من الخطوات المهمة في أي بحث، بحيث لا يمكن أن نتصور أي بحث أو أي دراسة دون هذه الخطوة، وفي دراستنا هذه تم التوصل إلى جملة من النتائج نذكر أهمها :

1. النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية للمبحوثين :

من بين النتائج التي توصلت إليها الباحثة خاصة فيما يتعلق بخصائص العينة، أن أغلب أفرادها من فئة الإناث، حيث بلغت نسبتهم 58.82%، ويرجع هذا إلى عدة أسباب منها : الدخل المحدود لبعض العائلات وحالة الفقر التي تعيش فيها بعض العائلات الأخرى، مما أدى بالذكور إلى التوجه مباشرة إلى البحث عن العمل ، كذلك دخول المرأة عالم الشغل في جميع المجالات ، وهذا راجع لكون المرأة تكمل دراستها وحصولها على شهادات تأهلها للعمل.

أما بالنسبة للمدة المستغرقة للوصول إلى العمال، نجد أغلبية الموظفين ب41.17%، يستغرقون نصف ساعة وب35.29%، يستغرقون ساعة أو أكثر ، وهذا ما يعادل نصف الموظفين ويمكن إرجاع السبب إلى : بعد مكان السكن عن موقع العمل ، وكذلك الازدحام المروري فيؤثر بشكل كبير على زمن الوصول أو قله وسائل النقل ، عدم توفير المؤسسة وسائل نقل ، وهذا ما صرح به أغلب الموظفين في الجدول رقم (06) بنسبة 88.23% ، أن المؤسسة لا توفر لهم وسائل نقل ، كذلك يمكن بسبب الظروف الجوية المؤثرة في حركة السير، كل هذه الأسباب تؤدي بتأخر العامل عن الموعد الرسمي لبداية الدوام، فهذا التأخير يؤثر سلبا على الموظفين الآخرين ، الذين يلتزمون بالوقت، مما يدفعهم إلى التأخر عمدا .

أما الحالة العائلية، فنجد أغلب الموظفين متزوجين بنسبة 67.64%، لديه مسؤوليات أخرى قد تؤثر عليهم سلبا من ناحية الاستقرار الاجتماعي والنفسي، فيؤدي بذلك إلى أعباء مالية ، ويلجأ الموظف إلى البحث على عمل إضافي مما يتسبب ذلك عليه بكثرة عيابات .

2. مناقشة النتائج :

1.2. الإجابة على التساؤل الأول :

فيما تتمثل الآليات الوقائية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ؟

تدل النتائج الجداول كل من (9) و(10) و(11) و(12)، أن أغلب العمال ب 91.17%، أن الموظفين لديهم الوعي الكافي حول طبيعة القانون السائد في المؤسسة والذين أقرروا أن المؤسسة توفر لهم كل التعليمات اللازمة حول طبيعة العمل ، هذا يجعل الموظف يشعر بإنتمائه لهذه المؤسسة كونها تهتم بإعلامه طرق العمل لكي لا يجد صعوبة في ممارسة وظيفته ، وهذا يدل أن المؤسسة تتمتع بثقافة تنظيمية تؤثر بالإيجابية على الموظف.

تدل النتائج للجدول (13) و(14) طريقة مراقبة الموظفين، حيث أدل أغلب المبحوثين بنسبة 85.28%، أنه يتم مراقبتهم دائما من المسؤول المباشر، الذي يقوم بال جولات استطلاعية المفاجئة . وهذا ما صرح به مبحوثنا " السيد عميد الكلية " عند إجراء المقابلة ومعه، فإن هذه الجولات الاستطلاعية التي يقوم بها المسؤول المباشر، تدل على قدرته على السيطرة وضبط موظفين ، حيث تعتبر الرقابة المفاجئة من الأدوات التي تساهم ، في جعل العامل في حالة الاستعداد معظم الوقت ، خوفا من دخول مسؤوله ، وتسجيل حالة إنحراف اتجاهه ، كذلك يتم مراقبتهم من حيث موعد حضورهم وانصرافهم، فمن خلال جولتنا الاستطلاعية لاحظنا أجهزة المراقبة ووجود كاشف الحضور بالصورة ، تبين من خلال هذه النتائج أن المؤسسة مفعلة كل طرق المراقبة .

أما بالنسبة لنتائج الجدول (15)، تبين أن 91.17%، من الموظفين الذين تم ترقيتهم وهذا يدل أن المؤسسة تعمل على تشجيع عمالها وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المنشودة .

أما بالنسبة 64.70%، يصرحون بعد وجود سجل شكاوي، مع أنوا أدل المبحوث " عميد الكلية " ، عند إجراء المقابلة أنه يوجد سجل شكاوي ، حيث يتعامل معه بمعرفة السبب الشكوى ثم محاولة حلها، فيمكن للذين أجابوا بعدم وجود سجل شكاوي ، لديهم معتقد خاطئ بأن لحل مشكلتهم قد يستغرق وقتا طويلا ، فيلجئون مباشرة إلى المسؤول ، لضمان وصول شكاويهم وحلها .

وبالتالي كنتيجة عامة و إجابة على التساؤل ، نقول أن المؤسسة مفعلة كل الآليات الوقائية من بينها ثقافة تنظيمية إيجابية .فعالة الرقابة الجيدة . وجود الترقية، إلا أن هناك نسبة ضئيلة من الموظفين المنفلتين.

3.2. الإجابة على التساؤل الثاني :

فيما تتمثل الآليات العلاجية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ؟

تدل نتائج الجدول (17)، أن ب61.76%، كم الموظفين الذين لا يتم مناقشة معهم قضايا العمال. وهذا قد يؤدي إلى فقدان العامل لثقتة إتجاه مؤسسته .

تدل نتائج الجدول (18)، أن بنسبة 82.35%، أقرروا أن المؤسسة لا توفر حوافز مادية ، وأن نسبة من الموظفين 64.28%، أدوا أنها تؤثر عليهم سلبا ، من ناحية عدم القدرة على إنجاز العمل ، كذلك يؤدي ذلك بهم بضعف الولاء اتجاه مؤسستهم ، و الشعور بعدم الرضا، وهذا عكس ما أقر به مبحثنا "عميد الكلية " عند إجراء المقابلة أنه يتم حوافز مادية للموظف المجتهد ، كذلك إعطاءه زيادة في الراتب السنوي.

تدل نتائج الجدول (19)، أن بنسبة 64.70%، من الموظفين الذين أدلوا أنهم يتم تقديرهم معنويا، و يمكن إرجاع السبب أن الحوافز المعنوية منخفضة التكلفة عكس الحوافز المادية ، فعند عدم وجود أحد الحوافز قد يؤثر بذلك على إحباط العامل ويشعر بالوحدة والانعزال فيلجأ إلى بعض الانحرافات الوظيفية.

تدل نتائج الجدول(20)، أن أغلب الموظفين الذين أجابوا ب79.41%، أن المؤسسة توفر لهم بيئة مناسبة للعمل ، هذا الأمر يؤدي بتحسين نفسية العامل و تحقيق أهداف من بينها تحسين رضا الموظفين ، كذلك لتقليل دوران الوظيفي ، من أجل تحقيق زيادة في الإنتاج فبيئة عمل مريحة تعزز الركيزة والكفاءة، تعزز كذلك الإبداع والإبتكار ، تحقيق بيئة عمل آمنة وصحية تقلل من الإصابة بالمرض الموظفين.

وكنتيجة عامة والإجابة على التساؤل فإن أغلب الموظفين لم يتم تطبيق عليهم الآليات العلاجية المناسبة ، المتمثلة في كل من الحوافز المادية والمعنوية ومناقشة قضايا العمل مع المسؤول .

3.2. الإجابة عن التساؤل الثالث :

فيما تتمثل الآليات الردعية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي

. تدل نتائج الجدول (22)، أن أغلب الموظفين أجابوا أن أحيانا ما يتم تطبيق الإجراءات الردعية بنسبة 73.52%، وهذا يدل على أن هناك مرونة في تطبيق القوانين الردعية أو غير مطبق بشكل عادل على الجميع ، حيث أن عدم تطبيق الإجراءات الردعية بشكل عادل سوف يفقد الثقة في نظام المؤسسة .

. تدل النتائج لجدول (23)، أن أغلب العمال أقرّوا بوجود المجلس التأديبي بـ 70.58%، وهذا ما صرح به مبحثنا "عميد الكلية" أنه يوجد مجلس تأديبي ومفعّل، حيث أن نسبة من العمال الذين تم تفعيل عليهم هذا المجلس بـ 41.66%، وهذا يدل على أن المؤسسة مفعّل أحد الإجراءات الردعية .

أما نتائج الجدول (24)، تدل كذلك أن المؤسسة مفعّل أحد الآليات الردعية وهو الخصم من الراتب، حيث تبين بنسبة 91.17%، تم الخصم من راتبهم، وهذا ما صرح به الموظّفين الذين تم الخصم من راتبهم، حيث عند إجراء المقابلة مع مبحثنا "عميد الكلية" أقر أنه بعد عدة تنبيهات التي يوجهها لموظفه فعندما لا يتيقن لهذه التنبيهات يقوم بإجراء الخصم .

. أما بالنسبة للجدولين (25)، (26)، تبين أن هناك نسبة قليلة من العمال الذين تم فصلهم أو تنزيل من رتبهم، وهذا بسبب وجود خلافات مع المسؤول، ارتكاب أعمال العنف، كثرت الغيابات الغير مبررة وغيرها، وهذا يدل أن المؤسسة مفعّل العقوبات من الدرجة الرابعة .

. أما نتائج الجدول (27)، صرح بـ 70.58%، من الموظّفين بضرورة تعزيز الإنضباط الوظيفي في المؤسسة، رغم النتائج السابقة تبين أن المؤسسة مفعّل كل الآليات الردعية اللازمة لضبط الموظف، فقد اقترح بعض من الموظّفين من الحلول لتعزيز الإنضباط المؤسسة، من بينها تطبيق العدالة على الجميع وهذا يدل أن الموظّفين يلاحظون بوجود بعض سلوكات التحيز في المؤسسة، تطوير سياسة الردع والتحفيز، إلزامية المراقبة .

وكنتيجة عامة والإجابة على التساؤل فإن المؤسسة تطبق مختلف الآليات الردعية المتمثلة في كل من اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، الهيئة الاستشارية، المجلس التأديبي، العقوبات التأديبية .

4.2. الإجابة على التساؤل الرئيسي :

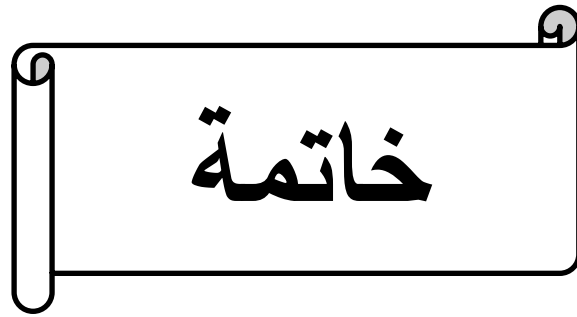
فيما تتمثل آليات مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ؟

من خلال ماسبق من النتائج يتبين لنا أن أهم الآليات التي تواجه الانفلات الوظيفي المتمثلة كل من :

1. الآليات الوقائية لمواجهة الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية : الثقافة التنظيمية، الشفافية، الرقابة، التهيئة الوظيفية .

2. الآليات العلاجية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية : الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية .

3. الآليات الردعية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية : اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء , الهيئة الاستشارية , المجلس التأديبي , العقوبات التأديبية .



خاتمة

فعلى الرغم من التطورات الحديثة و السياسات التي تتبعها المؤسسات للحفاظ على كيانها إلا أننا مازلنا نجد بعض الظواهر السلبية، التي تؤثر بشكل كبير على تحقيق أهدافها، فالمؤسسة تعمل جاهدة في القضاء على هذه الظواهر في وضع مختلف الآليات ، ولهذا جاءت دراستنا الراهنة والمسومة ب آليات مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ' حيث قمنا بإظهار مختلف جوانب دراستنا من الناحية النظرية والميدانية، والتي تبين أن ظاهرة الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية 'تمثل تحديا كبيرا يتطلب تضافر الجهود لمواجهته، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات التي تطرقت إليها ، أبرزها الآليات الوقائية التي تتضمن تبني المؤسسات الجزائرية لسياسات واضحة للمورد البشري، وتطبيق الشفافية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، وتفعيل الرقابة، أما الآليات العلاجية، فتتمثل في تحفيز الموظفين و تقديم الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية ، أما بالنسبة لأهم الآليات الردعية فتتمثل في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، المجلس التأديبي، والعقوبات الردعية، إن مكافحة ظاهرة الانفلات الوظيفي ليست مجرد مسألة إدارية ، بل هي قضية تتعلق بتنمية الموارد البشرية ، واقتصاد المؤسسة الجزائرية .

وفي الأخير لا يمكننا القول، إلا أن موضوع الانفلات الوظيفي ، من المواضيع المعقدة ، ويبقى الخوض في هذا المجال مفتوح أمام كل الأكاديميين والمبجوثين .

وما نختم به بحثنا هذا هو الصعوبات التي واجهتها خلال قيامي به :

(أ) قلة المراجع الأمر الذي أدى لاستغراق مدة طويلة للحصول على ما يخدم موضوعي، فلم تكن دراستي مقتصر على عناوين ومراجع محددة، ومتعلقة بعنوان الدراسة ، إذ اضطررت إلى قراءة مختلف الكتب والمقالات بالإختلاف العناوين ، وعملت على اشتقاق الأفكار منها ، بعد أن تبين أم مضمون دراستي معتمد كل من التسبب، التغيب، الانحراف الوظيفي، الانحراف التنظيمي، الانحراف الإداري .

(ب) أما الدراسة الميدانية لم تكن أقل مما سبق نظرا لحساسية الموضوع ، فعند توجهي إلى مؤسسة صحية تم رفض بإجراء بحثي لديهم ، لذلك اعتمدت إجراء دراستي بنفس موقع تعليمي "كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر شتمة . بولاية بسكرة .

الاقتراحات

- إصدار قوانين رادعة لكل انحراف يصدر عن الموظف , والحرص على تطبيق القوانين على من يجب أن تطبق عليه .
 - تطبيق العدالة الاجتماعية بين الموظفين ومحاربة الوساطة والمحاباة
 - تعديل هياكل الأجور ونظام الحوافز للموظفين , بحيث يعكس ذلك على التدرج في المهام والصعوبة بالمسؤولية العمل، وأن يتناسب بتكاليف المعيشة المرتفعة , وتكون الحوافز تزيد بزيادة الأداء والكفاءة.
 - عقد اجتماعات دورية ,كل مرة في الأسبوع يناقش فيها المسؤول المباشر مع كل مجموع من الموظفين قضايا عملهم , وهكذا يتم الإنصات إلى جميع العمل .
- ✚ ولعل آخر ما أختتم به هذه الدراسة العلمية هو الحديث النبوي الشريف: "من اجتهد وأصاب فله أجران، و إن أخطأ فله أجر واحد".

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا المعاجم:

1. العربية, م. ا. (2004). المعجم الوسيط. ط 4. جمهورية مصر مكتبة الشروق الدولية.
2. لمعجم الجامع. (بلا تاريخ). معجم عربي عربي. تم الاسترداد من <http://www.arabicteminology.com>

ثانيا: الكتب:

3. إبراهيم محمد محمد. (2013). الانفلات الوظيفي بمؤسسات الدولة, تشخيص وعلاج. مصر: مكتبة طريق العلم.
4. حسونة, ف. (2008). إدارة الموارد البشرية . عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
5. نصير, س. (2004). ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر . الجزائر: المجلس الأعلى للغة العربية.
6. كارتل, م. ن. (2000). إدارة الموارد البشرية . عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

ثالثا: المجلات:

1. العشري, م. ح. (2021). العلاقة بين سلوكيات التنمر في مكان العمل والاكنتاب والانحراف التنظيمي. ع 4.
2. اباصم, م. ن. (2019). دور الحكومة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية كاملة مؤشر المساءلة والمحاسبة في المملكة العربية السعودية . مجلة جامعة أم القرى للعلوم التشريعية والدراسات الإسلامية .
- ع 2, المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد. أثر التغيب على الأداء الوظيفي. (2022). رضية, ب. ط
3. زيتوني, ع. ب. (2018). جوان. (الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية مصلحة الحالة المدنية نموذجا. مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية, ع 53.

4. سرحاني, ل. (2017). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*. 4 ,
5. فاتح, ج. (د.س.). الانحراف الوظيفي وأنواعه، أسبابه، وسبل العلاج. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*, ع 10 .
6. مراد, م. (2015). *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*. *مجلة الفصيلة الدولية محكمة تصدرها جامعة زيان عاشر الجلفة*. مسعودي كلثوم. (5, 11, 2024). دور الممارسات الدينية في الحد من الانفلات الاجتماعي في المجتمع. *مجلة أنثروبولوجيا الأديان* ، صفحة 183. 195.

رابعاً: المؤتمرات

7. : يمينه, ع. (2018). أبريل 24- 25. (الفساد الإداري والمالي مفاهيمه، أسبابه وأشكاله وآثاره على التنمية الاقتصادية . *الملتقى الوطني الأول حول الفساد وتأثيره على التنمية الاقتصادية* . جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

خامساً: الأطروحات:

1. أحمد بلودنين. (2020 . 2021). *مطبوعة قانون الوظيفة. تخصص تسيير : جامعة التكوين المتواصل*.
2. أسماء, ب. ع. (2023- 2022). *دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري*. *مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل* .
3. الحديثي, م. ع. (2022). *مفهوم الترقية للموظف العام وتمييزها عن التعيين*. *مذكرة تخرج* . جامعة المنصورة مصر.
4. الحسين, ح. ع. (2023- 2022). *التراخي التنظيمي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة*. *أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل* . جامعة محمد بوضياف المسيلة.
5. الحميد, ر. م. (2022). *مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية*. *المجلة الدولية لسياسات العامة في مصر* , ع 1.
6. الخطيب, ث. ع. (2018). *مدى شيوع الانحراف الوظيفي لدى معلمي المدارس في المحافظة من وجهة نظر المديرين والمشرفين* . *مذكرة ماجستير* . جامعة بيت لحم القدس.

7. السعيد بلوم. (2007-2008). أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (مذكرة الماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسنطينة : جامعة الإخوة منتوري .
8. العابد. د.س. (الدرس الأول: مفهوم المؤسسة . محاضرات . جامعة عبد الحميد المهري قسنطينة 2.
9. العالي, ح. ع .(2013- 2012) . الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر . أطروحة دكتوراه في تخصص الحقوق والقانون العام . جامعة محمد خيضر بسكرة.
10. القحيف, و. ا .(2018- 2017) . مذكرة البكالوريوس . جامعة العلوم والتكنولوجيا إدارة الأعمال.
11. حكيم, خ .(2018- 2017) . ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب . أطروحة ماجستير في علم النفس والتنظيم تخصص تنمية بشرية وفاعلية الأداءات . جامعة وهران 2.
12. حمدة, ع. أ .(2011) . التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس وعلاقته بالأداء والرضا الوظيفي لدى المعلمين . أطروحة دكتوراه في فلسفة التربية . كلية العلوم التربوية والنفسية.
13. حميد, م. ب .(2020) . أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين . مذكرة ماجستير إدارة تنظيم الموارد البشرية . جامعة الملك عبد العزيز.
14. حورية بلولعويديات. (2008). استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مذكرة الماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسنطينة: جامعة الإخوة منتوري.
15. خديجة, ق .(2021- 2020) . ظاهرة التغيب وانعكاسها على أداء العامل داخل المؤسسة دراسة ميدانية لعينة التغيب في ولاية مستغانم . مذكرة تخصص علم الاجتماع . جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
16. دريدي, ف .(2018- 2017) . أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر . أطروحة دكتوراه . جامعة محمد خيضر بسكرة.
17. دلال, غ .(2015- 2014) . الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة . مذكرة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل . جامعة محمد خيضر بسكرة.

18. سعدي, و .(2010). ظاهرة التسبب الإداري في القطاع الحكومي دراسة ميدانية لقطاع الصحة بولاية الجزائر .
مذكرة في إدارة الموارد البشرية ماجستير . جامعة الجزائر 3.
19. كاظم, إ. ع .(2009). الفساد الإداري والآلي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية في بلدان المختارة . أطروحة
ماجستير في العلوم الاقتصادية . جامعة كربلاء العراق.
20. لعقابي, س) .د. س .(نظام التأديب في الوظيفة العمومية طلبة السنة الثانية ماستر . محاضرة . جامعة محمد لمين
دباغين سطيف 2.
21. محمد سعد أبو حميدة. (2020). إدارة التنظيم والموارد البشرية. مذكرة أثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين
لنيل شهادة ماجستير. جدة، السعودية.
22. محمود, ه. م .(2021). المحاضرة الخامسة للمنهج الوصفي . جامعة الموصل للدراسات العليا كلية التربية للبنات
مصطفى, ح .(2018- 2017). أثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي . مذكرة ماستر .
23. منصور, ب .(2007- 2006). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية . مذكرة
ماجستير علم النفس تنظيم . جامعة منتوري قسنطينة.
24. نديرة, أ .(2022- 2021). مطبوعة تقنيات جمع البيانات . جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

المجرائد:

1. الجريدة الرسمية. (2006). إتفاقات دولية، قوانين، مراسيم، قرارات وآراء، مقررات، مناشير، إعلانات وبلاغات، 15.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
الاجتماع



إذن بإيداع مذكرة ماستر

اسم الأستاذ المشرف (ة): كلشوم مسعود

و بعد الاطلاع على مذكرة الطالب (ة) : بن يحيى مسودة

الموسومة بـ: آليات صياغة وصياغة المناقشة النفاذ الوظيفي

في المسودة مسودة الجزائر

المقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: التثقيف والحوار

تأكدنا من توفر الشروط العلمية الموضوعية والشكلية، وأذنا له بإيداع المذكرة بصيغة PDF في قرص CD على مستوى مكتب شعبة علم الاجتماع، وعبر البريد الإلكتروني لمسؤولي التخصصات.

إمضاء المشرف

يوم: ٢٠٢٥/٠٥/٢٦

كلشوم مسعود

2.4- نموذج رقم 2 (خاص بالطلبة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاقيات الجامعية

تعهد خاص بالطلبة

أنا الموقع أدناه: بن يحيى مروة
مسجل (ة) بـ: البيسنة الشائبة ما سبق علم الإجتماع تنظيم وعمل
في المؤسسة: جامعة محمد خيضر بيشرة - كلية العلوم
الإنسانية والإجتماعية،

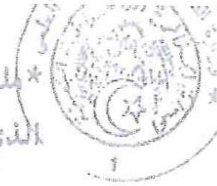
أصرح أنني قد اطلعت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو
المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية (نسخة 2020)، وألتزم باحترام
نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرره بـ: بيشرة في 26/05/2022

التوقيع



الملاحق بالقرار رقم 1082/2020 المؤرخ في 27 شهر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرطي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.
السيد(ة): بن إحيى حروية الصفة: طالبة باحث، أستاذ، طالب، أستاذ، باحث
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 209933111 والصادرة بتاريخ: 31.07.2023
المسجل(ة) بكلية / معهد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية علم الاجتماع
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها: كآليات مواجهة ظاهرة الانتفاضة الوطنية في المسوّمة
الجنس: أنثى
أصرح بشرطي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2023/05/05

توقيع المعني (ة)

دليل المقابلة

- س1 : كيف تقيم مستوى الانضباط في بيئة العمل التي تديرها ؟
.....
- س2: هل هناك مؤشرات واضحة على وجود ظاهرة الإنفلات الوظيفي ؟
.....
- س3: كيف يتم التعامل مع الموظفين الذين يظهر عليهم إنحرافات وظيفية ؟
.....
- س4: هل هناك إجراءات واضحة لمعالجة هذه الإنحرافات ؟
.....
- س5: ما نوع الأسلوب الرقابي الذي تعتمد في تسيير المؤسسة ؟
.....
- س6: في رأيك ما هو سبب وجود أنظمة رقابية فاشلة في المؤسسات اليوم ؟
.....
- س7: كيف يتم توعية الموظفين بأهمية الإلتزام بالقوانين والسياسات الداخلية في المؤسسة ؟
.....
- س8: ماهي الإجراءات التي يمكن إتخاذها لتعزيز الانضباط الوظيفي وتشجيع العمال على الإلتزام بأوقات العمل ؟
.....
- س9: كيف يتم التعامل مع الموظفين غير الملتزمين ؟ وهل توجد عقوبات فعالة ؟
.....
- س10: ماهي الفترات التي تكثر فيها تغيب الموظفين خلال اليوم ؟
.....
- س11: كيف تتعامل مع هذا التغيب لدى العمال ؟
.....

- 12: هل تستعين بسجل شكاوي في مؤسستك ؟ وكيف تتعامل معها ؟
.....
- 13: هل تعتقد أن التحفيز الإيجابي مثل المكافآت والترقيات يكون أكثر فعالية من العقوبات ؟
.....
- 14: ماهي الإقتراحات أو التوصيات التي ترونها مناسبة لمعالجة ظاهرة الإنفلات الوظيفي ؟
.....
- 15: هل ترى أن غياب العقوبات الرادعة أو ضعف تطبيقها تساعد في تفاقم ظاهرة الإنفلات الوظيفي ؟
.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة : علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إستمارة بحث حول :

آليات مواجهة ظاهرة الإنفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

مذكرة تخرج مكملّة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف : د/مسعودي كلثوم

إعداد الطالبة : بن يحي مروة

السنة الجامعية : 2025/2024

إستبيان

المحور الأول البيانات الشخصية

- 1 - الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2 - السن:.....
- 3 - الحالة العائلية : أعزب ☐ - متزوج ☐ - مطلق ☐ - أرمل ☐
- 4- كم المدة المستغرقة لوصولك للعمل؟
- 5 - هل توفر لك المؤسسة وسائل نقل خاصة بالموظفين ؟- نعم ☐ - لا ☐
- 6 - الخبرة: ::
- 7- الوظيفة :

المحور الثاني الآليات الوقائية

- 8 - هل أنت مطلع على محتوى القانون الداخلي للمؤسسة ؟- نعم ☐ - لا ☐
- 9 - إذا كانت الإجابة بلا: لماذا أنت لست مطلع عليه؟
- غير متاح ☐ - غير مهتم ☐ - لم تعلمني به المؤسسة ☐ - أخرى تذكر.....
- 10 - هل تشعر بالانتماء داخل المؤسسة؟ - نعم ☐ - لا ☐
- 11 - إذا كانت الإجابة بلا: لماذا؟
- عدم تطبيق الإجراءات الإدارية بالعدالة على الجميع ☐
- الوظيفة لا تتناسب مع مؤهلاتك ☐
- عدم المشاركة في القرارات التي تؤثر عليك ☐
- قيم المؤسسة لا تتناسب مع قيمك الشخصية ☐
- أخرى تذكر
- 12 - هل هناك تعليمات واضحة حول أسلوب العمل داخل المؤسسة؟ - نعم ☐ - لا ☐

- 13 - هل الالتزام بمواعيد العمل الرسمية من القيم السائدة في المؤسسة؟ - نعم ☐ - لا ☐
- 14 - هل يقوم المسؤول المباشر بمتابعة أعمال فريق العمل؟ - دائما ☐ - أحيانا ☐ - أبدا ☐
- 15- هل يتم تسجيل حضورك في الوقت المحدد بشكل يومي في المؤسسة؟
- دائما ☐ - أحيانا ☐ - أبدا ☐
- 16 - هل تعمل المؤسسة على ترقية موظفيها؟ - نعم ☐ - لا ☐
- 17- هل هناك سجل رسمي لتوثيق شكاوي واقتراحات العمال في المؤسسة؟ - نعم ☐ - لا ☐

المحور الثاني الآليات العلاجية

- 18 - هل يتم عقد إجتماعات دورية مع المسؤول المباشر لمناقشة القضايا التي تخص العمال؟ - نعم ☐ - لا ☐
- 19 - هل توجد حوافز مادية في العمل؟ - نعم ☐ - لا ☐
- 20- إذا كانت الإجابة بلا: هل يؤثر ذلك على أدائك في العمل؟ - نعم ☐ - لا ☐
- 21 - إذا كانت الإجابة بنعم: كيف يؤثر ذلك ؟
- عدم القدرة على إنجاز العمل ☐ - ضعف الولاء للمؤسسة ☐
- الشعور بعدم الرضا ☐ - أخرى تذكر
- 22 - هل تتلقى تقديرا معنويا مقابل أدائك في العمل؟ - نعم ☐ - لا ☐
- 23 - هل توفر لك المؤسسة التجهيزات وبيئة العمل المناسبة؟ - نعم ☐ - لا ☐
- 24 - هل تحرص على تطبيق اللوائح والقوانين؟ - دائما ☐ - أحيانا ☐ - أبدا ☐
- 25 - إذا كانت الإجابة أحيانا أو أبدا كيف يتعامل معك المسؤول المباشر؟
- التسامح ☐ - التنبيه ☐ - الإستفسار ☐ - تسليط عقوبة ☐

المحور الثالث الآليات الردعية

- 26 - هل يتم تطبيق الإجراءات الردعية بسبب ارتكاب مخالفات في المؤسسة ؟

دائماً ☐ - أحياناً ☐ - أبداً ☐

27 - هل يتم تفعيل مجلس تأديبي داخل المؤسسة؟ - نعم ☐ - لا ☐

28 - في حالة الإجابة بنعم: هل تم إحالتك أو أحد الزملاء على المجلس التأديبي؟

- نعم ☐ - لا ☐

29- في حالة الإجابة بنعم: لماذا تم إحالتك أو إحالة أحد الزملاء على المجلس

التأديبي؟

- خطأ مهني ☐ - إفشاء سر العمل ☐

- غياب غير مبرر ☐ - أخرى تذكر

309 - هل سبق وتم خصم من رتبك أو الخصم راتب أحد زملائك؟ - نعم ☐ - لا ☐

31 - هل تم فصل أحد الزملاء من العمل؟ - نعم ☐ - لا ☐

32 - إذا كانت الإجابة بنعم بسبب :

- ارتكاب أعمال العنف في مكان العمل ☐ - تزوير الشهادات وأوراق مهمة ☐

- إتلاف وثائق إدارية ☐ - أخرى تذكر

33 - هل سبق تم تنزيلك أو تنزيل أحد زملائك من رتبة؟ - نعم ☐ - لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم بسبب :

- مخالفات داخل المؤسسة ☐ - خلافات مع المسؤول ☐

- أخرى تذكر

34 - هل تعتقد أن هناك حاجة لتعزيز الانضباط الوظيفي في المؤسسة؟ - نعم ☐ - لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ماذا تقترح؟

ملخص الدراسة :

يعد الانفلات الوظيفي وباء يستشري في العديد من المؤسسات والمنظمات، لذا سنحاول من خلال هذه الدراسة أن نعرض مختلف الآليات لمواجهة ظاهرة الانفلات في المؤسسة الجزائرية، والذي يعتبر أحد المباحث الأساسية في علم الاجتماع تنظيم وعمل، حيث انطلقت دراستنا من التساؤل الرئيسي التالي:

- فيما تتمثل آليات مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ؟
- وانبثقت عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية تمثلت فيما يلي:
- فيما تتمثل أهم الآليات الوقائية في مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟
- فيما تتمثل أهم الآليات العلاجية في مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟
- فيما تتمثل أهم الآليات الردعية في مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟

أما بالنسبة للمنهج الذي اعتمدنا عليه هو المنهج الوصفي، ولقد استخدمنا في أدوات جمع البيانات كل من "الاستبيان"، "المقابلة".

وفي الأخير يمكننا القول أن دراستنا لظاهرة الانفلات الوظيفي مجرد نقطة من بحر ومزال هذا المجال مفتوح أمام كل من الباحثين والأكاديميين.

Abstract:

Job insecurity has become a pervasive issue affecting numerous institutions and organizations. This study seeks to explore and propose a range of mechanisms to address the phenomenon of dysfunction within Algerian institutions—a subject that constitutes a core inquiry within the sociology of organization and work.

The research is guided by a central question:

- *What are the mechanisms for addressing dysfunction in the Algerian institutional context?*

From this overarching question, several sub-questions were derived:

- What are the key preventive mechanisms to mitigate institutional dysfunction?
- What are the principal therapeutic mechanisms to address dysfunction once it occurs?
- What are the most effective deterrent mechanisms to combat dysfunction sustainably?

Methodologically, the study adopts a **descriptive approach**, relying on both **questionnaires** and **interviews** as primary data collection tools.

In conclusion, this research constitutes only an initial contribution to understanding dysfunction in Algerian institutions. The field remains open and rich for further exploration by scholars and practitioners alike.