

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – قطب شتمة
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع
التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل



عوامل الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

"دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية"

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

اعداد الطالبة:

بوجمة رانيا

أعضاء لجنة المناقشة

--	--	--

السنة الجامعية 2024-2025

شكرو عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبتوفيقه تتحقق الغايات و-الصلاة والسلام على خير الانام.

أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذتي المشرفة الفاضلة مسعودي كلثوم التي أشرفت على مذكرتي وقدمت لي النصح والإرشاد للإتمام هذه المذكرة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير الى الأستاذتين الفاضلتين الأستاذة مشري سميرة والاستاذة زرفة اللتين لم تبخلا عليا بأي معلومة، وكانتا في غاية الكرم والسعة، كما أشكر الأستاذة منسول صالح جزيل الشكر على دعمه وتوجيهه، كما لا يسعني أن أعبر عن امتناني لسكربتيرة الأمانة على استقبالها وتعاونها ومساعدتها.

إهداء

رسالة أرسلها بملء الحب والعطف والتقدير والاحترام، أرى قلبي حائر ولساني عاجز وقلبي غير قادر
على النطق بعبارات الشكر والثناء على تقدير الجميل الذي لن أنساه في حياتي، فأهدي عملي هذا وكل
مسيرتي الدراسية الى النور الذي أضاء دربي الى العزيز الذي حملت اسمه فخرا، خالي وما أدراك ماخالي

من كان لي سندا لايميل وظهرا لاينكسر فهو فخر يختصر في اسم ومحبة لا يكتبها الحبر بل القلب،
فأنت أبي الذي أهداني الله إياه وان لم تتجبنني فقد ربيتني بحب يفوق النسب "عادل رواق".
الى من شاركوني طفولتي وأحبوني بصدق وإخلاص، غرسوا في داخلي القيم والمبادئ وكانوا يد العون
والسند أجمل احوال وخالات.

الى من سهرت على راحتي وتعبت لأجلي جدتي وأمي الثانية أطال الله عمرها لي.
الى ملاكي في الحياة الى سر وجودي الى معنى الحب والحنان أُمي الغالية ورثة نبتت وأنبتت.
فبكل الحب والوفاء وبأرق كلمات الشكر والثناء ومن قلب ملؤه الاخاء أهدي لكم عبارات الشكر والتقدير
والاحترام، فان قلت شكرا فلن يوفيكم شكري حقكم، حقا سعيتم وكان السعي مشكورا وان جف حبري عن
التعبير يكتبكم قلب به صفاء الحب تعبيراً.

الى نفسي التي راهنت على النجاح، اصبري وصابري فلا يزال الطريق طويلاً، والى كل من اتسع قلبي
لهم وضائق هذه الورقة عن ذكرهم.

ملخص:

بما أن موضوع دراستنا هو عوامل الانفلات الوظيفي دراسة ميدانية على موظفين كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة والذي تمحورت أهدافه حول:

- معرفة عوامل الانفلات الوظيفي.
- معرفة عوامل التغيب الوظيفي.
- معرفة عوامل التسبب الطيفي.

وتمثل مجتمع البحث الموظفين الإداريين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد خيضر بسكرة والبالغ عددهم ب 67 موظف موزعين على مجموعة مصالح وأقسام إدارية، حيث تم تطبيق العينة العشوائية البسيطة نظرا لتجانس المجتمع وصغر حجمه، كما تم استخدام المنهج الوصفي كمنهج ملائم لطبيعة الدراسة لتلائمه مع أهداف الدراسة وطبيعة الأدوات البحثية المستخدمة (استمارة الاستبيان والمقابلة) .

وقد توصلت الدراسة الى أهم النتائج:

- ✓ تتمثل عوامل الانفلات الوظيفي في العوامل الشخصية والنفسية.
- ✓ تتمثل عوامل الانفلات الوظيفي في العوامل الإدارية والتنظيمية .
- ✓ تتمثل عوامل الانفلات الوظيفي العوامل القانونية.

Summary:

Since the subject of our study is the factors behind job laxity—a field study conducted on the employees of the Faculty of Social and Human Sciences at Mohamed Khider University of Biskra, Chétma campus—the objectives of the study focused on:

- Identifying the factors contributing to job laxity.
- Identifying the factors contributing to employee absenteeism.
- Identifying the factors contributing to job negligence.

The study population consisted of 67 administrative employees of the Faculty of Social and Human Sciences at Mohamed Khider University of Biskra, distributed across various departments and administrative units. A simple random sampling technique was applied due to the homogeneity and small size of the population. The descriptive method was adopted as it suits the nature and objectives of the study, as well as the research tools used (questionnaire and interview).

The study reached the following key findings:

- The factors behind job laxity are primarily personal and psychological.
- The factors behind job laxity are also administrative and organizational.
- The factors behind job laxity include legal factors as well.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
	شكر	
	اهداء	
	الملخص	
	فهرس المحتويات	
	قائمة الجداول	
	قائمة الاشكال	
أ	مقدمة	

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولا	الدراسات السابقة	15
ثانيا	إشكالية الدراسة	24
ثالثا	أسباب اختيارالموضوع	25
رابعا	أهمية وأهداف الموضوع	26
خامسا	تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة	26
سادسا	المقاربة النظرية	29

الفصل الثاني: قراءة في مفهوم الانفلات الوظيفي

أولا	المفاهيم المشابهة للانفلات الوظيفي	32
ثانيا	مظاهر الانفلات الوظيفي	34
ثالثا	أساليب الانفلات الوظيفي	45
رابعا	مبررات السلوك المنفلت	46
خامسا	اثار الانفلات الوظيفي	47
سادسا	عوامل الانفلات الوظيفي	48

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولا	تحديد مجالات الدراسة	61
ثانيا	عينة الدراسة	63
ثالثا	المنهج المستخدم في الدراسة	63
رابعا	أدوات جمع البيانات	64

الجانب الميداني

الفصل الرابع: تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

أولا	تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الأول	67
ثانيا	تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الثاني	73
ثالثا	تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الثالث	81
رابعا	عرض ومناقشة النتائج	88
	خاتمة	92
	قائمة المراجع	94
	الملاحق	100

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	67
02	يوضح توزيع افراد العينة حسب الفئات العمرية	67
03	يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	68
04	يوضح توزيع افراد العينة حسب مكان الإقامة	69
05	يوضح توزيع افراد العينة حسب الوقت المتطلب للوصول	69
06	يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	70
07	يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة	71
08	يوضح توزيع افراد العينة حسب وظائفهم	72
09	يوضح توزيع افراد العينة حسب كيفية التعامل مع التأخر	73
10	يوضح توزيع افراد العينة حسب أسباب التأخر	74
11	يوضح توزيع افراد العينة حسب كيفية التعامل مع الانصراف	75
12	يوضح توزيع افراد العينة حسب كيفية التعامل مع التغيب	76
13	يوضح توزيع افراد العينة حسب تعويض الغياب	77
14	يوضح توزيع افراد العينة حسب الضمير المهني	77
15	يوضح توزيع افراد العينة حسب تولي انجاز المهام عند الغياب	78
16	يوضح توزيع افراد العينة حسب أسباب التغيب	79
17	يوضح توزيع افراد العينة حسب تطبيق الإجراءات الإدارية بالعدالة مع الجميع	80
18	يوضح توزيع افراد العينة حسب الاعمال المسندة التي تتوافق مع مؤهلاتهم	81
19	يوضح توزيع افراد العينة حسب تعاون زملاء العمل	82
20	يوضح توزيع افراد العينة حسب التنقل بين مكاتب الزملاء	82
21	يوضح توزيع افراد العينة حسب أسباب ارتكاب الأخطاء	83
22	يوضح توزيع افراد العينة حسب تأدية الاعمال الروتينية	84
23	يوضح توزيع افراد العينة حسب الحرص على تطبيق القوانين واللوائح بحذافرها	85

24	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحوافز في مكان العمل	86
25	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرقابة على أداء الموظفين	87

-قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	يوضح مستويات التسبب الوظيفي	37
02	يوضح العملية التدريبية	52
03	يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	62

مقدمة

تعتبر المؤسسة بناء من بين بناءات المجتمع، أي أنها مركب يتكون من عناصر بشرية ومادية تتفاعل فيما بينها، لينجر عن هذا التفاعل العديد من العلاقات الاجتماعية المتداخلة بين الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة، من خلال مجموعة القواعد والهياكل التي تضمن الانسجام والتكامل بين أداء وظائفها حيث تختلف طبيعة المؤسسات من مؤسسة الى أخرى، لكن يبقى المورد البشري واحد في تحقيق استقرار ونجاح المؤسسة، وضمان حسن سير العملية التنظيمية والتخطيطية القائمة على سير أداءه، اذ لا يمكن لاي مؤسسة تحقيق هذا النجاح الا وفقا لإدارة وتخطيط فعال، إضافة الى ما قد تواجهه خاصة في ظل التحولات التنظيمية والضغط الإداري، والبيئة الداخلية الغير مستقرة مع هذا العنصر الصعب نوعا ما في ادارته، لان توجهاته كثيرة ومختلفة وكل التغيرات تؤثر فيه وفي ادراكاته، مما قد تجعل منه موردا يعكس فعالية ونجاح المؤسسة.

وتبعاً لهذا قد يتأثر العنصر البشري وتختل تركيبته كعضو أساسي بواسطة مجموعة أفعال وتصرفات تتنافى مع قيم المؤسسة، كالتغيب المتكرر عن العمل والاخلال بمواقيت الحضور والانصراف، مما تتعدى هذه التصرفات التي قد تكون بسيطة الى تصرفات تتكرر وتختل بالمؤسسة، وهذا هو موضوع دراستنا المتمثل في الانفلات الوظيفي المتجسد بصورة واضحة، متمثلة في عدم التزام الموظف بالقوانين التي تحكم المؤسسة، هذه التصرفات التي لا تخلو منها أي مؤسسة ولو بصفة قليلة، وعلى هذا الأساس فقد تم تقسيم هذه الدراسة الى جانبين الجانب الأول نظري يحتوي على فصل والجانب الثاني ميداني يحتوي على فصلين، حيث يحتوي كل منهما على ما يلي :

الفصل الأول والمعنون بالإطار العام للدراسة، وتم فيه تناول الدراسات السابقة، وتحديد الإشكالية والتساؤل الرئيسي، لنتطرق بعد ذلك الى مبررات اختيار الموضوع، وكذا أهمية واهداف الدراسة، وتحديد المفاهيم الأساسية والمقاربة النظرية المتبناة.

الفصل الثاني والمعنون بقراءة في مفهوم الانفلات الوظيفي، وقد تناولنا فيه المفاهيم المشابهة لانفلات الوظيفي، ومظاهره المتمثلة في التغيب والتسيب الوظيفي وكل مظهر منهما يحتوي على أجزاء، كذلك أساليب الانفلات الوظيفي، بعدها مبررات السلوك المنفلت، واثار الانفلات الوظيفي، لنتطرق الى عوامل الانفلات الوظيفي وكل عنصر منهما ينطوي في داخله مجموعة عناصر.

الفصل الثالث والمعنون بتقديم ميدان الدراسة، وقد تناولنا في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة المتمثلة في المجال الزمني والمكاني والبشري، وتحديد المنهج المتبع في الدراسة وأدوات جمع البيانات، إضافة الى تحديد مجتمع الدراسة والعينة.

الفصل الرابع والمعنون بتحليل وتفسير البيانات عرض النتائج، وقد تناولنا في هذا الفصل تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الأول، بعد تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الثاني، ليليها تحليل

وتفسير بيانات المحور الثالث، كما تم عرض ومناقشة النتائج لتليها التوصيات والاقتراحات وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة

ثانياً: إشكالية الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية وأهداف الموضوع

خامساً: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

سادساً: المقاربة النظرية

أولاً: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من بين أحد أهم خطوات البحث التي تسهل على الباحث طريق سيره في انجاز بحثه، كونها تتناول دراسة نفس مصطلحات الموضوع والمضمون، لكن فيما يخص موضوع دراستنا ونظرا لحدثه أننا لم نجد دراسات تناولت موضوع الانفلات الوظيفي الا دراسة واحدة لكن بقية الدراسات ماهي الا دراسات مشابهة كالتسيب والتراخي وهي كالاتي:

1-الدراسة الأولى:

هي عبارة عن دراسة الباحث: سمارة نصير، بعنوان: ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، منشورات قدمها المجلس الأعلى للغة العربية، منشورة، الجزائر، 2004.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول تحليل ظاهرة التسيب الإداري في الإدارات الحكومية الجزائرية وارجاعه لعدة عوامل منها: سوسيوثقافية واقتصادية وسياسية وأمنية وإدارية، قانونية وأن بيئة التسيب ليست هي الوحيدة لنشوء التسيب، بل مرده الى أن هناك أسباب أخرى تتعلق بشخصية كل فرد في حد ذاته والدوافع التي تحدد تصرفات الأفراد وتوجه سلوكهم نحو الانضباط أو التسيب، وقد انطلقت الدراسة من تساؤلات جاءت كما يلي:

- ماهي المؤشرات الدالة على وجود ظاهرة التسيب في الإدارات الحكومية الجزائرية؟
- ماهي الأسباب البيئية التي أدت الى تفشي ظاهرة التسيب في الإدارات الحكومية الجزائرية؟
- ماهي الدوافع أو البواعث التي تجعل الموظف يتبنى نمطا سلوكيا يمكن ايجازه في كلمة التسيب؟
- كيف يمكن الحد من النتائج السلبية لظاهرة التسيب على حركة النمو الاقتصادي والاجتماعي وتعميم انتشار الجوانب الإيجابية لهذه الظاهرة السلوكية في الجزائر؟

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو العمل على ضبط مؤشرات لظاهرة التسيب من الواقع الإداري الجزائري وحصر مختلف أسبابها بين أوساط الموظفين العموميين في الإدارات الحكومية الجزائرية، كذلك محاولة ربطها ببعض الأطر والنظريات التي تبحث في السلوك والدوافع، كنظرية هرم الاحتياجات، وقد جاءت فرضيات الدراسة كمايلي:

- **الفرضية الأولى:** كلما كرسست الاعتبارات الاسرية والقبلية والجهوية والشخصية في نطاق الإدارة العامة ازداد تسيب الموظفين فيها.
- **الفرضية الثانية:** كلما ارتفعت معدلات الهجرة في بلد ما كلما تنامت ظاهرة تسيب الموظفين الحكوميين في هذا البلد.
- **الفرضية الثالثة:** كلما كانت السياسات التنموية المنتهجة في بلد ما فاشلة كلما أدى ذلك الى تسيب الموظفين أكثر فأكثر.

- **الفرضية الرابعة:** كلما كان هناك تغيير مستمر في القيادات الإدارية كلما أدى ذلك الى بروز ظاهرة التسبب البيروقراطي في الإدارات الحكومية.
- **الفرضية الخامسة:** كلما قلت دوافع العمل أدى الى تنامي جرثومة التسبب في الإدارات الحكومية.
- وللإجابة على فرضيات الدراسة اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التاريخي للبحث في الاحداث التاريخية الماضية، وتحليل الحقائق المتعلقة بمعرفة ظروف نشأة وتطور الظاهرة أسباب التاريخية، كما استعان بالمنهج الوصفي بهدف الوصول لأغراض مشكلة اجتماعية، واستخدم في جمع البيانات الأدوات المنهجية التالية: الملاحظة الغير مباشرة (البسيطة) من خلال الاستماع ومتابعة سلوكيات الموظفين خلال تعاملهم مع المواطنين أثناء قيامهم ببعض الجولات الى مختلف الإدارات والأجهزة الحكومية وجاءت نتائج لدراسة كما يلي:
- أن العوامل التاريخية والسوسيوثقافية والاقتصادية والسياسية والأمنية والإدارية والقانونية تلعب دور في بروز مظاهر التسبب في الإدارة الحكومية.
- أن الحاجات التي احتوتها نظرية سلم الحاجات لابراهام ماسلو والتي تمثل الأسباب الشخصية للفرد لها دور في انتشار ظاهرة التسبب.
- ان الازمة الاقتصادية التي عرفتها البلاد ساهمت بقدر كبير في التسبب مما أدى ارتفاع تكاليفها الى اثار وخيمة على الاقتصاد الوطني واعاقة حركته.
- ان التسبب ظاهرة سلوكية فردية لايمكن الحد منه ولكن يمكن تخفيفه.
- **أوجه التشابه**
- تكمّن أوجه التشابه بين الدراستين الحالية والسابقة في مجموعة من النقاط والتي سيتم عرضها كالآتي:
- أن كلا الدراستين تبحث في تحليل العوامل والأسباب والمؤثرات الظاهرة.
- أن كلا الدراستين تدرس وتحلل فئة الموظفين الإداريين.
- أن كلا الدراستين تتشابه في الأطر التحليلية والنتائج المتوصل اليها.
- أن كلا الدراستين اعتمدت المنهج الوصفي.
- **أوجه الاختلاف**
- تختلف دراستنا الحالية عن الدراسة السابقة من خلال:
- الناحية الاصطلاحية، حيث تبحث الدراسة السابقة في مصطلح التسبب الإداري والدراسة الحالية تبحث في مصطلح الانفلات الوظيفي الذي يحمل في معناه التسبب الوظيفي كمظهر من مظاهره.
- تم الاختلاف في وضع عدد التساؤلات والفرضيات بين الدراستين، بحيث اعتمدت الدراسة السابقة على أربع تساؤلات وخمس فرضيات متبناة بينما دراستنا الحالية اكتفت بتساؤلين بدون وجود فرضيات.

-الاختلاف من حيث الأدوات، فالدراسة السابقة استخدمت أداة واحدة (الملاحظة البسيطة)، أما الدراسة الحالية استخدمت أداتين (الاستمارة والمقابلة).

- من ناحية المنهج، فالدراسة السابقة اعتمدت منهجين أما الدراسة الحالية اعتمدت منهج واحد. **أوجه الاستفادة:**

تكمّن أوجه الاستفادة من دراسة سمارة نصير في عدة جوانب منها:

-ضبط إشكالية الدراسة

-الاستفادة من الجانب النظري.

- الاستفادة منها في بناء وصياغة الاستمارة.

2- الدراسة الثانية:

وهي عبارة عن دراسة الباحثة: وداد سعدي، بعنوان: ظاهرة التسبب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري، مذكرة لاستكمال متطلبات التخرج والحصول على شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، بالجزائر، سنة 2010م جمادى الأولى 1431.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول أن الموظف أصبح لا ينظر للوظيفة على أنها تكليف، وهذا ما أفرز أزمة ثقة وهوة سحيقة بين الموظفين والمواطنين، وذلك ما أعجز الجهاز الحكومي على تصريف الشؤون اليومية للمواطنين في كتف الاحترام المتبادل بين مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة، فيتضح أن ظاهرة التسبب مبعثها عوامل أخرى، حيث انطلقت التساؤلات من تساؤلات فرعية جاءت كما يلي:

- مالذي يبرهن على وجود ظاهرة التسبب الوظيفي في الإدارة العمومية؟

- ماهي الأسباب التي مهدت لتجذر التسبب في القطاع الحكومي؟

- مالذي يدفع الموظف للإخلال بوظيفته؟

- هل يعد تجرد الموظف من الاخلاقيات المهنية سببا كافيا لتفشي التسبب بتلك الإدارات؟

- هل يترتب على تسبب الموظف في أداء مهامه اليومية اثارا سلبية تمتد على المدى البعيد؟

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو: تحديد مواطن الخلل والقصور في أداء الموظفين، ومعرفة أسباب ظاهرة التسبب الإداري، وتقدير الأفراد العاملين في أداء واجباتهم وفق أسس علمية، وقد جاءت فرضيات الدراسة كما يلي:

- الفرضية الأولى: يمكن الاستدلال بوجود تسبب اداري من معاناة المواطنين في الحصول على خدماتهم المشروعة

- الفرضية الثانية: تزداد درجة التسبب الإداري في غياب القيادات الفعالة.

- الفرضية الثالثة: كلما عجزت الوظيفة الحكومية على اشباع حاجات شاغلها كلما زاد تسببه.

- الفرضية الرابعة: افتقار الموظف عن أداء وظيفته أو مجاملة قريب في قضاء حاجته يصل أثره لحد إعاقه التقدم الاجتماعي.
- وللإجابة على فرضيات الدراسة استعانت الباحثة: بالمنهج الوصفي لدراسة وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة بشكل علمي ومنظم للظاهرة المدروسة، باعتباره إحدى طرق التحليل والتفسير، والمنهج التاريخي لمعرفة الوثائق التاريخية والظروف البيئية، ومنهج دراسة الحالة بهدف التعرف على وضعية واحدة بطريقة تفصيلية، كذلك المنهج الإحصائي، أما مجتمع الدراسة شمل المراكز الاستشفائية العمومية في ثلاث قطاعات، وقد اختار العينة الأولى عينة المرضى، حيث وزع 40 استبيان والعينة الثانية هي عينة موظفي المؤسسات الصحية عينة عشوائية طبقية تناسبية، تضمنت كل من موظفي السلك الإداري وشبه طبي وطبي بمستشفى مصطفى باشا، واستخدمت في جمع البيانات الأدوات المنهجية التالية: الملاحظة البسيطة بغير مشاركة بهدف ملاحظة مظاهر السلوك المختلفة ومراقبتها دون المشاركة فعلياً في الموقف، وأداة الاستبيان لجمع المعلومات من المصدر وتوصلت للنتائج التالية:
- من خلال إجابة عينة المرضى لوحظ مواجهة صعوبة تلقي الخدمة الصحية في كل المستويات، حتى ولو استغرق موعد الفحص مدة أقل في مستشفى مصطفى باشا وبشير منتوري مقارنة بمستشفى بياتر وماري كوريالا، وأن باقي المواعيد تستغرق مدة أطول، وهذا راجع لتفشي اللامبالاة والمحسوبية
- من إجابة عينة موظفي المؤسسات لوحظ أن الموظف الجزائري لا يمنح الوقت الكافي للعمل وإهدار وقته في التنقل إلى المكاتب الأخرى.
- اعتبر جميع أفراد العينة تقريباً أن الأجر غير كافٍ، مما جعلهم يعتبرون الحافز أهم عامل لإثارة الدافع العملي.
- طبقاً لما تم عرضه من قبل الباحثة بخصوص الدراسة السابقة لوداد سعدي مع الدراسة الحالية في عدة جوانب متشابهة ومختلفة ومستفاد منها وهي كالتالي:
- أوجه التشابه:
- من خلال عرضنا للدراسة السابقة للباحثة وداد سعدي فقد تبين لنا أن هناك تشابه بينها وبين دراستنا الحالية في النقاط المجسدة كالاتي:
- أن كلاهما تهدف إلى معرفة أسباب حدوث الظاهرة، فيما يتعلق بتقصير الأفراد العاملين في أداء واجباتهم.
- أن كلا الدراستين استخدمت المنهج الوصفي.
- أن كلا الدراستين استخدمتا أداة الاستبيان.
- أن كلا الدراستين اعتمدت على أداتين للدراسة.

-أوجه الاختلاف:

من خلال عرضنا للدراسة السابقة فقد تبين لنا مجموعة اختلافات بينها وبين دراستنا الحالية والتي تتمثل في النقاط التالية:

- يكمن الاختلاف من حيث الناحية الاصطلاحية، حيث أن الدراسة السابقة اهتمت بمصطلح التسبب الوظيفي الذي يعد أحد مظاهر الانفلات الوظيفي، على غرار دراستنا الحالية التي تبحث في مصطلح الانفلات الوظيفي.
- الاختلاف في وضع عدد التساؤلات الموضوعية، حيث أن الدراسة السابقة اعتمدت دراستها على خمسة تساؤلات فرعية، أما الدراسة الحالية اكتفت بتساولين فرعين فقط.
- اعتماد الدراسة السابقة على فرضيات على غرار الدراسة الحالية عدم وجود فرضيات.
- تم الاختلاف من حيث المنهج، حيث اعتمدت الدراسة السابقة على تعددية المناهج بينما دراستنا الحالية اكتفت بمنهج واحد.
- كما يكمن الاختلاف من حيث العينة المختارة، فركزت الدراسة السابقة على عينة المرضى وموظفي المؤسسات الصحية في ثلاث مؤسسات على خلاف دراستنا الحالية ركزت على عينة الموظفين الإداريين في مؤسسة واحدة.

أوجه الاستفادة:

- من خلال عرضنا للدراسة السابقة وأخذها كدراسة من بين الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا، حيث أنها كانت مرجعا أساسيا بالنسبة للباحثة من خلال مساعدتها في جوانب عديدة نذكر منها:
- هي تدعيم الجانب النظري بالبيانات والمعلومات المعرفية العلمية المساعدة في الظاهرة.
- ساعدت في تصميم خطة البحث.
- مساعدة الباحثة في صياغة وبناء أسئلة الاستمارة.
- الاستفادة من الجانب التحليلي وتفسير النتائج.

3- الدراسة الثالثة:

هي عبارة عن دراسة الباحث: محمد محمد إبراهيم، بعنوان: الانفلات الوظيفي بمؤسسات الدولة التشخيص والعلاج، خبير استشاري في الإدارة، جامعة المنوفية، مصر يناير 2013.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول دراسة وتحليل ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي في المجتمع العربي والمصري بعد الثورة 25 من يناير 2011 من مؤسسات الدولة، وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: انفلات السلوك الوظيفي وتأثيره على إنتاجية العاملين؟ وانبثق عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية جاءت كما يلي:

- ماهي الأسباب الحقيقية لظاهرة انفلات السلوك الوظيفي للعاملين في أجهزة ومؤسسات الدولة العربية المصرية؟
- ماهي تداعيات انفلات السلوك على الكفاءة والفعالية الإدارية لأجهزة الدولة والمؤسسات المختلفة؟
- كيف يمكن مواجهة تلك الظاهرة؟
- لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو:
- رصد أهم أعراض ظاهرة انفلات 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 السلبي الى سلوك وظيفي إيجابي.
- كما استعان الباحث بالمنهج التحليلي من خلال تحليل الادبيات العلمية للظاهرة، أما مجتمع الدراسة فتمثل في المؤسسات العربية المصرية بعد ثورات الربيع العربي، قد اختار عينة العاملين واستخدم في جمع البيانات الأدوات المنهجية التالية : الأسلوب القياسي الاستنباطي و التركيز على تطبيق الأسس والمبادئ العلمية المتعارف عليها في مجال السلوك الوظيفي محل دراسة وتحليل الظاهرة و الأسلوب الاستنتاجي الوصفي لوصف وتحليل الظاهرة وأسبابها للتوصل لآليات التعامل معها وكذلك الأسلوب المكتبي لتجميع وتحليل البيانات الوثائقية للظاهرة وجاءت نتائج الدراسة كما يلي :
- تقاوم ظاهرة الانفلات الوظيفي في معظم مؤسسات الدول العربية والمصرية يرجع الى أسلوب الإدارة وتعاملها مع الظاهرة.
- تتبع مشكلة الإدارة التقليدية في معظم مؤسسات الدول العربية والمصرية من نظرة المديرين القاصرة الى الموظفين بها.
- تتمثل العوامل المؤثرة في ظاهرة الانفلات الوظيفي في محددات شخصية داخلية ومحددات خارجية.
- أوجه التشابه:
- من خلال عرضنا للدراسة السابقة فقد تبين لنا مجموعة اختلافات بينها وبين دراستنا الحالية والتي تتمثل في النقاط التالية:
- يكن التشابه من الناحية الاصطلاحية، حيث أن كلا الدراستين تبحث في مصطلح الانفلات الوظيفي.
- يكن التشابه من حيث الهدف، حيث أن كلاهما يهدف لتحليل أسباب وعوامل حدوث الظاهرة المدروسة.

- تتشابه الدراستين من حيث المنهج المستخدم والمتمثل في المنهج الوصفي.
- كما تتشابه الدراستين في أن كليهما لم يعتمدا على فرضيات للدراسة.
- التشابه من حيث اختيار العينة كون أن كل من الدراسة السابقة والحالية خست فئة العاملين والموظفين.
- يكمن التشابه أيضا من ناحية النتائج المتوصل إليها لكلا الدراستين.
- أوجه الاختلاف:

تكمن الاختلافات فيما ماتم عرضه في الدراسة السابقة لمحمد إبراهيم وبين دراسة الباحثة الحالية في عدة جوانب نذكر منها:

-من حيث التساؤلات الخاصة بالدراسة المعتمدة من طرف كليهما، فالدراسة السابقة اعتمدت على ثلاثة تساؤلات فرعية على خلاف دراستنا الحالية اعتمدت على تساؤلين فرعيين.

- كما يكمن الاختلاف من حيث الأدوات المستخدمة من قبل الدراسة السابقة نجدها استخدمت العديد من الأدوات المختلفة كالأسلوب القياسي والاستنباطي والأسلوب الاستنتاجي الوصفي والمكتبي بينما الدراسة الحالية اكتفت بأداتين فقط متمثلتين في المقابلة والاستمارة.

-أوجه الاستفادة:

من خلال عرضنا لدراسة السابقة وأخذها كدراسة من بين الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا، حيث كانت مرجع أساسيا من بين المراجع المعتمدة، كونه يدرس نفس المصطلح في حد ذاته مما ساعدها ذلك في جوانب عديدة نذكر منها:

- الاستفادة من اثرء الجانب النظري وتزويده بالمعارف العلمية.

- ضبط وصياغة الإشكالية.

- الاستفادة من الجانب التحليلي واستخلاص النتائج.

4- الدراسة الرابعة:

وهي عبارة عن دراسة الباحثة: فاطمة علي حسين عثمان، بعنوان التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، أطروحة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط 2017.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول: التعرف على مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين، وقد انطلقت من التساؤل الرئيسي: مامستوى التراخي التنظيمي لدى مديري

المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟ وانبثقت على هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية جاءت كما يلي:

- مامستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

- مامستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة عمان في العاصمة عمان ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان تعزى مغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة؟

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو: معرفة مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عاصمة عمان وعلاقته بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين

استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي الارتباطي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة التراخي التنظيمي وتحليل البيانات وتعريف العلاقة بينه وبين الثقافة التنظيمية السائدة، فيقارن ويفسر ويصيب أملا في التوصل لتعميمات، أما مجتمع الدراسة فتمثل في جميع المعلمين والمعلمات العاملين في هاته المدارس حيث بلغ عددهم 6318، وقد اختارت العينة العنقودية العشوائية، حيث شملت ثلاثة ألوية، وهي كالتالي قسبة عمان ووادي السير ووناعور، وعينة عشوائية نسبية حسب متغير الجنس بلغ عددها 237 كما استخدم في جمع البيانات أداة الاستبيان وجاءت نتائج الدراسة كالتالي :

- بينت ارتفاع مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان، وضعف التزام المدير بالتشريعات الإدارية، وأنه يغادر قبل انتهاء وقته فهذا يدل على اللامبالاة واللاجدية فينعكس على المدرسة والعاملين.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمستوى التراخي ودرجة الثقافة التنظيمية، تعزى أن المدير المتراخي يؤثر على المدرسة ككل، كونه القائد الذي يلتفت اليه المعلمون وبالتالي له دور في الثقافة التنظيمية اذ تعكس أعماله أنماط السلوك التي يرغب في غرسها في المعلمين والطلبة.

- بينت مستوى الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة، إذ تعزي النتيجة الى أن بعض المدراء يسعون لتحقيق روح عمل تعاوني بين العاملين، لان تحقيق هذا يساعد على تهيئة مناخ عمل وبيئة تشجع العاملين على الالتزام بالعاملين.

بناءا على ماتم التطرق اليه في محتوى الدراسة السابقة للباحثة فاطمة علي حسين أنه تم ادراج بعض الملاحظات والنقاط المتشابهة والمختلفة وأطر الاستفادة منها تبعا لما يلي:
-أوجه التشابه:

وفقا لماتم عرضه فيما يخص الدراسة السابقة، فقد تبين لنا أن هناك بعض التشابه بينها وبين دراستنا الحالية من خلال:

- يكمن التشابه بين الدراستين السابقة ودراستنا الحالية من حيث وضع التساؤل الرئيسي لكليهما، كون أن بعض الدراسات لم تعتمد على التساؤل الرئيسي.

- تتشابه الدراستين في أن كليهما استغنت عن وضع فرضيات للدراسة وكتفت بتساؤلات فقط.

- كما يكمن التشابه بين الدراستين من حيث المنهج المستخدم، فكليهما استخدمتا المنهج الوصفي.

- تشابه الدراستين من حيث الأدوات المعتمدة والتي تتمثل في أداة الاستبيان.

- يكمن التشابه بين الدراستين الحالية والسابقة في التقارب بين نتائجهما.

أوجه الاختلاف:

تتمثل أوجه الاختلاف بين الدراسة السابقة ودراستنا الحالية من خلال عدة جوانب متمثلة في:

-يكمن الاختلاف بين الدراستين من حيث الناحية الاصطلاحية، كون أن الدراسة السابقة بحثت في مصطلح التراخي التنظيمي، أما الدراسة الحالية بحثت في مصطلح الانفلات الوظيفي الذي يشمل في مضمونه التراخي التنظيمي.

-كما تم الاختلاف من حيث التساؤلات الموضوعية من طرف الدراستين، فالدراسة السابقة اعتمدت خمسة تساؤلات فرعية على غرار الدراسة الحالية اعتمدت تساؤلين فرعيين.

-كما تم الاختلاف من حيث الهدف، كون أن الدراسة السابقة تهدف لمعرفة مستوى التراخي، بينما الدراسة الحالية تهدف لمعرفة الأسباب والعوامل الكامنة وراء الظاهرة.

-تم الاختلاف بين الدراستين من حيث نوع العينة، فالدراسة السابقة اعتمدت على العينة العشوائية العنقودية بينما دراستنا الحالية اعتمدت العينة العشوائية البسيطة.

أوجه الاستفادة:

من خلال عرضنا للدراسة السابقة وأخذها كدراسة من بين الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا، ووفقا لذلك توضح الباحثة جوانب استفادتها منها والتي هي كالاتي:

- تدعيم وتزويد الجانب النظري بالبيانات والمعارف العلمية والاستفادة

- الاستفادة منها في صياغة وبناء أسئلة الاستبيان.

- الاستفادة من تحليل النتائج المتوصل اليها.

ثانيا: إشكالية الدراسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم العمليات الوظيفية التي تركز على العنصر البشري، كمورد أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال شموليتها وتكاملها في جميع نواحي العمل بها. لتشكل بدورها علاقة نسقية وظيفية مجسدة في تنسيقها لمختلف جهوده العملية المتمثلة في توجيهه وإدارته وفق خطط استراتيجية تستثمر امكانياته، لتطبيق متطلباتها بناء على العلاقة التكاملية بين المورد البشري كجزء وظيفي يتفاعل بأدواره ووظائفه مع الجزء الآخر المتمثل في الإدارة، التي تعمل على الربط بين وظائف المورد البشري و الأقسام الإدارية الأخرى في بناء بيئة عمل وهيكل تنظيمي مناسب ومع أهمية هذا التكامل والانسجام بين الطرفين، فإن أي خلل يصيب العلاقة بين المورد البشري والمنظومة التنظيمية يؤدي بالضرورة الى تدهور وتسيب المؤسسة، خاصة عندما يغيب الانسجام بين الوظائف والمهام وغياب التنسيق الفعال، وهو ما يدفع بالموظفين الى تبني بعض الأفعال والتصرفات السلبية الغير مرغوبة داخل بيئة العمل، تلك التصرفات التي لا تتماشى مع قواعد الانضباط الوظيفي. قد تؤدي الى ما يمكن تسميته بالانفلات الوظيفي، حيث تبدأ مظاهر الخلل في الظهور على المستوى الفردي أو الجماعي. مما قد يخلل ذلك البناء أنساقه في ظل التوترات الإدارية القائمة فيما بين أجزائه مؤديا الى الاخلال بالمورد البشري في مسار الانفلات الوظيفي المعبر عن التهاون وعدم الالتزام بالقواعد والأنظمة الداخلية للمؤسسة.

فان غياب الوعي المهني وغياب انضباط الأفراد عن طريق عدم حضورهم وتغيبهم عن العمل بدون مبررات منطقية أو مبررات منطقية طغت كثرتها الحدود الوظيفية، يؤدي بوصول الموظف الى عجز في ادراك نفسه وأداء مهامه بشكل فعال نتيجة الفوضى وعدم الاستقرار الحاصل، فهذه الحالة من اللاإستقرار الوظيفي قد تتطور تدريجيا الى فقدان الدافع للحضور بشكل منتظم، حيث أنه مع مرور الوقت يبدأ هذا التغيب في التأثير على التزام الموظف بشكل عام وتام لغاية دخوله في أزمة من التسيب الوظيفي الذي يكمن في العديد من الممارسات السلبية المتعلقة بأداء الموظف ومعاملاته المختلفة لتتسخ ملامح الوساطة واستغلال الوظائف والتهاون في انجازها.

مفضيا ذلك الى اختلال التوازن والتكامل بين مختلف الأدوار و الأقسام الإدارية لكون كل جزء يكمل الأجزاء الأخرى وكل وظيفة يشغلها الموظف تعتبر تكامل وتفاعل لما يتبعها، فتعطيل هذا التنسيق يدهور النظام التنظيمي وعجزه وتراجعته في تحقيق أهدافه لان المورد البشري من أثن العناصر الحيوية لإحياء روح العمل في المؤسسة، وانطلاقا من هذا الوضع يفهم أن الانفلات الوظيفي لا يعد مجرد خلل بسيط

وسطحي في سلوك الموظف أو أنه حالة فردية منعزلة بل هو أكثر من ذلك، إذ يعد ظاهرة متنامية تعكس وجود مشكلات هيكلية في البنية الإدارية والتنظيمية للمؤسسة.

نظرا مما سبق طرحه حول ظاهرة الانفلات الوظيفي بشكل عام والمؤسسات الجزائرية بشكل خاص بوصفها ظاهرة لها مسبباتها واثارها ونتائجها، لارتباطها بمتغيرات سلوكية نسبية تخلو من الثبات، ومن هذا المنبر تسترسل وتنبثق التساؤلات الهادفة للبحث في مضمون الظاهرة والمتمثلة في التساؤل الرئيسي وتساؤلاته الفرعية وهي كالتالي:

التساؤل الرئيسي: فيما تتمثل عوامل الانفلات الوظيفي في الإدارة الجزائرية؟
التساؤلات الفرعية:

- فيما تتمثل عوامل التسبب الوظيفي؟

- فيما تتمثل عوامل التغيب الوظيفي؟

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيار الباحثة لدراسة ظاهرة الانفلات الوظيفي واخذها كموضوع للبحث وفقا لعدة أسباب دفعتها لتبني هذا المجال البحثي والغوص في اعماقه الجذرية والتي من بينها:

- كأول مبتغى ألح عليها بدايات النظر في اختياره على أنه موضوع في مجال تخصصها الدراسي أي ذات محتوى تنظيمي وعلمي متمثل في علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- أن تحديد هذا الموضوع تم وفقا لرغبة شخصية تستحوذ الذات في انتقائها لشيء جديد بعيد عن كل التكرارات السابقة، باعتباره يحتوي على صور الحداثة من الناحية الاصطلاحية.
- ان هذا الموضوع جدير بالاقتران والاقتراب من صلب الحياة الواقعية المعاشة أي متأصل من جذور المناصب الوظيفية والأماكن الإدارية العملية، إذ يمكن التعامل معه ودراسته من جانبين مفيدين أولها تحليله كمشكلة بحثية ضمنية خاصة بأهداف الدراسة العلمية والمسيرة الجامعية، وثانيها تحليله كمشكلة اجتماعية تساعد البشرية في الوقوف على ثغرات وأسباب الظاهرة للتصدي لها والاخذ بأثارها.
- كما انه موضوع يستوفي شروط الدراسة الميدانية أي انه قابل للبحث والدراسة في الميدان..

رابعا: أهمية وأهداف الدراسة

1-أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة تتجلى في داخلها موضوع عوامل الانفلات الوظيفي، للتعرف والتعمق في مظاهره وأهم العوامل الدافعة له، وماينتج خلاله من آثارعلى إنتاجية المؤسسة وتنظيمها. فيعد هذا المصطلح من بين المصطلحات الحديثة نسبيا التي لم يتم التطرق الى دراستها بشكل معمق من قبل، مما جعل معالجته لاتزال في بداياتها الأولى، فنظرا لقلة بروز الظاهرة في السابق عما أصبحت عليه الان، حيث بدأ انتشارها وبروزها بكثرة في الإدارات والمؤسسات من خلال تجليها في تصرفات

الأفراد الموظفين والتي قد تكون نتاج للتفاعل بين فطرتهم وبين ما اكتسبوه نتيجة وجودهم الاجتماعي في المؤسسة، مما أدى ذلك الى تآكل القيم والقواعد والمعايير الضابطة التي تحكم الفرد في المؤسسة والتي تعد من مظاهر السلبية ومرض من أمراض المجتمع سواء كأفراد ذات أعضاء بارزة في المجتمع أو كأعضاء بارزة في المؤسسة فكل هذا يهدم مع وجود هذا المرض الخطير الذي يتغلغل الأ وساط الاجتماعية، هذا ما حفز الفكر على تسليط الضوء عليها خاصة وأنا سوسيولوجيين نهتم بتحليل أسباب حدوث الظواهر، لمساعدة المؤسسات على إيجاد طريقة لحلها أو التقليل منها من خلال الوقوف على ثغرات وجودها. كما قد يخلق تفتنا ووعيا للمؤسسات التي لم تواجه مثل هذه الظاهرة أو أنها في بدايتها، باستخدام الأساليب الوقائية قبل حدوثها أو تماشيها تبعا لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من رأى منكم منكرا فليغيره بيده فان لم يستطع فبلسانه فان لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الايمان" فهذه الدراسة جاءت من منطق إدراك خطورتها ومن جهة أخرى تكمن أهميتها في انها بداية وانطلاقة لاستقطاب وجذب باقي الباحثين حول التفكير في دراستها في جوانب أخرى.

2-أهداف الدراسة

تستهدف الباحثة من خلال اختيارها لدراسة موضوعها عدة أغراض بحثية تسعى للوصول اليها وبلوغها وهي كالتالي:

- السعي لتحديد عوامل الانفلات الوظيفي والتعرف عليها.
- التعرف على عوامل التسبب الوظيفي.
- محاولة معرفة عوامل التغيب الوظيفي.

خامسا - تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

تعتبر خطوة المفاهيم لب وجوهر المواضيع التي تتضمن الدراسة باعتبارها أدوات بحثية أولية عامة تستخدم في البحث لتفتح المجال أمام غموضها من خلال تجزئتها اللغوية والعلمية الاصطلاحية، هذا ما قرب باب الفهم والاستيعاب للمفهوم بصفة عامة والظاهرة المراد دراستها بصفة خاصة، وبما أن الموضوع يتمحور حول دراسة عوامل الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، فالمفاهيم المفتاحية له هي والانفلات الوظيفي والمؤسسة هي كالتالي:

1-الانفلات الوظيفي:

الانفلات لغة: "من مصدر انفلت من ينفلت، انفلاتا، فهو منفلت والمنفعل منفلت منه، انفلت الشخص من قيده افر، نجا وتخلص منه استطاع ان ينفلت من عقوبة ابيه - وسيعلم الذين ظلموا أي منفلت ينفلتون - مهرب يفرون اليه انفلت الحبل من بين يده انطلق، انحر ف وفسدت اخلاقه وذلك بخروجه من سلوكيات المجتمع المتعارف عليها "ماحدث يعد انحرافا او انفلاتا أخلاقيا"(مختار، 2008، صفحة 1738)

الانفلات اصطلاحاً: هو التخلص من الشيء أو خروج شيء عن السيطرة، أو انسياب الشيء، ونستطيع القول إن الانفلات يعني التخلي عن بعض الأشياء أو كلها لتحل محلها أشياء أخرى تناقضها. (مسعودي، 2023، صفحة 189)

الوظيفي لغة: يعرفها لسان العرب لابن منظور: "الوظيفة من كل شيء ما يقدر له في كل يوم رزق أو طعام، أو علف أو شراب وجمعها وظائف والوظف" ويلاحظ أن مصطلح الوظيفة حمل معنى التقدير والتعيين: "ووظف الشيء على نفسه، وظيفه توظيفاً، ألزمه إياه، وقد وظفت له توظيفاً على الصبي كل يوم حفظ آيات من كتاب الله" (الزهرى، 2017، صفحة 59)

الوظيفي اصطلاحاً: هي نوع العمل الذي يمكن للبناء أدائه بوضوح لتحقيق أهداف معينة. (معجم العلوم الاجتماعية، صفحة 171)

التعريف الاجرائي: هي المنصب الذي يشغله الموظف في المؤسسة مقابل اجر سائد.

الانفلات الوظيفي: هو "الانتهاك المتعمد للضوابط والمعايير المرجعية الإدارية، الوظيفية والمهنية والأخلاقية بهدف تحقيق مصالح شخصية".

تعريف آخر: "هو انفلات السلوك الوظيفي بالمعايير التي يجب أن يلتزم بها العاملون في العمل وتتمثل تلك المعايير في:

- المعايير المتعلقة بالضوابط الرسمية لأداء العمل والتي تتمثل في الالتزام بالسياسات والقواعد والإجراءات المنظمة للعمل.

- المعايير والضوابط الوظيفية والمهنية المتعلقة بإتقان الأداء الوظيفي والتي تتضمنها أدلة العمل وبطاقات الوصف الوظيفي وغيرها.

- المعايير الأخلاقية" (إبراهيم م.، 2013، صفحة 23)

وبالتالي يعتبر الانفلات الوظيفي عند محمد محمد إبراهيم هو تقلت وتسيب الأداء الوظيفي للموظف من خلال اخلاله ببعض المعايير والاسس الخاصة بمجال العمل سواء من الناحية الرسمية (كالضوابط الرسمية) أو المهنية (كالأدوار والوظائف) أو الأخلاقية (كالقيم المهنية للموظف).

التعريف الاجرائي: هو الميل والخروج عن محور الالتزام بمعايير وضوابط المؤسسة من طرف الموظف.

2- المؤسسة الجزائرية:

المؤسسة لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل أسس الاس والأسس والأساس: كل شيء مبتدأ والاسس أصل البناء والاس أصل كل شيء، وأس الانسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم، وأس البناء مبتدؤه وقد أس البناء يؤسسه تأسيساً، وأسست دار اذ بنيت حدودها ورفعت من قواعدها. (سليمان، 2024، صفحة 80)

المؤسسة اصطلاحاً: "يعرفها ماكس فيبر بمؤسسة العمل وهي في نظره تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة، بالإضافة الى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة." (لطفي، 2023، صفحة 7)

التعريف الاجرائي: المؤسسة هي منظومة وهيئة بنيوية مستقلة بذاتها، تتألف من مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمالية، في إطار تحقيق الربح الجزء الوظيفي عبر مجموعة العلاقات الاجتماعية والمهنية المتباينة، التي تتكامل وتتسق من خلال تلك الأدوار الوظيفية في ممارسة النشاط الوظيفي الذي يؤديه ذلك الجزء أو العضو المستأصل من البناء.

سادساً: المقاربة النظرية:

اعتمدت في دراسة ظاهرة عوامل الانفلات الوظيفي في المؤسسة على تبني النظرية البنائية الوظيفية، التي تعتمد في أطرها على تكامل الأجزاء والأدوار، لتشكل مجتمع نسقي متكامل، هذا ما يتجسد أيضاً فيما يخص موضوع دراستنا المتمثل في الانفلات والمؤسسة فيمكن إعطائها تصور أنها كبناء كلي لما تحتضنه من أجزاء وأدوار وظيفية متمثلة في الأفراد الموظفين والإدارة والأقسام الأخرى.

هذا البناء يدور حول فكرة أساسية وهي الوظيفية التي تكمن في دورها على أساس كل عضو من الموظفين، حيث يقوم كل منهم بوظيفة أو عدة وظائف تساهم في استمرار الكل المؤسساتي من خلال ماقدمه من مهام وظيفية، فيتشكل الترابط والتكامل وبالتالي انسجام البناء واستقرار النظام، أما اذا حدث أي خلل أو تقصير في أداء عضو من الأعضاء أو جزء من أجزاء البناء في أداء الوظائف يؤدي بالضرورة الى اختلال داخلي قد يتجسد في بعض التصرفات السلبية والمنافية لأخلاق وقواعد المؤسسة كأن نجد أحد الموظفين يتأخرون في حضورهم لمكان عملهم ومنهم من نجده في مكتبه مع انشغالات الهاتف والجرائد والبعض الآخر في اتجاهات أخرى.

فالمؤسسة نظام يتألف من عدد من الأجزاء المترابطة المتمثلة في الموظفين والأقسام والمصالح، حيث يعتمد كل عضو وظيفي أو كل قسم على تكامل الأقسام والأعضاء الأخرى من خلال وظيفة كل موظف وكل قسم، أي أن المؤسسة تعتبر ككل يحتوي داخله تلك العناصر الوظيفية ولا يمكن فهم أي قسم أو أي موظف الا بإرجاعه الى النظام العام، وفقاً لما يقوم به كل موظف داخل ذلك القسم والمحافظة على دوره فيه، وهكذا بالنسبة لبقية الأقسام فان حدث تأخر أو تعطل في وظيفة ما، قد يسبب خللاً في المؤسسة ككل ويختل التنسيق والتكامل بين هاته الأقسام والوظائف، فالتساند والتعاون بين الموظفين والأقسام الادارية يعمل على المحافظة على العلاقة بينهم كموظفين وبينهم وبين وظائفهم كأعضاء ينتمون الى تلك المؤسسة وغياب هذا التساند والتكامل يعكس دور المحافظة على بناء المؤسسة سواء من ناحية تراجع تحقيق أهدافها أو من ناحية نظامها الداخلي فيما يخص علاقات موظفيها واجزائها فيما

بينهم. (حسان، 2020 - 2021، صفحة 30)

الفصل الثاني:

قراءة في مفهوم الانفلات الوظيفي

الفصل الثاني: قراءة في مفهوم الانفلات الوظيفي

تمهيد

أولاً: المفاهيم المشابهة للانفلات الوظيفي

ثانياً: مظاهر الانفلات الوظيفي

ثالثاً: أساليب الانفلات الوظيفي

رابعاً: مبررات السلوك المنفلت

خامساً: آثار الانفلات الوظيفي

سادساً: عوامل الانفلات الوظيفي

خلاصة

تمهيد: يعتبر العنصر البشري الركيزة والبيئة الأساسية التي تنطلق منها الأشياء والمسببات والمحققات، إذ يعد الاهتمام به شيء بالغ الأهمية وفي طور إنجازاته، إذ يستوجب في جذور ظاهرة جديدة وخطيرة تدعى الانفلات الوظيفي، حيث تمس هذه الظاهرة المؤسسات بصفة عامة والجهات الإدارية بصفة خاصة، مما يكمن ذلك في الانتهاك المتعمد الذي يقوم به هذا الموظف أو بمعنى آخر العنصر البشري للقوانين واللوائح التنظيمية تماشياً مع ذلك، إذ يجدر بنا في هذا الفصل إلى التعرف على ما يفتح باب الفهم وإزالة الغموض حول هذه الظاهرة من خلال التطرق إلى جملة من العناصر المتمثلة في مظاهر الانفلات الوظيفي والأساليب المنتهجة من قبل المنفلتين، مصحوبة بمبررات تدعم اتجاههم بما في ذلك الآثار الناجمة عنه وأهم وأبرز العوامل الدافعة لهذه الظاهرة والمخلفة لها في حدود المؤسسة.

أولاً: المفاهيم المشابهة للانفلات الوظيفي

من خلال التطرق لمفهوم الانفلات الوظيفي ومواجهة صعوبة تلقيه، كونه مصطلح جديد في وقتنا الحالي ولم يتم دراسته مسبقاً، وللتوسع وتسهيل واستطاعة إيجاده حاولت الباحثة التعرف على بعض المصطلحات والمفاهيم المشابهة والمناوبة عنه والتي بدورها تؤدي إلى نفس معناه ومضمونه والتي تكمن فيما يلي:

1- الانحراف الوظيفي:

الانحراف لغة: "تترجم كلمة انحراف إلى اللغة الفرنسية بكلمة *délinquance*، أما في اللغة الإنجليزية فتترجم إلى كلمة *delenquency* وتعني لغة: الفعل الاثم وهو الميل والعنوان والمجانبة (الأحداث، صفحة 48)

تعريف آخر: "مصدر انحراف أي انحراف عن الطريق المستقيم: الخروج عن جادة الصواب، الابتعاد عنها، والانحراف مصطلح في علم النفس الاجتماعي يعني الخروج عما هو مألوف ومتعارف عليه من عادات وسلوك" معجم الغني.

الانحراف اصطلاحاً: "البعد عن درجة معينة في مقياس من المقاييس، وهذه الدرجة هي المتوسطة عادة، والانحراف في السلوك هو الخروج البين عن الطريق السوي أو المألوف أو المعتاد بحيث يصبح السلوك الغير مقبول اجتماعياً". (بدوي، 2009، صفحة 106)

عرفه صوفيا روبينسن: "هو كل سلوك يعارض مصلحة الجماعة في زمان ومكان محدد ين بصرف النظر عن هوية الفاعل وتقديمه للمحكمة." (القيسي، 2018، صفحة 82)

اجرائياً: يعبر الانحراف في مضمونه عن الميل والخروج عن الطريق الصحيح أو المستقيم أو السير في الطريق الخاطئ.

الانحراف الوظيفي: "هو التصرف الخارج عن الضوابط والمعايير، والاخلاقيات والقيم السائدة في المنشأة، التي ينتمي إليها الموظف وعدم التماثل لآلياتها والذي يلحق الأذى والضرر بالآخرين"

يعرفه غريب محمد سيد أحمد: " هو أي سلوك أو اتجاه أو اعتقاد يخالف التوقعات النظامية لأداء الأدوار التنظيمية، أو يتعارض مع مبادئ التنظيم العامة وأهدافه". (فاتح، د.س، صفحة 185)

2- الانحراف التنظيمي:

يرى "hunget al" أنه يتمثل في السلوك المنحرف الذي ينتهك القيم والمعايير التي تحكم العمل سواء كانت هذه القيم والمعايير معلومة أو غير معلومة، والسلوك المنحرف يترتب عليه الحاق الضرر والأذى الآخرين وممتلكاتهم الخاصة والعامة "

تعريف vardi&weitez يرى أنه يتمثل في بناء السلوك المنحرف في المنظمات من خلال الأفعال التي هي هادفة ومتعمدة، بغض النظر عن نتائجها وفي نهاية المطاف أولا انتهاك الأعراف والقيم التنظيمية، وهو انتهاك العادات والقيم والتقاليد التي تحكم علاقة الأفراد ببعضهم البعض أو المنظمة أو البيئة التي يعيش فيها الفرد ذو السلوك المنحرف". (الذبحاوي، د.س، صفحة 11)

تعريف اخر: "هو السلوكيات الطوعية السالبة الصادرة من العاملين والتي تنتهك المعايير التنظيمية والمهمة والمرعية والتي في تجاوزها هذا، قد تعرض كيان المنظمة أو العاملين فيها أو الاثنين معا للخطر". (إبراهيم م، 2018، صفحة 15)

تعريف أبو ادريس: " هو انحراف مسلكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة أو اخلال الموظف بواجباته ومخالفته الواجبات، كما أنه السلوك الذي ينص عليه النظام والقواعد التنظيمية العامة في حدود القانون.

تعريف الثقافي: "هو الأثر أو النتيجة لكل فعل أو أنه سلوك أو امتناع يؤدي الى ضرر تعطيل لواجب أو مسؤولية أو مصلحة وظيفية، تعليمية، تربوية، مما ينشأ معه اشكال أخرى للانحرافات المتعمدة". (النصراوي، 2017، صفحة 455)

نظرا لما تم ملاحظته من خلال التعاريف السابقة لمجموعة مفكرين، نجد أنها تتفق على أن الانحراف الوظيفي، عبارة عن فعل وظيفي منحرف ذات مسلك خارج نطاق حدود العمل ينتهك معايير المؤسسة، حيث أنه فعل ينشأ من العامل في مقر العمل، ليهدد كيان المؤسسة وتنظيمها وسيرها في طريق الخطر. لتمثله في مجموعة من الممارسات والتصرفات التي تتجاوز قواعد والتزامات السياق الإداري ومخالفاتها.

3- الانحراف الإداري:

"هو السلوك الذي يصدر عن الموظف العام اثناء تأدية مهامه الوظيفية بخروجه عن السلوك الإداري والاجتماعي المألوف والمتعارف عليه في المجتمع عامة ومجتمع الموظفين خاصة وقواعد العمل وأخلاقيات الوظيفة وضوابط القيم الفردية وذلك بمخالفة التشريع القانوني واستغلال موقعه الاداري

وصلاحيته المخولة له بموجب المنصب، نتيجة محفزات مادية وغير مادية". (مصطفى، 2015، صفحة 365)

انطلاقاً مما تم عرضه من خلال المفاهيم لوحظ أنها تتداخل في نفس المضمون ونفس التعريف ونفس السلبيات والاضرار والآثار المخلفة، سواء يقال انحراف تنظيمي أو انحراف وظيفي أو اداري كل منهم يخص الانحراف في مكان العمل، حيث يتجسد في التصرفات الغير مرغوب فيها والصادرة من قبل الموظف في مكان عمله واتجاه وظيفته، سواء كانت انحرافات أخلاقية، تنظيمية، وغيرها من الانحرافات المعارضة لقواعد والتزامات المؤسسة.

ثانياً: مظاهر الانفلات الوظيفي

1-تعريف التسبب الاداري

التسبب لغة: "السائب هو المهمل الذي لإحفاظ عليه فيقال صبي مسيب أي مهمل لارقيب عليه الشيء بمعنى تركه، والسائبة هي الناقة التي كانت تسبب الجاهلية لنذر ينذره أحد للآلهة أن حصل له أمر فتترك، لاتمنع من رعي ولا ماء ولا يركبها أحد، ومنه قوله سبحانه وتعالى ماجعل الله من بحيرة ولا سائبة ولا وصيلة ولا حام ولكن الذين كفرو يفترون على الله الكذب وأكثرهم لا يغيثون". (سعدي، 2010، صفحة 3)

التعريف الاصطلاحي للتسبب الاداري: "تخلي العاملين وانصرافهم عن أداء واجباتهم جزئياً او كلياً وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود، مما يؤدي الى عدم انتظام العمل وتدني مهاراته الوظيفية وانخفاض مستويات الكفاءة لدى الإدارة". (دلال، 2014 - 2015، صفحة 102)

التعريف الاجرائي: هو اهمال الفرد الموظف لواجباته وأعماله الخدماتية في إطار مكان العمل.

2-مظاهر التسبب الوظيفي

يتمظهر تسبب العاملين في عدة مظاهر متعددة ومتنوعة ولتوضيح ذلك نجدها كما يلي:

-عدم احترام مواقيت العمل: يشمل هذا العديد من الممارسات و الأفعال الوظيفية التي تصدر من العامل في بيئة العمل، والتي تعبر عن عدم التزامه بمواقيت عمله بارتكابه عدة ممارسات وظيفية، كالإخلال بالجدول الزمني المفروض، والتهاون في ساعات الدوام الرسمي من خلال خرقها وعدم احترامها لنظام الحضور والانصراف، فقد يتأخر الموظف في الحضور الى مقر العمل، مما يتطلب منه ذلك أن يكون هناك، الا أنه غير موجود ويكون ذلك في ظروف مختلفة كأن يتأخر لعدة ساعات أو نصف اليوم، كما يشمل الانقطاع الغير مبرر كفترات الراحة والغداء أم أنه قد يستأذن عند انقطاعه وعدم مواصلته لكن بقدر مكرر، كذلك يتمثل في كأن يخرج العامل من مقر عمله قبل بلوغ وختم الوقت المطلوب.

- كثرة الغياب عن العمل بدون عذر: فالتغيب عن العمل يعني عدم حضور وغياب الموظف عن مكان عمله، سواء بإعطاء مبرر مثل المرض والظروف الطارئة وغيرها أو أن يكون هذا الغياب بغير وجود مبرر وبدون الحصول على إذن مسبق، فكل على حدى يؤثر تأثيرا سلبيا في العمل وعلى أداء المهام كذلك على العامل في حد ذاته عن طريق الاخلال بممارساته وإدراكاته العملية كأن يتحول من الجد الى التكاثر ومن التكاثر الى اختلالات أخرى.

- عدم استغلال وقت العمل الرسمي لأداء الواجبات والاعمال الرسمية: تعد ظاهرة اهدار الوقت منتشرة في الإدارات، بحيث انه في كثير من الأحيان يمضي الموظفون أوقاتهم في العمل، لكن ليس لأداء المهام المنوطة بل يذهب وجودهم في مساعي أخرى، كتبادل الزيارات بين مكاتب الزملاء للترفيه و التسلية والسخرية مع بعضهم البعض، أو كأن يقضي العامل وقت دوامه في مكتبه يستقبل المحادثات الهاتفية المطولة، والتي في غير اطار العمل وغيرها من الوسائل المختلفة في تضييع الوقت كاستعمال الألعاب واستقبال المعارف و الأصدقاء في وقت من المفروض لا يكون الا للقيام بالأعمال الرسمية لاغير التوجهات الغير رسمية.(محمود، 2021، صفحة 218)

- انشغال العاملين وانصرافهم للقيام بأعمال غير رسمية: يعتبر هذا من أهم مظاهر التسبب الإداري حيث يتمثل في تهرب الموظفين من مكان العمل احتجاجا للقيام بأعمال والتزامات ضرورية، لكنها حجبا غير منطقية أو التهرب بدون عذر وعدم الاهتمام لا بالعمل ولا بالتزام قواعده.

- تقشي اللامبالاة في العمل بجد وإخلاص: يعتبر دافع العمل من أهم المحفزات الوظيفية التي تدفع الشخص الذي يعمل بصفته كموظف الى حب العمل و الالتزام به، كما أنه في نفس الوقت يعد أحد المسببات الفشلية في انجاز العمل، فعند غياب الدافع الشخصي العملي قد تتركس حياة الموظف ومهامه بين التراخي في الأداء والمماطلة في تقديم الإنجازات والتكاثر فيها، بما يؤدي ذلك الى الاتكالية على الأشخاص والزملاء في العمل وهذا مايسمى فن اللامبالاة في العمل لما يتسع ذلك بخلق لنا موظف متسبب لينتشر تسببه في أنحاء المؤسسة عامة و الإدارة خاصة .

- عدم اهتمام العاملين بالأعمال الموكلة إليهم وإهمالها : من خلال عدم مبالاة الموظف والاستهانة بالأعمال والواجبات التي هي لازمة عليه كواجب عملي مجبر أدائه، فالموظف ليس له الحرية والاختيار في تسببه وإهماله، بحيث يتسم هذا الموظف بالاتكالية على الآخرين في انجاز أعماله أو تأجيلها من وقت لحين آخر، نظرا لإهمال وضياح الأوراق، مما يتعدى ذلك الى عدم احترام المواطنين وتجاهلهم والتلاعب بهم لمدة من الزمن ذهابا وإيابا، انتظارا في هذا الموظف الإداري لإنجاز مآلهيه.(أحمد، 2020، صفحة 180)

- غياب الأمانة والاستقامة: من المفروض أن يكون الموظف مستقيما في عمله نزيها في ادراكه ولا يتعدى ما هو مخالف لمعايير الأخلاقية، لكن مانراه حاليا انه غير ذلك بنفيه لوجود استقامة الموظف

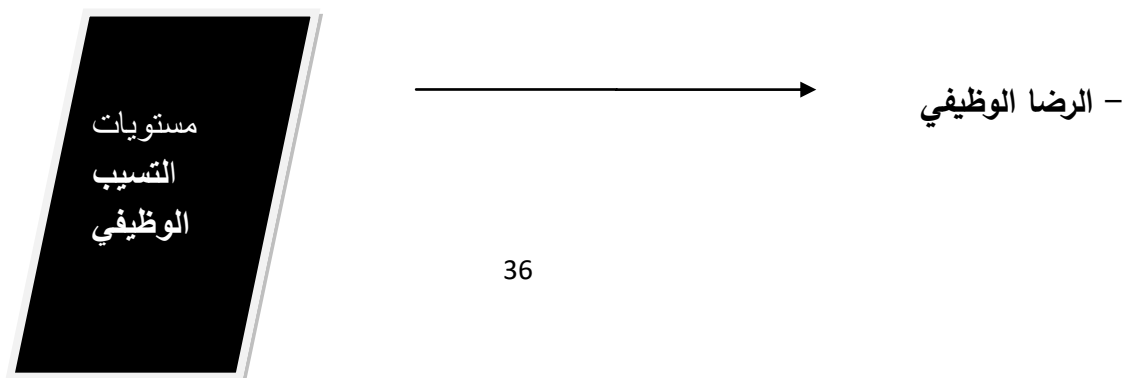
وامانته لعمله من خلال استهلاكه وإهماله لكل معايير الأمانة العملية المنصوص عليها في أول لوازم العمل. و اللوازم الدينية التي حث عليها الله بقوله لما جاء في كتابه، حيث نجد الموظف يتعامل مع المواطنين طبقا لاعتباراته الشخصية ومعارفه و اغراضه التي تلبي احتياجاته ومصلحه، كقضاء مصالح المواطن مقابل أجر مادي أو تعويض لعمل وأوراق يريد العامل الوصول اليها، وبالتالي فتكون الاعمال هنا ذات طابع وسائطي مبني على الرشوة و المحاباة وهذا ما يخل بأخلاق الموظف وعدم حفاظه على أمانة عمله. (سمارة، 2005، صفحة 50) لقوله تعالى : "ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها الى الحكام لتأكلوا فريقا من أموال الناس بالإثم وانتم تعلمون" سورة البقرة

-تضخم العمالة بالجهاز الإداري: يتجسد بروز ذلك في وجود عدد كبير من العمال أو فائض من العمالة يستوطن المكاتب الإدارية، حيث أنه نجد عدد يفوق العدد المعقول يجتمع في مكتب واحد مما يحدث ذلك اختلالا توازنيا، إضافة الى انخفاض كفاءة الموظفين واثارة التفاعلات الاجتماعية الغير رسمية مؤديا ذلك لزيادة الأعباء المالية والتشغيلية على الجهة المعنية دون محصول وظيفي مفيد يثري الجانب العملي في المكان الإداري.(حسونة، 2008، صفحة 252)

-عدم تحمل المسؤولية: هو سلوك يعكس شخصية الموظف من خلال استيائه ولا مبالاته للأمور تجعل منه شخص غير قادر على تحمل مسؤولية العمل، فنظرا للتراخي والاستهزاء بالأمور العملية وضعف الدوافع الشخصية وعدم الثقة بالنفس يجعل منه موظفا غير قادر على اتخاذ قرارات في ظروف طارئة أو قرارات حاسمة، أو مواجهة نتائج أفعالهم و القاء اللوم على الآخرين وعدم الاعتراف بأخطائهم، هذا ما يدهور صفاتهم كموظفين، فلا بد من أن الموظف الذي هو في دورة امتلاكه لوظيفة أو دخوله في عمل مهني أن يكون قادر، فلا يتوجب عليه حمل عبء العمل وتسببه، فعلى العامل بتحمل نوعين من المسؤولية أولا من الناحية الأخلاقية التي تتمثل في الضمير المهني والمبادئ الثابتة التي نشأ عليها و المسؤولية الثانية تتمثل في الأطر القانونية للعمل والالتزام بها، لكن مانراه حاليا أن كلتا المسؤوليتين تعد خارج مصداقية الموظف ولا يشتغل الا وفق مايلبي له مصالحه واحتياجاته الشخصية. (محامد، 2023، صفحة 47)

3-مستويات التسبب الوظيفي:

تتمثل مستويات التسبب الوظيفي في عدة نقاط تستحوذ في داخلها مبررات هذا التسبب والتي هي كما يلي في الشكل التالي:



- - الرقابة الإدارية
- - الثقافة التنظيمية
- - العلاقة بين الرئيس والمرووس
- - ضغوط العمل

يوضح الشكل رقم (1): مستويات التسبب الوظيفي

المصدر: (صلاح، أبريل 2018، صفحة 82)

- الرضا الوظيفي: وقد تعدد تعاريف الرضا الوظيفي بين المختصين الا أننا سنترصد مفهوم شامل حيث يعتبر هذا الأخير هو " عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وأنه ينتج عن ادراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الادارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المؤسسة، منها الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازاته وكذا الاعتراف والتقدير". (اللطيف، 2015، صفحة 9) كما عرفه محمد عباس: "هو التعبير عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد لوظيفته". (مزياني، 2018، صفحة 44)

ومنه يعرف الرضا الوظيفي أنه الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل التي يعمل فيها الموظف اتجاه عمله والظروف المحيطة أي القبول النفسي التام للعمل ومتطلباته. وبالتالي يتجسد الرضا الوظيفي في طريقة أداء الموظف لمهامه ومسؤولياته بالشكل الجدي والمقبول أو الشكل المنحرف المهمل، حيث يعتبر عدم الرضا عن العمل من أكثر التأثيرات المؤثرة على أداء المؤسسات، من خلال عدة صور كالغياب وضعف الإنتاج اذ لا يقتصر مستوى هذا الرضا لدى الموظف على جانب واحد، بل يشمل على جميع الجوانب ويتأثر بعدة عوامل منها، عوامل مرتبطة بالعمل مباشرة : ككفاية الاشراف فالمشرف له تأثير على أنشطة الأفراد كونه نقطة الاتصال بينهم وبين الإدارة، والرضا عن العمل ذاته و المتمثل في اختيار الوظيفة ومدى الرغبة فيها، فكلما كان العامل محبا لوظيفته كلما زاد انضباطه والتزامه وكلما قل حبه لوظيفته كلما قل وانخفض مستوى التزامه وانضباطه، وتوجد عوامل مرتبطة بجوانب أخرى منها عدالة المكافآت الاقتصادية والحالة الصحية البدنية والذهنية والتي تكمن في أثر المشاكل العائلية أو ضعف في صحة الفرد بسبب أمراض نفسية أو عضوية على الفرد العامل وادائه ومعنوياته، كما صنف عبد الخالق العوامل المؤثرة في الرضا الى عوامل ذاتية تتعلق بقدرات ومهارات العاملين من خلال فئاتهم العمرية وخبراتهم ومؤهلاتهم وغيرها العديد، وكذلك عوامل تنظيمية متعلقة

بالموظف والوظيفة كأساليب وظروف وشروط العمل ونوع الوظيفة وماتحققه من اشباع، وعوامل بيئية متعلقة بمدى تكيف الفرد العامل مع وظيفته واندماجه فيها. (علي، 2014، الصفحات 72- 73)

مظاهر عدم الرضا الوظيفي

-التغيب عن العمل: وهذا من أخطر المشكلات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية لما يخلفه من تأثير على أداء الموظف وإنتاجيته، حيث أنه يؤثر على معدل ساعات العمل المفقودة هذا راجع الى اما عدم ملائمة قدرات العامل الجسمية مع نوع العمل أو إصابة العامل بمرض أو عجز، أو عدم ملائمة مهاراته بما في ذلك سوء معاملة الرؤساء والزملاء وسوء بيئة العمل بالنسبة للعامل.

-سوء التوافق المهني: هو عدم التكيف السليم مع ظروف العمل مما يجعل الفرد الموظف غير راضي وهذا نتيجة عوامل تكمن في التدريب أو استعداداته وقدراته أو جوانب المادية أو المؤسساتية في حد ذاتها، مما يتركه من أثر على الفرد في نقص انتاجه أو تنقله لعمل اخر أو تكاسله وعدم مبالاته إضافة لإنشاء علاقات عمل سيئة.

-إصابات العمل والأمراض المهنية: أن عدم الرضا يولد كثرة الإصابات من خلال سرحان العامل واستهتاره، وعدم تركيزه في تأدية مهامه أو عدم توفر المعدات الوقائية للعامل أو ظروف العمل السيئة مما ينعكس هذا على انتاج العمال والمؤسسة. (بهنسي، 2011، الصفحات 44- 46)

-الرقابة الإدارية: يعرفها الدكتور محمد ماهر عليش، أنها العملية التي تسعى الى التأكد من الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة انما تنفذ بدقة وعناية. (بودانة، 2019- 2020، صفحة 83، صفحة 15)

وبالتالي تعتبر الرقابة الإدارية هي مجموعة من الإجراءات والطرق التي تتبناها الإدارة في مراقبة سير العملية الوظيفية بشكل سليم مما يؤدي بها لتحقيق أهدافها ومتطلباتها.

-تتمثل الرقابة الإدارية في محتوى التسبب من خلال عدم احترام الموظفين للوائح وقوانين المؤسسة وغياب الخوف منها، مما يمنحهم حرية التصرف بشكل غير مسؤول، فحركية الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأكملها تتوقف على كافة القرارات التي يتخذها المديرون في ممارساتهم لوظائف العمل كالتخطيط والتنظيم والتوجيه لكل وظيفة في المؤسسة مترجما ذلك أداء تنظيمي مخطط ومبرمج وهادف، لكن هذا يفقر لاهم وسيلة تكميلية تحقق وتكمل العملية التنظيمية السارية والتي تظهر في العملية الرقابية التي تيقن سير أداء العاملين ودرجة مستواهم، فالافتقار لها ينتج لنا عدم ضمان مستوى سير العمل.

فان كان الموظفين يأدون أعمالهم بانتظام وبالجهد المطلوب، هذا يترك لهم المساحة الكافية والحرية المطلقة في ادارتهم لمهامهم ومسؤوليات الوظيفة على حساب أهوائهم ومعنوياتهم، وكثرة ارتكاب الأخطاء وعدم قابليتها للتصحيح كونها ليست تحت مراقبة فعالة ودائمة مما يسري ذلك امتدادا الى عدم العدالة التنظيمية، كون أن عدم وجود رقابة إدارية في المؤسسة يعيق ضبط أداء العاملين وعدم معرفة القيم التي

يؤمنون بها، فعدم المثابرة والرغبة في الإنجاز وعدم اتقان العمل أو بشكل آخر تكاسل العاملين وتراخيهم وعدم مبالاتهم بمسؤولياتهم الوظيفية هي من ابرز العوامل المسببة لفشل المؤسسات الجزائرية وانتشار التسبب فيها. (بودانة، 2019-2020، صفحة 83)

-**الثقافة التنظيمية:** يعرفها المختصين في علوم التسيير "انها نظام يبنى على قيم مشتركة تعتبر أساسية وتتضمن كل المعاني، الرموز، المظاهر تشكل كلها هيئة بنيوية متجانسة وغير مادية". (قاسم، د.س، صفحة 2)

فالثقافة التنظيمية تتمثل في مجموعة من المعتقدات والقيم والإشارات والرموز المعارف المشتركة التي يتفاعل بها أعضاء المؤسسة كأجزاء، ككل متجانس ومركب خاص ببيئة العمل.

تتجسد في عدم التزام الموظف بالقيم والمبادئ التي تم تحديدها في المؤسسة كعدم احترام الموظف لقواعد السلوك المهني وغيرها من القيم الأخرى، فعدم الاتفاق على مجموعة من القيم التنظيمية لتصبح هي الأساس في كيفية سير المؤسسة يخلق اختلال الانسجام والتنسيق التام بين مختلف العناصر، مما ينعكس على تقليل عملية التفاعل فيما بينها كون ان تشكيل منظومة القيم والمعتقدات المشتركة تتشكل لتبرز صورة المؤسسة وتحدد طريقة أداء المهام و العمليات والادوار، وبالتالي فهي أبرز العوامل المنتجة للتسبب من خلال غياب القيم التنظيمية الواضحة وأضعاف روح الفريق و الانتماء. (الحמיד، 2022، صفحة 62)

- **العلاقة بين الرئيس والمرؤوس:** هي التي تخص التأثير والدور القيادي بين المدير والموظف في مكان العمل حيث يتم اصدار الأوامر من المدير وما على الموظفين الا تنفيذ المهام.

وبالتالي يستخلص مما سبق بخصوص العلاقة بين الرئيس والمرؤوس هي عدم متابعة المسؤول لعماله يفقده دوره في توجيه الموظفين وارشادهم في الاتجاه الصحيح المتوجب اتباعه.

-**ضغوط العمل:** هي حالة من عدم الرضا وعدم الارتياح في العمل، مما قد يشكل ذلك عقد ومشاكل قد تكون نفسية أو عقلية للعامل اتجاه العمل. (محمد، 2018، صفحة 82)

تتجسد ضغوط العمل في قالب التسبب الوظيفي من خلال تمظهرها في تكديس العمل والمهام وعدم وضوحها او توافقها مع قدرة الموظف ام أنها قد يستوجب أدائها وقت مطول وغيرها، مما يخلق توترا وقلقا بين الموظفين وتولد ضغط نفسيا عليهم.

استنتاجا لما تم عرضه فتعتبر مستويات التسبب الوظيفي كمرات يعبرها مسلك التسبب الوظيفي في بيئة العمل، وتتمثل هذه الممرات في نقاط أو منطلقات تتماشى في شكل سلم اداري يتدرج من مرحلة الى أخرى، حيث يبدأ المسار في فقدان العمال رغبتهم في أداء مهامه بجدية و الاكتفاء بتنفيذ الحد الأدنى من المتطلبات المنصوصة دون الاهتمام بجودتها والابتكار فيها، الى مرحلة تنتشر فيها روح اللامبالاة ويغيب الالتزام بالقيم والمعايير التي يفترض أن تحكم بيئة العمل، هذا ما يؤدي الى تراخي الموظفين في

أداء واجباتهم اليومية إضافة الى غياب التوجيه والإرشاد من قبل المسؤولين، مما يتيح التصرف بحرية دون خوف ومحاسبة وبالتالي تقشي الفوضى وانخفاض مستوى الإنتاجية.

4-أثار التسيب الوظيفي:

يعتبر التسيب الإداري الوظيفي من أبرز الظواهر الخطيرة التي تنشأ في المؤسسة أو الجانب العملي، مما تؤدي بإفشال سير العملية المؤسساتية الإدارية من خلال تأثيراتها السلبية على الفرد والمؤسسة ككل وهي كالآتي:

الآثار الاقتصادية:

وفقا لما تم ملاحظته من خلال مظاهر التسيب ومستوياته أن له تأثير اقتصادي يظهر بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي الإنتاجي الخدماتي، وفي ضوء هذا تصدر الطرق الملتوية للعمال وعدم مبالاتهم بالقوانين والضوابط ومن هذا تنشب الآثار التالية:

- ارتفاع تكاليف الخدمات وارهاق ميزانية المؤسسة بمبالغ طائلة دون الحصول على مايقابلها من خدمات وانتاج.

- يعيق التسيب الإداري سير جوانب التنمية كون أن التنمية تتطلب قوى عاملة ذات وعي وفطنة وأدراك وبالتالي فالتسيب يعطل الخطط التنموية الإدارية والمؤسساتية.
- عدم القدرة على تخطيط وتنفيذ خطط المؤسسة في الحدود المرسومة لها من حيث التكاليف والزمن.
- اسراف الوقت نتيجة تأثير تعطيل الخدمات الإدارية من خلال الانتظار الطويل، حيث أنه عند كثرة المماثلة من طرف الإداري والدوران في أمور أخرى وترك المواطن ينتظر لساعات طويلة من الزمن.
- من اثار التسيب أنه يقوم بعرقلة سير المؤسسة سواء في انتاجها أو مهامها أو خدماتها كذلك تطويرها.
- قلة الإنتاج نتيجة التسيب والتراخي والإهمال واللامبالاة مما يؤدي لضعف اقتصاد المؤسسة.
- لا شك أن الجانب الاقتصادي أيضا مهم للمؤسسة وأي طارئ يحدث بخصوصه يؤثر سلبا عليه، فمن بين الآثار الاقتصادية التي يخلفها كزيادة التكاليف والاستهلاك الغيرعادي للموارد البشرية والمادية، يؤثرعلى سمعة المؤسسة وتعطيل سيرها في استقطاب المواهب الجديدة وجذب العملاء وبالتالي فتأثير سلبي لحد كبير من حيث الإنتاجية والتكاليف.

الآثار الاجتماعية:

من أبرز الآثار التي تتجم على الناحية الاجتماعية من خلال التسيب الإداري هي:

- استمرار هيمنة المكانة التقليدية الاجتماعية القوية على المكانة الاجتماعية الضعيفة في البيئة العملية حيث ان الموظف الذي يحصل على منصب وظيفي أو وظيفة من أحد أقاربه أو من أحد العلاوات والواسطات، قد يستمر في هذه العلاوة و تتم ترفيته و رفعه لاعلى درجات العمل وأرقاها، دون بذل أي جهد أو عمل أو التزام حقيقي بمعايير الوظيفة أم أنه يتميز ويتعالى بكفاءة عالية واتقان وظيفي في

العمل، مع علو سيطرته وتعالیه على الآخرين والقاء الأوامر عليهم، وبالتالي هنا تجسيد لمبدأ تغليب السلطة التقليدية والنظم الاجتماعية على السلطة القانونية والضوابط العملية التي يجب أن يقوم على أسرها كل عمل وظيفي وبأن يأخذ كل ذي حق حقه.

-تموضع الشخص الغير المناسب في المكان المناسب.

-تشجيع انهيار القيم الأخلاقية من خلال المعاملات الغير مشروعة.

-الاخلال بمبدأ العدالة الاجتماعية من خلال التحيز والتمييز بين القوى العاملة.

-انتشار ثقافة التسبب من خلال التغاضي وعدم المساءلة والمحاسبة عن الانحرافات التسيبية.

- تشجيع الموظف على الاخلال بأخلاقيات الوظيفة العامة.

تتعدد الآثار الاجتماعية للتسبب الإداري في صورها من خلال تراجع الثقة في المؤسسات نظرا لتفشي

سيطرة الانسان الاجتماعية التقليدية القائمة على اللامساواة في المراتب الوظيفية لبنائها على الوساطة

والقرباة والرشوة، واستغلال لأطر والتغاضي عن كل ما هو منافي للأخلاق مما يؤدي للتشجيع على

انهيارها

الآثار إدارية:

تتضح الآثار والمخلفات السلبية للتسبب الإداري على الجهة الإدارية من خلال جملة من النقاط

التالية:1-يؤدي التسبب الى تدني كفاءة الأداء ومستوى الخدمات والتهاون والفساد في أمور الانفاق على

الموارد واللوازم.

-يؤدي التسبب الى زيادة استمرار ذاته والمزيد منه في كافة الإطارات والوحدات العملية في المؤسسة أي

ينمو وينتشر .

-يترتب على التسبب تفشي هجرة الكفاءات العالية من الوحدات الإدارية مما يثير ذلك في غلق باب

التطور والتنمية والازدهار والرسوب بالمؤسسة وأهدافها. (دلال، 2014 - 2015، الصفحات 121-

122)

لا يقتصر تأثير التسبب الوظيفي على الجانب الاقتصادي والاجتماعي فقط، بل يتعدى الى الجانب

الإداري، وكل جانب يتأثر يؤثر سلبا على الجوانب الأخرى والمؤسسة ككل، اذ يكمن تأثيره من خلال

ضعف القيادة وتدهور النظام التنظيمي وصعوبة اتخاذ القرارات مما يعطل فاعلية المنظمة في تحقيق

أهدافها.

هناك اثار أخرى: يبدو أن العمال يتراخون ويتكاسلون بشكل أواخر في تنفيذ الواجبات الملقاة على عاتقهم

عن قصد أو غير قصد، فنتيجة تسبب المدير وعدم الرقابة يتجسد سلوك العاملين في هذه المؤسسة

والإدارة بصورة مخالفة للالتزامات المفروضة عليهم، كالمظاهر التي تم ذكرها سابقا في التأخر واللامبالاة

وغيرها، تمارس بأساليب متعددة، فهذا مايسمى بالانسحاب النفسي من العمل والذي قد يترتب عليه تدني

المهارات وانخفاض مستوى الأداء المقبول وعدم احترام القوانين والضوابط الإدارية وغيرها وهذا يكمن أثر التسبب. (صالح، 2023، صفحة 390)

للتسبب الوظيفي عدة اثار تؤثر على أداء الموظف والمؤسسة لتشتمل اثاره على نواحي مختلفة اقتصادية اجتماعية إدارية، اذ تحتوي كل منها على نقاط محددة خاصة بكل ناحية، حيث يتم التأثير على الناحية الإدارية في مجالها، من خلال التسبب في ضعف كفاءة الأداء وانتشار ثقافة التهاون وتزايد كثرة ارتكاب الأخطاء العملية، أما على المستوى الاقتصادي فيتم التأثير على انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف، حيث يشمل التأثير من الناحية الاجتماعية في انتشار القيم المهنية الغير أخلاقية وفقدان الفرد الشعور بروح المسؤولية سواء كموظف أو كفرد في مجتمعه.

2-التغيب الوظيفي:

--ماهية التغيب الوظيفي

غاب: غيبا غيبة غيبوبة غيابا: خلاف شهد وحضر. يقال: غابفلان: بعد وغاب فلان عن بلاده: سافر وغابت الشمس وغيرها غربت واستترت عن العين. (العربية، 2005، صفحة 667)

ظاهرة الغياب: هي الانقطاع عن العمل او عدم حضور العمال الى العمل في الأيام المقررة قيامهم بالعمل بصفة اختيارية او اجبارية. (بدوي، 2009، صفحة 3)

التغيب لغة: غاب يقال: تغيب فلان: سافر وبعد وعنه الامر: خفي. (العربية، 2005، صفحة 667)

التغيب الوظيفي:

يعرفه مكتب العمل: أنه اجمالي عدد ساعات العمل التي يقضيها العامل كنسبة مئوية من عدد ساعات العمل المقررة له.

التعريف الثاني: أنه الظاهرة التي يشكلها غياب العامل عن مكان العمل في الوقت الذي يفترض أن يكون موجودا بصفة طبيعية لتأدية المهمة الموكلة اليه في إطار عملية الإنتاج.

التعريف الثالث: أنه عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل، والمفروض أن يؤدي العمل طبقا للإنتاج. (بعد، 2020، صفحة 5)

التعريف الرابع: يرى جورج فريدمان أن التغيب هو إشارة موضوعية تشرح عدم تكيف العامل مع محيط عمله، كما أنه مؤشر يساهم في نقص حالات التوتر والاستياء فزيادة معدل الغياب يتوافق ويتمشى مع حالات الضعف الفردية الناجمة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يعمل بها. (خديجة، 2022، صفحة 90)

التعريف الاجرائي: التغيب الوظيفي هو تغيب العامل أو عدم حضوره ووجوده في موقع العمل في الوقت المبتغى والمراد أن يكون فيه.

وبالتالي طبقا للتعريف السابقة المتمثلة في غاب وظاهرة الغياب و التغيب لوحظ أنها تشترك في أحرفها ونطقها، وتختلف اختلاف بسيط بين أوساطها اذ يترتب على مفهوم كلمة غاب غالبا ما هو الا فعل عام يخص جميع الأفراد ولا يقتصر على العمال، ويعني عدم وجود شخص ما في المكان الذي يتوجب عليه الوجود فيه لفترة محددة من الزمن، أما ظاهرة الغياب تعني فعل تم القيام به عدة مرات حتى أصبح ملحوظا وجسد كظاهرة ويكون مصحوبا بمبرر أو غير مبرر أما بخصوص التغيب الوظيفي، فهو غياب مهني خاص يستحوذ فئة العمل في بيئة العمل وتقريبا يكون دون تقديم مبررات أو أخذ اذن.

2- الفرق بين الغياب والتغيب:

لو تم النظر جيدا في مصطلح التغيب من الخارج فبدى أنهما مصطلحين متشابهين ويحملان نفس المعنى والمضمون، لكن عند التمعن فيهما والتغلغل في أعماقهما وفق تحليل علمي نجد أن كل واحد منهما له معنى مختلف عن الآخر ليظهر الاختلاف بينهما في عدة نواحي منها:

- الاختلاف من حيث التعريف، فنجد أن الغياب هو انقطاع العامل عن العمل وعدم التواجد في مكانه لظروف معينة وحتمية خارج ارادته وسيطرته، كأن يحدث له شيء مفاجئ أو حدوث وفاة أو مرض وغيرها من الأسباب العديدة والمختلفة، أما التغيب هو انقطاع العامل عن عمله والتغيب عنه يكون من محظ ارادته ومن عز ذاته دون ان يكون له مبررات أو أسباب، مثلا أن يكون مهملا غيرمباليا أو غير ذلك من الاعذار المتحجج بها ذات الصفة الغير مقنعة.

- الغياب فعل يقوم به الموظف من غير أن يكون مخطط له مثلا كمرض أو حادث طارئ، أما التغيب فهو فعل قصدي معبر عن عدم الرضا عن الظروف الوظيفية أو المختلفة اجتماعيا اقتصاديا، تم التخطيط والتفكير له مسبقا من قبل الموظف مثل الاحتجاج أوعدم الرغبة أو الإرهاق الى غير ذلك.

- من حيث القانون تختلف درجة المحاسبة بين التغيب والغياب، فالغياب هو يكون أقل عقابا ويتم التعامل معه وفقا للوائح الحضور والغياب أما التغيب فيتم التعامل معه وفق معاملات إدارية أشد لأنه قد يسبب خطرا على اهداف المؤسسة.(دوران العمل ، 2025، صفحة 2)

3- أنواع التغيب الوظيفي:

تتعدد وتختلف أنواع التغيب الوظيفي حسب درجتها ونوعها منها المبرر والغير المبرر منها المسموح والغير مسموح به وهي كالتالي:

-**الغياب القانوني:** هو غياب وعدم حضور العامل الى مكان العمل طبقا لما منحه له إجراءات وقواعد العمل أي انه غياب تم السماح له من طرف المنظمة نظرا لما يعتبر كحق من حقوق الماطرة في مجال العمل لاي موظف وعامل مثل العطل المناسبات الدينية والوطنية.. الخ.حيث تقرر المادة 194من إعطاء الحق للموظف بعطلة سنوية مدفوعة الاجر كما يحق له حسب المادة 212في غياب خاص مدفوع الاجر

مدته ثلاثة أيام في احدى المناسبات العائلية الاتية كزواج الموظف او ازدياد طفل للموظف. (الجزائرية، 2006، صفحة 18)

-**التغيب بإذن:** هو غياب العامل وفقا لما قدمه من مبررات قبل غيابه ليتم السماح له بأخذ إجازة لأيام محددة.

-**التغيب الارادي:** هو فعل غير مهني يقوم به العامل من خلال عدم حضوره الى مقر عمله وعدم تواجده فيه من ذات نفسه ومن دون المراعاة للضوابط بل يتم تغيبه بطريقة عشوائية وفقا لمعنوياته وحالته المزاجية. وحسب المادة 207، يتم المعاقبة على كل غياب غير مبرر عن العمل بخضم من الراتب يتناسب مع مدة الغياب وذلك دون المساس بالعقوبات التأديبية المنصوص عليها. (الجزائرية، 2006، صفحة 18)

-**التغيب اللارادي:** يقصد به تغيب العامل لفترة معينة اضطرارا أو طبقا لظروف مرضية أو حوادث العمل وغيرها.

-**الانقطاع:** هو غياب الموظف عن عمله من خلال مزيج بين ماهو ارادي وبين ماهو غير ارادي يتجسد في ابطاء العمل، تخفيض الإنتاج، الإضرابات وقد يشمل نوع من المماطلة أي وجود العامل في مكان العمل لكنه لايقوم بأداء مهامه.

- **التغيب المقنع الحضور:** هو غياب فكري عضلي وليس غياب جسدي عن مكان العامل بل كثيرا مانجد أن العامل حاضرا موجودا شخصا جسديا، لكن ادراكه وتفكيره ليس موجود نظرا لتشتته الذهني وعدم تركيزه في العمل والتفكير في مسائل أخرى والتخلي عن انجاز مهامه، سواء لوقت اخر كتأجيلها أو اهمالها أو اهدار وقته في التفاعلات الاجتماعية مع زملائه.(المنير، د.س، صفحة 365)

واستنتاج لما تم التطرق اليه في محتوى أنواع التغيب نجد أن أشد وأخطر الأنواع هي التغيب الإداري والانقطاع والتغيب المقنع، نظرا لما يرتكبه الموظف من ممارسات فعلية سلبية قد تؤثر على المؤسسة وفعالية أداء عمالها، أما الأنواع الأقل تأثيرا على المؤسسة وعلى الموظف في حد ذاته هي الغياب القانوني والغياب بإذن كونه مسموح به من طرف المؤسسة.

4-مساوئ التغيب الوظيفي:

نجد كثيرا من المؤسسات تعاني من تغيب العمال لديها وعدم حضورهم لمقر العمل أو نظرا للممارسات الفعلية الغير لائقة بقواعد المهنة، فكثر غياب الموظفين يؤدي الى مشاكل إدارية وعملية، نظرا لما يؤثر ذلك على أداء المهام حيث يشير ارتفاع معدل الغيابات الى انزعاج الموظف من ظروف العمل هذا ينعكس على أفعاله ومن بين التأثيرات القائمة هي كالتالي:

- 1- يؤدي التغيب العمالي الى اضطراب في أداء العمل وعدم سيره بالشكل الصحيح.
- 2- يؤدي التغيب العمالي الى خلل من ناحية الاشراف والتأثير على مستوى الرقابة والتخطيط والتنسيق.

3- يؤدي التغيب العمالي المتكرر الى اضعاف الروح المعنوية وتقليل الإنتاجية في بيئة العمل.

4- يؤثر التغيب العمالي الى اضعاف روح الجماعة وتقليل التعاون بين الفريق.

5- يؤدي التغيب الوظيفي الى كثرة العمل وتراكمه مما يسهم في قلق وتوتر الموظف أو الزملاء.

واستنتاجا لما تم عرضه من خلال ما يؤديه تغيب العامل من اثار وتأثيرات سلبية على الأداء وإنتاجية العمل، فيعد التغيب المتكرر من أكثر ما يلحق أضرارا فكرية وخيمة بالجهاز الإداري والمؤسسة ككل، مما يؤدي الى تعطيل سير العمل ويؤثر سلبا على مستوى الإنتاج كما يعكس ذلك ضعفا في الالتزام الوظيفي، مما يسيء الى اخلاقيات الموظف والتأثير على روح الفريق و الأداء بشكل عام. (بعد، 2020، صفحة 8)

وفي خلاصة القول يمكن إعطاء موجز صغير حول ما تم التحدث فيه بخصوص التغيب الوظيفي من خلال رصد العناصر السابقة كتعريف التغيب في أنه عدم تواجد الموظف في مكان عمله، إضافة الى إزالة الغموض والاختلاط بين مصطلحي الغياب و التغيب فيما تم الخروج به على أنهما يتشابهان من حيث التسمية المتقاربة الا أنهما يختلفان من ناحية المعنى و المضمون وبعدها اللجوء الى مختلف أنواع التغيب الوظيفي، والتي تمثلت في خمسة أنواع من بينها الموجه برخصة قانونية ومنه الموجه بمبررات مسبقة، أو لظروف طارئة ومنه الموجه من ذات العامل نفسه كذلك المتمثل في حضور العامل الجسدي وغياب العامل الذهني .

ثالثا - أساليب الانفلات الوظيفي:

تتعدد أساليب الانفلات الوظيفي في ممارساتها من طرف المنفلتين، وتختلف باختلاف طبيعة أعمالهم وأهدافهم وفق تمظهرها في نقاط تعبر سبل مجاريهم لتترجم أفعالهم وتعكس التأثير في مجرى تفاعلاتهم كما هو مجسد في محتوى الاسطر التالية:

-إطلاق الاتهامات الكاذبة على الزملاء في مكان العمل : يعتبر هذا الفعل الذي يرتكبه الموظفون اتجاه بعضهم البعض غير مقبول وغير أخلاقي، مما قد يضر بسمعة الشخص في بيئة العمل من خلال اختلاق أحداث بخصوصه من صنع خياله وتفكيره باتهام موظف ما زميله في العمل، كاتهامه بتقصير في عمله أو ارتكابه خطأ كما قد يقوم بتحريض جماعة من العمل واستحضارهم لدعم أكاذيبه.

-التقليل من شأن الآخرين أثناء الاجتماعات العملية : يتمثل هذا في كأن يقوم أحد الموظفين بمحاولة السخرية من زميله أمام جماعة العمل والاستهزاء بأفكاره واقتراحاته، تقليل من شأنه، كما قد يستقطع أحاديثه أثناء الاجتماع عمدا مما يلجأ لانتقاده ابتغاء احباطه وكسرتحفيزه واجتهاده، هذا ما قد يعرقل عمله وعلاقاته بزملائه وانخفاض أدائه وغيرها من الأفعال الغير لائقة في مجال العمل.

-تشجيع وتحفيز النميمة والمعاداة بين زملاء العمل : نجد أنه كثيرا ما تحدث أشياء كهذه تخلق العداوة والنميمة بين زميلين أو جماعة أو أكثر، حيث يلجأ موظف ما بنشر الاخبار والأكاذيب والشائعات واتهامه

بأقوال لم يقوم بقولها للأشخاص الآخرين، مما يجعل الزملاء غير مرتاحين له، ومحاولة الابتعاد عنه هذا مايزيد من ثغرة الصراعات والتوترات بين فريق العمل.

-تبرير الأفعال والممارسات السلبية في العمل وإرجاعها الى عدم توافر معايير وضوابط جودة العمل، فقد يلجأ العامل بعد ممارساته الشنيعة والغير أخلاقية وخارج أطر المسار المهني بحجج غير منطقية، تبريرا ودفاعا عن نفسه بأنها مجرد أعذار خاصة بالمؤسسة وأنه غير مخطأ في ذلك.

- نسب الإنجازات والاعمال التي تتحقق من قبل المتميزين الى هؤلاء المنفلتين، هذه من أشنع الأفعال التي يقوم بها الموظف المتسبب أو المنحرف بالكذب عن طريق نسب وإرجاع الاعمال، التي اجتهد فيها زملائه وبذل فيها قصار جهده الى أنه هو من قام بها ويتفاخر أمام الآخرين بشيء ليس من إنجازاته بل هو من انجاز غيره، مما يؤدي بأعضاء الفريق للاستياء منه وتدهورالعلاقات.

-التبرير المستمر لانخفاض كفاءة العامل وتدني أدائه لوجود عقبات نتيجة في أجهزة المؤسسة.

- تخويف الزملاء من خلال الادعاء عليهم بامتلاك مستندات وأوراق تخص انحرافهم في العمل لتنفيذ مصلحة لصالحه، هذا يتم من خلال استغلال الموظف لمواقف تم مشاهدتها ضد زميل العمل وتخويفه، ليضطر الموظف الخائف بتنفيذ مايطالب منه لتحقيق متطلبات العامل المنفلت. (إبراهيم م.، 2013، الصفحات 35- 36)

ووفقا لما تم طرحه سابقا فيما يخص تعددية الأساليب الخاصة بجماعة المنفلتين والمنحرفين، فلو حظ أنها تتجمع في حوصلة الأفعال الغير مرغوب فيها في بيئة العمل، بحيث أنها موثقة ذهنيا ومخطط لها من قبل العامل في أدائه، اذ أنه يتجاوز بها الحدود الأخلاقية والمعايير المهنية المتفق عليها منها: كأسلوب التهديد الذي يقوم به المنفلت بهدف تخويف العامل الاخر لسلب منه مايريده دون الحق فيه، كذلك أسلوب الكذب الذي يستعمله من خلال اصدار التهم و الافتراء عليه من دون أن يكون له ذنب في ذلك، واستعمال الكثير من غيرها و لاتقف عند هذا الحد لتتسع الثغرة الى نشر النميمة و العداوة بين الزملاء.

رابعاً: مبررات السلوك المنفلت

يرتكب العامل أو المنفلت عدة أخطاء وأفعال وممارسات غير أخلاقية في مكان العمل أوالمهنة الخاصة به مما يجعلها مبررات يبرر بها لإقناع نفسه والآخرين على أنه في اتجاه الصواب وأنها مجرد الظروف التي تدفعه لذلك حيث أنها تتمثل كالتالي:

-محاولة الموظف اقناع نفسه على أن فعله أخلاقي ومقبول لطالما أنه لا يعاقب عليه القانون، ويتناسى أن القانون لايمثل غالبية الأحوال للحد الأدنى، بل تدخل فيه روح القيم أيضا.

-محاولة المنفلت اقناع نفسه أن ممارساته أخلاقية لكونه سيجني منها فوائد ومنافع شخصية واعتبارها كتعويض عن الاجر المنخفض الذي يتقاضاه.

-محاولة الموظف اقناع نفسه بأن هذا الأداء الممارس أخلاقيا منطقيا كون أنه لم يكتشفه الاخرين ولم يعاقب عليه ويتناسى أن الله موجود يرى وليأتي قوله تعالى: "ألم تر أن الله يعلم مافي السماوات ومافي الأرض مايكون من نجوى الا ثلاثة الا هو رابعهم ولا خمسة الا وهو سادسهم ولا أدنى من ذلك ولا أكثر الا هو معهم أين ماكانوا ثم ينبئهم بما عملوا يوم القيامة أن الله بكل شيء عليم". (سورة المجادلة ، صفحة 543)

-محاولة الموظف اقناع نفسه أن عدم اتقانه واخلاصه للعمل بإرجاعه الى تدهور ظروف العمل الداخلية.(رباب، 2017، صفحة 287)

ونظرا لما سبق بخصوص حوصلة المبررات التي يستدعيها المنفلت لتفسير أفعاله الغير أخلاقية في مجال أدائه العملي وتدعيمها بمجموعة حجج تلغي معارضته من قبل الاخرين، كمنفلت لتؤيد أفعاله السارية في طريق الانحراف بكل ثقة وإقناع، مجسدا في ذلك الجانب الظاهر المتمثل في مبرراته، من خلال، أنها مجرد خطوة لتجاوز العقبات أو أنها ضغوط تنظيمية تسببت في ذلك، أيضا يتم ارجاعها الى عدم الرضا بالأجر المدفوع والوسائل الإدارية الغير صالحة والجانب الباطن المتمثل في انفلاته.

خامسا: اثار الانفلات الوظيفي

يعد الفرد أهم عناصر الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة والوظيفة والارتقاء بها لأصول أخرى ونجاحات أخرى، وبالتالي إذا صلح العنصر البشري صلحت المؤسسة وبما فيها من هياكل إدارية وصلاح العمل، أما إذا فسد أو أصابه خلل فيصيب المؤسسة بأكملها لأنه يتمحور في كل جذورها، وبما أن الحديث حاليا حول المنفلت فسننتظر لاهم مخلفاته وأثاره التي تتجم وتنعكس سلبا على بيئة العمل من خلال المنفلتين وهي مجسدة فيما يلي:

- تدني مستوى الإنتاج وانخفاضجودته نتيجة ضعف أداءالموظف.
- زيادة التكاليف المالية نتيجة الخسائر التي يرتكبها المنفلت نتيجة عدم استغلاله للموارد المادية.
- انعدام الدقة في اتخاذ القرارات مما يولد سوء العلاقات بين أفراد المؤسسة.
- انخفاض الإنتاج وبالتالي عدم تنمية المؤسسة وتطويرها.
- تأخير انجاز المشاريع عن وقتها المطلوب.(خطيب، 2018، صفحة 33)
- كثرة ارتكاب الأخطاء في الأمور العملية.
- تنمية عدم الالتزام بالقيم الأخلاقية والاعتبارات القانونية.
- عدم تنمية المعارف العلمية والمهارات السلوكية نحو تحسين الإنتاجية والمبادرة الجماعية.
- طغيان ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء.
- الحذر والحيطه وعدم الثقة بين الموظف وزميله وتقليل روح التعاون فيما بينهم.
- فشل فرق العمل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين الموظفين.

- غياب المبادرة والابداع والتطوير نتيجة ضعف الأداء ونقص التركيز في الإنجاز. (رباب، 2017، صفحة 283)

استنتجا لما تم توثيقه في محتوى العنصر السابق حول ما يتركه الانفلات الوظيفي من اثار وتأثيرات، سلبية سواء على مستوى الفرد ذاته أو على مستوى المؤسسة ككل، فنجد أنها قد تؤدي بالفرد الى تلاشي رغبته تدريجيا في انجاز مهامه وانعدام طموحه، مما يقتل ابداعه وابتكاره في تطوير أدائه كما قد يؤدي لفساد أخلاقه المهنية، أما على مستوى المؤسسة فنجد تأثيره على اهدار مواردها وعدم استغلالها واغراقها بالتكاليف المالية، كما قد يساهم في ضعف جودة عملها وتباطئ نموها وترسيخ وتشجيع روح اللامبالاة وعدم الالتزام باعتبارات المؤسسة القانونية والقاعدية و غيرها من الكثير من الآثار التي لا تعد ولا تحصى.

سادسا: عوامل الانفلات الوظيفي

يعد الانفلات الوظيفي ظاهرة سلبية تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين والمؤسسات على حد سواء، لما يدل عليه من غياب الالتزام والانضباط بمبادئ وأساسيات العمل، مما يؤثر ذلك على عملية سير أداء مهامه المكلفة وانعكاسها سلبا على إنتاجية المؤسسة، ومن هذا فلا بد أن هذا الموظف له أسباب تدفعه لفعل هذه الممارسات والتي تتمثل في:

-العوامل الإدارية:

تعتبر الإدارة ظاهرة إنسانية وعملية قيادية تنهض بنجاح المورد البشري من خلال تخطيطها وتنظيمها، وتوجيهها ومراقبتها للموارد والأنشطة، بغية تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية، فاذا نجحت هذه الروح القيادية في سير نشاطها وبلوغ أطرها فتنجح العملية الإدارية والمؤسسة ككل، أما إذا انعكس أدائها سلبا فسيؤدي الى فشلها وتحصيل نتائج وخيمة كما هو حال المنفلتين حاليا وهذا ماستحدث عنه في هذه النقاط التالية:

- ضعف الرقابة من خلال عدم قيام الأجهزة الرقابية بأدواتها المطلوبة لرقابة دور كبير في ضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات، فحين لا يتم التأكد من أن الاعمال تسير وفق السياسات المقررة أي، وفقا لمجموعة القواعد التي تحكم العمل والعمال وعدم مراقبتهم، في حين وجود أخطاء وظيفية أو عراقيل عملية ولا يتم تعديلها، حتما سيحدث خلط بين الملتزم والغير ملتزم، الخطأ والصواب وغيرها، مما يجعل للموظف الحرية في كيفية تعامله مع مهامه وتشجيعه على التكاثر والتراخي لان يعم الانفلات، علاوة على ذلك قد تتحول بيئة العمل الى بيئة غير منتجة حيث يسود الشعور بعدم المحاسبة والعقاب، الامر الذي يضعف روح الانضباط والالتزام .

- جهل المواطنين والعاملين في الأجهزة الإدارية فيعد هذا من العوامل الأساسية في نقشي هذه الظاهرة السلبية، من خلال أن الموظفين يفتقرون للمعرفة الكاملة والكافية فيما يخص مهامهم، وكذلك القوانين التي

تحكم مقر عملهم، هذا ما قد يجعلهم يقعون في الخطأ بكل سهولة سواء بقصد أو غير قصد فهذا راجع لضعف برامج التدريب والتأهيل، بما في ذلك الخطأ وغياب الارشاد والتوجيه المناسب داخل العمل. (قبايلي، د.س، صفحة 4)

- غياب دور القادة في العمل "القيادة الإدارية"، من قبيل المدير أو الرئيس والتي هي في نظر الموظفين القدوة والامثال بها كفخرو اعتزاز، واعتبارها محفز للإنجازات والافتداء بالعمل، ففي حين يرى الموظف عكس ذلك، والتسبب من الرأس الكبير وبؤرة الإنجاز فبذلك يتجاوز اللوائح والنظم، فالقيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات ومواهب العاملين وتسخيرها لرفع انتاجيتها.

- كثرة التقلبات الإدارية وعدم استقرار الجو الإداري في كثير من الإدارات يشجع الموظفين على استغلال المناصب في مكاسب وأمور شخصية يرجع ذلك، أن كثرة التقلبات التي تحدث والتغييرات الطارئة بخصوص المناصب وفي السياسات أو الهيكل التنظيمي داخل الأجهزة.

- عدم التعامل بنظام الحوافز والمكافآت التي هي أساس تشجيع الموظف و تحفيزه، بدورها وسيلة فاعلة لإشباع حاجات ورغبات العاملين في المؤسسة، إذ تلعب دورا بارزا يساهم في رفع مستوى أداء الموظفين، مما يؤدي ذلك لزيادة الإنتاج باعتبارها أداة تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وبالتالي عدم توافرها يؤثر سلبا على أداء العامل وجهده وتفكيره وعامله النفسي، وقد تنقسم تلك الحوافز لنوعين منها، مايلبي الجانب المعنوي، كالتقدير والشكر والترقية وغيرها وأخرى تتمثل في الجانب المادي كالزيادة في الاجر وبما في ذلك المكافآت المالية. (حفناوي، 2019، صفحة 187)

تعد العوامل الإدارية من بين أهم العوامل الأخرى المتسببة في الانفلات الوظيفي وتجسيده في الجانب الإداري المؤسسة ككل، من خلال مجموعة أسباب إدارية تراخت الإدارة في عدم تبنيها والعمل بها، مما أثرت في الموظف وأدت به الى ماقد يسلب طريق بناء على مجموعة تكتيكات إدارية، والتي من بينها كضعف التسيير المتمثل في غياب الرقابة الفعالة وضعف القيادة، مما يسترسب ذلك أثر الأفعال الغير مهنية والغير أخلاقية في مقر عملهم اتجاه مهامهم كما أدى لفقد التنسيق بين أعضائهم وحلول أزمة تقاوم المشكلات الإدارية.

العوامل التنظيمية:

يعد التنظيم عملية أساسية في تقسيم المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة من خلال تحديد الهياكل التنظيمية وانشاء سلاسل التواصل واتخاذ القرارات، وبالتالي لهاته العوامل التنظيمية تأثير كبير على الهيكل التنظيمي وكيفية تنسيق الموارد و الأنشطة، في حين أن ما سنتطرق اليه هو من عدم استقاء الكيفية الصحيحة والفعالة في تنسيق هاته الموارد والأنشطة وغيرها وهي كالتالي:

1- عدم الاستجابة لتنفيذ حاجات ورغبات الموظفين إذ يعتبر هذا العامل جد مؤثر في نفسية الموظف، مما يشعره بالإحباط وعدم التقدير كموظف له مكانته في المؤسسة، مما قد يتجاوز هذا لدرجة شعوره كأنه

سلعة ومورد لتطبيق المهام فقط، بحيث يزيد من معدلات الغياب وعدم الالتزام بمواقيت العمل نتيجة لعدم رضا الموظفين.

- عدم الاهتمام في رصد خطط تساهم في تطوير ورفع مستوى الأداء: أي إهمال الإدارة لتركيزها على إيجاد استراتيجيات وتصورات تنموية تساهم في تطوير الموظف، وهذا ما يعود بالسلب على أداء موظفيها كونها بفعلها هذا قد حدت من ابداع وابتكار الموظف، وبقائه في نفس المسار أو تدهوره لأقل ما هو عليه، بحيث أنه عند غياب خطط التحسين تفقد المؤسسة تقدمها وتتراجع كفاءتها، مما يؤثر سلباً على جودة منتجاتها ويؤدي بها الى انخفاض انتاجيتها وانحدار قدرتها في المنافسة.

- عدم اشراك الموظفين في مشاركة اتخاذ القرارات وهذا من خلال أنه في ظل الممارسة العملية، تتولى السلطة الإدارية مركزية اتخاذ القرار دون اشراك في ذلك، هذا ما ينتج عنه من احباط للروح المعنوية للموظفين والقضاء على تشجيعهم وقتل روح ابداعهم، اذ يشعر الموظف أنه عاجز وغير قادر وغير مسؤول الا في الأوقات الضعيفة والبسيطة في اتخاذ القرار، مما يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية إضافة لسوء توزيع المهام.

- الخلط بين مسؤوليات وواجبات الوظيفة وعدم وضوح مدى ملائمة الوظيفة، مما يدفع بالموظف الى الوقوع في الأخطاء سواء من سبيل نفسه أو من غير قصد، بذلك فيجب التركيز ووضوح كل ما يمكن التعامل به وضوحاً بارزاً شفافاً لاستيعابه من قبل الموظفين ومحاولة اجتتاب الوقوع فيه. (الوافي، 2018، الصفحات 129-131)

- عدم تشكيل المناخ الأخلاقي عبر تمثيل القيم الأخلاقية للجهات الإدارية في رسالة المؤسسة وعدم تفعيلها بصورة عملية، حيث تؤثر القيم الأخلاقية على كامل الطاقم الإداري، فإذا ساد الاحترام والتقدير بين العاملين وطفغان التفاهم بين الإدارة والعاملين فتتجح المؤسسة، فأما إذا كان غير ذلك وعمت قيم الاستغلال والمصالح الشخصية، فيطغى على أثرها الشعور بعدم الأمان والخوف فيسعى كل شخص للتفكير في نفسه طبقاً لاحتياجاته فإذا بها تفقد المؤسسة.

- عدم تشكيل سياسات المنظمة في توزيع الأدوار والصلاحيات في الهيكل التنظيمي وقواعد العمل حيث يظهر هذا في شكل تضارب في المهام وتداخل في الصلاحيات، مما ينعكس سلباً على الإنتاجية ويزيد من النزاعات الداخلية، كما قد يؤدي الى تراجع الروح المعنوية للموظفين وفقدان الثقة في الإدارة نتيجة الشعور بعدم العدالة وغياب التوجيه الواضح.

- عدم تجسيد العمل بالثقافة التنظيمية فهي تؤثر بشكل كبير في تقليل التسبب والحد من الانفلات، اذ يسهم تأثيرها في سلوك الموظفين من خلال القيم والممارسات السائدة في بيئة العمل، وتدعيمها للالتزام والمسؤولية والتواصل الفعال، مما يؤدي الى التفاهم وتقليل الصراعات والازمات السلبية. (سعيد، 2018، الصفحات 84-85)

- ضعف الموارد المادية وعدم تنظيمها واستغلالها حيث ان كل من التكنولوجيا المستخدمة والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها كلها لها تأثير تنظيمي على أداء العمل الإداري، مما يجعل الموظفين اقل حماسا وانضباطا تحججا بالإدارة، او يتم تبذيرها من قبل الموظفين وعم المحافظة عليها.

- قلة البيانات والمعلومات التي يستطيع الموظفون الوصول اليها قد تخفض جودة العمل واتخاذ القرارات اللازمة، مما يخلق للموظف قلقا وتوترا اتجاه عمله والتزامه.(نعيرات، 2022، صفحة 17)

طبقا لما تم عرضه وتفسيره في محتوى العوامل التنظيمية المؤدية أو التي كانت سبب في حدوث ظاهرة الانفلات الوظيفي هي أنها من بين أهم الأسباب السلبية والمؤثرة والواجب من الإدارة التركيز عليها، فسيتم إعطائها صبغة موجزة أو عرض مختصر، يكمن في أنها مجموعة من الممارسات الإدارية الغير مجدية ومنتجة، نظرا لشمولها على المركزية الإدارية في اتخاذ القرار، مما يؤدي الى اضعاف الشعور بالمسؤولية إضافة الى سوء توزيع المهام و الافتقار الى ممارسات تعكس وجود الثقافة التنظيمية، كذلك قصور تنمية في موارد المؤسسة أي قصور في الامكانيات المالية ونقص في التجهيزات والموارد المادية، هذا ما يؤثر في الموظف وعلى علمية سير أدائه.

العوامل الفنية:

تتمثل العوامل الفنية للمنظمة فيما يلي:

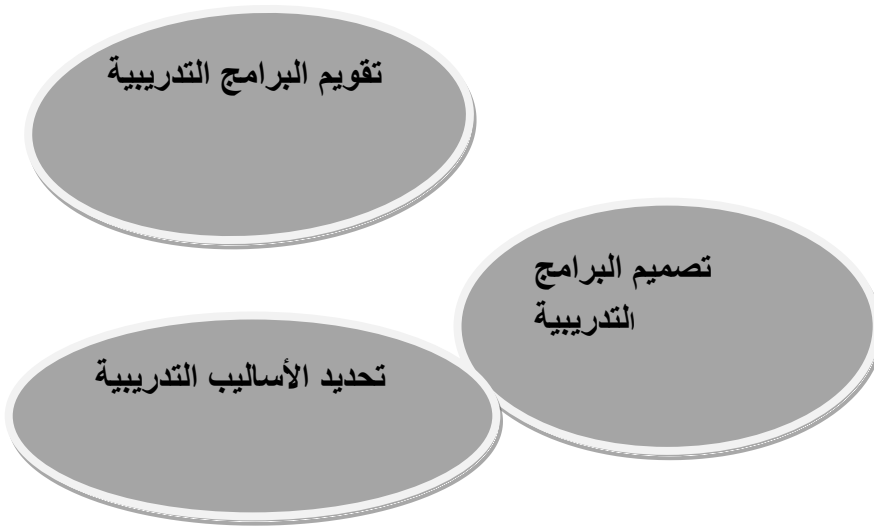
-نقص الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين لرفع كفاءتهم : يعتبر التدريب كمحاولة وخطوة أساسية لتغيير ممارسات الموظفين مما يمكنهم من سلك طرق وأساليب ممارسة تختلف بكثير عما كانوا يسلكونه في أداء مهامهم، كتغيير وتطوير في المهارات والقدرات مما قد يطور من تفكيرهم فلا يقتصر دوره في انه كعملية تساهم في تعلم المعارف والطرق والأساليب فقط، بل هو كإعادة تغيير في لجذور الفكرية للموظف وزيادة انفتاح قابليته على أداء عمله وبهذا فإهماله من طرف الإدارة يعد تأثير سلبي ذات مساهمة في القضاء على الروح العملية والإبداعية للموظف، مما يؤدي به الى نقص الخبرة ومنها انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف التشغيلية من خلال كثرة الأخطاء وتصليحها وغيرها .

الشكل رقم (02): العملية التدريبية

صورة توضيحية للعملية التدريبية

تحديد الاحتياجات
التدريبية

تحديد أنواع
التدريب



(العرب، د.س، صفحة 117)

- إهمال النظر على حسب الكفاءة والقدرة التي يتحلى أو يتميز بها العامل، فيعتبر تهمة كفاءة الموظفين من أكثر الأسباب المحطمة لنفسية الموظف وشكل من أشكال التمييز المقلص لفرص تنمية وازدهار هؤلاء الأشخاص، سواء بالنسبة لمرحلة التوظيف من خلال تشغيل الأفراد الغير كفؤ في المناصب الغير مناسبة لهم، أي العمل بأسلوب غير عادل مع جميع الموظفين كأن نجد الفرد لا يستهل الوظيفة أو أنها في غير تخصصه وعدم تطابقها مع مؤهلاته، ونجد هذا التهميش من خلال عدم تقدير وجوده في المؤسسة كعامل مساعد في اقتراحات عملية أو اتخاذ قرار بأمر اداري طارئ، كون أنه لو تم تقدير الإدارة لهذا العمل لكان العامل يطرح مزيدا من العطاء والإنجاز ويكرس في نفسه حب المؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها، بينما الإدارة تجاهلت ذلك، مما أدى فعلها هذا الى تثبيط نشاط الكفاءات واصابتها بالإحباط والاغتراب، مما ساعدتها في النزوح الى طريق الانحراف.(مشاد، 2021، صفحة 90)

- غياب الرقابة الذاتية: تعتبر الرقابة الذاتية أنها شيء نابع من داخل الفرد أي أنه مراقب نفسه وحريص على أفعاله بنفسه انطلاقا من حسن مبادئه وأخلاقه وإيمانه، بأن الأمور لا تحل بالغش والاستغلال والاستياء، وأن العمل في حد ذاته هو أمانة أو ثمن عليها ومن واجبه أن يقوم بها على أكمل وجه لان الله يعلم كل خفاء وهو أفضل محاسب و رقيب من أي رقيب كان، فلا يسمح لنفسه بتجاوز الحدود المرسومة والمسموح له بها في جميع شؤون حياته مع تحمل نتائج وقوعها، وحتى ولم يكن ضمير الموظف يقظا فمن مسؤولية الإدارة لتحقيق أهدافها ورفع انتاجها والعمل على انضباط عمالها بأن تكون كفيلة بهذا، من ناحية العمل على تعزيز الوعي لدى موظفيها، ومن خلال قيام حملات أو لوائح توعوية تعمل على تحفيز الالتزام الأخلاقي، وبالتالي فالتكامل بين الإدارة والرقابة الذاتية يكمن في تحقيق

الاستقرار الوظيفي ويرفع من الإنتاجية والابتكار في المؤسسة، مما يعكس غيابها من وجود نتائج سلبية على الموظف في حد ذاته والمؤسسة ككل. (رمضان، 2022، صفحة 1175)

-انعدام الوسائل التي تسمح بتسهيل التواصل بين الإدارة والعمال: تعتبر وسائل الاتصال وسائل جد مهمة ولا يمكن للإدارة من تجاوزها وتهميشها، كون أن ذلك يؤدي الى صعوبة أفراد المؤسسة في الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل والمؤسسة، مما يولد الغموض بخصوص أي توضيحات أو تغييرات أو تجديدات في العمل وغيرها، فالاتصال الفعال يجعل المؤسسة ككل تتموقع في مكانها المناسب نظرا لما يحققه من تنسيق بين الأفعال والتصرفات، مما قد يتكون من مجموعة متكاملة من الوظائف والأدوار، أما اذا اختل التواصل وهدم النسق فتفقد الأفعال والتصرفات تنسيقها، وبالتالي يعيق غياب التواصل الإدارة عن فهم احتياجات العمال والتفاعل مع مشكلاتهم في الوقت المناسب، والتأثير في جودة القرارات الإدارية، مما ينتج عن ذلك انحياز أعضاء المؤسسة الى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة للمؤسسة. (كرام، 2020-2021، صفحة 31)

-انعدام الوسائل التكنولوجية والعمل بها: ان غياب استخدام الوسائل التكنولوجية في مقر العمل يترك أثرا كبيرا على كفاءة أداء وإنتاجية العاملين، مما يساهم في ذلك في عرقلة سرعة أداء المهام إضافة الى استنزاف وقت أكثر من اللازم لتنفيذها، حيث أنها تتطلب جهدا كبيرا قد يتسبب في ملل الموظف والتهرب من العمل، كون أن الاعتماد على الأساليب التقليدية في انجاز الوظائف يحد من الابتكار والتطوير الفكري للعامل.

-عدم المبالاة بتوفير بيئة عمل ومناخ ملائم : تعد البيئة أو المناخ من أهم المتغيرات المعبرة عن جو العمل داخل المؤسسة و المؤثرة في عملية التنمية الإدارية من خلال تأثيره على الأداء الإداري في تدعيم الموظفين ومساعدتهم على تحسين أدائهم الوظيفي، فإهمال الإدارة اهتمامها بمناخ المؤسسة قد تسبب في انهيارها وعمال طاقمها الإداري، كون أن غياب هذا يعني أنه لاوجود لسبيل الملائمة بين المهارات وقابلية الموظفين من جهة وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى، مما ينفي بروز علاقة مباشرة بين المناخ وتحسين أداء العاملين لتنفيذ أهداف التنظيم، فهذا يحد من قدرة العاملين على اشباع حاجاتهم فتتغلب عليهم مظاهر عدم الرضا والإهمال من ثم التسبب تدريجا الى الانفلات. (العيفة، 2016، صفحة 46)

-عدم تناسب الدخل الذي يتقاضاه العامل مع مستوى معيشته: (عثمان، 2017، الصفحات 19-20) نظرا لأهمية الدخل فيعتبر من أهم العوامل التي تساعد على تكوين علاقة مضطربة بين الموظفين والإدارة لدوره كمصدر جوهري في تحريك المورد البشري، فمن المعروف أن رغبة الفرد في دخله وحبه لعمله تتوقف لحد كبير على ما يحصل عليه من دخل يلبي احتياجاته فعدم اقتناع الموظف بدخله، قد يؤدي به الى طرق أخرى قد تكون ملتوية تؤدي به الى عدم انضباطه وتسيبه، أو كان يقوم بممارسته

لعمل آخر واهمال العمل السابق الى غير ذلك، وبالتالي فالإدارة لم تهتم بوضع خطط حول الأجور والرواتب. (شرمات، 2021، صفحة 61)

واستنتاجا لما تم عرضه حول اهمال العوامل الفنية والتي كانت أحد العوامل السلبية والمؤدية الى انفلات العاملين نظرا لإهمال الإدارة لبعض الجوانب الفنية للمؤسسة، والتي بدورها كانت كنقطة ضعف اتجاه المؤسسة، طبقا لما أهملته من مقومات تنهض بالعنصر البشري كمورد وموظف، حيث هدمت بأفعالها سمة التواصل الداخلي وعدم الاهتمام بتدريب الموظفين والقصور في تعزيز روح الرقابة الذاتية للموظف، مع هذا كله إضافة الى عدم توفير الموارد اللازمة رغم نقص الدخل المقدم وعدم تقدير الكفاءات وغيرها، من العوامل الأخرى التي غضت النظر في التركيز عليها، مما ساهم في خلق فجوة وظيفية تسيبية مؤثرة تأثيرا بالغا على أداء عمالها وإعاقة تحقيق أهدافها.

العوامل الشخصية:

على غرار العوامل و الأسباب السابقة أنه لا يمكن أن تكون عوامل من صلب المؤسسة، فقط بل تتطرق الى أسباب أخرى ناتجة من ذات العامل نفسه وتتضمن في:

- الضيق والقلق حيث أنه عندما يجد الفرد صعوبة في تحقيق رغباته وحاجاته الأساسية يتولد لديه شعور القلق والضيق، نتيجة مشاكل أسرية أو مالية أو عملية تؤثر على التركيز والأداء من خلال انخفاض أدائه نتيجة التكاسل في العمل، التأخر المتكرر، ضعف الالتزام وغيرها.
- عدم الولاء للمؤسسة حيث أن عدم إحساس الموظف بارتباطه بها وعدم مشاركتها الأهداف التي ترغب في الوصول اليها (العبري، 2021، صفحة 15)، يولد عنده الشعور بالاعترا ب وعدم الانتساب لها، فيلجأ للضرر بها معنويا أو ماديا، حيث يعتبر الولاء من العوامل الأساسية التي يجب على المؤسسة تدعيمها ومن ثم استغلالها، ولما نقول هنا المؤسسة فالمقصود هنا هو المستويات العليا للإدارة، لكن مانراه هو عكس ذلك فقد همشت الاهتمام به فلو كان الاهتمام به لبرزت نتائجه ولم يكن هذا الانفلات. (خالد، د.س، صفحة 49)

-الخبرة القليلة التي يتمتع بها العامل هذا سبب يدفعه للانفلات في العمل، حيث تعتبر خبرة الموظف عاملا رئيسيا لتحديد نجاح المؤسسة، حيث لها تأثير على الإنتاجية و الكفاءة فقلة الخبرة تؤدي بالموظف لكثير من العراقيل والمشاكل والضغوط، مما يحتاج الموظف اليه من توجيه وتدريب مستمر كونه معرض لنسبة كبيرة من الأخطاء إضافة الى عدم قدرته على اتخاذ قرار صائب لذا يجب الاهتمام بخبرة الموظف والعمل على توجيهه وتدريبه فغياب هذا الاهتمام من طرف الإدارة فيسير به انطلاقا الى عدم الانضباط الوظيفي وانخفاض أدائه.

- تدخل العلاقات الشخصية في علاقات العمل الرسمية من خلال خلط الموظف بين أموره وعلاقاته الشخصية وبين أموره المهنية، وهذا ما يسبب التسيب وطغيان المصالح الشخصية كالمحاباة والوسائط وغيرها.
- سوء التنشئة الاجتماعية للموظف أو المسؤول الإداري وفساد أخلاقه وقيمه الاجتماعية، قد تتعارض قيم الموظف مع ثقافة المؤسسة، مما يؤدي به الى ارتكاب تصرفات وأفعال لا تصلح في المجال الوظيفي حيث يعرض مكانة المؤسسة ومستوى أداء العمل الى أدنى الخطوط الوظيفية.
- غياب العدالة التنظيمية: و"المقصود بها هنا هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة".
- وتعرف العدالة التنظيمية أنها: "محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة".
- وبالتالي أن عدم إدراك الفرد للعدالة التنظيمية وشعوره بها، من خلال نزاهة وموضوعية المخدرات والمداخلات في المؤسسة، ينتج عنه شعور عدم الرضا الوظيفي طبقا للإحباط الذي ينتابه، والذي يكون سبب في انتهاجه لسلوك غير أخلاقي مهنيا ومضاد لتحقيق ما هو مطلوب منه، وما هو من مسؤولياته، مما يرجع بالسلب على تحقيق أهداف المؤسسة كالغياب وعدم الانضباط والإخلاص وانخفاض الإنتاجية وعدم الولاء للمؤسسة.(العزاوي، 2011، الصفحات 15- 16)
- انعدام الرضا الوظيفي للموظف فيما يخص العمل وقواعده وأساليبه: فتقبل الموظف المحدود للعمل والشعور بعدم القناعة به قد يؤثر سلبا على توجهات العامل و أسلوب عمله وجودته، من خلال اضعاف تركيزه والحد من قدرته على التفكير والابداع والانجاز، نتيجة انزعاجه حول مستوى الدخل المدفوع أو نمط الاشراف الذي يخضع له أو قد يكون لعدم ارتياحه في التعامل مع الزملاء، فيؤدي به الى عدم الانضباط والالتزام بقواعد المؤسسة، قد يخل يقوانينها وقد يتسبب في مشاكل وأداء اضطرابات بين العمال، مما ينعكس هذا على أدائه كموظف وعلى المؤسسة كمورد بشري يساهم في ارتفاع انتاجها وجودة أداء مواردها.(جدي، د.س، صفحة 93)
- طغيان التطلعات الطبقية والتميز العنصري في الهيكل الإداري.(سكران، 2017، صفحة 167)
- ضعف الوازع الديني يعد من أهم عوامل تقشي الانفلات، حيث يقصد به الابتعاد عن القيام بالواجبات الدينية التي هي مفروضة على الفرد من خلال التقصير في أدائه فيها، فهذا ينعكس سلبا على شخصيته والسير بها يدفع به الى المحرمات والمحظورات وكل ما هو منافي للأخلاق سواء بصورة جزئية أو كلية (سليم، 2017، صفحة 823)، فهو الانسان الذي لا يتورع عن ارتكاب المعاصي والخطايا والمقصر في أداء واجباته سواء في واجباته الشخصية أو العملية، خاصة فيما يتعلق بالجانب العملي، حيث نجد العامل يتعامل مع عمله كعمل شكلي مما يترتب عليه التهاون واللامبالاة في عمله وعدم الحرص عليه

والإخلاص فيه، كونه متناسي بأن هذا العمل موصى به من الله تعالى كعبادة، فالفرد العامل لا يعير للأخلاق المهنية أي اعتبار فهو يفكر في الربح والراتب فقط، كون أنه من أبرز أسباب هذا الضعف الديني يرجع لضعف الأجور التي يتقاضاها الموظفين، وبالتالي كلما ضعفت المبادئ الدينية لدى الموظف كلما اقترب من الانحراف والانفلات. (هارون، 2018، صفحة 637)

تعد العوامل الشخصية والنفسية من بين أهم العوامل المهمة و التي لها دور فعال في سير العمل الوظيفي، كونها ناتجة من صميم الشخص ذاته والمعبرة عن مبادئه أخلاقه في كونه شخص ذو انضباط والتزام سوي سواء بصفته موظف ملتزم أخلاقيا في عمله أو شخص متخلق في حياته الإنسانية، بمعنى آخر أنها تعطي له السمة الواردة عن هذا المورد البشري من سلب وإيجاب، أما فيما يلي تحليله في المحتوى تم تفسير العوامل الشخصية السلبية التي تصدر من المورد البشري وماتسببه من نتائج وخيمة تضر بنجاح المؤسسة والتي كانت مجسدة في تنشئته الاجتماعية واضطرابات النفسية كالضيق والقلق أو ماكان سبب في عدم رضاه بخصوص عمله أو فقدانه وعدم تشبعه بالأسس الدينية و الأخلاقية فكلها عوامل نابعة من ذات الشخص .

العوامل القانونية:

تعد العوامل القانونية من الضوابط الأساسية التي تؤثر على السير السليم للمؤسسة، اذ تشكل الإطار الناظم لضبط أداء موظفيها وممارساتهم من خلال مجموعة من القواعد الملزمة لهم والتي تجبرهم على الانضباط، وبالتالي عدم العمل بها أو عدم تفعيلها، أو الاغفال عنها من طرف الإدارة يؤدي الى بعض الأفعال السلبية والتي قد تؤثر تأثيرا بالغا على ضبط الأداء الوظيفي والتي تتمثل في النقاط التالية:

- عدم وضع قوانين رادعة تعاقب المنفلتين وعدم العمل على فعاليتها تطبيقيا، حيث أنه عندما يجد الموظف نفسه في طريق ارتكاب أفعال خارج نطاق العمل ولايوجد ما يحد أخطائه نظرا لتغاضي الإدارة عن المخالفات الوظيفية.
- تساهل الإدارة في طريقة تعاملها مع أفعال وسلوكيات الموظفين، من خلال تجاوز الاخطار وعدم المعاقبة عليها، ففي بعض الأحيان يعد التساهل مع الموظفين أداة سلبية ضد المؤسسة كون ان بعضهم لاينطبق معهم التساهل بل تقتضي الضرورة الى استخدام معهم الأسلوب الصارم. (بوقرة، 2018، الصفحات 263- 264)

- ضعف في مستوى التشريعات القانونية للإدارة وعدم العمل على تطويرها. (زكي، 2021، صفحة 164)

وبالتالي يمكن القول انطلاقا مما سبق حول العوامل القانونية هو أنه مثلها مثل العوامل الأخرى لها تأثير كبير على تغيير أداء الموظف ومستوى انضباطه، فمنهم من الموظفين من ينطبق معه القانون

الرادع ومنه من ينطبق معه القانون المرن وغيرها من الأساليب، على الإدارة اتباع أساليب فعالة تحد من ارتكاب او محاولة ميل الموظف عن الصواب في مجال العمل.

خلاصة الفصل:

من خلال عرض وتحليل موضوع الانفلات الوظيفي و التعمق في مظاهره المتمثلة في التسبب الوظيفي والتغيب الوظيفي، بهدف الوصول للعوامل التي كانت وقد تكون سبب في وجود هذا الانفلات الوظيفي في المؤسسات، حيث تم تحديد مفهومه بدقة، بأنه حالة من اللانضباط يدخل فيها الموظف في مجال عمله فتؤثر عليه وعلى المؤسسة بأكملها، مما أن هناك عدة عوامل تدفعه لذلك سواء شخصية نابعة من ذاته أو عوامل إدارية أو تنظيمية وفنية من طرف الإدارة الى غير ذلك والتي من بينها كغياب الضمير المهني في ذات الموظف، أو ضعف الرقابة، و تفعيل التشريعات القانونية الصارمة كون أنه ليس كل الموظفين ينطبق عليه أسلوب واحد بل كل موظف ومايتوافق معه من أسلوب يناسب تفكيره ومستوى انضباطه.

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية

أولاً: تحديد مجالات الدراسة

ثانياً: عينة الدراسة

ثالثاً: المنهج المستخدم

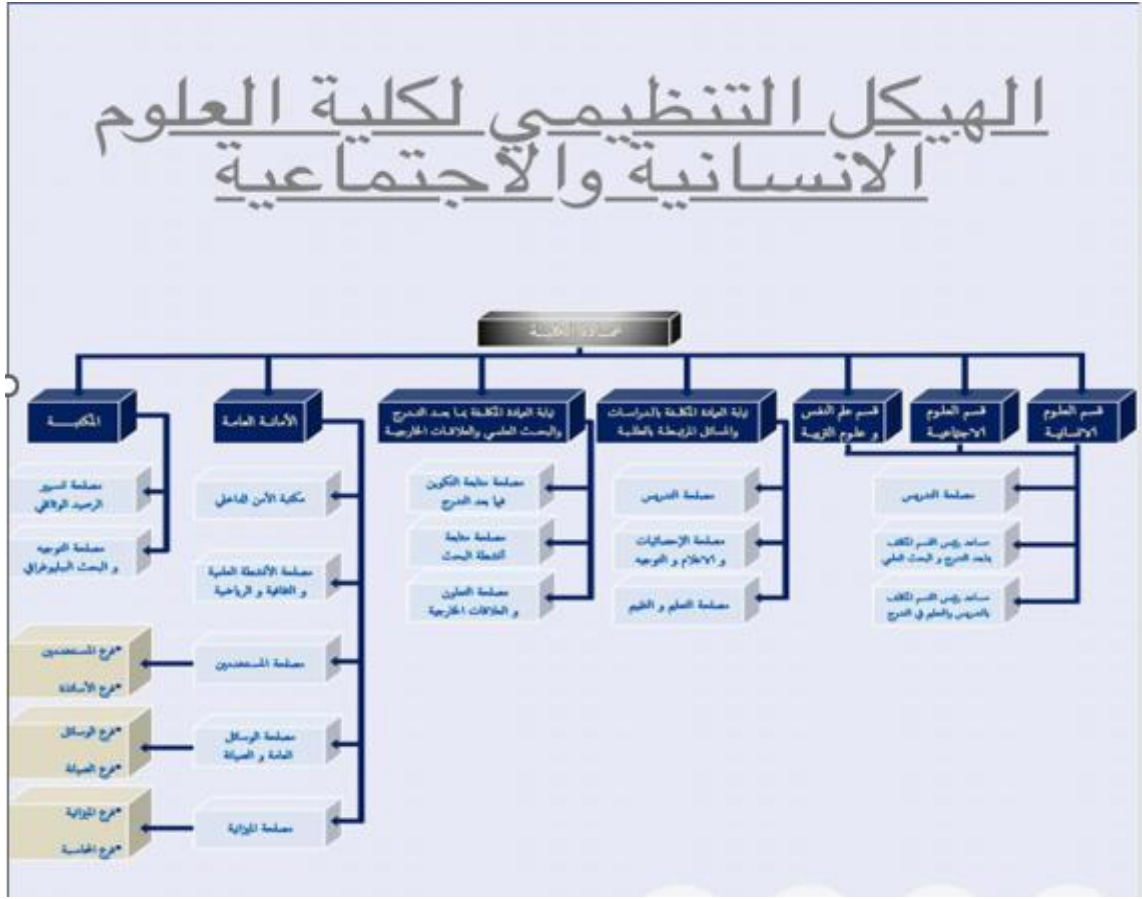
رابعاً: أدوات جمع البيانات

بعد تقديم وعرض الجانبين أوالاطارين السابقين المتمثلين في الإطار المنهجي والنظري للظاهرة محل الدراسة، سيتم الانتقال الى الفصل الثالث المتمثل في الجانب الميداني الذي يمثل صلب البحث ومرتكزه الواقعي من خلال ضبط وتحديد الأماكن التي تم فيها تسليط أساسيات هذا البحث كالمجال المكاني والزمني والبشري للدراسة.

أولاً: تحديد مجالات الدراسة

المجال المكاني: لقد شملت دراستنا مؤسسة جامعة محمد خيضر لولاية بسكرة. اذ تقع على بعد حوالي 2 كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي الى مدينة سيدي عقبة. أنشأت جامعة محمد خيضر بالمعاهد الوطنية الآتية:
-معهد الري (المرسوم رقم 84-254 المؤرخ في 18-8-1984).
-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 18-8-1986).
تحولت هذه المعاهد الى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 92-295 المؤرخ في 7-7-1992. وبصدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في: 7-7-1998 تحول المركز الجامعي الى جامعة تضم ثلاث كليات وسبعة اقسام. كما تم إضافة كلية رابعة بعد ذلك.
وبمقتضى المرسوم رقم : 90/9 المؤرخ في 17-2-2009، أصبحت الجامعة مشكلة من ست (6) كليات وواحد وثلاثين (31) قسما تضم مختلف الميادين والتخصصات.

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



المجال الزمني: نظرا لاختلاف الآراء حول ما يخص المجال الزمني للبحوث الميدانية كون ان البعض

منهم يرى أن بدايته ابتداء من اختيار الموضوع الى نهاية البحث، ومنهم من يرى ان بدايته مع بداية نزول الباحث الى الميدان الى غاية خروجه منه غير ان الراي الأخير هوالسائد والأرجح بين الآراء حيث تم فيه تقسيم المجال الزمني لدراستنا الى 3مراحل وهي:

مرحلة استطلاعية: اذ تم فيها الحصول على رخصة اذن من أجل الموافقة على اجراء الدراسة الميدانية أولا، ثم الحصول على العدد الإجمالي للموظفين والعمال في الكلية وتوزيع عدد العمال على المصالح لتحديد مجتمع الدراسة، باعتبار أنه في دراستنا تهمننا فئة الموظفين وبم ا أنه تم اختيارنا للمؤسسة نفسها التي نزاول التعليم فيها لم يتم الاستفسار كثيرا عنها.

وقد دامت هذه المرحلة ابتداء من 2025/4/14 الى غاية 2025/4/14

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

مرحلة تفريغ الاستمارات وتحليل البيانات واستخلاص النتائج: امتدت هذه المرحلة من 2025/4/22 الى غاية 2025/4/26.

المجال البشري:

مما لا شك فيه أن لكل بحث مجتمع تدور حوله الدراسة ويقصد به "التحديد الدقيق لمجتمع الدراسة ومعرفة مفرداته أي تحديد مجال المجتمع الكلي الذي سنختار منه عينة الدراسة فهو بالتالي يشمل عناصر المجتمع الذي سنجري عليه الدراسة"

وعادة ما يواجه الباحثون مشكلة الاعداد الكبيرة لمجتمع البحث محل الدراسة، وهذا ما يؤدي الى صعوبة دراسته، وذلك ما يترتب عليه من مصاريف مالية باهضة، ووقت طويل وجهد بشري كبير، بالإضافة الى الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء جمع البيانات من كل أفراد المجتمع، وهذا ما يجعل الباحث يتجه الى دراسة عدد صغير من الناس، يمثلون المجتمع الكلي أفضل تمثيل، ويطلق على هذا العدد الصغير من الناس بعينة الدراسة.

وقد تمثل مجتمع البحث في موظفين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية البالغ عددهم 67 موظف.

ثانياً-عينة الدراسة:

يلجأ الكثير من الباحثين الى العمل بنظام العينة وهذا لاختصار الوقت والتكلفة والجهد، وبالتالي فالعينة هي النموذج الذي يجري عليه الباحث عمله عليها، فقد اخترنا أحد نماذج العينات العشوائية الاحتمالية (العينة البسيطة) نظراً لتجانس المجتمع وصغر حجمه، قد قدر عددهم 34 موظف من خلال اجراء العملية التالية:

ثالثاً-المنهج المتبع في الدراسة

يعد المنهج العلمي هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لمشكلة من اجل اكتشاف الحقيقة ويتم اختيار هذا المنهج طبقاً لنوع كل مشكلة وما يناسبها. او هو يتمثل في أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها للوصول لنتائج حول دراسته. (المحمودي، 2019، صفحة 35) والمنهج المتبع هنا في دراستنا هذه هو المنهج الوصفي كمنهج ملائم لطبيعة الدراسة وأهدافها. ويعرف المنهج الوصفي بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي من خلال وصف الظواهر الطبيعية او الاجتماعية للوصول الى أغراض محددة قصد اثباتها بحقائق علمية. (ناصر، 2022-2023، صفحة 13)

لذلك فالمنهج الوصفي هو المناسب للدراسة الراهنة حيث نهدف الى اكتشاف مجموعة من الحقائق حول الظاهرة المدروسة المتمثلة في عوامل الانفلات الوظيفي للإحاطة بمظاهرها وأسبابها في المؤسسة ومدى خطورتها.

رابعاً-أدوات جمع البيانات:

يستلزم البحث العلمي أدوات تساعد الباحث على القيام بهذا البحث ولابد للباحث اتباعها واستخدامها لاستطاعته في الوصول الى نتائج مرضية تحقق نجاح بحثه. حيث قمنا في هذه الدراسة بالاعتماد على الأدوات التالية المتمثلة في المقابلة والاستبيان. **المقابلة:** "تعتبر المحادثة عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول الى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته". (سلامي، 2024، صفحة 187) تهدف الى التعرف على أسباب الظاهرة من خلال الالتقاء المباشر بين الباحث والمبحوث انطلاقاً من طرح أسئلة من قبل الباحث على المبحوث لتشخيص واتضاح الحقائق. حيث استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المقابلة المقننة على النحو التالي: مقابلة مع عميد الكلية ومقابلة مع مصلحة المستخدمين ومقابلة مع الأمين العام وكان استخدامنا لأداة المقابلة لجمع المعلومات والبيانات حول عوامل الانفلات الوظيفي بالإضافة الى أنها ساعدتنا في تحليل وتفسير النتائج.

الاستبيان:

هو مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمسترسلة من خلال ارتباطها ببعضها البعض يختارها ويضعها الباحث لتحقيق مايريد الوصول اليه في مشكلته البحثية. (المحمودي، 2019، صفحة 126) وبالتالي يعتبر من بين أحد وسائل جمع البيانات، حيث تم بناء وصياغة أسئلة الاستمارة بطريقة هادفة اعتماداً على الأسئلة الفرعية للبحث، في البداية تم صياغة استمارة مكونة من 45 سؤال بداية من 2025/03/01 الى غاية 2025/04/03 وبعد عرضها على بعض الأساتذة المحكمين وهم الأساتذة مشري سميرة والاستاذة زرفة والاستاذ منسول الصالح وعلى ضوء توجيهاتهم وأرائهم القيمة خلال الفترة الممتدة من 2025/4/07 الى 2025/04/08 تم تعديل الأسئلة ليصبح عددها 26 سؤالاً، وقد تضمنت الاستمارة 26 سؤالاً ضمن 3 محاور كمايلي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية يضم الأسئلة من (1-8).
- المحور الثاني: التغيب الوظيفي يضم الأسئلة من (9-17).
- المحور الثالث: التسبب الوظيفي يضم الأسئلة من (18-26).

الفصل الرابع:
تحليل وتفسير البيانات
وعرض النتائج

الفصل الرابع: تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

أولاً- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الأول

ثانياً- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الثاني

ثالثاً- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الثالث

رابعاً- عرض ومناقشة النتائج.

خلاصة

بعد كلمات إنجاز في الدراسة إلا أن هذا لا يتوقف عند ذلك الحد، بل يتعدى إلى تحليل وتفسير تلك الإحصائيات والمعلومات تحليلًا معمقًا للوقوف على جوانب المشكلة الحقيقية من واقع الطبيعة التجريبية الميدانية، بناءً على الاستمارات السابقة والتي أجريت، من خلال تفرغها في جداول تحليلية لاستخراج النتائج النهائية.

أولاً- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الأول:

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الاختيارات	التكرار	النسبة
ذكر	13	38.23%
انثى	21	61.76%
المجموع	34	99.99%

يبين لنا الجدول أعلاه خصائص العينة من حيث الجنس، حيث يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن عدد الاناث أكبر من عدد الذكور، وقد قدرت نسبة الاناث بـ 70.58%، وهو ما يعادل 21 فرداً من المجموع الكلي لأفراد العينة، أما الذكور فقد قدرت نسبتهم بـ 29.41%، وهو ما يعادل 13 فرداً من المجموع الكلي لأفراد العينة، فهذا التباين البارز بين نسبة الذكور والاناث يوضح عزوف الجنس الذكوري عن العمل الإداري والهجرة والتوجه إلى مجالات أخرى، كالهندسة والحرف والتجارة بينما تبقى النساء في القطاعات الإدارية، إضافة إلى برامج التوظيف التي أصبحت تدعم توظيف المرأة في الإدارة، ظروف والتزامات، كذلك لارتفاع نسب التحصيل العلمي للإناث على التحصيل العلمي للذكور ساهم في تأهيلهن لشغل المناصب الإدارية .

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية:

الفئات	التكرار	النسبة
30-26	1	2.94%
35-31	4	11.76%
40-36	7	20.58%
45-41	8	23.52%
50-46	6	17.64%
55-51	2	5.88%
ممتنع	6	17.64%
المجموع	34	99.96%

يبين الجدول أعلاه الفئات العمرية لأفراد العينة، حيث يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أكثر فئة عمرية هي تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 45 سنة وقدرت نسبتهم ب 23.52%، وهوما يعادل 8 افراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، ثم تليها ونسبة اقل الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 36 و 40 سنة حيث قدرت ب 20.58%، وهو ما يعادل 7 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، لتليها بعد ذلك فئة اقرب اليها تتراوح ما بين 46 و 50 سنة و المقدرة بنسبة 17.64%، مما تعادل 6 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، بعدها تأتي الفئة ما بين 31 و 35 والتي تمثل اقل سنا من الفئات التي تسبقها، حيث تعادل 4 افراد، لتليها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 51 و 55 سنة حيث قدرت ب 5.88 %، وهو ما يعادل فردين من المجموع الكلي لأفراد العينة، وأخيرا تليها الفئة التي ما بين 25 و 30 وهي اصغر فئة عمرية وأقل نسبة من بين النسب السابقة، حيث قدرت ب 2.94%، بما يعادل فردا واحدا من مجموع افراد العينة، فيما امتنع البعض من الإجابة وقد قدرت نسبتهم ب 17.64%، وهو ما يعادل 6 افراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، وهم من الذكور فربما يعود هذا الامتناع الى النسيان فقط أو انه راجع لطبيعة الشخص في عدم الإفصاح عن عمره.

لوحظ من خلال البيانات أعلاه أن المؤسسة شملت مختلف الفئات العمرية من أصغر سن الى أكبرهم، فأكثر فئة عمرية مكررة هي فئة الكهول حيث قدرت ب 73.5%، وهو ما يعادل 25 فردا، بينما نجد فئة الشباب قليلة تعادل بفرد واحد، ومن هذا نستنتج ارتفاع نسبة الكهول أكثر من نسبة الشباب، لان المؤسسة لا تعمل بنظام التوظيف او أنها تشهد توقف شبه تام عن التوظيف، هذا مآدى بالاختلال في الهرم العمري للعمال، فأصبحت فئة الشباب تنحاز الى الاشغال والوظائف الأخرى.

جدول رقم (3) يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الاختيارات	التكرار	النسبة
أعزب	10	29.41%
متزوج	24	70.58%
المجموع	34	99.99%

يبين لنا الجدول أعلاه الحالة الاجتماعية لأفراد العينة، حيث يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة يمثلون الفئة المتزوجة حيث قدرت نسبتهم ب 70.58%، وهوما يعادل 24 فرد من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين نجد البعض الاخر المتبقي يمثلون الفئة العازبة بنسبة قدرت ب 29.41%، وهو ما يعادل 10 افراد من المجموع الكلي لأفراد العينة.

لوحظ من خلال البيانات أعلاه أن أغلب أفراد العينة متزوجون، مما قد يؤثر ذلك على مسيرتهم العملية، نظرا لإحاطتهم بعدد من الالتزامات الاسرية والاجتماعية، كتوفير احتياجات الأبناء والاسرة وغيرها، حيث انه قد يشكل عليهم ضغط وتوتر نفسي يؤدي بهم الى عدم التركيز أو الى تأثيرات جانبية

تستنفذ وقتهم من خلال تأخيرهم أو تعطيلهم، حيث ينعكس ذلك أيضا على فئة العزاب من خلال الالتزامات العائلية كمرعاية الأهل (كبار السن).

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد حسب مكان الإقامة:

الاختيارات	التكرار	النسبة
قريب من مكان العمل	14	41.17%
بعيد من مكان العمل	20	58.82%
المجموع	34	99.99%

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب مكان إقامتهم، حيث يتضح لنا أن أكثرية أفراد العينة يقيمون في الأماكن البعيدة عن مقر العمل حيث قدرت نسبتهم بـ 58.85%، وهو ما يعادل 20 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، ثم يليهم أفراد العينة الذين يقطنون قريبا من مكان العمل بنسبة قدرت بـ 41.17%، وما هو يعادل 14 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة. مما يتضح لنا أن أكثرية الموظفين الذين يقطنون في الأماكن البعيدة عن مقر عملهم، قد يكونون أكثر عرضة من غيرهم للمشكلات الوظيفية وعدم استقرار الحياة العملية كونهم يتعطلون عن العمل، لما قد يسببه بعد المكان عن العمل، كالتأخر نتيجة عدم وجود مواصلات، إضافة إلى الإرهاق الجسدي والنفسي الذي يصاب به بسبب طول الطريق، كون أن بعد المسافة يخلق إحساسا بالإرهاك والضغط اليومي، مما يؤثر على الموظف ويؤدي به إلى تأخيرات عملية مكررة كذلك كثرة الغيابات، أيضا قد يدفع به إلى طلب إجازات بين حين وآخر أو مغادرة مكان العمل مبكرا قبل ختم الوقت المطلوب.

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوقت المتطلب للوصول:

الاختيارات	التكرار	النسبة
أقل من 15 دقيقة	2	5.88%
من 15 إلى 30 دقيقة	9	26.47%
من 30 إلى 45 دقيقة	11	32.35%
من 45 إلى 60 دقيقة	6	17.64%
60 دقيقة فما فوق	6	17.64%
المجموع	34	99.98%

يبين لنا الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الوقت المتطلب للوصول، حيث نجد أن أكثرية أفراد العينة يتأخرون في الوصول إلى مكان العمل، والتي تتراوح مدة وصولهم من 30 إلى 45 دقيقة حيث تقدر

نسبتهم ب 32.35 %، وهو ما يعادل 11 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، ثم يليها البعض الآخر الذي يستغرق من 15 الى 30 دقيقة بنسبة قدرت ب 26.47 %، وهو ما يعادل 9 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، ثم يليهم أفراد العينة الذين يتأخرون في الوصول الى مكان العمل حيث تستغرق مدة وصولهم من 45 الى 60 دقيقة بنسبة قدرت ب 17.64 %، وهو ما يعادل 6 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، بعدها يليها الأفراد الذين يتراوح وقت وصولهم من 60 فما فوق بنسبة تعادل الفئة التي تسبقها حيث قدرت ب 17.64 %، و آخر نسبة لأفراد العينة تتراوح ب أقل من 15 دقيقة، حيث قدرت بنسبة 5.88 %، وهو ما يعادل فردين من المجموع الكلي لأفراد العينة .

لوحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثرية أفراد العينة يتأخرون في الحضور الى مكان العمل حيث قدرت نسبتهم ب 32.35 %، مما يفسر ذلك الى بعد المكان وعدم وجود مواصلات يستدعي استغراق وقت طويل في الوصول الى مكان العمل، خاصة مع تعطل المواصلات وغلق الطرق لإعادة الهيكلة وازدحام المرور .

جدول رقم (6) يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الاختيارات	التكرار	النسبة
متوسط	1	2.94%
ثانوي	5	14.70%
جامعي	23	67.64%
ماجستير	4	11.76%
دكتوراه	1	2.94%
المجموع	34	99.94%

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي، حيث يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي جامعي، حيث قدرت نسبتهم ب 67.64 %، وهو ما يعادل 23 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين قدرت نسبة المستوى الثانوي ب 14.70 %، وهو ما يعادل 5 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، ثم تليها نسبة الذين بلغ مستواهم ماجستير 11.76 %، بما يعادل 4 أفراد، بعدها يليها الأفراد الذين بلغ مستواهم المتوسط و الدكتوراه في نفس المرحلة ونفس النسبة ونفس عدد الأفراد، حيث قدرت نسبتهم ب 2.94 % وهو ما يعادل فردا واحد من مجموع الأفراد الكلي لأفراد العينة.

ونظرا لارتفاع نسبة الموظفين الجامعيين لوحظ أنها أكثر فئة تتميز بتطلعات مهنية أكثر عن غيرها من المستويات الأخرى، وفقا لمستواها التعليمي المرتفع مقارنة بما توفره لها المؤسسة من فرص وتحفيزات

فالموظف الحاصل على شهادات عليا، قد يشعر بالإحباط والتهميش في حال لم توفر له فرص لتطبيق معارفه.

جدول رقم (7) يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

الاختيارات	التكرار	النسبة
1-5 سنوات	2	5.88%
6-10 سنوات	10	29.41%
11-15 سنة	10	29.41%
16-20 سنة	7	20.58%
أكثر من 20 سنة	2	5.88%
ممتنع	3	8.82%
المجموع	34	99.98%

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم المهنية، حيث يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة الذين يتميزون بخبرة مهنية عالية ذات الفئتين التي تتراوحا مابين 6 و 10 وكذلك مابين 11 و 15 حيث قدرت نسبتهما بـ 29.41%، وهو ما يعادل 10 افراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، ثم تليها الفئة الأقل منها أو التي تتراوح مابين 16 و 20 بنسبة قدرت بـ 20.58 %، بما يعادل 7 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، بعد ذلك تليها الفئتين ذات النسبة الواحدة والتي تتراوح مابين 1 و 5، وكذلك أكثر من 20 حيث قدرت بنسبة 5.88 %، بما يعادل فردين من المجموع الكلي للعينة، فيما امتنع البعض عن الإجابة وقد قدرت نسبته بـ 8.82 %، وهو ما يعادل 3 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة .

لوحظ من خلال البيانات الموضحة أعلاه توزيع افراد العينة حسب خبرتهم المهنية، حيث أن أغلب أفراد العينة يتميزون بخبرة مهنية عالية ذات الفئتين التي تتراوح كل منهما مابين 6 و 10 وأيضاً الفئة 11 و 15، وبالتالي هي مؤشر جيد على الخبرات والمعارف المكتسبة، لكن عادة ما يرجع ذلك بالسلب من خلال أنه في بعض الحالات يشعر الموظفون القدامى ذات الخبرة العالية بالامتنياز عن باقي الموظفين الجدد أو ذات الخبرة القليلة، كما قد يشعر الموظفون القدامى بالثقة والحصانة بحكم مكانتهم الطويلة، فيتصرفون بتجاوز الصلاحيات، حيث يظنون أن خبرتهم تغنيهم عن اتباع الإجراءات الإدارية، أي يمكن اعتبار أنفسهم لا يعاملون مثل معاملة أي موظف ذات خبرة قليلة أو مستوى قليل ، مما يولد لديهم اللامبالاة اتجاه المهام الوظيفية، والتراخي في إنجازها شيئاً فشيئاً إضافة الى باقي التغيرات الفعلية في نفس الموظف.

جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب وظائفهم

الوظيفة	التكرار	النسبة
عون إدارة	5	14.70%
منشط جامعي	2	5.88%
اعلام الي	1	2.94%
متصرف اداري	5	14.70%
رئيس مصلحة	3	8.82%
المصلحة المالية	1	2.94%
مصلحة الميزانية	2	5.88%
ملحق اداري	4	11.76%
محاسب اداري	1	2.94%
تقني سامي	3	8.82%
عامل مهني	1	2.94%
رئيس موظفين	1	2.94%
محافظ مكتبة	1	2.94%
امانة	1	2.94%
ممتنع	3	8.82%
المجموع	34	99.96%

يبين الجدول أعلاه توزيع افراد العينة حسب تنوع وظائفهم، ويلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون بنسب متقاربة على هذه الوظائف وبعضها متشابهة، حيث نجد أكبر نسبة في وظيفة عون إداري وقدرت ب 14.70 %، وهو ما يعادل 5 افراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، ثم تليها وظيفة المتصرف الإداري والتي تمثل نفس نسبة الوظيفة التي تسبقها بنسبة 14.70 %، و 5 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، بعد ذلك تليهم الوظيفة الأقل تقارباً منهم المتمثلة في وظيفة ملحق اداري حيث قدرت ب 11.76 %، وهوما يعادل 4 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين نجد تساوي في النسب بين وظائف رئيس المصلحة وتقني سامي، والتي قدرت نسبة كل منهما ب 8.82 %، وهو ما يعادل 3 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، بعدها تأتي وظائف منشط جامعي ومصلحة الميزانية التي قدرت كل منها ب 2.94 %، وهو ما يعادل فردين من المجموع الكلي لأفراد العينة، ثم تليها نسب الوظائف المتشابهة كوظيفة الاعلام الالي والمصلحة المالية والمحاسب الإداري والعامل المنهي و رئيس الموظفين ومحافظ المكتبة والأمانة بنسب قدرت ب 2.94 %، وهو ما يعادل فردا واحد من المجموع الكلي لأفراد العينة.

نلاحظ من خلال هذه البيانات الموضحة أعلاه أن هناك تنوع كبير في الوظائف المدرجة في المؤسسة، إلا أننا نجد أن عدد توزيع أفراد العينة قليل جداً مقارنة بعدد الوظائف الموجودة، فتعدد المهام وكثرة المسؤوليات دون إيجاد ما يقابلها من توازن في إنجازها، يجعل العمل أكثر صعوبة واختلاطاً، حيث نجد موظف واحد قد يكون ملزم بأداء وظيفتين فأكثر، مما يؤدي به إلى تراكم الأعمال والكسل في إنجازها، أو تأخيرها وعدم الالتحاق بإنجازها في الوقت المحدد.

ثانياً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الثاني

جدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية التعامل مع التأخر:

الاختيارات	التكرار	النسبة
التسامح	3	8.82%
التنبية	12	35.29%
الاستفسار	17	50%
الخصم	2	5.88%
المجموع	34	99.99%

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب تأخرهم فيما يخص كيفية التعامل معهم، حيث نجد أغلب المبحوثين يلجؤون إلى الاستفسار عند تأخرهم، حيث قدرت نسبتهم بـ 50%، وهو ما يعادل 17 فرداً من المجموع الكلي لأفراد العينة، بينما البعض الآخر منهم لجأ إلى التنبية بنسبة قدرت بـ 35.29%، بما يعادل 12 فرداً من المجموع الكلي لأفراد العينة، بينما تتوزع باقي النسب حول من اختاروا التسامح، حيث قدرت نسبتهم بـ 8.82%، وهو ما يعادل 3 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، لتأتي بعدها نسبة وهي الخصم حيث قدرت بـ 5.88%، وهو ما يعادل فردين من المجموع الكلي لأفراد العينة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن التعامل مع تأخر الموظفين في بيئة العمل، يثري أن أغلب الموظفين يتم التعامل معهم من خلال استفسارهم فقط، دون اتخاذ إجراءات حازمة إلا مع بعض الموظفين التي لا تتجاوز نسبتهم إلا 5.88%، وهذا قليل جداً مما يتيح للموظف عدم الخوف والاستمرار في التأخر وبالتالي بروز نوع من عدم التجانس في التعامل مع الموظفين

جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب أسباب التأخر:

الاختيارات	التكرار	النسبة
الاستيقاظ المتأخر	2	5.88%
التزامات عائلية	23	67.64%
النقل	9	26.47%

المجموع	34	%99.99
---------	----	--------

من البديهي أن كل شيء أو فعل نقوم به في هذه الحياة يخضع لبعض الأسباب التي تدفعنا للقيام بذلك، حيث يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب أسباب تأخرهم، لقد تباينت واختلقت الأسباب من طرف المبحوثين وسندرجها بترتيب تنازلي من أكبر نسبة إلى أصغر نسبة، فنجد أن أكبر نسبة سبب تم اختيارها هو أن الالتزامات العائلية من بين أكثر الأسباب التي تسبب التأخر عن العمل بنسبة قدرت ب 67.64%، وهو ما يعادل 23 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين أقر البعض أن سبب اختيارهم هو عدم توفر النقل، حيث يطيل لهم الاستغراق أكثر في الطريق والتأخر عن مكان العمل في الوقت المحدد بنسبة قدرت ب 26.47%، وهو ما يعادل 9 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، ثم يليهم البعض الآخر والأخير الذي أفصح عن أسبابه من خلال الاستيقاظ المتأخر بنسبة قليلة والتي تقدر ب 5.88% بما يعادل فردين من المجموع الكلي لأفراد العينة.

لوحظ من خلال البيانات الجدولية أعلاه أن أكثر الأسباب التي تجعل الموظفين يتأخرون في الحضور إلى مكان العمل هي الارتباطات والالتزامات العائلية خاصة وأن أغلب المبحوثين أمهات، حيث نجد لديهم كثير من المسؤوليات كالأولاد أو المرضى والعائلة كذلك الأعمال المنزلية ومسؤولية العمل وغيرها، هذه الالتزامات تشكل عليهم ضغط نفسي وزمني مما يؤثر على قدرتهم على الحضور في الوقت والتركيز في أعمالهم.

جدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية التعامل مع الانصراف المتكرر عن العمل:

الاختيارات	التكرار	النسبة
التسامح	2	%5.88
التنبية	15	%44.11
الاستفسار	14	%41.18
الخصم	3	%8.82
المجموع	34	%99.99

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب انصرافهم المبكر عن العمل وكيفية التعامل معهم، حيث نجد أن أغلب المبحوثين يتعرضون للتنبيه عند انصرافهم مبكرا، حيث قدرت نسبتهم ب 44.11 %، وهو ما يعادل 15 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، ثم يليها المبحوثين الذين يتجهون نحو الاستفسار بنسبة أقل بقليل من النسبة السابقة حيث قدرت ب 41.18 %، وهو ما يعادل 14 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، بينما تتوزع باقي النسب حول من اختاروا الخصم حيث قدرت نسبتهم ب 8.82 %، وهو ما يعادل 3 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، بعدها تليها آخر نسبة من طرف جماعة المبحوثين الذين

تم اختيارهم للتسامح وهي اخر واقل نسبة مقارنة بالنسب السابقة حيث قدرت ب 5.88%، بما يعادل فردين من المجموع الكلي لأفراد العينة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن التعامل مع الانصراف المبكر للموظفين من مكان العمل يثري الى أن المؤسسة تتساهل في تعاملها مع الموظفين من خلال تعاملها معهم في حالات انصرافهم المتكرر، حيث نجد أنها غالباً تركز على التنبيه أو طلب استفسار حول سبب الانصراف بدلاً من التعامل معهم عن طريق الخصم وبالتالي غلبة الأساليب الإجرائية الغير الرادعة في طريقة التعامل مع مخالفات الموظفين

جدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية التعامل مع حالات التغيب:

الاختيارات	التكرار	النسبة
التسامح	2	5.88%
التنبيه	9	26.47%
الاستفسار	17	50%
الخصم	6	17.64%
المجموع	34	99.99%

يوضح الجدول أعلاه كيفية تعامل المؤسسة مع ظاهرة التغيب من خلال الأساليب الإجرائية، حيث نجد أغلب المبحوثين معرضين لأسلوب الاستفسار بنسبة قدرت ب 50%، وهو ما يعادل 17 فرداً من أفراد المجموع الكلي لأفراد العينة، ثم تليه نسبة المبحوثين الذين تم اختيارهم لأسلوب التنبيه حيث قدرت نسبتهم ب 26.47%، مما يعادل 9 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، بينما تتوزع باقي النسب من هم معرضين للخصم بنسبة قدرت ب 17.64%، وما هو يعادل 6 افراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، بعضهم من هم معرضين لأسلوب التسامح بنسبة قليلة جداً وهي 5.88%، مما يعادل فردين من المجموع الكلي لأفراد العينة .

لوحظ من خلال البيانات الجدولية أعلاه أن المؤسسة تتبع سياسة متفاوتة مع حالات التغيب حيث أن هناك نسبة كبيرة من التعامل بتوجيه الاستفسار أكثر من التوجيهات الأخرى، بعدها الى توجيه التنبيه والخصم، وبالتالي تركيز المؤسسة على الإجراءات التحذيرية قبل تطبيق الإجراءات العقابية، رغم هذا إلا ان اعتماد المؤسسة على الأساليب الاستفسارية والتنبيهية لا ينفي وجود حالات محدودة من التسامح وتطبيق الخصم والتي قد تكون سبب في عدم تخويف بعض الموظفين

جدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب تعويض

الغياب:

الاختيارات	التكرار	النسبة
------------	---------	--------

نعم	8	23.52%
لا	26	76.47%
المجموع	34	99.99%

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب تعويض غياباتهم، أي ماذا كان أفراد العينة يقومون بتعويض أيام الغياب بعد غيابهم أو لا، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لا يقومون بتعويض غياباتهم، وقد قدرت نسبتهم ب 76.47%، وهو ما يعادل 26 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، ثم يليها بعد ذلك أفراد العينة الذين يقومون بتعويض أيام الغياب بنسبة قدرت ب 23.52%، وهو ما يعادل 8 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة.

فيتضح من خلال البيانات الجدولية أعلاه أن أغلب أفراد العينة لا يقومون بتعويض أيام غيابهم، مما يفسر ذلك من خلال معاملات المؤسسة مع حالات التأخر والانصراف، حيث لوحظ وجود حالات مكررة للتأخر والانصراف والتغيب لمجموعة من الموظفين، دون أن يتم اخضاعها الى إجراءات حازمة بل تحاسب عن طريق الاستفسار والتنبيه فقط، مما يرتبط ذلك بخصوص التعويضات التي تعود الى الاقدمية أو الخبرة فبعض الموظفين لا يقومون بتعويض الغيابات بدافع أنهم قدامى وذات خبرة و الآخر منهم قد يعود الى ارتباطه بعلاقات شخصية مع الإدارة أو أحد المدراء المهمين وغيرها .

جدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأنيب الضمير المهني:

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

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب تأنيب ضميرهم المهني، أي ما اذا كان هؤلاء الأفراد يشعرون بتأنيب الضمير بعد غيابهم عن العمل أو لا، لوحظ أن أغلب المبحوثين يشعرون بتأنيب الضمير عند غيابهم عن العمل بنسبة قدرت ب 61.76%، وما هو يعادل 21 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين نجد أن البعض المتبقي من الأفراد لا يشعرون بتأنيب الضمير عند غيابهم حيث قدرت نسبتهم ب 38.23%، مما يعادل 13 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة.

فيتضح من خلال البيانات الجدولية أعلاه أن أغلب أفراد العينة يشعرون بتأنيب الضمير مما يظهر ذلك انضباطهم ومدى اهتمامهم بوظيفتهم الا ان هذا لا ينفي وجود حالات تقر بعدم شعورها بتأنيب الضمير عند غيابها، كون أن الضمير المهني من أولويات وأساسيات المبادئ والقواعد التي يجب توفرها بين الموظفين في المؤسسات، وخلو الشخص من التحيزات الشخصية والاسرية وغيرها، فالضمير المهني

يوجد عندما يزاول الفرد مهامه حاضرا أو غائبا مهتما أو غير مهتما بقصد أو غير قصد بالوظيفة التي يقوم بها، إذ نجد هناك تباينا بين الأفراد بالإحساس والشعور بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم، فمن كان مدركا وواعيا لمسؤولياته وكان أدائه والتزامه أفضل كان ضميره متيقظا، أما إذا كان لديه خمول وضعف في الإحساس بالمسؤولية اتجاه أدائه، فإنه يعاني من ضعف الضمير المهني، فإذا ضعف الضمير كثر التراخي والتكاسل من طرف الموظف وعدم مبالاته بمهنته وما يتعلق بها .

جدول رقم (15) يوضح توزيع أفراد العينة حسب تولي انجاز المهام عند الغياب:

الاختيارات	التكرار	النسبة
يتم تكليف زميل بإتمامها	21	61.76%
يتم تأجيل العمل لحين العودة	11	32.35%
تولي المدير المسؤولية	2	5.88%
المجموع	34	99.99%

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب من يقوم بتولي انجاز مهامهم عند غيابهم، فنجد أن أكثرية أفراد العينة يولون انجاز مهامهم لزملائهم في العمل، حيث تقدر نسبتهم ب 61.76 %، وهو ما يعادل 21 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين نجد البعض الآخر من أفراد العينة يقومون بتأجيل أعمالهم لحين عودتهم بحيث تقدر نسبتهم ب 32.35 %، مما يعادل 11 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، ثم يليها آخر نسبة من أفراد العينة والذين تم تولي انجاز مهامهم الى مسؤولية المدير بنسبة اقل بكثير عن النسب السابقة وقدرت ب 5.88 %، وهو ما يعادل فردين من المجموع الكلي لأفراد العينة.

لوحظ من خلال البيانات الجدولية أعلاه ان أكثرية أفراد العينة عند غيابهم يلجؤون الى تكليف زملائهم بإنجاز مهامهم بدلا عنهم، مما يتضح لنا من هذا أن الموظف يمنح مسؤولياته لموظف آخر ويحمله عب عمل آخر، مما قد يؤثر على عمله وتراكم الأعباء عليه، فتفقده التركيز و الاتقان في الأداء إضافة الى عدم اهتمام الموظف من ان انجاز زميله سيكون متقونا أو لا أو انه صائب أم انه قد يخطأ فيه ، وبالتالي نجد من ضرورياته واهتماماته هو التخلص من عبئه سواء خاطئ ام صائب، وحتى لو افترضنا انا زميله قام بالعمل على أكمل وجه فهذا سيجعل صاحب العمل الحقيقي يعتاد على الامر ويصبح لا يبالى بالغياب.

جدول رقم (16) يوضح توزيع أفراد العينة حسب أسباب التغيب:

الاختيارات	التكرار	النسبة
الشعور بالإرهاق	13	38.23%
ضغوطات نفسية	5	14.70%

مشاكل عائلية وشخصية	14	41.17%
عدم الرغبة في العمل	1	2.94%
السفر	1	2.94%
المجموع	34	99.98%

يبين الجدول أعلاه أسباب تغيب أفراد العينة عن العمل، فلقد تباينت واختلفت الأسباب من طرف المبحوثين وسندرجها بترتيب تنازلي من أكبر نسبة إلى أصغر نسبة، حيث نجد أن أكبر نسبة سبب تم اختيارها هي المشاكل العائلية والشخصية من أكثر الأسباب التي تسبب التغيب عن العمل بنسبة قدرت ب 41.17 %، وهوما يعادل 14 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين أقر البعض منهم أن سبب اختيارهم هو الشعور بالإرهاق بنسبة قدرت ب 38.23 %، مما يعادل 13 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، ثم يليها البعض الآخر الذي يفصح عن أسبابه من خلال الضغوطات النفسية بنسبة أقل بكثير عن النسب السابقة حيث قدرت ب 14.70 %، وهوما يعادل 5 افراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، بعد ذلك تأتي باقي النسب المتمثلة في النسبتين الأخيرتين و المتشابهتين في نفس النسبة وعدد الأفراد حيث قدرت نسبة كل منها ب 2.94 %، وهوما يعادل فردا واحد في كل نسبة ومجموع النسبتين هو فردين من المجموع الكلي لأفراد العينة .

لوحظ من خلال البيانات التي في الجدول أعلاه أن أكثر الأسباب التي تجعل الموظفين يتغيبون عن العمل هي المشاكل العائلية والشخصية والشعور بالإرهاق خاصة وأن أغلب الموظفين اناث، حيث تؤثر عليهم وعلى نفسياتهم، مما تؤدي بهم تلك الانزعاجات والتوترات الى القلق والإحباط، فيؤثر ذلك على دافعيتهم وحالتهم الجسدية ، أي أن الاناث سريعي التأثر بالمشاكل أكثر من الذكور، مما يؤثر ذلك أيضا على تركيز الموظف، كما يؤثر الإرهاق الجسدي او الذهني على الموظف مما يدفعه الى التغيب كوسيلة للتهرب أو استعادة طاقته، هذا متوافق مع قراءات بن طيب هديات خديجة حول أثر التغيب على الأداء الوظيفي فيما يخص الالتزامات العائلية والظروف الشخصية كالتعب والارهاق وغيرها.

جدول رقم (17) يوضح توزيع أفراد العينة حسب تطبيق العدالة الادارية:

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	8	23.52%
لا	26	76.4%
المجموع	34	99.99%

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب تطبيق الإجراءات الإدارية بالعدالة مع الجميع أو لا، فنجد أن أغلب المبحوثين يرون أن تطبيق الإجراءات الإدارية لا يتسم بالعدالة مع الجميع، حيث قدرت نسبتهم ب 76.4 %، وهو ما يعادل 26 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين يرى البعض الآخر

المتبقي من أفراد العينة بتطبيق الإجراءات الإدارية بالعدالة مع الجميع، حيث قدرت نسبتهم بـ 23.52 % وهو ما يعادل 8 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة.

فيتضح من خلال البيانات الجدولية أعلاه أن أغلب أفراد العينة يشعرون بعدم تطبيق الإجراءات الإدارية بالعدالة مع الجميع، فشعور الموظفين بعدم العدالة من أكثر الدوافع التي تؤثر على العمل، فاذ لو حظ أن هناك محابة أو ترقية أو حتى التعامل اليومي فإن ذلك يخلق لهم شعور بالتمييز كون أن الموظف دائما يقارن نفسه بزملائه، خاصة إذا رأى أن الآخرين يحصلون على امتيازات يشعر أن العدالة مفقودة وبالتالي يؤدي إلى الإحباط والتراخي في انجاز الاعمال دون النظر الى الجهد المبذول من طرف الآخرين بل ينظرون الى الامتيازات فقط.

ثالثا- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمحور الثالث:

جدول رقم (18) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مؤهلاتهم وقدراتهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة	طلب مساعدة الزملاء		عدم انجاز العمل	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
لا	9	26.47%	5	55.55%	4	44.44%
نعم	25	73.52%				
المجموع	34	99.99%				

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد حسب مناسبة الاعمال المسندة اليهم مع مؤهلاتهم وقدراتهم أو لا، حيث نجد أن أكثر أفراد العينة يجيبون بأن كل الاعمال المسندة اليهم تتوافق مع مؤهلاتهم وقدراتهم حيث تقدر نسبتهم بـ 73.52 %، وهو ما يعادل 25 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين نجد أن الجزء الآخر المتبقي من أفراد العينة يجيبون بعدم توافق الاعمال المسندة اليهم مع مؤهلاتهم وقدراتهم، حيث قدرت نسبتهم بـ 26.47 %، وهو ما يعادل 9 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، في هذه الحالة نجد أن أغلب المبحوثين يلجؤون لطلب مساعدة الزملاء في انجاز أعمالهم حيث قدرت نسبتهم بـ 55.55 %، هو ما يعادل 5 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين نجد أن الأفراد الآخرون يجيبون بأنهم يتركون العمل والتخلي عن إنجازه حيث تقدر نسبتهم بـ 44.44 %، وهو ما يعادل 4 أفراد من المجموع الكلي للعينة .

فلوحظ من خلال البيانات الموضحة أعلاه أن أكثرية نسب الاعمال تتوافق مع مؤهلات أفراد العينة حيث يؤكد هذا على أن توظيف الموارد تم حسب الكفاءة والتخصص، مما يجعل الموظف محب لعمله ومنضبط فيه، لكن هذا لا ينفي وجود حالات تظهر عدم تناسب الاعمال المسندة اليها مع مؤهلاتها وبالتالي هذا له تأثير كبير على أداء الموظف، مما يجعل الموظف يشعر بالملل اتجاه عمله وكثرة القلق نتيجة عدم المعرفة، إضافة الى الإرهاق الجسدي والنفسي نتيجة التعب الزائد لنقص الخبرة في العمل، كما يولد له طاقة الكسل والخمول وبالتالي التراخي في أداء المهام وتأجيلها، وحتى لو افترضنا أن الموظف يعمل بمساعدة الزملاء، الى متى يستمر الوضع لان الاعمال كثيرة وتتطلب وقت محدد وبالتالي هذا يؤدي حتما الى تأخيرها وتأجيلها وعدم إنجازها في الوقت المطلوب .

جدول رقم (19) يوضح توزيع أفراد العينة حسب تعاون الزملاء في العمل

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	28	82.35%
لا	6	17.64%
المجموع	34	99.99%

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب تعاونهم كزملاء عمل مع بعضهم البعض، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة أجابوا أنهم يتعاونون مع بعضهم البعض كزملاء عمل لإنجاز العمل بنسبة قدرت ب 82.35%، وهما يعادل 28 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين نجد البعض الآخر المتبقي من أفراد العينة يجيبون بعدم التعاون مع زملاء العمل لإنجاز العمل بنسبة قدرت ب 17.64%، وهو ما يعادل 6 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة.

لوحظ من خلال البيانات الموضحة أعلاه أن أغلب نسب أفراد العينة تجيب أن هناك تعاون بين زملاء العمل، حيث أن هذا مؤشر جيد يؤول الى حسن العلاقة بين الموظفين، لكن هذا لا يلغي وجود حالات تؤكد عدم وجود تعاون بين زملاء العمل وعدم التعاون، حيث أن الموظف يميل الى تنفيذ المهام بمفرده دون تشارك أو تنسيق ويتجنب المبادرات الجماعية، مما قد يرجع ذلك الى كثرة النزاعات والخلافات المهنية والشخصية أو قد تكون التجمعات مبنية على الاتهامات المتبادلة بين الزملاء، حيث يلجأ البعض الى لوم الآخرين عند الفشل بدلا من تحمل المسؤولية أو البحث عن حلول مشتركة .

جدول رقم (20) يوضح توزيع أفراد العينة حسب التنقل بين مكاتب الزملاء

الاختيارات	التكرار	النسبة	الاستفسار عن العمل		تخفيف ضغط العمل		التفاعل الاجتماعي مع الزملاء		التسلية والترفيه	
			التكرار	النس	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة

نعم	لا	المجموع	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب
2.94 %	13	38.23%	3	8.82%	14.70%	5	64.70%	22	35.29%	99.99%

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب تنقلهم بين مكاتب الزملاء أثناء ساعات العمل، حيث أن أغلب أفراد العينة ينتقلون بين مكاتب الزملاء أثناء ساعات عملهم بنسبة قدرت ب 64.70%، وهو ما يعادل 22 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، فمنهم من المبحوثين ينتقل للتفاعل الاجتماعي مع زملائه حيث قدرت نسبتهم ب 38.23%، وهو ما يعادل 13 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة المنتقلون، ومنهم من ينتقل للاستفسار عن العمل بنسبة تقدر ب 14.70%، وهو ما يعادل 5 أفراد، كذلك نجد منهم من ينتقل الى مكاتب زملائه لتخفيف ضغط العمل اذ تقدر نسبتهم ب 8.82%، وهو ما يعادل 3 أفراد من مجموع الأفراد المنتقلون، ثم يليهم نسبة الأفراد المنتقلون لغرض التسلية والترفيه لكن بنسبة قليلة جدا اذ تقدر ب 2.94%، وهو ما يعادل فردا واحد من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين أن البعض الآخر المتبقي لا ينتقلون بين مكاتب الزملاء اثناء ساعات العمل، حيث قدرت نسبتهم ب 35.29%، وهو ما يعادل 12 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة .

لوحظ من خلال البيانات الموجودة أعلاه أن أغلب أفراد العينة ينتقلون الى مكاتب زملائه أثناء ساعات دواهم بغرض التفاعل الاجتماعي، هذا ما يفسر سوء استغلال وقت العمل من قبل الموظفين واضاعته في التنقلات والمزاح مع الزملاء، وانشغال الموظفين بالأنشطة الاجتماعية والترفيهية بدلا من انجاز المهام والتركيز في وقت العمل، وهذا ما توافق مع دراسة سمارة نصير، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، أن أغلب الموظفون يمضون معظم وقتهم في تبادل الزيارات بين بعضهم البعض وعدم استغلال وقت العمل الرسمي في أداء المهام أو اهتمامهم بأنشطة وأعمال ترفيهية، كقراءة الجرائد واستعمال الهاتف أو استقبال المعارف وغيرها .

جدول رقم (21) يوضح توزيع أفراد العينة حسب أسباب ارتكاب الأخطاء

الاختيارات	عدم التركيز	ضغوط العمل	نقص الخبرة في بعض	التسرع في إتمام المهام	عدم المراجعة الدقيقة	عدم وجود وقت للتدقيق	المجموع
------------	-------------	------------	-------------------	------------------------	----------------------	----------------------	---------

				المهام			
التكرار	13	7	3	2	7	2	34
النسبة	%38.23	%20.58	%8.82	%5.88	%20.58	%5.88	%99.97

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب أسباب ارتكابهم للأخطاء الوظيفية، لقد تباينت واختلقت الأسباب من طرف المبحوثين وسندرجها بترتيب تنازلي من أكبر نسبة الى أصغر نسبة، فنجد أن أكبر نسبة سبب تم اختيارها هي أن عدم التركيز في العمل هو من أكثر الأسباب التي تسبب الأخطاء الوظيفية إذ تقدر نسبة ذلك بـ %38.23، وهو ما يعادل 13 فرداً من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين أقر البعض أن سبب ارتكابهم للأخطاء في انجاز أعمالهم هو ضغوط العمل وعدم المراجعة الدقيقة له بنسبة قدرت بـ %20.58، وهو ما يعادل 7 افراد من المجموع الكلي لأفراد العينة أي مجموع الفئتين هو 14 فرد، ثم يليهم الجزء الآخر من الأفراد الذين كان اختيارهم لسبب ارتكابهم للأخطاء، هو نقص الخبرة في بعض المهام بنسبة قليلة وهي %8.82، مما يعادل 3 افراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، وأخيراً يليهم باقي أفراد العينة والذين كان اختيارهم لأسباب عدم وجود وقت لتدقيق والتسرع في إتمام المهام، حيث قدرت نسبتهم بـ %5.88، وهو ما يعادل فردين من المجموع الكلي لأفراد العينة .

لوحظ من خلال البيانات الموجودة أعلاه أن أغلب أفراد العينة يرجع سبب ارتكابهم للأخطاء في انجاز أعمالهم هو عدم تركيزهم، وهو ما يفسر وجود ضغوط نفسية ومشاكل شخصية وعائلية قد تؤثر عليهم وعلى تركيزهم، من خلال التشوش الفكري للموظفين نتيجة القلق والضيق من المشكلة، كما قد يفسر اهتمام الموظف بالأنشطة الترفيهية، كالهاتف النقال والتنقلات المكتبية وغيرها ، وهذا ما اتفق مع منظور جبلي فاتح للانحراف الوظيفي، قد يكون الموظف ينشغل بقراءة الجرائد أو الاخبار أو استقبال الزوار ، مما قد يؤدي الى عدم تركيزه في أداء مهامه.

جدول رقم (22) يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأدية الأعمال الروتينية:

الاختيارات	التكرار	النسبة
الشعور بالملل	26	%76.47
الشعور بعد الكفاءة	6	%17.64
ضغوط العمل	2	%5.88
المجموع	34	%99.99

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب تأدية الموظفين للأعمال الروتينية، نجد أن أغلب أفراد العينة يشعرون بالملل نتيجة قيامهم بالأعمال الروتينية حيث قدرت نسبتهم بـ %76.47،

وهو ما يعادل 26 فرد من المجموع الكلي لأفراد العينة، مما يقر البعض الآخر من أفراد العينة أن تأديتهم للأعمال الروتينية يشعرهم بعدم الكفاءة بنسبة قدرت ب 17.64%، وهو ما يعادل 6 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة وهو ما يشير الى أنهم يشعرون أن قدراتهم ومهاراتهم غير مستثمرة، ثم يليهم باقي أفراد الذين يدلون بإجاباتهم الى أن الاعمال الروتينية تشعرهم بضغوط في العمل بنسبة قدرت ب 5.88%، وهو ما يعادل فردين من المجموع الكلي لأفراد العينة، وهو ما يدل على أن الروتين يخلق مناخ نفسي سلبي في نفسية الموظف .

لوحظ من خلال البيانات الموجودة أعلاه أن أغلب أفراد العينة يشعرون بالملل من خلال تأديتهم للأعمال الروتينية لعدم التجديد والتطوير في العمل، مما يشير الى عجز في تصميم المهام أو خطأ في طريقة العمل، نظرا لغياب التنوع في أداء المهام وغيرها، مما يجعل بعض الموظفين كثيري التغيب والتأخر عن العمل وكثرة الشكاوي والتذمر من وظائفهم، كذلك كما أدلى به سمارة نصير حول ما يعانيه الموظفون الجدد من انتظار في استلام وظائفهم نتيجة الإجراءات الروتينية الغير عملية، تترك الموظف ينتظر مدة طويلة لاستلام مرتبه، مما يؤثر ذلك على نفسية الموظف وشعوره بالملل والقلق، فينعكس على اضعاف ضميره المهني وتقليل التزامه العملي.

جدول رقم (23) يوضح توزيع افراد العينة حسب الحرص على تطبيق القوانين واللوائح:

الاختيارات	التكرار	النسبة	ضغط في المواعيد		تشكل القوانين عائقا		غياب الرقابة	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
لا	9	26.47%	1	11.11%	8	88.88%	/	/
نعم	25	73.52%						
المجموع	34	99.99%						

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب مدى حرصهم على تطبيق اللوائح والقوانين، فنجد أن أغلب أفراد العينة يحرصون على تطبيق القوانين بحذافرها، حيث تقدر نسبتهم ب 73.5%، وهو ما يعادل 25 فردا من المجموع الكلي لأفراد العينة، ثم يليهم أفراد العينة الذين يقرون بعدم حرصهم على تطبيق القوانين بحذافرها، اذ قدرت نسبتهم ب 26.47%، وهو ما يعادل 9 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، حيث أن تطبيق القوانين يشكل لهم عائقا أمام ابداعهم في العمل بنسبة 88.88%، وهو ما يعادل 8 أفراد من المجموع الكلي لأفراد العينة، ومنهم من يدلي أنها تشكل عليهم ضغط في مواعيد العمل بنسبة 11.11%، وهو ما يعادل فردا واحدا من المجموع الأفراد الذين لا يحرصون على تطبيقها، هذا ما يشير

الى الجمود والروتين والملل الذي يشعر به الموظفين من خلال تقيدهم، وهذا متوافق مع دراسة سمارة نصير أن بعض الموظفين يعتبرون أن الالتزام التام بالنصوص القانونية واللوائح الإدارية يشكل مرضاً لهم، هذا مادفع بهم للخروج عنها، وأن هذه مجرد أعذار احتجاجية، وأن كل موظف يظهر حرصه على تطبيق القوانين في حين أنه يستخدمها حسب مزاجه وقصد اظهار نفوذه وتحكمه في مصير المواطنين

جدول رقم (24) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحوافز في العمل:

الاختيارات	التكرار	النسبة	عدم انجاز العمل		التراخي في انجاز العمل		غياب الدافع العملي		الشعور بالإحباط والملل		قلة التعاون مع الفريق	
			نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
لا	26	76.47 %	1	3.8 %	8	30.76 %	2	7.6 %	12	46.15 %	3	11.5 %
نعم	8	23.52 %										
المجموع	34	99.99 %										

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب وجود الحوافز في مكان عملهم، فنجد أغلب افراد العينة يقرون بعدم وجود حوافز في مكان في عملهم حيث قدرت نسبتهم بـ 76.7 %، وهوما يعادل 26 فرداً من المجموع الكلي لأفراد العينة، مما يؤدي بالبعض منهم الى الشعور بالإحباط والملل بنسبة قدرت بـ 46.15 %، وهو ما يعادل 12 فرداً من مجموع أفراد العينة الذين يقرون بعدم وجود حوافز، ثم يليهم البعض الآخرباًن عدم وجود الحوافز يؤدي بهم الى التراخي في انجاز العمل بنسبة تقدر بـ 30.76 %، وهو ما يعادل 8 افراد من المجموع الكلي لهم، ومنهم من يؤدي بهم الى قلة التعاون مع الفريق بنسبة أقل من النسب الأخرى تقدر بـ 11.53 %، مما يعادل 3 أفراد ومنهم البعض المتبقي من أفراد العينة والذين

يقرون بعدم انجاز العمل ونسبة قليلة جدا قدرت ب 3.84%، وهو مايعادل فردا واحد من مجموع الأفراد الكلي، في حين نجد الأفراد الذين يقرون بوجود حوافز في مكان عملهم والذين تقدر نسبتهم ب 23.52%، مما يعادل 8 افراد من مجموع أفراد العينة الكلي.

لوحظ من خلال البيانات الموجودة أعلاه أن أغلب أفراد العينة يقرون بعدم وجود الحوافز يؤدي بهم الى الشعور بالإحباط والملل والتراخي في انجاز العمل، وهذا مايتفق مع دراسة وضاح المطري القحيف، في دراسة الحوافز و علاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة محمد بن سعد أبو حمد في أثر الحوافز على أداء العاملين، أن الحوافز تقلل من معدل دوران العمل والغياب وتزيد من دافعية الموظف كون أن الموظفون يتجهون نحو ما تكافئهم عليه المؤسسة، فهي تنمي روح الابداع والتجديد في العمل كالحوافز مادية ومعنوية، كالمدح الثناء والتقدير وغيرها، كون أن مهارات الأفراد وقدراتهم لاتعتبر كافية للحصول على انتاجية عالية مالم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد.

جدول رقم (25) يوضح توزيع افراد العينة حسب الرقابة الادارية على أداء الموظفين :

الاختيارات	التكرار	النسبة	البطيء في الإنجاز		ضياع الوقت		الاسراف في الموارد		صعوبة الحكم على فعالية المؤسسة	
			تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
لا	11	32.35 %	2	18.18 %	7	63.63 %	/	/	2	18.18 %
نعم	23	67.64 %								
المجموع	34	99.99 %								

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب مدى وجود الرقابة في مكان العمل، فنجد أن أكثر أفراد العينة يقرون بوجود رقابة على أداء العمل حيث قدرت نسبتهم ب 67.64%، وهو مايعادل 23 فرد من المجموع الكلي لأفراد العينة، في حين نجد البعض المتبقي من أفراد العينة يقرون بعدم وجود رقابة على أداء العمل بنسبة اقل من الذين يقرون بذلك، حيث قدرت ب 32.35%، وهو مايعادل 11 فردا من افراد العينة، مما يؤدي بهم ذلك الى عدة تصرفات في مجال العمل منهم، فنجد أغليبيتهم يعتمدون ضياع الوقت حيث تقدر نسبتهم ب 63.63%، وهو مايعادل 7 أفراد من المجموع الكلي، ثم يليهم بعضا منهم يؤدي به غياب الرقابة الى البطيء في انجاز الاعمال بنسبة 18.18%، مما يعادل فردين من مجموع أفراد عينة الإجابة بنعم، أما الجزء المتبقي يؤدي به غياب الرقابة الى صعوبة الحكم على فاعلية المؤسسة بنسبة 18.18%، وهو مايعادل فردين من المجموع الكلي لأفراد العينة.

لوحظ من خلال البيانات الموجودة أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد العينة أقرت بوجود رقابة إدارية وبنسبة كبيرة لكن هذا لا ينفي وجود مجموعة أقلية من الذين يقرون بعدم وجود رقابة، مما يؤدي بهم الى اهدار الوقت واضاعته في التنقل أو التفاعلات الاجتماعية سواء مع الأقارب أو الزملاء أو غير ذلك، إضافة الى الانصراف للقيام بأعمال أخرى غير الاعمال الوظيفية، مما يشير الى تأخير الاعمال وانخفاض مستوى الخدمة والصراعات بين زملاء العمل، هذا ما توافق مع دراسة غلوسي دلال في الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، أن ضعف النظام الرقابي أو غيابه يؤدي الى زيادة التكاليف المالية و المادية وبطئ انجاز الاعمال، وتراكم المشاكل وزيادة اهمال الموظف أكثر فأكثر، وهذا ما يقر به كمال بودانة حول دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية، أن وجود الرقابة يشجع على العمل وتحقيق الأهداف وضمان حسن سير العمل، ومعرفة مستوى الموظفين ومستوى العمل في حد ذاته، مما يضمن تصحيح الأخطاء الموجودة و النهوض بها مع فور تواجدها، وغيابها يعكس وجود هذه المؤشرات، مما يتضح لنا من هذه المؤشرات أنها لم تقتصر على الرقابة فقط بل على ذات الموظف نفسه من خلال أخلاقه المهنية والوظيفية التي يجب أن يتحلى بها .

سادسا - عرض ومناقشة النتائج:

تعد خطة عرض 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 الى جملة من النتائج نذكر أهمها:

-النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية للمبحوثين:

من بين النتائج التي توصلت اليها الباحثة خاصة فيما يتعلق بالبيانات الشخصية أن أغلب أفرادها من فئة الاناث، حيث بلغت نسبتهم ب 61.76 %، ويرجع هذا الى عدة أسباب منها: كتفوق التحصيل العلمي للإناث على الذكور، مما أدى بالذكور الى العزوف عن العمل الإداري والهجرة والتوجه لمجالات أخرى كالهندسة والحرف والتجارة، بينما تبقى النساء في القطاعات الإدارية، إضافة الى برامج التوظيف التي أصبحت تدعم توظيف المرأة في شغل المناصب الإدارية.

أما بالنسبة الى الفئات العمرية فنجد أكثر الفئات العمرية هي فئة الكهول والتي قدرت نسبتهم ب 73.5 %، وذلك يرجع لأسباب منها: عدم عمل المؤسسة بنظام التوظيف أو أنها تشهد توقف شبه تام عن التوظيف وإدخال العمالة.

أما بالنسبة للحالة الاجتماعية فنجد أن أغلب أفراد العينة متزوجون حيث قدرت نسبتهم ب 70.58 %، وهذا راجع لإحاطتهم بعدد من الالتزامات الاسرية والاجتماعية كتوفير احتياجات الأبناء والاسرة غيرها مما يؤثر ذلك على عملهم من خلال تأخرهم أو تغيبهم أو تعطيلهم عن مهامهم العملية.

أما بالنسبة لمكان الإقامة نجد أن أكثرية أفراد العينة هم الذين يقطنون في الأماكن البعيدة عن مقر العمل حيث قدرت نسبتهم بـ 58.85%، ويرجع ذلك لأسباب: عدم توفر النقل نتيجة عدم توفير المؤسسة لوسائل النقل إضافة لعدم امتلاك الموظفين لوسائل نقلهم.

أما بالنسبة للوقت المتطلب للوصول فنجد أن أفراد العينة يتأخرون في الحضور الى مكان العمل حيث قدرت نسبتهم بـ 50%، وذلك راجع الى تعطل وسائل النقل أو ازدحام المرور نتيجة خاصة مع ملاحظة مع إعادة هيكلة الطرق وغلق منتصفها إضافة لكل هذا بعد المكان واستغرق طول الطريق.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي نلاحظ ارتفاع في نسبة الموظفين الجامعيين، حيث قدرت نسبتهم بـ 67.64% مما يمنحها لنفسها رؤية متعالية عن الموظفين الآخرين، الذين لديهم مستوى تعليمي أقل من مستواهم، فعدم توفير المؤسسة ما يريده يجعله من بين الأفراد المحبطين والمهملين نتيجة شعوره بالتهميش من طرف مؤسسته.

أما بالنسبة الى الخبرة المهنية لأفراد العينة فنجد أن أغلب أفرادها يتميزون بخبرة مهنية عالية، مما قد يشعروهم بحالة من الامتياز عن غيرهم تعفيهم عن اتباع الإجراءات الادارية وبعض الالتزامات المهنية. أما بالنسبة للوظائف المهنية التي يشغلها أفراد العينة فنجد أن هناك تنوع كبير في الوظائف المدرجة مقارنة بعدد الموظفين، وبالتالي هذا ما يؤدي باختلاط المهام والمسؤوليات وتراكم الاعمال والتأخر في إنجازها.

- مناقشة النتائج:

-الإجابة على التساؤل الأول:

"فيما تتمثل عوامل التغيب الوظيفي؟"

بالنسبة لعوامل التغيب الوظيفي فقد كشفت النتائج المتوصل اليها أن أغلب أفراد العينة تتراوح أسباب غيابهم عن العمل بين مجموعة من العوامل أهمها: العوامل الشخصية كالتزامات العائلية والظروف الاسرية و المرضية، مما تجعل الموظف اكثر عرضة للتغيب عن عمله، أو غياب الضمير المهني للموظف نظرا لسوء تنشئته الاجتماعية، كذلك يرجع الى عوامل تنظيمية و إدارية كتساهل الإدارة مع الموظفين كذلك العوامل القانونية كضعف التشريعات وغلبة الطابع الاستفساري أكثر من الردعي والتطبيقي، إضافة الى ذلك غياب الحوافز المادية والمعنوية، مما تولد نوع من عدم الرضا لدى الموظفين و الشعور بعدم العدالة الإدارية من طرف الإدارة.

وبالتالي لوحظ من خلال الاحصائيات السابقة أن العوامل متعددة ومختلفة حسب كل موظف ولا تتجسد في عوامل واحدة.

-الإجابة على التساؤل الثاني:

" فيما تتمثل عوامل التسبب الوظيفي؟ "

بالنسبة لعوامل التسبب الوظيفي فقد كشفت النتائج المتوصل اليها أن أغلب أفراد العينة تتراوح أسباب تسببهم بين مجموعة من العوامل أهمها : العوامل الإدارية و التي تتمثل في ضعف الرقابة في مكان العمل، مما يدفع بالموظف لإهدار الوقت وإضاعته في الأمور الغير رسمية، والتفاعل والتسلية مع الزملاء أو التباطؤ في أداء مهامهم وتأجيلها لوقت لاحق، كذلك طبيعة العمل الروتينية تفقد الموظف المهارة والتجديد والابتكار، وتخلق نوع من الجمود، كذلك العوامل الشخصية كغياب الضمير المهني للموظفين وهدر وقتهم في قراءة الجرائد واللعب بالهواتف النقالة وهو في مكتبه وفي عز انشغاله مما يدفع بهم الى التكاسل والتراخي في أداء أعمالهم مع كثرة ارتكاب الأخطاء نتيجة ضعف التركيز، كذلك الصراعات بين الزملاء واثارة الفوضى في مكان العمل، مما يخلق مناخ وظيفي متوتر، فينعكس سلبا على فرق العمل الجماعية وتشجيع العمل الفردي.

-- الإجابة على التساؤل الرئيسي:

"فيما تتمثل عوامل الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟"

من خلال ما سبق من النتائج الجزئية يتبين لنا أن العوامل تتعدد وتختلف حسب كل موظف وكل فئة منها العوامل الشخصية والنفسية، والعوامل الإدارية والتنظيمية وكذلك العوامل القانونية الى غير ذلك لكن أكثر العوامل التي صرح بها أغلب أفراد العينة هي العوامل الشخصية والإدارية والتنظيمية. وبالتالي تتمثل عوامل الانفلات الوظيفي في العوامل الشخصية والعوامل الإدارية والعوامل التنظيمية والقانونية كل منهم له دخل في مظهر في مظاهر الانفلات وفي حدوث هذه الظاهرة.

خاتمة

في ختام هذا العرض والبحث وماتم دراسته وتحليله وفقا لمجموعة عناصر بحثية وإحصائيات تحليلية من بداية المشوار البحثي لآخر محتواه، تبين أن موضوع الانفلات الوظيفي ليس ظاهرة عشوائية، بل هو نتيجة حتمية لمجموعة عوامل تؤثر في الفرد الموظف، مما تدفع به الى ما يسمى الانفلات الوظيفي لكن من أبرز هذه العوامل وأكثرها وبروزها، هي أن العوامل الشخصية هي الأكثر تأثيرا في نفس الموظف سواء نفسيا أو جسديا أو فكريا، وفي شتى أنواعها، من ناحية الالتزامات العائلية أو الميولات الشخصية المتعلقة بالرضا و الأجر أو التنشئة الاجتماعية، و الناحية الأخلاقية الصادرة من الضمير المهني والتهاون بالأخلاقيات المهنية، وكذلك العوامل الإدارية والتنظيمية المتمثلة في الأمور الخاصة بالإدارة والتنظيم والتي تتجسد أغلبها في ضعف الرقابة والتساهل المعاملاتي مع الموظفين، إضافة الى عدم توازن الوظائف المهنية مع عدد الموظفين.

وفي الأخير يبقى موضوع عوامل الانفلات الوظيفي من المواضيع المهمة التي يجب دراستها والوقوف عندها وأن ماتطرقنا اليه في بحثنا ما هو الا جزء من الكل، ويبقى المجال مفتوحا أمام كل الباحثين والأكاديميين للوصول الى نتيجة إيجابية بشأنه ومانختم به بحثنا هذا هو الصعوبات التيواجهتنا خلال قيامنا به:

- عدم وجود مراجع تتحدث في هذا الموضوع الا مرجع واحد وبقية المراجع استنتاجية مشابهة للموضوع فقط.

- صعوبة انجاز الموضوع كدراسة نظرية من خلال قلة المعلومات وميدانية من خلال حساسية الموضوع من قبل المبحوثين.

- صعوبة توزيع الاستمارات البحثية والاجابة عليها من قبل المبحوثين ومنهم من رفض ذلك.

التوصيات:

من خلال استعراض مختلف جوانب موضوع الانفلات الوظيفي وماتم ملاحظته حول أفراد العينة، وجب من الضروري تقديم بعض الاقتراحات العملية والتي هي كالاتي:

- محاولة إقامة إعلانات توعوية حول أخلاقيات المهنة ومدى أهمية الضمير المهني.

- إقامة نظام رقابي أكثر صرامة.

- محاولة معاملة كل موظف بالأسلوب الذي يستحقه والذي يليق بأفعاله وتصرفاته.

- محاولة توفير المؤسسات النقل العمالي للحد من التغيب والتأخر والاعذار القائمة.

قائمة المراجع

1-المعاجم:

1. أحمد زكي بدوي. (2009). معجم العلوم الاجتماعية أحمد بدوي .
2. مجمع اللغة العربية. (2005). المعجم الوسيط . مكتبة الشروق الدولية .
3. معجم العلوم الاجتماعية. (بلا تاريخ).

2-الكتب:

1. الطاهر مسعودي، خديجة سلامي. (2024). منهجية البحث العلمي . الجزائر: شركة الأصالة للنشر والتوزيع .
2. باشري نفيسة محمد، مذكور فوزي شعبان، فهمي رباب. (2017). السلوك التنظيمي . جامعة القاهرة كلية التجارة .
3. عصام عبد اللطيف. (2015). الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل . نيولينك للنشر والتدريب.
4. فايزة محمد رجب بهنسي. (2011). الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
5. فيصل حسونة. (2008). إدارة الموارد البشرية . عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع .
6. محمد سرحان علي المحمودي. (2019). مناهج البحث العلمي. الجمهورية اليمنية صنعاء: دار الكتب.
7. محمد محمد إبراهيم. (2013). الانفلات الوظيفي بمؤسسات الدولة التشخيص والعلاج . جامعة المنوفية: مكتبة طريق العلم .
8. نصير سمارة. (2005، صفحة 50). ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر. الجزائر: منشورات مجلس الجزائر.

3-المجلات:

1. أحمد عبد السيد المنير. (د.س). أثر ظاهرة الغياب على أداء العاملين. مجلة القرطاس العلمية المحكمة.
2. احمد مختار. (2008). معجم اللغة العربية. صفحة 17387.
3. التلاحمة تغريد محمد، سمير حنان موسى، أبو سمرة محمود أحمد. (2020). مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية التربوية، ع 2.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (2006). يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. ع 46.

5. الحوش مازن سليمان. (2024). المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*.
6. الشعيبي بسام رمضان بشير، صالح طارق محمد. (2018). العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار . *مجلة الثقافة الإسلامية والإنسانية*.
7. أمال حفناوي. (2019). العوامل المؤدية للفساد الإداري والمالي ومؤشرات قياسه عالميا. *مجلة إيليز للبحوث والدراسات*، ع 1.
8. آيت موهوب محامد. (2023). توجه الموظفين نحو التسبب الإداري وعلاقته بالاستغراق الوظيفي. *مجلة دفاتر البحوث العلمية*، ع 2.
9. برنية طروم علي. (2014). الرضا الوظيفي مفهومه وعوامله ونظرياته. *المجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ع 6.
10. بسمة رمضان بشير الشجبي و طارق محمد صلاح. (أفريل 2018، صفحة 82). العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار. *مجلة الثقافة الإسلامية والإنسانية*.
11. بشرى عبد الحسين، هناء مزعل الهيابي، حيد كامل النصراوي. (2017). إنحراف السلوك الوظيفي في جامعة بغداد. *مجلة الباحث*، ع 24.
12. بلاغماس بركة، زحراح خالد. (د.س). الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثرها على الفعالية التنظيمية. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*.
13. بن طيب هديات خديجة. (2022). أثر التغيب على الأداء الوظيفي. *المجلة المتوسطية للقانون والاقتصاد*، ع 2.
14. جبلي فاتح. (د.س). الانحراف الوظيفي الأنواع الأسباب سبل العلاج. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ع 10.
15. جهاد أحمد عبد الرزاق نعيترات. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. *المجلة الالكترونية الشاملة المتعددة التخصصات*، ع 46.
16. حسان نجاة، عمومن رمضان. (2022). مستوى إدراك الرقابة الذاتية والإدارية لدى موظفين جامعة تليجي بالأغواط. *مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية*، ع 1.
17. داسة مصطفى. (2015). العوامل الإدارية المؤثرة في إنحراف الموظفين. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، ع 24.
18. رباب محروس عبد الحميد. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية. *المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر*، ع 1.
19. سارة جدي. (د.س). الرضا الوظيفي مفهومه محدداته أثره على الأداء. *مجلة المناجر*، ع 1.

20. سالم شرماط. (2021). نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية. مجلة دفاتر السياسة، ع 3.
21. سعديّة سعدي. (2018). مقومات بناء السلوك الأخلاقي لدى منظمة الأعمال. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية.
22. سهى محمد محمد، مصطفى سليم. (2017). الفساد الإداري في المنظمات الحكومية. المجلة العلمي للدراسات التجارية والبيئية، ع 3.
23. عادل بومجان، جوهرة أقطي، خالد الوافي. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء الوظيفي. مجلة العلوم الإنسانية، ع 2.
24. عامر عبد الكريم الذبحاوي. (د.س). العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي. مجلة مركز الدراسات الكوفة.
25. عبد الهادي فريح القيسي. (2018). الانحراف الأخلاقي وأثره على المجتمع. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 32.
26. عماد بوروح، بلقاسم بوقرة. (2018). الفساد الإداري. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 38.
27. غوشة راتب زكي. (2021). الانحراف بالوظيفة العامة في الإدارة العربية. مجلة دراسات العلوم الإنسانية، ع 1.
28. فريدة العيفاي، جمال العيفة. (2016). المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 24.
29. فوزية سكران. (2017). التدابير القانونية والإدارية لمكافحة ظاهرة الفساد الإداري. مجلة دفاتر السياسة والقانون، ع 17.
30. كلثوم مسعودي. (2023). دور الممارسات الدينية في الحد من الانفلات الاجتماعي في المجتمع الجزائري. مجلة أنثروبولوجيا الأديان، ع 1.
31. محمد جبريل فضل هارون. (2018). أسباب ضعف الوازع الديني وغياب التفاعل التربوي لمعلمين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بولاية الخرطوم. المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي، ع 2.
32. محمود ، أسامة أحمد حسانين، محمد، عبد الناصر طه إبراهيم. (2018). تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والانحراف في مكان العمل. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع 65.
33. مندورة سعود محمود. (2021). التسي الوظيفي نموذج محاكاة بالحاسب لتقدير الوقت الضائع وتكلفته. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 4.
34. ناصر قاسمي، شهرزاد مشاد. (2021). تقدير الكفاءات البشرية داخل المنظمة والرضا الوظيفي. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، ع 1.

35. يوسف سيفي، محمد مزياني. (2018). عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي. مجلة التنمية البشرية، ع 11.
- 4-الرسائل الجامعية والأطروحات:
1. انتصار الخالدي صالح. (2023). المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر قيادات وزارة التربية بدولة الكويت. أطروحة ماجستير. جامعة الكويت.
2. ثروة علي خلف خطيب. (2018). مدى شيوع الإنحراف الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين والمشرفين. أطروحة ماجستير في الإدارة التربوية . جامعة القدس فلسطين .
3. علي بن سعيد بن راشد العبري. (2021). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة التقنية للعلوم التطبيقية ودورها في الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. أطروحة ماجستير . جامعة التقنية والعلوم التطبيقية .
4. غلوسي دلال. (2014 - 2015). الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة . مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل . جامعة محمد خيضر بسكرة .
5. فاطمة علي حسين عثمان. (2017). التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين . أطروحة ماجستير . جامعة الشرق الأوسط .
6. كمال بودانة. (2019 - 2020 ، صفحة 83). دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل. جامعة محمد خيضر بسكرة.
7. نجم العزاوي. (2011). العدالة التنظيمية وأثرها على تحسين أداء العاملين . أطروحة ماجستير . جامعة الشرق الأوسط كلية إدارة الأعمال .
8. وداد سعدي. (2010). ظاهرة التسيب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري . مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية. جامعة الجزائر .
- 5-المطبوعات والمحاضرات:
1. بلعوج لطفي. (2023). علم إجتماع المؤسسات . محاضرات لطلبة السنة الثالثة علم اجتماع . جامعة وهران .
2. بلقاسم ايمان فاطمة الزهراء. (2017).
3. زينة بن حسان. (2020 - 2021). نظرية علم الاجتماع الحديث. مطبوعة بيد/غوجية موجهة لطلبة السنة الثانية علم اجتماع . جامعة 8 ماي 1945 قالمة .

4. سمية قاسم. (د.س). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالخلل الوظيفي للمؤسسة. محاضرة. جامعة سعد دحلب بالبليدة قسم علم الاجتماع الديمغرافي.
 5. عبد الحليم العراب. (د.س). التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية. محاضرة، ع 31. قسم علم النفس دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية.
 6. عبد الرزاق كرام. (2020 - 2021). ملخص دروس موجه لطلبة الثالثة إدارة الموارد البشرية لطلبة الثالثة تسويق . مطبوعة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي .
 7. فايزة بن ناصر. (2022 - 2023). منهجية البحث العلمي . دروس عبر الخط . جامعة البليدة لونيبي علي .
- 6-المواقع الالكترونية:**
- 1.المركز الوطني للتعليم عن بعد. (13 نوفمبر ، 2020). التغيب ودوران العمل الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التكوين والتعليم المهني . تم الاسترداد من <https://www.scribd.com>.
 2. أمال قبايلي. (د.س). مداخل الفساد الإداري ودوره في تفشي البطالة .
 3. انحراف الاحداث. (صفحة 48). تم الاسترداد من thesis.univ-biskra.dz, http://Universit Mohamed_khaider_BiskraK.
 4. دوران العمل . (2025). تم الاسترداد من <https://uoumustansiriyah.edu.ik>.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة البحث

عوامل الانفلات الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من موظفين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد خيضر بسكرة. قطب شتمة

تحت

من إعداد الطالبة

إشراف الأستاذ(ة):

أ.د.

بوجمعة رانيا

مسعودي كلثوم

ملاحظة

نرجو منكم الإجابة بكل امانة وصدق على الأسئلة الموجودة في الاستمارة مع العلم انها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط لا غير ذلك وان كتابة الاسم غير مطلوب وفي الأخير ما بودي الا ان اتقدم لكم بجزيل الشكر على تفهمكم ومساعدتكم.

السنة الجامعية: 2024-2025

المحور الأول: بيانات شخصية

- 1- الجنس: - ذكر ☐ - انثى ☐
- 2- السن:
- 3- الحالة الاجتماعية: - اعزب ☐ - متزوج ☐ - ارملة ☐ - مطلق ☐
- 4- مكان الإقامة: - قريب من مكان العمل ☐ - بعيد من مكان العمل ☐
- 5- الوقت المتطلب للوصول الى مكان العمل:
- 6- مستوى التعليم: - بدون مستوى ☐ - ابتدائي ☐ - متوسط ☐ - ثانوي ☐
- جامعي ☐ - دراسات عليا ☐
- 7- الخبرة:
- 8- الوظيفة:

المحور الثاني: التغيب الوظيفي

- 9- في حالة تأخر المتكرر عن العمل كيف يتم التعامل معك؟
- التسامح ☐ - التنبيه ☐ - الاستفسار ☐ - الخص ☐
- 10- ماهي الأسباب التي تجعلك تتأخر في الحضور الى مكان العمل؟
- الاستيقاظ المتأخر ☐ - التزامات عائلية ☐ - عدم الرغبة في العمل ☐
- 11- في حالة الانصراف المتكرر باكرا عن العمل كيف يتم التعامل معك؟

- التسامح ☐ - التنبيه ☐ - الاستفسار ☐ - الخصم ☐

12- في حالة تغيبك عن العمل كيف يتم التعامل معك؟

- التسامح ☐ - التنبيه ☐ - الاستفسار ☐ - الخصم ☐

13- هل تقوم بتعويض أيام الغياب ؟ - نعم ☐ - لا ☐

14- هل تشعر بتأنيب الضمير عند غيابك عن العمل مما يدفعك للتواصل مع زملائك في تلك الفترة؟
- نعم ☐ - لا ☐

15- عند غيابك عن العمل من يتولى انجاز مهامك ومسؤولياتك؟

- يتم تكليف زميل اخر بإتمامها ☐ - يتم تأجيل العمل لحين العود ☐

- تولي المدير المسؤولية ☐ - أخرى تذكر ☐

16--ماهي الأسباب الرئيسية التي تدفعك للتغيب عن العمل؟

- الشعور بالإرهاق ☐ - ضغوطات نفسية ☐ - مشاكل عائلية وشخصية ☐

- مشكلات مع الزملاء ☐ - عدم الرغبة في العمل ☐ - السفر ☐

- ممارسة عمل اخر ☐ - المسافة أسباب ☐ ☐

17- هل يتسم تطبيق الإجراءات الإدارية بالعدالة مع الجميع ؟ - نعم ☐ - لا ☐

المحور الثالث : التسبب الوظيفي

18-هل الاعمال المسندة اليك تتوافق مع مؤهلاتك وقدراتك؟ - نعم ☐ - لا ☐

- في حالة الإجابة بلا كيف يتم انجاز العمل المسند :

- طلب مساعدة الزملاء ☐ - عدم إنجازه ☐ - أخرى تذكر ☐

19- هل تتعاون مع زملائك في العمل؟ - نعم ☐ - لا ☐

20- هل تنتقل بين مكاتب الزملاء اثناء ساعات العمل؟ - نعم ☐ - لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم فما هو الغرض من التنقل؟

-الاستفسار عن العمل ☐ - تخفيف ضغط العمل ☐ -التفاعل الاجتماعي مع الزملاء ☐
للتسلية والترفيه ☐ - أخرى تذكر ☐

21- في حالة ارتكابك للأخطاء في العمل ماهي الأسباب التي تؤدي الى ذلك؟

- عدم التركيز ☐ - ضغوط العمل ☐ - نقص الخبرة في بعض المهام ☐

-التسرع في إتمام المهام ☐ -عدم المراجعة الدقيقة للعمل ☐ - عدم وجود وقت للتدقيق ☐
أخرى تذكر ☐

22- هل تشعر أن تأديتك للأعمال الروتينية في العمل تؤدي الى:

☐

- الشعور بالملل ☐ - الشعور بعدم الكفاءة ☐ - ضغوط العمل ☐ - ضغوط عائلية
- أخرى تذكر:

23- هل تحرص على تطبيق اللوائح والقوانين في مؤسستك بحذافرها؟ - نعم ☐ - لا ☐

24- في حالة الإجابة بلا لماذا لا تحرص على تطبيق القوانين؟

ضغوط في المواعيد ☐ - تشكل القوانين عائقا امام الابداع ☐ - غياب الرقابة ☐

25- هل توجد حوافز في العمل؟ - نعم ☐ - لا ☐

- في حالة الإجابة ب لا كيف يؤثر ذلك على أدائك؟

- عدم انجاز العمل ☐ - التراخي في انجاز العمل ☐ - غياب الدافع العملي ☐

- الشعور بالإحباط والملل ☐ - قلة التعاون مع الفريق ☐

26- هل توجد رقابة على أداء الموظفين في مكان العمل؟ - نعم ☐ - لا ☐

- في حالة الإجابة بلا كيف يؤثر ذلك؟

- البطيء في الانجاز ☐ - ضياع الوقت وعدم استغلاله ☐ - الاسراف في استخدام الموارد ☐

- المادية ☐ - صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة ☐