



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم الإجتماع



عنوان المذكرة:

ضغوط العمل والانحراف الوظيفي

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

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

تحت إشراف:

أ.د فتيحة طويل

من إعداد الطالبة

شيماء مباركي

السنة الجامعية: 2024-2025

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ

لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

شكر و تقدير:

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

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

وإلى أُمي الغالية، نبع الحنان، كانت دعواتك سرَّ قوّتي، ووقوفك بجانبني بلطفك وحنانك منحني راحةً لا تُقدَّر.

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 فتيحة طويل]، التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل. لتوجيهاتها السديدة، وصبرها، وتشجيعها المستمر، فقد كانت نعم المرافقة في هذا المسار العلمي، فلك مني كل الاحترام والامتنان.

فهرس المحتويات:

الموضوع	الصفحة
شكر.....	أ.....
فهرس المحتويات.....	ب.....
فهرس الجداول.....	ت.....
فهرس الأشكال.....	ث.....
مقدمة.....	9.....

الفصل الأول: البناء التصوري والنظري للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة.....	13.....
ثانياً: أسباب اختيار الدراسة.....	14.....
ثالثاً: أهمية الدراسة.....	15.....
رابعاً: أهداف الدراسة.....	15.....
خامساً: مفاهيم الدراسة.....	15.....
سادساً: الدراسات السابقة والمشابهة.....	23.....

الفصل الثاني: ضغوط العمل وآثاره

أولاً: مصادر ضغوط العمل.....	30.....
1 - المصادر الوظيفية.....	30.....
2 - المصادر التنظيمية.....	32.....
3 - المصادر العلائقية.....	36.....
ثانياً: أنواع ضغوط العمل.....	38.....
1 - ضغوط إيجابية.....	39.....
2 - ضغوط سلبية.....	39.....

فهرس المحتويات

40.....	ثالثا: آثار ضغوط العمل.....
40.....	1 آثار ضغوط العمل على الفرد.....
41.....	2 آثار ضغوط العمل على المنظمة.....
42.....	رابعا: أبرز النظريات المفسرة لضغوط العمل.....
42.....	1 المدرسة الإدارة العلمية لهنري فايول.....
43.....	2 إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو).....
43.....	3 النظرية اليابانية (النظرية Z).....

الفصل الثالث: الانحراف الوظيفي ومصادره

48.....	أولا: مصادر الانحراف الوظيفي.....
51.....	ثانيا: أنواع الانحراف الوظيفي.....
52.....	1 انحراف أولي.....
52.....	2 انحراف ثانوي.....
53.....	3 انحراف مكتشف.....
53.....	4 انحراف متخفي.....
54.....	ثالثا: مظاهر الانحراف الوظيفي.....
55.....	1 +انحرافات التنظيمية.....
56.....	2 +انحرافات السلوكية.....
56.....	3 +انحرافات الجنائية.....
57.....	رابعا: أبرز النظريات المفسرة للانحراف الوظيفي.....
57.....	1 روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية.....
59.....	2 نظرية الوصم الاجتماعي (ادويث).....
60.....	3 نظرية الضبط الاجتماعي.....

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

فهرس المحتويات

أولاً: مجالات الدراسة.....	63
1 -المجال المكاني.....	63
2 -المجال الزمني.....	63
3 -المجال البشري.....	64
ثانياً: المنهج المستخدم.....	64
ثالثاً: العينة وطريقة إختيارها وخصائصها.....	65
رابعاً: أدوات جمع المعلومات.....	72
1 +إستبيان.....	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:

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

جدول الأشكال

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

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 بـ"الانحراف الوظيفي"، والذي يشمل مجموعة من التصرفات غير المقبولة تنظيمياً، كالتأخر المتكرر، الإهمال، التخريب، أو حتى العدوانية تجاه الزملاء.

إن الربط بين ضغوط العمل والانحراف الوظيفي يُعد من المواضيع ذات الأهمية البالغة، نظراً 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 انحرافية داخل بيئة. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكالياتها تم الاعتماد على خطة بحثية تتماشى مع طبيعة الموضوع "ضغوط العمل والانحراف الوظيفي" والتوصل لنتائج البحث التي تكون أفاقاً 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 المتبع تم تقسيمها إلى خمسة فصول، بدء 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 والمثابرة. ليستعرض الفصل الثاني ضغوط العمل بأبعاده العلائقية والتنظيمية بداية بمصادرها وأهم أنواعها وآثارها، مع توضيح أهم النظريات المفسرة لها.

أما الفصل الثالث فخصص 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، بالتطرق إلى مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزماني والمجال البشري)، وعينة الدراسة، والمنهج المتبع 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:

البناء التصوري والنظري للدراسة

الفصل الأول: البناء التصوري والنظري للدراسة

الفصل الأول: البناء التصوري والنظري للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الدراسة

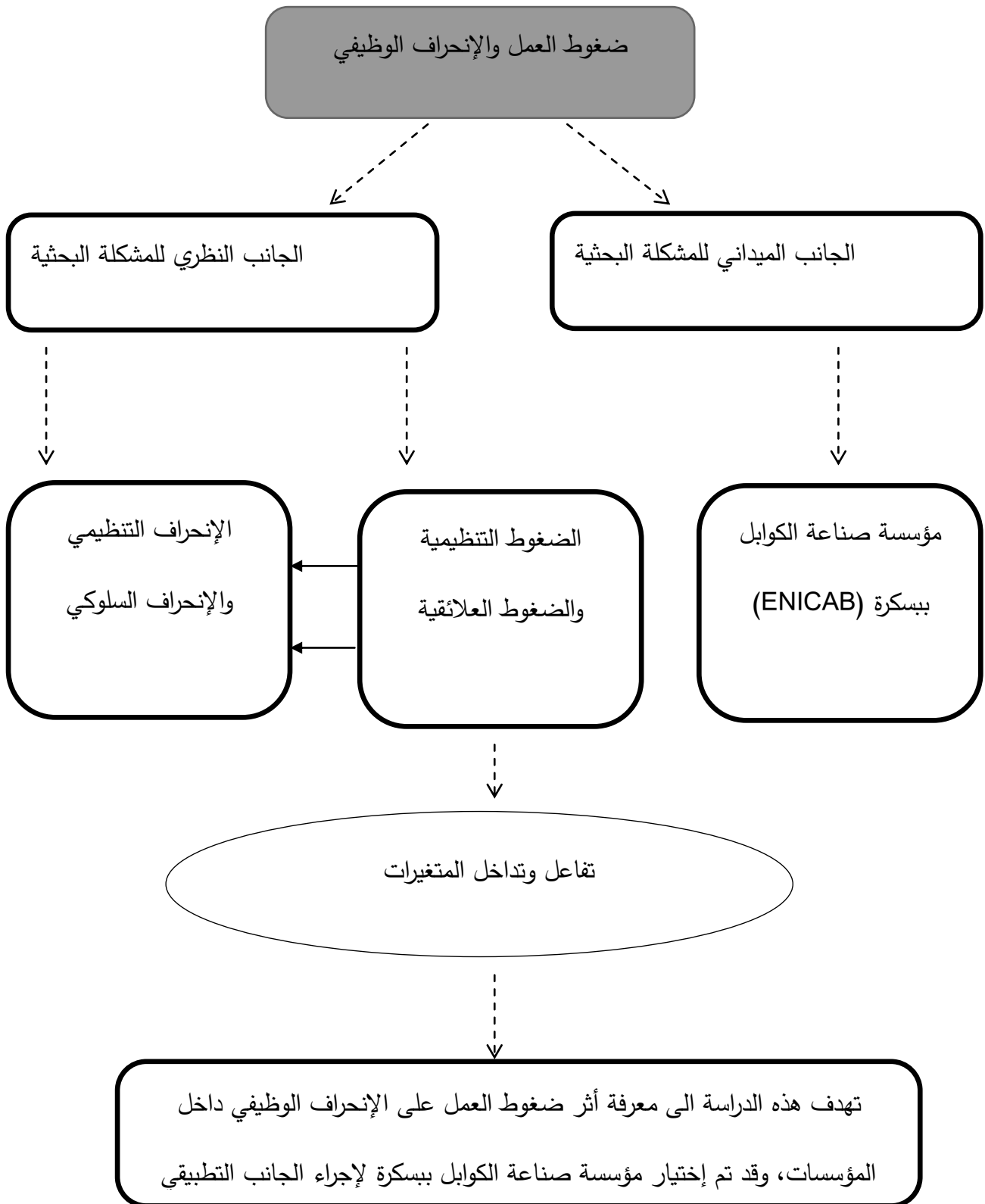
ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة والمثابرة

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 إطارًا لتحقيق الذات، وبناء المكانة الاجتماعية، والمساهمة في التنمية الاقتصادية. وقد حظي العمل باهتمام واسع في علم اجتماع التنظيم والعمل، الذي ركّز على دراسة طبيعة العلاقات داخل المؤسسات، وتحليل تنظيم المهام والأدوار، وفهم كيفية تفاعل الأفراد مع بيئة العمل وما ينتج عنها من مواقف وسلوكيات، وانطلاقًا من كون العمل نشاطًا لا يتحقق إلا بوجود من يُمارسه، تبرز أهمية العامل البشري كعنصر حاسم في تحقيق أهداف المؤسسات وضمان استمراريتها، حيث لا يُنظر إليه كمجرد منفذ للمهام، بل كقوة فكرية ومهنية تساهم في تطوير الأداء وتعزيز الفعالية التنظيمية. ومن ثم، فإن نجاح أي مؤسسة بات مرهونًا بقدرتها على إدارة مواردها البشرية بكفاءة، وذلك من خلال توفير بيئة 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 كثيرًا 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 تقتصر على مجرد شعور عابر بالإرهاق أو الانزعاج، بل تجسد حالة مستمرة من التوتر تنتج عن اختلال التوازن بين متطلبات العمل وإمكانيات الفرد المتاحة. ففي كثير من الحالات قد يجد العامل نفسه مطالبًا بالتكيف مع بيئة تنظيمية تتسم أحيانًا 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 وتثقل كاهل الفرد بمطالب تفوق طاقته، بالإضافة إلى طبيعة التفاعلات بين الأفراد لها أهمية في تشكيل هذا الضغط، إذ قد تشكل العلاقات المتوترة أو غياب التعاون والدعم التنظيمي أرضية خصبة لتعقيد الأجواء المهنية، ما قد يحول محيط العمل إلى مصدر للضغط بدل أن يكون بيئة محفزة، ومع الوقت لا تبقى آثار هذه الحالة مقتصرة على الجانب التنظيمي والعلائقي 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 بيئة 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 تبعًا لطبيعة المواقف

التنظيمية، حيث قد تتجلى من خلال أنماط متباينة تمس الالتزام الوظيفي بطرق مباشرة أو غير مباشرة، فبعض الممارسات قد تعبر عن غياب الانضباط في أداء المهام اليومية، بينما تتأخذ الأخرى طابعا أكثر حدة يمس العلاقات المهنية أو الموارد المادية للمؤسسة، كما أن بعض سلوكيات قد تعكس ضعفا في التفاعل الإيجابي مع الضوابط التنظيمية، أو تميل إلى تجاهل المعايير السلوكية المتوقعة داخل بيئة العمل. وقد تعد هذه السلوكيات مؤشرا على وجود خلل في التكيف مع المحيط المهني، مما يستدعي التطرق الى مصادر التي قد تساهم في ظهورها، ومنه تبرز ضغوط العمل كأحد المؤثرات الأساسي التي قد تحدث تحولا 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 أحيانا الى التجاوز عن بعض الالتزامات، بالإضافة الى تبني بعض السلوكيات كالتهاون في الأداء أو الانسحاب التدريجي من التفاعل التنظيمي، وعليه أن ضغوط العمل سواء تتعلق بعبء العمل أو تضارب الأداء أو غيرها لها أثر في توليد الانحرافات الوظيفية كالتغيب أو الإهمال وعدم الالتزام بالعمل... وفي هذا الإطار تم اختيار مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB) كمجال ميداني للدراسة، و نموذج لتحليل أثر ضغوط العمل على الانحراف الوظيفي، ومنه طرح 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 العلائقية على الانحراف السلوكي؟

ثانيا - أسباب اختيار الدراسة:

1 الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع في المؤسسة الجزائرية.
- الاهتمام بالموضوع نظرا لتخصصنا في مجال علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- الرغبة في التطرق الى هذا النوع من الموضوعات ،لكونه يمثل ظاهرة ذات ابعاد تنظيمية وسلوكية وعلائقية .
- السعي لاكتساب خبرة ميدانية من خلال دراسة ميدانية واقعية تمس إشكالية قائمة.

2 الأسباب الموضوعية:

- الحاجة الى 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 بمقترحات 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 الى إغناء الجانب السوسيولوجي بموضوع يجمع بين البعد التنظيمي والعلائقي والسلوكي في إطار تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، مما يجعله إضافة علمية يمكن الاستفادة منها.
- تقديم توصيات للمؤسسات لتخفيف 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 الكوابل بسكرة (ENICAB).
- معرفة أثر الضغوط التنظيمية على الانحراف التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB).
- معرفة أثر الضغوط العلائقية على الانحراف السلوكي بمؤسسة صناعة الكوابل 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:

- يعرف سيرلاجي وكابلان (kaplan et cerlagie) ضغوط العمل بأنها: "تجربة ذاتية تؤدي إلى اختلال نفسي وعضوي 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 بيئة العمل في نشوء هذه الضغوط، لكن لم يتم تحديد أنواعها وتفصيلها مثل (الصراعات التنظيمية وإهمال العمل).

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

ويتضح من خلال هذا التعريف أن جوليان ركز على البعد الفيسيولوجي حيث فسر الضغوط كرد فعل جسدي غير متوقع دون التطرق بشكل كافٍ إلى البعد النفسي والتنظيمي وتأثير بيئة العمل.

- كما يعرفه الهنداوي ضغوط العمل بأنها: "استجابة الفرد لموقف معين في بيئة العمل تؤدي إلى تغيرات فيزيولوجية أو نفسية أو سلوكية، وقد يكون مصدر هذه الضغوط داخلياً أو خارجياً مرتبطاً 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 بناءً على طبيعة المواقف التي يواجهها وظروفه عمله.

- كما يعرفها صالح ضغوط العمل على أنها: "ضغوط مرتبطة بالمهام والأنشطة التي يؤديها العاملون أثناء عملهم، حيث تختلف هذه الضغوط وفقاً لطبيعة الوظيفة، وغالباً ما يتم استخدامها كمصطلح متبادل مع ضغوط الوظيفة".⁴

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

¹ معن محمد العياصرة ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط 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 بلال ومحرز صالح: مصادر ضغوط العمل في المؤسسات الصحية وطرق معالجتها، جامعة قالمية، جامعة تبسة، ص 2.

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

- في حين يرى دافيد يونغ وزملائه (David young): أن ضغوط العمل حالة تنشأ نتيجة التفاعل بين الأفراد وبينتهم الوظيفية، حيث تؤدي التغيرات المفاجئة داخل المنظمة الى خلق حالة من الاضطراب، تدفع العاملين الى تحديد سلوكهم المهني والخروج عن نمط الأداء المعتاد.¹
- نستنتج من خلال هذا التعريف أن التغيرات المتوقعة مثل زيادة عبء العمل بشكل مفاجئ يعتبر كعامل رئيسي في خلق ضغوط العمل.
- كما يعرف كل من مسعود وعمار ضغوط العمل على أنها: "حالة ذاتية يمر بها العمل نتيجة تأثير مجموعة من العوامل المرتبطة سواء بالبيئة الداخلية للمؤسسة أو العوامل الخارجية أو حتى بطبيعة الفرد نفسه، مما يؤدي استجابات نفسية، جسمانية، سلوكية وتنظيمية، وقد تكون إيجابية أو سلبية وتؤثر على أداء الأفراد واتجاههم نحو عملهم ومؤسستهم".²
- ومنه نستنتج من خلال هذا التعريف أن ضغوط العمل لا تعد ناتجا عشوائيا، 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 الكوابل (ENICAB)، تفوق قدراته والتي تعيق توازنه التنظيمي والعلائقي، وتؤثر على قدرته في الأداء الوظيفي بشكل سلبي قد ينتج انحراف وظيفي، وتتمثل هذه المتطلبات في جملة من المصادر منها ما يرتبط بالجوانب التنظيمية كزيادة الأعباء، ضعف التنسيق، نمط القيادة، ومنها ما يعود الى طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة كغياب الانسجام، النزاعات المتكررة وضعف التقدير والدعم من المحيط الوظيفي.

2 مفهوم الانحراف الوظيفي:

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

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

¹ وهبة عيشاوي: مصطفى عوفي: ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 1، 2020، ص 327.

² عبد الرحمن فالح العبدلة: أثر العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل على الإغتراب الوظيفي -دراسة تطبيقية في جامعة مؤتة، مجلة مؤتة للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 39، العدد 3، 2004، ص 24.

³ صلاح الدين فهمي محمود: الفساد الإداري كمعوق لعملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية، المركز العربي للدراسات الأجنبية والتدريب، رياض 1994، ص 34، 35.

ومنه نستنتج أن تعريف هانتغتون 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) الانحراف 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 للانحراف 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 والعامة.¹

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن الانحراف الوظيفي يركز 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 الثقفي هو الأثر الناتج لكل فعل أو سلوك أو امتناع يؤدي إلى ضرر أو تعطيل لواجب أو مسؤولية أو مصلحة وظيفية أو إدارية 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 اغادير سالم العبدروس: أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2014، ص161.

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

يشير مفهوم الانحراف الوظيفي إلى: حالة شعورية يعيشها العامل بمؤسسة صناعة الكوابل 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 كإهمال 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.

لغة: 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 ثلاث معانٍ هي:

الأول بمعنى: العلامة.

الثاني بمعنى: الجزء.

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

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

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

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

أما أصحاب الاتجاه البنائي الوظيفي، فإنهم يربطون مفهوم الأثر بالتحويلات والتعديلات، الإضافات والتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (التابع)، وبهذا الصدد يلاحظ أن الأثر يرتبط بمدى قوة المتغير المستقل، ومدى 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 (بحضور "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 متغيرا تابعا والمتغير التابع يصبح متغير 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 الظاهرية أو المضمونية للمتغير التابع.

عموما 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.

فالأثر لدى أنصار الاتجاه الصراعى يركز على دراسة ثلاث 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 ب العلاقات التبادلية والتفاعلية بين المؤثر والمتأثر.

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

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

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

وتعزو نظرية القوة الأثر إلى القوة الداخلية للمؤثر والقوة الدافعة له، فضلا عن مساهمة الشروط والظروف المحيطة التي قد تزيد أو تقلل من درجة الأثر.

ويمكن تمثل هذه القيمة فيما يعترى المتغير المعتمد من تحولات ظاهرية وداخلية ترتبط بعناصر العلاقة.

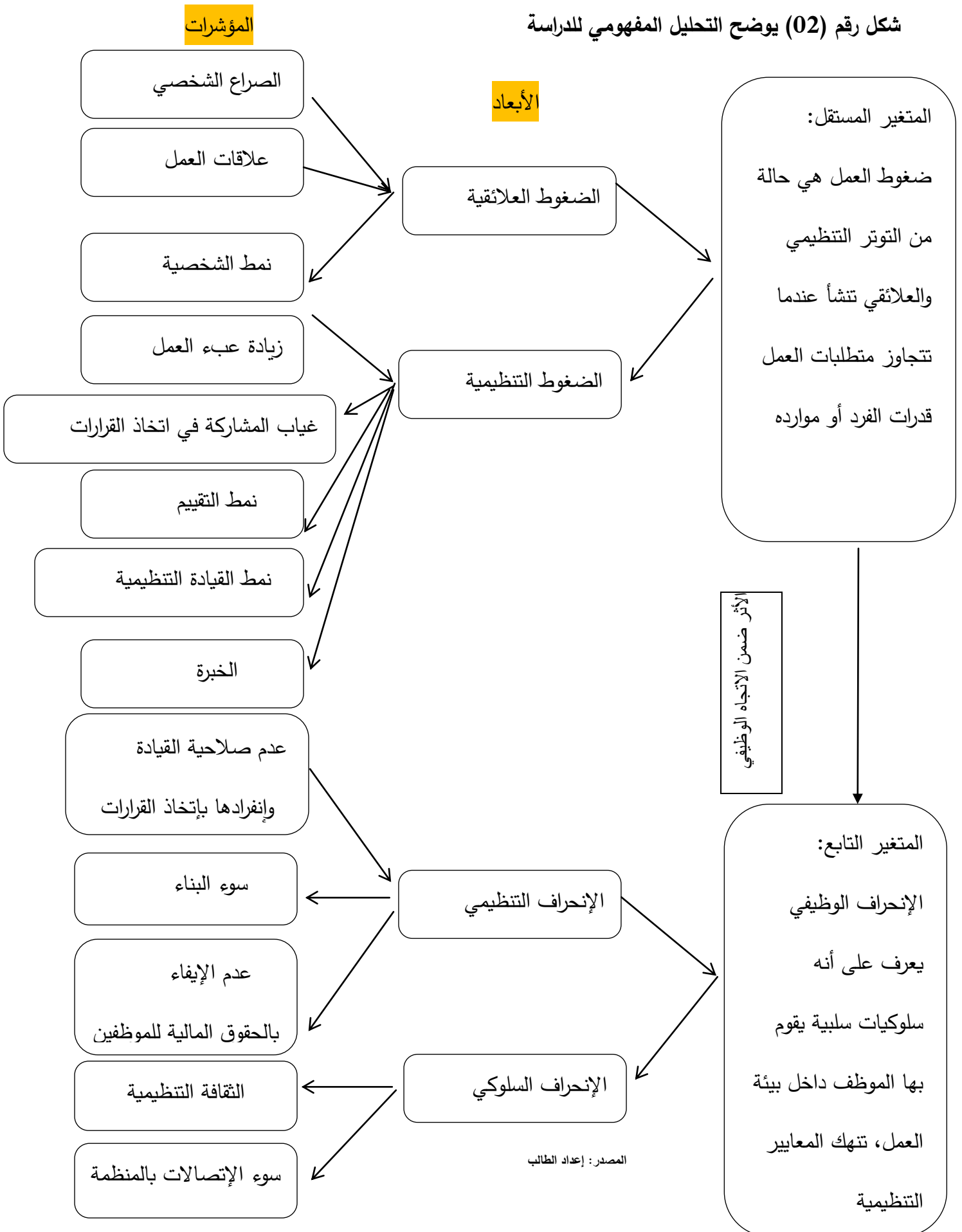
إذن هذه بعض الاتجاهات النظرية الأساسية التي تناولت مفهوم الأثر، حيث نلاحظ أن لكل اتجاه دلالاته الخاصة والمعنى الذي يميزه عن غيره.¹

المفهوم الاجرائي للأثر

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

¹ وفاء لعريط: 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 أوت 1955 سكيكدة، 2019، ص ص 31، 33.

شكل رقم (02) يوضح التحليل المفهومي للدراسة



تعتبر الدراسات السابقة لأي بحث الدليل الذي يساعده 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 اخرى. بالإضافة أن هذه الدراسات تسهل على الباحث صعوبات الموضوع، وبالتالي يحاول تجنبها واستدراك الوقت والجهد، وتأسيسا على ما سبق سيتم التطرق الى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع المراد دراسته، ومن بين هذه الدراسات السابقة:

1 دراسات المتغير الأول: ضغوط العمل:

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

هدفت دراسة الملحم الى 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 الى نتائج التالية:

3 أن مستويات ضغوط العمل مرتفعة خاصة في المجالات الوظيفية وغموض الدور وفرص التطور والترقية.

4 وجدت الدراسة علاقة بين مستويات ضغوط العمل المرتفعة 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 الجواريةبالرمشي تلمسان، مذكرة ماجستير، الجزائر.

- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير ضغوط العمل التي تؤدي لإرتكاب الموظفين الأخطاء المهنية، حيث تم التركيز على كيفية تأثير العوامل المرتبطة ببيئة العمل والضغوط النفسية 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 التصوري والنظري للدراسة

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

- الدراسة الثالثة: (عيسى إبراهيم المعشر 2009) أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة 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 أداء العاملين، حيث استخدم الباحث العينة الطبقية وكان مقدارها 240 عاملاً، حيث أخذ 10% من أصل من 2400 عاملاً من 12 فندق مستعملاً الاستبانة كأداة جمع البيانات، ولقد اعتمد على المنهج الوصفي لوصف مشكلة الدراسة، ومن ثم تحميلها للوصول الى النتائج، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- لا توجد علاقة بين عبء العمل وأداء العاملين.

- لا توجد علاقة بين الأجور والمكافآت وأداء العاملين.

- لا توجد علاقة بين بيئة العمل وأداء العمال.

2 دراسات المتغير الثاني: الانحراف الوظيفي.

- الدراسة الرابعة: (داسة مصطفى 2010) الانحراف الإداري 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 الإدارة العمومية أن أكثر أشكال الانحراف الإداري شيوعاً لدى الموظفين العموميين، هي انحرافات سلوكية وتنظيمية، والتي ترجع بدورها لعاملين إحداهما اجتماعي والآخر إداري.

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

5 - انحرافات السلوكية والتنظيمية تعتبر أكثر مظاهر انحراف الإداري شيوعاً في الإدارات العمومية.

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

7 - إن لكل العوامل الإدارية تأثير على سلوك الموظف مما يؤدي به الى الانحراف.

الفصل الأول: البناء التصوري والنظري للدراسة

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي كونه منهجا 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 الطبقيّة 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 دورا هاما في حدوث الانحراف الاداري، يبين أن غياب التشريعات الادارية الصارمة والمراقبة الفعالة يؤدي الى زيادة المخالفة والانحرافات الادارية، حيث اشار الى أن الانحراف الاداري يؤثر سلبا على كفاءة العمل وجودة الخدمات المقدمة للموظفين.

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

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الانحراف الوظيفي بمختلف انواعه، على أداء فعالية الجامعة مع التركيز العوامل المؤثرة في تفشي هذه الظاهرة في البيئة الأكاديمية، 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 يؤكد على تأثير العوامل التنظيمية على الأداء.

3 مناقشة الدراسات السابقة والمثابرة:

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

الفصل الأول: البناء التصوري والنظري للدراسة

خطوة مهمة للباحث، وللعمل البحثي الذي يقوم به، ومحتوى الدراسات السابقة ساعدنا في بناء الجانب النظري للدراسة، كما تم الاستناد إليها لبناء منهجية تلائم موضوع الدراسة الحالية. بالإضافة الى الاستفادة منها في تحديد مؤشرات الدراسة، كما تم الاعتماد على النتائج التي تم التوصل اليها كأداة 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 كأداة أساسية لجمع المعطيات من مجتمع البحث، كما لجأت الى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات، وانطلاقا مما سبق سيتم التطرق الى 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 "ضغط العمل". - المنهج المتبع "المنهج الوصفي".	- ركزت على العلاقة بين ضغوط العمل واتجاهات التسرب الوظيفي، بينما الدراسة الحالية ركزت على الأثر.	- من خلال بناء الإشكالية - من خلال صياغة تساؤلات 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.	- دعم الإطار النظري. - اختيار المنهجية المناسبة. - بناء الإشكالية المناسبة لهذا البحث.
الدراسة الثالثة	- التشابه في أداة جمع البيانات (الاستبيان). - التشابه من حيث المتغير الأول (ضغوط 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".	- تفيد في فهم العوامل المؤدية للانحراف الوظيفي وهو ما يعزز

الفصل الأول: البناء التصوري والنظري للدراسة

	- المنهج الوصفي.	- أجريت في الإدارة العمومية في ولاية الجزائر.	الجانب النظري.
الدراسة الخامسة	<ul style="list-style-type: none"> - تناولت الانحراف الوظيفي كموضوع أساسي. - المنهج المستخدم "المنهج الوصفي" - كلا الدراستين تناولتا الأثر. 	<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"> - تفيد من خلال بناء الاستبيان. - يعزز الجانب النظري. - تساعد في تحليل النتائج

الفصل الثاني

ضغوط العمل وآثاره

الفصل الثاني: ضغوط العمل وآثاره

أولاً: مصادر ضغوط العمل

1-المصادر الوظيفية

2-المصادر التنظيمية

3-المصادر العلائقية

ثانياً: أنواع ضغوط العمل

1-ضغوط إيجابية

2-ضغوط سلبية

ثالثاً: آثار ضغوط العمل

1-آثار ضغوط العمل على الفرد

2-آثار ضغوط العمل على المنظمة

رابعاً: أبرز النظريات المفسرة لضغوط العمل

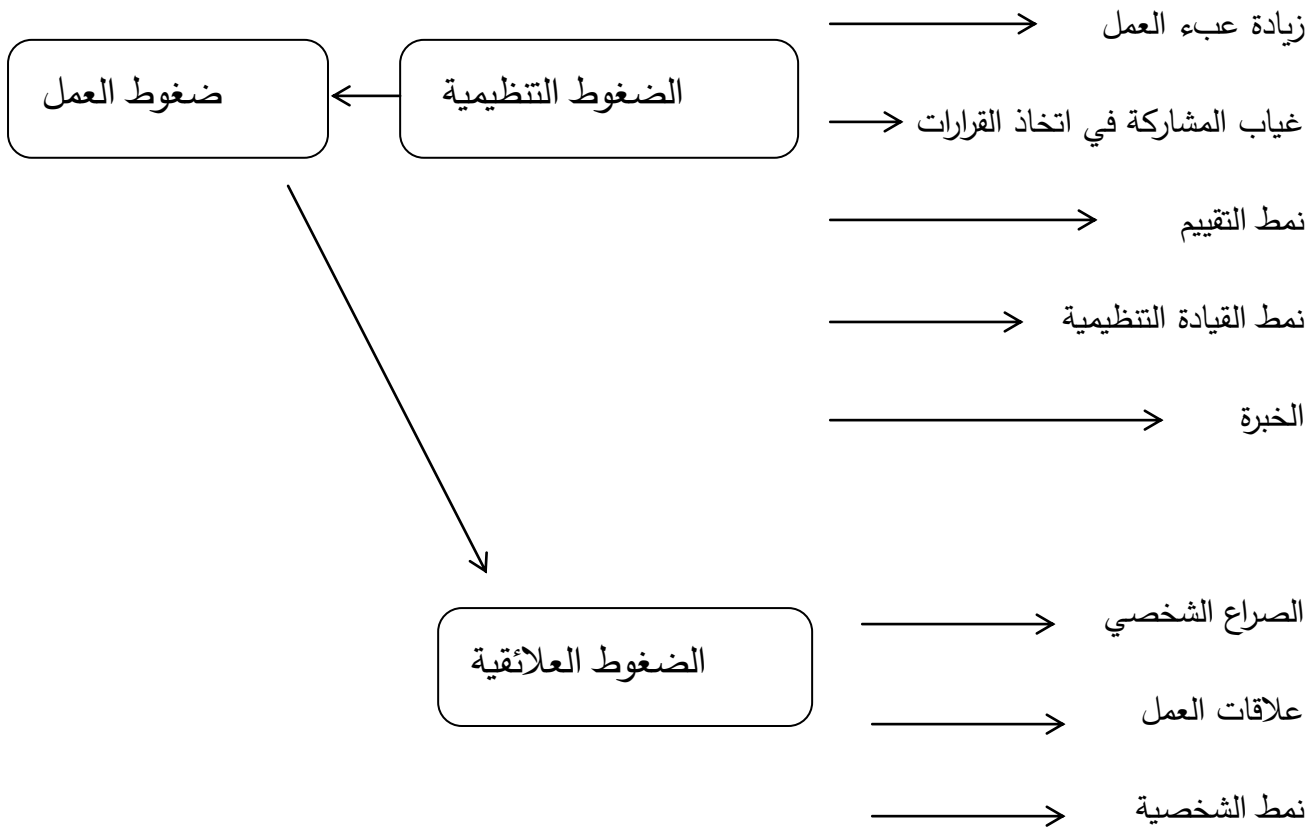
1-المدرسة الإدارة العلمية لهنري فايول

2-إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو)

3-النظرية اليابانية (النظرية Z)

الفصل الثاني: ضغوط العمل وآثاره

الشكل رقم (03) المكونات الرئيسية لضغوط العمل



المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: مصادر ضغوط العمل:

تعتبر ضغوط العمل من التحديات التي يواجهها الأفراد داخل بيئة العمل، حيث تؤثر بشكل مباشر على صحتهم النفسية والجسدية، كما تنعكس على أدائهم وإنتاجيتهم كما أنها تختلف مصادر هذه الضغوط من شخص لآخر ومن بيئة 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 الفيزيائية مثل الضوضاء، الإضاءة، درجة الحرارة قد تؤثر بشكل مباشر على راحة العامل وأدائه.

الفصل الثاني: ضغوط العمل وآثاره

إضافة الى 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 الى حالة من التوتر والإجهاد المهني.

ومن جهة أخرى يعتمد مستوى الضغط أيضا 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 لضغوط العمل بحيث يؤدي نقص المعلومات المتعلقة بالمهام والمسؤوليات الى شعور الموظف بالتوتر وانخفاض الرضا الوظيفي فهو ينشأ عندما يفتقر الفرد الى المعلومات حول سلطاته ومسؤولياته مما يجعله غير متأكد من توقعات الأداء المطلوبة منه وهذا ما يؤدي الى زيادة الضغوط في بيئة العمل مما قد يولد الإحباط والتوتر.²

وبالتالي فإن غموض الدور يؤدي بطبيعته الى 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 متناقضة أو غير متوافقة مما يؤدي بشعور بالتوتر والضغط النفسي في بيئة العمل. فعلى سبيل المثال قد يواجه الموظف صراعا عندما تتعارض مسؤولياته المهنية مع متطلبات الإدارة والزملاء أو عندما يكون مكلف بمهام لا تتناسب خبراته واهتماماته وهذه الحالة تخلق ضغطا وظيفيا وتدفع بالعاملين الى تبني سلوكيات لا تتناسب مع بيئة العمل مثل الانسحاب من تحمل المسؤولية أو رفض بعض المهام.

وبالتالي قد تصبح مصدرا الى ظهور أنماط سلوكية منحرفة داخل بيئة العمل مثل: الإهمال في تطبيق

الإجراءات.

4. سرعة الأداء:

¹ منصور محمد إسماعيل العريقي: 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 وآثاره

تعكس سرعه الأداء مدى انجاز المهام الوظيفية خلال فترة زمنية محددة لاسيما في بيئات العمل التي تعتمد على خطوط الإنتاج، وتتطلب هذه السرعة أحيانا دقة متناهية لتجنب الأخطاء مما قد يؤدي الى سلوكيات غير مرغوبة. كما أن الحاجة الى الأداء السريع تحت المراقبة المستمرة قد تخلق بيئة العمل مرهقة، تؤثر سلبا على راحة الموظف وتركيزه.¹

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

الجدول رقم (02) يوضح المصادر الوظيفية لضغوط العمل

التفصيل	العنصر	المصدر
المصادر الوظيفية	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 توترا وإرهاقا للموظفين.
	غموض الدور	عدم وضوح المهام والمسؤوليات مما يؤدي الى ارتباك الموظف وصعوبة اتخاذ القرارات.
	صراع الدور	تضارب التوقعات حول مهام الموظف من قبل الإدارة والزملاء مما يسبب ضغوطا.

المصدر: من اعداد الطالبة

2. المصادر التنظيمية:

وتشمل المصادر التنظيمية علمائلي:

1. زيادة عبء العمل:

يمكن تعريف عبء العمل على أنه صرف الطاقة والإنهاك 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 وآثاره

زيادة حجم أعباء العمل الموكلة لفرد ما القيام بها الى معدل أعلى من المعدل المقبول تتسبب في إحداث مستوى عالي من الضغط، وانخفاض حجم أعباء العمل الموكلة للفرد مهمة القيام بها الى معدل اقل من المعدل المقبول يؤدي الى انخفاض مستوى شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة الشكوى والعصبية والتحسس من العمل.¹ وبالتالي فان زيادة عبء العمل تؤثر بشكل كبير ومباشر 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 الى القيام بسلوكيات تخل بالانضباط مثل التغيب، الإهمال، الخروج المتكرر.

2. النمو والتقدم الوظيفي:

تعد عوائق الترقية احد العوامل التي تساهم في زيادة ضغوط العمل حيث يواجه الموظف صعوبة في التقدم الوظيفي بسبب العراقيل التنظيمية أو القيود المفروضة على الترقية مثل الانتقال من رتبة لأخرى كما أن غياب فرص التطور والتقدم في المسار المهني يؤدي الى 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 تدريجيا الى تبني سلوكيات سلبية كاللامبالاة في العمل أو الانسحاب من العمل.

3. تقييم الأداء :

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

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

4. اختلال ظروف العمل المادية:

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016، ص75.

² خالد عيادة عليمات: ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2015، ص60.

الفصل الثاني: ضغوط العمل وآثاره

كالتساهل في الالتزام بالقوانين يعتبر عدم توفر ظروف عمل مادية مناسبة مثل الإضاءة والحرارة والرطوبة

والتنظيم العام لمكان العمل من العوامل التي قد تؤدي الى شعور الموظف بعدم الراحة ويترتب على ذلك زيادة مستويات التوتر والضغط الوظيفي مما يؤثر سلبا على كفاءته في العمل.

وبالتالي تعد الظروف المادية المناسبة في بيئة العمل من المصادر التنظيمية فهي تعتبر عنصر أساسيا لراحة الموظفين وتحفيزهم، حيث يؤثر أي خلل فيها سلبا على إنتاجياتهم و سلوكهم الوظيفي وتؤدي الى 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 آرائهم مما يزيد بإحساسهم بعدم الأهمية داخل المنظمة.

ومنه نستنتج أن غياب المشاركة في إتخاذ القرارات تعتبر من العوامل المؤثرة سلبا على بيئة العمل، ويؤدي الى تقليص الالتزام بالقيم التنظيمية مثل ضعف التنسيق وتدهور 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 ضعيفا وغير مرن فانه يؤدي الى ضغوط داخل بيئة العمل حيث تصبح القرارات غير واضحة و تقتقر المؤسسة الى الانسجام المطلوب بين أهدافها متطلبات التنفيذ وهذا ما يجعل بيئة العمل أكثر تعقيدا حيث تقل آخر المهام وتقل فرص الإبداع والتطور مما يزيد مستوى الضغط الوظيفي على العاملين.

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

وبالتالي فان ضعف الهيكل التنظيمي يعتبر المصادر الأساسية المسببة للضغوط المهنية داخل المؤسسة، حيث يؤدي الى غياب وضوح الأدوار وتداخل الصلاحيات وهذا ما ينتج عنه التسبب والتغيب المتكرر وعدم الالتزام بالمواعيد النهائية.

7. نمط القيادة التنظيمية:

الفصل الثاني: ضغوط العمل وآثاره

يعد 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 وإنتاجيتهم¹. وعليه فإن نمط القيادة التنظيمية يلعب دوراً أساسياً في تحديد مستوى ضغوط العمل فكلما كان الأسلوب القيادي صارماً متسلطاً 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 المتسلط أو غير تشاركي يفضي إلى خلق مناخ وظيفي مشحون بالتوتر ويقلل من واقعية الأفراد نحو العمل.

8. عدم التحكم في الوقت:

يسيء الفرد العامل بالمؤسسات العمومية غالباً استغلال الوقت، وقد يكون هذا أهم الأسباب لشعوره بالضغوط 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 يسيء 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

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

¹ عيسى إبراهيم 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 بالشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قسنطينة 2، 2017، ص 9394.

الفصل الثاني: ضغوط العمل وآثاره

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

المصدر: من اعداد الطالبة

3.المصادر العلائقية:

يمكن تعريف المصادر العلائقية على أنها العلاقات التي تتطوي 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 ضغوطا بسبب طبيعة تعامله مع زملائه أو رؤسائه أو بسبب متطلبات الوظيفة تفوق إمكانياته الفعلية كما أن الأسلوب الذي يتبناه في الاستجابة للضغوط سواء بالمواجهة أو التجنب فقد يكون عاملا أساسيا في تحديد مستوى التوتر الذي يعاني منه داخل بيئة عمله² ومن أبرزها:

1.الصراع الشخصي:

يعتبر الصراع الشخصي أحد المصادر السلوكية لضغوط 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 الى 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، ص60.
² قيراط لمياء: المرجع السابق، ص 94.

الفصل الثاني: ضغوط العمل وآثاره

معدلات الغياب والتأخر عن العمل، بالإضافة الى ذلك يمكن أن يؤدي الى تنافس غير صحي بين الموظفين مما يعزز المشاحنات وينعكس سلبا 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 تتحول مصدر للضغط في حال غياب التفاهم والتواصل الفعال بين الموظفين.

ومن اهم الجوانب التي تؤدي الى 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 الى 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 متسلطة وعدم اشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات أو غياب العدالة في توزيع المهام يؤدي الى خلق بيئة مليئة بالتوتر².

3. نمط الشخصية:

أشارت الدراسات العلمية الى أن نوع شخصية الفرد يلعب دورا هاما 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 والمرونة ويميلون الى العمل الجماعي والتعامل مع الأمور بتأن مما يجعلهم أكثر عرضة للقلق والضغوط النفسية، وبناء على ذلك فإن الأفراد ذوي الشخصية (A) يكونون أكثر عرضة

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

² محمد مكناسي، المرجع نفسه، ص 224.

الفصل الثاني: ضغوط العمل وآثاره

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 بيئة العمل مما يساهم 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 والضغوط المهنية.² وعليه يمكن القول أن تراكم الخبرات والتجارب يعد عاملاً حاسماً في تحديد كيفية استجابة الفرد لضغوط العمل فكلما نقصت الخبرة كلما زاد الضغط خاصة إذا كان الفرد غير معتاد على المواقف الصعبة

جدول رقم 04 يوضح المصادر العلائقية

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

المصدر: من اعداد الطالبة

¹ عيسى ابراهيم المعشر: المرجع السابق، ص 23.

² نفس المرجع ص 24.

ثانياً: أنواع ضغوط العمل:

يمكن أن نصنف عموماً ضغوط العمل إلى نوعين رئيسيين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية:

1. الضغوط الايجابية:

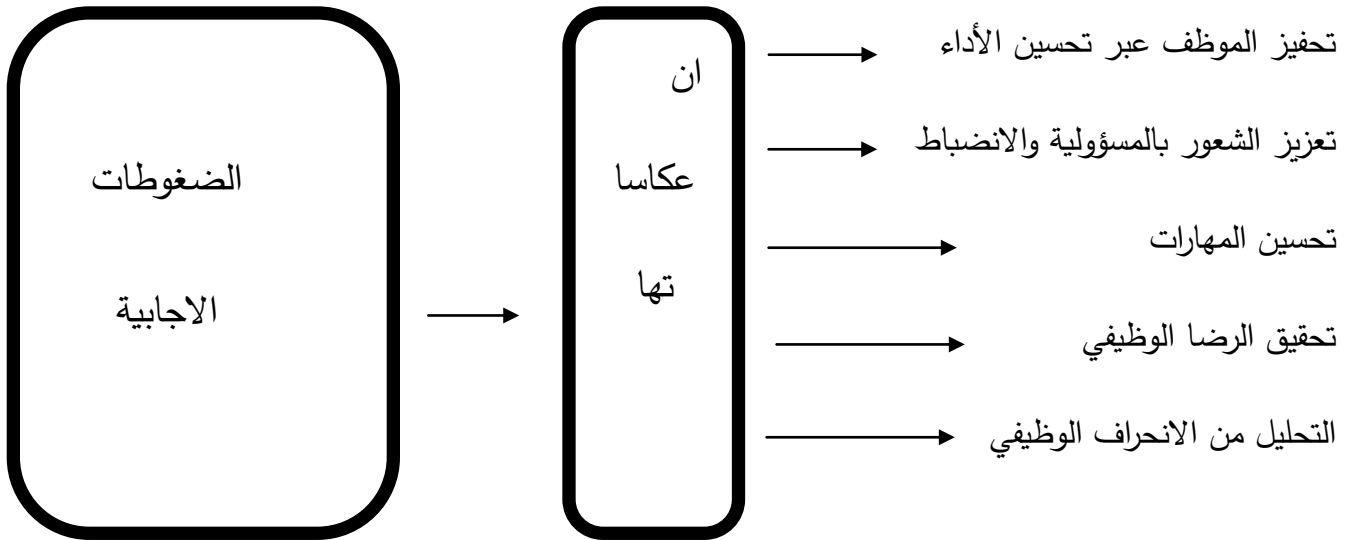
تعد ضغوط العمل جزءاً طبيعياً من الحياة المهنية حيث أن يكون لها تأثير إيجابي عندما تكون في مستويات معتدلة وتساهم في تحفيز الأفراد عبر أدائهم ومهاراتهم. فالضغط الإيجابي يساعد في زيادة التركيز والانضباط مما يدفع الموظفين إلى تجاوز العقبات وتحقيق الأهداف المهنية بفعالية.

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

وسنقوم برسم مخطط يوضح ضغوط الايجابية:

المخطط رقم (04) يوضح الضغوط الإيجابية وانعكاساتها داخل بيئة العمل



المصدر: من إعداد الطالبة

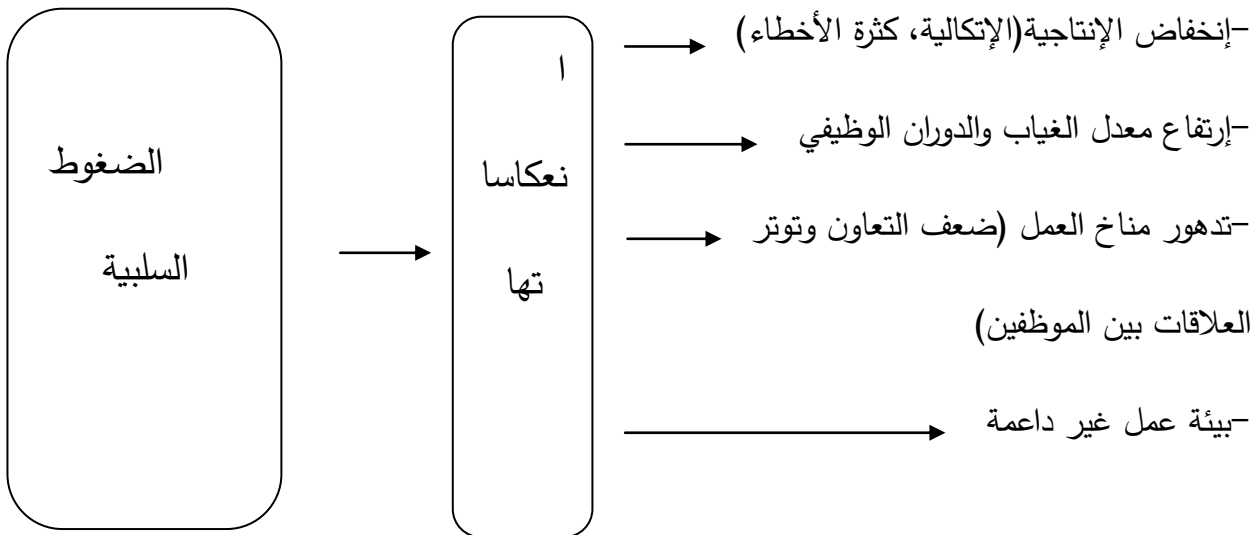
¹ وليد عبد المحسن الملحم: ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 35.

2. الضغوط السلبية:

يمكن أن تكون الضغوط السلبية ناتجة عن ضغط العمل المستمر والمكثف مما يؤدي الى تأثير سلبي على الصحة النفسية والجسدية للفرد مما يدفعه الى تبني سلوكيات إنحرافية 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 الى الانحراف وهذا ما يؤثر على الإنتاجية داخل المؤسسة.¹

وسنقوم 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 الى مختلف الجوانب النفسية الصحية السلوكية للفرد، كما تؤثر على إفادة وإنتاجية المؤسسة

¹ بن حامد محمد: مصادر الضغوط المهنية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقتها بتقدير الذات في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، اطروحة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية (التربية البدنية والرياضية)، جامعة الجزائر (3)، 2015، ص34.

الفصل الثاني: ضغوط العمل وآثاره

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

1. آثار ضغوط العمل على الفرد:

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

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

ج. **الإرهاق النفسي والانحراف الوظيفي:** نتيجة التعرض المستمر للضغوط 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 الى انخفاض الإنتاجية أو تدهور جودة العمل.

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

السلوكيات السلبية: قد تؤدي الضغوط الى 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 والتأخر عن العمل مما يؤدي الى اضطراب 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 وآثاره

- 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 لضغوط العمل:

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

1. مدرسة الإدارة العلمية هنري تاييلور:

توضح مدرسة الإدارة العلمية لتاييلور 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 ضغطاً نفسياً متزايداً 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 يومياً وبالتالي يمكن القول أن النمط الصارم للإدارة العلمية قد يكون أحد العوامل التي تساهم في خلق بيئة

¹فريدة بوغازي: تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية: المؤسسة المينائية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 11، سكيكدة، 2015، ص343.

الفصل الثاني: ضغوط العمل وآثاره

عمل ضاغطة والتي قد تدفع بعض الأفراد الى 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 الى 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 خلف بيئة داعمة تساهم في استقرار العاملين نفسيا واجتماعيا.

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

كما أشار مايو الى أ، 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 للضغوط 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 العلائقي (العلاقات الاجتماعية وديناميكيات الجماعة)، مما يجعلها أساسا لفهم العلاقة بين بيئة العمل والانحراف الوظيفي.

3. النظرية اليابانية (نظرية Z):

ظهرت هذه النظرية ضمن المحاولات الهادفة الى تطوير أساليب الإدارة الحديثة، وقد ارتبطت أساسا بالفكر الياباني الذي يولي أهمية كبرى للعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.

ويعد "وليام 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 والنفسي للعاملين، وذلك من خلال خلق بيئة عمل يسودها التفاهم والثقة والتعاون المشترك بين الإدارة و الموظفين.

تقوم هذه النظرية على مبدأ أساسي 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 يسهم في التخفيف من حدة الضغوط المهنية والصراعات داخل المؤسسة، ويؤدي الى استقرار نفسي ووظيفي يترجم في شكل أداء منتج ومتوازن.

كما تنطلق نظرية Z من خلفية ثقافية وفلسفية خاصة بالمجتمع الياباني، الذي يضمن الانسجام داخل الجماعة ويدمج بين الجانب المهني والإنساني في العمل، وتعتبر هذه المقاربة بديلا 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:

الإنحراف الوظيفي ومصادره

الفصل الثالث: الانحراف الوظيفي ومصادره

أولاً: مصادر الانحراف الوظيفي

ثانياً: أنواع الانحراف الوظيفي

1. الانحراف الأولي
2. الانحراف الثانوي
3. الانحراف المكتشف
4. الانحراف المتخفي

ثالثاً: مظاهر الانحراف الوظيفي

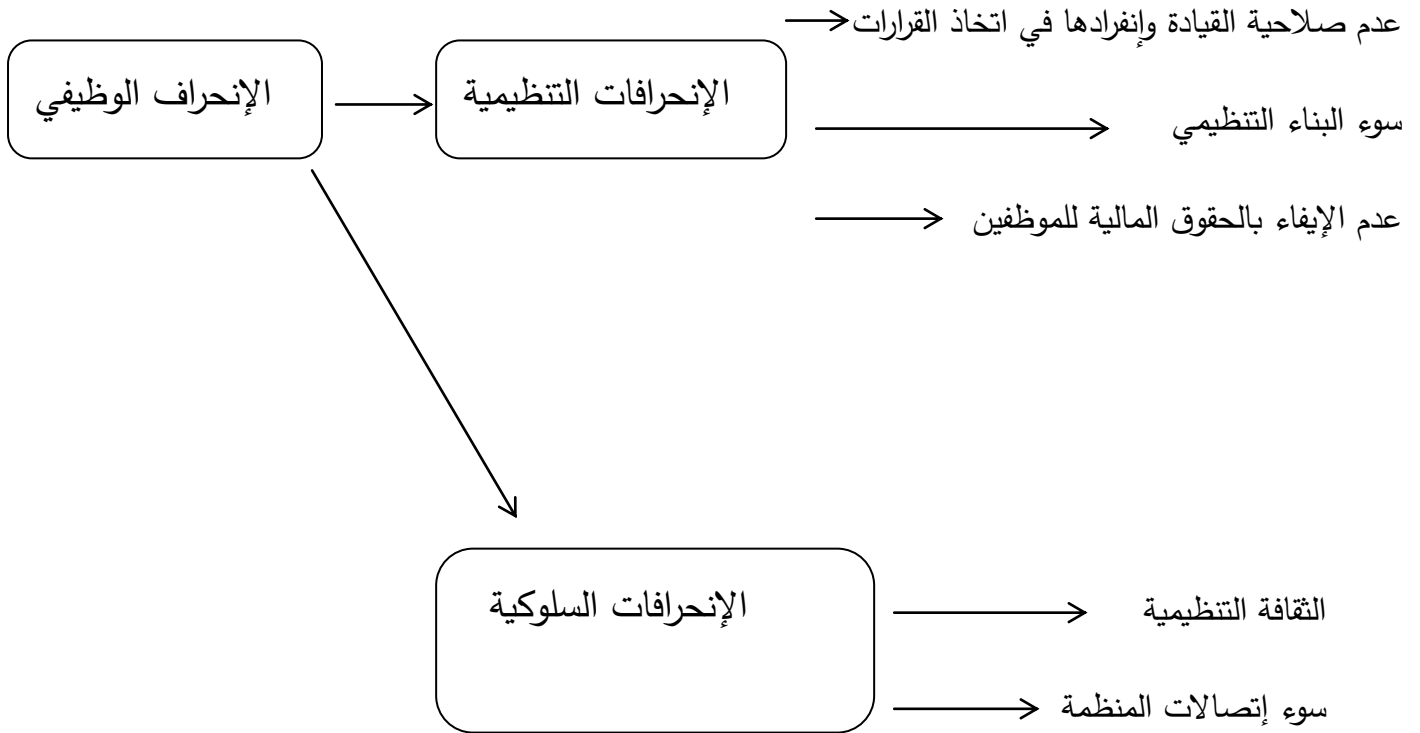
1. الانحرافات التنظيمية
2. الانحرافات السلوكية
3. الانحرافات الجنائية

رابعاً: بعض النظريات المفسرة للانحراف الوظيفي

1. روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية
2. نظرية الوصم الاجتماعي (إدويث)
3. نظرية الضبط الاجتماعي

الفصل الثالث : الانحراف الوظيفي و مصادره

شكل رقم (06) المكونات الرئيسية للانحراف 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 الى تبني سلوكيات غير متوافقة مع القوانين والقيم المهنية، ولهم أهم المصادر المساهمة في إنتشار الانحراف الوظيفي سيتم رسم الجدول التالي:

جدول رقم 05 يوضح أهم المصادر المساهمة في انتشار الانحراف

المصدر	التأثير	السلوك المنحرف الناتج
عدم صلاحية القيادة وانفرادها في اتخاذ القرارات	<ul style="list-style-type: none"> - غياب الشفافية في القرارات - تهميش الموظفين في صنع القرارات. - الشعور بالظلم والتفرقة. 	<ul style="list-style-type: none"> - انتشار التلاعب والمحسوبية. - إنخفاض الدافعية والإنتاجية. - مقاومة القرارات بطرق غير قانونية.
الثقافة التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> - تعارض القيم الفردية مع قيم المؤسسة. - ضعف الالتزام بأخلاقيات العمل. - إنتشار سلوكيات غير مهنية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تزايد حالات الغش والتزوير. - ضعف روح التعاون بين الموظفين. - اتخاذ قرارات مبنية على مصالح شخصية بدلاً من المصلحة العامة.
سوء البناء التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> - غياب توزيع المهام بشكل واضح. - ضعف الرقابة على الأداء. - عدم وضوح الأدوار 	<ul style="list-style-type: none"> - تضارب المسؤوليات وهروب الموظفين من العمل - التسبب والتحايل على ساعات العمل - تعطيل العمل بحجة عدم معرفة المهام.
عدم الإيفاء بالحقوق المالية للموظفين	<ul style="list-style-type: none"> - تأخير الرواتب والمكافآت. - ضعف الحوافز. - الشعور بعدم التقدير. 	<ul style="list-style-type: none"> - سرقة ممتلكات المؤسسة أو التلاعب بالفواتير. - الغش في تقارير الأداء للحصول على ترقية غير مستحقة. -التخاذل عن العمل والتباطؤ في تنفيذ المهام.
سوء الإتصالات في المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> - غموض التعليمات من الإدارة. -إنتشارالإشاعات والمعلومات الخاطئة. -ضعف التنسيق بين الأقسام 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الأخطاء والتلاعب بالمعلومات. - خلق صراعات داخل المؤسسة تشاحنات -التهرب من المسؤولية وتحميل الآخرين الفشل.

المصدر: إعداد الطالبة

1_ الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد داخل المؤسسة، حيث تتشكل عبر الممارسات اليومية والتقاليد الراسخة، مما يؤدي الى تكوين بيئة عمل قد تشجع على السلوكيات السلبية أو الإيجابية، فاليئات التنظيمية التي يغيب فيها الوضوح في القيم والمعايير المهنية قد تخلق مناخا يفتقر الى 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 الى ضعف الالتزام بالقوانين والاجراءات، مما يفتح المجال أمام سلوكيات غير سليمة كالتسيب الوظيفي.¹ ومنه نستخلص أن الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تشكل سلوك الموظفين داخل المؤسسة، وعلى هذا الاساس فإن بناء ثقافة تنظيمية قوية من العوامل الأساسية التي تساهم في الحد من الانحراف الوظيفي.

2_ سوء البناء التنظيمي:

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

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

إضافة الى 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 الافراد إتباع مسالك غير مشروعة لتحقيق مصالح ذاتية، في غياب نظام رقابي صارم وآليات فعالة للضبط الإداري.²

¹ بن داود ابراهيم: العوامل الإدارية المؤثرة في إنحراف الموظفين، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 44، ص 367.

² بن داود ابراهيم: نفس المرجع، ص 368.

الفصل الثالث : الانحراف الوظيفي و مصادره

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

3_ عدم صلاحية القيادة وتفردا باتخاذ القرارات:

تلعب القيادة دورا محوريا في ضبط الأداء داخل المؤسسة غير أن غياب الكفاءة القيادية أو تفرد القادة بالقرارات دون اشراك الفاعلين المعنيين قد يؤدي الى نتائج سلبية تؤثر على سلوك الموظفين، فحينما تفتقر القيادة الى رؤية واضحة وتعتمد على التسلط في إتخاذ القرارات، فإن ذلك يفتح المجال لظهور ممارسات غير أخلاقية، حيث يلجا بعض الأفراد الى إستغلال مناصبهم لتحقيق مكاسب شخصية بعيدا 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 الى تبني سلوكيات منحرفة كرد فعل على غياب الإنصاف والشفافية.

فمفهوم القيادة يبنى على أنها إقامة علاقات متوازنة بين الزملاء والمرؤوسين والمتعاملين 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 الى الانحراف الوظيفي داخل المؤسسات، حيث تصل الى ضعف كفاءة القائد، وغياب أسلوب القيادة التشاركية.

4. سوء الاتصالات في المنظمة:

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

¹ رافدال الحريري: مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص15.

الفصل الثالث : الانحراف الوظيفي و مصادره

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

إضافة الى ذلك فإن الإقتصار على الإتصال العمودي من القمة الى القاعدة دون الأخذ بعين الاعتبار التغذية الراجعة من الموظفين قد يؤدي الى 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 الإتصالات في المنظمة يؤدي بدوره الى ضعف قنوات الإتصال وهذا ما ينتج غياب التنسيق وسوء الفهم بين الموظفين مما قد يعرقل سير العمل.

5. عدم الايفاء بالحقوق المالية للموظفين:

يعد عنصر الرواتب والأجور من العوامل الحاسمة في تحفيز الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي، حيث يحتاج الموظف الى أجر ليناسب مع جهوده، ويضمن له ولأسرته مستوى معيشيا كريما، إلا أن تدني الرواتب في بعض الإدارات يؤدي الى عزوف الموظفين عن العمل، أو الى إنتشار مظاهر الفساد الإداري كالرشوة والمحسوبية بحثا عن مصادر داخل إضافية تعوض ضعف الأجر الأساسي.

كما أن غياب العدالة في توزيع الرواتب والمزايا يضعف من ولاء الموظفين ويؤثر 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 لتسيب، تقليل الإنتاجية، السرقة كنوع من التعويض عن حقوقه المهدورة.

ثانيا: أنواع الانحراف الوظيفي:

¹ بن داود ابراهيم: المرجع السابق، ص 369.

² زكي 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 اكثر خطورة.

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

وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع:

1. الانحراف الأولي:

يمكن اعتبار الانحراف الأولي 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 محتفظا بمكانته داخل المؤسسة دون أن يتعرض لعقوبات أو نظرة سلبية من زملائه.

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

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

2. الانحراف الثانوي:

يقصد بالانحراف الثانوي 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 بيئة العمل بطريقة واضحة ومتكررة بحيث يصبح هذا السلوك جزء من هويته الوظيفية ويؤثر على صورته داخل المنظمة. يتمثل هذا الانحراف في ارتكاب الموظف أفعالا غير مشروعة، مثل استغلال المنصب، التلاعب بالإجراءات الادارية، المحسوبية أو قبول الرشوة، وغالبا 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 مصنفًا كمنحرف وظيفيًا، لكنه مع تكرار سلوكياته غير المشروعة، وتزايد وعي الإدارة وزملائه بها يبدأ إكتساب هذه الصفة. مما يؤدي الى تهميشه داخل المؤسسة أو فقدان الثقة والاحترام المهني، الأمر الذي يدفعه الى التماذي في الانحراف أو البحث عن بيئة عمل أكثر تساهلا مع هذه السلوكيات.¹

وبالتالي فإن الانحراف الثانوي 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 الافراد الذين يتعاملون مع مرتكب هذا السلوك.

غالبا ما يكون هذا النوع من الانحراف مخططا له مسبقا، حيث يسعى الفاعل الى إخفائه عن الانظار، ومع ذلك فإن آثار هذا السلوك قد تكشفه لاحقا، خاصة عند وجود سبب يؤدي الى لفت الانتباه الى الحادثة.

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

ومنه يمكن القول أن الانحراف المكتشف يتميز بكونه سلوكا معتمدا يسعى صاحبه لإخفائه، لكنه ينكشف لاحقا بفعل التحقيقات أو الأدلة التي يتركها وراءه.

4. الانحراف المتخفي:

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

¹ جابلي فاتح: المرجع نفسه، ص 187.

الفصل الثالث : الانحراف الوظيفي و مصادره

وعدم ترك أي دليل قد يكتشف مخالفته، ويعد هذا النوع من الانحراف الأكثر شيوعا في الجرائم ذات الطابع المهني، مثل جرائم الياقات البيضاء. والتي تتدرج 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 الثانوي	مخالفات متكررة تؤدي الى 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 الى 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 الى عقوبات إدارية واجتماعية، أما الانحراف المتخفي فيظل خطرا لأنه يصعب اكتشافه مما يتطلب رقابة فعالة لمنع.

¹ جابلي فاتح: المرجع نفسه، ص188.

ثالثا: مظاهر الانحراف الوظيفي:

يعتبر الانحراف الوظيفي سلوك ينحرف فيه الموظف العام عن المعايير المتفق عليها، وذلك بالخروج عن السلوك الإداري والاجتماعي المألوف والمتعارف عليه في المجتمعات المهنية، وهو يأخذ عدة أشكال وصور تتمظهر في عدة ممارسات يسلكها الموظفون وقصد إعطاء صورة واضحة لهذه المظاهر سوف نتطرق إليها:

1. الانحرافات التنظيمية:

تعتبر الانحرافات التنظيمية مظاهر سلوكية غير متوافقة مع التوقعات النظامية 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 تتمثل في المخالفات التي يقومون بها أثناء 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 والتكاسل في إنجاز الأعمال الموكلة.
- عدم الامتثال لأوامر وتعليمات المسؤولين.
- السلبية والانسحاب من المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية.
- التهرب من تحمل المسؤولية وغياب روح الابتكار والاجتهاد.
- إفشاء الأسرار الوظيفية وتسريب المعلومات المهنية.¹

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

2. الانحرافات السلوكية:

¹ مصطفى داسة: الانحراف الوظيفي للموظفين العموميين، مفهوم، مظاهر، آليات علاجه، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد السادس، العدد الثاني جامعة 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 المشروعة أو غير المقبولة، التي يحظر على الموظف القيام بها، نظرا 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 سلبا 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 المشروعة التي يرتكبها الموظفون، حيث تشكل انتهاكا 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 وفقا 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 وفقا للنصوص القانونية المعمول بها.

¹ سامية ابرييم: 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 ينتج عن السلوك المرتكب ضرر فعلي بالمصلحة العامة.

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

- الرشوة واختلاس 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 أخطر 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:

¹مصطفى داسة: المرجع السابق، ص73، 73.

الفصل الثالث : الانحراف الوظيفي و مصادره

يتطلب النظام البيروقراطي امتثالا كاملا للقواعد والإجراءات مما قد يجعل الأفراد يتصرفون بشكل ميكانيكي دون تفكير نقدي، فهذا ما يؤدي الى تحويل القواعد الى غاية في حد ذاتها بدلا 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 تتخذ من مستويات عالية دون مراعاة ظروف العمل اليومية، ما قد يدفع الموظفين الى التصرف بطرق غير رسمية أو مخالفة للقواعد كنوع من التأقلم 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 عائقا أمام الأداء الفعال قد يلجأ الأفراد الى أساليب غير رسمية أو مخالفة للقوانين لتجاوز العقبات البيروقراطية.¹

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

¹اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة أنجلو المصرية، ط 1، 1994، ص160، 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 التنبئ الهوية المنحرفة إذ يمكن للفرد أن يقوم بسلوك مخالف دون النظر إليه كمنحرف لكنها قد تلفت انتباه الإدارة وتؤدي الى إجراءات تأديبية خفيفة.

2. الانحراف الثانوي:

عندما يبدأ الشخص باستخدام السلوك المنحرف أو الدور المبني عليه كوسيلة للدفاع أو الهجوم أو التكيف مع للمشاكل 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 يبدأ 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 دوافع داخلية بقدر ما ينحرفون نتيجة ضعف آليات الضبط الاجتماعي التي تفرضها المؤسسات المختلفة مثل الأسرة، المدرسة، المجتمع، فعندما تكون هذه الآليات فعالة فلنْها تحد احتمال وقوع الأفراد في الانحراف، أما في حال ضعفها فإن الأفراد يصبحون أكثر عرضة لتبني سلوكيات منحرفة.

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

وبالتالي يشير منظور الضبط الاجتماعي الى الحل للحد من الانحراف الوظيفي لا يكمن فقط بالعقوبات وإنما في تعزيز الروابط الاجتماعية داخل بيئة 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 الزمني

3. المجال البشري

ثانيا. المنهج المستخدم

ثالثا. العينة وطريقة اختيارها وخصائصها

رابعا. أدوات جمع البيانات

1. الإستبيان

خامسا: الأساليب الإحصائية

أولاً: مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني:

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

- **التعريف بالمؤسسة:** يعد مركب صناعة الكوابل بسكرة من أهم المركبات الصناعية ذات الطابع الاستراتيجي على المستوى الوطني والافريقي، نظرا لقدرته التنافسية في مجال صناعة الكوابل وقدرته على تعويض المنتجات الأجنبية بل براعته من تقنيات الإنتاج المتطورة، والتي أدت الى حصول المؤسسة على شهادات عالمية ووطنية بتقديمها المنتجات عالية الجودة.

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

- وحدة القبة لصناعة الكوابل الكهربائية، ذات الضغط المتوسط وذات الضغط المنخفض.
- وحدة واد سمار الحراش لصناعة الأسلاك والكوابل الهاتفية.
- وحدة بسكرة لصناعة كوابل الطاقة (كل أنواع الكوابل).

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

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

وفي سنة 2008 خصصت المؤسسة وتم بيع 70 % من أسهمها الى 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 و 70% تابعة لمجمع كندور، بالنسبة لأهم المتعاملين فهما سنلغاز والشركات الفرعية لها سنطراك والشركات التابعة لها.

وتتكون الإدارة العامة للمؤسسة، من مجموعة من المصالح والوحدات، والتي تتكامل فيما بينها، وتتكون 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، ضمنا الملحق

رقم (03)

2-المجال الزمني:

تمتد الفترة الزمنية التي أنجزت فيها هذه الدراسة، من شهر ديسمبر 2024 الى غاية أواخر ماي 2025، وقد

مرت بعدة مراحل متتالية سواء من حيث إعداد الجانب النظري أو الجانب التطبيقي، فقد شرعت الباحثة في جمع المادة

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، الى أن تم ضبط الصياغة النهائية المعتمدة حالياً، والتي تم الإنهاء منها تدريجياً خلال شهر أفريل.

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

3-المجال البشري:

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

رابعا: المنهج المستخدم:

ينظر الى المنهج على أنه طريقة علمية منظمة، تتمكن من خلالها مواجهة المشكلات اليومية والمشكلات العامة¹، فهو يساهم في التوصل الى 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 الى وصف الظاهرة إما بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات المنهجية، التي تتعامل فيما بينها وتحليلها وتفسيرها، للوصول الى نتائج حول هذا الموضوع. فهو يهتم بدراسة ظاهرة ضغوط العمل والانحراف الوظيفي، ووصف الموضوع وصف دقيق وتفصيل محدد، وقد يركز هذا المنهج على جانبين، جانب نظري متعلق بالمتغيرين (ضغوط العمل والانحراف الوظيفي). وجانب ميداني يتمثل في دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل 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.

خامسا: العينة وطريقة اختيارها :

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

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

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 إختيارها:

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة المكون من 659 عامل، ونظرا لضيق الوقت اعتمدت الدراسة الراهنة على عينة عشوائية بالتحديد العينة الطبقية العشوائية، وذلك بواسطة السحب بالصدفة 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 استثمار، وهكذا تم الاخذ 10% من المجتمع الكلي للدراسة (659) المتمثل في العمال الدائمين وفقا 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:

نرمينخلالهذاالجزء من البحث إلى التعرف على مختلف خصائص أفراد عينة الدراسة، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للخصائص الديمغرافية والتي تمثلت في (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية، الاقدمية، الترقية، الاجر المتحصل عليه).

جدول رقم(08): يوضح خصائص عينة الدراسة

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

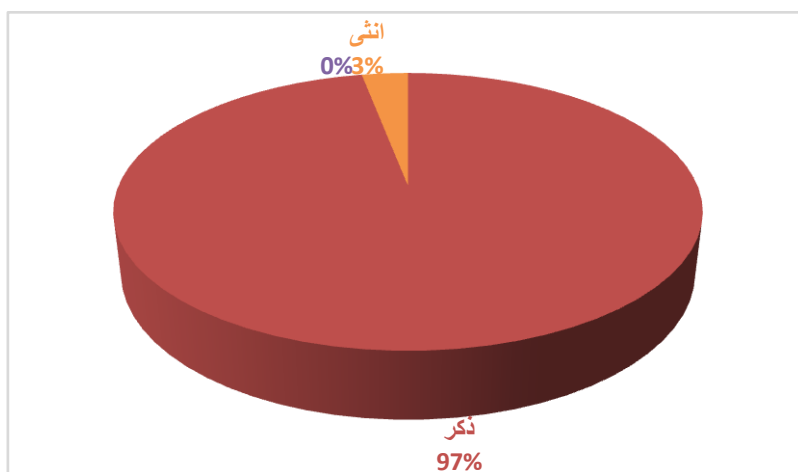
		43سنة	
15.2	10	من 44الى 53سنة	
4.5	3	54سنة فما فوق	
100%	66	المجموع	
36.4	24	اعزب	الحالة الاجتماعية
63.6	42	متزوج	
00	00	مطلق	
00	00	ارمل	
100%	66	مجموع	
00	00	ابتدائي	المستوى التعليمي
13.6	9	متوسط	
34.8	23	ثانوي	
45.5	30	جامعي	
6.1	4	دراسات عليا	
100%	66	المجموع	
21.2	14	اطار	الفئة السوسيو مهنية
16.6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

100%	66	المجموع	
53	35	نعم	الترقية
47	31	لا	
100%	66	المجموع	
42.4	28	مرة	عدد مرات الترقية
10.6	7	مرتين	
00	00	3فاكثر	
53%	35	المجموع	
00	00	اقل من 30الف دينار	الاجر المتحصل
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

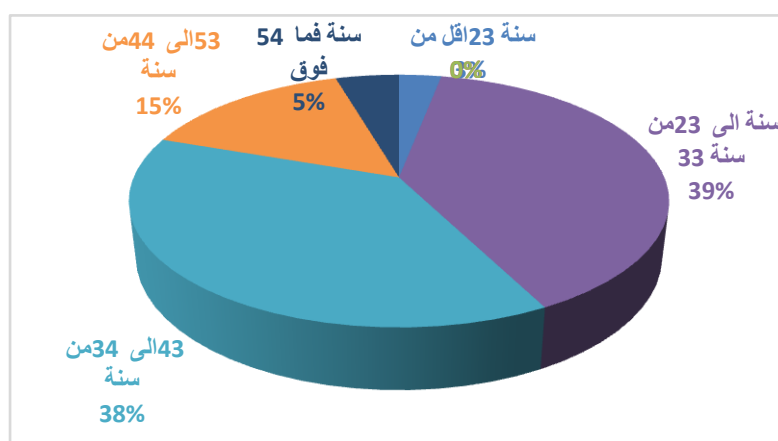


يظهر من الجدول أعلاه أن أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (97%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وكذلك اناث بنسبة (3%) ويمكن تبرير ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة حيث نشاطها يحتاج الى جنس الذكور اكثر.

ثانيا: السن

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب العمر للمبحوثين، إذ بينت النتائج أن 26 عامل من بين المبحوثين كانت أعمارهم (من 23 الى 33 سنة) بلغت نسبتهم (39.4%)، بينما الفئة العمرية (من 34 سنة الى 43 سنة) والتي مثلها 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

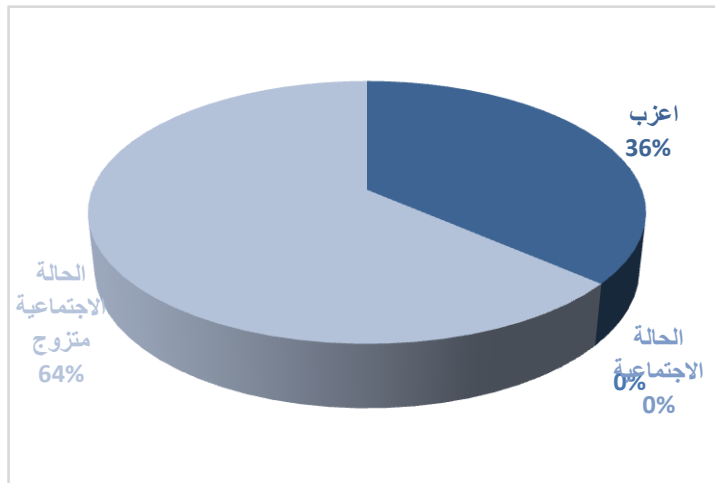


ذو قدرات عالية، مما يزيد من إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ثالثا: الحالة الاجتماعية:

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



الى ضغوط العمل.

رابعاً: المؤهل العلمي

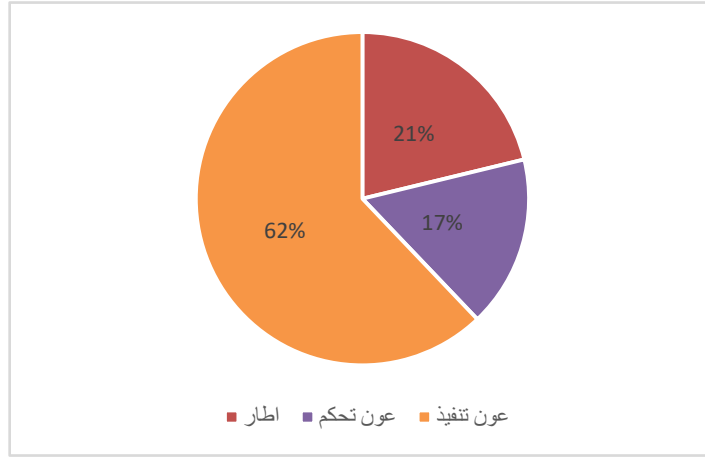
يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي للمبحوثين، إذ بينت النتائج أن 30 من العمال كان مستواهم جامعي بنسبة (45.5%) و من كانت مستواهم ثانوي بنسبة (34.8%) و تليها من يمتلكون دراسات عليا بنسبة (6.1%)

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



المؤسسة تحتاج إلى مؤهلات عالية للعمل

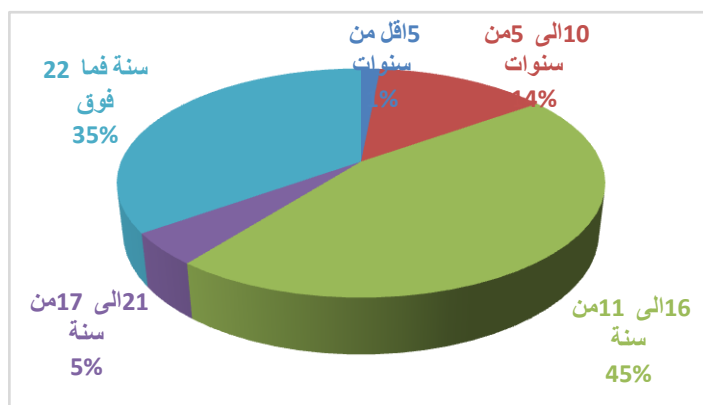
خامسا: الفئة السوسيو مهنية:



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% و في الأخير من هم عون تحكم بنسبة 16.6%

سادسا: الاقدمية

يبين الجدول عند التدقيق في الاقدمية لدى المبحوثين نجد أن من كانت خبرتهم (من 11 الى 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 الى 21 سنة بنسبة (4.5%) و في الاخير من اقدميتهم اقل من 5 سنوات بنسبة (1.5%) ونلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة هم من ذوي الخبرات المتوسطة و القديمة، كون المؤسسة قديمة النشأة و عليه نستنتج ان الخبرة تساهم في تحديد كيفية مواجهة الضغوط ؛ إذ أصحاب الخبرة بقدر اكبر على التكيف مع المواقف الصعبة، عكس من يفتقرون اليها.



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.

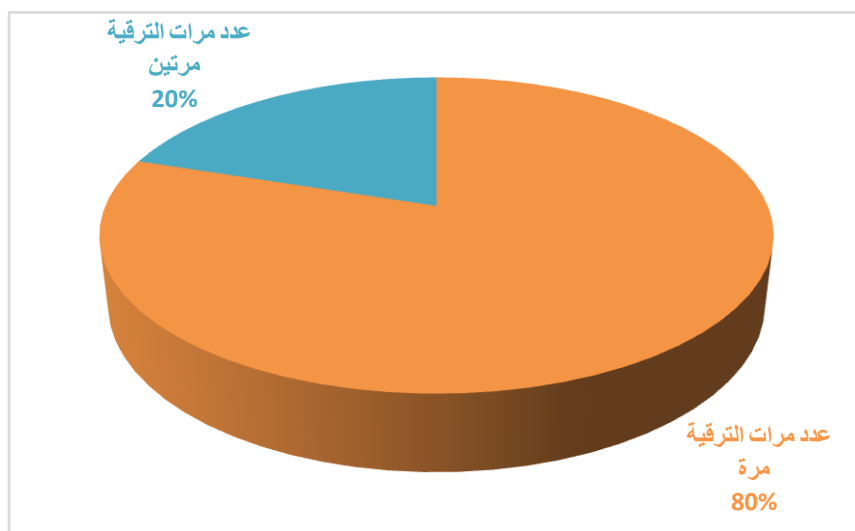
ثامناً: عدد مرات الترقية

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 و

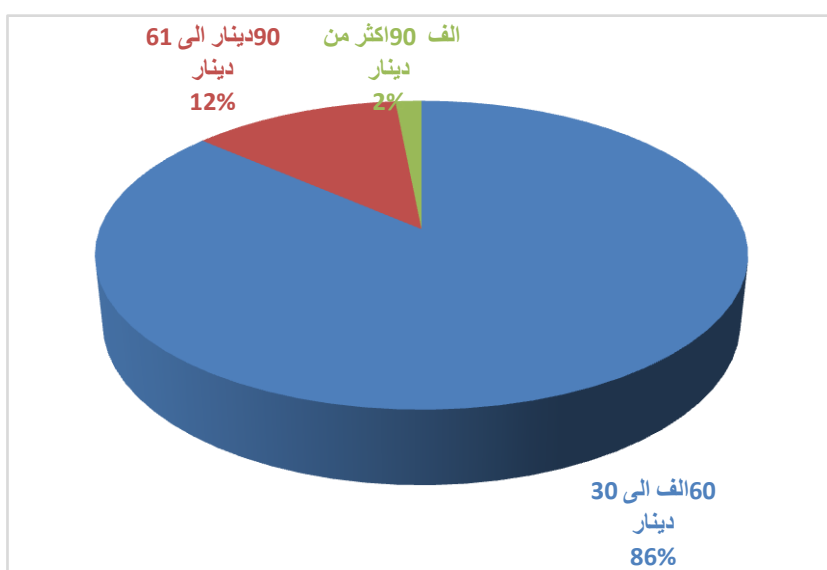
الاستقرار، مما يزيد من دافعيته و يقلل من توتره في مواجهة متطلبات العمل.



تاسعا: الاجر المتحصل عليه:

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

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



رابعاً: أدوات جمع البيانات:

1 +الاستبيان:

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، دقيقة 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 السوسيو مهنية، الترقية، الخبرة.... إلخ)، وهو مكون من 09 أسئلة.
 - المحور الثاني: يضم متغير ضغوط العمل بأبعاده التنظيمية والعلائقية وهو مكون من 10 أسئلة.
 - المحور الثالث: يضم متغير الانحراف الوظيفي بأبعاده التنظيمية والسلوكية وهو مكون من 10 أسئلة.
- وقد عرضت على مجموعة من المحكمين المختصين (الأستاذة الدكتورة العيدي صونيا، و الدكتورة بشقة سميرة و الدكتورة مشري سميرة) حيث خضعت هذه الأداة لعدة مراجعات وتم تعديلها ثلاث مرات متتالية إلى أن تم الاعتماد على الصيغة النهائية **الموضح في الملحق رقم (01)** وأصبح جاهز للتوزيع على مجتمع البحث.
- كما تم الاعتماد على مقياس سلم ليكارت الثلاثي الذي يتكون من 3 درجات مرقمة من 01 إلى 3 بحيث توزع 3 علامات (وافق)، 2 علامات (محايد)، علامة واحدة (لا موافق) كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (09): مقياس سلم ليكارت

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

من اعداد الطالبة

الجدول رقم (10): يوضح الصيغة النهائية للاستبيان.

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

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

3-5	- تقييم الأداء.		
6	- عملية المشاركة في إتخاذ القرارات.		
4-9	- ضعف الهيكل التنظيمي.		
2-7	- نمط القيادة التنظيمية.		
10	- الخبرة.		
1-2-3-4-6-8	- العلاقات داخل العمل.	الضغوط العلائقية	
7-9-10	- الصراع الشخصي.		
6	- الأجور		
1	- التأخير في الأداء.	الإنحراف	
2-3-5-7-9-10	- عدم الإلتزام بالعمل.	التنظيمي	
4	- التهرب من المسؤولية.		
6	- التباطؤ في تنفيذ القرارات.		
8	- الخلافات داخل العمل.		
1-4-7	- المخاوف في العمل	الإنحراف	الوظيفي
2	- الإنعزال.		
3	- الفوضى.		
5	- الإخطاء المهنية .	الإنحراف السلوكي	
6	- عدم الإبداع		
9	-التصادم المتكرر		
10	-التغيب		

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.

- 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 "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

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

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، وتغوق النسبة المقبولة إحصائياً (60 %)، وبهذا نكون قيد بينا 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 صادقة.

خامساً: الأساليب الإحصائية:

بعد استرجاع ما تم توزيعه من الاستبيانات الموزعة على المبحوثين تم تفرغها 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 تركز الإجابات.
- النسبة المئوية: وصف مجتمع الدراسة وتحديد نسبة استجابته.

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس:

معرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

ثانياً: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث

ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات

رابعاً: التوصيات

1. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان:

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة وهم موظفي مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة -حول متغيرات البحث والمتمثلة في: "ضغوط العمل"، "الانحراف الوظيفي"، حسابالمتوسطات و الانحرافات المعيارية لإجابات أفرادعينة الدراسةعلى عبارات الاستبيان بمحاورة.

تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الضغوط التنظيمية وأثرها على الانحراف

التنظيمي:

في هذا العنصر يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الضغوط التنظيمية وأثرها على

الانحراف التنظيمي:

عنطريقحساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى تحديدالمتوسطالحسابي والانحراف المعياري للإجابات عنالعبارات كما يلي:

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

التنظيمي:

الترتيب	اتجاه العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	وافق	محايد	لا اوفق	العبارات	رقم
04	مرتفع	موافق	0.766	2.42	39	16	11	التكرار	1
					59.1	24.2	16.7	النسبة	
					%	%	%	تكليفك بمهام كثيرة من قبل رئيسك ينتج عنه التأخير في الأداء	
01	مرتفع	موافق	0.767	2.56	48	7	11	التكرار	2
					72.2	10.6	16.7	النسبة	
					%	%	%	التعليمات الموجهة من أكثر من مسؤول يطرأ عنها عدم الالتزام بالعمل.	
06	متوسط	محايد	0.921	2.17	34	9	23	التكرار	3
					51.5	13.6	34.8	النسبة	
								عدم كفاية الراتب مع مجهوداتك يجعلنك تقوم	

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

									بالعمل دون تركيز .	
02	مرتفع	موافق	0.921	2.55	46	10	10	التكرار	الإجراءات الإدارية المعقدة ينتج عنها التهرب من المسؤولية	4
					69.7	15.2	15.2	النسبة		
07	متوسط	محايد	0.851	2.12	28	18	20	التكرار	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	التكرار	عدم إشراكك في عملية اتخاذ القرار يدفعك إلى التباين في تنفيذ القرارات	6
					27.3	39.4	33.3	النسبة		
10	منخفض	غير موافق	0.570	1.27	4	10	52	التكرار	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	التكرار	عدم وضوح ادوارك في المؤسسة يترتب عنه خلافات و معارضة فعلية	8
					62.1	19.7	18.2	النسبة		
08	متوسط	محايد	0.865	2.08	27	17	22	التكرار	التداخل في المهام و المسؤوليات الملقاة على عاتقك يدفعك إلى الإتكالية في العمل	9
					40.9	25.8	33.3	النسبة		
05	متوسط	محايد	0.877	2.30	38	10	18	التكرار	عدم امتلاكك للخبرة الكافية يترتب 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 SPSS 23

يتضح لنا من خلال الجدول أن درجة موافقة أغلبية المبحوثين كانت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة SPSS 23، فإن هذا المحوري يشير الى 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 الضغوط الناتج عن كثافة المهام يُعد من بين أبرز التحديات التي تؤثر على جودة وسرعة الأداء داخل المؤسسة. تظهر هذه النتيجة أن تحميل الموظف بعدد كبير من المهام يفوق قدرته الزمنية والمهنية، يؤدي إلى نوع من التوتر التنظيمي، ويتسبب في التأخير عن إنجاز المهام أو عدم تسليم المهام في الوقت المحدد ، وقد يشير أيضًا إلى ضعف في التخطيط أو عدم مراعاة التدرج في حجم المسؤوليات. فعندما يشعر الموظف بأن حجم المهام الموكلة إليه لا يتناسب مع إمكانياته أو مع الوقت المتاح له، فإن ذلك يُولد لديه شعورًا بالضغط المستمر، وقد يؤثر على جودة الإنجاز، بل ويُهدد أحيانًا لظهور سلوكيات سلبية كردّ 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 غالبًا ما ترتبط بنقص التنسيق وغياب أساليب فعّالة في تنظيم العمل فمن خلال النظرة الاستطلاعية قد تتحقق هذه النتيجة مع عمال التنفيذ كما بينته الدراسة الاستطلاعية. ومنه نستنتج أن عبء 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 سلبيًا على التزامهم بالمهام، بل قد يدفعهم أحيانًا 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، وتدلّ على أن تعدد مصادر التعليمات داخل المؤسسة يعد من أبرز المواقف اليومية التي تشكّل مصدرًا فعليًا للضغط التنظيمي. من خلال المعطيات الميدانية، يبدو أن فئة أعوان التنفيذ تحديداً هي الأكثر تأثراً بهذا النوع من الضغوط كما بينته الدراسة الاستطلاعية، نظرًا لاحتكاكهم المباشر مع أكثر من مسؤول في آن واحد، ما يجعلهم عرضة لتلقّي تعليمات متضاربة، وهذا الوضع يؤدي إلى حالة من الارتباك وصراع الدور، ويؤثر سلبيًا على التزامهم بالمهام، بل قد يدفعهم أحيانًا إلى تبني سلوكيات متمرّدة أو انسحابية كردّ فعل على حالة الضغط المستمر. النتيجة أيضًا تُبرز وجود خلل وظيفي في آليات التنسيق وتوزيع الصلاحيات، بما يُشير إلى غياب الانسجام في تنظيم العمل الداخلي. إذ أن ضعف تطبيق مبدأ وحدة القيادة يُنتج نوع من الفوضى 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 التنظيمية 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 وتُظهر هذه النتائج أن تعدد التعليمات من أكثر من مسؤول هو أحد المصادر الملموسة للضغط التنظيمي داخل المؤسسة ويؤثر سلباً على الالتزام بالعمل، خاصة لدى أعوان التنفيذ.

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

سُجّلت العبارة "عدم كفاية الراتب مع مجهوداتك يجعلك تقوم بالعمل دون تركيز" متوسطاً حسابياً قدره (2.17) بانحراف معياري (0.921)، وهي قيمة تُشير إلى اتجاه متوسط في درجة موافقة المبحوثين على هذه العبارة. هذا يعني أن هناك نسبة من الموظفين ترى أن ضعف المقابل المادي يؤثر إلى حدٍّ ما على قدرتهم على التركيز، في حين أن آخريين 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. فبالرغم 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 يتناسب الراتب مع حجم الجهد المبذول، وهو ما قد يولد شعوراً بالفقر أو التشتت الذهني أثناء أداء المهام.

ومنه فنُظهر 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 التنظيمية لضغوط العمل إلى أن ضعف العدالة في الأجور يُمكن أن يُسهم في خلق حالة من عدم الرضا، قد تؤثر تدريجياً على نوعية الأداء وتنتج انحراف تنظيمي.

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

حظيت العبارة "الإجراءات الإدارية المعقدة 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 المعقدة تولد ضغوطاً تشغيلية تتسبب 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 لضغوط 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 معقدة، 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 ضغطاً تنظيمياً فعلياً يؤثر سلباً على الالتزام الوظيفي من خلال التهرب من المسؤولية، مما يعزز احتمالية وقوع سلوكيات انحرافية. لذا، فإن هذه العبارة تُبرز بوضوح أحد العوامل المؤثرة في بيئة العمل التي تتطلب تدخلاً إدارياً لتقليل الضغوط وتحسين الأداء الوظيفي.

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

سُجّلت 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 يُعدّ 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 يُفقد الحماس، ويدفعهم إلى إنجاز المهام بروح أقل التزاماً أو بدافع الواجب فقط، دون السعي إلى الإلتقان أو الابتكار. ويُفهم 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 بالتكريم، 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 حوافز معنوية أو مادية يؤدي إلى ضعف الدافعية، ويجعل الموظف أقل جدية في أداء مهامه ويُعدّ التحفيز عاملاً أساسياً في تعزيز الالتزام والانضباط. فغيابه، سواء مادياً أو معنوياً، يُفقد الموظف الرغبة في العمل الجاد. ويبدأ بالتسويق وأداء المهام دون اجتهاد، مما يعكس نوعاً من الرضا عن النفس وسلوكاً سلبياً في الأداء. ويُعتبر هذا التسويق، 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 اتجاهاً متوسطاً يميل إلى الحياد، أي أن نسبة معتبرة من المبحوثين لم يبدو موقفاً حاسماً تجاه أثر 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 ويؤثر 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 لضغوط العمل للنظرية Z التي أشار إليها الباحث وهاج زهير في مذكرة ماجستير (2021)، حيث أكدت أن من أبرز خصائص النمط

الإداري الفعّال، هو اعتماد مبدأ المشاركة الجماعية في صنع القرار، بما يُعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، ويُسهّم في رفع مستوى الولاء التنظيمي والالتزام بالقرارات المتخذة. في حين أن تهيمش الموظف وغيابه عن حلقات اتخاذ القرار قد

يؤدي إلى شعور داخلي بانعدام التأثير أو القيمة، وهو ما ينعكس 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 يوافقوا 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 مباشراً للانخراط 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 الانحرافية كالإفشاء، التي تبقى غير مقبولة أخلاقياً ومهنيًا 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، وتكريس مبدأ تداول المعلومات بشكل مسؤول، لما له من أثر في بناء بيئة عمل تتسم بالثقة والانضباط، وتجنّب تأويلات سلبية قد تؤثر على العلاقات داخل المؤسسة.

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

حصلت العبارة "عدم وضوح ادوارك 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 ملموساً. 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 الملقاة 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، مدعومة بالأدبيات العلمية (مكناسي، 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 الملقاة على عاتقك يدفعك إلى الاتكالية في العمل:

حظيت عبارة "التداخل في المهام والمسؤوليات الملقاة 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 الاتكالي. فعندما لا تُحدّد المهام بوضوح داخل المؤسسة، وتغيب الحدود الفاصلة بين المسؤوليات، تنشأ حالة من الغموض الوظيفي تجعل بعض الموظفين يفترضون أن غيرهم

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

سيُتولى 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. وعليه إن غياب التخطيط الإداري الواضح، وضعف ضبط المهام وتفويض الصلاحيات، يفتح المجال أمام الاتكالية بوصفها استجابة لفرغ تنظيمي، ويتضح 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 يُمهّد 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 يترتب عنه ضعف الإنجاز:

جاءت العبارة "عدم امتلاكك للخبرة الكافية يترتب عنه ضعف الإنجاز" بمتوسط حسابي قدره (2.30) وانحراف معياري قدره (0.877)، وهو ما يشير إلى اتجاه متوسط في آراء المبحوثين، ما يعكس نوعًا من التذبذب في تقييمهم لتأثير نقص الخبرة على مستوى الإنجاز الوظيفي. يعكس هذا التقدير وجود وعي نسبي لدى الموظفين بأهمية الخبرة كعنصر حاسم في تحسين جودة الأداء، غير أن بقاء 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 ضغوط 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. وعليه 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 ناتجًا عن تقصير، إلا أنه قد يؤدي إلى شعور داخلي بالعجز أو التردد، ما يؤثر على جودة الأداء، ويُمهّد 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، وخاصةً 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 تُمهّد 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 لبعض الضغوط، مثل احتكار المعلومات، تأثير ضعيف نسبياً، مما يُشير إلى أن شدتها في دفع الأفراد نحو الانحراف السلوكي داخل المنظمة أقل

ثانيا : عرض وتحليل بيانات المحور الثالث:

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

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

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

04	مرتفع	موافق	0.809	2.50	46	7	13	التكرار	الخصم من راتبك بطريقة متكررة يترتب عنه عدم الرغبة في الإبداع	6
					69.7	10.6	19.7	النسبة		
05	مرتفع	موافق	0.728	2.48	41	16	9	التكرار	الاورامر 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	التكرار	نقص قنوات التواصل داخل المؤسسة يجعلك تتفادى المهام التي كلفت بيها	8
					18.2	25.8	56.1	النسبة		
02	مرتفع	موافق	0.699	2.61	48	10	8	التكرار	التوبيخ من طرف المسؤولين ينتج عنه التصادم المتكرر	9
					72.7	15.2	12.1	النسبة		
08	متوسط	محايد	0.815	1.83	17	21	28	التكرار	التمييز في معايير التقييم يدفعك إلى التغيب بحجة مرضية	10
					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 SPSS 23

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 الى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو المحايد.

2تحليل 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 تُشير إلى اتجاه متوسط، حيث أن أغلب آراء المبحوثين تميل إلى الحياد أو الرفض بدرجات متفاوتة، ما يدل على أن العاملين لا يُجمعون 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 المتوترة مع المسؤولين غالباً ما تُنتج بيئة عمل مشحونة نفسياً، تُقلل من الإحساس بالأمان، وتُضعف 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 أن ضعف العلاقة مع القائد لا يُفضي دائماً إلى انحراف صريح، لكنه قد يُراكم مشاعر سلبية كالإحباط والقلق، وهو ما يؤثر بشكل غير مباشر على التزام الموظف، ويُهدد لظهور سلوكيات كالمقاومة الصامتة، التأخر، أو تجنب المسؤولية، والتي تُعد جميعها أشكالاً من الانحراف الوظيفي السلبي.

و منه نستنتج على ذلك، فإن تعزيز العلاقات الإيجابية بين القيادة والمرؤوسين، والاعتماد على أسلوب تشاركي وتقديري 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 الانعزال:

حظيت العبارة "يرفض بعض الزملاء التعاون معك في الأمور المهنية مما يدفعك إلى الانعزال" بمتوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري (0.829)، وهي قيمة تُشير إلى اتجاه متوسط، ما يعني أن هذا السلوك لا يُعد واسع الانتشار بين المبحوثين، لكنه يظل حاضراً بدرجة تستحق التوقف عندها. يُظهر هذا المعطى 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، يُمكن 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، يُعتبر غياب التعاون بين الزملاء أحد المعوقات الوظيفية ذات الطابع غير الرسمي، والتي لا تقل تأثيراً عن العوائق الإدارية الصريحة، إذ تُقوّض مناخ الثقة والانسجام، وتؤثر 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 والتكامل، يُعد من الشروط الأساسية للحد من الميول الانعزالية، وضمان بيئة مهنية صحية تُشجّع 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 الباحثين على أن غياب التنسيق الإداري يُعدّ 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 الفعّال. 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، وبالأخص عنصرَي الارتباط والالتزام. إذ أن التنسيق يُسهم في خلق تماسك وظيفي يُعزز 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 الفعّال.

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 الباحثين على أثر ضعف التواصل في زعزعة بيئة العمل، وتظهر النتائج أن غياب قنوات التواصل الفعّال بين الإدارة والعمالين يُمثل مصدرًا حقيقيًا لاضطراب البيئة التنظيمية، حيث يؤدي إلى انتشار الغموض، وتنامي الشكوك، وشعور الموظف بالبعد عن مراكز القرار. ويُعدّ 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 الفعّال، حيث تُسهم قنوات الاتصال المفتوحة في نقل التعليمات، وتوضيح الأدوار، وتوفير بيئة داعمة للتفاعل الإيجابي. في حين أن غيابه يُضعف العلاقة بين القاعدة والقيادة، ويُنتج جوًا من الانفصال الإداري، قد يتحوّل إلى أرضية خصبة لسلوكيات التراخي، الإهمال، أو حتى المعارضة الصامتة.

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

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

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

سجلت العبارة "نقص تبادل المعلومات بينك وبين زملاء العمل يترتب عنه أخطاء مهنية"متوسط 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 عائقًا حقيقيًا أمام جودة الأداء المهني داخل المؤسسة. فعندما لا يتم تشارك المعطيات والخبرات بشكل منظم، تزداد احتمالات الوقوع في الأخطاء نتيجة لضعف التوافق في الإجراءات، أو تكرار المهام، أو فقدان بعض الخطوات الضرورية لإنجاز العمل، ويتضح من خلال هذا العمل في كونه لا يرتبط فقط بالإهمال أو التقصير الفردي، بل يعكس خللاً في البيئة التواصلية الداخلية، ما يؤدي إلى انفصال و خلل 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 العمودي (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 مساهماً في زعزعة الاستقرار التنظيمي، وممهّداً لسلوكيات وظيفية غير مرغوبة، خاصة حين يغيب التنظيم المحكم للاتصال الداخلي بين العاملين.

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

حظيت عبارة "الخصم من راتبك بطريقة متكررة يترتب عنه عدم الرغبة في الإبداع"بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.809)، تعكس هذه العبارة اتجاهاً مرتفعاً نسبياً، ما يدل على أن غالبية المبحوثين يرون في العقوبات المالية المتكررة سبباً مثبطاً للدافعية نحو الإبداع والابتكار في العمل هذا المعطى يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة مصطفى داسه تم التطرق إليها في الفصل الاول في عنصر الدراسات السابقة والمثابهة، التي أبرزت ضمن نتائجها أن العقوبات الصارمة وغير المبررة، خاصة المرتبطة بالجانب المالي، تُعد من العوامل المعوقة 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 تُخلّ بوظيفة

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

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

ومنهُ من خلال النتائج يتم التأكد أن اللجوء إلى الاقتطاع المالي كوسيلة ردع متكررة ينعكس سلباً على السلوك المهني، ويُضعف من روح المبادرة لدى العاملين. 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، يُشير إلى إدراك الموظفين لجو مشحون داخل بيئة العمل ناتج عن الأساليب السلطوية في القيادة. هذا الإحساس ينعكس على المناخ التنظيمي ككل، ويُعزز الشعور بعدم الأمان الوظيفي والتوتر المستمر، مما قد يؤثر سلباً على الصحة النفسية والجسدية للفرد، ويُضعف من استقراره المهني. كما تتقاطع 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. ويُعد هذا النمط من القيادة أحد العوامل المساهمة في تكوين بيئة غير داعمة نفسياً، ما قد يدفع الموظف إلى الانكماش أو الانسحاب، أو حتى تبني سلوكيات دفاعية تُقربه 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 توتر 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 سجّلت متوسطاً حسابياً قدره (1.62) بانحراف معياري (0.780)، وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة تميل إلى الضعف، أي أن جزءاً من المبحوثين يُقرّ 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 داسة 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 يتقاضي القيام بالمهمة، إما خوفاً من الوقوع في الخطأ، أو نتيجة لعدم شعوره بالاندماج داخل الفريق. ويتقاطع 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 تقاضي المهام أو تقليص الجهد المبذول فيها.

ومنه تؤكد نتائج العبارة أن ضعف البنية التواصلية داخل المؤسسة قد يكون عاملاً محفزاً 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) - التوبيخ من طرف المسؤولين ينتج 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 التوبيخ والعقاب من طرف المسؤولين يُعد من العوامل المؤدية إلى خلق توترات داخل بيئة العمل، مما يُفرضي 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 تُمارس سلطتها من خلال إصدار الأوامر والتوبيخ المستمر، مع غياب روح التشاور والتفويض، مما يخلق مناخاً تنظيمياً مشحوناً بالتوتر، ويؤدي إلى ضعف العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.¹ ويُعد هذا المناخ أرضية خصبة لنشوء التصادمات المتكررة، سواء اللفظية 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 شيوع أسلوب التوبيخ دون تقديم الدعم أو التوجيه الإيجابي داخل المؤسسة، لا يُسهم فقط في تراجع الأداء، بل يُعد من العوامل المسببة لانحرافات سلوكية قد تتخذ شكل صدامات علنية أو انسحابات نفسية تهدد الاستقرار الداخلي للمؤسسة.

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

حظيت عبارة "التمييز في معايير التقييم يدفعك إلى التغيب 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. ويبدأ في ممارسة سلوكيات انطوائية، كالتغيب عن العمل أو التقاعس، كنوع من الاحتجاج 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 انسحابية مثل التغيب بحجة مرضية . ويعكس ذلك وجود علاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ومستوى التزام الفرد بالعمل، مما يُحتّم 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 تُمثل عاملاً ذا تأثير متوسط على الانحراف السلوكي، بمتوسط حسابي قدره 1.848 وانحراف معياري 0.607، مما يعكس حياد المجيبين. ومع ذلك، يكشف التحليل المُفصل لعناصر هذا البعد أن بعض ضغوط العلاقات لها تأثير كبير، ولا سيما ضعف التواصل بين الإدارة والعاملين، والتوبيخ 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 تُمهّد هذه العوامل الطريق للانحراف السلوكي إذا تراكمت أو اقترنت بعوامل علائقية أخرى.

3- نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات:

1- نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات الفرعية:

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

- أظهرت النتائج وجود أثر بين الضغوط التنظيمية والانحراف التنظيمي.

- أبرز الضغوط التنظيمية التي ساهمت في الانحراف تمثلت في:

- عبء 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، والتسيّب كاستجابة للضغوط التنظيمية.

- تعكس هذه النتائج أن غياب التوازن في التنظيم الإداري يعزّز من احتمالية ظهور سلوكيات انحرافي داخل بيئة العمل.

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

- كشفت النتائج أن الضغوط الناتجة عن العلاقات داخل بيئة العمل تؤثر في السلوكيات الفردية للموظف.

تمثلت الضغوط العلائقية في:

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

- هذه الضغوط كانت مرتبطة بظهور سلوكيات انحرافية مثل:

• العدوان اللفظي أو الجسدي.

• الاحتكاك المتكرر مع الزملاء.

• التصرفات السلبية أو الاستفزازية داخل المؤسسة.

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

2. نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الرئيسي:

ما أثر ضغوط العمل على الانحراف الوظيفي داخل المؤسسات؟

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
0.445	2.1061	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

من خلال الجدول السابق يتضح لنا وجود أثر متوسط لضغوط العمل على الانحراف الوظيفي داخل المؤسسات وهذا ما يشير له المتوسط الحسابي (2.1061) الذي يشير الى درجة متوسط، مما يعني ان أفراد العينة يؤكدون ان لضغوط العمل أثر على الانحراف التنظيمي.

تُظهر نتائج الجدول وجود تأثير متوسط لضغوط 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 تمامًا. 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 معينًا 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 سلوكية 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

الخلاصة

خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على ،أنثى ضغوط العمل بمختلف أبعادها التنظيمية والعلائقية، على الانحراف الوظيفي بمختلف ابعاده التنظيمية والسلوكية، لدى العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل 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 لضغوط العمل على الانحراف الوظيفي، وهذا يعكس اختلافات في تجاربهم ومدى تأثرهم بهذه الضغوط.

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

كما برز أن الضغوط العلاقية 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 المعوقات الوظيفية، التي تهدد توازن بيئة 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 بيئة عمل تقوم على الوضوح والعدالة والدعم المتبادل.

كما يمكننا أن نشير الى ضرورة إثراء المجال البحثي بدراسات مستقبلية، تتناول أبعاد أخرى لضغوط العمل(كالضغوط التكنولوجية و الفيزيائية)، كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص لمعرفة مدى اختلاف مستويات الضغوط والانحرافات الوظيفية في كل قطاع، ومنه فإن هذه المقترحات 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 للجريمة والانحراف، دار الكتاب الحديث، ط 1، 2018.
- حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، ط1، 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: الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1994.
- عدلان نبيلة: ضغوط العمل و الأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2018.
- عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
- محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، اليمن، 2015.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016.
- محمد حسن أبو الرحمة: ضغوط العمل التربوي، إنعكاسات وابعاد رابطة التربويين الفلسطينيين، ط1، فلسطين، 2020.
- منصور محمد اسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط2، 2009.

معن محمد العياصرة، مروان محمد بني 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: الانحراف 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.

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

معلوم ليلي: الضغط المهني وعلاقته بظهور الإحتراق 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 بالرمشي-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.
- زاكي راتب: الإنحراف بالوظيفة العامة في الإدارة العربية-أسبابه وسبل المعالجة- دراسات العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، الأردن.
- سامية ابريغم: السلوك المنحرف لدى المراهقين المقيمين في الأحياء الفقيرة، دراسة ميدانية بمدينة تبسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44.
- عبد الرحمان فالح العبادلة: أثر العوامل التنظيمية المسببة لضغوط 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: عبء 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 والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، جامعة الجزائر (2)، الجزائر، 2021.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



إستمارة

ضغوط العمل والانحراف وظيفي

دراسة ميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

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

بروفيسورة: طويل فتية

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 الاستمارة سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، ولكم جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم.

السنة الجامعية: 2024-2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: اقل من 23 سنة ☐ من 23 الى 33 سنة ☐ من 34 الى 43 سنة ☐ من 44-53 سنة ☐ سنة فما فوق ☐

الحالة الاجتماعية: اعزب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ ارملة (ة) ☐

المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ وحي ☐ جامعي ☐ دراسا عليا ☐

اللغة السوسيو مهنية: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

الاقدمية: اقل من 5 سنوات 5-10 11-16 17-21 22 فما فوق ☐

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

الأجر المتحصل عليه: اقل من 30 ألف دينار ☐ 30 ألف الى 60 ألف دينار ☐

61 ألف دينار الى 90 ألف دينار ☐ اكثر من 90 ألف دينار ☐

المحور الثاني:

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

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

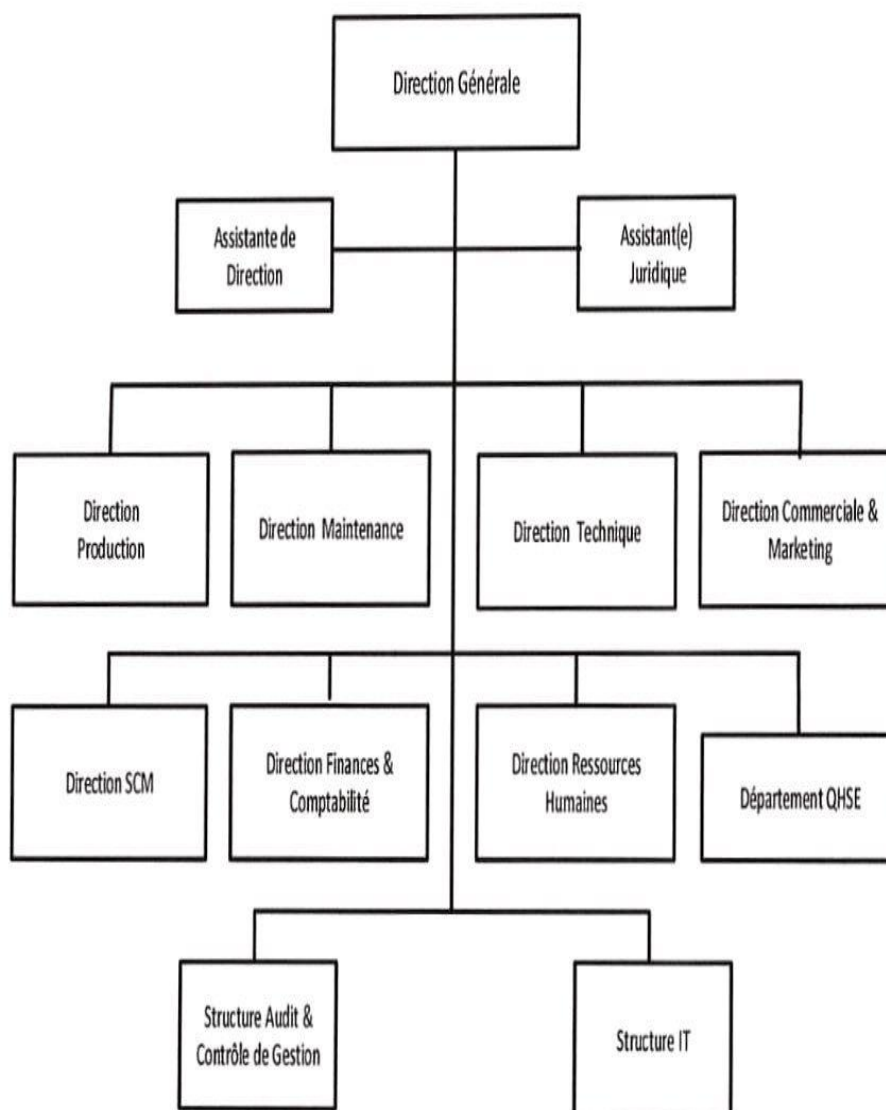


مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة
Entreprise des Industries du Câble de Biskra
 Spa au capital social de 1 010 000 000 DA



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

المُلخَص

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 للتوصل لمفردات العينة اللازمة، وجمع البيانات التي تساعدنا للوصول الى النتائج وإجابات التساؤلات المطروحة، وتم إستخدام SPSSV23 للمعالجة الإحصائية للبيانات.

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