



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضراء بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

ضغوط العمل والإنحراف الوظيفي

دراسة ميدانية في مؤسسة صناعة الكواكب-بسكرة-(ENICAB)

مذكرة تخرج مكملة للييل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

أ.د. فتيحة طويل

من إعداد الطالبة

شيماء مباركي

السنة الجامعية: 2024-2025

وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ
لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

اهداء التخرج

شكراً وتقدير:

إلى من كان له الفضل، بعد الله، في أن أقف اليوم على اعتاب هذا الإنجاز؛

إلى والدي العزيز، سندِي في كل خطوة، بدعمه وصبره وتضحياته وصلت إلى ما أنا عليه اليوم، فلك مني
خالص الامتنان والدعاء بأن يحفظك الله ويرضي عنك.

وإلى أمي الغالية، نبع الحنان، كانت دعواتك سرّ قوّتي، ووقفك بجانبي بطفلك وحنانك منحني راحةً لا تُقدر.

وإلى أخواتي العزيزات، رفيقات الدرب والروح، وخاصةً أخي مالك الذي كان بهجتي ودعمي في هذا الإنجاز
وفي ساعات الضيق.

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتي المشرفة الفاضلة [البروفيسورة فتحة طويل]، التي كان لها الأثر
الكبير في إنجاز هذا العمل. لتجبيهاتها السديدة، وصبرها، وتشجيعها المستمر، فقد كانت نعم المرافقة في هذا المسار
العلمي، فلك مني كل الاحترام والامتنان.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
أ.....	شكر.....
ب.....	فهرس المحتويات.....
ت.....	فهرس الجداول.....
ث.....	فهرس الأشكال.....
9	مقدمة.....
الفصل الأول: البناء التصوري والنظري للدراسة	
13	أولاً: إشكالية الدراسة.....
14	ثانياً: أسباب اختيار الدراسة.....
15	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
15	رابعاً: أهداف الدراسة.....
15	خامساً: مفاهيم الدراسة.....
23	سادساً: الدراسات السابقة والمشابهة.....
الفصل الثاني: ضغوط العمل وآثاره	
30	أولاً: مصادر ضغوط العمل.....
30	1 المصادر الوظيفية.....
32	2 المصادر التنظيمية.....
36	3 المصادر العائنية.....
38	ثانياً: أنواع ضغوط العمل.....
39	1 ضغوط إيجابية.....
39	2 ضغوط سلبية.....

فهرس المحتويات

ثالثاً: آثار ضغوط العمل.....	40
1 آثار ضغوط العمل على الفرد.....	40
2 آثار ضغوط العمل على المنظمة.....	41
رابعاً: أبرز النظريات المفسرة لضغط العمل.....	42
1 المدرسة الإدارية العلمية لهنري فايل.....	42
2 إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)	43
3 النظرية اليابانية (النظرية Z).....	43

الفصل الثالث: الإنحراف الوظيفي ومصادره

أولاً: مصادر الإنحراف الوظيفي.....	48
ثانياً: أنواع الإنحراف الوظيفي.....	51
1 إنحراف أولي.....	52
2 إنحراف ثانوي.....	52
3 إنحراف مكتشف.....	53
4 إنحراف متختفي.....	53
ثالثاً: مظاهر الإنحراف الوظيفي.....	54
1 +إنحرافات التنظيمية.....	55
2 +إنحرافات السلوكية.....	56
3 +إنحرافات الجنائية.....	56
رابعاً: أبرز النظريات المفسرة للإنحراف الوظيفي	57
1 روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية.....	57
2 نظرية الوصم الاجتماعي (ادويث).....	59
3 نظرية الضبط الاجتماعي.....	60

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

فهرس المحتويات

أولاً: مجالات الدراسة.....	63
1 المجال المكاني.....	63
2 المجال الزماني.....	63
3 المجال البشري.....	64
ثانياً: المنهج المستخدم.....	64
ثالثاً: العينة وطريقة اختيارها وخصائصها.....	65
رابعاً: أدوات جمع المعلومات.....	72
1 الإستبيان.....	72
2 الأساليب الإحصائية.....	74
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
أولاً: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني.....	77
ثانياً: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث.....	85
ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات.....	92
رابعاً: التوصيات.....	94
الخاتمة.....	96
قائمة المراجع.....	97
الملاحق.....	101
الملخص.....	109

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27	جدول يوضح أوجه التشابه والإختلاف ومدى الإستقادة مع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	01
32	جدول يوضح مصادر ضغوط العمل الوظيفية	02
35	جدول يوضح مصادر ضغوط العمل التنظيمية	03
38	جدول يوضح مصادر ضغوط العمل العلائقية	04
48	جدول يوضح أهم المصادر المساهمة في إنتشار الانحراف الوظيفي	05
54	جدول يوضح تصنيف أنواع الانحراف الوظيفي مع أمثلة علمية لكل نوع	06
65	جدول يوضح عدد أفراد العينة حسب الطبقات	07
65	جدول يصف خصائص الدراسة	08
72	جدول يوضح مقاييس سلم ليكارت	09
73	جدول يوضح الصيغة النهائية للاستبيان	10
74	جدول يوضح معامل ألفا كرومباغ لقياس ثبات وصدق أدلة الدراسة	11
78	جدول يوضح المتوسط الحسابي وتكرارات قبول الضغوط التنظيمية وأثرها على الانحراف التنظيمي	12
86	جدول يوضح المتوسط الحسابي والتكرارات حول الضغوط العلائقية وأثرها على الانحراف السلوكي	13

جدول الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	يوضح معالم المشكلة البحثية	01
22	مخطط التحليل المفهومي للدراسة	02
30	المكونات الرئيسية لضغط العمل	03
39	مخطط يوضح الضغوط الإيجابية وإنعكاساتها داخل بيئة العمل	04
40	مخطط يوضح الضغوط السلبية وإنعكاساتها داخل بيئة العمل	05
47	المكونات الرئيسية للانحراف الوظيفي	06

مَقْبَلٌ

مقدمة :

تعد ضغوط العمل من أبرز المشكلات التي تواجه الأفراد داخل بيئة العمل، حيث تنشأ نتيجة اختلال التوازن بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد على التكيف معها، مما يؤدي إلى حالة من التوتر المستمر داخل المؤسسة. التعرض لمثل هذه الضغوط قد يدفع العامل إلى تبني سلوكيات سلبية داخل المؤسسة، التي تسمى بالانحراف الوظيفي، والذي يشمل مجموعة من التصرفات غير المقبولة تنظيمياً، كالتأخر المتكرر، الإهمال، التخريب، أو حتى العدوانية تجاه الزملاء.

إن الرابط بين ضغوط العمل والانحراف الوظيفي يُعد من المواضيع ذات الأهمية البالغة، نظرًا لما له من انعكاسات مباشرة على الأداء العام للمؤسسة، مما يفرض ضرورة البحث في طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين وفهم كيف تسهم ضغوط العمل في إنتاج سلوكيات انحرافيّة داخل بيئة. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكاليتها تم الاعتماد على خطة بحثية تتماشى مع طبيعة الموضوع "ضغط العمل والانحراف الوظيفي" والتوصيل لنتائج البحث التي تكون أفقاً مستقبلية للدراسات اللاحقة، فانطلاقاً من ذلك ستحاول هذه الدراسة إبراز أثر ضغوط العمل على الانحراف الوظيفي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB)، وتماشياً مع طبيعة الدراسة والمنهج المتبعة تم تقسيمها إلى خمسة فصول، بدءاً من مقدمة وصولاً للخاتمة.

فقد خصص الفصل الأول للبناء التصوري والنظري للدراسة، حيث تناول إشكالية الدراسة بتساؤلاتها، ثم أسباب اختيار الدراسة وأهميتها وأهدافها، وتحديد مفاهيمها، إلى جانب عرض لدراسات السابقة والمشابهة. ليستعرض الفصل الثاني ضغوط العمل بأبعاده العلائقية والتنظيمية بدايةً بمصادرها وأهم أنواعها وآثارها، مع توضيح أهم النظريات المفسرة لها.

أما الفصل الثالث خصص للانحراف الوظيفي، وذلك بعرض أهم مصادر الانحراف الوظيفي، ومن ثم التطرق إلى أنواعه وأهم مظاهره، وعرض أبرز النظريات المفسرة له.

ليعرض الفصل الرابع مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة، بالطرق إلى مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزماني والمجال البشري)، وعينة الدراسة، والمنهج المتبوع في الدراسة، وتوضيح أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية.

في حين الفصل الخامس خصص لعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال توزيع استبيان على عينة من العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB)، وصولاً لاستنتاجات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء التساؤلات والخروج بتوصيات وفي الأخير الخاتمة وقائمة المراجع.

الفصل الأول:

المبناء التصوري والنظري للدراسة

الفصل الأول: البناء التصويري والنظري للدراسة

الفصل الأول: البناء التصويري والنظري للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الدراسة

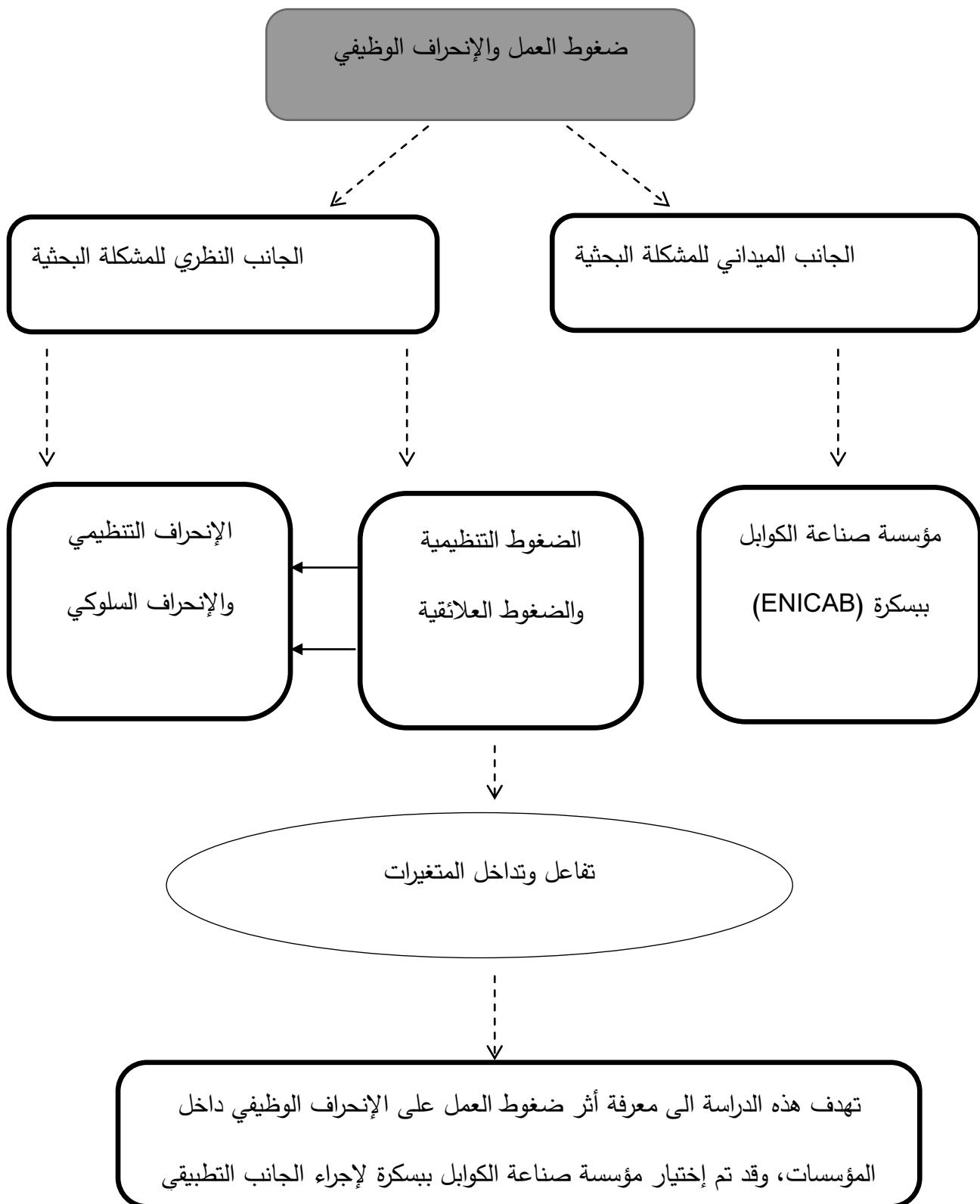
ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة والمشابهة

الشكل رقم (01): يوضح معالم المشكلة البحثية



المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً- إشكالية الدراسة:

يعد العمل أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المجتمعات البشرية، إذ لا يقتصر على كونه وسيلة للكسب المادي فقط، بل يُعد أيضًا إطاراً لتحقيق الذات، وبناء المكانة الاجتماعية، والمساهمة في التنمية الاقتصادية. وقد حظي العمل باهتمام واسع في علم اجتماع التنظيم والعمل، الذي ركز على دراسة طبيعة العلاقات داخل المؤسسات، وتحليل تنظيم المهام والأدوار، وفهم كيفية تفاعل الأفراد مع بيئه العمل وما ينتج عنها من مواقف وسلوكيات، وانطلاقاً من كون العمل نشاطاً لا يتحقق إلا بوجود من يمارسه، تبرز أهمية العامل البشري كعنصر حاسم في تحقيق أهداف المؤسسات وضمان استمراريتها، حيث لا يُنظر إليه ك مجرد منفذ للمهام، بل كقوة فكرية ومهنية تساهم في تطوير الأداء وتعزيز الفعالية التنظيمية. ومن ثم، فإن نجاح أي مؤسسة بات مرهوناً بقدرها على إدارة مواردها البشرية بكفاءة، وذلك من خلال توفير بيئه عمل مناسبة، وتبني سياسات تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات العلائقية والتنظيمية للعاملين، بما يعزز من مستويات التحفيز والانتماء. غير أن هذا السعي نحو تهيئة ظروف مهنية مستقرة كثيراً ما يصطدم بواقع عملي غير مريح، تتزايد فيه الضغوط المهنية، والتي تُعد من أبرز التحديات التي تواجه العامل داخل المؤسسة. حيث تعتبر ضغوط العمل من أبرز المظاهر التي تعكس تداخل الظروف التنظيمية، مع طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة، إذ لا يقتصر على مجرد شعور عابر بالإرهاق أو الانزعاج، بل تجسد حالة مستمرة من التوتر تتج عن اختلال التوازن بين متطلبات العمل وإمكانيات الفرد المتاحة. ففي كثير من الحالات قد يجد العامل نفسه مطالباً بالتكيف مع بيئه تنظيمية تنس أحياناً بالصرامة في الإجراءات والضبابية في توزيع المهام، إلى جانب المهام المتزايدة التي قد لا تراعي القدرات الواقعية، كما أن ضعف التواصل الإداري، وتضارب التوجيهات كلها مصادر قد تساهم في تأزيم الوضع وتتقل كاهل الفرد بمطالب تفوق طاقته، بالإضافة إلى طبيعة التفاعلات بين الأفراد لها أهمية في تشكيل هذا الضغط، إذ قد تشكل العلاقات المتواترة أو غياب التعاون والدعم التنظيمي أرضية خصبة لتعقيد الأحوال المهنية، ما قد يحول محيط العمل إلى مصدر للضغط بدل أن يكون بيئه محفزة، ومع الوقت لا تبقى آثار هذه الحالة مقتصرة على الجانب التنظيمي والعائقي فقط، بل تتجلى في أداء الفرد وسلوكياته ومدى انخراطه في العمل، ما يفتح المجال أمام بروز تصرفات تتنافى مع المعايير المهنية، وتشير إلى احتمالية التحول نحو أنماط من الانحراف الوظيفي كرد فعل ضمني على بيئه تفتقر إلى التوازن والدعم.

يعد الانحراف الوظيفي من الظواهر السلوكية والتنظيمية التي تشير إلى التصرفات أو الممارسات التي يقوم بها العامل بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تتعارض مع القواعد والمعايير السائدة داخل المؤسسة، وتتنوع هذه الممارسات بين ما هو سلوكي كالإهمال أو ضعف الالتزام... الخ، وما هو تنظيمي كخرق التعليمات أو الانخراط في تصرفات تضعف من نسق الانضباط العام للمؤسسة، وقد تختلف أشكال الانحراف الوظيفي تبعاً لطبيعة المواقف

الفصل الأول:

التنظيمية، حيث قد تتجلى من خلال أنماط متباعدة تمس الالتزام الوظيفي بطرق مباشرة أو غير مباشرة، فبعض الممارسات قد تعبّر عن غياب الانضباط في أداء المهام اليومية، بينما تأخذ الأخرى طابعاً أكثر حدة يمس العلاقات المهنية أو الموارد المادية للمؤسسة، كما أن بعض سلوكيات قد تعكس ضعفاً في التفاعل الإيجابي مع الضوابط التنظيمية، أو تميل إلى تجاهل المعايير السلوكية المتوقعة داخل بيئه العمل. وقد تعد هذه السلوكيات مؤشراً على وجود خلل في التكيف مع المحيط المهني، مما يستدعي التطرق إلى مصادر التي قد تساهم في ظهورها، ومنه تبرز ضغوط العمل كأحد المؤثرات الأساسية التي قد تحدث تحولاً في سلوك الفرد داخل المؤسسة.

إذ أن ارتفاع حجم المهام و عدم وضوح ما هو مطلوب من العامل، كلها مصادر من شأنها أن تضعف من تركيزه وتدفعه أحياناً إلى التجاوز عن بعض الالتزامات، بالإضافة إلى تبني بعض السلوكيات كالتهاون في الأداء أو الانسحاب التدريجي من التفاعل التنظيمي، وعليه أن ضغوط العمل سواء تتعلق ببعض العمل أو تضارب الأداء أو غيرها لها أثر في توليد الانحرافات الوظيفية كالتجيّب أو الإهمال وعدم الالتزام بالعمل... وفي هذا الإطار تم اختيار مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB) ك مجال ميداني للدراسة، و نموذج لتحليل أثر ضغوط العمل على الانحراف الوظيفي، ومنه نطرح التساؤل العام للإشكالية :

السؤال الرئيسي:

ما أثر ضغوط العمل على الانحراف الوظيفي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

التساؤلات الفرعية:

ما أثر الضغوط التنظيمية على الانحراف التنظيمي؟

ما أثر الضغوط العلاائقية على الانحراف السلوكي؟

ثانياً - أسباب اختيار الدراسة:

1 الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع في المؤسسة الجزائرية.
- الاهتمام بالموضوع نظراً لخصوصنا في مجال علم الاجتماع تنظيم و عمل.
- الرغبة في التطرق إلى هذا النوع من الموضوعات ،لكونه يمثل ظاهرة ذات ابعاد تنظيمية و سلوكية و علائقية .
- السعي لاكتساب خبرة ميدانية من خلال دراسة ميدانية واقعية تمس إشكالية قائمة.

الفصل الأول:

2 الأسباب الموضوعية:

- الحاجة إلى فهم الأثر بين بيئة العمل الضاغطة والانحرافات الوظيفية التي قد تظهر لدى بعض الموظفين.
- ندرة الدراسات المحلية التي تتناول الأثر بين ضغوط العمل والانحراف الوظيفي خاصة في سياق تنظيمي.
- دعم الإدارات بمقترنات واقعية لتقليل من السلوكيات السلبية داخل المؤسسة.

ثالثاً- أهمية الدراسة:

- تظهر أهمية هذه الدراسة في محاولة فهم وتفسير مظاهر الانحراف الوظيفي انطلاقاً من بيئة العمل وما تحمله من ضغوط تنظيمية وعلائقية، مما يسهم في تمكين القائمين على المؤسسات في وضع آليات فعالة للرقابة والتقويم.
- تتضح الأهمية العلمية أيضاً في كون الدراسة تسعى إلى إغناء الجانب المسوسيولوجي بموضوع يجمع بين البعد التنظيمي والعائقي والسلوكي في إطار تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، مما يجعله إضافة علمية يمكن الاستفادة منها.
- تقديم توصيات للمؤسسات لتخفييف ضغوط العمل وتقليل الانحرافات السلوكية التي قد تظهر في المؤسسة.
- تحسين العلاقات المهنية بين الأفراد وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل وحاجات الأفراد النفسية مما يعزز من استقرار بيئة العمل داخل المؤسسة.

رابعاً - أهداف الدراسة:

تعتبر أهداف الدراسة العلمية عن مجموعة النتائج التي يسعى الباحث للوصول إليها وبالتالي فأهداف الدراسة تتمثل في:

- معرفة أثر ضغوط العمل على الانحراف الوظيفي بمؤسسة صناعة الكواكب بسكرة (ENICAB).
- معرفة أثر الضغوط التنظيمية على الانحراف التنظيمي بمؤسسة صناعة الكواكب بسكرة (ENICAB).
- معرفة أثر الضغوط العلائقية على الانحراف السلوكي بمؤسسة صناعة الكواكب بسكرة (ENICAB).

خامساً- مفاهيم الدراسة:

1 مفهوم ضغوط العمل:

تعد ضغوط العمل من الظواهر الشائعة في الحياة المهنية، حيث تنشأ نتيجة التعرض لمواقف وظيفية تتجاوز قدرة الفرد على التكيف، وقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة هذا المفهوم من زوايا مختلفة ومن بين هذه الزوايا نجد:

الفصل الأول:

البناء التصويري والنظري للدراسة

ـ يعرف سيرلاجي وكابلان (kaplan et cerlagie) ضغوط العمل بأنها: "تجربة ذاتية تؤدي الى اختلال نفسي وعصبي لدى الفرد وتنشأ نتيجة عوامل خارجية مرتبطة ببيئة العمل أو المنظمة".¹

ونستنتج من خلال هذا التعريف أنه يركز على تأثير الضغوط النفسية والجسدية كما يبرز دور بيئه العمل في نشوء هذه الضغوط، لكن لم يتم تحديد أنواعها وتفاصيلها مثل (الصراعات التنظيمية وإهمال العمل).

كما نجد فرانك جولييان (Franck julien) يتفق مع هانس في تعريفه لضغط العمل، حيث يعرف ضغوط العمل على أنها: "استجابة غير محددة من الجسم تؤدي الى سلسلة من التفاعلات غير متوقعة والتي تختلف من شخص لأخر وفقا لطريقة إدراكه للموقف، فقد يعتبره البعض تهديدا في حين يراه آخرون مجرد تحد يمكن تجاوزه".²

ويتضح من خلال هذا التعريف أن جولييان ركز على البعد الفيسيولوجي حيث فسر الضغوط كرد فعل جسدي غير متوقع دون التطرق بشكل كافي الى البعد النفسي والتنظيمي وتأثير بيئه العمل.

ـ كما يعرفه الهنداوي ضغوط العمل بأنها: "استجابة الفرد لموقف معين في بيئه العمل تؤدي الى تغيرات فيزيولوجية أو نفسية أو سلوكية، وقد يكون مصدر هذه الضغوط داخليا أو خارجيا مرتبطا بالمؤسسة وطبيعة العمل".³

ومن خلال هذا التعريف نجد أن الهنداوي يؤكد على أن ضغوط العمل ليس مجرد إحساس شخصي، بل هي استجابة فعلية تؤثر على الأداء الوظيفي بناء على طبيعة المواقف التي يواجهها وظروفه عمله.

ـ كما يعرفها صالح ضغوط العمل على أنها: "ضغط مرتبطة بالمهام والأنشطة التي يؤديها العاملون أثناء عملهم، حيث تتقاوت هذه الضغوط وفقا لطبيعة الوظيفة، غالبا ما يتم استخدامها كمصطلح متبادل مع ضغوط الوظيفية".⁴

ونستنتج من خلال هذا التعريف أن ضغوط العمل مرتبطة بالمهام والأنشطة الوظيفية (كزيادة العبء الوظيفي التي يمارسها العاملون في عملهم).

¹ من مهد العياصرة ومروان محمدبني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2007، ص 107.

² عدان نبيلة: ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، ط 1، عمان، 2018، ص 19.

³ مشغلي بلا ومحرز صالح: مصادر ضغوط العمل في المؤسسات الصحية وطرق معالجتها، جامعة قالمة، جامعة تبسة، ص 2.

⁴ محمد حسن ابو الرحمة: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، قدم هذا البحث استكمالا للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012، ص 14.

الفصل الأول:

- في حين يرى ديفيد يونغ وزملائه (David young): أن ضغوط العمل حالة تنشأ نتيجة التفاعل بين الأفراد وببيتهم الوظيفية، حيث تؤدي التغيرات المفاجئة داخل المنظمة إلى خلق حالة من الاضطراب، تدفع العاملين إلى تحديد سلوكهم المهني والخروج عن نمط الأداء المعتاد.¹

نستنتج من خلال هذا التعريف أن التغييرات المتوقعة مثل زيادة عبء العمل بشكل مفاجئ يعتبر كعامل رئيسي في خلق ضغوط العمل.

- كما يعرف كل من مسعود وعمر ضغوط العمل على أنها: "حالة ذاتية يمر بها العمل نتيجة تأثير مجموعة من العوامل المرتبطة سواء بالبيئة الداخلية للمؤسسة أو العوامل الخارجية أو حتى بطبعية الفرد نفسه، مما يؤدي استجابات نفسية، جسمانية، سلوكية وتنظيمية، وقد تكون إيجابية أو سلبية وتؤثر على أداء الأفراد واتجاههم نحو عملهم ومؤسساتهم".²

ومنه نستنتج من خلال هذا التعريف أن ضغوط العمل لا تعد ناتجاً عشوائياً، بل هي محصلة تفاعل معقد بين المتطلبات المهنية من جهة، كثرة المهام والقدرات الذاتية للعامل من جهة أخرى كقلة الخبرة.

التعريف الإجرائي:

يشير مفهوم ضغوط العمل إلى: ذلك الشعور الذي ينتاب العامل نتيجة مواجهته بمتطلبات مهنية داخل مؤسسة صناعة الكواكب (ENICAB)، تفوق قدراته والتي تعيق توازنه التنظيمي والعائقي، وتؤثر على قدرته في الأداء الوظيفي بشكل سلبي قد ينتج انحراف وظيفي، وتمثل هذه المتطلبات في جملة من المصادر منها ما يرتبط بالجوانب التنظيمية كزيادة الأعباء، ضعف التنسيق، نمط القيادة، ومنها ما يعود إلى طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة كغياب الانسجام، النزاعات المتكررة وضعف التقدير والدعم من المحيط الوظيفي.

2 مفهوم الانحراف الوظيفي:

تعددت تعاريف الباحثين لمفهوم الانحراف الوظيفي، حيث يركز كل تعريف على بعد معين، وفيما يلي مجموعة من التعاريفات التالية:

- تعريف هانتنگتون (Huntington): الإنحراف الوظيفي هو "أي سلوك مهني ينحرف عن المعايير المتفق عليها لتحقيق أهداف شخصية، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة العامة".³

¹ وهبة عيشاوي: مصطفى عوفي: ضغوط العمل وأثارها على أداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 1، 2020، ص327.

² عبد الرحمن فالح العبادلة: أثر العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل على الإغتراب الوظيفي - دراسة تطبيقية في جامعة مؤتة، مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية، المجلد 39، العدد 3، 2004، ص24.

³ صلاح الدين فهمي محمود: الفساد الإداري كمعوق لعملية التنمية الاجتماعية والإقتصادية، المركز العربي للدراسات الأجنبية والتدريب، رياض 1994، ص34،35.

الفصل الأول:

ومنه نستنتج أن تعريف هانتنغتون يركز على أن الانحراف الوظيفي هو إنحراف عن المعايير السلوكية المتفق عليها، لكنه لا يوضح تأثير البنية الإدارية والسياسات العامة.

- تعريف جوزيف ناي (Joseph nye) للانحراف الوظيفي هو: "كل سلوك يخالف الواجبات الوظيفية، مثل إساءة استخدام السلطة، استغلال النفوذ لتحقيق مكاسب غير مشروعة أو تجاوز قوانين المنظمة للعمل"
- من هنا نستنتج أن تعريف جوزيف ناي يتناول البعد القانوني والمؤسسي للإنحراف الوظيفي، حيث يصفه بأنه مخالفة للواجب الرسمي واستغلال غير مشروع للمنصب مثل التزوير الإداري، استغلال المنصب العام.
- كما يعرفه الشميري: الانحراف الوظيفي هو كل سلوك يترتب عليه انتهاك المعايير والقيم، التي تحكم سير المجتمع سواء كانت هذه المعايير معلومة أو غير معلومة. كما أن العمل المنحرف يؤدي إلى الحاق الأذى بالآخرين وممتلكاتهم الخاصة وال العامة.¹

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن الانحراف الوظيفي يرتكز على الجانب الآخر في القيم، والانحراف ليس مجرد مخالفة قانونية بل هو مساس بالمبادئ الإدارية والسلوكية، ويظهر ذلك من خلال عدم احترام أوقات العمل باستغلال السلطة لمصالح شخصية.

- كما عرفه الثقي هو الأثر الناتج لكل فعل أو سلوك أو امتناع يؤدي إلى ضرر أو تعطيل لواجب أو مسؤولية أو مصلحة وظيفية أو ادارية مما ينتج عنه أشكال متعددة من الانحرافات.

ومن خلال ما تم عرضه يمكن القول أن الانحراف الوظيفي لا يقتصر فقط على الفعل المخالف، بل يشمل أيضا الامتناع عن أداء المهام مما يؤدي إلى تعطيل سير العمل.

- وعرفه أبو إدريس: الانحراف الوظيفي هو السلوك الذي يشكل مساسا بمفهوم النظام العام في الوظيفة العامة أو إخلال الموظف بواجباته، أو مخالفته للوائح والسلوك، الذي ينص عليه النظام والقواعد السلوكية التنظيمية العامة في حدود القانون منه.²

ونستنتج من خلال هذا التعريف أن الانحراف الوظيفي هو الخروج عن القواعد واللوائح المحددة التي تحكم العمل داخل المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال التغيب وعدم الالتزام بمواعيد العمل.

التعريف الإجرائي:

¹ أغادير سالم العيدروس: *أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي*، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2014، ص161.

² بشري، هناء، حيدر: *انحراف السلوك الوظيفي في جامعة بغداد، مجلة الباحث*، العدد 24، 2017، ص455.

الفصل الأول:

يشير مفهوم الانحراف الوظيفي إلى: حالة شعورية يعيشها العامل بمؤسسة صناعة الكواكب بسكرة (ENICAB)، والتي تترجم في شكل سلوك يخالف لما هو متعارف عليه من المعايير السلوكية والتنظيمية، بشكل يؤثر سلباً على سير المهام أو المناخ العام للمؤسسة، وتبرز هذه السلوكيات في عدة صور كالإهمال في أداء المهام أو التغيب أو التوتر الدائم بين الزملاء كنتيجة للعديد من الضغوطات التي يتعرض لها العامل داخل المؤسسة.

مفهوم الأثر:

يعتبر مفهوم الأثر من المفاهيم الارتكازية التي حظيت باهتمام مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية والإنسانية، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من الاتجاهات النظرية المعالجة له. وقبل الخوض في بعض من تلك الاتجاهات، ارتأينا الانطلاق في تحديد مفهوم الأثر من المدلول اللغوي والاصطلاحي.

لغةً: إن المدلول اللغوي لكلمة الأثر يشير إلى العلامة، وهو لفظ مشتق من الفعل: أثر، يؤثر تأثيراً، بمعنى نتائجه على شيء

اصطلاحاً: يحمل الأثر في مدلوله الاصطلاحي ثلاثة معانٍ هي:
الأول بمعنى: العلامة.

الثاني بمعنى: الجزء .

أكيد، هاني كتبتك النص اللي في الصورة بالحرف، بدون أي تعديل أو زيادة

• الثالث بمعنى: النتيجة وهو الحاصل من الشيء، بمعنى النتائج المتترفة عن قول أو فعل أو ظاهرة.

إذن قبل الخوض في المدلولات المختلفة للأثر حسب مجموعة من التصورات النظرية، ارتأينا التطرق إلى مقوله الفيلسوف "جاك ديريدا" (Jaques Derrida 1930-2004) حيث يقول: "إن كل عنصر يتأسس انتلاقاً من الأثر الذي يتركه فيه العناصر الأخرى في السلسلة أو النسق".

مما يعني أن الأثر يشير إلى النتائج المتترفة عن ارتباط عناصر معينة مع بعضها البعض.

أما أصحاب الاتجاه البنائي الوظيفي، فإنهم يربطون مفهوم الأثر بالتحولات والتعديلات، الإضافات والتغييرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (التابع)، وبهذا الصدد يلاحظ أن الأثر يرتبط بمدى قوة المتغير المستقل ، وبمدى ارتباطه بالمتغير التابع، فكلما كانت العلاقة محددة وواضحة كلما كان الأثر قوياً، وكلما كانت العلاقة ضبابية وغير محددة وواضحة كلما كان الأثر ضعيفاً.

بمعنى أن الأثر يكمن في قوة المتغير الدافع (المستقل) أو المؤثر والذي ينجر عنه توافقات للمتغير التابع حسب الظروف والشروط المحيطة.

ومن هنا يخلص أتباع الاتجاه الوظيفي إلى أن الأثر يعود إلى عدة مصادر هي:

1. قوة المؤثر.

2. الهيبة، المكانة، النفوذ مثل: كلما كان للمؤثر هيبة (مكانة، نفوذ) كلما زاد تأثيره على المتغير التابع

3. التلازم في الحضور والتلازم في الغياب، تزداد العلاقة التأثيرية كلما تلازمت الظاهرتين في الحضور بمعنى (حضور "أ" يحضر "ب") وهذا ما يطلق عليه منهجيا السبب الضروري أو السبب الكافي.

4. العلاقة التبادلية ويقصد هنا تبادل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث أنه قد تتغير الأدوار فيصبح المتغير المستقل متغيراً تابعاً والمتغير التابع يصبح متغيراً مستقل. وبالتالي تكون التأثيرات غير محددة وغير واضحة، إلا في حالة واحدة عندما نعيد التجربة مرات عديدة لنتأكد أي المتغيرين أكثر تأثير من الآخر.

وفي هذه الحالة يتطلب الأمر معرفة الظروف التي يكون فيها التأثير ضعيف، متوسط أو متغير. والتأثير هنا يرتبط بالإشارة إلى التحولات في الخصائص الظاهرة أو المضمونية للمتغير التابع. عموماً أتباع الاتجاه البنائي الوظيفي يركزون بشكل كبير على دراسة الأثر الناتج عن وظيفة ما.

لذا يمكن اعتباره من المفاهيم ذات الخلفية الوظيفية، لكن هذا لا ينفي وجود دلالات له في سياق نظريات أخرى مثل النظرية الماركسية.

فالتأثير لدى أنصار الاتجاه الصراعي يركز على دراسة ثلاثة استخدامات أساسية لمفهوم الأثر وهي كما يلي:

الاستخدام الأول: يشير إلى ما يحدثه مؤثر ما على ظاهرة اجتماعية أو اقتصادية من حيث التغيير في الاتجاه أو المسار، ومن حيث التغيير في الخصائص والارتباطات الداخلية الجزئية والكمية (بمعنى عناصر ومكونات الظاهرة). وينتمي بـ العلاقات التبادلية والتفاعلية بين المؤثر والمتاثر.

الاستخدام الثاني: يشير الأثر إلى العلاقات الجدلية بين متغيرين أو أكثر، بمعنى أن الاتجاه الصراعي لا يهتم بالعلاقات الطولية السببية (أ يؤثر في ب).

الاستخدام الثالث: في هذا الصدد يرى الاتجاه الصراعي أن الأثر يرتبط بالمعلن والمبلغ الظاهر والمستتر، وهذه الأخيرة يمكن اكتشافها من خلال تطبيق قوانين المادة التاريخية، القضية ونقض القضية، مركب القضية، التحولات الكمية إلى التحولات الكيفية، وحدة وصراع الأضداد.

نظريّة القوّة: إلى جانب ما تقدم من مداخل نظرية تناولت مفهوم الأثر، نجد نظرية القوّة المرتبطة بالصراع التي قامت بتحديد مصادر الأثر والتحولات التي تطرأ على الظاهرة المؤثر فيها أو المتاثرة.

وتعزو نظرية القوّة الأثر إلى القوّة الداخلية للمؤثر والقوّة الدافعة له، فضلاً عن مساهمة الشروط والظروف المحيطة التي قد تزيد أو تقلّ من درجة الأثر.

ويمكن تمثيل هذه القيمة فيما يعرّى المتغير المعتمد من تحولات ظاهرية وداخلية ترتبط بعناصر العلاقة.

الفصل الأول:

البناء التصويري والنظري للدراسة

إذن هذه بعض الاتجاهات النظرية الأساسية التي تناولت مفهوم الأثر، حيث نلاحظ أن لكل اتجاه دلالته الخاصة والمعنى الذي يميزه عن غيره.¹

المفهوم الاجرائي للأثر

يعتبر الأثر من المفاهيم المركزية في هذه الدراسة ويمكن القول أن المعنى الذي تعتمد عليه الدراسة الراهنة ينطلق من أحد مصادر منظور الاتجاه الوظيفي الذي يهتم بالعلاقة التأثيرية السببية والتلازمية، الذي تم عرضه سابقاً وعليه يمكن تحديد مفهوم الأثر بانه: كل ما تخلفه ظاهره ضغوط العمل التنظيمي والعلاقات فيه بمؤسسه الكوابل ببسكته كسب ضروري وكافي ينتج عنه ظهور الانحراف التنظيمي والسلوكي عند العامل بهذه المؤسسة.

¹ وفاء لعربيط: أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم إجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أكتوبر 1955 سكيكدة، 2019، ص ص 31،33.

الفصل الأول: البناء التصويري والنظري للدراسة

المؤشرات

شكل رقم (02) يوضح التحليل المفهومي للدراسة

الصراع الشخصي

علاقات العمل

نمط الشخصية

زيادة عبء العمل

غياب المشاركة في اتخاذ القرارات

نمط التقييم

نمط القيادة التنظيمية

الخبرة

عدم صلاحية القيادة

وإنفرادها بإتخاذ القرارات

سوء البناء

عدم الإيفاء

بالحقوق المالية للموظفين

الثقافة التنظيمية

سوء الاتصالات بالمنظمة

الأبعاد

الضغط العلاجية

الضغط التنظيمية

الإنحراف التنظيمي

الإنحراف السلوكي

المتغير المستقل:

ضغوط العمل هي حالة من التوتر النظيمي والعلاجي تنشأ عندما تتجاوز متطلبات العمل قدرات الفرد أو موارده

جزء من الأدلة الوثائقية

المتغير التابع:

الإنحراف الوظيفي يعرف على أنه سلوكيات سلبية يقوم بها الموظف داخل بيئة العمل، تنهك المعايير التنظيمية

المصدر: إعداد الطالب

الفصل الأول: البناء التصويري والنظري للدراسة

سادسا-الدراسات السابقة والمشابهة:

تعتبر الدراسات السابقة لأي بحث الدليل الذي يساعد ويدعم دراسته الجارية، من خلال تقديم المعلومات والمعطيات النظرية والتطبيقية، مما يجعل الدراسة الجارية تستفيد من الدراسات السابقة في جميع مراحل البحث، حيث تكمن الاستفادة منها في بلورة اشكالية البحث، وصياغته وتحليل البيانات أو الاعتماد على نتائجها لبناء دراسات أخرى. بالإضافة أن هذه الدراسات تسهل على الباحث صعوبات الموضوع، وبالتالي يحاول تجنبها واستدراك الوقت والجهد، وتأسيسًا على ما سبق سيتم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع المراد دراسته، ومن بين هذه الدراسات السابقة:

1 دراسات المتغير الأول: ضغوط العمل:

-**الدراسة الأولى:** (وليد عبد المحسن الملحم 2006) ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، وهي دراسة قدمت استكمالاً للحصول على متطلبات درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

هدفت دراسة الملحم إلى التعرف على علاقة بين ضغوط العمل واتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث قام بتوزيع استبيانات على عينة حراس الامن، العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض، وقد بلغت عينة الدراسة 420 عامل.

توصلت إلى نتائج التالية:

- 3 أن مستويات ضغوط العمل مرتبطة خاصة في المجالات الوظيفية وغموض الدور وفرص التطور والترقية.
 - 4 وجدت الدراسة علاقة بين مستويات ضغوط العمل المرتبطة واتجاهات التسرب الوظيفي لدى العاملين.
- الدراسة الثانية:** (وهاج زهير 2016) ضغوطات العمل وتأثيرها على إرتكاب الموظف للأخطاء المهنية في المؤسسات الصحية دراسة حالة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالرمضي تلمسان، مذكرة ماجستير، الجزائر.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ضغوط العمل التي تؤدي لإرتكاب الموظفين للأخطاء المهنية، حيث تم التركيز على كيفية تأثير العوامل المرتبطة ببيئة العمل والضغط النفسي على أداء الموظفين. استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات من خلال الإستبيانات وزعت على عينة من الموظفين في المؤسسات الصحية،

الفصل الأول: البناء التصويري والنظري للدراسة

وشملت عينة الدراسة 100 موظف، والنتائج التي تم التوصل إليها أن الضغوط الناتجة عن عبء العمل الزائد وعدم وضوح الدور ونقص الدعم الاداري تساهم بشكل كبير في زيادة احتمالية ارتكاب الاخطاء.

- **الدراسة الثالثة:** (عيسى ابراهيم المعشر 2009) أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فـهـ خمس نجوم، وهي دراسة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة الأعمال، جامعة شرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن.

تظهر هذه الدراسة أهمية إدارة ضغوط العمل في سياق الفنادق الأردنية حيث ان الضغوط تؤثر بشكل ملحوظ على اداء العاملين، حيث استخدم الباحث العينة الطبقية وكان مقدارها 240 عامل، حيث أخذ 10% من أصل من 2400 عامل من 12 فندق مستعملاً الاستبيان كأداة جمع البيانات، ولقد اعتمد على المنهج الوصفي لوصف مشكلة الدراسة، ومن ثم تحميلاً للوصول إلى النتائج، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- لا توجد علاقة بين عبء العمل وأداء العاملين.

- لا توجد علاقة بين الأجور والمكافئات وأداء العاملين.

- لا توجد علاقة بين بيئة العمل وأداء العمال.

2 دراسات المتغير الثاني: الانحراف الوظيفي.

- **الدراسة الرابعة:** (داسة مصطفى 2010) الانحراف الاداري للموظف العمومي مظاهر والعوامل الاجتماعية والإدارية المؤثرة في دراسة ميدانية بالإدارات العمومية لولاية الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة بوزريعة، الجزائر.

وتم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: يتجه منظور مسيري الادارة العمومية أن أكثر أشكال الانحراف الاداري شيوعاً لدى الموظفين العموميين، هي انحرافات سلوكية وتنظيمية، والتي ترجع بدورها لعاملين إحدهما اجتماعي والآخر إداري.

وتدرج تحت الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية، وقد صيغت كالتالي:

5 انحرافات السلوكية والتنظيمية تعتبر اكثر مظاهر انحراف الاداري شيوعاً في الادارات العمومية.

6 إن للعوامل الاجتماعية أثر لإبراز في إحداث الانحراف الاداري للموظف العمومي.

7 إن لكل العوامل الادارية تأثير على سلوك الموظف مما يؤدي به إلى الانحراف.

الفصل الأول: البناء التصويري والنظري للدراسة

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي كونه منهجاً يساعد في تحليل ووصف الشامل والعميق للمشكلة، المجتمع البحث: يتمثل في مسيري المستخدمين ورؤساء المصالح وتسيير المستخدمين، الادارات ومؤسسات العمومية، المتواجدة بإقليم ولاية الجزائر عددها 212 ادارة.

عينة البحث: قد تم اختيار الباحث للعينة العشوائية احتمالية الطبقية حجمها يتمثل في 5% من أفراد الممثلين للمجتمع الأصلي.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

أوضحت الدراسة أن العوامل الاجتماعية مثل بيئة العمل والقيم السائدة، تلعب دوراً هاماً في حدوث الانحراف الاداري، يبين أن غياب التشريعات الادارية الصارمة والمراقبة الفعالة يؤدي إلى زيادة المخالفات والانحرافات الادارية، حيث اشار إلى أن الانحراف الاداري يؤثر سلباً على كفاءة العمل وجودة الخدمات المقدمة للموظفين.

-الدراسة الخامسة: (طوير فتحة 2018) أثر الانحراف الوظيفي على فعالية أداء الجامعة دراسة ميدانية
بجامعة زيان عاشور-الجلفة، رسالة ماجستير، جامعة ابو قاسم سعد الله، الجلفة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الانحراف الوظيفي ب مختلف انواعه، على أداء فعالية الجامعة مع التركيز على العوامل المؤثرة في تقسيم هذه الظاهرة في البيئة الأكademie، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة، بعرض جمع المعلومات والبيانات من عينة قدرت ب 88 أستاذ، وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف هذه الظاهرة ودراسة الأثر بين متغيرات البحث. وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

8 وجود أثر سلبي بين الانحراف الوظيفي ومستوى الاداء الجامعي حيث يؤثر السلوك غير المهني على جودة العمل الأكاديمي.

9 ضعف الرقابة الداخلية وغياب آليات المتابعة يزيدان من انتشار الانحرافات الوظيفية داخل المؤسسة الجامعية.

10 - الأثر بين ممارسات غير الأخلاقية والانتاجية المنخفضة كانت واضحة في نتائج الدراسة مما يؤكّد على تأثير العوامل التنظيمية على الأداء.

3 مناقشة الدراسات السابقة والمشابهة:

تشكل خطوات البحث الاجتماعي حلقات متواصلة ومتکاملة، تتسم بالموضوعية والمنطقية في طرح التسلسل التدريجي المتناسق الذي يجسد أهمية دور كل مرحلة في بناء المرحلة اللاحقة، ويعتبر عرض الدراسات السابقة ومناقশاتها

الفصل الأول: البناء التصويري والنظري للدراسة

خطوة مهمة للباحث، وللعمل البحثي الذي يقوم به، ومحفوظ الدراسات السابقة ساعدنا في بناء الجانب النظري للدراسة، كما تم الاستناد إليها لبناء منهجة تلائم موضوع الدراسة الحالية. بالإضافة إلى الاستفادة منها في تحديد مؤشرات الدراسة، كما تم الاعتماد على النتائج التي تم التوصل إليها كأدلة ملموسة في عملية التحليل، وتمثلت أهم النقاط التي تتلاقى فيها الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية وهي الاعتماد على المنهج الوصفي في دراسة الموضوع، استخدام الاستبيان كأدلة أساسية لجمع المعلومات من مجتمع البحث، كما لجأت إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات، وانطلاقاً مما سبق سيتم التطرق إلى جدول يوضح أوجه التشابه والاختلاف ومدى الاستفادة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

4 أوجه التشابه والاختلاف ومدى الاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

جدول رقم (01) يوضح أوجه التشابه والاختلاف ومدى الاستفادة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	مدى الاستفادة
الدراسة الأولى	- من حيث المتغير "ضغوط العمل". - المنهج المتبعة "المنهج الوصفي".	- ركزت على العلاقة بين ضغوط العمل واتجاهات التسرب الوظيفي، بينما الدراسة الحالية ركزت على الأثر.	- من خلال بناء الإشكالية - من خلال صياغة تسلسلات الاستبيان. - دعم الجانب النظري.
الدراسة الثانية	- التركيز على تأثير ضغوط العمل على سلوكيات الموظفين. - المنهج المعتمد عليه "المنهج الوصفي"	- ركزت على الأخطاء المهنية كمتغير وليس الانحراف الوظيفي. - أجريت في المؤسسات الصحية لهذا البحث.	- دعم الإطار النظري. - اختيار المنهجية المناسبة. - بناء الإشكالية المناسبة لهذا البحث.
الدراسة الثالثة	- التشابه في أداة جمع البيانات (الاستبيان). - التشابه من حيث المتغير الأول (ضغط العمل).	- من حيث مجال الدراسة "فنادق خمس نجوم". - من حيث المتغير "أداء العاملين وليس الانحراف الوظيفي".	- في بناء الجانب النظري. - في بناء الإشكالية. - في بناء وتصميم الاستبيان.
الدراسة الرابعة	- تتشابه من حيث المتغير "الانحراف الوظيفي".	- دراسة عوامل الانحراف الوظيفي "الإدارية والاجتماعية".	- تقيد في فهم العوامل المؤدية للانحراف الوظيفي وهو ما يعزز

الفصل الأول: البناء التصويري والنظري للدراسة

<p>الجانب النظري.</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقيد من خلال بناء الاستبيان. - يعزز الجانب النظري. - تساعد في تحليل النتائج 	<ul style="list-style-type: none"> - أجريت في الإدارة العمومية في ولاية الجزائر. 	<ul style="list-style-type: none"> - ركزت على أثر الانحراف الوظيفي على الأداء الوظيفي. - أجريت في الجامعة وليس المؤسسات العامة. - استهدفت فئة الأساتذة والإداريين في قطاع التعليم الحالي 	<ul style="list-style-type: none"> - المنهج الوصفي. 	<p>الدراسة الخامسة</p>
---	---	---	--	----------------------------

الفصل الثاني

ضغوط العمل وأثاره

الفصل الثاني: ضغوط العمل وأثاره

أولاً: مصادر ضغوط العمل

1-المصادر الوظيفية

2-المصادر التنظيمية

3-المصادر العلائقية

ثانياً: أنواع ضغوط العمل

1-ضغط إيجابية

2-ضغط سلبية

ثالثاً: آثار ضغوط العمل

1-آثار ضغوط العمل على الفرد

2-آثار ضغوط العمل على المنظمة

رابعاً: أبرز النظريات المفسرة لضغط العمل

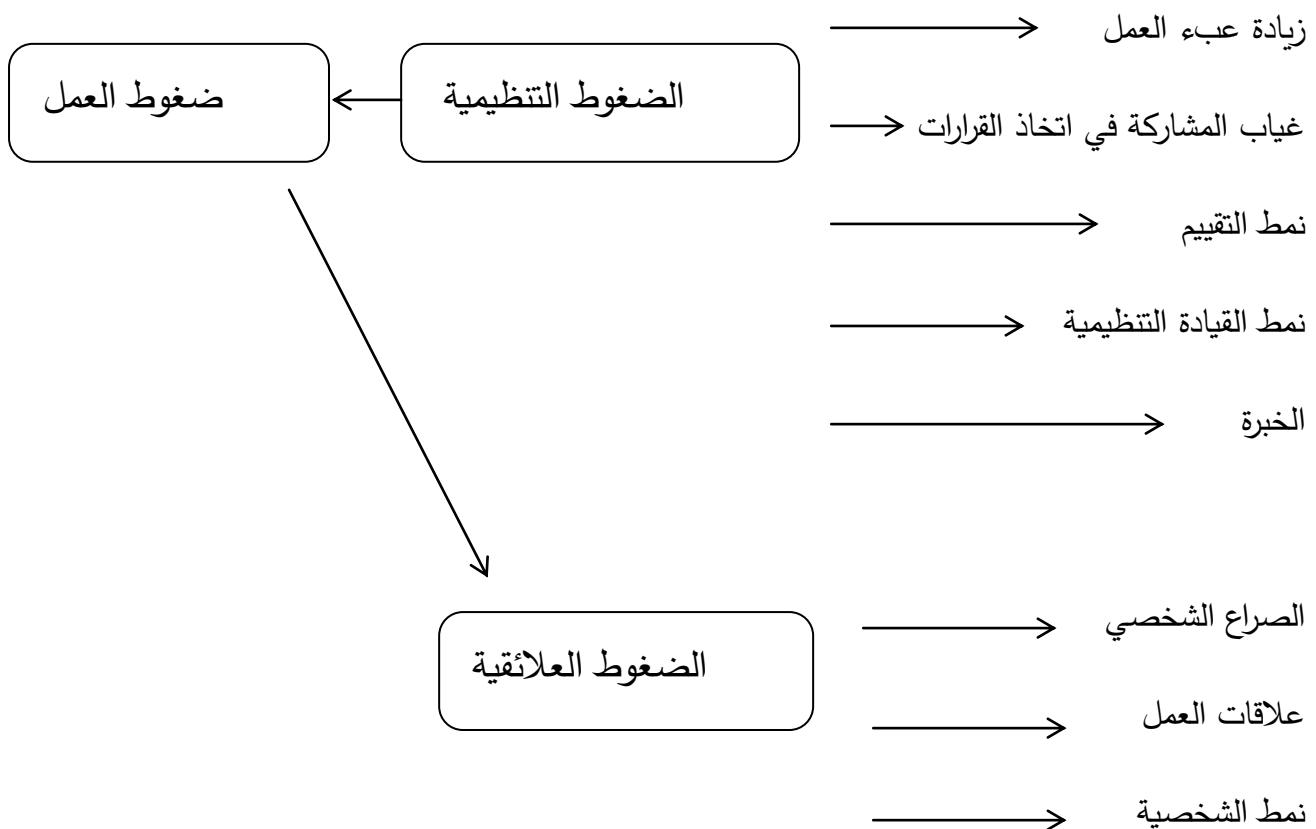
1-المدرسة الإدارية العلمية لهنري فايول

2-إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)

3-النظرية اليابانية (النظرية Z)

الفصل الثاني: ضغوط العمل وأثاره

الشكل رقم (03) المكونات الرئيسية لضغط العمل



المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: مصادر ضغوط العمل:

تعتبر ضغوط العمل من التحديات التي يواجهها الأفراد داخل بيئه العمل، حيث تؤثر بشكل مباشر على صحتهم النفسية والجسدية، كما تعكس على أدائهم وإنتاجيتهم كما أنها تختلف مصادر هذه الضغوط من شخص لأخر ومن بيئه عمل لأخرى ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مصادر العمل الى عدة عوامل متداخلة منها:

المصادر الوظيفية:

1. طبيعة الوظيفة:

تتأثر ضغوط العمل بعدة عوامل متعلقة بطبيعة الوظيفة حيث تلعب ظروف العمل دوراً أساسياً في تحديد مستوى الضغط الذي يواجهه العامل فالبيئة الفيزيقية مثل الضوضاء، الإضاءة، درجة الحرارة قد تؤثر بشكل مباشر على راحة العامل وأدائه.

الفصل الثاني: ضغوط العمل وأثاره

إضافة إلى ذلك كلما كانت المهام المطلوبة معقدة تتطلب دقة عالية أو مهارات خاصة زاد الشعور بالضغط، كما أن عدم وضوح الوظيفة ومسؤولياتها يمكن أن يسبب إرباك العامل مما يؤدي إلى حالة من التوتر والإجهاد المهني.

ومن جهة أخرى يعتمد مستوى الضغط أيضاً على مدى استخدام التكنولوجيا في العمل فكلما كانت الأنظمة معقدة وتتطلب تدريباً مكثفاً زادت احتمالية تعرض العامل للضغط.¹

وبالتالي فإن طبيعة الوظيفة وظروفها تعد من العوامل الرئيسية التي تؤثر على مستويات الضغوط داخل بيئة العمل.

2. غموض الدور:

يعتبر غموض الدور من أحد المصادر المسببة لضغط العمل بحيث يؤدي نقص المعلومات المتعلقة بالمهام والمسؤوليات إلى شعور الموظف بالتوتر وانخفاض الرضا الوظيفي فهو ينشأ عندما يفتقر الفرد إلى المعلومات حول سلطته ومسؤولياته مما يجعله غير متأكد من توقعات الأداء المطلوبة منه وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط في بيئة العمل مما قد يولد الإحباط والتوتر.²

وبالتالي فإن غموض الدور يؤدي بطبيعته إلى حالة من التوتر وإرباك العامل مما يؤثر على أدائه ويقلل من إنتاجيته.

3. صراع الدور:

يحدث عندما يجد الفرد نفسه في موقف يتطلب منه تلبية متطلبات متناقضه أو غير متوافقة مما يؤدي بشعور بالتوتر والضغط النفسي في بيئة العمل. فعلى سبيل المثال قد يواجه الموظف صراعاً عندما تتعارض مسؤولياته المهنية مع متطلبات الإدارة والزملاء أو عندما يكون مكلف بمهام لا تناسب خبراته واهتماماته وهذه الحالة تخلق ضغطاً وظيفياً وتدفع بالعاملين إلى تبني سلوكيات لا تتناسب مع بيئة العمل مثل الإنحساب من تحمل المسؤولية أو رفض بعض المهام.

وبالتالي قد تصبح مصدراً إلى ظهور أنماط سلوكية منحرفة داخل بيئة العمل مثل: الإهمال في تطبيق الإجراءات.

4. سرعة الأداء :

¹ منصور محمد إسماعيل العربي: السلوك التنظيمي دار الكتاب الجامعي، ط2، 2009، ص223.

² محمد حسن أبو الرحمة: ضغوط العمل التربوي، انعكاسات وأبعاد، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين، ط1، فلسطين، 2020، ص212223.

الفصل الثاني: ضغوط العمل وأثاره

تعكس سرعة الأداء مدى انجاز المهام الوظيفية خلال فترة زمنية محددة لاسيما في بيئات العمل التي تعتمد على خطوط الإنتاج، وتحتاج هذه السرعة أحياناً دقة متناهية لتجنب الأخطاء مما قد يؤدي إلى سلوكيات غير مرغوبية. كما أن الحاجة إلى الأداء السريع تحت المراقبة المستمرة قد تخلق بيئة العمل مرهقة، تؤثر سلباً على راحة الموظف وتركيزه.¹

وعليه فيمكن اعتبار سرعة الأداء سلاح ذو حدين نحن جهة تساهم في تحقيق الإنتاجية المطلوبة وضمان استمرارية العمل ومن جهة أخرى قد تصبح مصدراً للانحراف إذ لم تراعي قدرة العامل وإمكانياته.

الجدول رقم (02) يوضح المصادر الورقية لضغط العمل

المصدر	العنصر	التفصيل
مقدمة الكتاب	طبيعة الوظيفة	- تشمل المهام الروتينية المتكررة. - الجهد البدني أو الذهني العالي. - التكنولوجيا المستخدمة التي قد تتطلب مهارات جديدة.
	سرعة الأداء	ضغط تنفيذ المهام بسرعة كبيرة مما يسبب توتراً وإرهاقاً للموظفين.
	غموض الدور	عدم وضوح المهام والمسؤوليات مما يؤدي إلى ارتباك الموظف وصعوبة اتخاذ القرارات.
	صراع الدور	تضارب التوقعات حول مهام الموظف من قبل الإدارة والزملاء مما يسبب ضغوطاً.

المصدر: من اعداد الطالبة

2. المصادر التنظيمية:

وتشمل المصادر التنظيمية علمياً:

1. زيادة عبء العمل:

يمكن تعريف عبء العمل على أنه صرف الطاقة والإنهاء والتعب الناتج عن أداء العمل أو عن الوقت اللازم لتنفيذ مقدار معين من العمل أو مقدار العمل المنجز.²

¹ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص 598.

² مسعودي ملحة: عبء العمل وصحة العامل، مجلة مجتمع التربية عمل، مجلد 6 العدد 01، 2021، ص 90.

الفصل الثاني: ضغوط العمل وأثاره

فزيادة حجم أعباء العمل الموكلة لفرد ما القيام بها إلى معدل أعلى من المعدل المقبول تتسبب في إحداث مستوى عالي من الضغط، وانخفاض حجم أعباء العمل الموكل لفرد مهمة القيام بها إلى معدل أقل من المعدل المقبول يؤدي إلى انخفاض مستوى شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة الشكوى والعصبية والتحسّس من العمل.¹ وبالتالي فإن زيادة عبء العمل تؤثر بشكل كبير و مباشر في ارتفاع مستوى الضغط خاصة إذا لم تمنح له الفرصة لإثبات قدراته أو كانت المهام الموكلة إليه غير متناسبة مع مؤهلاته مما يجعله في بيئة عمل غير محفزة وتدفعه إلى القيام بسلوكيات تخل بالانضباط مثل التغيب، الإهمال، الخروج المتكرر.

2. النمو والتقدم الوظيفي:

تعد عوائق الترقية أحد العوامل التي تساهم في زيادة ضغوط العمل حيث يواجه الموظف صعوبة في التقدم الوظيفي بسبب العوائق التنظيمية أو القيود المفروضة على الترقية مثل الانتقال من رتبة لأخرى كما أن غياب فرص التطور والتقدم في المسار المهني يؤدي إلى فرض الترقية بشكل غير عادل مما يزيد الشعور بالإحباط والضغط الوظيفي.²

وعليه يمكن القول أن النمو والتقدم الوظيفي قد يكونان عاملين أساسيين في شعور الموظف بضغط العمل خاصة عندما تواجهه عقبات تحول دون تحقيق طموحاته المهنية مما يدفعه تدريجياً إلى تبني سلوكيات سلبية كاللامبالاة في العمل أو الانسحاب من العمل.

3. تقييم الأداء :

بعد تقييم الأداء أحد العوامل التي قد تشكل ضغطاً على العامل خاصة إذا شعر بعدم الإنصاف في التقييم مما قد يولد لديه إحساساً بالظلم ويؤثر ذلك بشكل سلبي على الشعور بالرضا الوظيفي إذ أن التقدير العادل للجهود المبذولة يعتبر عنصراً أساسياً لتحقيق ذات العامل واستقراره المهني، بينما التقييم غير المنصف قد يتحول إلى مصدر إضافي للضغط تؤثر على أدائه النفسي والمهني.

ومنه نستنتج أن تقييم الأداء يكون عندما يشعر الفرد أو الموظف بالتقدير غير العادل داخل بيئة العمل مما يؤثر سلباً على أدائه الوظيفي ويدفعه إلى تبني سلوكيات سلبية تؤثر على أدائه وإنتاجية المؤسسة، وتدفعه بالقيام بسلوكيات غير تنظيمية مثل تجاهل التعليمات، خرق بعض الإجراءات.

4. احتلال ظروف العمل المادية:

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوكي التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016، ص.75.

² خالد عيادة عليمات: ضغوط العمل وأثارها على الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2015، ص.60.

الفصل الثاني: ضغوط العمل وأثاره

كالتساهل في الالتزام بالقوانين يعتبر عدم توفر ظروف عمل مادية مناسبة مثل الإضاءة والحرارة والرطوبة والتنظيم العام لمكان العمل من العوامل التي قد تؤدي إلى شعور الموظف بعدم الراحة ويترتب على ذلك زيادة مستويات التوتر والضغط الوظيفي مما يؤثر سلباً على كفاءته في العمل.

وبالتالي تعد الظروف المادية المناسبة في بيئة العمل من المصادر التنظيمية فهي تعتبر عنصراً أساسياً لراحة الموظفين وتحفيزهم، حيث يؤثر أي خلل فيها سلباً على إنتاجياتهم وسلوكياتهم الوظيفي وتؤدي إلى ظهور سلوكيات عدوانية وسلبية اتجاه الزملاء أو المسؤولين.

5. غياب المشاركة:

إن عدم استشارة الموظفين بالقرارات المتعلقة بعملهم داخل المنظمة يقلل من تقديرهم واحترامهم لذواتهم وهذا ما ينتج عنه ضغط مهني وذلك نتيجة تحكم الإدارة في أعمالهم دون مراعاة أرائهم مما يزيد بإحساسهم بعدم الأهمية داخل المنظمة.

ومنه نستنتج أن غياب المشاركة في إتخاذ القرارات تعتبر من العوامل المؤثرة سلباً على بيئة العمل، ويؤدي إلى تقليل الالتزام بالقيم التنظيمية مثل ضعف التنسيق وتدور الأداء الجماعي.

6. ضعف الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الإداري الذي يحدد طبيعة العلاقات داخل المؤسسة بما يشمل توزيع المهام، تحديد المسؤوليات، رسم خطوط السلطة والتواصل بين الأفراد، فعندما يكون الهيكل ضعيفاً وغير من فانه يؤدي إلى ضغوط داخل بيئة العمل حيث تصبح القرارات غير واضحة وتفتقر المؤسسة إلى الانسجام المطلوب بين أهدافها متطلبات التنفيذ وهذا ما يجعل بيئة العمل أكثر تعقيداً حيث تقل آخر المهام وتقل فرص الإبداع والتطور مما يزيد مستوى الضغط الوظيفي على العاملين.

بالإضافة إلى ذلك فإن التغيرات العشوائية وغير مدروسة في الهيكل التنظيمي والتي لا تستند إلى أسس علمية واضحة تخلق حالة عدم الاستقرار الوظيفي.

وبالتالي فإن ضعف الهيكل التنظيمي يعتبر المصادر الأساسية المسببة للضغط المهنية داخل المؤسسة، حيث يؤدي إلى غياب وضوح الأدوار وتدخل الصالحيات وهذا ما ينتج عنه التسيب والتغييب المتكرر وعدم الالتزام بالموعيد النهائي.

7. نمط القيادة التنظيمية:

الفصل الثاني: ضغوط العمل وأثره

بعد القائد من العوامل المؤثرة في ضغوط العمل، حيث أن سلوك القائد وأسلوب تعامله مع الموظفين داخل المنظمة له تأثير مباشر على بيئة العمل ففي ظل القيادات المتسلطة وغير الفعالة قد يشعر الموظفون بالتوتر والقلق مما يزيد من مستويات الضغوط المهنية لديهم ويؤثر سلباً على أدائهم وإنجازاتهم.¹

وعليه فإن نمط القيادة التنظيمية يلعب دوراً أساسياً في تحديد مستوى ضغوط العمل فكلما كان الأسلوب القيادي صارم متسليطاً فإن ذلك يؤدي إلى زيادة التوتر وتقليل الدافعية.

وبالتالي فإن نمط القيادة التنظيمية يعد من المحددات الجوهرية في تشكيل بيئة عمل مستقرة، حيث أن النمط القيادي المتسليط أو غير تشاركي يفضي إلى خلق مناخ وظيفي مشحون بالتوتر ويقلل من واقعية الأفراد نحو العمل.

8. عدم التحكم في الوقت:

يسوء الفرد العامل بالمؤسسات العمومية غالباً استغلال الوقت، وقد يكون هذا أهم الأسباب لشعوره بالضغط بسبب تراكم الأعمال غير المنجزة في وقتها المحدد مع الأعمال الإضافية المتعلقة بالعمل، كما أن الشعور بالذنب قد يكون عاملاً آخر لتأجيل بدلاً من محاولة في الإسراع في الإنجاز كما أن الفرد غالباً ما يسوء في تنظيم وقته خارج العمل في حياته الشخصية ولذا فهي من العوامل التي تساهم في زيادة الضغوط.²

وبالتالي مواجهة الفرد صعوبة في تنظيم أولوياته وإنجاز مهامه ضمن الإطار الزمني المحدد يؤدي إلى الشعور الدائم بالتوتر، ما ينتج عنه التأخر في تسليم الأعمال أو إنجازها في اللحظات الأخيرة.

جدول (03) يوضح مصادر ضغوط العمل التنظيمية

المصدر	العنصر	التفصيل
البيئة	زيادة عبء العمل	- العمل لساعات طويلة. - تكليف الموظف بأعمال تفوق قدراته وإمكاناته.
	النمو والتقدم الوظيفي	- عدم وجود فرص للترقية أو التطوير الوظيفي مما يؤدي إلى الإحباط.
	غياب المشاركة في اتخاذ القرارات	- استبعاد الموظفين من اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم مما يقلل من دافعيتهم.
	طرق التقييم	- الاعتماد على معايير تقييم غير عادلة تزيد من ضغط

¹ عيسى ابراهيم المعشر: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص21.

² قيراط لمياء: إستراتيجية التعامل مع ضغوط العمل في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، دراسة ميدانية بالشروع الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قسنطينة 2، 2017، ص 9394.

الفصل الثاني: ضغوط العمل وأثاره

العمل.		
احتلال الظروف المادية	-بيئة عمل غير مناسبة مثل الضوضاء، ضعف التهوية، الإضاءة غير كافية.	
ضعف الهيكل التنظيمي	- عدم وضوح السلطة والمسؤوليات. -تدخل المهام وتأخير القرارات.	
نمط القيادة التنظيمية	-أسلوب الإدارة غير الفعال. -عدم الاهتمام بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	
عدم التحكم في الوقت	-عدم القدرة على إدارة الوقت بكفاءة قد يؤدي إلى تراكم المهام وزيادة الضغوط.	

المصدر: من اعداد الطالبة

3. المصادر العلائقية:

يمكن تعريف المصادر العلائقية على أنها العلاقات التي تنتهي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين العمال وبين أصحاب العمل والإدارة بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الإنتاج¹ ، ولكن قد يواجه العامل ضغوطاً بسبب طبيعة تعامله مع زملائه أو رؤسائه أو بسبب متطلبات الوظيفة تقوّق إمكانياته الفعلية كما أن الأسلوب الذي يتبعه في الاستجابة للضغط سواء بالمواجهة أو التجنب فقد يكون عاملاً أساسياً في تحديد مستوى التوتر الذي يعني منه داخل بيئة عمله² ومن أبرزها:

1. الصراع الشخصي:

يعتبر الصراع الشخصي أحد المصادر السلوكية لضغط العمل حيث ينشأ نتيجة التعارض بين متطلبات الوظيفة واحتياجات الفرد أو بسبب اختلاف القيم والمعتقدات الشخصية عن تلك السائدة في بيئة العمل ويظهر هذا الصراع في عدة أشكال داخل المنظمة من بينها الصراع بين الرئيس والمرؤوس، الصراع بين الزملاء أو الصراع بين الموظف ومتطلبات وظيفته.

ويؤثر هذا الصراع على الموظف من خلال زيادة مستوى التوتر والضغط النفسي والانحراف الوظيفي كما أن تكرار هذه الصراعات قد يضعف الروح المعنوية للموظفين ويؤدي إلى بيئة عمل غير مستقرة مما يساهم في ارتفاع

¹ بن زف جميلة: العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 23، 2015، ص.60.
² قيراط لمياء: المرجع السابق، ص.94.

الفصل الثاني: ضغوط العمل وأثره

معدلات الغياب والتأخر عن العمل، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يؤدي إلى تنافس غير صحي بين الموظفين مما يعزز المشاحنات وينعكس سلباً على جودة العلاقات المهنية داخل المؤسسة¹.

2. علاقات العمل:

تعد علاقات العمل من العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها أو فشلها حيث تتطلب بيئة العمل الناجحة وجود علاقات إيجابية بين الأفراد داخل المنظمة، غير أن العلاقات قد تحول مصدر للضغط في حال غياب التفاهم والتواصل الفعال بين الموظفين.

ومن أهم الجوانب التي تؤدي إلى ضغوط العمل من خلال علاقات العمل.

العلاقات بين الزملاء :

وجود التعاون بين الزملاء يعزز مناخ العمل الإيجابي، بينما تؤدي المنافسة غير العادلة أو إنتشار المشاحنات وسوء الفهم إلى خلق بيئة مشحونة بالتوتر والضغط. كما أن غياب الدعم بين الزملاء يجعل الموظف يشعر بالعزلة مما يزيد من إحساسه بالضغط الوظيفي.

العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:

تؤثر طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين بشكل مباشر على بيئة العمل فكلما كانت العلاقة قائمة على التقدير والاحترام المتبادل كلما ساهم ذلك في تحسين الأداء وخفض الضغوط.

في المقابل إتباع أساليب مسلطة وعدم اشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات أو غياب العدالة في توزيع المهام يؤدي إلى خلق بيئة مليئة بالتوتر.²

3. نمط الشخصية:

أشارت الدراسات العلمية إلى أن نوع شخصية الفرد يلعب دوراً هاماً في التأثير على مستوى الضغوط التي يتعرض لها وهناك نمطان من الشخصية.

- النمط (A) يتميز أصحابه بالنشاط الدائم والطموح العالي والرغبة في تحقيق الأهداف بسرعة مما يجعلهم أكثر عرضة للتوتر والضغط نتيجة سعيهم المستمر لتحقيق الانجازات.
- والنمط (B) يتميز أصحابه بالهدوء والمرءونة ويميلون إلى العمل الجماعي والتعامل مع الأمور بتأني مما يجعلهم أكثر عرضة للقلق والضغط النفسي، وبناء على ذلك فإن الأفراد ذوي الشخصية(A) يكونون أكثر عرضة

¹ محمد مكناسي: مصادر ضغوط العمل، تحليل ومناقشة، مجلة أبحاث نفسية وتربيوية، المجلد 4، عدد 10، 2017، ص 231.

² محمد مكناسي، المرجع نفسه، ص 224.

الفصل الثاني: ضغوط العمل وأثاره

للضغوط العلائقية والمشكلات الصحية المرتبطة بها مقارنة بأصحاب الشخصية (B) الذين يتمتعون بدرجة أعلى

من التكيف مع ضغوط العمل.¹

4. الخبرة:

تعد الخبرات المكتسبة التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على استجابته نحو ضغوط العمل وتحدد درجة صعوبة مسببات الضغط فكلما زادت خبرة الفرد ومهاراته المكتسبة أصبح أكثر قدرة على التعامل مع التحديات والتكيف مع بيئه العمل مما يساعده في تقليل الضغط عليه، كما أن الأفراد الذين يواجهون مواقف ضاغطة بشكل متكرر يطورون استراتيجيات فعالة للتعامل معها، مما يعزز من قدرتهم على إدارة التوتر والضغط المهنية.² وعلىه يمكن القول أن تراكم الخبرات والتجارب يعد عاملا حاسما في تحديد كيفية استجابة الفرد لضغط العمل فكلما نقصت الخبرة كلما زاد الضغط خاصة إذا كان الفرد غير معتمد على المواقف الصعبة

جدول رقم 04 يوضح المصادر العلائقية

المصدر	العنصر	التفصيل
المصادر العلائقية	نمط الشخصية	- بعض الشخصيات تكون أكثر عرضة للتوتر مثل الشخصية القلق أو التي تسعى إلى المثالية المطلقة.
	الخبرة	- قلة الخبرة قد يجعل الموظف أقل قدرة على التعامل مع المواقف الصعبة مما يزيد الضغط.
	الصراع الشخصي	- يحدث الصراع الشخصي نتيجة تعارض القيم أو الأهداف الشخصية مع طبيعة العلاقات داخل العمل ما يؤدي إلى الانسحاب من التفاعل المهني.
	علاقات العمل	- تعد العلاقات داخل بيئه العمل من العوامل المؤثرة في مستوى الضغوط حيث يؤدي غياب التعاون وضعف التواصل أو وجود صراعات بين الزملاء أو مع المسؤولين إلى ارتفاع احتمالية سلوكيات منحرفة أو العزلة.

المصدر: من اعداد الطالبة

¹ عيسى ابراهيم العشر: المرجع السابق، ص23.

² نفس المرجع ص24.

الفصل الثاني: ضغوط العمل وأثاره

ثانياً: أنواع ضغوط العمل:

يمكن أن نصنف عموماً ضغوط العمل إلى نوعين رئيسيين الضغوط الإيجابية والضغط السلبية:

١. الضغوط الإيجابية:

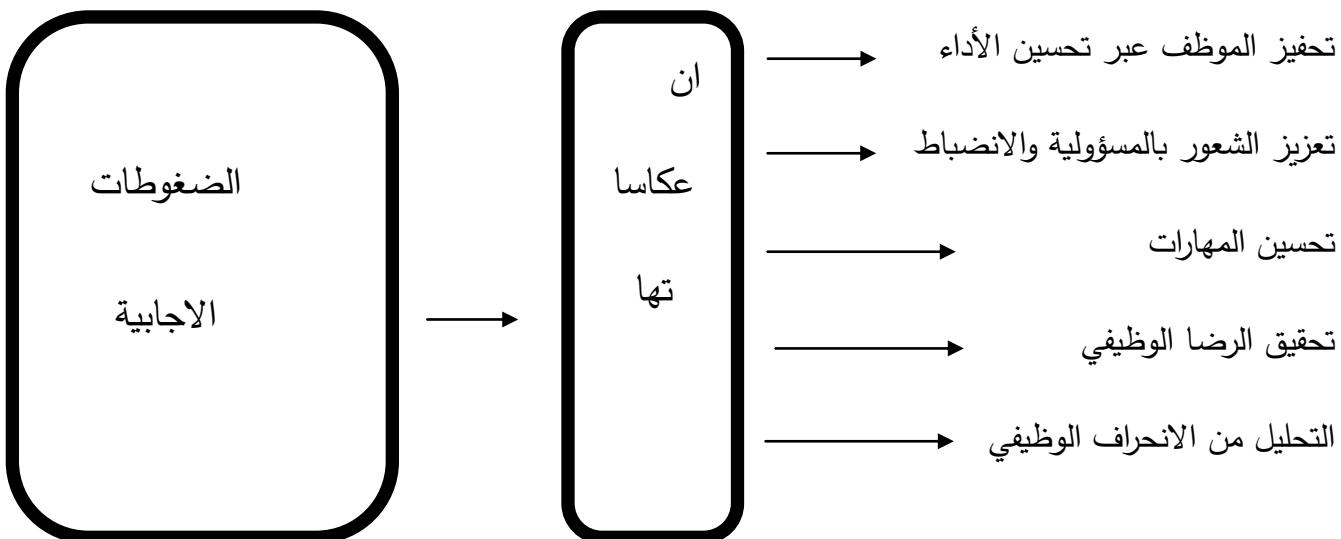
تعد ضغوط العمل جزءاً طبيعياً من الحياة المهنية حيث أن يكون لها تأثير إيجابي عندما تكون في مستويات معتدلة وتساهم في تحفيز الأفراد عبر أدائهم ومهاراتهم. فالضغط الإيجابي يساعد في زيادة التركيز والانضباط مما يدفع الموظفين إلى تجاوز العقبات وتحقيق الأهداف المهنية بفعالية.

كما أن هذه الضغوط قد تقلل من احتمالية الانحراف إذ تمنح العاملين شعوراً بالمسؤولية وتحفزهم على الاستمرار في تحقيق الانجازات بدلاً من الانخراط في سلوكيات غير منتجة.

ومع ذلك فإن تجاوز الحدود الطبيعية للضغط قد يؤدي إلى نتائج عكسية مما يستوجب تحقيق توازن بين متطلبات العمل وقدرة الأفراد على التأقلم.¹

وننقوم برسم مخطط يوضح ضغوط الإيجابية:

المخطط رقم (٤) يوضح الضغوط الإيجابية وانعكاساتها داخل بيئه العمل



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ وليد عبد المحسن الملحم: ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة ذايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 35.

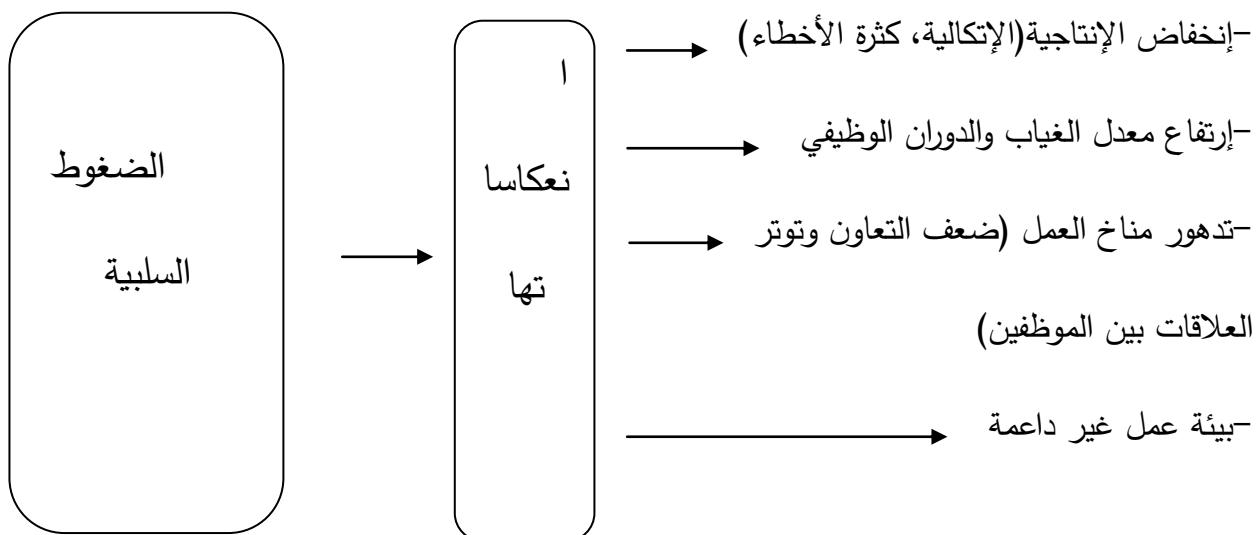
الفصل الثاني: ضغوط العمل وأثاره

2. الضغوط السلبية:

يمكن أن تكون الضغوط السلبية ناتجة عن ضغط العمل المستمر والمكثف مما يؤدي إلى تأثير سلبي على الصحة النفسية والجسدية للفرد مما يدفعه إلى تبني سلوكيات انحرافية فتزداد هذه التأثيرات في حال كانت الضغوط مرتبطة بمشاعر التوتر والغضب أو الإرهاق الدائم، كما أن عدم وجود حلول فعالة قد يجعل من الصعب التغلب على هذه الضغوط ما يجعلها أحد الأسباب المؤثرة على العامل داخل بيئة العمل وتعد هذه الضغوط ذات تأثير سلبي واضح على صحة الفرد النفسية والجسدية والتنظيمية فعلى سبيل المثال قد يشعر العامل بعدم الرضا والارتياح في بيئة العمل الأمر الذي يدفعه إلى الانحراف وهذا ما يؤثر على الإنتاجية داخل المؤسسة.¹

و سنقوم بتقديم يوضح الضغوط السلبية:

المخطط رقم (05) يوضح الضغوط السلبية وانعكاساتها داخل بيئة العمل



من إعداد الطالبة

المصدر:

4. آثار ضغوط العمل:

تعد ضغوط العمل من الظواهر التي تؤثر بشكل كبير على الأفراد والمؤسسات حيث يمكن أن يكون لها انعكاسات متعددة تمتد إلى مختلف الجوانب النفسية الصحية السلوكية للفرد، كما تؤثر على إفادة وإنتاجية المؤسسة

¹ بن حامد محمد: مصادر الضغوط المهنية لدى أستاذة التربية البدنية والرياضية وعلاقتها بتقدير الذات في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، اطروحة الدكتوراه في نظرية ومنهجية (التربية البدنية والرياضية)، جامعة الجزائر(3)، 2015، ص.34.

الفصل الثاني: ضغوط العمل وأثاره

وتظهر هذه الآثار نتيجة استمرار التعرض لمصادر الضغط المختلفة مما يؤدي إلى تراجع الإنتاجية وزيادة المشكلات والإنحرافات التنظيمية وعليه يمكن تصنيف ضغوط العمل إلى قسمين رئيسيين: آثار على الفرد وأثار على المؤسسة.

1. آثار ضغوط العمل على الفرد:

أ. الحالة الصحية: قد تؤدي ضغوط العمل إلى مشكلات صحية مثل الصداع، أمراض المعدة، أمراض القلب.

ب. الحالة النفسية: يمكن أن تسبب ضغوط العمل اضطرابات نفسية مثل: التوتر، القلق، الاكتئاب، القبلبات المزاجية.

ج. الإرهاق النفسي والانحراف الوظيفي: نتيجة التعرض المستمر للضغط حيث يعاني الفرد من استنزاف بدني وعاطفي، فقدان الاهتمام بالعمل، الشعور بالعجز والإحباط.

د. الأداء في العمل: قد تؤثر الضغوط على أداء الفرد حيث يمكن أن يؤدي الضغط الزائد إلى انخفاض الإنتاجية أو تدهور جودة العمل.

الرضا الوظيفي: يؤدي التعرض المستمر للضغط إلى فقدان الرضا عن العمل مما قد يدفع الفرد إلى البحث عن فرص أخرى أو الشعور بعدم الرغبة في الاستمرار في الوظيفة.

السلوكيات السلبية: قد تؤدي الضغوط إلى ظهور سلوكيات غير صحية مثل العصبية الزائدة، الانفعال المفرط، المشاحنات، المشاجرات.¹ وعليه فإن انعكاسات الضغوط على الفرد تساهم بشكل كبير في تحديد مستوى الضغوط التي يتعرض لها الفرد داخل مؤسسته وفي فهم علاقته بمستوى الرضا الوظيفي والانحراف المهني.

2. آثار ضغوط العمل على المنظمة:

- **ارتفاع التكاليف التشغيلية:** بسبب تزايد معدلات الغياب والتأخير عن العمل مما يؤدي إلى اضطرار المؤسسة لتعويض النقص بتشغيل عمال إضافيين وتحمل أعباء مالية إضافية.

- **تدني مستوى الإنتاجية:** نتيجة ضعف التركيز لدى العمال، وكثرة الأخطاء في العمل، مما ينعكس سلباً على جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

¹ حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، ط 1، 1999، ص 175.

الفصل الثاني: ضغوط العمل وأثاره

- ارتفاع معدل الحوادث المهنية: بسبب قلة الانتباه وصعوبة التركيز ما يزيد من احتمالية وقوع أخطاء كارثية قد تؤثر على سلامة العمال وسير العمل داخل المنظمة.
- زيادة النزاعات الداخلية: حيث تؤدي الضغوط المرتفعة الى توتر العلاقات بين الموظفين وارتفاع معدل الشكوى والانحراف الوظيفي مما ينعكس سلبا على بيئة العمل.
- ضعف اتخاذ القرارات الإدارية: حيث تؤثر الضغوط التنظيمية على قدرة الإدارة في اتخاذ القرارات فعالة ومنسجمة مع الأهداف المنظمة نتيجة لعدم التركيز والانشغال بالمشاكل الطارئة.
- ضعف التواصل التنظيمي: حيث يؤدي الضغط المهني الى انخفاض مستوى التفاعل والتعاون بين أفراد المنظمة مما يعيق تدفق المعلومات ويضعف الأداء الإجمالي وعليه تظهر أهمية دراسة ضعف التواصل المهني المنظمة في قدرتها على توجيه الإدارة لاتخاذ تدابير وقائية تحد من تكاليف الناجمة عنها.¹

رابعاً: النظريات المفسرة لضغط العمل:

حاول العديد من الباحثين تفسير ظاهرة ضغوط العمل من خلال العديد من النظريات المختلفة أبرزها هي:

1. مدرسة الإدارة العلمية هنري تايلور:

توضح مدرسة الإدارة العلمية لتايلور كيف يمكن أن تؤدي مبادئها الى زيادة الضغط داخل بيئة العمل حيث ركزت على التخصص الدقيق في المهام وإحكام الرقابة وفرض قواعد صارمة على العمال. هذا النهج جعل العامل مجرد منفذ للأوامر بدون أي مساحة للتفكير أو الابتكار مما زاد من التوتر النفسي لديهم.

بالإضافة الى ذلك فان تطبيق هذه المبادئ بشكل صارم أدى الى تعزيز الروتين القاتل حيث يصبح العامل مجرد سلسلة من الأوامر التي يجب تنفيذها دون نقاش، هذا الأسلوب رغم أنه يهدف الى زيادة الإنتاجية إلا انه قد يخلق ضغطا نفسيا متزايدا خاصة عندما يشعر العامل بأنه مجرد أداة لا تؤخذ احتياجاته بعين الاعتبار.

وفي ظل هذا الضغط قد يلجأ بعض الموظفين الى ردود فعل سلبية سواء من خلال فقدان الحافز أو حتى اللجوء الى بعض أشكال الانحراف الوظيفي كرد فعل على الشعور بالقهر الوظيفي أو غياب العدالة في بيئة العمل، كما أن عدم إعطاء العامل أي دور في اتخاذ القرارات تدفعه الى الشعور بعدم الانتماء مما يعزز الضغوط المهنية التي يواجهها يوميا وبالتالي يمكن القول أن النمط الصارم للإدارة العلمية قد يكون أحد العوامل التي تساهم في خلق بيئة

¹ فريدة بوغازي: تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية: المؤسسة المبنائية، مجلة البحث والدراسات الإنسانية ، العدد 11، سككدة، 2015، ص343

الفصل الثاني: ضغوط العمل وأثاره

عمل ضاغطة والتي قد تدفع بعض الأفراد إلى سلوكيات غير سليمة نتيجة محاولاتهم التكيف مع هذه الظروف القاسية.

2. إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية التون مايو:

ظهر الفكر السلوكي كرد فعل على قصور الفكر الكلاسيكي في معالجة الجانب الإنساني داخل المنظمات الإدارية حيث سعى في إيجاد حلول المشكلات التي عجز الفكر الكلاسيكي عن حلها مما أدى إلى ظهور دراسات جديدة تركز على العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل وتعد تجارب هاوثورن 1927-1950 التي قادها التون مايو من ابرز المحاولات التي كشفت أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في تحسين أداء العاملين، حيث أظهرت أن تحسين بيئة العمل لا يقتصر فقط على العوامل المادية بل يتأثر أيضا بالجوانب المعنوية مثل العلاقات بين العمال والانتماء للجماعة.

من جهة أخرى، أكدت هذه الأبحاث أن ضغوط العمل يمكن أن تنشأ نتيجة ضعف الروابط الاجتماعية، إذ وجد مايو أن الجماعات غير الرسمية تلعب دورا محوريا في الحد من التوترات الناتجة عن العمل، وذلك من خلال خلق بيئة داعمة تساهم في استقرار العاملين نفسيا واجتماعيا.

ففي غياب هذا الاندماج الاجتماعي داخل المؤسسة، يصبح العامل أكثر عرضة للتوتر والقلق، مما قد يؤدي إلى تراجع أدائه أو تبنيه لسلوكيات سلبية كوسيلة للتكيف مع هذه الضغوط.

كما أشار مايو إلى أن التنظيم الرسمي وحده لا يكفي لضمان استقرار بيئة العمل، حيث أن الضغط الناتج عن الأنظمة الصارمة والتوجيهات الإدارية قد يخلق نوعا من المقاومة لدى العاملين، مما يدفعهم على البحث عن طرق غير رسمية للتعبير عن استيائهم، وهنا يظهر دور الجماعات غير الرسمية في تخفيف التوترات من خلال خلق بيئة التعاون والتفاعل الاجتماعي، والتي تساعد الأفراد على التكيف مع متطلبات العمل وتقليل التأثيرات السلبية للضغط المهنية.

وبالتالي، يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تركز فقط على تحسين الإنتاجية، بل أيضا على توضيح كيفية تأثير ضغوط العمل على سلوك الأفراد داخل المؤسسات، من خلال ربط البعد التنظيمي (الأنظمة الرسمية والقيادة) والبعد العائقي (العلاقات الاجتماعية وديناميكيات الجماعة)، مما يجعلها أساسا لفهم العلاقة بين بيئة العمل والانحراف الوظيفي.

الفصل الثاني: ضغوط العمل وأثاره

3. النظرية اليابانية (نظرية Z):

ظهرت هذه النظرية ضمن المحاولات الهدافة الى تطوير أساليب الإدارة الحديثة، وقد ارتبطت أساساً بالفكرة الياباني الذي يولي أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.

ويعد "ولIAM أوتشي" من أبرز المنظرين لهذه النظرية، حيث يرى أن تحسين الأداء الإداري لا يتحقق فقط من خلال الوسائل المادية كزيادة الأجور أو مضاعفة ساعات العمل، بل يتطلب التركيز على البعد الاجتماعي وال النفسي للعاملين، وذلك من خلال خلق بيئة عمل يسودها التفاهم والثقة والتعاون المشترك بين الإدارة و الموظفين.

تقوم هذه النظرية على مبدأ أساسى يتمثل في الاعتماد على فرق عمل متجانسة، و تعزيز روح الجماعة، والتشجيع على المشاركة في صنع القرار، ما يعزز الإحساس بالانتماء والمسؤولية الجماعية.

وتفترض هذه النظرية أن هذا النمط من الإدارة يسهم في التخفيف من حدة الضغوط المهنية والصراعات داخل المؤسسة، و يؤدي إلى استقرار نفسي ووظيفي يترجم في شكل أداء منتج ومتوازن.

كما تطلق نظرية Z منخلفية ثقافية وفلسفية خاصة بالمجتمع الياباني، الذي يتميز بالانسجام داخل الجماعة ويدمج بين الجانب المهني والإنساني في العمل، وتعتبر هذه المقاربة بديلاً عن النماذج الغربية التقليدية، حيث تركز على تحقيق نتائج إيجابية على المدى البعيد من خلال بناء علاقات عمل طويلة الأمد، تقوم على الاحترام المتبادل والتعاون المستمر.

الفصل الثالث:

الانصراف الوظيفي ومساره

الفصل الثالث : الانحراف الوظيفي و مصادره

الفصل الثالث: الإنحراف الوظيفي ومصادره

أولاً: مصادر الإنحراف الوظيفي

ثانياً: أنواع الإنحراف الوظيفي

1. الإنحراف الأولي

2. الإنحراف الثانوي

3. الإنحراف المتكشف

4. الإنحراف المتخفي

ثالثاً: مظاهر الإنحراف الوظيفي

1. الإنحرافات التنظيمية

2. الإنحرافات السلوكية

3. الإنحرافات الجنائية

رابعاً: بعض النظريات المفسرة للإنحراف الوظيفي

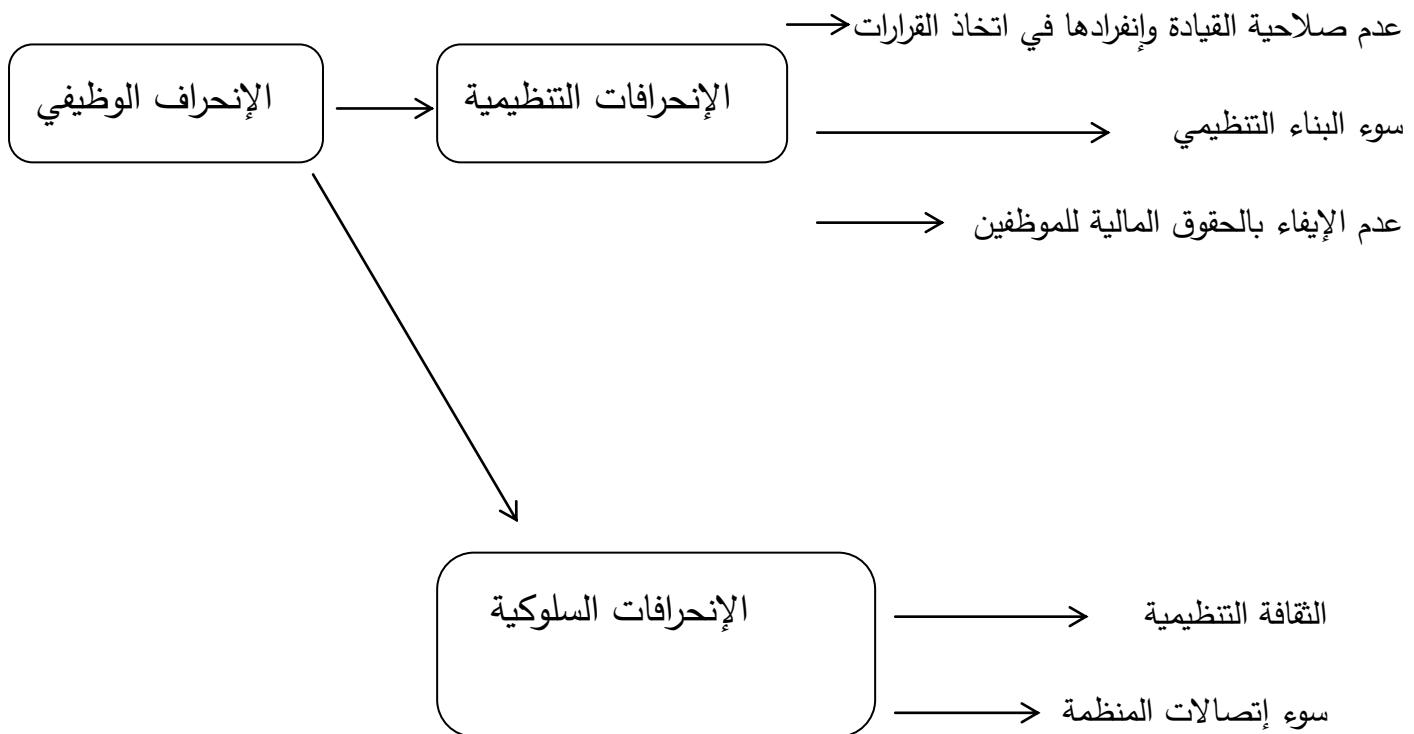
1. روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية

2. نظرية الوصم الاجتماعي (إدويث)

3. نظرية الضبط الاجتماعي

الفصل الثالث : الانحراف الوظيفي و مصادره

شكل رقم (٥٦) المكونات الرئيسية للإنحراف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثالث : الانحراف الوظيفي و مصادره

أولاً: مصادر الانحراف الوظيفي:

يعد الانحراف الوظيفي من المشكلات الإدارية التي تؤثر على بيئة العمل، حيث يرتبط بعدة عوامل تنظيمية وإدارية، تدفع الموظفين إلى تبني سلوكيات غير متوافقة مع القوانين والقيم المهنية، ولفهم أهم المصادر المساهمة في إنتشار الانحراف الوظيفي سيتم رسم الجدول التالي :

جدول رقم 5 يوضح أهم المصادر المساهمة في انتشار الانحراف

المصدر	التأثير	السلوك المنحرف الناتج
عدم صلاحية القيادة وانفرادها في اتخاذ القرارات	- غياب الشفافية في القرارات - تهميش الموظفين في صنع القرارات. - الشعور بالظلم والتفرقة.	- انتشار التلاعيب والمحسوبيات. - إنخفاض الدافعية والإنتاجية. - مقاومة القرارات بطرق غير قانونية.
الثقافة التنظيمية	- تعارض القيم الفردية مع قيم المؤسسة. - ضعف الالتزام بأخلاقيات العمل. - إنتشار سلوكيات غير مهنية.	- تزايد حالات الغش والتزوير. - ضعف روح التعاون بين الموظفين. - اتخاذ قرارات مبنية على مصالح شخصية بدلاً من المصلحة العامة.
سوء البناء التنظيمي	- غياب توزيع المهام بشكل واضح. - ضعف الرقابة على الأداء. - عدم وضوح الأدوار	- تضارب المسؤوليات وهروب الموظفين من العمل - التسيب والتحايل على ساعات العمل - تعطيل العمل بحجة عدم معرفة المهام.
عدم الإيفاء بالحقوق المالية للموظفين	- تأخير الرواتب والمكافئات. - ضعف الحوافز. - الشعور بعدم التقدير.	- سرقة ممتلكات المؤسسة أو التلاعيب بالفوائير. - الغش في تقارير الأداء للحصول على ترقيات غير مستحقة. - التخاذل عن العمل والتبااطئ في تنفيذ المهام.
سوء الإتصالات في المنظمة	- غموض التعليمات من الإدارة. - إنتشار الإشاعات والمعلومات الخاطئة. - ضعف التنسيق بين الأقسام	- زيادة الأخطاء والتلاعيب بالمعلومات. - خلق صراعات داخل المؤسسة تشاخدات - التهرب من المسؤولية وتحميل الآخرين الفشل.

المصدر: إعداد الطالبة

١ الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد داخل المؤسسة، حيث تتشكل عبر الممارسات اليومية والتقاليد الراسخة، مما يؤدي إلى تكوين بيئة عمل قد تشجع على السلوكيات السلبية أو الإيجابية، فالبيئات التنظيمية التي يغيب فيها الوضوح في القيم والمعايير المهنية قد تخلق مناخاً يفتقر إلى الرقابة الذاتية، مما يساهم في إنتشار بعض الممارسات غير الأخلاقية داخل المؤسسة.

وعندما تكون الثقافة التنظيمية قائمة على مبادئ واضحة من المسؤولية والمسائلة فان ذلك يعزز من الانضباط ويقلل من فرص وقوع الانحرافات الوظيفية في المقابل فإن ضعف الثقافة التنظيمية، خاصة في ظل القيادات غير الكفؤة يؤدي إلى ضعف الالتزام بالقوانين والإجراءات، مما يفتح المجال أمام سلوكيات غير سليمة كالتسبيب الوظيفي.^١

ومنه نستخلص أن الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تشكل سلوك الموظفين داخل المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن بناء ثقافة تنظيمية قوية من العوامل الأساسية التي تسهم في الحد من الانحراف الوظيفي.

٢ سوء البناء التنظيمي:

يعد البناء التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تحدد شكل وفعالية الإدارة داخل أي مؤسسة، حيث أن التنظيم غير فعال قد يؤدي إلى تفاقم حالات الإنحراف الوظيفي.

فالبناء التنظيمي الهش الذي لا يراعي الأسس والمبادئ الادارية السليمة، غالباً ما يخلق بيئة عمل غير مستقرة تتسم بالضبابية في توزيع الأدوار والمسؤوليات، مما يضعف الأداء الوظيفي ويؤدي إلى تداخل الاختصاصات داخل الجهاز الإداري.

إضافة إلى ذلك فإن غياب التحديد الدقيق للمهام والصلاحيات قد يشجع بعض الموظفين على التهرب من المسؤولية، أو إستغلال هذا الغموض لصالحهم،

وعليه فإن ضعف البناء يعتبر بيئة خصبة لظهور مختلف أشكال الإنحرافات الوظيفية حيث يسهل على الأفراد إتباع مسالك غير مشروعة لتحقيق مصالح ذاتية، في غياب نظام رقابي صارم وآليات فعالة للضبط الإداري.^٢

^١ بن داود ابراهيم: العوامل الإدارية المؤثرة في إنحراف الموظفين، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 44، ص367.

² بن داود ابراهيم: نفس المرجع، ص 368.

الفصل الثالث : الانحراف الوظيفي و مصادره

ومنه نستنتج أن سوء البناء التنظيمي يؤدي إلى ضعف أنظمة الرقابة الداخلية، وغياب المسائلة يؤدي إلى تسهيل ارتكاب المخالفات دون الخوف من العواقب.

3_ عدم صلاحية القيادة وتفردها باتخاذ القرارات:

تلعب القيادة دوراً محورياً في ضبط الأداء داخل المؤسسة غير أن غياب الكفاءة القيادية أو تفرد القادة بالقرارات دون اشراك الفاعلين المعنيين قد يؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على سلوك الموظفين، فحينما تفتقر القيادة إلى رؤية واضحة وتعتمد على التسلط في إتخاذ القرارات، فإن ذلك يفتح المجال لظهور ممارسات غير أخلاقية، حيث يلجأ بعض الأفراد إلى إستغلال مناصبهم لتحقيق مكاسب شخصية بعيداً عن المصلحة العامة.

كما أن النمط القيادي غير الفعال يمكن أن يعزز الشعور بعدم العدالة داخل المؤسسة، خاصة عندما يعتمد القائد على المحاباة في توزيع الفرص أو يتجاهل مبدأ الكفاءة في منح الترقية والمكافآت وهذا من شأنه أن يخلق بيئة مشحونة بالصراعات الداخلية، ما يدفع الموظفين إلى تبني سلوكيات منحرفة كرد فعل على غياب الإنفاق والشفافية.

فمفهوم القيادة يبنى على أنها إقامة علاقات متوازنة بين الزملاء والمرؤوسين والمعاملين مع المنظمة وهي فن التنسيق بين الأفراد والجامعات لبلوغ الأهداف المنشودة.¹

وبالتالي نستنتج أن عدم صلاحية القيادة وإنفرادها في إتخاذ القرارات، من العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى الانحراف الوظيفي داخل المؤسسات، حيث تصل إلى ضعف كفاءة القائد، وغياب أسلوب القيادة التشاركية.

4. سوء الاتصالات في المنظمة:

تعتبر الاتصالات الفعالة من الركائز الأساسية لضمان سير العمل داخل المؤسسات، حيث تساهم في تعزيز التنسيق بين الأفراد وتحقيق الإنسجام بين مختلف المصالح الإدارية، غير أن ضعف قنوات الإتصال أو غيابها يؤدي إلى غموض في نقل المعلومات، مما يخلق بيئة من الفوضى وسوء الفهم داخل المؤسسة. عندما تكون الاتصالات الإدارية غير كافية أو غير مناسبة، فإن ذلك ينعكس سلباً على أداء الموظفين، حيث يواجهون صعوبة في تنفيذ المهام نتيجة نقص التوجيه أو عدم وضوح الأوامر.

¹ رفadal الحريري: مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 15.

الفصل الثالث : الانحراف الوظيفي و مصادره

كما أن غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة قد يؤدي إلى تداخل المسؤوليات وتأخر تنفيذ القرارات، مما يؤثر على كفاءة العمل ويعزز إحتمالية حدوث أخطاء.

إضافة إلى ذلك فإن الإقتصرار على الاتصال العمودي من القمة إلى القاعدة دون الأخذ بعين الاعتبار التغذية الراجحة من الموظفين قد يؤدي إلى ضعف المشاركة في إتخاذ القرارات، وبالتالي الشعور وعدم الإنتماء للمؤسسة، مما يجعلهم أكثر عرضة لتبني سلوكيات غير أخلاقية كرد فعل على عدم إشراكهم في العملية الإدارية.¹

ومنها نستنتج أن سوء الاتصالات في المنظمة يؤدي بدوره إلى ضعف قنوات الاتصال وهذا ما ينتج غياب التنسيق وسوء الفهم بين الموظفين مما قد يعرقل سير العمل.

5. عدم الایفاء بالحقوق المالية للموظفين :

يعد عنصر الرواتب والأجور من العوامل الحاسمة في تحفيز الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي، حيث يحتاج الموظف إلى أجر ليناسب مع جهوده، ويضمن له ولأسرته مستوى معيشياً كريماً، إلا أن تدني الرواتب في بعض الإدارات يؤدي إلى عزوف الموظفين عن العمل، أو إلى إنتشار مظاهر الفساد الإداري كالرشوة والمحسوبيّة بحثاً عن مصادر داخلية إضافية تعوض ضعف الأجر الأساسي.

كما أن غياب العدالة في توزيع الرواتب والمزايا يضعف من ولاء الموظفين ويعزز على انتاجيتهم، مما يخلق بيئة عمل غير مستقرة.

لذلك من الضروري أن تعتمد المنظمات على أنظمة أجور عادلة وشفافة، تأخذ بعين الاعتبار مستوى المعيشة وتحفز الموظفين على الأداء الفعال وتحقيق الأهداف التنظيمية.²

ونستخلص من هذا القول أن الموظف عندما يشعر بأنه لا يحصل على مقابل عادل لجهوده قد يرجع لتسبيب، تقليل الإنتاجية، السرقة كنوع من التعويض عن حقوقه المهدورة.

ثانياً: أنواع الانحراف الوظيفي :

¹ بن داود ابراهيم: المرجع السابق، ص 369.

² زاكى راتب غوشة: الانحراف بالوظيفة العامة في الإدارة العربية-أسبابه وسبل معالجته- دراسات ، الجامعة العلوم الإنسانية ، الجامعة الأردنية، الأردن، ص 168.

الفصل الثالث : الانحراف الوظيفي و مصادره

يمكن تصنيف الانحراف الوظيفي الى عدة أنواع وفقا لدرجة تأثيره على الفرد والمؤسسة، ومدى اكتشافه من قبل الآخرين، فهناك انحرافات اولية قد لا تؤثر على صورة الموظف، في حين أن الانحرافات الثانوية يمكن أن تؤدي الى نتائج أكثر خطورة.

كما يمكن التمييز بين الانحراف المكتشف الذي يتم ضبط ومعالجته، والانحراف المتخفي الذي يستمر دون اكتشاف.

وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع:

1. الانحراف الأولى:

يمكن اعتبار الانحراف الأولى أحد أشكال الانحراف الوظيفي، التي لا تؤثر بشكل مباشر على المسار المهني للفرد، أو عدم نظرته لذاته كموظف، فالموظف وقد يتجاوز بعض القوانين أو الضوابط الإدارية، مثل تقديم إجازة مرضية وهمية لقضاء وقت في الترفيه، لكنه يظل محظوظاً بمكانته داخل المؤسسة دون أن يتعرض لعقوبات أو نظرة سلبية من زملائه.

هذا النوع من السلوك رغم كونه غير قانوني، إلا أنه قد يصبح شائعاً في بعض البيئات الوظيفية، التي تغيب فيها الرقابة الصارمة أو التي يتسامح فيها المسؤولون مع مثل هذه الممارسات.¹

وبالتالي فإن التساهل مع الانحراف الأولى، قد يكون مقدمة لانحرافات أكثر خطورة في المستقبل، خاصة إذا شعر الموظفون بعدم وجود ردع حقيقي.

2. الانحراف الثنائي:

يقصد بالانحراف الثنائي هو خروج الفرد عن المعايير الاجتماعية، نتيجة تعرضه لظروف تجبره على تبني أساليب دفاعية، وفي الانحراف الوظيفي يكون بخروج الموظف عن الضوابط والمعايير الأخلاقية، أو القانونية داخل بيئه العمل بطريقة واضحة ومتكررة بحيث يصبح هذا السلوك جزء من هويته الوظيفية ويؤثر على صورته داخل المنظمة. يتمثل هذا الانحراف في ارتكاب الموظف أفعالاً غير مشروعة، مثل استغلال المنصب، التلاعيب بالإجراءات الإدارية، المحسوبية أو قبول الرشوة، غالباً ما يواجه هذا النوع من الانحراف بعقوبات رسمية كالتوقيف المؤقت أو الفصل النهائي.

¹ جابلي فاتح: الانحراف الوظيفي (الأنواع والأسباب وسبل العلاج) مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة تبسة، العدد 10، ص186.

الفصل الثالث : الانحراف الوظيفي و مصادره

ما يميز هذا الانحراف هو أن الموظف لا يكون في البداية مصنفاً كمنحرف وظيفياً، لكنه مع تكرار سلوكياته غير المشروعه، وتزايدوعي الإدارة وزملائه بها يبدأ إكتساب هذه الصفة. مما يؤدي إلى تهميشه داخل المؤسسة أو فقدان الثقة والاحترام المهني، الأمر الذي يدفعه إلى التمادي في الانحراف أو البحث عن بيئة عمل أكثر تساهلاً مع هذه السلوكيات.¹

وبالتالي فإن الانحراف الثاني هو مرحلة متقدمة من التجاوزات داخل بيئة العمل، حيث يصبح السلوك المنحرف جزء من هوية الموظف وذلك نتيجة العوامل السلوكية مثل غياب الشفافية وضعف الرقابة.

3. الانحراف المكتشف:

هو السلوك الذي يخرج عن بعض الضوابط العرفية، ويتم التعرف عليه من قبل رجال الأمن أو الأفراد الذين يتعاملون مع مرتكب هذا السلوك.

غالباً ما يكون هذا النوع من الانحراف مخططاً له مسبقاً، حيث يسعى الفاعل إلى إخفائه عن الانتظار، ومع ذلك فإن آثار هذا السلوك قد تكشفه لاحقاً، خاصة عند وجود سبب يؤدي إلى لفت الانتباه إلى الحادثة.

عندما يتم اكتشاف الانحراف، يبدأ التحقيق من قبل الجهات الأمنية أو من قبل أقارب الضحية وأصدقائها، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد الجاني، غالباً ما يحاول الفاعل إنكار أفعاله، لذلك لا يمكن تصنيفه ضمن الانحراف المعلن منذ البداية، بل يصبح ظاهراً فقط بعد اكتشافه من قبل الآخرين وعرضه أمام الجهات المختصة ووسائل الإعلام.

ومنه يمكن القول أن الانحراف المكتشف يتميز بكونه سلوكاً معتمداً يسعى صاحبه لإخفائه، لكنه ينكشف لاحقاً بفعل التحقيقات أو الأدلة التي يتركها وراءه.

4. الانحراف المتخفي:

يشير الانحراف المتخفي إلى تجاوز بعض الضوابط العرفية والأخلاقية، حيث يدرك الفرد أن أفعاله تتعارض مع القيم والمعايير السائدة في المجتمع. ولتقاضي الوصم الاجتماعي أو المسائلة القانونية، فإنه يسعى إلى إخفاء سلوكه

¹ جابلي فاتح: المرجع نفسه، ص 187.

الفصل الثالث : الانحراف الوظيفي و مصادره

وعدم ترك أي دليل قد يكتشف مخالفته، وبعد هذا النوع من الانحراف الأكثر شيوعا في الجرائم ذات الطابع المهني، مثل جرائم الياقات البيضاء. والتي تدرج ضمن إطار الانحراف الوظيفي.¹

وتظهر على شكل (الاختلاس، الرشوة، التزوير، التهرب من المسؤولية).

ومنه نستنتج أن الانحراف المتخفي يبرز العلاقة المعقدة بين حاجات الأفراد والقيم الاجتماعية، حيث يعتمد حدوثه على مدى قوة الضوابط الداخلية للفرد وقدرته على ضبط دوافعه.

جدول رقم (06) : يوضح تصنيف أنواع الانحراف الوظيفي مع أمثلة عملية لكل نوع:

النوع	التعريف	الخصائص	مثال عملي
الانحراف الأولي	مخالفات بسيطة غير مؤثرة على مكانة الموظف.	-لا يغير نظرة الموظف لنفسه ولا نظرة الآخرين له.	-تقديم إجازة مرضية وهمية لقضاء العطلة.
الانحراف الثاني	مخالفات متكررة تؤدي إلى تصنيف الموظف كمخالف للقوانين.	-يصبح جزء من سلوكه ويؤثر على سمعته الوظيفية.	-التأخر المتكرر عن العمل رغم التنبيهات.
الانحراف المكتشف	سلوك منحرف تم ملاحظته أو كشفه من قبل المسؤولين أو الزملاء.	-يمكن أن يؤدي إلى عقوبات إدارية أو فقدان الثقة.	-تزوير توقيع المدير للحصول على مستند رسمي.
الانحراف المتخفي	سلوك منحرف لكن لم يتم اكتشافه بعد.	-يبقى الموظف يمارسه دون رادع حتى يكتشف.	-استخدام ممتلكات الشركة لأغراض شخصية دون إذن.

المصدر: إعداد الطالبة

يبين الجدول التصنيفات المختلفة للانحراف الوظيفي، حيث يختلف كل نوع من حيث مدى انتشاره وتأثيره على الموظف والمؤسسة، بعض الانحرافات قد تكون غير مؤثرة على المدى القصير مثل انحراف الأولي، في حين أن الانحرافات الأخرى كالثانوي والمكتشف، قد تؤدي إلى عقوبات إدارية واجتماعية، أما الانحراف المتخفي فيظل خطرا لأنه يصعب اكتشافه مما يتطلب رقابة فعالة لمنعه.

¹ جابلي فاتح: المرجع نفسه، ص188.

ثالثا: مظاهر الانحراف الوظيفي:

يعتبر الانحراف الوظيفي سلوك ينحرف فيه الموظف العام عن المعايير المتყق عليها، وذلك بالخروج عن السلوك الإداري والاجتماعي المألوف والمتعارف عليه في المجتمعات المهنية، وهو يأخذ عدة أشكال وصور تمظهر في عدة ممارسات يسلكها الموظفين وقدد إعطاء صورة واضحة لهذه المظاهر سوف نطرق إليها:

1. الانحرافات التنظيمية:

تعتبر الانحرافات التنظيمية مظاهر سلوكيّة غير متوافقة مع التوقعات النظمية للأدوار الوظيفية، حيث تتعارض مع المبادئ الأساسية للتنظيم وأهدافه، وأهمها تحقيق الكفاءة في الأداء.

وبناء على هذا فإن الانحرافات التنظيمية التي تصدر عن الموظفين العموميين تمثل في المخالفات التي يقومون بها أشقاء تأدية مهامهم، والتي تؤثر على سير العمل الإداري وانتظامه، سواء من خلال القيام بسلوك غير ملائم مثل عدم الالتزام بالعمل أو الامتناع عن أداء الواجبات في الوقت المطلوب.

ومن أبرز الانحرافات مايلي:

- عدم الالتزام بأوقات العمل وعدم إدارتها بفعالية.
- الامتناع عن تنفيذ المهام الإدارية أو التأخر في أدائها.
- التراخي والتکاسل في إنجاز الأعمال الموكلة.
- عدم الامتثال لأوامر وتعليمات المسؤولين.
- السلبية والانسحاب من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- التهرب من تحمل المسؤولية وغياب روح الابتكار والاجتهداد.
- إفشاء الأسرار الوظيفية وتسريب المعلومات المهنية.¹

ومنه نستنتج أن الانحراف التنظيمي هو سلوك ينحرف عن القواعد والإجراءات الرسمية داخل المنظمة.

2. الانحرافات السلوكيّة:

¹ مصطفى داسة: الانحراف الوظيفي للموظفين العموميين، مفهوم، مظاهر، آليات علاجه، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد السادس، العدد الثاني جامعه الجزائر 2، الجزائر، 2021، ص269.

الفصل الثالث : الانحراف الوظيفي و مصادره

تعرف الانحرافات السلوكية من قبل توماس الخروج والابتعاد عن المعايير الاجتماعية المركبة للسلوك العام المتبع داخل نطاق البيئة الاجتماعية والثقافية التي يعيش فيها الفرد.¹

كما يمكن تعريفه على أنه مجموعة من الممارسات غير المشروع أو غير المقبولة، التي يحظر على الموظف القيام بها، نظراً لتعارضها مع القوانين والأنظمة والقيم الأخلاقية السائدة.

فهو أحد أشكال السلوك الإداري السلبي، الذي يظهر داخل الإدارات العمومية، حيث يصدر من الموظف نتيجة دوافع مختلفة لكن لا يخدم المصلحة العامة. فهي مجموعة من التصرفات التي يرتكبها الموظف العام، والتي لا تجيزها القوانين ولا تتماشى مع القيم والأعراف الأخلاقية،² ومن أهمها:

- عدم المحافظة على كرامة الموظف.
- الجمع بين الوظيفة وأعمال أخرى خارج الوظيفة دون إذن الإدارة.
- سوء استعمال السلطة واستغلال المنصب.

وعليه فيمكننا القول: أن الانحراف السلوكي يعكس سلوكيات غير مهنية تتعارض مع أخلاقيات العمل، مما ينعكس سلباً على الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة، كما ينتج عن عدة عوامل منها: الضغط الوظيفي...إلخ.

3. الانحرافات الجنائية:

تعرف الانحرافات الجنائية بأنها مجموعة من الممارسات غير المشروع التي يرتكبها الموظفون، حيث تشكل انتهاكاً للقوانين والتنظيمات التي تحكم الحياة المهنية داخل الإدارات العمومية، مما يلحق الضرر بالمصلحة العامة والإدارة.

ويتطابق هذا المفهوم مع فكرة الجريمة، التي تعرف على أنها فعل يرتكب داخل مجتمع معين يشكل وحدة اجتماعية، وينطوي على أضرار بالمجتمع، مما يستوجب فرض عقوبات صارمة وفقاً لما يحدده القانون.

ولكي يتم تصنيف هذه الممارسات ضمن الجرائم الوظيفية، لابد من توفر بعض الخصائص التي تميزها عن باقي أنواع الانحرافات الوظيفية ومن أهمها:

- أن يتم تحديد عقوبة وفقاً النصوص القانونية المعمول بها.

¹ سامية ابريم: السلوك المنحرف لدى المراهقين المقيمين في الأحياء الفقيرة (دراسة ميدانية بمدينة تبسة)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44، 2016، ص 128.

² داسة مصطفى: المرجع السابق، ص 64.

الفصل الثالث : الانحراف الوظيفي و مصادره

• أن ينبع عن السلوك المركب ضرر فعلي بالمصلحة العامة.

- ومن أبرز أشكال الانحرافات الجنائية التي قد يرتكبها الموظفون ذكر منها:

- الرشوة واحتلاس الأموال العامة.
- تزوير الشهادات والوثائق الصادرة عن الإدارة.
- فرض غرامات ورسوم غير قانونية على الموظفين.
- سوء استغلال الأموال العامة والإسراف في استخدامها.
- ممارسة العنف داخل بيئة العمل.¹

ومنه نستنتج أن الانحراف الجنائي من أحطر أشكال الانحراف لأنه لا يقتصر على مخالفة المعايير الاجتماعية فقط، بل يمتد ليشمل انتهاك القوانين الجنائية.

رابعاً: النظريات المفسرة للانحراف الوظيفي:

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الانحراف الوظيفي حيث اختلفت زوايا التحليل وفقاً لمجالات البحث المعتمدة، فيما يلي سيتم تناول هذه النظريات:

1. روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية:

يعد روبرت ميرتون من بين علماء البنائية الوظيفية حيث يعتبر أن التنظيم البيروقراطي يؤثر بشكل مباشر على سلوك الأفراد داخل المنظمة حيث يقوم على مبدأ الالتزام الصارم بالقواعد والإجراءات الرسمية قد تؤدي إلى مجموعة النتائج السلبية منها:

- العلاقات غير الرسمية:

يعتمد التنظيم البيروقراطي على العلاقات الرسمية بين الأفراد ما يؤدي إلى إضعاف التفاعل الاجتماعي غير الرسمي داخل المؤسسة، قد يؤثر على بيئة العمل ويخلق جو من التوتر والجمود مما قد يدفع بعض الأفراد إلى بحث عن سلوكيات بديلة للتكيف وقد تكون منحرفة.

- زيادة استيعاب الأفراد لقواعد وتأثيرها على السلوك:

¹ مصطفى داسة: المرجع السابق، ص73، 73.

الفصل الثالث : الانحراف الوظيفي و مصادره

يتطلب النظام البيروقراطي امثلاً كاملاً للقواعد والإجراءات مما قد يجعل الأفراد يتصرفون بشكل ميكانيكي دون تفكير نقدي، فهذا ما يؤدي إلى تحويل القواعد إلى غاية في حد ذاتها بدلاً من كونها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ما قد يحد من المرونة ويزيد احتمال الانحراف كوسيلة لمقاومة هذا الجمود التنظيمي.

-تقسيم العمل وتدرج السلطة:

يعتمد التنظيم البيروقراطي على تقسيم العمل بدقة وتحديد واضح للأدوار مما يقلل من قدرة الأفراد على الإبداع أو اتخاذ القرارات تتخد من مستويات عالية دون مراعاة ظروف العمل اليومية، ما قد يدفع الموظفين إلى التصرف بطرق غير رسمية أو مخالفة للقواعد كنوع من التأقام أو المقاومة.

-القواعد المجردة وتأثيرها على السلوك:

يفرض على الأفراد الالتزام بقواعد صارمة مما قد يقلل من قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة وفق سياقات مختلفة فعندما تصبح القواعد عائقاً أمام الأداء الفعال قد يلجأ الأفراد إلى أساليب غير رسمية أو مخالفة للقوانين لتجاوز العقبات البيروقراطية.¹

وبناءً على ما سبق يمكن اعتبار البيروقراطية المفرطة عاملاً من عوامل الانحراف الوظيفي حيث يؤدي الجمود الوظيفي إلى انعدام المرونة، وضغط الامتثال الصارم إلى خلق بيئة قد تدفع الأفراد نحو سلوكيات غير متوافقة مع القواعد الرسمية.

¹ اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة أنجلو المصرية، ط 1، 1994، ص 160، 161، 162، 163.

2. نظرية الوصم الاجتماعي ادوين لومرت:

يرى ادوينلومرت أن يمر بمرحلتين الانحراف الأولي والانحراف الثانوي ويمكن تطبيق هذا المفهوم على بيئة العمل حيث يبدأ الانحراف الوظيفي كسلوك عرفي لا يؤثر بالضرورة على صورة الموظف لكنه قد يتطور الى سلوك مستمر يعيد تشكيل هوية الموظف داخل المؤسسة.

1. الانحراف الأولي:يشمل المخالفات الطفيفة مثل التأخر المتكرر عن العمل، التجاوزات الإدارية البسيطة أو الإهمال في أداء المهام، فيعرف الانحراف الأولي على أنه هو السلوك العارض أو المؤقت الذي لا يؤدي بالضرورة الى التبني الهوية المنحرفة إذ يمكن للفرد أن يقوم بسلوك مخالف دون النظر إليه كمنحرف لكنها قد تلفت انتباه الإدارة وتدعي إلى إجراءات تأديبية خفيفة.

2. الانحراف الثانوي:

عندما يبدأ الشخص باستخدام السلوك المنحرف أو الدور المبني عليه كوسيلة للدفاع أو الهجوم أو التكيف مع المشاكل التي صنفها رد فعل له وقد تكون داخل المؤسسة سواء عبر العقوبات الرسمية أو الوصم المهني مثلاً إذا تم تصنيف موظف معين له "غير ملتزم" فقد يبدا هنا التصرف بناء على هذا التوقع مما يؤدي الى مزيد من التجاوزات مثل التهرب من المسؤوليات أو التواطؤ في الفساد الإداري.

كما يؤكد لومرت أن الانحراف ليس مجرد سلوك فردي بل هو نتائج عمليات ديناميكية بين الفرد والمجتمع (أو في هذه الحالة بيئة العمل) فاستجابة الإدارة أو زملاء العمل للانحراف الأولي تلعب دوراً محورياً في تحديد ما إذا كان الموظف سيعدل سلوكه أو ينغمس أكثر في الانحراف الوظيفي.

وعليه فيمكن القول أن بعض المخالفات البسيطة يرتكبها الموظفون مثل التأخر عن العمل أو التهاون في أداء مهامهم قد لا يؤثر على صورتهم المهنية ولكن إذا تعرضوا لعقوبات متكررة تم وصمهم كمنحرفين فقد يدفعهم ذلك الى تبني هذا الدور كجزء من هويتهم المهنية مما يؤدي الى تصاعد السلوك المنحرف داخل بيئة العمل.

3. نظرية الضبط الاجتماعي:

تعتبر نظرية الضبط الاجتماعي من النظريات التي تفسر الانحراف على أساس ضعف العلاقة بين الأفراد والمجتمع حيث تؤكد أن التزام الأفراد بالقوانين والمعايير السائدة يرتبط بمدى قوة الروابط الاجتماعية التي تجمعهم بالمجتمع، فكلما كانت هذه الروابط قوية زادت في التزام الأفراد بالسلوكيات المقبولة، بينما يؤدي ضعفها الى انتشار السلوكيات المنحرفة.

الفصل الثالث : الانحراف الوظيفي و مصادره

يرى أصحاب هذه النظرية أن الأفراد لا ينحرفون بسبب وجود دافع داخلية بقدر ما ينحرفون نتيجة ضعف آليات الضبط الاجتماعي التي تفرضها المؤسسات المختلفة مثل الأسرة، المدرسة، المجتمع، فعندما تكون هذه الآليات فعالة فإنها تحد احتمال وقوع الأفراد في الانحراف، أما في حال ضعفها فإن الأفراد يصبحون أكثر عرضة لتبني سلوكيات منحرفة.

ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم الانحراف الوظيفي على ضوء هذه النظرية حيث يؤدي ضعف ارتباط الموظف بمكان العمل وقيمته ومعاييره إلى زيادة احتمالية انحرافه عن السلوك المهني السليم فإذا غابت الرقابة وضعف آليات المحاسبة فقط ينجر الأفراد إلى ممارسات مثل التسبب بعدم احترام القوانين أو حتى الفساد الإداري.

وبالتالي يشير منظور الضبط الاجتماعي إلى الحل للحد من الانحراف الوظيفي لا يكمن فقط بالعقوبات وإنما في تعزيز الروابط الاجتماعية داخل بيئه العمل من خلال بناء ثقافة المؤسسة قوية تحفز على الالتزام والانضباط مما يقلل من فرص الانحراف الوظيفي.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة:

أولا. مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني

2. المجال الزماني

3. المجال البشري

ثانيا. المنهج المستخدم

ثالثا. العينة وطريقة اختيارها وخصائصها

رابعا. أدوات جمع البيانات

1. الاستبيان

خامسا: الأساليب الإحصائية

أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة صناعة الكواكب الكهربائية بسكرة (ENICAB).

- التعريف بالمؤسسة: يعد مركب صناعة الكواكب بسكرة من أهم المركبات الصناعية ذات الطابع الاستراتيجي على المستوى الوطني والافريقي، نظراً لقدرتها التنافسية في مجال صناعة الكواكب وقدرتها على تعويض المنتجات الأجنبية بل براعته من تقنيات الإنتاج المتغيرة، والتي أدت إلى حصول المؤسسة على شهادات عالمية ووطنية بتقديمها المنتجات عالية الجودة.

تأسست المؤسسة ENICAB سنة 1983، وكانت تشرف على ثلاثة وحدات وهي:

- وحدة القبة لصناعة الكواكب الكهربائية، ذات الضغط المتوسط ذات الضغط المنخفض.
- وحدة واد سمار الحراش لصناعة الأسلام والكواكب الهاتفية.
- وحدة بسكرة لصناعة كواكب الطاقة (كل أنواع الكواكب).

وفي أواخر شهر ديسمبر 1997 تم انفصال المؤسسة الوطنية لصناعة الكواكب بسكرة عن باقي الوحدتين التي تقعان في واد سمار والقبة وأصبحت المؤسسة مستقلة بذاتها.

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة، وتتربع المساحة قدرها 42 هكتار، منها 12 هكتار مغطاة وتشمل مبني الإدارة، ورشات الإنتاج، المخازن ومواقف السيارات، أما بالنسبة للمساحة المتبقية فهي عبارة عن مساحة خضراء، وقد تستعمل أحياناً كمخازن إضافية عند الحاجة.

وفي سنة 2008 خصصت المؤسسة وتم بيع 70% من أسهمها إلى مجمع جنرال كابل الأمريكية، أما بالنسبة 30% المتبقية بقيت في يد شركات مساهمة الدولة SGP (Societe de Gestion et de Participation) في سنة 2017 استحوذ مجمع كندور على 70% التي كانت في يد جنرال كابل الأمريكية، وأصبحت المؤسسة 30% تابعة للدولة و70% تابعة لمجمع كندور، بالنسبة لأهم المتعاملين فهما سنلغاز والشركات الفرعية لها سنطرال والشركات التابعة لها.

وت تكون الإدارة العامة للمؤسسة، من مجموعة من المصالح والوحدات، والتي تتكون فيما بينها، وت تكون من مجموعة من المديريات: مديرية الإنتاج، مديرية الصيانة، مديرية التقنية، مديرية التجارة والتسويق، التي تتفرع عن مجموعة من المديريات والمهام (قسم الجودة والصحة والسلامة، مديرية الموارد البشرية، مديرية المحاسبة والمالية، مديرية سلسلة التوريد، وهو ما يظهر المخطط العام للمؤسسة المسمى بـ "المخطط الهيكلي للإدارة العامة، ضمن الملحق رقم (03)

2- المجال الزمني:

تمتد الفترة الزمنية التي أُنجزت فيها هذه الدراسة، من شهر ديسمبر 2024 إلى غاية أواخر مايو 2025، وقد مررت بعدة مراحل متتالية سواء من حيث إعداد الجانب النظري أو الجانب التطبيقي، فقد شرعت الباحثة في جمع المادّة العلمية، وصياغة الإطار النظري للدراسة بداية من ديسمبر 2024، حيث تم إعداد النسخة الأولى من الفصلين، الأول والثاني، غير أن المشرفة ارتأت ضرورة إعادة تنظيم بعض العناصر النظرية، وتوجيه البحث نحو التصحيح، وبناء

على ذلك تمت مراجعة الجانب النظري، وإعادة كتابته مرتين، إلى أن تم ضبط الصياغة النهائية المعتمدة حالياً، والتي تم الإنتهاء منها تدريجياً خلال شهر أبريل.

أما الجانب التطبيقي فقد تم القيام بالدراسة الاستطلاعية من خلالها تم بناء أداة البحث المتمثلة في الاستبيان، وقد تمت نهاية شهر أبريل. وفي شهر ماي تعمل الباحثة على تفريغ الاستبيانات، وذلك بالاعتماد على برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أصدر **spss v 23**.

3- المجال البشري:

يشير المجال البشري إلى مجموعة الأفراد الموظفين بمؤسسة صنع الكواكب بسكرة (ENICAB)، والذين قدر عددهم الإجمالي بـ 659 عامل دائم بالمؤسسة الميدانية، والذين تم معهم تطبيق الاستبيان، وحسب الترتيب الهرمي للعمال، نجد ثلاثة أصناف مهنية موجودة بالمؤسسة، وهي الإطارات 137 عامل، أعوان التحكم 111 عامل، أعوان التنفيذ 411 عامل، وهي أكبر فئة من العمال.

رابعاً: المنهج المستخدم:

ينظر إلى المنهج على أنه طريقة علمية منظمة، تتمكن من خلالها مواجهة المشكلات اليومية والمشكلات العامة¹، فهو يساهم في التوصل إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة، حيث طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج المناسب الذي يجب اتباعه.

وبما أن هذه الدراسة تحمل عنوان ضغوط العمل والانحراف الوظيفي، فإن المنهج المناسب لها هو المنهج الوصفي، باعتباره الأنسب لدراسة هذه الظاهرة، فهو يهدف إلى وصف الظاهرة إما بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات المنهجية، التي تتعامل فيما بينها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى نتائج حول هذا الموضوع. فهو يهتم بدراسة ظاهرة ضغوط العمل والانحراف الوظيفي، ووصف الموضوع وصف دقيق وتفصيل محدد، وقد يركز هذا المنهج على جانبيين، جانب نظري متعلق بالمتغيرين (ضغط العمل والانحراف الوظيفي). وجانب ميداني يتمثل في دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكواكب بسكرة (ENICAB) بالاعتماد على عينة طبقية، والتي تعمل الباحثة من خلالها استكشاف ضغوط العمل داخل المؤسسة وأثرها على الانحراف الوظيفي، وقد تم وصف البيانات بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Spss V 23**، من أجل تنظيم المعلومات المتحصل عليها من الاستبيان، كما تم الاعتماد على الجانب النظري للدراسة والدراسات السابقة والتحليل الوظيفي بطريقة غير مباشرة والدراسة الاستطلاعية، من أجل تفسير وتحليل البيانات والمعلومات ومناقشتها واستخلاص النتائج العامة منها.

خامساً: العينة وطريقة اختيارها :

إن دراسة ضغوط العمل والانحراف الوظيفي في مؤسسة صنع الكواكب بسكرة، لها أنماط متعددة، نظام المؤسسة والعلاقات القائمة داخل المؤسسة وسلوكيات العمال في المؤسسة، وهذا ما يدفعنا إلى اختيار مفردات ذات أوضاع ومراتكز متباعدة داخل البناء التنظيمي للمؤسسة.

¹ دوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر الناشرون والموزعون، ط 17، عمان، 2015، ص 15.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

بمعنى أن الدراسة تشمل فئات وشرائح المجتمع المدروس والمقتصر على العمال الدائمين فقط، ومن جهة أخرى فإن البحث في موضوع ضغوط العمل والانحراف الوظيفي يتطلب بدوره التركيز على فئة العمال الدائمين.

2. طريقة اختيارها:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة المكون من 659 عامل، ونظراً لضيق الوقت اعتمدت الدراسة الراهنة على عينة عشوائية بالتحديد العينة الطبقية العشوائية، وذلك بواسطة السحب بالصادفة من داخل مجموعات فرعية أو طبقات مكونة من عناصر لها خصائص مشتركة، حيث تسمح العينة الطبقية العشوائية بضمان درجة تماثلية عالية للعينة وتم استرجاع جميع الاستثمارات الموزعة والمقدرة بـ 66 استثماراً، وهكذا تم الأخذ 10% من المجتمع الكلي للدراسة (659) المتمثل في العمال الدائمين وفقاً للطريقة التالي:

الجدول رقم(07): يوضح عدد أفراد العينة حسب الطبقات:

الطبقة	عدد أفراد الفئة	النسبة	العينة المحصل عليها	عدد الاستبيانات الموزعة
عون إطار	137	10%	14	14
عون تحكم	111	10%	11	11
عون تنفيذ	411	10%	41	41
المجموع	659	10%	66	66

3. خصائص عينة الدراسة:

نرمي من خلال هذا الجزء من البحث إلى التعرف على مختلف خصائص أفراد عينة الدراسة، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تقيير وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للخصائص الديمغرافية والتي تمثلت في (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الفئة السوسيومهنية، الأcademic، الترقية، الاجر المتحصل عليه).

جدول رقم(08): يوضح خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	النكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	64	97
	انثى	2	3
	المجموع	66	100%
العمر	اقل من 23 سنة	2	3
	من 23 سنة إلى 33 سنة	26	39.4
	من 34 إلى	25	37.9

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

		سنة 43	
15.2	10	من 44 الى 53 سنة	
4.5	3	54 سنة فما فوق	
100%	66	المجموع	
36.4	24	اعزب	الحالة الاجتماعية
63.6	42	متزوج	
00	00	مطلق	
00	00	ارمل	
100%	66	مجموع	
00	00	ابتدائي	المستوى التعليمي
13.6	9	متوسط	
34.8	23	ثانوي	
45.5	30	جامعي	
6.1	4	دراسات عليا	
100%	66	المجموع	
21.2	14	اطار	الفئة السوسيومهنية
16.6	11	عون تحكم	
62.12	41	عون تنفيذ	
100%	66	المجموع	
1.5	1	اقل من 5 سنوات	الاقدمية
13.6	9	من 5 الى 10 سنوات	
45.5	30	من 11 الى 16 سنة	
4.5	3	من 17 الى 21 سنة	
34.8	23	22 سنة فما فوق	

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

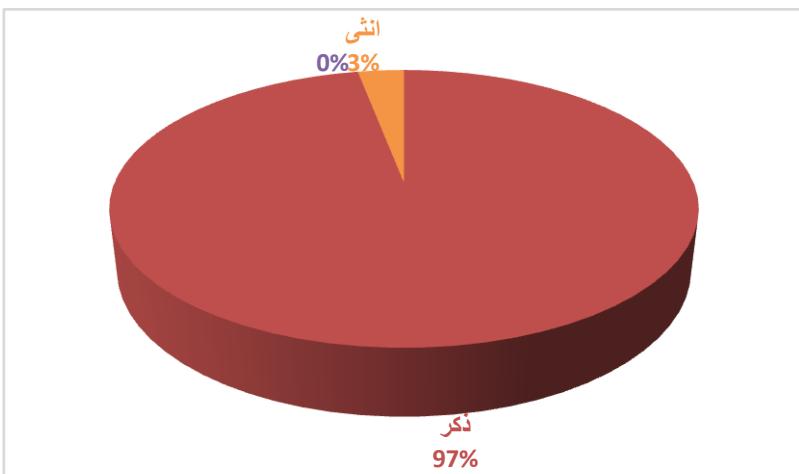
100%	66	المجموع	
53	35	نعم	الترقية
47	31	لا	
100%	66	المجموع	عدد مرات الترقية
42.4	28	مرة	
10.6	7	مرتين	الراتب
00	00	3فاكثر	
53%	35	المجموع	المتحصل
00	00	اقل من 30الف دينار	
86.4	57	30الف الى 60دينار	
12.1	8	61دينار الى 90دينار	
1.5	1	اكثر من 90الف دينار	
100%	66	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 23

من الجدول أعلاه نستنتج:

أولاً: الجنس

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

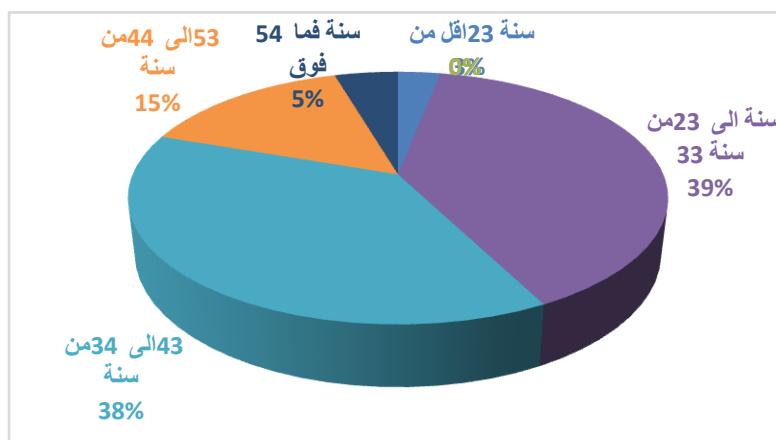


يظهر من الجدول أعلاه أن أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (97%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، و كذلك اناث بنسبة (3%) ويمكن تبرير ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة حيث نشاطها يحتاج الى جنس الذكور اكثر.

ثانياً: السن

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب العمر للمبحوثين، إذ بينت النتائج أن 26 عامل من بين المبحوثين كانت أعمارهم (من 23 إلى 33 سنة) بلغت نسبتهم (39.4)، بينما الفئة العمرية (من 34 سنة إلى 43 سنة) والتي مثلتها 25 عامل كانت بنسبة (37.9)، أما فئة (من 44 إلى 53 سنة) فكان عدد العمال 10 عمال، بنسبة 15.2% ، أما فئة أقل من 23 سنة فكانت نسبتهم 3% انا من كانت اعمارهم 54 سنة فما فوق بنسبة 4.5%

من خلال هذه النتائج، نستنتج أن النسبة الغالبة هي الفئة العمرية (من 23 إلى 33 سنة)، ففي هذا السن يتمتع العامل بدرجة كبيرة من الوعي في كل المستويات العقلية ، حيث أن المؤسسة محل الدراسة بحاجة ماسة إلى عمال



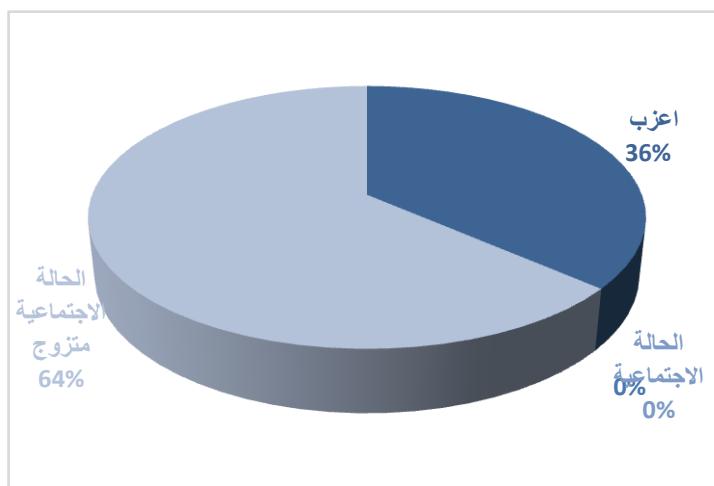
ذو قرارات عالية، مما يزيد من إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ثالثاً: الحالة الاجتماعية:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتضح من الجدول أن معظم العمال حالتهم الاجتماعية كانت متزوج بنسبة (63.6%) و أما الباقي اعزب بنسبة (%)36.4

و منه نستنتج ان الحالة الاجتماعية، تؤثر بشكل مباشر على العامل، و هي من المصادر التي بدورها تؤدي



إلى ضغوط العمل.

رابعاً: المؤهل العلمي

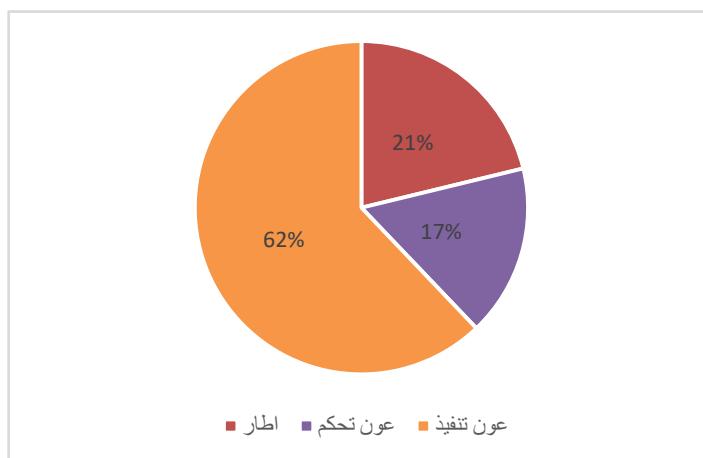
يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي للمبحوثين، إذ بيّنت النتائج أن 30 من العمال كان مستواهم جامعي بنسبة (%)45.5 و من كانت مستواهم ثانوي بنسبة (%)34.8 و تليها من يمتلكون دراسات عليا بنسبة (%)6.1

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن أكبر نسبة كانت من مستواهم جامعي مما يعني ان طبيعة العمل في



المؤسسة تحتاج إلى مؤهلات عالية للعمل

خامساً: الفئة السوسيومهنية:

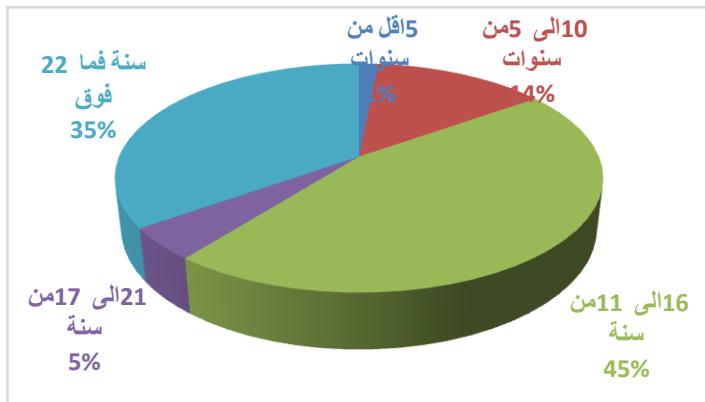


من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن 41 من عمال كانت فئتهم عون تنفيذ بنسبة 62.12% و بعدها من كانوا إطار بنسبة 21.2% وفي الأخير من هم عون تحكم بنسبة 116.6%

سادساً: الاقمية

يبين الجدول عند التدقيق في الاقمية لدى المبحوثين نجد أن من كانت خبرتهم (من 11 إلى 16 سنوات) بنسبة 45.5% وبالنسبة لذوي الخبرة (22 سنة فما فوق) (بلغت نسبتهم 34.8%)، و من خبرتهم (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 13.6% و من 17 إلى 21 سنة بنسبة 4.5% وفي الأخير من اقدميتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 1.5% ونلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة هم من ذوي الخبرات المتوسطة والقديمة، كون المؤسسة قديمة النشأة وعليه نستنتج أن الخبرة تساهم في تحديد كيفية مواجهة الضغوط؛ إذ أصحاب الخبرة بقدر أكبر على التكيف مع المواقف الصعبة، عكس من يفتقرن إليها.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة



سابعاً: الترقية

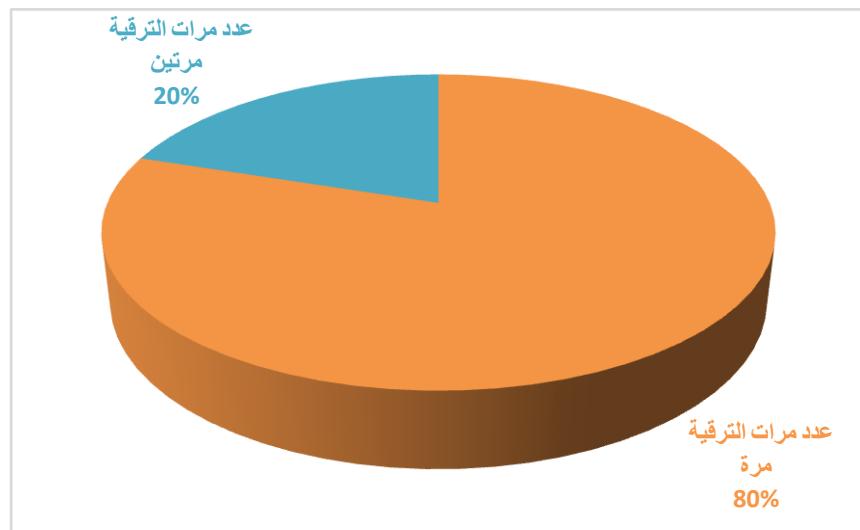
من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته (53%) كانت اجابتهم بنعم اي انه تم تربيتهم من قبل و تقابلها نسبة (47%) التي كانت اجابتهم ب لا اي لم يسبق لهم الترقية.

ثامناً: عدد مرات الترقية

فالنسبة لعدد مرات الترقية فإنه يخص من كانت اجابتهم بنعم لذلك نجد بنسبة (42.4%) من ترقى لمرة واحدة و بنسبة (10.6%) من حصل على الترقية مرتين .

و منه نستنتج ان الترقية تعد من العوامل التي تخفف من ضغوط العمل، اذ تمنح العامل الشعور بالتقدير والاستقرار ، مما يزيد من دافعيته و يقلل من توتركه في مواجهة متطلبات العمل.

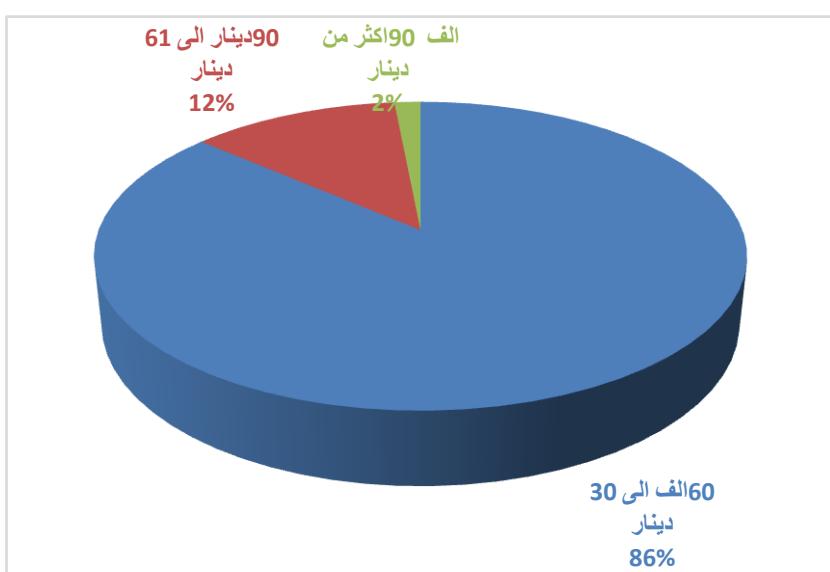
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة



تاسعاً: الأجر المتحصل عليه:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن ما نسبته (86.4%) اجرهم كان من 30الف إلى 60الف دينار و ما نسبته (12.1%) من كان أجرهم من 61دينار الى 90دينار و في الأخير من أجره أكثر من 90الف دينار بنسبة (%1.5).

و منه نستنتج، أن كلما كان متناسباً مع الجهد المبذول، شعر العامل بالرضا مما يقلل من شعوره بالضغط والتوتر.



رابعاً: أدوات جمع البيانات:

1. الإستبيان:

من أهم أدوات المنهجية في مراحل البحث العلمي الميداني وهي الاستبيان، ويستعمل الاستبيان لجمع المعلومات من المبحوثين عن طريق أسئلة متنوعة ومرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف المطلوب.¹

ونظراً لطبيعة مشكلة الدراسة يتكون الاستبيان من 29 سؤال، وقد تم إعداد العبارات وفقاً للمؤشرات المتحصلة من التحليل النظري، حيث كان لكل مؤشر مجموعة أسئلة أو عبارات، دقة واضحة وتؤمن الوصول إلى النتائج المطلوبة، حيث تم صياغة العبارات، بناءً على مراجعة الأدبيات والاطلاع على مختلف الدراسات السابقة حول الموضوع وعليه جاء بناء الاستبيان كما يلي:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية (السن، الحالة الاجتماعية، الفئة السوسيومهنية، الترقية، الخبرة...إلخ)، وهو مكون من 09 أسئلة.

• المحور الثاني: يضم متغير ضغوط العمل بأبعاد التنظيمية والعلاقية وهو مكون من 10 أسئلة.

• المحور الثالث: يضم متغير الانحراف الوظيفي بأبعاد التنظيمية والسلوكية وهو مكون من 10 أسئلة.

وقد عرضت على مجموعة من المحكمين المختصين (الأستاذة الدكتورة العيدى صونيا، و الدكتورة بشقة سميرة و الدكتورة مشرى سميرة) حيث خضعت هذه الأداة لعدة مراجعات وتم تعديلها ثلث مرات متتالية إلى أن تم الاعتماد على الصيغة النهائية **الموضح في الملحق رقم (01)** وأصبح جاهز للتوزيع على مجتمع البحث.

كما تم الاعتماد على مقاييس سلم ليكارت الثلاثي الذي يتكون من 3 درجات مرقمة من 01 إلى 3 بحيث توزع 3 علامات (افق)، 2 علامات (محايد)، علامة واحدة (لا موافق) كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (09): مقاييس سلم ليكارت

الاستجابة	غير موافق	موافق	محايد
الدرجة	1	2	3
الاتجاه العام	منخفض	متوسط	مرتفع
2.34-3.00	1.67-2.33	1-1.66	

من اعداد الطالبة

الجدول رقم (10): يوضح الصيغة النهائية للإستبيان.

المتغير	البعد	المؤشرات	الدليل
ضغط العمل	الضغوط التنظيمية	- كثرة المهام.	1

¹ محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، اليمن، 2015، ص126.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

3-5 6 4-9 2-7 10	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم الأداء. - عملية المشاركة في إتخاذ القرارات. - ضعف الهيكل التنظيمي. - نمط القيادة التنظيمية. - الخبرة. 		
1-2-3-4-6-8 7-9-10 6	<ul style="list-style-type: none"> - العلاقات داخل العمل. - الصراع الشخصي. - الأجور 	الضغوط العلائقية	
1 2-3-5-7-9-10 4 6 8	<ul style="list-style-type: none"> - التأخير في الأداء. - عدم الالتزام بالعمل. - التهرب من المسؤولية. - التباطؤ في تنفيذ القرارات. - الخلافات داخل العمل. 	الإنحراف التنظيمي	
1-4-7 2 3 5 6 9 10	<ul style="list-style-type: none"> - المخاوف في العمل - الإنعزal. - الفوضى. - الإخطاء المهنية . - عدم الإبداع - التصادم المتكرر -التغيب 	الإنحراف السلوكي	الإنحراف الوظيفي

المصدر: إعداد الطالبة

• أداة الدراسة:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الكمي، وذلك باستخدام (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.23) والمتمثلة في:

- مقاييس الإحصاء الكمي ((Quantitative measures of statistics)) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Coefficient Alpha) وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

1. ثبات وصدق أداة البحث:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ coefficient alpha" "ألفا كرونباخ Cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.830	0.689	10	أولاً: الضغوط التنظيمية وأثرها على انحراف التنظيمي
0.780	0.609	10	ثانياً: الضغوط العلائقية وأثرها على الانحراف السلوكي
0.849	0.721	20	الصدق والثبات العام للاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 23

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم(11) أن قيمة مقياس الثبات الكلية لأداة الدراسة قد بلغت (0.721) أي 72.1 % وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، وتقوّق النسبة المقبولة إحصائيا (60%) وبهذا تكون قيد بینا مدى ثبات أداة البحث والاعتماد عليها في التحليل الإحصائي. ونلاحظ أيضاً أن قيمة معامل الصدق عالية جداً حيث بلغت 0.849 وهذا دليل على وجود تناسق داخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وأنها صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صاد

خامساً: الأساليب الإحصائية:

بعد استرجاع ما تم توزيعه من الاستبيانات الموزعة على المبحوثين تم تفريغها وإدخال بياناتها برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss v 23.

وذلك لمعالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- الانحراف المعياري: من أهم استخداماته، يقيس درجة التشتت بين استجابات الدراسة، وتعرف على مدى توزع هذه الاستجابات بشكل طبيعي أم لا.
- المتوسط الحسابي: يصف الظواهر ومعرفة اتجاه تمركز الإجابات.
- النسبة المئوية: وصف مجتمع الدراسة وتحديد نسبة استجابته.

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج

الدراسة

الفصل الخامس:

عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض و تحليل بيانات المحور الثاني

ثانياً: عرض و تحليل بيانات المحور الثالث

ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات

رابعاً: التوصيات

1. عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان:

للتعرف على الاتجاه العام لـإجابات أفراد العينة وهم موظفي مؤسسة صناعة الكواكب -بسكرة - حول متغيرات البحث والمتمثلة في: "ضغوط العمل"، "الانحراف الوظيفي"، حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان بمحاربه.

تفريغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الضغوط التنظيمية وأثرها على الانحراف

التنظيمي:

في هذا العنصر يتم تفريغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول **الضغط التنظيمية وأثرها على الانحراف**:

عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عـالـعبـارات كـما يـلي:

الجدول رقم(12): المتوسط الحسابي والتكرارات حول الضغوط التنظيمية وأثرها على الانحراف

التنظيمي:

الرقم	الكلمة	المعنى	الكلمة	المعنى	الكلمة	المعنى	الكلمة	المعنى	الكلمة	المعنى	الكلمة	المعنى	الكلمة	المعنى	الكلمة	المعنى	الكلمة	المعنى
04	مرتفع	موافق	0.766	2.42	39	16	11	التكرار	تكليفك بمهام كثيرة من قبل	1	%	59.1	24.2	16.7	النسبة	رئيسك ينتج عنه التأخير	في الأداء	
01	مرتفع	موافق	0.767	2.56	48	7	11	التكرار	التعليمات الموجهة من	2	%	72.2	10.6	16.7	النسبة	أكثر من مسؤول يطرأ	عنها عدم الالتزام بالعمل.	
06	متوسط	محايد	0.921	2.17	34	9	23	التكرار	عدم كفاية الراتب مع	3	%	51.5	13.6	34.8	النسبة	جهوداتك يجعلك تقوم		

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

											بالعمل دون تركيز.
02	مرتفع	موافق	0.921	2.55	46	10	10	النكرار	الإجراءات الإدارية المعقدة ينتج عنها التهرب من المسؤلية	4	
					69.7	15.2	15.2	النسبة			
07	متوسط	محايد	0.851	2.12	28	18	20	النكرار	غياب التحفيز في المؤسسة يجعلك تتماطل في أداء العمل بجدية	5	
					42.4	27.3	33.3	النسبة			
09	متوسط	محايد	0.782	1.94	18	26	22	النكرار	عدم إشراكك في عملية اتخاذ القرار يدفعك إلى التباهي في تنفيذ القرارات	6	
					27.3	39.4	33.3	النسبة			
10	منخفض	غير موافق	0.570	1.27	4	10	52	النكرار	احتكار رئيسك للمعلومات يدفعك إلى إفشاء بعض أسرار الوظيفة	7	
					6.1	15.2	78.8	النسبة			
03	مرتفع	موافق	0.787	2.44	41	13	12	النكرار	عدم وضوح أدوارك في المؤسسة يتربّع عنه خلافات و معارضة فعلية	8	
					62.1	19.7	18.2	النسبة			
08	متوسط	محايد	0.865	2.08	27	17	22	النكرار	التدخل في المهام و المسؤوليات الملقاة على عاتقك يدفعك إلى الإنكارية في العمل	9	
					40.9	25.8	33.3	النسبة			
05	متوسط	محايد	0.877	2.30	38	10	18	النكرار	عدم امتلاكك للخبرة الكافية يتربّع عنه ضعف الإنجاز	10	
					57.6	15.2	27.3	النسبة			
-	مرتفع	موافق	0.604	2.363	الضغوط التنظيمية و اثرها على انحراف التنظيمي						

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات 23SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أن درجة موافقة أغلبية المبحوثين كانت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة 23SPSS، فإن هذا المحوريشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو الموافق، أي أن افراد العينة موافقين على أن الضغوط التنظيمية لها أثر على الانحراف التنظيمي.

1. تحليل بيانات المحور الثاني:

العبارة رقم (1)- تكليفك بمهام كثيرة من قبل رئيسك ينتج عنه التأخير في الأداء :

عرفت العبارة "تكليفك بمهام كثيرة من قبل رئيسك ينتج عنه التأخير في الأداء": بنسبة متوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.766)، وهي قيمة تدل على وجود درجة موافقة مرتفعة من طرف المبحوثين، وتشير إلى أن الضغط الناتج عن كثافة المهام يُعد من بين أبرز التحديات التي تؤثر على جودة وسرعة الأداء داخل المؤسسة. تظهر هذه النتيجة أن تحمل الموظف بعدد كبير من المهام يفوق قدرته الزمنية والمهنية، يؤدي إلى نوع من التوتر التنظيمي، ويتسرب في التأخير عن إنجاز المهام أو عدم تسليم المهام في الوقت المحدد ، وقد يشير أيضاً إلى ضعف في التخطيط أو عدم مراعاة التدرج في حجم المسؤوليات. فعندما يشعر الموظف بأن حجم المهام الموكلة إليه لا يتاسب مع إمكانياته أو مع الوقت المتاح له، فإن ذلك يولد لديه شعوراً بالضغط المستمر، وقد يؤثر على جودة الإنجاز، بل ويهدّأ أحياناً لظهور سلوكيات سلبية كرد فعل على هذا الضغط غير المدروس. وقد أشار الإطار النظري في عنصر مصادر ضغوط العمل (المصادر التنظيمية)، إلى أن تراكم المهام يُعد من بين مظاهر الضغوط التنظيمية والتي غالباً ما ترتبط بنقص التنسيق وغياب أساليب فعالة في تنظيم العمل فمن خلال النظرة الاستطلاعية قد تتحقق هذه النتيجة مع عمال التنفيذ كما بينته الدراسة الاستطلاعية.

ومنه نستنتج أن عباء المهام الزائد هو من بين المصادر المؤدية إلى الضغط التنظيمي، والذي يؤثر بشكل مباشر على الالتزام بالمواعيد وجودة الأداء وهذا الوضع يؤدي إلى حالة من الارتباك وصراع الدور، ويؤثر سلباً على التزامهم بالمهام، بل قد يدفعهم أحياناً إلى تبني سلوكيات سلبية.

العبارة رقم (2) - التعليمات الموجهة من أكثر من مسؤول يطرأ عنها عدم الالتزام بالعمل:

بلغ نسبة المتوسط الحسابي للعبارة "التعليمات الموجهة من أكثر من مسؤول يطرأ عنها عدم الالتزام بالعمل" (2.56) بانحراف معياري (0.594)، وهي قيمة تُظهر درجة موافقة مرتفعة من طرف المبحوثين، وتدل على أن تعدد مصادر التعليمات داخل المؤسسة يعد من أبرز المواقف اليومية التي تشكل مصدرًا فعليًا للضغط التنظيمي. من خلال المعطيات الميدانية، يبدو أن فئة أعوان التنفيذتحديًا هي الأكثر تأثراً بهذا النوع من الضغوط كما بينته الدراسة الاستطلاعية، نظرًا لاحتقارهم المباشر مع أكثر من مسؤول في آن واحد، ما يجعلهم عرضة لتلقي تعليمات متضاربة، وهذا الوضع يؤدي إلى حالة من الارتباك وصراع الدور، ويؤثر سلباً على التزامهم بالمهام، بل قد يدفعهم أحياناً إلى تبني سلوكيات متمرة أو انسحابيه كرد فعل على حالة الضغط المستمر. النتيجة أيضًا تُبرر وجود خلل وظيفي في آليات التنسيق وتوزيع الصالحيات، بما يُشير إلى غياب الانسجام في تنظيم العمل الداخلي. إذ أن ضعف تطبيق مبدأ وحدة القيادة يُنتج نوع من الفوضة التنظيمية، تجعل الموظف في مواجهة قرارات متداخلة، ما يزيد من شعوره بالضغط

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

ويضعف من دافعيته للالتزام والانضباط . وقد أكدت الدراسة النظرية في الفصل الثاني العنصر مصادر التتضييمية لضغوط العمل أن ضعف الهيكل التنظيمي، وغياب التسلسل الإداري الواضح، يُعدان من أبرز مسببات الضغوط التنظيمية، لا سيما عندما يُترك الموظف دون مرجعية ثابتة توجهه، ما يُسهم في خلق بيئة عمل غير مستقرة تعزز السلوكيات السلبية وتنظر هذه النتائج أن تعدد التعليمات من أكثر من مسؤول هو أحد المصادر الملموسة للضغط التنظيمي داخل المؤسسة ويؤثر سلبا على الالتزام بالعمل، خاصة لدى أعضاء التنفيذ.

العبارة رقم (3): عدم كفاية الراتب مع مجدهاتك يجعلك تقوم بالعمل دون تركيز.

سجلت العبارة "عدم كفاية الراتب مع مجدهاتك يجعلك تقوم بالعمل دون تركيز" متوسطاً حسابياً قدره (2.17) بانحراف معياري (0.921)، وهي قيمة تشير إلى اتجاه متوسط في درجة موافقة المبحوثين على هذه العبارة. هذا يعني أن هناك نسبة من الموظفين ترى أن ضعف المقابل المادي يؤثر إلى حد ما على قدرتهم على التركيز ، في حين أن آخرين قد لا يعتبرون ذلك عاملاً أساسياً في تحديد مستوى أدائهم. تشير هذه النتيجة إلى أن العلاقة بين الأجر ومستوى التركيز داخل بيئة العمل ليست حادة أو حاسمة، لكنها لا تخلو من الأثر. بالرغم من أن العبارة لم تُسجل درجة موافقة مرتفعة، إلا أن وجود نسبة من المبحوثين توافق عليها يُشير إلى أن هناك إحساساً بغياب التقدير المالي، خاصة عندما لا يتاسب الراتب مع حجم الجهد المبذول ، وهو ما قد يولد شعوراً بالفتور أو التشتت الذهني أثناء أداء المهام.

ومنه فنُظُرُ هذه النتيجة أن الحوافز المادية، حتى وإن لم تكن العامل الضاغط الأكبر، تظل عنصراً لا يمكن تجاهله في الحفاظ على التوازن النفسي والتركيز المهني. وقد أشار الإطار النظري ضمن الفصل الثاني العنصر المصادر التضييمية لضغط العمل إلى أن ضعف العدالة في الأجور يمكن أن يُسهم في خلق حالة من عدم الرضا، قد تؤثر تدريجياً على نوعية الأداء وتنتاج انحراف تنظيمي.

العبارة رقم (4)- الإجراءات الإدارية المعقّدة ينتج عنها التهرب من المسؤولية:

حظيت العبارة "الإجراءات الإدارية المعقّدة ينتج عنها التهرب من المسؤولية" بمتوسط حسابي بلغ (2.55) مع انحراف معياري (0.921) على بعد الضغوط التنظيمية والانحراف التنظيمي. تعكس هذه النتيجة درجة موافقة مرتفعة من المبحوثين، مما يدل على أن التعقيد في الإجراءات الإدارية يُمثل ضغطاً تنظيمياً حقيقياً يشعر به الموظفون في المؤسسة. تشير هذه النتيجة إلى أن الروتين المفرط والبيروقراطية المعقّدة تولد ضغوطاً تشغيلية تتسبّب في تراجع مستوى الالتزام الوظيفي من خلال التهرب من المسؤولية، وهو ما يرتبط بشكل مباشر بزيادة الانحراف الوظيفي. فمن منظور مدرسة العلاقات الإنسانية التي تم التطرق إليها في الشق النظري في عنصر النظريات المفسرة لضغط العمل، لا يُنظر إلى الموظف هنا كعنصر تقني فقط، بل ككائن اجتماعي يحتاج إلى بيئة عمل صحية تتسم بالاحترام والتواصل الجيد. عندما تواجه الموظفين إجراءات إدارية معقّدة، فإن ذلك يخلق حاجزاً نفسياً واجتماعياً يعزز الشعور بالإحباط والضغط النفسي، مما يزيد من فرص الانحراف الوظيفي كنتيجة للتوتر الناتج عن ضعف الدعم الإداري والبيروقراطية.

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

وبناءً عليه، يمكن التأكيد أن تعقيد الإجراءات الإدارية يُعد ضغطًا تنظيمياً فعليًا يؤثر سلباً على الالتزام الوظيفي من خلال التهرب من المسؤولية، مما يعزز احتمالية وقوع سلوكيات انحرافيه. لذا، فإن هذه العبارة تُبرز بوضوح أحد العوامل المؤثرة في بيئة العمل التي تتطلب تدخلاً إدارياً لقليل الضغوط وتحسين الأداء الوظيفي.

العبارة رقم (5) - غياب التحفيز في المؤسسة يجعلك تتماطل في أداء العمل بجدية:

سجلت العبارة "غياب التحفيز في المؤسسة يجعلك تتماطل في أداء العمل بجدية" متوسطاً حسابياً قدره (2.12) بانحراف معياري (0.851)، وهي قيمة تقع ضمن فئة الاتجاه المتوسط، ما يعكس وجود درجة موافقة متوسطة من طرف المبحوثين على مضمون العبارة. تُشير هذه النتيجة إلى أن غياب التحفيز داخل المؤسسة لا يُعد من العوامل الضاغطة الكبرى بالنسبة لجميع الموظفين، إلا أنه يبقى عاملاً مؤثراً لدى شريحة منهم. إذ يشعر بعض الأفراد أن غياب التشجيع المعنوي أو المادي قد يفقدهم الحماس، ويدفعهم إلى إنجاز المهام بروح أقل التزاماً أو بدافع الواجب فقط، دون السعي إلى الإنقاذه أو الابتكار. ويفهم من هذه النتيجة أن التحفيز لا يُنظر إليه فقط كأداة مكافأة، بل كآلية تدعم الحالة النفسية وتُعزز الرغبة في العمل الجاد. فحين يفتقر الموظف إلى التقدير، سواء بالكلمة الطيبة، أو بالكريمية، أو بالترقية، قد يتراجع لديه الإحساس بالثقة في عمله، مما يؤدي تدريجياً إلى سلوك التماطل أو العمل الآلي الخالي من الحافز.

وعليه تكشف هذه العبارة عن وجود أثر معتدل لغياب التحفيز فعدم وجود حواجز معنوية أو مادية يؤدي إلى ضعف الدافعية، ويجعل الموظف أقل جدية في أداء مهامه ويعزز التحفيز عاملاً أساسياً في تعزيز الالتزام والانضباط. فغيابه، سواءً مادياً أو معنواً، يُفقد الموظف الرغبة في العمل الجاد. ويبداً بالتسويف وأداء المهام دون اجتهاد، مما يعكس نوعاً من الرضا عن النفس وسلوكاً سلبياً في الأداء. ويعتبر هذا التسويف، حتى وإن لم يكن مقصوداً تماماً، انحرافاً عن السلوك المهني الأمثل، نتيجة ضعف نظام التحفيز داخل المؤسسة.

العبارة رقم (6)- عدم إشراكك في عملية اتخاذ القرار يدفعك إلى التباين في تنفيذ القرارات:

جاءت العبارة "عدم إشراكك في عملية اتخاذ القرار يدفعك إلى التباين في تنفيذ القرارات" بمتوسط حسابي قدره (1.94) بانحراف معياري (0.782)، وهو ما يعكس اتجاهًا متوسطاً يميل إلى الحياد، أي أن نسبة معتبرة من المبحوثين لم يُبدوا موقفاً حاسماً تجاه هذا العامل، مما يشير إلى تباين في تقديرهم لمدى تأثير الإقصاء من القرارات على التزامهم في التنفيذ. تعكس هذه النتيجة وجود تفاوت في وجهات النظر بين الموظفين حول أثر غياب المشاركة في اتخاذ القرار على التزامهم بتنفيذ القرارات. إذ يبدو أن بعض الأفراد قد لا يعتبرون المشاركة عاملاً جوهرياً في تنفيذ المهام، بينما قد يرى آخرون أن تغييبهم عن دوائر القرار يُضعف من شعورهم بالانتماء ويعزز في حماسهم لتطبيق التعليمات. ورغم ذلك، لا يمكن تجاهل أن غياب إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار قد يُفضي لدى البعض إلى شعور بالتهميش أو ضعف الانتماء، الأمر الذي ينعكس على سلوكهم الوظيفي من خلال عدم التجانس في تطبيق التعليمات أو ضعف الالتزام. وقد تم التطرق في الشق النظري إلى عنصر النظريات المفسرة لضغط العمل للنظيرية Z التي أشار إليها الباحث وهاج زهير في مذكرة ماجستير (2021)، حيث أكدت أن من أبرز خصائص النمط الإداري الفعال، هو اعتماد مبدأ المشاركة الجماعية في صنع القرار، بما يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، ويسهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي والالتزام بالقرارات المتخذة. في حين أن تهميش الموظف وغيابه عن حلقات اتخاذ القرار قد

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

يؤدي إلى شعور داخلي بانعدام التأثير أو القيمة، وهو ما يعكس سلباً على سلوكه اتجاه المهام الموكلة إليه وعليه فمن الضروري مشاركة الموظف قبل إتخاذ القرارات فهذا ما يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين.

العبارة رقم (7)- احتكار رئيسك للمعلومات يدفعك إلى إفشاء بعض أسرار الوظيفة:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة "احتكار رئيسك للمعلومات يدفعك إلى إفشاء بعض أسرار الوظيفة" (1.27) بانحراف معياري (0.570)، وهي قيمة تشير إلى اتجاه منخفض جداً، أي أن أغلب المبحوثين لم يوافقو على مضمون العبارة، بل جاءت غالبية الإجابات في خانة "غير موافق". تشير هذه النتيجة إلى أن سلوك إفشاء أسرار الوظيفة لا يُعد رد فعل شائعاً تجاه ممارسة احتكار المعلومات من قبل الرؤساء، في نظر المبحوثين. فرغم أن ضعف التواصل وحجب المعلومات قد يُعدّ من مظاهر الضغط التنظيمي التي تظهر في محور الضغوط التنظيمية وأثرها على الانحراف التنظيمي، إلا أن الغالبية لا تعتبره مبرراً مباشرًا للانحراف في سلوك منحرف بهذا الحجم، مثل خرق السرية المهنية. وتُظهر هذه النتيجة نوعاً من الوعي والانضباط الأخلاقي لدى المبحوثين، حيث إنهم فصلوا بين الضغط التنظيمي الناتج عن احتكار المعلومات، وبين السلوكيات الإنحرافية كإفشاء، التي تبقى غير مقبولة أخلاقياً ومهنياً مهما كانت الظروف. ونستنتج أن احتكار المعلومات من طرف الرئيس لا يُعد دافعاً قوياً لإفشاء أسرار العمل من منظور المبحوثين، وهو ما يعكس وجود قيم مهنية راسخة لدى أفراد العينة محل الدراسة. غير أن هذا لا ينفي ضرورة تعزيز الشفافية داخل المؤسسة، وتكرис مبدأ تداول المعلومات بشكل مسؤول، لما له من أثر في بناء بيئة عمل تتسم بالثقة والانضباط، وتجنب تأويلات سلبية قد تؤثر على العلاقات داخل المؤسسة.

العبارة رقم (8)- عدم وضوح أدوارك في المؤسسة يترتب عنه خلافات ومعارضة فعلية:

حصلت العبارة "عدم وضوح أدوارك في المؤسسة يترتب عنه خلافات ومعارضة فعلية" على متوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.787)، ما يدل على موافقة واضحة من المبحوثين على أن غموض الأدوار يُشكل ضغطاً تنظيمياً ملماساً. تتفق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة مكناسي (2018) المنشورة في مجلة مصادر ضغوط العمل تحليل ومناقشة، ص 223، حيث يُعتبر غموض الدور أحد أبرز عوامل ضغوط العمل التنظيمية، والتي تؤدي إلى ضعف تحديد المسؤوليات وزيادة الصراعات الوظيفية. ولذلك فعدم وضوح المهام والتوقعات الملقة على الموظف، يخلق حالة من الارتباك والضغط النفسي، ويسهم في حدوث خلافات داخل فرق العمل، وهذا بدوره قد يؤدي إلى سلوكيات انحرافية كمشاحنات والصراعات كنتيجة لتوتر بيئة العمل وعدم استقرارها التنظيمي.

ومنه تشير البيانات الإحصائية، مدرومة بالأدبيات العلمية (مكتناسي، 2018)، إلى أن غموض الدور هو عامل ضغط تنظيمي قوي يؤدي إلى خلافات ومعارضة فعلية بين الموظفين، مما يزيد من ضغوط العمل التنظيمية ويعزز من الانحراف التنظيمي.

العبارة رقم (9)- التداخل في المهام والمسؤوليات الملقة على عاتقك يدفعك إلى الاتكالية في العمل:

حظيت عبارة "التداخل في المهام والمسؤوليات الملقة على عاتقك يدفعك إلى الاتكالية في العمل" بمتوسط حسابي قدره (2.08)، وانحراف معياري قدره (0.865)، وهو ما يُشير إلى درجة متوسطة من الموافقة، ما يعكس وجود تباين نسبي في آراء المبحوثين حول تأثير تداخل المهام على السلوك الانكالي. فعندما لا تحدّد المهام بوضوح داخل المؤسسة، وتغيّب الحدود الفاصلة بين المسؤوليات، تنشأ حالة من الغموض الوظيفي يجعل بعض الموظفين يفترضون أن غيرهم

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

سيتولى أداء المهام، ما يُنتج سلوكًا اتكاليًا يفتقر إلى المبادرة والمسؤولية. هذا النمط من السلوك، وإن لم يكن بالضرورة متعمدًا، يُعد شكلاً من أشكال الانحراف التنظيمي غير المباشر، كونه يُساهم في تعطيل الأداء الجماعي ويُضعف من فعالية الفريق. عليه إن غياب التخطيط الإداري الواضح، وضعف ضبط المهام وتقويض الصالحيات، يفتح المجال أمام الاتكالية بوصفها استجابة لفراغ تنظيمي، ويُوضح أن تداخل في المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة قد يُنتج حالة من الغموض واللبس لدى الموظف، ما يدفعه تدريجيًا إلى الاتكالية في أداء واجباته. ومنه نستنتج رغم أن الاتجاه العام كان متوسطًا، إلا أن ذلك يُبرز وجود خلل تنظيمي يؤثر على وضوح الأدوار، ويُضعف من روح المبادرة. هذا الوضع، إذا استمر، قد يُهدّد لظهور سلوكيات انحرافية غير مباشرة، ناتجة عن غياب التخطيط الدقيق وتحديد المسؤوليات، وهو ما يستوجب إعادة ضبط آليات توزيع العمل لضمان الانضباط والفاعلية داخل المؤسسة.

العبارة (10) - عدم امتلاك الخبرة الكافية يتربّع عنه ضعف الإنجاز:

جاءت العبارة "عدم امتلاك الخبرة الكافية يتربّع عنه ضعف الإنجاز" بمتوسط حسابي قدره (2.30) وانحراف معياري قدره (0.877)، وهو ما يشير إلى اتجاه متوسط في آراء المبحوثين، ما يعكس نوعاً من التذبذب في تقييمهم لتأثير نقص الخبرة على مستوى الإنجاز الوظيفي. يعكس هذا التقدير وجودوعي نسبي لدى الموظفين بأهمية الخبرة كعنصر حاسم في تحسين جودة الأداء، غير أنبقاء الاتجاه ضمن المستوى المتوسط قد يدل على أن بعض الموظفين قد يجدون بدائل لتعويض نقص الخبرة، كدعم الزملاء أو التكوين الداخلي. ومع ذلك، فإن غياب الخبرة المهنية الكافية قد يؤدي في كثير من الأحيان إلى ارتباك في إنجاز المهام، وتأخير في اتخاذ القرارات، فقد التطرق في الشق النظري في الفصل الغول في عنصر المصادر التنظيمية في ظغوط العمل أن الخبرات من العوامل المؤثرة على إستجابة ضغوط العمل وهذا ما يُضعف من الفعالية الفردية ويزيد من الضغوط المرتبطة بالأداء، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب كفاءة عالية وسرعة في الإنجاز. عليه وضحت نتائج هذه العبارة أن نقص الخبرة الكافية لدى الموظف قد يُمثل عامل ضغط، يُضعف من قدرته على الإنجاز بثقة وكفاءة. هذا الضعف، وإن لم يكن دائمًا ناتجاً عن تقصير، إلا أنه قد يؤدي إلى شعور داخلي بالعجز أو التردد، ما يؤثر على جودة الأداء، ويهدم لظهور سلوكيات غير فعالة، كالبطء في الإنجاز أو الاتكالية على الزملاء. ومع تكرار هذه التجارب دون دعم أو تأطير، قد تتطور تدريجيًا إلى أنماط من السلوك المنحرف عن الأداء المهني المطلوب.

-1-استنتاجات المحور الثاني:

من خلال ما سبق نلاحظ أن محور "الضغوط التنظيمية وأثرها على الانحراف التنظيمي" بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (2.363) بانحراف معياري (0,604)، حيث تُظهر النتائج أن الضغوط التنظيمية من بين العوامل المؤثرة على الانحراف التنظيمي، وخاصة تلك المتعلقة بعدم وضوح الإرشادات، وتعقيد الإجراءات، وتعدد المهام وقلة الخبرة. التي جاءت في العبارة (1)، (2) و(8) فإن هذه العوامل تُسهم في خلق بيئة عمل مضطربة ثمهد الطريق لظهور سلوكيات غير تنظيمية كالتهرب والتراخي وضعف الالتزام. ومنه نستنتج أن الضغوط المتعلقة بالحوافز والتمكين الإداري - مثل انخفاض الأجور، وضعف الحافز، وضعف مشاركة الموظفين في صنع القرار - لها تأثير

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

متوسط، حيث تُضعف الحافز والولاء دون أن تؤدي بالضرورة إلى سلوك منحرف. وكان بعض الضغوط، مثل احتكار المعلومات، تأثير ضعيف نسبياً، مما يُشير إلى أن شدتها في دفع الأفراد نحو الانحراف السلوكي داخل المنظمة أقل

ثانياً : عرض و تحليل بيانات المحور الثالث:

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والتكرارات حول الضغوط العائلية و اثرها على الانحراف السلوكي:

رقم الجدول	نوع الضغط	الجهة العميل	المتغير	قيمة المتغير	أوافق			محايد			لا أوافق			العبارات	رقم
					النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
07	متوسط	محايد	0.910	1.86	23	11	32	النكرار	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	علاقتك غير جيدة مع رئيسك تزيد من مخاوفك في العمل	1
					34.8%	16.7%	48.5%								
09	متوسط	محايد	0.829	1.67	15	14	37	النكرار	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	يرفض بعض الزملاء التعاون معك في الأمور المهنية مما يدفعك إلى الانعزال	2
					22.7%	21.2%	56.1%								
03	مرتفع	موافق	0.723	2.59	48	9	9	النكرار	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	ضعف التنسيق بينك وبين العمال في الوحدات الإدارية يخلق فوضى في العمل	3
					72.7%	13.6%	13.6%								
01	مرتفع	موافق	0.549	2.77	55	7	4	النكرار	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	غياب التواصل الفعال بين الإدارة و العمال ينتج عنه عدم الاستقرار في مكان العمل	4
					83.3%	10.6%	6.1%								
06	مرتفع	موافق	0.845	2.47	46	5	15	النكرار	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	نقص تبادل المعلومات بينك وبين زملاء العمل يتربّع عنه أخطاء مهنية	5
					69.7%	7.6%	22.7%								

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

04	مرتفع	موافق	0.809	2.50	46	7	13	النكرار	الخصم من راتبك بطريقة متكررة يتربّع عنه عدم الرغبة في الإبداع	6
					69.7	10.6	19.7	النسبة		
05	مرتفع	موافق	0.728	2.48	41	16	9	النكرار	الأوامر الصارمة من طرف المسؤولين يشعرك أن جو العمل متوتر	7
					62.1	24.2	13.6	النسبة		
10	متوسط	محايد	0.780	1.62	12	17	37	النكرار	نقص قنوات التواصل داخل المؤسسة يجعلك تقضي المهام التي كلفت بها	8
					18.2	25.8	56.1	النسبة		
02	مرتفع	موافق	0.699	2.61	48	10	8	النكرار	التوبیخ من طرف المسؤولين ينتجه عنه التصادم المتكرر	9
					72.7	15.2	12.1	النسبة		
08	متوسط	محايد	0.815	1.83	17	21	28	النكرار	التمييز في معايير التقييم يدفعك إلى التغييب بحجة مرضية	1 0
					25.8	31.8	42.4	النسبة		
-	متوسط	محايد	0.607	1.848	الضغوط العلائقية وأثرها على الانحراف السلوكي					

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات 23SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن محور الضغوط العلائقية وأثرها على الانحراف السلوكي، فإن درجة الموافقة في أبعاد المحور الثالث فنسبة القبول كانت متوسطة والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو المحايد.

تحليل بيانات المحور الثالث:

العبارة رقم(1)- علاقتك غير جيدة مع رئيسك تزيد من مخاوفك في العمل:

جاءت العبارة "علاقتك غير جيدة مع رئيسك تزيد من مخاوفك في العمل" بمتوسط حسابي قدره (1.86)، وانحراف معياري (0.910)، وهي نتيجة تشير إلى اتجاه متوسط، حيث أن أغلب آراء المبحوثين تمثل إلى الحياد أو الرفض بدرجات متقاومة، ما يدل على أن العاملين لا يجمعون بشكل واضح على وجود تأثير قوي للعلاقات السيئة مع

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

الرئيس المباشر كمصدر أساسي للخوف أو القلق في العمل، لكنه يبقى عاملاً يجب الانتباه إليه. فالعلاقات المتورطة مع المسؤولين غالباً ما تُنتج بيئة عمل مشحونة نفسياً، تقلل من الإحساس بالأمان، وتضعف الدافعية. وضمن الإطار النظري في الفصل الثالث تم التطرق إلى عنصر مصادر الانحراف الوظيفي إلى عدم صلاحية القيادة فهو يُعد من بين مثيرات الانحراف الوظيفي، خاصة في حال غياب العدالة، وانخفاض الدعم، وسيادة أسلوب التحكم بدل التعاون. غير، أن سوء العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تمثل أحد المحركات الخفية والكامنة للسلوكيات المنحرفة، خصوصاً في سياقات يغيب فيها التقدير أو يغلب عليها الطابع السلطوي. حيث إن ضعف العلاقة مع القائد لا يُفضي دائمًا إلى انحراف صريح، لكنه قد يُراكم مشاعر سلبية كالإحباط والقلق، وهو ما يؤثر بشكل غير مباشر على التزام الموظف، ويعهد لظهور سلوكيات كالمقاومة الصامتة، التأخر، أو تجنب المسؤولية، والتي تعد جميعها أشكالاً من الانحراف الوظيفي السلبي.

و منه نستنتج على ذلك، فإن تعزيز العلاقات الإيجابية بين القيادة والمرؤوسين، والاعتماد على أسلوب تشاركي وتقديرى في التعامل، يُعد من أهم الآليات الوقائية للحد من السلوكيات المنحرفة داخل بيئة العمل.

العبارة رقم (2)-يرفض بعض الزملاء التعاون معك في الأمور المهنية مما يدفعك إلى الانعزal:

حظيت العبارة "يرفض بعض الزملاء التعاون معك في الأمور المهنية مما يدفعك إلى الانعزal" بمتوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري (0.829)، وهي قيمة تشير إلى اتجاه متوسط، ما يعني أن هذا السلوك لا يُعد واسع الانتشار بين المبحوثين، لكنه يظل حاضراً بدرجة تستحق التوقف عنها. يُظهر هذا المعنى أن ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء قد يؤدي بالبعض إلى سلوك العزلة أو الانسحاب من المحيط المهني، لا سيما عندما يشعر الموظف بعدم القبول أو التقدير من طرف الفريق. وضمن هذا السياق، يمكن فهم هذا السلوك من خلال ما تم التطرق إليه في الشق النظري عنصر النظريات المفسرة للانحراف الوظيفي في الفصل الثالث، وتم عرض مطرحه "روبرت ميرتون" في نظريته حول الانحراف، إذ يرى أن الانحراف يظهر عندما يجد الفرد نفسه محاصراً بين أهداف تنظيمية محددة ووسائل غير متاحة لتحقيقها، فيلجأ إلى استجابات بديلة، مثل العزلة أو الانسحاب، كآليات دفاعية في مواجهة بيئة غير داعمة. من جهة أخرى، يعتبر غياب التعاون بين الزملاء أحد المعوقات الوظيفية ذات الطابع غير الرسمي، والتي لا تقل تأثيراً عن العوائق الإدارية الصريحة، إذ تُقوّض مناخ الثقة والانسجام، وتؤثّر على الانخراط المهني، مما يفتح الباب أمام ظهور سلوكيات انحرافية صامتة أو مقنعة.

وعليه، فإن النتائج تعزز ثقافة التعاون والدعم بين الزملاء، وتوفير مناخ عمل قائم على الاحترام والتكميل، يُعد من الشروط الأساسية للحد من الميول الانعزالية، وضمان بيئة مهنية صحية تشجع على الأداء الجماعي والانتماء التنظيمي.

العبارة رقم (3) - ضعف التنسيق بينك وبين العمال في الوحدات الإدارية يخلق فوضى في العمل:

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

جاءت العبارة "ضعف التنسيق بينك وبين العمال في الوحدات الإدارية يخلق فوضى في العمل" بمتوسط حسابي قدره (2.59) وانحراف معياري (0.723)، ما يعكس اتجاهًا مرتفعًا، ويُشير إلى وجود درجة معتبرة من الموافقة لدى المبحوثين على أن غياب التنسيق الإداري يُعد أحد العوامل المؤدية إلى اضطراب سير العمل داخل المؤسسة. هذا الضعف في التنسيق لا ينعكس فقط على الجانب التنظيمي، بل يؤثر كذلك على الانسجام الوظيفي، ويساهم في توليد مناخ من الارتباك والصراع حول الأدوار، مما يُعطل الفعالية الجماعية ويزيد من احتمالية ظهور سلوكيات انحرافية نتيجة غياب الانضباط الداخلي والتنظيم الفعال. ومن زاوية نظرية الضبط الاجتماعي التي تم التطرق إليها في الشق النظري في الفصل الثالث انغياب التنسيق بين العمال والوحدات المختلفة يُعد مؤشرًا على ضعف الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة، وبالخصوص عنصري الارتباط والالتزام. إذ أن التنسيق يُسهم في خلق تماسك وظيفي يعزز من شعور الفرد بالانتماء والتكامل داخل الجماعة. بينما يؤدي غيابه إلى شعور بالعزلة واللامبالاة، مما يزيد من احتمالية التقصير أو الاتكالية أو حتى مقاومة الضوابط التنظيمية، وهي كلها سلوكيات تتدرج ضمن مظاهر الانحراف الوظيفي. وبالتالي، فإن هذه النتيجة تؤكد على ضرورة التنسيق والتنظيم بين وحدات الإدارة وعلى الإدارة ضرورة إعادة النظر في آليات التنسيق الداخلي، والعمل على تقوية الروابط التنظيمية والمهنية بين الأفراد، بما يُسهم في دعم الانضباط وتحقيق الأداء الجماعي الفعال.

العبارة رقم (4) -**غياب التواصل الفعال بين الإدارة والعمال ينتج عنه عدم الاستقرار في مكان العمل:** بلغت نسبة المتوسط الحسابي (2.77) وانحراف معياري (0.549) لعبارة "غياب التواصل الفعال بين الإدارة والعمال ينتج عنه عدم الاستقرار في مكان العمل"، مما يعكس اتجاهًا مرتفعًا، ودرجة عالية من الاتفاق بين المبحوثين على أثر ضعف التواصل في زعزعة بيئة العمل، وتظهر النتائج أن غياب قنوات التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين يُمثل مصدرًا حقيقيًا لاضطراب البيئة التنظيمية، حيث يؤدي إلى انتشار الغموض، وتنامي الشكوك، وشعور الموظف بالبعد عن مراكز القرار. ويعُد هذا النوع من العزلة الإدارية سببًا جوهريًا في توليد مشاعر القلق، عدم الأمان، ما يؤثر مباشرة على الاستقرار الوظيفي ويزيد من احتمالية بروز سلوكيات انحرافية كنوع من رد الفعل النفسي أو التنظيمي وقد تم الإشارة في الإطار النظري في الفصل الثالث ضمن عنصر مصادر الانحراف الوظيفي (سوء الاتصالات في المنظمة) إلى أن التواصل المؤسسي يُعتبر من ركائز التنظيم الفعال، حيث تُسهم قنوات الاتصال المفتوحة في نقل التعليمات، وتوضيح الأدوار، وتوفير بيئة داعمة للتفاعل الإيجابي. في حين أن غيابه يُضعف العلاقة بين القاعدة والقيادة، وينتج جوًّا من الانفصال الإداري، قد يتحول إلى أرضية خصبة لسلوكيات التراخي، الإهمال، أو حتى المعارضة الصامتة.

ومنه تشير نتائج العبارة إلى أن غياب التواصل الفعال بين الإدارة والعمال يُعد من أبرز مصادر الاضطراب في بيئة العمل، وهو ما يعزز وجود أثر بين ضعف التنسيق الإداري وظهور ملامح الانحراف الوظيفي، خاصة تلك المرتبطة بالتنسيق وعدم الالتزام.

العبارة رقم (5) - نقص تبادل المعلومات بينك وبين زملاء العمل يتربّع عنه أخطاء مهنية:

سجلت العبارة "نقص تبادل المعلومات بينك وبين زملاء العمل يتربّع عنه أخطاء مهنية" بمتوسط حسابي قدره (2.47) وانحراف معياري قدره (0.845)، وهو ما يُشير ارتفاع درجة الموافقة على هذه العبارة إلى أن غياب قنوات تبادل المعلومات بين الزملاء يمثل عائقاً حقيقياً أمام جودة الأداء المهني داخل المؤسسة. فعندما لا يتم تشارك المعلومات والخبرات بشكل منظم، تزداد احتمالات الواقع في الأخطاء نتيجة لضعف التوافق في الإجراءات، أو تكرار المهام، أو فقدان بعض الخطوات الضرورية لإنجاز العمل، ويُوضح من خلال هذا العمل في كونه لا يرتبط فقط بالإهمال أو التقصير الفردي، بل يعكس خللاً في البيئة التواصلية الداخلية، ما يؤدي إلى انفصال وخلل وظيفي بين أعضاء الفريق الواحد، ويُضعف من قدرتهم على التصرف بشكل متكامل ومنسق. والتي قد تفتح المجال أمام الانحرافات المهنية، سواء عبر إحداث فوضى تنظيمية أو اضطراب في المسؤوليات، حيث يصبح الخطأ نتيجة لضعف المنظومة، لا فقط لسلوك فردي معزول، وعند ربط هذه النتيجة بما ورد سابقاً في ***العبارة (4) *** ***التي تناولت*** "غياب التواصل الفعال بين الإدارة والعمال يُنتج عنه عدم الاستقرار في مكان العمل" ، يمكن استنتاج وجود *** خلل في منظومة الاتصال داخل المؤسسة*** ، يشمل كلاً من التواصل العمومي (بين الإدارة والموظفين) والتواصل الأفقي (بين الزملاء).

ومنه تُبرز هذه النتائج أن نقص تبادل المعلومات بين الزملاء يؤدي إلى ضعف التنسيق وارتفاع نسب الأخطاء المهنية، مما يجعل هذا العامل مساهمًا في زعزعة الاستقرار التنظيمي، وممهداً لسلوكيات وظيفية غير مرغوبة، خاصة حين يغيب التنظيم المحكم للاتصال الداخلي بين العاملين.

العبارة رقم (6)- الخصم من راتبك بطريقة متكررة يتربّع عنه عدم الرغبة في الإبداع:

حظيت عبارة "الخصم من راتبك بطريقة متكررة يتربّع عنه عدم الرغبة في الإبداع" بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.809)، تعكس هذه العبارة اتجاهًا مرتفعاً نسبياً، ما يدل على أن غالبية المبحوثين يرون في العقوبات المالية المتكررة سبباً مثبطاً للداعية نحو الإبداع والابتكار في العمل هذا المعطى يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة مصطفى داسه تم التطرق إليها في الفصل الأول في عنصر الدراسات السابقة والمشابهة، التي أبرزت ضمن نتائجها أن العقوبات الصارمة وغير المبررة، خاصة المرتبطة بالجانب المالي، تُعد من العوامل المعاوقة للوظيفة التحفيزية للمؤسسة، حيث أشار الباحث من خلال توظيف النظرية البنائية الوظيفية إلى أن كل عنصر داخل المؤسسة ينبغي أن يساهم في تحقيق التوازن والاستقرار. ومن هذا المنظور، فإن العقوبات المالية المتكررة تخل بوظيفة

التحفيز، وتحدث خللاً في منظومة التقدير والثواب، مما يؤدي إلى تفكك في الدور الوظيفي للفرد وينقص اندماجه الإيجابي داخل المؤسسة.¹ فالإبداع لا يمكن أن ينمو في بيئة يسودها القلق من العقوبة، بل يحتاج إلى مناخ يثمن الجهد ويكافئ المبادرة.

ومنه من خلال النتائج يتم التأكد أن اللجوء إلى الاقطاع المالي كوسيلة ردع متكررة ينعكس سلباً على السلوك المهني، وينقص اندماجه الإيجابي داخل المؤسسة. وهو ما يدعونا إلى إعادة النظر في آليات التحفيز والعقاب داخل المؤسسة.

العبارة رقم (7) – الأوامر الصارمة من طرف المسؤولين يشعرك أن جو العمل متوتر:

أما بالنسبة لعبارة "الأوامر الصارمة من طرف المسؤولين يشعرك أن جو العمل متوتر" فقد جاءت بمتوسط حسابي قدره (2.48) وانحراف معياري (0.728)، مما يدل على اتجاه مرتفع، يشير إلى إدراك الموظفين لجو مشحون داخل بيئة العمل ناتج عن الأساليب السلطوية في القيادة. هذا الإحساس ينعكس على المناخ التنظيمي ككل، وينقص الشعور بعدم الأمان الوظيفي والتوتر المستمر، مما قد يؤثر سلباً على الصحة النفسية والجسدية للفرد، وينقص اندماجه الإيجابي داخل المؤسسة. كما تتطابق هذه النتيجة مع ما ورد في العبارة السابقة رقم (1) من الجدول رقم (01)، حيث يظهر أن طبيعة العلاقة مع الرئيس لها دور في تغذية هذا التوتر، خاصة إذا غابت الثقة وتغلب أسلوب الأمر على الحوار. وينبع هذا النمط من القيادة أحد العوامل المساهمة في تكوين بيئة غير داعمة نفسياً، مما قد يدفع الموظف إلى الانكماش أو الانسحاب، أو حتى تبني سلوكيات دفاعية تقربه من مظاهر الانحراف الوظيفي، كرد فعل على شعوره بالضغط وعدم التقدير.

وعليه إن استخدام الأسلوب السلطوي في إصدار الأوامر من قبل المسؤولين يساهم بشكل واضح في خلق جو عمل متوتر، وهو ما يُعد من أبرز المصادر العلائقية المؤدية إلى الانحراف الوظيفي. فكلما زاد الضغط الناتج عن شدة الأوامر وغياب التواصل المرن، زادت معه احتمالية ضعف الاستقرار العاطفي والمهني للموظف، خاصة في حال تزامنه مع توفر العلاقة مع المسؤول.

العبارة رقم (8) – نقص قنوات التواصل داخل المؤسسة يجعلك تتفادى المهام التي كلفت بيها:

أظهرت نتائج العبارة "نقص قنوات التواصل داخل المؤسسة يجعلك تتفادى المهام التي كلفت بيها" التي قد سجلت متوسطاً حسابياً قدره (1.62) بانحراف معياري (0.780)، وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة تميل إلى الضعف، أي أن جزءاً من المبحوثين يقر بوجود تأثير محدود للتواصل الداخلي على مدى التزامهم بأداء المهام. يوضح هذا المعطى أن ضعف قنوات التواصل داخل المؤسسة ، قد يعيق التزام العامل بواجباته ،نتيجة شعوره بعدم وضوح

¹ دالة مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 59.

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

التعليمات وغياب التوجيه السليم، ما يجعله في كثير من الأحيان يتقاضى القيام بالمهمة، إما خوفاً من الواقع في الخطأ، أو نتيجة لعدم شعوره بالاندماج داخل الفريق. ويقاطع هذا التحليل مع ما أورده نظرية روبرت ميرتون حول "الانحراف التي تم التطرق إليها في الشق النظري الفصل الثالث الناتج عن غياب الوسائل الواضحة لتحقيق الأهداف"، حيث أشار إلى أن البيئة التنظيمية الداعمة وافتقار الفرد للأدوات أو المعلومات اللازمة يؤدي إلى ما يُعرف بـ"الانسحاب الوظيفي"، أي تفادي المهام أو تقليص الجهد المبذول فيها.

ومنه توکد نتائج العبارة أن ضعف البنية التواصلية داخل المؤسسة قد يكون عاملاً محّفزاً على الانسحاب الوظيفي، لا بسبب نقص في الكفاءة، بل كنتيجة لنقص التواصل بين العاملين داخل المؤسسة ما يستدعي تعزيز التواصل الداخلي لضمان تحقيق الالتزام المهني.

العبارة رقم (9)-التوبخ من طرف المسؤولين ينبع عنه التصادم المتكرر:

لقد بلغ المتوسط الحسابي (2.61) والانحراف المعياري (0.699) للعبارة التاسعة، وهو ما يدل على اتجاه مرتفع، تشير هذه النتيجة إلى أن أسلوب التعامل القائم على التوبخ والعقوب من طرف المسؤولين يُعد من العوامل المؤدية إلى خلق توترات داخل بيئة العمل، مما يُفضي إلى نشوء صراعات وتصادمات متكررة بين الموظفين والمسؤولين أو حتى بين الزملاء أنفسهم. ويرتبط هذا النمط من التسيير بما يُعرف في الأدبيات الإدارية بنمط القيادة السلطوية أو الاستبدادية.

وفي هذا السياق، يؤكد خميس السيد إسماعيل في كتابه القيادة الإدارية: دراسة نظرية ومقارنة (ص 38)، أن القيادة ذات الطابع السلطوي تمارس سلطتها من خلال إصدار الأوامر والتوبخ المستمر، مع غياب روح التشاور والتقويض، مما يخلق مناخاً تنظيمياً مشحوناً بالتوتر، ويؤدي إلى ضعف العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.¹ ويعود هذا المناخ أرضية خصبة لنشوء التصادمات المتكررة، سواء اللغظية أو السلوكية، باعتبار أن العامل يشعر بعدم التقدير والضغط المستمر، ما ينعكس سلباً على تواصله وسلوكه التنظيمي، بناءً على ما سبق، فإن غالبية المبحوثين عبروا عن موافقتهم عن العبارة رقم 09 وهذا ما يؤكد إن شیوع أسلوب التوبخ دون تقديم الدعم أو التوجيه الإيجابي داخل المؤسسة، لا يُسهم فقط في تراجع الأداء، بل يُعد من العوامل المسببة لأنحرافات سلوكية قد تتخذ شكل صدامات علنية أو انسحابات نفسية تهدد الاستقرار الداخلي للمؤسسة.

العبارة رقم (10)- التمييز في معايير التقييم يدفعك إلى التغييب بحجة مرضية:

حظيت عبارة "التمييز في معايير التقييم يدفعك إلى التغييب بحجة مرضية" بمتوسط حسابي قدره (1.83) وانحراف معياري قدره (0.607)، وهذا ما يشير لدرجة المتوسط على مضمون العبارة، مما يعني أن الشعور بعدم

¹ خميس السيد إسماعيل: القيادة الإدارية، جامعة القاهرة، القاهرة، 1971، ص 38.

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

العدالة في التقييم قد يدفع الموظف إلى التهرب من العمل بصورة غير مباشرة، فعندما يشعر الموظف بأن التقييم لا يستند إلى معايير موضوعية، بل إلى المحسوبية أو الانحياز ، فإنه يفقد ثقته بالنظام ككل. ويبداً في ممارسة سلوكيات انطوائية، كالتجيّب عن العمل أو التلاطف، كنوع من الاحتياج الصامت. وهذا يعكس ما يُعرف بـ"العدالة التنظيمية المدركة".

وعليه تُبرز نتائج هذه العبارة أن غياب العدالة في معايير التقييم، حتى وإن لم يكن من أبرز العوامل تأثيراً، قد يُسهم بشكل غير مباشر في تحفيز بعض الموظفين - على سلوكيات انسحابيه مثل التجيّب بحجة مرضية . ويعكس ذلك وجود علاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ومستوى التزام الفرد بالعمل، مما يُحتم حكم على الإدارة ضرورة تبني معايير تقييم واضحة وشفافة للحدّ من مثل هذه السلوكيات.

1. استنتاجات المحور الثالث:

تشير نتائج الدراسة إلى أن الضغوط العلائقية تمثل عاملًا ذا تأثير متوسط على الانحراف السلوكي، بمتوسط حسابي قدره 0.607، مما يعكس حياد المحبوبين. ومع ذلك، يكشف التحليل المفصل لعناصر هذا البعد أن بعض ضغوط العلاقات لها تأثير كبير، ولا سيما ضعف التواصل بين الإدارة والعاملين، والتوجيه المتكرر، وضعف التنسيق بين الزملاء، والأوامر الصارمة، والخصومات المتكررة من الرواتب. تخلق هذه الممارسات بيئة عمل متوترة وغير مستقرة، قد تدفع الموظفين نحو سلوكيات سلبية مثل الفوضى أو التمرد أو ضعف الأداء. أما ضغوط أخرى، مثل نقص تبادل المعلومات، وسوء العلاقات مع المشرفين، والتمييز في التقييم، وقلة التعاون بين الزملاء، فلها تأثير متوسط، مما يُضعف الروح المعنوية ويزيد من الشعور بالعزلة أو التوتر. وقد تُمهد هذه العوامل الطريق للانحراف السلوكي إذا تراكمت أو اقترنـت بعوامل علائقية أخرى.

3- نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات:

1- نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات الفرعية:

❖ في ضوء التساؤل الأول: متأثر الضغوط التنظيمية على الانحراف التنظيمي؟

- أظهرت النتائج وجود أثر بين الضغوط التنظيمية والانحراف التنظيمي.

- أبرز الضغوط التنظيمية التي ساهمت في الانحراف تمثلت في:

- عباء العمل الزائد.
- غموض الدور الوظيفي.
- صراع الأدوار وتضارب التوجيهات.

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

- لوحظ أن بعض الموظفين يلجؤون إلى سلوكيات مثل الإهمال، عدم الالتزام بالتعليمات، والتسبيب كاستجابة للضغوط التنظيمية.

- تعكس هذه النتائج أن غياب التوازن في التنظيم الإداري يعزز من احتمالية ظهور سلوكيات انحرافيّة داخل بيئه العمل.

❖ في ضوء التساؤل الثاني: ما أثر الضغوط العلائقية على الانحراف السلوكي؟

- كشفت النتائج أن الضغوط الناتجة عن العلاقات داخل بيئه العمل تؤثر في السلوكات الفردية للموظف.

تمثلت الضغوط العلائقية في:

- سوء التواصل مع الزملاء أو الرؤساء.
- التمييز أو التهميش في بيئه العمل.
- انعدام الثقة والدعم الاجتماعي المهني.

- هذه الضغوط كانت مرتبطة بظهور سلوكيات انحرافية مثل:

- العذوان اللفظي أو الجسدي.
- الاحتكاك المتكرر مع الزملاء.
- التصرفات السلبية أو الاستفزازية داخل المؤسسة.

- تدل النتائج على أن الضغوطات العلائقية المتواتر داخل المؤسسة يرفع من احتمالية ظهور انحرافات سلوكية كرد فعل نفسي ودفافي.

2. نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الرئيسي:

ما أثر ضغوط العمل على الانحراف الوظيفي داخل المؤسسات؟

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسطة	0.445	2.1061	ما أثر ضغوط العمل على الانحراف الوظيفي داخل المؤسسات

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق يتضح لنا وجود أثر متوسط لضغوط العمل على الانحراف الوظيفي داخل المؤسسات وهذا ما يشير له المتوسط الحسابي (1061.2) الذي يشير إلى درجة متوسط، مما يعني ان أفراد العينة يؤكدون ان لضغط العمل أثر على الانحراف التنظيمي.

نُظهر نتائج الجدول وجود تأثير متوسط لضغط العمل على الانحراف الوظيفي داخل المؤسسات، بمتوسط حسابي قدره 2.1061، مما يعكس إجابات أفراد العينة. وهذا يشير إلى أن الموظفين لا يؤكدون بشكل قاطع وجود علاقة مباشرة بين ضغوط العمل والانحراف الوظيفي، ولا ينكرونها تماماً. وهذا يعكس اختلافات في تجاربهم من خلال خبراتهم والتي تم التطرق إليها في المحور الثاني في العبارة رقم 10 ومدى تأثرهم بهذه الضغوط. قد ينظر بعض الأفراد إلى ضغوط العمل على أنها جزء طبيعي من بيئة العمل ولا تؤثر على سلوكهم، بينما يعتقد آخرون أن هذه الضغوط، إذا تجاوزت حدًا معيناً أو كانت مصحوبة بعوامل أخرى مثل ضعف القيادة أو عدم العدالة، قد تؤدي إلى سلوكيات عمل منحرفة مثل الإهمال أو التأخر أو ضعف الالتزام. وقد يشير هذا الموقف المحايد أيضًا إلى فجوة في الوعي لدى بعض الموظفين بشأن العلاقة بين الضغوط وسلوكهم في العمل.

ومن ثم فإن هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية قيام المنظمات بإيلاء المزيد من الاهتمام لإدارة ضغوط العمل وتحسين بيئة العمل الداخلية، من خلال تخفيف الأعباء وتحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز التواصل الفعال، وذلك للحد من أي انحرافات سلوکية قد تنشأ كردة فعل سلبية تجاه هذه الضغوط.

رابعاً: التوصيات:

- ضرورة تعزيز مبدأ العدالة التنظيمية في التقييم والترقية لتقليل الشعور بالظلم الذي قد يدفع الموظف إلى سلوكيات انحرافية.
- العمل على إعادة توزيع المهام وتخفيف أعباء العمل بما يتناسب مع قدرات الموظفين لتفادي الإنهاك الوظيفي المؤدي إلى الانحراف.
- الحد من غموض الدور وصراعه من خلال تحديد المسؤوليات بدقة وتوضيح التسلسل الإداري.
- تحسين جودة العلاقات المهنية داخل بيئة العمل وتعزيز ثقافة الحوار والاحترام المتبادل.
- تفعيل برامج الدعم النفسي والاجتماعي لفائدة الموظفين لمساعدتهم في التعامل مع الضغوط اليومية.
- إدراج دورات تكوينية في مهارات التكيف مع الضغوط وتفادي السلوكيات السلبية كردود فعل.
- تشجيع أساليب القيادة التحفيزية التي توازن بين الانضباط والدعم المعنوي.
- مراقبة مظاهر الانحراف الوظيفي بشكل منتظم دون اللجوء إلى أساليب رقابية صارمة قد تزيد من التوتر.
- ضرورة إشراك الموظفين في صنع القرار بما يعزز الشعور بالانتماء ويقلل من التصرفات السلبية.
- الاهتمام بقياس مستوى الرضا الوظيفي بشكل دوري واتخاذ الإجراءات التصحيحية

الخطابة

خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على ،أثر ضغوط العمل بمختلف أبعادها التنظيمية والعلائقية، على الانحراف الوظيفي بمختلف ابعاده التنظيمية والسلوكية، لدى العاملين في مؤسسة صناعة الكوايل بسكرة(ENICAB)، من خلال جمع البيانات اللازمة باستخدام المنهج الوصفي والاستعانة بأداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة تقدر بـ 66 عامل داخل المؤسسة، بهدف الكشف عن أثر ضغوط العمل على الانحراف الوظيفي، وقد أسفرت نتائج الدراسة التي يؤكدتها المبحوثين من خلال البيانات التي تم جمعها عن: وجود تأثير متوسط لضغط العمل على الانحراف الوظيفي، وهذا يعكس اختلافات في تجاربهم ومدى تأثيرهم بهذه الضغوط.

كما تبين من كثرة المهام و سو لنمط القيادي وسوء التنظيم الداخلي ينعكس سلبا على سلوك الموظفين، ولللوائح المعتمدة داخل المؤسسة وهذا ما ينتج عنه انحراف وظيفي.

كما بروز أن الضغوط العلاقة الناتجة عن ضعف العلاقات المهنية وسوء التواصل يؤدي الى بروز سلوكيات منحرفة على المستوى السلوكي كالصراعات العدوانية والتجاهل الوظيفي.

ومن خلال بحثنا يمكن القول: إن ضغوط العمل سواء كانت تنظيمية أو علائقية تمثل أحد أهم المعيقات الوظيفية، التي تهدد توازن بيئه العمل واستقرارها ، وهو ما يؤدي الى ظهور سلوكيات منحرفة داخل المؤسسات واهتزاز في منظومة السلوك المهني للأفراد، ما يستدعي من المؤسسات إيلاء أهمية أكبر للبعد النفسي والاجتماعي للعامل، وتعزيز بيئه عمل تقوم على الوضوح والعدالة والدعم المتبادل.

كما يمكننا أن نشير الى ضرورة إثراء المجال البحثي بدراسات مستقبلية، تتناول أبعاد أخرى لضغط العمل (الضغط التكنولوجيا و الفيزيقية)، كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص لمعرفة مدى اختلاف مستويات الضغوط والانحرافات الوظيفية في كل قطاع، ومنه فإن هذه المقترنات لا تهدف فقط الى توسيع الإطار النظري، بل تسعى أيضا الى تقديم بدائل علمية يمكن أن تساهم في تحسين من العمل والحد من السلوكيات غير المرغوب فيها داخل المنظمات.

قائمة المراجع:

تم الإعتماد على النظام الكلاسيكي.

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

► الكتب:

أغادير سالم العيدروس: **أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2014.

جمال معتوق: **مدخل الى علم الاجتماع الجنائي، أهم النظريات المفسرة لجريمة والإنحراف**، دار الكتاب الحديث، ط 1، 2018.

حمدي ياسين وآخرون: **علم النفس الصناعي والتظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الكتاب الحديث، ط 1، 1999.

خالد عيادة عليمات، **ضغوط العمل وأثرها على الأداء**، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2015.

رافدال الحريري، **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

صلاح الدين الفهمي: **الفضاء الإداري كعمق لعمليات التنمية الاجتماعية والإقتصادية**، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1994.

عدلان نبيلة: **ضغوط العمل و الأداء الوظيفي**، مركز الكتاب الأكاديمي، ط 1، عمان، 2018.

عمر عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2004.

محمد سرحان علي المحمودي: **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب، ط 3، اليمن، 2015.

محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط 1، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016.

محمد حسن أبو الرحمة: **ضغوط العمل التربوي، إنعكاسات وابعاد رابطة التربويين الفلسطينيين**، ط 1، فلسطين، 2020.

منصور محمد اسماعيل العريفى، **السلوك التنظيمي**، دار الكتاب الجامعي، ط 2، 2009.

قائمة المراجع

معن محمد العياصرة، مروان محمد بنى احمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.

محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة أنجيلو المصرية، ط1، 1994.

► المذكرات والرسائل العلمية:

بن حامد محمد: مصادر الضغوط المهنية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقتها بتقدير الذات في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، أطروحة الدكتوراه في العلوم في النظرية والمنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر (3)، 2015.

داسة مصطفى: الإنحراف الإداري للموظف العمومي مظاهره والعوامل الاجتماعية والإدارية المؤثرة فيه، دراسة ميدانية بالإدارات العمومية لولاية الجزائر، رسالة ماجستير في علم إجتماع تخصص التغيير الاجتماعي، 2010.

قيراط لمياء: استراتيجية التعامل مع ضغوط العمل في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، دراسة ميدانية بالشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة قسنطينة (2)، 2017.

عيسي ابراهيم العشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمسة نجوم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

معلوم ليلى: الضغط المهني وعلاقته بظهور الاحتراق النفسي لدى الصحفيين في الجانب الكتابي والسمعي، دراسة ميدانية مقارنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس والتنظيم، 2015.

وليد عبد المحسن الملحم: ضغوط العمل وعلاقتها بإتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة يليف العربية للعلوم الأمنية، 2007.

وهاج زهير: ضغوطات العمل وتأثيرها على إرتكاب الموظف للأخطاء المهنية في المؤسسات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالرمثي -تلمسان، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاجتماعية قسم علم إجتماع والديمغرافيا، جامعة الجزائر (2)، 2016.

► المقالات والمجلات العلمية:

قائمة المراجع

- بشرى، هناء، حيدر: إنحراف السلوك الوظيفي بجامعة بغداد، مجلة الباحث، العدد 24، 2017.
- بن داود إبراهيم، العوامل الإدارية المؤثرة في إنحراف الموظفين، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 44.
- جابلي فاتح: الإنحراف الوظيفي (الأنواع، الأسباب، وسبل العلاج)، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة تبسة العدد 10.
- راكبي راتب: الإنحراف بالوظيفة العامة في الإدارة العربية-أسبابه وسبل المعالجة- دراسات العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، الأردن.
- سامية ابريعم: السلوك المنحرف لدى المراهقين المقيمين في الأحياء الفقيرة، دراسة ميدانية بمدينة تبسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44.
- عبد الرحمن فالح العبدالله: أثر العوامل التنظيمية المستببة لضغط العمل على الإغتراب الوظيفي، دراسة تطبيقية في جامعة مؤتة، مجلة مؤتة للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 39، العدد 03، 2024.
- فريد بوغاي: تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية-المؤسسة المينائية- مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 11، سكيكدة، 2015.
- محمد مكناسي: مصادر ضغوط العمل، تحليل ومناقشة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد 10، 2017.
- مسعودي ملحة: عباء العمل وصحة العامل، مجلة مجتمع التربية وعمل، المجلد 6، العدد 01، 2021.
- مصطفى داسة: الإنحراف الوظيفي للموظفين العموميين: مفهومه مظاهره وآليات علاجه، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، المجلد 06، العدد 02، جامعة الجزائر (2)، الجزائر، 2021.

الملاحة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضر بسكرة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

استماراة

ضغوط العمل والانحراف وظيفي

- دراسة ميدانية في مؤسسة صناعة الكواكب - بسكرة -

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

بروفيسورة: طويل فتحة

الطالبة: مباركي شيماء

ملاحظة:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتطلب وضع (x) امام الإجابات التي تعبر عن وجهة نظركم، فأرجوا التكرم بالإجابة عن هذه الأسئلة، مع العلم أن معلومات هذه الاستماراة سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، ولكن جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم.

السنة الجامعية: 2024-2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

من 23 سنة الى 33 سنة العمر: اقل من 23 سنة

من 34 سنة الى 43 سنة سنة فما فوق

ارمل(ة) مطلق(ة) الحاله الاجتماعية: اعزب (ة)

دراسا عليا جامعي وي متواسط المستوى التعليمي: ابتدائي

عون تفديذ عون تحكم اللغة السوسيومهنية: إطار

1011-16-21-17-16-22 ما فوق القدمية: اقل من 5 سنوات

3 فأكثر مرتين اذا كانت الاجابة نعم: مرتين لا الترقية: نعم

30 الف الى 60 الف دينار الأجر المتحصل عليه: اقل من 30 الف دينار

اكتر من 90 الف دينار 61 الف دينار الى 90 الف دينار

المحور الثاني:

اولاً: الضغوط تنظيميه واثرها على انحراف التنظيمي				
لا أوفق	محايد	أوفق		
			تكليفك بمهام كثيرة من قبل رئيسك ينتج عنه التأخير في الأداء	1
			التعليمات الموجهة من أكثر من مسؤول يطرأ عنها عدم الالتزام بالعمل	2
			عدم كفاية الراتب مع مجهوداتك يجعلك تقوم بالعمل دون تركيز	3
			الإجراءات الإدارية المعقدة ينتج عنها التهرب من المسؤولية	4
			غياب التحفيز في المؤسسة يجعلك تتماطل في أداء العمل بجدية	5
			عدم إشراكك في عملية اتخاذ القرار يدفعك إلى التباطؤ في تنفيذ القرارات.	6

			احتقار رئيسك للمعلومة يدفعنك الى إفشاء بعض أسرار الوظيفة.	7
			عدم وضوح أدوارك في المؤسسة يتربّع عنه خلافات ومعارضة فعلية.	8
			التدخل في المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقك يدفعك إلى الاتكالية في العمل.	9
			عدم امتلاكك للخبرة الكافية يتربّع عنه ضعف الإنجاز.	10
لا اافق	محايد	افق	ثانياً: الضغوط العلائقية وأثرها على الانحراف السلوكي	
			علاقتك غير جيدة مع رئيسك تزيد من مخاوفك في العمل	12
			يرفض بعض الزملاء التعاون معك في الأمور المهنية مما يدفعك إلى الانعزal	13
			ضعف التنسيق بينك وبين العمال في الوحدات الإدارية يخلق فوضى في العمل	14
			غياب التواصل الفعال بين الادارة والعمال ينتج عنه عدم الاستقرار في مكان العمل	15
			نقص تبادل المعلومات بينك وبين زملاء العمل يترتب عنه أخطاء مهنية	16
			الخصم من راتبك بطريقة متكررة يتربّع عنه عدم الرغبة في الإبداع	17
			الأوامر الصارمة من طرف المسؤولين يشعرك أن جو العمل متوتر	18
			نقص قنوات التواصل داخل المؤسسة يجعلك تتقادى المهام التي كلفت بها	19
			التوبیخ من طرف المسؤولين ينتج عنه التصادم المتكرر	20
			التمييز في معايير التقييم يدفعك إلى التغيب بحجة مرضية	21

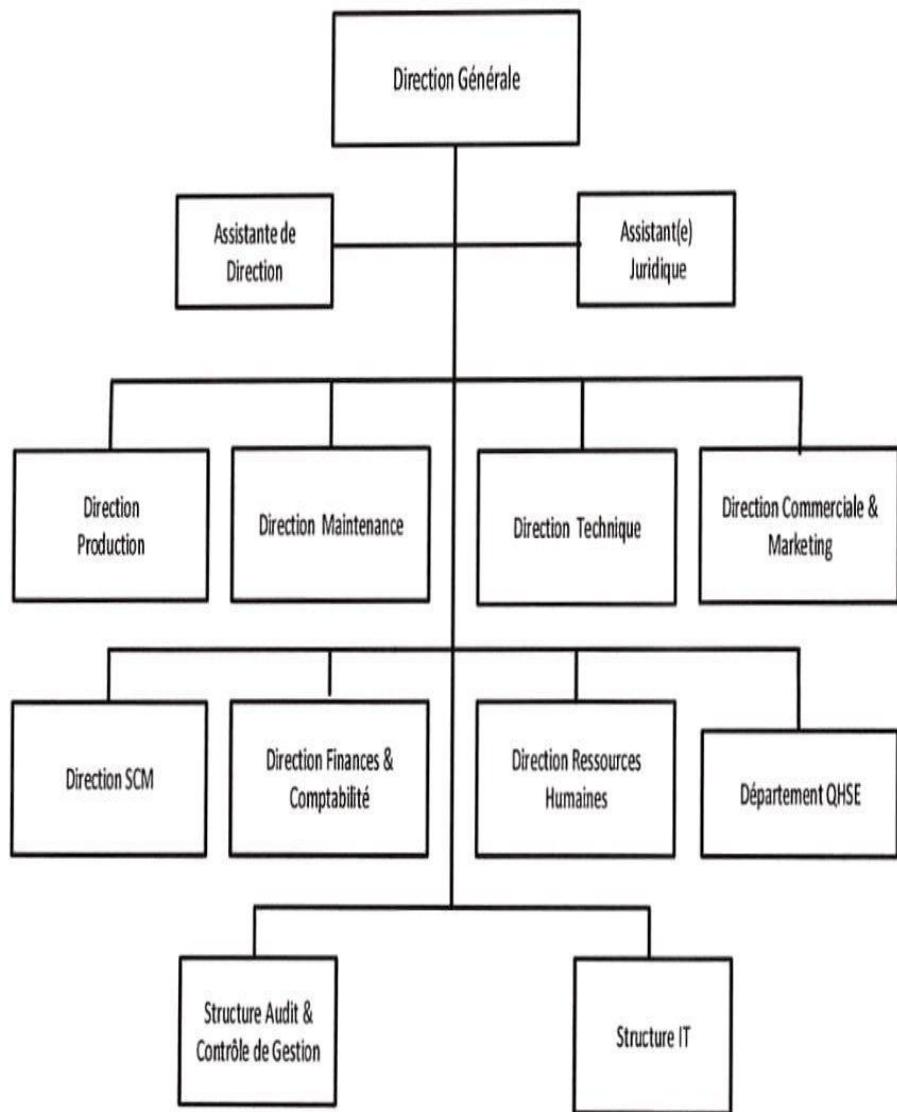


مؤسسة صناعات الكابل بسكرة
Entreprise des Industries du Câble de Biskra
Spa au capital social de 1 010 000 000 DA



ISO 9001:2015
ISO 14001:2015
ISO 45001:2018
Management System
www.tuv.com
ID 9000021284

ORGANIGRAMME STRUCTUREL DIRECTION GENERALE



الملحق رقم 04

قائمة أساتذة تحكيم الإستبيان:

الإسم واللقب	الجامعة	التخصص
صونيا بلعيدي	جامعة بسكرة	علم إجتماع تنظيم وعمل
سميرة مشري	جامعة بسكرة	علم إجتماع تنظيم وعمل
سميرة بشقة	جامعة بسكرة	علم إجتماع تنظيم وعمل

المُلْكُ

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر ضغوط العمل على الانحراف الوظيفي من خلال دراسة على عينة من العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) عن طريق المنهج الوصفي بالإستعانة بأداة الإستبيان للتوصيل لمفردات العينة الالزامية، وجمع البيانات التي تساعدنا للوصول الى النتائج وإجابات التساؤلات المطروحة، وتم استخدام SPSSV23 للمعالجة الإحصائية للبيانات.

أهم ما تمكنا من التوصل إليه هو أن أغلبية مفردات العينة يؤكدون على أنه هناك أثر لضغط العمل على الانحراف الوظيفي من خلال وجود أثر للضغط التنظيمية على الانحراف التنظيمي وكذلك وجود أثر للضغط العلائقية على الانحراف السلوكي.

Study summary in English

This study aims to investigate the effect of work pressures on job deviation through a study on a sample of employees in the Cable Industry Corporation (ENICAB), using the descriptive approach with using questionnaire tool to reach the necessary sample items, and collect the data that helps us reach the results and the answers to the questions raised, and the SPSSV23 program was used for statistical processing of the data.

The most important finding we were able to reach is that the majority of the sample members confirmed that there is an impact of work pressure on job deviance, through the presence of an impact of organizational pressure on organizational deviance, as well as the presence of an impact of relational pressure on behavioral deviance.