

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة
كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم إقتصادية، تسيير وعلوم تجارية
الشعبة: العلوم الإقتصادية
التخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسات
بعنوان:

أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين

دراسة ميدانية بالوحدة الثانية للحماية المدنية ومخبر الأشغال العمومية -
عين الصفراء-

تحت إشراف الأستاذة:

- د: طيبي نادية

من إعداد الطالبتين:

✓ مريم بوزرواطة

✓ وفاء دريسي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/

الدكتور/

الدكتور/

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

قال الله تعالى: "... وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " الآية 19 من سورة النمل.

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته و إلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وآتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

نتقدم بالشكر الخالص للأستاذة المشرفة الفاضلة طيبي نادية إذ كان إشرافها علينا شرف كبير لنا والتي لم تبخل علينا بنصائحها وتحفيزها التي تبث الثقة والاستمرار فكانت خير عون لنا بعون الله تعالى في هذا العمل، كما نتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة بقبولها مناقشة وإثراء هذا البحث. والشكر الكبير لعائلتنا حفظهم الله و رعاهم.

كما نشكر جميع عمال مؤسسة " المديرية الثانوية للحماية المدنية " و " مخبر الأشغال العمومية " بما فيهم المدراء على حسن الإستقبال .

والشكر موصول إلى كل من ساندنا ووقف إلى جانبنا ومد لنا يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا علما نافعا ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد.

الإهداء 1

أهدي ثمرة جهدي إلى من أنارا لي دربي وعلماني كيف تكون الحياة، فتحية إجلال وتقدير ووفاء
وعرفان إليكما، أدامكما الله نورا وضياء ساطعا في حياتي..... والديّ العزيزين.
إلى نفسي التي جاهدت و حاربت جميع الصعوبات لتنال هذه الدرجات من العلم.
إلى من أرى السعادة في أعينهم و أشاركهم كل لحظات حياتي، أدامكم الله لي سنداً وعوناً..أختي
خيرة وبراعمها الصغار لؤي، هناء وملاك وإخوتي محمد وإبراهيم .
إلى أغلى و أعز من عرفتها على وجه الأرض صديقتي و مرافقتي في المشوار الدراسي وشريكتي
في إعداد المذكرة مريم بوزرواطة.
إلى كل من شاركني أفراحي و أحزاني و كانوا لي رافدا في مشواري الدراسي من أفراد العائلة الكريمة
من كبيرهم إلى صغيرهم عائلة دريسي وبن عودة حفظهم الله جميعا من كل مكروه.
إلى من أكرموني و أخذوا بيدي إلى نور العلم لأرفع شعار التحدي أساتذتي الكرام لجامعة سعيدة،
جزاهم الله كل خير.
كل من ساندني من قريب أو بعيد من أصدقاء وزملاء وأقارب حتى ولو بالدعاء أو بالكلمة الطيبة.
جزاهم الله جميعا عني خير الجزاء.

الإهداء 2

باسم الله الموفق و المستعين

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق ومع ذلك حاولت تخطيها بثبات بفضل من الله و منه
سبق و أن كتبت في مذكرتي ليسانس إلى أبي الغالي و الآن سأقول إلى روح أبي الغالي رحمة

الله عليه و.أسكنه فسيح جنانه يا رب

إلى أُمي الحبيبة حفظها لي الله.

إلى كل إخوتي و أخواتي أحب الناس إلى قلبي.ومن ساندوني إلى أن أصل لهذا المستوى

إلى السادة الصغار عبد الرحمان ،محمد اسلام ،أمنية اريج الجنان ،سيف الاسلام هارون

مصعب عبد الجليل، و لجين زهرة الياسمين .

إلى كل صديقاتي بالأخص صديقة المشوار الجامعي وفاء .

إلى عائلة بوزرواطة .

داعية من الله أن يوفقنا و يسدد خطانا .

الملخص

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين، ذلك من خلال الوقوف على واقع الاغتراب الوظيفي ومستوى الأداء من وجهة نظر عاملي مخبر الأشغال العمومية والوحدة الثانية للحماية المدنية اللتان قمنا باختيارهما كمحل للدراسة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وكانت الاستمارة الأداة الرئيسية في جمع البيانات حيث توزيعها شمل على أفراد العينة مكونة من 57 عاملاً، وتم استخدام برنامج SPSS V 24 بغرض تحليل إجابات الأفراد واختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين الاغتراب الوظيفي وبين ضعف أداء العاملين. من بين الاقتراحات الممكن أن تعتمد المؤسسات في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي هي الاهتمام بتفعيل دور الحوافز وتحسين الظروف المادية الوظيفية وتوفيرها بعدالة سعياً لتحقيق مستويات عالية من الرضا لدى الموظفين لتنعكس ايجابياً على أدائهم.

الكلمات المفتاحية: الاغتراب الوظيفي، العزلة الاجتماعية، العجز، اللامعيارية، اللامعنى، أداء العاملين.

Abstract:

This study aims to know the effect of job alienation on the performance of workers, by examining the reality of job alienation and the level of performance from the point of view of the employees of the Public Works Laboratory and the second unit of civil protection, which we chose as the subject of the study.

The descriptive and analytical approach was relied upon, and the questionnaire was the main tool for collecting data, as it was distributed among the sample members consisting of 57 workers, and the SPSS V 24 program was used in order to analyze the answers of the individuals and test the hypotheses of the study.

The study concluded that there is a medium and positive correlation between job alienation and poor performance of workers. Among the suggestions that can be adopted by institutions in reducing the phenomenon of job alienation is the interest in activating the role of incentives, improving job material conditions and providing them fairly in an effort to achieve high levels of satisfaction among employees to reflect positively on their performance.

key words: functional alienation, Social isolation, disability, Non-normative, Meaninglessness, employee performance.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر.
	الإهداء 1.
	الإهداء 2.
	ملخص .
I-I	فهرس المحتويات.
I	قائمة الجداول.
I	قائمة الأشكال.
أ - ي	مقدمة عامة.
	الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة.
1	تمهيد.
2	المبحث الأول: الاغتراب الوظيفي.
2	المطلب الأول: الاغتراب وأبعاده.
2	الفرع الأول: التطور التاريخي للاغتراب.
3	الفرع الثاني: مفهوم الإغتراب في اللغة، الفلاسفة والإسلام
6	الفرع الثالث: مفهوم الاغتراب.
7	الفرع الرابع: أبعاد الاغتراب.

فهرس المحتويات

8	المطلب الثاني: مصادر وأسباب الاغتراب الوظيفي.
8	الفرع الأول: مصادر الاغتراب الوظيفي.
10	الفرع الثاني: أسباب الاغتراب الوظيفي.
11	المطلب الثالث: الآثار السلبية للاغتراب و مبادئ التغلب عليه.
11	الفرع الأول: الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي.
12	الفرع الثاني: مبادئ التغلب عليه.
13	المبحث الثاني: أداء العاملين.
13	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومعايير تقيمه.
13	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين.
14	الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء.
15	المطلب الثاني: أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه.
15	الفرع الأول: أهمية الأداء.
16	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة فيه.
19	المطلب الثالث: خطوات تحسين الأداء.
20	الفرع الأول: تحسين أداء الموظف.
22	المبحث الثالث: علاقة الاغتراب الوظيفي بالأداء.
22	تمهيد
22	المطلب الأول: كفاءة الأداء وفاعليته.
23	المطلب الثاني: اتجاهات تأثير الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين.

فهرس المحتويات

26	خلاصة الفصل الأول.
27	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي.
27	تمهيد.
28	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
28	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة مؤسسة الأشغال العمومية.
28	الفرع الأول: التعريف بمؤسسة الأشغال العمومية.
28	الفرع الثاني: مكانتها في السوق.
28	الفرع الثالث: التزاماتها.
29	الفرع الرابع: مزاياه.
29	الفرع الخامس: اختصاصاته.
30	الفرع السادس: إنجازاته الرئيسية.
32	المطلب الثاني: مديرية الحماية المدنية.
32	الفرع الأول: تعريف الحماية المدنية.
32	الفرع الثاني: المهام الأساسية للحماية المدنية.
32	الفرع الثالث: التنظيم الإداري المحلي وهيكله مصالح مديرية الحماية المدنية.
34	الفرع الرابع: مهام عون الحماية المدنية.
	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
37	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

فهرس المحتويات

37	المطلب الثاني: حدود الدراسة.
38	المطلب الثالث: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات.
	المبحث الثالث : عرض النتائج وتحليلها
40	المطلب الأول: المعالجة الإحصائية المستخدمة
40	الفرع الأول: صدق الاستمارة
40	الفرع الثاني: ثبات الاستمارة
41	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة
42	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول المتغيرات الديموغرافية
42	الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس
43	الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن
44	الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي
45	الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الأقدمية
46	المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة
46	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
48	الفرع الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة
53	المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين
54	الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
54	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
56	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
58	خلاصة الفصل الثاني.
	الخاتمة العامة.
59	النتائج النظرية والتطبيقية.

فهرس المحتويات

60	الإقتراحات.
60	آفاق البحث.
64_61	قائمة المراجع.
68_65	قائمة الملاحق.(الملحق 01)
69	الملحق رقم 02

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	الأشكال	رقم الشكل
ب	نموذج الدراسة	01
30	هيكل مؤسسة الأشغال العمومية	02
31	مخطط تنظيم الإدارة العامة لشركة الأشغال العمومية	03
36	هيكل المديرية الولائية للحماية المدنية بالنعامة	04

قائمة الجداول:

الصفحة	المحتويات	رقم الجدول
39	درجة مقياس ليكارت.	01
41	إحصائيات الثبات "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات محاور الدراسة.	02
42	مجالات المتوسط الحسابي.	03
42	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	04
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	05
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	06
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الأقدمية.	07
47	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغروف-سميرنوف-.	08
48	المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لعبارات: "العزلة الاجتماعية".	09
49	المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لعبارات: "العجز".	10
50	المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لعبارات: "اللامعيارية".	11
51	المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لعبارات: "اللامعنى".	12
52	المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لعبارات "أداء العاملين".	13
55	اختبار معامل الارتباط بيرسون.	14
56	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.	15

المقدمة العامة

مقدمة عامة

يشير مصطلح الاغتراب إلى عدد من العلاقات المتنوعة كعلاقة الإنسان بذاته وعلاقته بالآخرين، اغتراب الفرد عن العمل يشير إلى ضعف العلاقة بينه وبين وظيفته. الاغتراب في المنظمات يعد ظاهرة خطيرة كونه يمس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يترتب على اغترابه لها نتائج وخيمة لكل الطرفين "الموظف" و"المنظمة" غالباً تنتهي بنتائج غير مرضية.

تعتبر ظاهرة الاغتراب الوظيفي ظاهرة إنسانية لها وجود في مختلف أنماط الحياة، حيث أضحت منظمات اليوم تمتلئ بالشواهد وأصناف شتى من مظاهر عدم الرضا وفقدان الانتماء الوظيفي والتنظيمي، أرجعت أسباب هذه المظاهر السلبية إلى ظاهرة الاغتراب الوظيفي، اختلف الكثيرون عن جذوره وأسبابه، فبعضهم يرى أن المجتمع هو المسئول عن إيجاد الاغتراب، في حين يرجع آخرون مصادر الاغتراب إلى البيروقراطية الإدارية في التنظيمات وإلى الانخفاض في مستوى التفاعل الاجتماعي داخل محيطه وخارجه، وإلى القصور في العلاقات الإنسانية في العمل. كما أثار موضوع أداء العاملين هو الآخر اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، فهو يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين، وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، فالأداء مرتبط بانتماء الموظف أو تغربه عن تلك المؤسسة لذلك نحن بصدد دراسة أثر الاغتراب على أداء العاملين.

إشكالية الدراسة:

استناداً على ما تقدم، تتجسد إشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها في التساؤل التالي:

ما مدى تأثير الاغتراب الوظيفي من خلال (العزلة الاجتماعية، العجز، اللامعيارية واللامعنى) على ضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة؟

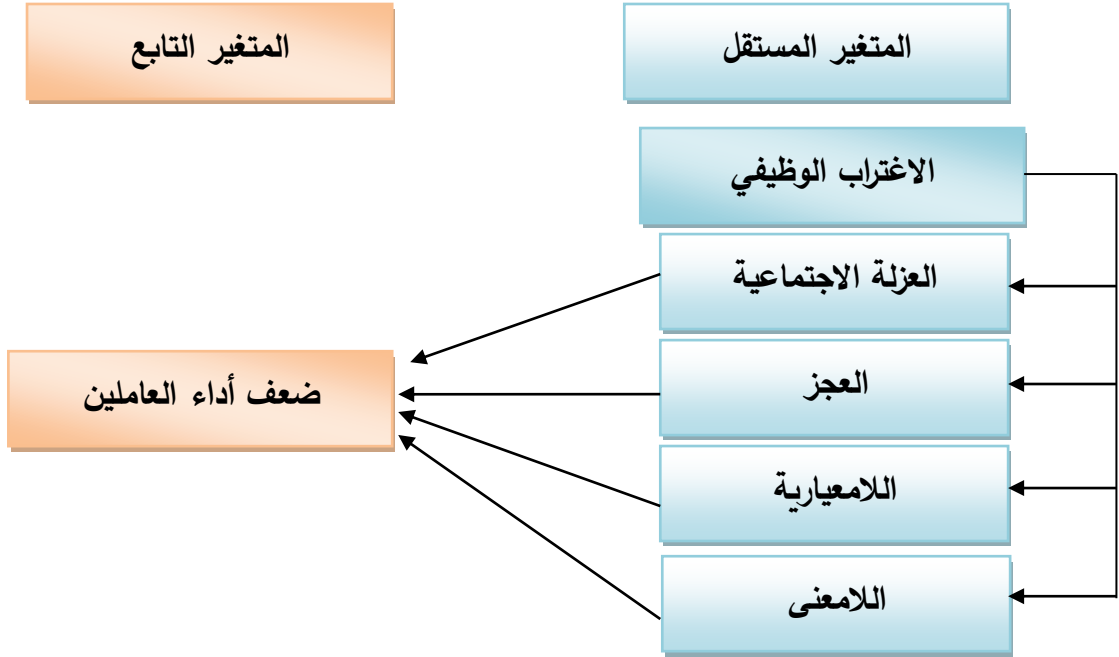
هذا التساؤل الذي سنسعى إلى الإجابة عليه من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى إدراك ووعي المؤسسات محل الدراسة بخطورة الاغتراب الوظيفي ودوره في ضعف أداء العاملين؟
2. هل توجد علاقة بين الاغتراب الوظيفي وضعف أداء العاملين ضمن المؤسسات محل الدراسة؟
3. كيف يمكن أن يؤثر الاغتراب الوظيفي في ضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة؟

مقدمة عامة

فكان نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم 01: نموذج افتراضي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على الدراسات السابقة

فرضيات الدراسة:

تتطلق فرضية الدراسة من محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتسألاتها الفرعية، وقد حاولنا قدر المستطاع خلق انسجام بينهما وبين الإطار النظري والميداني من جهة وهدف الدراسة من جهة أخرى، حيث كانت مفسرة لمتغيرات النموذج، على هذا الأساس جاءت الفرضية كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

لا يساهم الاغتراب الوظيفي في تدني وضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

مقدمة عامة

الفرضيات الفرعية:

1. لا تسعى المؤسسات إلى التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي لتحقيق أداء عالي للعاملين.
2. لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الاغتراب الوظيفي وضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.
3. ليس للاغتراب الوظيفي أثر إيجابي على ضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

إن من أهم أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ حداثة الموضوع وقلة تناوله بالدراسات بحيث تعتبر ظاهرة جديدة كونها تربط الأداء الوظيفي بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالعاملين؛
- ✓ حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تساهم في زيادة قدرتها على النجاح والاستمرار؛
- ✓ إضافة علمية جديدة إلى التخصص المدروس وكذا تزويد المكتبة بمرجع جديد حول موضوع الاغتراب الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في محاولتها تجديد مواضيع البحث من خلال دراسة الاغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، حيث تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

أ- الاعتبارات النظرية:

- حيث من الممكن أن تشكل الدراسة الحالية إضافة نوعية تستفيد منها الدفعات اللاحقة، يمكن الاستعانة بها عند إعداد الدراسات والبحوث المتعلقة بمتغيرات الدراسة أو القريبة منها؛
- التركيز على إحدى الجوانب السلوكية للعاملين في المنظمات من حيث خطورتها إذا نقشت بين أوساطهم؛

مقدمة عامة

- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تحديد المظاهر السلوكية للاغتراب وقياسها، ومن ثم الاستفادة من نتائجها في توجيه المنظمات نحو اتخاذ الإجراءات الوقائية أم العلاجية.

ب-الاعتبارات التطبيقية:

- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة، وما سيسفر عنها من مخرجات تساعد في الحد من مشكلة الاغتراب وتفعيل أداء العاملين؛
- محاولة تقديم مجموعة مقترحات تساهم في التقليل من مظاهر الاغتراب و تعزيز أداء العاملين؛
- تطوير برامج تختص بمعالجة الاغتراب داخل محيط العمل و القيام بالإجراءات الضرورية التي تتناول هذا الموضوع.

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة على إلقاء الضوء على مفهوم الاغتراب الوظيفي من خلال:
- محاولة قياس الاغتراب الوظيفي لدى العاملين وانعكاساته على أدائهم من وجهة نظر الفئة محل الدراسة؛
- الكشف عن أسباب الاغتراب الوظيفي لدى العاملين من وجهة نظر الفئة محل الدراسة؛
- التحقق من مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين.

هيكل الدراسة:

في هذا الإطار تم تقسيم البحث إلى فصل نظري وفصل تطبيقي، تسبقهما مقدمة عامة وتعتبهما خاتمة عامة، حيث تم التطرق في:

الفصل الأول: الذي يمثل الجانب النظري، تضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول الحديث عن الاغتراب الوظيفي والمفاهيم المرتبطة به. أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى دراسة الأداء الوظيفي بكل جوانبه. أما المبحث الثالث خصص للحديث عن علاقة الاغتراب الوظيفي بأداء العاملين.

مقدمة عامة

الفصل الثاني: يمثل الجانب التطبيقي، تضمن هو الآخر ثلاثة مباحث، المبحث الأول تضمن تقديم المؤسسات محل الدراسة. أما المبحث الثاني سنتحدث عن الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث فكان لعرض وتفسير النتائج من خلال تشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي:

دراسة عنوز عبد اللطيف ماجد (2019) بعنوان: "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس بمحافظة بلقرن".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين ظاهرة الاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس في محافظة بلقرن، حيث تم تطبيقها على عينة قادة المدارس الحكومية بمحافظة بلقرن. أسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة محافظة بلقرن جاء بدرجة متوسطة حيث جاء في المرتبة الأولى المجال الأول: الروح المعنوية والحافزية بدرجة متوسطة، في المرتبة الثانية المجال الثاني: فقدان المعايير والقيم التنظيمية، في المرتبة الثالثة المجال الرابع: غربة الذات المهنية، في المرتبة الرابعة المجال الثالث: العزلة الاجتماعية بدرجة متوسطة، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على إزالة مسببات الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس وعدم إلزامهم بالرجوع في كافة الأمور المدرسية إلى مكاتب التعليم.

دراسة الدكتور حسام محمود أبو حمور (2018) بعنوان: "الاغتراب الوظيفي وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصال الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصال الأردنية. قد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) لأبعاد الاغتراب الوظيفي مجتمعة على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية كان بدرجة عالية، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصال الأردنية. في ضوء ذلك قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: اهتمام شركات الاتصال الأردنية بتفعيل دور الحوافز وتوفيرها بعدالة وربطها بنتائج تقييم أداء العاملين. وقيام هذه الشركات بوضع أسس عادلة يتم إتباعها في الترقيات، سعياً لتحقيق مستويات عالية من الرضا لدى الموظفين تنعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي.

مقدمة عامة

دراسة مازن أكرم عبد الله حلس (2016): بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي والاغتراب الوظيفي عند العاملين في البنوك الفلسطينية -قطاع غزة، تمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل الموظفين الذين يعملون في البنوك قيد الدراسة بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي ككل؛

- وجود درجة منخفضة من الموافقة على فقرات مجال "الاغتراب الوظيفي" من وجهة نظر المبحوثين؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: العمل على مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء، وذلك لتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد لتطوير أنظمة العمل، تشجيع غيرهم على أن يحذوا حذوهم؛ ضرورة العمل على تعزيز التزام الموظفين بلوائح وأنظمة العمل من خلال عقد ورش العمل والاجتماعات لمناقشتها.

دراسة سميرة حسن أبكر (1989): بعنوان "ظاهرة الاغتراب لدى طالبات كلية البنات بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود الاغتراب لدى طالبات كلية التربية للبنات، بدراسة علاقة الاغتراب ببعض المتغيرات مثل: (الدين، الصحة النفسية، السنوات الدراسية ونوع التعليم)

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعة أولى أدبي ورابعة أدبي في مقياس فقدان المعنى ومقياس مركزية الذات؛

- بينت الدراسة أيضاً وجود فروق دالة إحصائية بين الدرجات التي تحصل عليها طالبات السنة الأولى والرابعة؛

- وجدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه بين الاغتراب والسلوك الديني لدى طالبات السنوات الأربع في الأقسام الأدبية وطالبات السكن الداخلي؛

مقدمة عامة

- كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية أيضاً بين الاغتراب والصحة النفسية لدى طالبات السنوات الأربع في الأقسام الأدبية والعلمية والسكن الداخلي.
- أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية الوعي الديني لدى الطالبات للحد من اغترابهن، والاهتمام بالنواحي النفسية لدى الطالبات للتقليل من اغترابهن النفسي.
- دراسة علي شتا (1973): بعنوان "الاغتراب الاجتماعي في ضوء نظرية التكامل المنهجي مع دراسة لظاهرة الاغتراب في النسق الاجتماعي للمصنع".
- هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاغتراب في مجال الصناعة، استخدم الباحث مقياس الاغتراب من إعدادهِ والذي تضمن عدة أبعاد، مثل سلب المعرفة، واللامعيارية، والاغتراب النفسي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها:
- أن انتشار الاغتراب بين عينة الدراسة كانت بنسب متفاوتة؛
- 30 % من العينة مغتربون بدرجة بسيطة؛
- 28 % من العينة مغتربون بدرجة دون المتوسط؛
- نسبة 10 % من العينة مغتربون بدرجة مرتفعة.
- أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالنواحي الاجتماعية للعاملين في مجال الصناعة، وضرورة معالجة مشاكلهم المادية، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم في المصنع.
- ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:
- دراسة مصطفى على البساطي (2021): بعنوان "أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي".
- هدف البحث إلى دراسة أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببورسعيد، واستخدم الباحث قائمة استقصاء تم أعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيرات البحث، والتي تمثل متغيرات التدريب الإداري (متغير مستقل) والأداء الوظيفي (متغير تابع)، توصل الباحث إلى عدة نتائج تمثلت في:
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين أبعاد التدريب الإداري، وأبعاد الأداء الوظيفي، عند مستوى دلالة معنوية (0.05)؛
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التدريب الإداري، على أبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

مقدمة عامة

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام الوثيق عند تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، مع الأخذ في الاعتبار الأهداف القصيرة والطويلة الأجل للجمعية عند تحديد تلك الاحتياجات، تقييم وتحليل نتائج التدريب مع المشرفين والمديرين التنفيذيين بصفة مستمرة، ضرورة الاهتمام بوضوح القواعد والإجراءات المتبعة بتوفير وتنفيذ التدريب.

دراسة بوالشرش نور الدين (2016): بعنوان "الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات"

هدفت الدراسة إلى معرفة الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، حيث كانت أهم النتائج المتوصل إليها هو تأثير الحوافز على أداء العاملين بشكل إيجابي وذلك لما تعكسه من انطباعات سعيدة عندهم. كانت أبرز التوصيات كالتالي: زيادة نسبة الأجور فعندما يشعر العامل بالرضا اتجاه عمله سيحرص على زيادة الإنتاجية، تحفيز الروح المعنوية عند العاملين، القيام بالترقيات الوظيفية لتشجيع العمال على الإبداع.

دراسة أبو جاسر صابرين مراد نمر، (2010): بعنوان "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجودة في تلك الوزارات وبين الالتزام والمواطنة التنظيمية، فجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- وجود عدالة تنظيمية والالتزام تنظيمي بدرجة متوسطة وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي.

جاءت التوصيات كالتالي: ضرورة تنمية وزيادة إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة، ضرورة إعادة النظر في مواد قانون الخدمة المدنية المطبق حالياً وخصوصاً فيما يتعلق بالجانب المالي.

دراسة فرطاس زوليخة (2009): بعنوان "فعالية تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية".

هدفت الدراسة إلى دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية، جاءت النتائج كالتالي:

- تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بشكل عام؛
- وسيلة لحث العاملين على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل؛

مقدمة عامة

• كشف نقاط القوة والضعف عند العاملين؛

• تهيئة الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة.

جاءت التوصيات كالتالي: الانشغال التام والعناية الفائقة في تنمية الموارد البشرية؛ اعتبار العنصر البشري هو المقياس للنجاح أو الفشل لأنه لديه بعد إستراتيجي في العملية الإنتاجية؛ استغلال قدرات وإمكانيات القوى العاملة.

دراسة قبقيب عيسى (2008): بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصال، إتحاد القرار التكنولوجي) في أداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك:

• علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة؛

• أن لأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة الأثر الكبير في أداء العاملين.

على ضوء تلك النتائج قدمت التوصيات كالتالي ضرورة وضع خطط إدارية تشجع على أداء الموظفين، تشجيع الموظفين على الدورات التكوينية في المؤسسات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية (الأردن، المملكة العربية السعودية وفلسطين) والبعض الآخر هنا في الجزائر. **في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في البيئة الجزائرية في إقليم ولاية النعامة.**

من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان علاقة الاغتراب الوظيفي بالدافعية وأثره على كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي كذلك علاقة المناخ التنظيمي بالاغتراب الوظيفي، في حين هدفت دراسات أخرى تلك التي تناولت موضوع أداء العاملين إلى بيان أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي وأخرى بعلاقة الحوافز بأداء العاملين بالإضافة إلى علاقة المناخ التنظيمي بأداء العاملين. **بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة القاطنة في ولاية النعامة.**

من حيث المنهج: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تقف على كل جوانب الموضوع بالدراسة والتحليل.

من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم: تعددت المتغيرات في ممارسات الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين، إلا أن الدراسة الحالية تعتمد في تحديد متغيرات الاغتراب الوظيفي على العناصر التي تكونه (العزلة الاجتماعية، العجز، اللامعيارية، اللامعنى)، أما ما تعلق بأداء العاملين الذي تم اعتباره المتغير التابع.

مقدمة عامة

إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدة، إلا أنها لم تشر إلى تأثير الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين، وهنا تكمن القيمة المضافة التي تسعى الدراسة الحالية إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال بحثنا، فالتغيير المستمر الذي تشهده وتعيشه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يحتم عليها ضرورة التكيف معه من خلال التقليل من مظاهر الاغتراب الوظيفي للوصول إلى الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية ومهاراتها.

صعوبات الدراسة:

- عدم وجود مصادر كافية لدراسة موضوع الاغتراب وخصوصا في الجزائر؛
- صعوبة فهم مصطلح الاغتراب لدى المؤسسات التي تمت فيها الدراسة؛
- موضوع يمس الجانب النفسي بنسبة كبيرة، هذا ما جعل إنشاء الاستبيان فيه صعوبة نوعا ما؛
- نقص المؤسسات الاقتصادية في منطقة عين الصفراء مكان الإقامة.

الفصل الأول

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

تمهيد:

إن ظاهرة الاغتراب ظاهرة اجتماعية ونفسية ومشكلة إنسانية شائعة في كثير من المجتمعات، وأحد أهم أخطر الظواهر التي تصيب العاملين في المنظمة وعلامة تدل على مرور هذه الأخيرة بأزمة حقيقية تهدد نجاحها وبقاءها. حيث انعكست صيغة الاغتراب على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة من خلال ضعف الانتماء والشعور بالعزلة عن الآخرين.

في نفس السياق نجد أن أداء العاملين يحتل مكانة خاصة داخل المنظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها. لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حيث يكون لديها أداء العاملين بها متميزاً، كما يمثل الأداء القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد يكون ظاهرة شمولية وعنصراً محورياً لجميع حقول وفروع المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمها.

في هذا الإطار وبغرض تقديم صورة واضحة لمفهوم الاغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الاغتراب الوظيفي؛

المبحث الثاني: أداء العاملين؛

المبحث الثالث: علاقة الاغتراب الوظيفي بأداء العاملين.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

المبحث الأول: الاغتراب الوظيفي

يعد مفهوم الاغتراب ظاهرة إنسانية يتميز بها الإنسان دون غيره من الكائنات، فهو الكائن الوحيد الذي يستطيع أن يفصل عن ذاته وقد يفصل عن مجتمعه أو عن كليهما معاً، وتختلف درجة الإحساس بالاغتراب باختلاف الظروف التي تحيط بالفرد، إضافة إلى أن الأفراد يتباينون في شدة إحساسهم بالاغتراب، إذ أن مشكلة الاغتراب تعد ظاهرة بارزة ومتميزة في العصر الحديث، لأنه عصر يعكس أزمات سياسية واجتماعية وفكرية وأخلاقية، ولعل ذلك ما جعل مصطلح الاغتراب لا يمكن التعامل معه على أنه مفهوم مطلق وواضح إذ لا يزال في حقيقة الأمر يشوبه الكثير من الغموض والتداخلات، لذلك أستخدم هذا المصطلح بدلالات مختلفة ظهر الكثير منها بشكل يفتر إلى التمييز بشدة إلى درجة الحد الذي لا يمكننا فيه التحديد بوضوح من هو المغترب.

المطلب الأول: الاغتراب وأبعاده.

الفرع الأول: التطور التاريخي للاغتراب

بتعقب المسار التاريخي والإيديولوجي لمفهوم الاغتراب يتبين لنا طبيعة التغيرات البنائية، والوظيفية التي طرأت على مفهوم الاغتراب "فقد بدأ استخدام مفهوم الاغتراب على المستوى الكيفي لدى لوك، وهوبس وجروتس وجان جاك روسو، توماس مين، وفي فلسفة التاريخ عند هيجل باعتبارهما المنبعين الأساسيين للنظريات السوسيولوجية المبكرة".

الواقع أن مفهوم الاغتراب قد تبلور بصورة منطقية قائمة على الفهم النسقي عند هيجل، الذي اهتم بفهم الجانب البنائي والجانب الدينامي لظاهرة الاغتراب.¹

أستخدم مصطلح الاغتراب في توظيفات متنوعة في التراث الديني، النفسي، الفلسفي، وظهر هذا التنوع في استخدام مصطلح الاغتراب بعد ذلك كونه نتيجة مصاحبة لاختلاف الاتجاهات الفلسفية، السيكولوجية، السوسيولوجية، التي اهتمت بتناول هذا المفهوم منذ أول استخدام فلسفي له في نظرية العقد الاجتماعي.

معظم التحليلات المعاصرة تكاد تجمع على أن أول من استخدم مصطلح الاغتراب بشكل منهجي منظم هو هيجل في الفلسفة الألمانية في أواخر القرن الثامن عشر ومستهل القرن التاسع عشر، بعد ذلك استخدم ماركس مصطلح الاغتراب في مخطوطات عام 1844، وفي أجزاء أخرى من مؤلفه رأس المال، ذلك في تحليله لطبيعة العلاقات الاجتماعية في النسق الرأسمالي للإنتاج.²

¹ علي شتا، "نظرية الإغتراب من منظور اجتماعي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1973، ص 135-136.

² الزغل وعصبيات، "الشباب والإغتراب دراسة ميدانية من شمال الأردن"، دار النشر جامعة مؤتة عمادة البحث العلمي، الأردن، 1990، ص 49.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

حسب شاخت فإن مفهوم الاغتراب قد استخدم خلال الحرب الباردة باعتباره ملتقى للغرب والشرق وللماركسية والوجودية، استخدمه هيجل في كتابه "ظاهريات العقل الكلي"¹، (العقل المغترّب عن ذاته، الثقافة)، وفي فصل آخر من هذا الكتاب بعنوان (العقل المتيقن من ذاته، الأخلاق). كان ذلك في عام 1807.

الفرع الثاني: مفهوم الاغتراب في اللغة، عند الفلاسفة وفي الإسلام:

بالرغم من تعدد الكتاب والأبحاث في مجال الاغتراب سواء في مجال الفكر الإداري أو في مجال علم النفس الذين تناولوا موضوع الاغتراب، إلا أنه لا يوجد تعريف أو عوامل مسببة أو مظاهر موحدة للاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنظمات².

أولاً: مفهوم الاغتراب لغة:

يعني مصطلح الاغتراب في اللغة العربية أن اغترّب يعني ابتعد ونأى، ويعني تغرب وانفصل ويشير في العلوم الاجتماعية إلى عملية القطيعة والانفصال التي تقع بين الذات والعالم الخارجي وهو يعني الخلل العقلي أو انفصال الفرد عن ذاته³. ونقول تغرب فهو غريب والجمع غرباء والغرباء هم الأبعاد والتغريب هو النفي عن البلد، وأيضاً النزوح عن الوطن، ويقال غربت الشمس، تغرب غروباً أي بعدت وتوارت في مغيبها⁴.

يعود الأصل الذي اشتقت منه الكلمة الإنجليزية Alienation الدالة على الاغتراب من الكلمة اللاتينية Alienatio المستمدة من Alienare بمعنى ينقل أو يحول أو يسلم أو يبعد، وهذا الفعل مأخوذ من كلمة لاتينية أخرى هي Alienus بمعنى الانتماء إلى الآخر وهي مشتقة أيضاً من كلمة Alius بمعنى الآخر⁵. المعنى اللغوي لكلمة اغتراب تاريخياً له سياقات أربع وهي⁶:

1.1 السياق القانوني: حيث استخدم في القانون الروماني بمعنى النقل والتسليم واستنبط هيجل معنى الاغتراب من معرفته بالقانون فاعتبر النقل والتسليم عنصراً يؤلفان ما يمكن تسميته بالحركة الجدلية للاغتراب.

2.1 السياق النفسي الاجتماعي: تشير كلمة اغتراب هنا إلى ما يحدث للفرد من اضطرابات نفسية وعقلية وما يشعر به من غربة وجفاء مع من حوله.

¹ شاخت ريتشارد، "الإغتراب"، ترجمة كامل يوسف حسين، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1980، ص 7-8.

² جلال إسماعيل شبات، "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية دراسة حالة"، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2012، ص 4.

³ فاروق السيد عثمان، "القلق وإدارة الضغوط النفسية"، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص 18.

⁴ منصور حسن عبد الرزاق، "الانتماء والاغتراب"، دار جرش للنشر والتوزيع، خميس مشيط، الأردن، 1989، ص 10.

⁵ محمود رجب، "الاغتراب"، سيرة مصطلح، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1989، ص 31.

⁶ شاخت ريتشارد، مرجع سبق ذكره، ص 63.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

3.1 السياق الديني: وردت كلمة اغتراب في الترجمات والشروح اللاتينية فيما يتعلق بالخطيئة كالانفصال عن الله.

4.1 السياق السيكلوجي: يعني الاغتراب فقدان الوعي وعجز أو فقدان القوى العقلية أو الحواس.

ثانياً: مفهوم الاغتراب عند الفلاسفة:

يعتبر الاغتراب الذاتي من أهم مفاهيم الاغتراب وأصعبها، وقد اختلفت آراء الفلاسفة في تعريف الاغتراب:¹

مفهوم الاغتراب عند هيجل (1770-1831):

يعد هيجل أول فيلسوف يتناول مفهوم الاغتراب بطريقة منهجية وواضحة، حيث أستخدم مصطلحين في اللغة الألمانية للدلالة على مفهوم الاغتراب عنده، أحدهما Enataeusserung أي خارج أو اغتراب، الثاني Entfremdung أي اغتراب بمعنى انفصال أو انقسام وعدم التعرف على الذات، يشير المصطلح الأول إلى المفهوم الإيجابي للاغتراب الذي يتمثل في تخارج الروح على نحو إبداعي في الطبيعة، أما المصطلح الثاني فيشير إلى المفهوم السلبي له الذي يتمثل في عدم قدرة الذات على التعرف على ذاتها في مخلوقاتنا من الأشياء الطبيعية. وهذا ازدواج في الدلالة -عند هيجل -.

مفهوم الاغتراب عند فيورباخ (1804-1872):

يرى فيورباخ أنه لا يتم الكشف عن الاغتراب إلا من خلال فلسفة الدين، فالاغتراب أساساً هو الاغتراب الديني، والاغتراب الديني هو أساس كل اغتراب فلسفي، أو اجتماعي نفسي أو بدني، فإذا كان الاغتراب هو انقلاب الأنا إلى آخر، فإن هذا الانقلاب يحدث أساساً في تحول الإنسان إلى الله قبل أن يتحول الإنسان إلى عمل، أو إلى نظام أو إلى مؤسسة.

مفهوم الاغتراب عند فرويد:

أن الإنسان عدو الحضارة، لأنها تقوم على كبت الغرائز، وأن الإنسان يمارس الكبت للتخلص من الشعور بالقلق والضيق الذي يعانیه بسبب ورود عوامل متضاربة القيم والأهداف فيبعد عن شعور تلك الرغبات والدوافع.

مفهوم الاغتراب عند إريك فروم:

¹ عودة محمود عبد الله سعيد، "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، ص 23.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

نجد في كتابه "المجتمع السليم" يتنازل موضوع الاغتراب من زاوية الشخصية وتطورها، وأوضح أن الاغتراب هو نمط التجربة، ويرى الفرد نفسه فيها كما لو كانت غريبة عنه فيصبح منفصلاً عن نفسه. يعرفه بأنه نمط من الخبرة، من خلالها يرى الفرد نفسه كمغترب، فهو يشعر أنه غريب عن نفسه حيث لم يرى ذاته كمركز لعالمه أو خالق لأفعاله ولكن أفعاله ومرتباتها تصبح لها السيادة يطيعها ويخضع لها.¹

مفهوم الاغتراب عند اميل دور كايم (1858-1917):

الاغتراب بصورة ضمنية في تحليله لما سماه "بالأنوميا" أو تحليلًا لمعايير، فهو يعتقد أن سعادة الإنسان لا يمكن تحقيقها بصورة مرضية ما لم تكن حاجات متناسبة أو متوازنة مع الوسائل التي يمتلكها لإشباعها، فإذا كانت الحاجات تتطلب أكثر مما يستطيع أن ينال تشبع بطريقة مناقضة لما يحقق رضاه فإنه يشعر بالألم وخيبة، إذ تفكك القيم والمعايير الاجتماعي بحيث لا تتمكن من السيطرة على السلوك الإنساني وضبطه وبالتالي تفقد القيم والمعايير.²

مفهوم الاغتراب عند سيمان (1983):

أن من أسباب الشعور بالاغتراب عن الذات هو الشعور باحتقار الذات بمعنى انخفاض تقدير الذات أي شعور الفرد بتقدير سالب نتيجة الوعي بالتباعد بين الذات المثالية المفضلة والذات الواقعية.

ثالثاً: مفهوم الاغتراب في الإسلام:

فكرة الاغتراب بكل معانيها، وجدت في صميم الفكر الإسلامي الديني، والفلسفي على حد سواء. فمن الناحية الدينية نجد فكرة الاغتراب عن الله ترد في أكثر من موضع في القرآن الكريم، فمثلاً في قصة آدم عليه السلام عندما اخطأ وأكل من الشجرة، ومن ثم خرج من الجنة واغترب عن الله تعالى، قال تعالى ﴿وَقُلْنَا يَا آدَمُ اسْكُنْ أَنْتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ وَكُلَا مِنْهَا رَغَدًا حَيْثُ شِئْتُمَا، وَلَا تَقْرَبَا هَذِهِ الشَّجَرَةَ فَتَكُونَا مِنَ الظَّالِمِينَ، فَأَزَلَّهُمَا الشَّيْطَانُ عَنْهَا، فَأَخْرَجَهُمَا مِمَّا كَانَا فِيهِ، وَقُلْنَا اهْبِطُوا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ وَلَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَاعٌ إِلَى حِينٍ﴾ سورة البقرة: الآيتان (35،36).³

الاغتراب بالمعنى الإسلامي هو اغتراب الإنسان عن الحياة الاجتماعية الزائفة الجارفة، واغتراب عن النظام الاجتماعي غير العادل، وحين بعث النبي محمد صلى الله عليه وآله وسلم، ودعا إلى الإسلام، ولم

¹ صلاح الدين أحمد الجماعي، "الاغتراب النفسي الاجتماعي وعلاقته بالتوافق النفسي"، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 56.

² إقبال محمد ورشيد صالح، "الاغتراب، التمرد"، الطبعة الأولى، دار صنعاء، عمان، 2011، ص 201.

³ القرآن الكريم، سورة البقرة، الآيتان ، رقم 35-36.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

يستجيب له في أول الأمر إلا نفر قليل، واعتنق الواحد منهم تلو الآخر الدين الحنيف، أصبح المستجيب للدعوة الإسلامية غريباً في حيه وقبيلته، غريباً بين أهله وعشيرته، يتحمل الأذى وينال منه وهو صابر على ذلك في سبيل الله عز وجل، وكان المسلمون في أول الدعوة الإسلامية مستضعفين مشردين خرجوا من ديارهم وهاجروا من بلادهم، حيث كانوا غرباء بين الناس. جاء عن أبي هريرة رضي الله عنه عن الرسول صلى الله عليه وسلم انه قال: "بدأ الإسلام غريباً وسيعود غريباً، فطوبى للغرباء، قيل: ومن الغرباء يا رسول الله قال: "الذين يصلحون إذا فسد الناس " حديث صحيح رواه مسلم في صحيحه¹.

أثبتت الهجرة النبوية أن الدعوة والعقيدة يتنازل لهما كل حبيب وعزيز وأليف وأنيس، والمقصود هنا هو مناصرة المسلمين الأوائل للرسول الكريم في بداية الدعوة الإسلامية، التي بدأت في مكة المكرمة، حيث تنازلوا عن كل مغريات الحياة في سبيل نصرته نبيهم ودينهم، وعن كل ما جلبت الطبائع السليمة على حبه وإيثاره، وقد كانت مكة فضلاً عن كونها مولداً ومنشأً للرسول عليه الصلاة والسلام مهوى الأفئدة، ففيها الكعبة (البيت الحرام)، الذي جرى حبه فيهم مجرى الروح والدم، ولكن شيئاً من ذلك لم يمنعه هو وأصحابه من مغادرة الوطن ومفارقة الأهل، حينما ضاقت الأرض على هذه الدعوة وتكرر أهلها لها.²

الفرع الثالث: مفهوم الاغتراب الوظيفي

الاغتراب الوظيفي وهو ما يسميه بعض الكتاب والمفكرين اغتراب عن التحكم (فقدان القوة)، ويقصد به أيضاً الاغتراب الإنتاجي والاغتراب الاستهلاكي، ويرتبط الاغتراب المهني أو الوظيفي بعدة متغيرات نفسية واجتماعية، وهو شعور بالانفصال النسبي عن العمل ببعض متعلقاته أو جميعها.³

يعرّف الاغتراب الوظيفي أيضاً بأنه الشعور بالقطيعة من قبل الموظفين، والذي يظهر من خلال ضعف علاقتهم بالمنظمة وشعورهم بأن وظيفتهم ليست ذات معنى وغير مجدية في جوانب حياتهم الأخرى، ويتسبب في الاغتراب الوظيفي عدة عوامل مثل عدم وجود فرصة للمشاركة في صنع القرار وضعف، التواصل بين الموظفين، قلة فرص الترقية والنمو وكذلك الشعور بالعجز داخل المنظمة. والاغتراب الوظيفي يشير إلى ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة ومستوى الاندماج، وهذا الاندماج قد يكون نفسياً أو مهنيًا.⁴

¹ أبي هريرة، صحيح مسلم.

² سميرة أبكر، "ظاهرة الاغتراب لدى طالبات كلية البنات بالمملكة العربية السعودية"، بدون نشر، 1989، ص، 13-20.

³ عبد الحميد محمد كمال الدين السيد، "نظرة تحليلية في تقويم الفاعلية للمنظمات"، مجلة الإدارة، مسقط، السنة العاشرة، العدد 33-34، 2008.

⁴ حسام محمود أبو حمور، "الاغتراب الوظيفي وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية"، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، السنة 2018، ص، 100.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

يعرفه "ميشال" هو عبارة عن حالة معرفية معقدة للانفصال النفسي عن العمل ناشئة من الإدراك بأن العمل ذاته غير قادر على الوفاء بالاحتياجات الشخصية والتوقعات الضرورية، إنه يعكس موقفا يهتم فيه الفرد اهتماما بسيطا بالعمل، ويؤدي العمل بطاقة بسيطة، ويعمل أساسا للحصول على مكافآت خارجية.

يرى "شيبيرد" Shiperd أن الاغتراب الوظيفي هو درجة شعور الموظف بفقدان القوة وفقدان المعنى وفقدان المعايير والتقييم الذاتي لديه في وظيفته.¹

الاغتراب الوظيفي حسب "كارل ماركس" يرتبط اغتراب الناتج بفعل الإنتاج فليس الناتج إلا خلاصة النشاط الإنتاجي أو العمل الذي يكون أيضا مغتربا والذي يشكله اغتراب العمل.

الفرع الرابع: أبعاد الاغتراب الوظيفي:

هناك اتفاق بين الباحثين على معنى مظاهر وأبعاد الاغتراب، كما ورد في الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع منها: السيد شتا 1984، أحمد النكلاوي 1989، مديحة أحمد عبادة وآخرون 1998 وذلك على النحو التالي:

1. **العزلة الاجتماعية:** يقصد بها شعور الفرد بالوحدة والفراغ النفسي والبعد عن الآخرين حتى وإن وجد بينهم، وعدم الاندماج النفسي والفكر بالمعايير الشعبية في المجتمع، فالأشخاص الذين يحيون حياة العزلة والاغتراب لا يرون قيمة كبيرة لكثير من الأهداف والمفاهيم التي يثمنها أفراد المجتمع.
2. **الاغتراب عن الذات:** يعرفها "سيمان" 1990 الاغتراب عن الذات بأنه عدم قدرة الفرد على التواصل مع نفسه وشعوره بالانفصال عما يرغب أن يكون عليه.
3. **العجز:** هو شعور الفرد بعدم على القدرة في التأثير في المواقف الاجتماعية التي يواجهها، ويعجز عن السيطرة على تصرفاته ورغباته، كما أنه لا يؤثر في مجرى الأحداث أو صنع القرارات المصيرية الحياتية، وبالتالي يعجز عن تحقيق ذاته أو يشعر بحالة من الاستسلام والخضوع.
4. **اللامعنى:** يقصد به مدى إدراك الفرد فهمه واستيعابه لما يدور حوله من أحداث وأمور عامة أو خاصة، ويعرفه "سيمان" أنه يعني توقيع الفرد أنه لن يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية للسلوك ويشير اللامعنى إلى شعور الفرد بأنه لا يمتلك مرشدا أو موجهها للسلوك والاعتقاد.²

¹ الخضر وآخرون، "السلوك التنظيمي"، الشركة العربية المتحدة للتسويق بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2010، ص 364.

² عبد اللطيف محمد خليفة، "دراسات في سيكولوجية الاغتراب"، دار غريب، مصر، 2003، ص، 37.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

5. **اللامعيارية (بالا نومييا):** أخذ "سيمان" اللامعيارية من وصف "دور كايم" لحالة الأنومي" التي تصيب المجتمع، وهي حالة انهيار المعايير التي تنظم السلوك وتوجهه، ومصطلح (بالأنومييا) يشير إلى حالة تجمع بين حالة اللامعيارية وحالة الفراغ الخلقي المتمثل في عدم الثقة في القواعد.
6. **التشوي:** هو شعور الفرد بأنه مجرد شيء لا يملك مصيره، بل تتحكم فيه قوى خارجية مستقلة عنه، والتشوي من مظاهر الاغتراب يقصد به أن الفرد يعامل كما لو كان شيئاً وقد تحول إلى موضوع فقد هويته أي فقد شخصية التي هي مركز إنسانيته.¹
7. **التطرف:** هو تعبير عن تمرد المجتمع والانفصال عن معايير القيمة والحضارية، وكذا التاريخية والاجتماعية في شكل تركة تدميرية تتجه خارج الذات في شكل سلوك يتصف بالعنف والعنصرية ضد المجتمع.²

المطلب الثاني: مصادر وأسباب الاغتراب الوظيفي

الفرع الأول: مصادر الاغتراب الوظيفي

ركزت الكثير من الدراسات على العوامل أو المحددات التنظيمية التي تؤثر على الاغتراب الوظيفي، إذا كان ليس بالإمكان حصر هذه العوامل فمن الضروري التطرق إلى أهم هذه المصادر والتي تؤدي بمفردها أو تعاضدها مع أسباب أخرى إلى حدوث الاغتراب الوظيفي أو زيادته بدرجات متفاوتة وهذه المصادر هي:³

أولاً: التخصص وتقسيم العمل: أدت الثورة الصناعية إلى إيجاد خصائص جديدة في التنظيمات القائمة كان من بينها تقسيم العمل والتخصص الوظيفي الدقيق، فقد أدت التقنية الحديثة بالذات إدخال الماكينات في نظام المصانع وعمليات الإنتاج إلى إيجاد التخصص، وهو مختلف عن تخصص في الأعمال ما قبل الثورة الصناعية، كما أن النمو الاقتصادي المتسارع جعل المجتمعات الحديثة تتصف بمستويات عالية من التخصص في البيروقراطية الكبيرة لما يحققه من كفاءة وفعالية في الأداء والإنتاج، ومع تسارع وتيرة التطور يتزايد التخصص الدقيق سواء على الصيد المعرفة والعلوم أو على صعيد العمل والتنظيم.

ثانياً: البنيان الهرمي (التدرج الهرمي): البنيان الهرمي المعقد وغير المرن يؤدي إلى الاغتراب من خلال بعد (فقدان القوة)، حيث يشعر العامل من خلال هذه الهياكل المعقدة والموضحة لطريقة تنفيذ الأعمال بحذاقها

¹ عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² إجلال محمد سري، "الأمراض النفسية"، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص 122.

³ بن الطاهر نجيب، "الاغتراب الوظيفي وتأثيره على الولاء التنظيمي للموظفين بصيغة الإدماج المهني"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، ولاية الجلفة، 2017، ص 29.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

بأنه متحكم في عمله من قبل أنظمة وأنه لا يستطيع تنفيذ عمله إلا من خلال هذه الأوامر والتعليمات وليس لديه حرية في تنفيذ العمل بطريقته هو وهذا هو معنى بعد (فقدان القوة).

ثالثا: نمط القيادة (الإشراف): تلعب القيادة دورا هاما في التأثير على أداء العمل وعلى المشاعر والاتجاهات النفسية للعاملين، وتتراوح الأنماط القيادية بين النمط المستبد (الأوتوقراطي) والنمط المشارك (الديمقراطي) والنمط الحر (الفوضوي)، كما تتدرج هذه الأنماط فيما يتعلق باهتمامات القائد أو الرئيس إلى ثلاثة أبعاد هي: الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالعمل والإنتاج والاهتمام بالعمل والعاملين معا.

رابعا: المركزية واللامركزية: يمكن النظر إلى المركزية واللامركزية باعتبارهما يمثلان طرفين مساعدين يندر وجود أي منهما كاملا وبمفرده في الحياة العملية ولا شك أن درجة المركزية تؤثر على درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد وعلى مدى استخدام الفرد لقدرته ومهارته، بحيث كلما ازدادت درجة المركزية كلما قلت حرية الفرد في اختيار طرق العمل وحرية في استخدام قدراته ومهاراته الشخصية لأداء المهام والواجبات المنوط به.

خامسا: مستوى الرسمية: هي إحدى المتغيرات التنظيمية الرئيسية التي تشير إلى مدى برمجة العمليات والإجراءات داخل المنظمة فهي التي تحكم أي تصرف في التنظيم وتحدد مدى حرية الاختيار لدى الأفراد الأداء أي عمل وللرسمية آثارها على المنظمة والعاملين خاصة فيما يتعلق بالاتصالات وتوافر فرص الإبداع والابتكار، حيث أن تصميم وتحديد إجراءات العمل في المنظمة يعتبر من سمات الرسمية.

تؤدي الرسمية إلى زيادة الميل إلى الجمود والروتينية في أداء الأعمال، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الشعور بالملل وقلة روح الإبداع، هذا المصدر يدخل في بعد (فقدان القوة) حيث يحدث الاغتراب من خلال شعور الفرد بأنهم يخضعون في تنفيذ أعمالهم لإجراءات محددة وتعليمات مقننة لا يمكنهم تجاوزها أو التعديل فيها.

سادسا: نمط العلاقات السائدة بين أفراد جماعة العمل: يشير مفهوم جماعة العمل إلى تلك الجماعة التي تتكون داخل المنظمة لممارسة نشاط معين على أساس التفاعل والاتصال المستمر لتحقيق الأهداف المشتركة، ويعتبر الفرد جزءا من تلك الجماعة يؤثر ويتأثر بها.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

الفرع الثاني: أسباب الاغتراب الوظيفي

هناك من يحرص بعض المسببات للاغتراب الوظيفي ويعبر عنها بصورة أخرى حيث يذكر منها:

أ- الاغتراب الوظيفي الناجم عن سلبيات الإدارة البيروقراطية: حيث أوصت العديد من الدراسات بعدم اللجوء إلى هذا النوع من الإدارة في المؤسسات والمنظمات، ومن أهم صورها محاصرة العامل بالروتين، فالمشكلة الإنسانية مع الروتين أنه يسبب إزعاج وقلق واللامبالاة فهو لا يحب عمل شيء غير مفيد.¹

ب- فقدان روح الألفة والمودة داخل محيط العمل: حيث أن العلاقات الاجتماعية السليمة والودية تشكل شرطاً لا غنى عنه لتأقلم الفرد مع وظيفته، حيث أنها تساعد على تشكيل اتجاه الفرد تجاه العمل، وأن نزوع الفرد الالتصاق في العمل والمنظمة قد يكون جزءاً من عملية انتماء اجتماعي أكبر تكمن جذورها في محاولة الفرد غرس قيم واتجاهات الآخرين في ذاته وبذلك يقلل شعوره بالاغتراب.²

ت- عوامل تعود إلى المنظمة: من بين هذه العوامل التكنولوجية المستخدمة في المنظمة؛ ضعف الفعالية الإدارية؛ الخلل في التقارير وكفاءة الأداء؛ ضعف نظام الحوافز وخضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية؛ والعمل في مواقع مختلفة في المنظمة تسبب التمييز بين موظفيها كانهاء التهوية والإضاءة في أماكن معينة.³

ج- عوامل تعود إلى العاملين في المنظمة: من بين هذه العوامل عدم الثقة بالنفس والمخاوف المرضية والقلق والإرهاب الاجتماعي، كذلك غياب الإحساس بالتماسك والتكامل الداخلي في الشخصية، ضعف أحاسيس الشعور بالهوية والانتماء والشعور بالقيمة والشعور بالأمن، كل هذه العوامل تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي.⁴

¹ الخضر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 364.

² عنوز عبد اللطيف ماجد، "الاغتراب الوظيفي ومصادره"، مجلة الإدارة العامة، المجلد التاسع، العدد 2، القطاع الصحي الأردني، عمان، الأردن، ص 349.

³ عودة محمود عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁴ دروزة سوزان صالح والقواسمي دينا شكري، "أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، الأردن، 2014، ص ص، 300-301.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

المطلب الثالث: الآثار السلبية للاغتراب ومبادئ التغلب عليه

الفرع الأول: الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي

تظهر نتائج الاغتراب الوظيفي على مستوى الفرد والمجتمع، فيما يلي يتبين ذلك:¹

أولاً: نتائج الاغتراب الوظيفي على مستوى الفرد

- **عدم الرضا عن العمل:** يسعى الفرد إلى تحقيق نوعين من الرضا أن تحقق ميوله من جهة وأن تحظى بما يريده الآخرون من جهة أخرى، حتى على إشباع حاجاته الاجتماعية فإذا أُجبر على التخلي عما تميل إليه ذاته في سبيل متطلبات الجماعة له، يكون عند ذلك في حالة اغتراب تسبب له عدم الرضا في العمل.
- **العدوانية والتخريب:** الذي يؤدي إلى الإحباط الحاد وإلى ظهور السلوك العدواني تجاه الفرد والأشياء مثل: الاعتداء، تعطيل الآلة، أو البطء في إنجاز المهام المكلف بها.
- **ترك العمل والغياب:** إن الضغط وترك العمل والغيابات المتكررة يعتبران من الأشكال المناسبة للعامل للانسحاب من الوظائف التي يعاني فيها من مستوى عالي من الضغط.
- **تمرد العامل على زملائه:** يظهر من خلال المناوشات والخصومات التي يخلقها العامل كالتعبير عن سخطه وكرهه للعمال الآخرين، قد يكون هذا التمرد نتيجة نفسية أو اجتماعية أو مهنية، وهذا ما يفسر فقدان ذاتية العامل داخل جماعة العمل.

ثانياً: نتائج الاغتراب الوظيفي على المجتمع

- **سوء التكيف والتعرض للأزمات النفسية:** الأمراض النفسية والانحرافات بشتى اتجاهاتها ومختلف صورها وخاصة منها الخروج على النظام أو التمرد بكل أشكاله وفقدان الحس الاجتماعي.
- **التراجع والهامشية:** هناك الكثير من الناس ممن يعجزون عن التكيف لحركة المجتمع باتجاه مواكبة الاندفاع وراء المغامرات المالية وتحقيق المكانة الاجتماعية الأرفع، ومن أسباب ذلك استمرارهم في التمسك بالقيم التقليدية، مما يعرقل موائمة سلوكه مع التغيرات الاجتماعية الجارية.
- **العزلة وتآكل الانتماء:** تكون بارزة غالباً في المجتمعات الحديثة الغربية والتي تكون قائمة على الفردية دون الاهتمام بروح الجماعة وكذلك ضمور التواصل بين سكان المدن الحضرية وبروز الحواجز النفسية والاجتماعية التي تسبق المسافات التفاعلية بينهم.²

¹ خالد حواس، "المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية دراسة ميدانية بولاية المسيلة"، أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2018، ص 146.

² المرجع السابق، ص 147-148.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

الفرع الثاني: مبادئ التغلب على الاغتراب الوظيفي

إن مشكلة الاغتراب الوظيفي من أعقد المشكلات، لكن قبل محاولة إيجاد الحلول لها والبحث عن أساليب علاجها ووضع الإستراتيجيات الكفيلة لمواجهتها، ينبغي الإشارة بإنجاز بعض المبادئ العامة مستمدة في مجموعها من مبادئ الصحة العامة ومبادئ الصحة النفسية ومبادئ التحليل النفسي، والعلاج النفسي ومبادئ علم النفس التربوي، ومبادئ العلاقات الإنسانية وهذه المبادئ هي:¹

1. الاستقرار الوظيفي: إن رغبة المنظمات في تحقيق الاستقرار لأعمالها يحتم عليها توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بها، ولا يتم إلا من خلال تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين، والذي يعد مؤشرا للسعادة، والرضا النفسي ويخلق جوا من الولاء والانتماء التنظيميين.

2. الرضا الوظيفي: معظم الأمراض التي قد تصيب الأفراد العاملين، وما يرتبط بها من اضطرابات صحية في المنظمات، وما ينتج عنها من ملل وعدم تحدي في الوظيفة ترتبط بضغط العمل، وبالتالي فإن التغلب على ضغوط العمل يؤدي إلى رضا العاملين والذي بدوره يؤدي إلى التغلب على الشعور بالاغتراب في بيئة العمل.

3. العدالة التنظيمية: تحتاج المنظمات من العاملين أداء يتجاوز الوصف الوظيفي لضمان استمرارها وتطورها، هذا الأمر يتعلق بمستوى العدالة والإنصاف بصورة نزيهة في مكان العمل، حيث أن العدالة التنظيمية تلعب دورا مهم في القدرة على تقادي الاغتراب في العمل.

4. إشباع الحاجات: تسعى بعض المنظمات إلى مساعدة العاملين بها على إشباع حاجاتهم الوظيفية المشروعة مثل: الحاجات الاجتماعية، الأمان، التقدير والإنجاز، أما إذا لم يكن اهتمام بهذه الحاجات، فإن ذلك يؤدي إلى ضعف القدرة لدى الفرد، وبالتالي الانفصال الذي يؤدي به إلى الاغتراب عن نفسه وعن الآخرين.

5. تدريب العاملين: تهتم الإدارات المختلفة في منظمات الأعمال بتحسين مهارات العاملين الخاصة بالعمل في كل المستويات الإدارية، وذلك من أجل زيادة قدراتهم وتنمية الأداء الجيد، الذي يساعد العاملين على التغلب على الصراع، التوتر والاغتراب داخل المنظمة.

6. المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة الترابط بين العاملين والمنظمة، حيث أن الشعور بمشاركة الرأي والأخذ به من قبل الإدارة، يعتبر وسيلة لتدعيم الانتماء، وبالتالي يؤدي إلى القضاء على السلبية أو الاغتراب داخل المنظمة

¹ جلس عبد الله أكرم مازن، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص 38.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

المبحث الثاني: أداء العاملين

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم انتشاراً واستعمالاً في بيئة المؤسسات، ويحظى باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة ليصل بالمنظمة إلى أسمى أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومعايير تقييمه

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.

تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرف اندرود الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأنه ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته.¹

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

يمكن البدء بتعريف مفهوم الأداء الوظيفي بخلاصة عدة تعريفات تم استنتاجها من الأدبيات ذات العلاقة، حيث أن الأداء الوظيفي عبارة عن النتائج والمخرجات التي قام الموظف بتحقيقها أو إنجازها والمرتبطة بالأهداف التنظيمية وتساهم فيها.²

• الأداء هو "ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تحدث تغييراً في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية، مواد أولية وآلات... الخ إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بمواصفات فنية ومعدلات محددة.

• أنه عملية إدارة القرارات التنظيمية التي تهدف إلى تدعيم قدرات الأداء للعاملين بالمنظمة في الأجل الطويل"، فضلاً عن كونها تمثل فن صياغة وتنفيذ القرارات التنظيمية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافه.³

¹ الطالب عيسى قبوقب، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم قسم علم النفس وعلوم التربية كلية العلوم الإنسانية جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 94.

² مصطفى على البساطي، "أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير المهني في إدارة الأعمال التطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة، بورسعيد، مصر، 2021، ص 56.

³ فائزة خير الله ناصر وعادل خير الله ناصر عبد الله، "ظاهرة الاغتراب الوظيفي (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها) بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد 37، ديسمبر 2020، ص 153.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

- 1 كما أن الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المختلفة التي يتطلبها عمله، وتتمثل في حضوره إلى مكان العمل وانتظامه فيه، وبذل الجهد المطلوب منه بالكمية والنوعية والنمط المحدد، الاتصال برئيسه وتلقي إرشاداته والتفاعل مع زملائه، استخدام الأدوات والمعدات والمستلزمات المعاونة له للقيام بالنشاطات المطلوبة.¹
- يعرف كذلك بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفؤ المدرب".²

- يعرف أنه "قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يكمن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".³

الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء

- يمكن القول بأن عملية التقييم ومعاييرها تتمحور حول ما يلي:
- رد فعل المتدربين التي تتمثل بشعورهم الإيجابي أو السلبي اتجاه البرنامج؛
- مدى فهم واستيعاب المتدربين لما تعلموه وتدريبوا عليه؛
- مدى تذكر المتدربين لما تعلموه في بيئة عملهم بعد عودتهم إليها وانتهاء تدريبهم وتتميتهم، وهذا ما يسمى بعمق التعلم؛
- مدى التغير الذي حدث في أداء وسلوك المتدربين نتيجة تطبيقهم لما تعلموه، وذلك أثناء أدائهم لوظائفهم، هذا يستدعي قياس التغير الذي حدث في مجال الإنتاجية والتكلفة، جودة الأداء، سرعته وزمنه؛
- مدى التغير الذي أحدثه برنامج التدريب والتنمية في اتجاهات المتدربين وشعورهم نحو أعمالهم والمنظمة بشكل عام وجعلها ايجابية؛
- عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقيات بعد تدريبهم وتنمية قدراتهم.⁴

¹ بولشرش نور الدين، "الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، جانفي 2016، ص 27.

² حسام محمود أبوح، "الاغتراب الوظيفي وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 26، عمان، أبريل 2018، ص 11.

³ عاشور أحمد صقر، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 21.

⁴ فرطاس زولخه، "فعالية تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، جامعة سعيده، 10-11 نوفمبر 2009، ص 8-9 .

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

المطلب الثاني: أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: أهمية الأداء

يمكن اعتبار الأداء الوظيفي ذو أهمية قصوى لعمل المنظمات، وتتبع هذه الأهمية من فكرة أن فعالية وكفاءة الأداء الفردي للموظفين تؤثر على إنتاجية المنظمات وبالتالي الأداء العام للمنظمة، من خلال التأثيرات الإيجابية للقيادة على الموظفين يتم تحفيزهم للوصول إلى أقصى إمكانيات للفرد داخل المنظمة، والمساعدة كذلك في تحسين قيمة المنظمة.¹

يكتسب أداء العاملين أهمية كبيرة في حياة أي مؤسسة، تتمثل في:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها كما أنها تحتاج إلى عدة موارد وتتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي وغير ملموسة مثل عمليات تقييم الخدمات في المجالات المختلفة. والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه يرتبط بالموارد البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة وإلى قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة الجهد وعمل المورد البشري وبذلك تحقق الربح. وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعل الوصول إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربح. أي أن أهمية أداء العاملين تكمن في دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

- للأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة فإن كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها.

- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

- استثمار قدرة الفرد على العمل بما يحقق أهداف المؤسسة وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية، التي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.²

¹ مصطفى على البساطي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص 92.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة فيه

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر في أداء العاملين، منها ما يقع تحت سيطرة الفرد العامل والكثير منها هو خارج سيطرته، وعلى الرغم من أن هذه العوامل قد تؤخذ بوصفها أعذاراً إلا أنها يجب أن تؤخذ بالاعتبار لأنها حقيقية موجودة بالفعل ويمكن تصنيف هذه العوامل المؤثرة في أداء العاملين إلى ثلاثة أصناف، يحوي كل صنف مجموعة من المؤثرات الفرعية.¹

أولاً: عوامل تنظيمية

تتعلق بفلسفة المؤسسات والسياسات والإجراءات والطرق الإدارية المستخدمة مع العاملين وتضم:

1. **أسلوب الإدارة:** تعتبر العلاقة بين المدير وموظفيه علاقة تكاملية، وأسلوب المدير في تعامله مع موظفيه أحد العناصر الرئيسية التي تضمن أداء الأعمال الموكلة إليهم بفعالية، فالمدير يوجه الموظفين لتنفيذ متطلبات العمل وفق توجه معين، فالبعض منهم ينهج أسلوب الحزم في قراراته وله مبرراته في ذلك، والبعض الآخر ينحى أسلوب التسلط لفرض قراراته وقناعاته. مما لا شك فيه أن التسلط له أثر سلبي على معنويات العاملين مما قد يؤثر بالتالي على أدائهم وإنتاجهم، ولتلافي هذه الحالة ينبغي على المدير أن يكون حازماً في لين ولين في حزم بمعنى أن يطلب إنجاز المهمة المطلوبة بالشكل الصحيح مع المحافظة على الروح المرحية والعلاقة الإيجابية دون أن تظهر عليه علامات التسلط وهنا يرجع الأمر لحكمة المدير الإدارية وخبرته العملية، فالأسلوب الإداري الأكثر فعالية لضمان إنجاز الأعمال بانسيابية هو الأسلوب الذي يعمل على تحقيق المعادلة الصعبة وهي إنجاز العمل وتحقيق الأهداف مع المحافظة على العلاقات الصحية بين العاملين سواءً تطلب المشاركة أو الحزم أو حتى استخدام التزام لو تطلب الأمر لكن في أضيق الحدود.²

2. **التصميم التنظيمي:** هو عبارة عن البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية المتعلقة بمختلف الأعمال والأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة، إضافة لذلك يبين أنماط الاتصالات وشبكات العلاقات ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام لابد أن يتسم بالمرونة، إن هذه الخصائص تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات

¹ راوية محمد حسين، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 211.

² محمد آل سعد، "المدير بين سندان تدني مستوى العاملين ومطرقة تحقيق أهداف المنظمة"، مجلة التنمية الإدارية، العدد 98، المملكة العربية السعودية، أوت 2012، ص 31.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية¹.

3. **العدالة الوظيفية:** هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين². تعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، حيث تعتبر قيمة ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المؤسسة، يمثل تدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين فإن عدم العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمؤسسة، لذلك يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لأن العدالة التنظيمية تصب في السعي العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المؤسسة³.

4. **الاتصالات الداخلية:** إن نمط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم، ومن خلالها يتم نقل المعلومات والبيانات والأفكار لتحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة، وتعتمد الاتصالات على طبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ إنها تؤثر وتتأثر به عادة، حيث أن الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً لخلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم⁴.

ثانياً: الظروف المادية للعمل

تتمثل في العوامل المادية التي تحيط بالعامل أثناء قيامه بالعمل وهي:

1. **الإضاءة:** تعتبر الإضاءة في بيئة العمل من العوامل الطبيعية عامة، فالإضاءة السليمة ضرورة ملحة للقيام بالأعمال على أكمل وجه، وتكمن مخاطر الإضاءة في ضعف تدريجي في قوة الإبصار نتيجة إجهاد عصب العين بالإضافة إلى التأثير على الجهاز العصبي المركزي مما يؤدي إلى سرعة الشعور بالتعب والإجهاد ونقص القدرة على أداء العمل⁵.

¹ حمود خضير كاظم، "السلوك الإداري"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 48.

² صابرين مراد أبو جاسر، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 12.

³ المرجع السابق، ص 8.

⁴ محمود عبد الرحمن وإبراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، غزة، المجلد 16، العدد 1، جانفي 2008، ص 37.

⁵ خديجة بن طيبة، الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مصنع الأجر spmc بتقريت"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2012، ص 9.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

2. **الضوضاء:** هي الخليط المتناثر من الأصوات التي تنتشر في جو العمل حيث تؤثر على نشاط العاملين فتقلل من إنتاجهم فضلا عن الآثار الجانبية التي تحدثه على المدى الطويل من أثر على الصحة والروح المعنوية للعاملين.¹

3. **درجة الحرارة:** ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا فإن كفاءة الفرد تقل فيه كلما ازدادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدلات المناسبة في مكان العمل، حيث ارتفاعها أو انخفاضها يسبب ضيقا لدى العامل كما تؤثر على النواحي الفسيولوجية للعامل مما يزيد إحساس العامل بالضيق ويقلل كفاءته في العمل.²

4. **التنظيم المادي للعمل:** يقصد به مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في أتمة العمل وتحديثه من حين لآخر، وما تضيفه من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع، إن توافر التكنولوجيا المناسبة يؤثر إيجابا على كمية وجودة الخدمات والإنتاج، وكذلك على تخفيض الوقت اللازم لذلك وبالتالي تخفيض الجهد المبذول.³

5. **خامسا طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، إذ أن العمل الروتيني الرتيب يؤدي إلى حدوث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث أو التطوير، حيث أن العامل غالبا ما يشعر بعدم أهمية جدوى عمله، أما الأعمال التي تتسم بالتحسن والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف.⁴

ثالثا: عوامل شخصية

تتمثل السمات والميزات الموجودة لدى الفرد العامل وتضم:

1. **مستوى التعلم:** قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالالتزام التنظيمي الذي يؤدي إلى رفع الأداء، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المؤسسة، وكان التزامه لمهنته أكبر، كلما أثر على مستوى الالتزام التنظيمي لديه بالانخفاض، ومن وجهة أخرى كلما ارتفع

¹ خديجة بن طبة، مرجع سبق ذكره، ص 11 .

² المرجع السابق، ص 13 .

³ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص 35 .

⁴ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص 38 .

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي.

2. **عدد سنوات الخدمة:** تعتبر من العوامل التي لها تأثير على أداء العاملين حيث كلما زادت مدة الخدمة زاد تعلق الفرد بالمؤسسة، والعكس صحيح أي في حالة مدة الخدمة القصيرة فيكون الالتزام التنظيمي منخفض وهذا ينعكس بانخفاض الأداء.¹

3. **درجة المعرفة بالعمل ومتطلباته:** نعني به افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه أو أن تكون اختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة فيصيبه الشعور بعدم السيطرة على عمله مما يؤدي إلى شعوره بالضغط.²

4. **رغبة العامل وأخلاقياته في العمل:** كلما كان الأفراد ينظرون إلى المؤسسة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المؤسسة زاد الالتزام التنظيمي وبذلك الأداء الوظيفي.³

يجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات في الجهد والقدرة والاتجاه وأن أي خلل في هذه العوامل يمكن أن يؤثر في أداء الفرد، فضلاً عن ذلك فإن تأثيرات هذه العوامل تتفاوت حسب أهميتها فيما يخص الفرد العامل، فمثلاً السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود وبالطريقة نفسها فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال غير صحيح للقدرات الموجودة لدى الأفراد العاملين.⁴

لذا فإن على الإدارة أن تهتم بهذه العوامل وتسخرها بشكل إيجابي لزيادة فاعلية وكفاءة أداء العاملين، وهذا يكون عن طريق:

1) توفير بيئة مؤسسية مدعمة تستخدم طرائق إدارية كفئة وناجحة يقل فيها عوائق الأداء؛

2) توفير ظروف عمل جيدة للعاملين؛

3) اختيار العاملين الأكفاء الذين يمتازون بقدرات ومهارات وخبرات عالية.⁵

المطلب الثالث: خطوات تحسين الأداء .

¹ صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص 385.

³ صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁴ بشير عباس العلاق والطائي حميد، "تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 373.

⁵ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 201.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء من خلال التركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين وذلك بتطوير معايير وتقنيات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء للعنصر البشري، وقد يتم التحسين في الأداء من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل المادية أو يكون التحسين بإعادة التنظيم أو إعادة هيكلة التنظيم، كما يجري تحسين الأداء عادة بتطوير التقنيات للوصول بأداء المؤسسة على أحسن المستويات. هناك أساليب عديدة لتحسين الأداء هي:¹

الفرع الأول: تحسين أداء الموظف

يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين عناصر الأداء، يمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور هي:

- **التركيز على نواحي القوة:** أي اتخاذ اتجاه ايجابي عن الفرد. بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها الفرد في الأداء، فيوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف، في العمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه وتبني هذه المواهب وعدم قتلها.
 - **التركيز على المرغوب:** توفير الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الأعمال الموكلة إليهم من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يقوموا بالأعمال التي يحبون أدائها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني بأن الفرد يترك أو يهمل عمله لمجرد أنه لا يحب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.
 - **ربط الأهداف بالشخصية:** يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته الشخصية وإن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المرغوب.
 - **تحسين الوظيفة:** إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق مستوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة كالاتي:²
- أ. **المهام الضرورية:** أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.

¹ ريهام زيد الحلبي، "مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين"، رسالة ماجستير في علم النفس العام، كلية التربية، جامعة دمشق، 2016، ص74.

² ريهام زيد الحلبي، المرجع السابق، ص75.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

ب. **المهام الملائمة:** العمل على تحديد الجهة الملائمة، والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوافر لديهم مهارات وصلاحيات. لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.

ت. **تصميم الوظيفة:** يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين وهما توسيع نطاق الوظيفة و إثرائها ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة و الهدف من ذلك هو زيادة الارتباط مابين الموظف وما هو مطلوب منه القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.

ث. **تبادل الوظائف:** أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد و زيادة حماس الموظف باستمرار .

ج. **التكليف بمهام خاصة:** يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

• **تحسين الموقف:** إن الموقف أو البيئة تتيح فرصا للتغير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.

• **التخطيط لمكان العمل:** من حيث إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيه التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين انسياب العمل، والقضاء على الوقت الضائع.

• **الجدول:** يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل الذي يجب عليهم انجازه في الوقت المحدد والمناسب.

• **المشرف:** أي إعادة النظر في عملية الإشراف، وتحقيق درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين، لئتم زيادة الكفاءة الإنتاجية لأبد من توجيه العامل وتكوينه تكوينا مهنيا ونفسيا، بحيث يؤدي ذلك إلى قيام العامل بدوره بشكل فعال. ومع انسجام عوامل الإنتاج الأخرى والعوامل الفنية والاقتصادية والإدارية والتنظيمية، ومن ثم تتحقق زيادة الإنتاج وتعود بالفائدة على العمال وأصحاب الأعمال وعلى المجتمع.¹

¹ ريهام زيد الحلبي، مرجع سبق ذكره، ص76.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

المبحث الثالث: علاقة الاغتراب الوظيفي بالأداء

تمهيد:

إن الشخص الذي يزاول مهنة أو عملاً فنياً تتاح له الفرصة لاستغلال كل قدراته وتحقيق أهدافه الحيوية، الأمر الذي يحقق له الرضا والسعادة النفسية. فالاختيار غير الموفق للمهنة له أثر كبير على الصحة النفسية للفرد، فقد يختار الإنسان عملاً أو مهنة لا تثير حماسه أو اهتمامه، ولا تشبع رغباته وميوله، ولا تتفق مع قدراته واستعداداته، الأمر الذي يؤدي إلى شعوره بالضعف والاضطراب من جهة وضعف إنتاجيته من جهة أخرى، قد يحدث نتيجة لذلك أن يتعرض الفرد إلى الأخطار أو أن يرتكب الأخطاء، أو أن يقوم كذلك بإسقاط مشاكله على غيره من زملاء العمل، أو أفراد الأسرة كمجال للتنفيس عن انفعالاته، ربما ينحرف أو يعتدي أو تسوء معاملته ويمكن أن ينتهي به الأمر بترك العمل أو الفصل.

المطلب الأول: كفاءة الأداء وفاعليته

أولاً: كفاءة الأداء:

يشير مصطلح كفاءة الأداء إلى القدرة على تحقيق المطلوب انجازه، وبالتالي فهي عنصر من عناصر النمو والتقدم للأفراد وللمنظمات، وهي تتطلب وجود رغبة لدى الأفراد في أعمالهم وقدرتهم عليه كي يستطيعون إتقان عملهم، فعنصري القدرة والرغبة هما محدد الكفاءة، وذلك في تحقيق أعلى حد ممكن بالنسبة للمخرجات مقارنة بالمدخلات، وقد تستخدم كلمة الإنتاجية لتعني الكفاءة إذ أنها تعني استخدام عناصر الإنتاج للحصول على سلعة أو خدمة معينة بأقل جهد ممكن وبأقل تكلفة وبأقصر وقت، حيث إن موضوع الكفاءة يركز على الكمية والنوعية والكفاءة في استخدام عناصر الإنتاج¹.

¹ حسام محمود ابو حمور، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

ثانياً: فاعلية الأداء

يشير مفهوم فاعلية الأداء إلى القدرة والنجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، فإذا نجح المديرون في تحقيق أهداف المنشأة فإنهم يصفون بأنهم فعالون، وهكذا فإن الفاعلية تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة. كما تعني الفاعلية درجة تحقيق الأهداف، ومدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة للحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة ذات القيمة من أجل استمرار نشاطها، حيث يمثل النجاح درجة تحقيق الأهداف في الأجل القصير إحدى درجات الفاعلية والتي تعني مدى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل، والذي يعني أن تحقيق الفاعلية يستلزم تحقيق تراكمات من النجاحات، لأن النجاح قد لا يعني بالضرورة تحقق الفاعلية.¹

من المعروف أن الاستقرار النفسي وما يتمتع به العامل من التكيف مع أهداف المؤسسة اللذان يؤديان إلى زيادة الإنتاج، لأن لكل مؤسسة هدفاً معيناً غالباً ما يكون اقتصادياً، ولكن دون تجاهل ما يقوم به عمالها من جهود، ولهذا لا بد من أن يكون لهذه المؤسسات هدفاً آخر وهو تحقيق الرضا والاشباع لهؤلاء الأفراد. إن السر الكبير وراء الإدارة الواعية، هو القدرة على تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسات الاقتصادية وبين الأهداف الشخصية لكل فرد من الأفراد العاملين بها يعود بفائدة تحسين العلاقات الإنسانية. وبهذا فقط يمكن تحقيق الرضا والاشباع الشخصي والتعاون التام بين أفرادها، وبالتالي تحسين الأداء الفعلي.²

المطلب الثاني: اتجاهات تأثير الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين:

إن العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والأداء يمكن تحديدها من خلال الإجابة عن السؤال الآتي : هل ارتفاع الاغتراب الوظيفي يؤدي إلى ضعف الأداء؟ أو العكس هو الصحيح؟. لا شك أن اغتراب الموظف وعدم رضاه عن عمله له تأثير سلبي في العديد من العوامل الخاصة بالعمل مثل نسبة الغياب، والعلاقة بين الزملاء والعلاقة مع الإدارة والقيادة، ودوران العمل، والغياب بمبررات غير صحيحة مثل التمارض، والعلاقة مع جمهور المستفيدين ... الخ، وقد أشار الفكر الإداري المعاصر إلى ثلاث اتجاهات خاصة بتأثير الاغتراب الوظيفي على الأداء، وهي:

¹ حسام محمود ابو حمور، مرجع سبق ذكره ، ص13.

² حمود محمد علي وملهم كامل عبد الرحيم حسين، "دراسة أثر الكلال البدني والعقلي على أداء العاملين بالصناعة"، مشروع تخرج كلية الهندسة والتقنية، جامعة وادي النيل، مصر، 2009، ص 33.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

الاتجاه الأول: الاتجاه السلبي

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن هناك علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي والأداء، بمعنى أنه كلما زاد الاغتراب الوظيفي انخفض معدل الأداء، والعكس صحيح. ويؤيد هذا الاتجاه (هورثون) نتيجة لدراسات قام بها في الثلاثينات من القرن العشرين حيث يرى أن عدم الاهتمام بالعاملين من حيث إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية في العمل والاستماع لشكواهم، وإهمال مشاركتهم في الإدارة يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، ومن ثم الاغتراب عن العمل نتيجة عدم إشباع حاجاتهم، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء وجودته وقد ذهبت عدة دراسات سابقة في هذا الاتجاه من مثل دراسات المطرفي 2005، بن زاهي 2007، العسال 2009، الدوسري 2011 وسعيد 2017.¹

الاتجاه الثاني: الاتجاه الإيجابي

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الاغتراب الوظيفي نتيجة لعدة عوامل داخل العمل، مثل عدم الحصول على المكافآت التي ترتبط بدورها بالإهمال في العمل، وعدم قيام العامل بالمهام المكلف بأدائها. ويؤيد هذا الاتجاه (فروم)، الذي يعتبر أن الاغتراب يكون نتيجة للأداء الذي تتبعه عواقب سلبية، حيث إنه يشعر العامل أن معاناته من أسباب الاغتراب، مثل عدم الترقية أو الاغتراب المالي. الخ، مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بانخفاض أدائه عن المعدلات المطلوبة، وهذا سوف يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد لزيادة معدلات أدائه حتى يصل إلى الأسباب التي تدفعه للرضا عن العمل.²

الاتجاه الثالث: الاتجاه الطردي

لا يرى هذا الاتجاه أي أهمية لتأثير الاغتراب الوظيفي في أداء العاملين، ويفترض هذا الاتجاه أنه في بعض الأحيان يكون الموظف يعاني من حالة الاغتراب الوظيفي ولكن ذلك ليس له تأثير في مستوى أدائه ونوعيته، وأنه في بعض الأحيان يمكن زيادة الأداء بالضغط أو باستخدام الأساليب الديكتاتورية في القيادة، ومن ثم يكون مستوى الأداء مرتفع على الرغم من وجود الاغتراب الوظيفي. صنف المغتربون عن ذاتهم بثلاث فئات:³

¹ فائزة خير الله ناصر بن عبد الله وعادل خير الله ناصر بن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 153-154.

² شعليل بن بخيت المطرفي، "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 61.

³ بن زاهي منصور، "الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، دراسة ميدانية بشركة سونطراك بالجنوب الجزائري"، أطروحة دكتوراه علوم في علم نفس العمل، جامعة قسنطينة، 2007، ص 57.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

1. الفئة الأولى "المنسحبون":

حيث يميلون إلى الانسحاب من النسق الاجتماعي ويهربون من المواجهة، وقد يقيمون حول أنفسهم شرانق يختبئون بداخلها، فهم بلا أمل يعيد لهم إرادتهم، وهناك من يلوذ بانسحابه إلى أمور سطحية هامشية لا صلة لها بأهدافه، وقد تتعدّد حالة البعض من هؤلاء فتصبح عندهم الحياة بلا معنى وغير محتملة.

2. الفئة الثانية "النشطاء":

حيث يميلون للتضاد والمعارضة والتمرد وخلق الأشياء الجديدة وابتداع الطرق والأساليب التي تنفذهم من اليأس الذي هم فيه، وهذا النمط يمثل الجانب الإيجابي من الاغتراب الذي يصبح فيه وعي الفرد لذاته ووعيه للعالم الخارجي مصدراً لتحريره من الواقع الخارجي الذي يعيشه.

3. الفئة الثالثة "المتظلمون"

هذه الفئة تقف بين فئة المنسحبين وفئة النشطاء، وتمثل الذين يذعنون للعام أكثر من استجاباتهم للمطالب الخاصة، فهم يميلون للتوافق مع الأنشطة العامة دون أن يكونوا قادرين على استيعابها، وكثيرا ما تغلب عليهم المواقف البراجماتية مع إحساسهم بفقدان السيطرة وعدم القدرة على التأثير بالحوادث والأجواء التي تدور من حولهم.¹

إن المغتربين وظيفيا هم أكثر معاناة من الاكتئاب من غير المغتربين، كما أنهم أقل ثقة بالآخرين عموما مما دعا البعض إلى الاستنتاج بأن أصول الاغتراب قد تكون نفسية، كما أشار آخرون إلى علاقة الاغتراب الوظيفي بالشعور بعدم الرضا، عدم الانجاز وباللافة الاجتماعية. عموما كما أشارت الدراسات إلى علاقة الاغتراب الوظيفي بنقص الفرص وحرية الاختيار المتاحة لأفراد المجتمع وعلاقته بالهوة الواصلة بين لأفراد ومراكز القوة في المجتمع الناتجة عن التنظيم البيروقراطي المتعاطم وتزايد متطلبات التدرج الوظيفي.²

¹ شعيل بن بخيت المطرفي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² بن زاهي منصور، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

خلاصة الفصل:

تعد مشكلة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين من أهم المشاكل التي تعاني منها أغلب المنظمات بالرغم من امتلاكهم للكفاءات من الأفكار الإبداعية والمعلومات الموجودة، من المفروض أن يتم الاستفادة منها في حل المشاكل وتطوير وتحسين آلية العمل ويرجع السبب في ذلك إلى البيروقراطية والعوامل التنظيمية والنفسية.

يعتبر الأداء سلوك الفرد داخل المنظمة والمجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في إحداث التغيير المطلوب وضرورة تحفيزه وتحسين أدائه للوصول إلى المستويات العالية. من خلال هذا يعتبر مستوى الأداء العلاقة التي تربط الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين بحجة أن الموظفين الذين يتلقون الثناء لا يميلون فحسب إلى مواصلة العمل لدى مؤسساتهم، إنما يقدمون أيضا أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات واستعدادات واستغلال كل الطاقات الكامنة لديهم.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد التعرض لمختلف جوانب إشكالية بحثنا المتمثلة في تحديد مفهوم الاغتراب الوظيفي بأبعاده من جهة وتأثير ذلك على أداء العاملين من جهة أخرى، هذا الفصل ما هو إلا إسقاط المفاهيم والمعطيات التي تم التطرق لها سابقا على مؤسسة الأشغال العمومية لولاية النعامة ومديرية الحماية المدنية الوحدة الثانية بعين الصفراء، ذلك بالتطرق إلى المباحث التالية كآتي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض النتائج.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

من أجل إسقاط المفاهيم التي عرضت في الجانب النظري على الواقع في المؤسسات الجزائرية تنصب الدراسة التطبيقية على مؤسسة الأشغال العمومية لولاية النعامة والوحدة الثانية بالعين الصفراء للحماية المدنية وذلك لتدعيم الدراسة من الناحية التطبيقية.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة مؤسسة الأشغال العمومية

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة الأشغال العمومية

أنشأ مختبر الأشغال العامة الغربية (LTPO) نتيجة إعادة هيكلة LNTPB الكبيرة السابقة، التي تأسست في الجزائر العاصمة منذ أكثر من قرن. LTPO هي شركة مساهمة اقتصادية عامة، رأس مالها قدره 22600000 دينار جزائري وتنتمي إلى مجموعة LCTP كما هو موجود ويمتد في جميع أنحاء غرب الجزائر، فإن هيئة LTPO هي هيئة فنية منظمة بطريقة تلبي جميع طلبات مديري المشاريع والهيئات والشركات المتعاقدة فيما يتعلق بالدراسات الجيوتقنية لبناء التربة والهياكل التي يجب أن تكون استقرت ودراسات وتحليلات مواد البناء، وإنشاء صيغ الهيدروليكية والبيتومينية وكذلك مراقبة الجودة لمواقع البناء في قطاع BTPH .

الفرع الثاني: مكانتها في السوق

يتمتع LTPO بأكبر تجربة كمختبر BTPH في غرب الجزائر (أكثر من 125 عامًا ...) هذه التجربة، التي تم توفيرها لجميع أصحاب المصلحة في هذا المجال، يتم الاستفادة منها من خلال جميع الدراسات والتحقيقات التي تم إجراؤها وكذلك من خلال نقل الميراث للخبرة المكتسبة في هذا المجال عن طريق الأجيال - المديرين التنفيذيين. بعد أن أثبتت مهاراتها وولاءها في جميع الأوقات، أنشأت LTPO نفسها كشريك موثوق وموثوق به لأصحاب المشاريع والمقاولين والشركات في مجال الأشغال العامة والبناء والهيدروليكا.

الفرع الثالث: التزاماتها

يلتزم LTPO بسياسة إنشاء نظام الجودة كعملية للتقدم والتحسين. يشكل هذا الإجراء، للأشخاص المسؤولين عن المختبر، الوسائل المناسبة لتلبية احتياجات وانتظار جميع أصحاب المصلحة في الشركة. ويشترك في تطوير وتدريب الوكلاء في قطاع الأشغال العامة والبناء وغيرها. كما ترحب بانتظام بالطلاب والمتدربين من الجامعات والكليات ومعاهد الأشغال العامة والهندسة المدنية.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الفرع الرابع: مزاياه

LTPO هي منظمة فنية تلبي احتياجات سلطات التعاقد أو مديري المشاريع أو الإدارة أو الشركة. إن المعرفة الفنية لموظفيها الموروثة من LNTPB وخبراتهم الرأسمالية التي تم تطويرها خلال أكثر من ثلاثة عقود من الأنشطة العملية، تسمح لـ LTPO بالاستجابة لجميع الطلبات بفضل الأصول التالية:

- البعد الإقليمي قوي من خلال وحداته القطاعية الأربع (وهران ، تلمسان ، تيارت ، بشار) وفروعها التي تغطي المنطقة الغربية بأكملها من البلاد؛
- تشغيل شبكة المختبرات المختلفة مما يجعل من الممكن حشد جميع الموارد المادية والبشرية للاستجابة لأكثر البرامج طموحاً؛
- إمكانات المهندسين والفنيين مدعومة بالخبراء؛
- وسائل التحقيق المادية عالية الأداء ووفق المعايير والمتطلبات الدولية؛
- الالتزام الكامل بنظام الجودة؛
- وسائل التحقيق المادية؛
- الكفاءة والامتثال للمعايير؛
- المتطلبات الدولية؛
- الالتزام الكامل بنظام الجودة.

الفرع الخامس: اختصاصاته

لدى LTPO قوة عاملة من 389 موظفًا، 43 ٪ منهم من المهندسين والمديرين التنفيذيين المتخصصين

في:

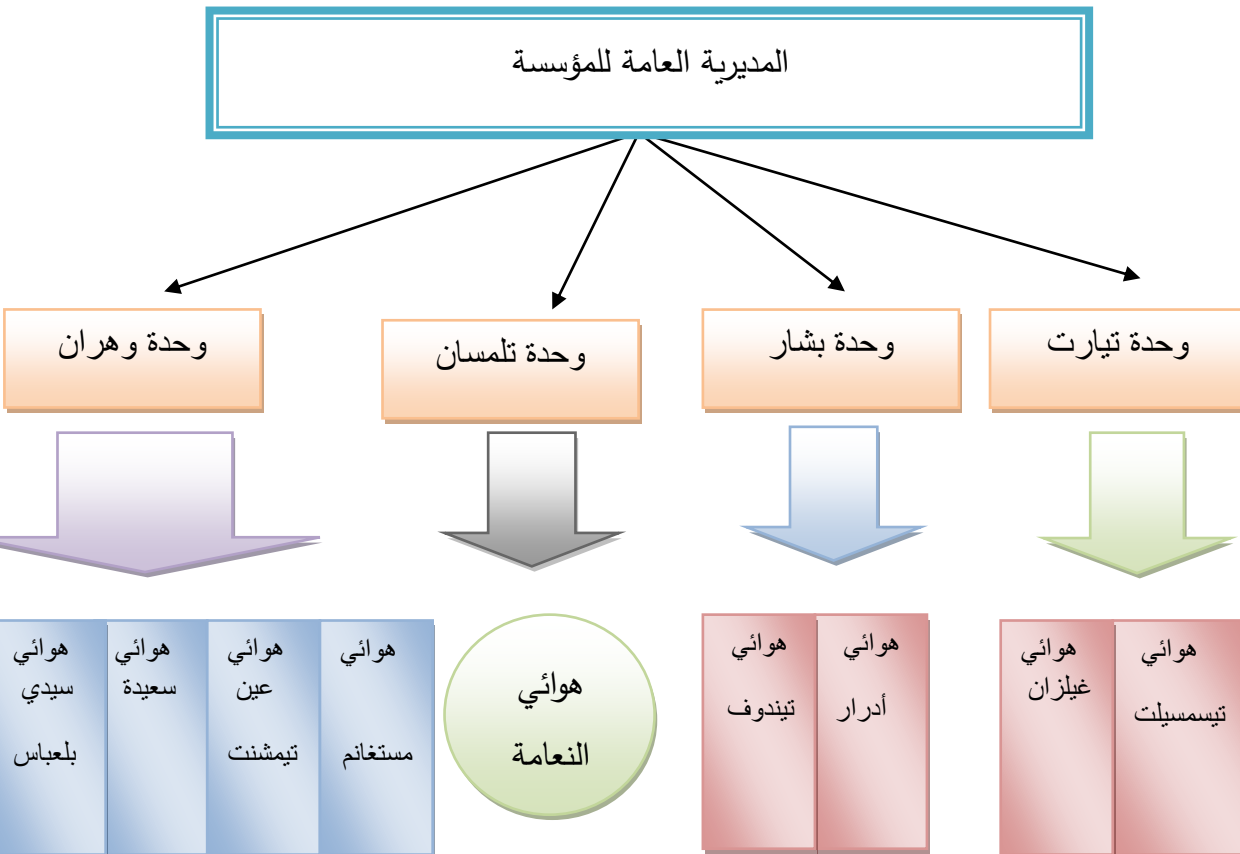
- ✓ أشغال عمومية؛
- ✓ هندسة مدنية؛
- ✓ ميكانيكي الأرض؛
- ✓ الجيولوجيا والجيوفيزياء؛
- ✓ الكيمياء الفيزيائية للمواد؛
- ✓ مقالات في الموقع؛
- ✓ اختبارات المعمل.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الفرع السادس: إنجازاته الرئيسية

- ✓ المطارات: السانية وهران، برج باجي مختار تمنراست، بشار، بوشكيف تيارت...؛
- ✓ الطرق: رافين بلانك وهران، فاليسيس وهران. RN. الطريق السريع شرق غرب؛
- ✓ الانهيار الأرضي: حسين معسكر، مؤسسة روكاد تلمسان...؛
- ✓ الموانئ: وهران، بيثوية، بوزجار، الجزائر؛
- ✓ بناء: 4000 وحدة سكنية في أرزيو، 6000 وحدة سكنية في وهران...؛
- ✓ خزانات التل؛
- ✓ سلسلة الهياكل: جسر الزبانة، التقاطع الشرقي، التقاطع الغربي، تقاطع الباهية؛
- ✓ الدراسات الجيوتقنية للمباني المنتشرة في جميع أنحاء غرب البلاد؛
- ✓ الفنادق: رويال وشيراتون

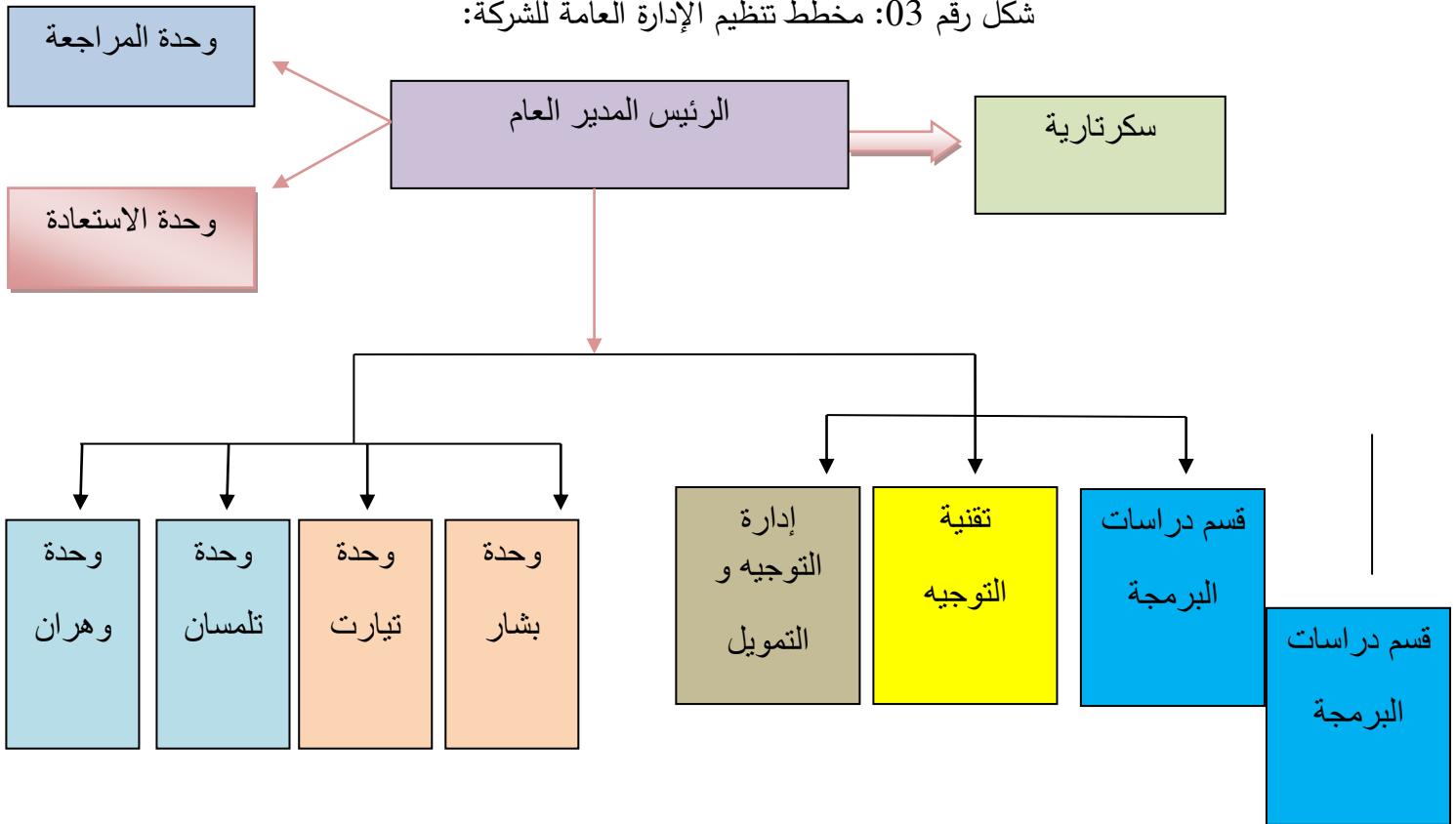
شكل رقم 02: الوحدات التابعة لمؤسسة الأشغال العمومية



الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

شكل رقم 03: مخطط تنظيم الإدارة العامة للشركة:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

المطلب الثاني: مديرية الحماية المدنية

الفرع الأول: تعريف الحماية المدنية

الحماية المدنية مرفق عمومي مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات، حيث تأسست في 24 أبريل 1964، مؤسسة تابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، في 20 فيفري 1976 أصبحت سلك من أسلاك الأمن وشعارها الإنقاذ أو الهلاك وطبيعة نشاطها تقني إداري. كما أن طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية والنمو الديموغرافي للبلاد، حيث تتمتع بتنظيم إداري تقني علمي (لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة به).

الفرع الثاني: المهام الأساسية للحماية المدنية

هناك عدة مهام للحماية المدنية، تتمثل المهام الأساسية لها فيما يلي:

- الوقاية والتدخل أثناء الكوارث الطبيعية والتكنولوجية؛
- التغطية الأمنية لمختلف التظاهرات وحراسة الشواطئ؛
- تقديم الإسعافات في مختلف الحوادث؛
- البحث عن التائهين في الصحراء؛
- إخماد الحرائق بمختلف أنواعها؛
- إعداد الدراسات الوقائية للوقاية من مختلف الأخطار؛
- القيام بحملات التحسيس والتوعية من مختلف الأخطار؛

الفرع الثالث: التنظيم الإداري المحلي وهيكله مصالح مديرية الحماية المدنية

أولاً: التنظيم الإداري المحلي لمديرية الحماية المدنية بولاية النعامة

بمقتضى المرسوم التنفيذي 92-54 المؤرخ في 12 فيفري 1992 م والمتعلق بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية على مستوى كل الولايات، وبالتالي ضبط قواعد سيرها وهيكلتها، وتنظيمها. في ظل هذه المعطيات التنظيمية الجديدة فإن مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية تتولى تنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية والمنصوص عليها في المادة 02 من نفس المرسوم كما تقوم المديرية على مستوى الولاية بالأمر بصرف الاعتمادات المخولة لها. تتمثل المصالح المنصوص عليها في المادة 02 من المرسوم السابق الذكر في:

✓ مصلحة الوقاية؛

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

✓ مصلحة الحماية العامة

✓ مصلحة الإدارة والإمداد

ثانيا: هيكله مصالح الحماية المدنية على مستوى ولاية النعامة

بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 مارس 1994 والمدرجة تحت رقم 2679 بتاريخ 06 أكتوبر 1994 والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية فإن هذه الأخيرة قد تم تنظيمها على شكل مكاتب مختصة من خلالها تقوم المصالح بمهامها حسب المناطق، وقد أدرجت ولاية النعامة ضمن المنطقة الثالثة والتي تتشكل من الولايات: النعامة، أدرار، أم البواقي، تمنراست، إليزي، تندوف، واد سوف، بسكرة، غرداية، البيض، تيسمسيلت، المسيلة، بشار، ورقلة. وجاء في تنظيم المصالح كما يلي:

1. مصلحة الوقاية (SP): تتألف من المكاتب التالية:

➤ مكتب الدراسات والإحصائيات.

➤ مكتب الخرائط والأخطار الخاصة.

المكلفة بما يأتي:

✓ تتابع وتراقب تطبيق التنظيم وتدابير الأمن المطبقة في مجال الوقاية؛

✓ تجري دراسات المخاطر والأمن لفائدة مؤسسات وهيئات عمومية أو خاصة وتشارك في الدراسات ذات الصلة

لمختلف الهيئات الموجودة في تراب الولاية. بمهام الحماية المدنية؛

✓ تعد خطط الوقاية أو تأمر من بعدها وتراقبها؛

✓ سلامة الأشخاص والممتلكات وتنظمها؛

✓ تبادر بحملات الإعلام والتوعية بشأن المخاطر.

2. مصلحة الحماية العامة (SPG): تتألف من مكاتب: مكتب المخططات والعدة الأمنية ومكتب الإشارة،

المكلفة بما يلي:

✓ تعد خطط تنظيم الإسعافات وتطبيقها عند حدوث الكوارث أو تأمر بإعدادها والسهل على ضبطها باستمرار؛

✓ تقييم مختلف دوائر الإنذار وتراقب صلاحية استعمالها؛

✓ تتابع استخدام وسائل التدخل في إطار تشاوري عند حدوث الأخطار؛

✓ تنظم وتراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات؛

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

✓ تقوم بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف وتنمي روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة بالاتصال مع حركة الجمعيات ذات الطابع الإنساني.

3. **مصلحة الإدارة والإمداد:** تتألف من المكاتب التالية (SAL): مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي ومكتب المالية والمحاسبة والأملاك. المكلفة بما يأتي:

✓ تتولى التسيير غير الممركز للوسائل المادية والمالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية؛

✓ تتابع إنجاز برامج التجهيز والمنشآت وتتولى صيانتها؛

✓ تتابع وتنسق أعمال التكوين، وتسهر على تطبيق برامج التدريب والتمارين الميدانية؛

✓ تتولى تسيير المحاسبة العامة ومسك مختلف السجلات ودفاتر الجرد ودخول المعدات والإمدادات وخروجها وتتابع نشاط الحظائر وورشات الرعاية والصيانة؛

✓ تتولى تطور الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية في الولاية ضمن حدود التنظيم الخاص بهذا المجال.

الفرع الرابع: مهام عون الحماية المدنية

في بداية الأمر كان تدخل الحماية المدنية جد محدود، إذ كان يقتصر على إطفاء الحرائق البسيطة وذلك لقلة العتاد وضعف الإمكانيات وكان يطلق عليهم اسم الإطفائيين حيث كانوا تابعين للبلدية ومع حدوث التطورات والإصلاحات تطورت مهام عون الحماية المدنية وتوسع نطاقها إلى حماية الأشخاص والممتلكات وفق المرسوم التنفيذي رقم 64_129 المؤرخ في 15/04/1964.

أما حالياً فقد أضيفت لعون الحماية المدنية مهام جديدة يمكن إدراجها في النقاط التالية:

أولاً: المهام المتعلقة بالجانب الاجتماعي:

- إسعاف المرضى والمصابين ونقلهم نحو المؤسسات الاستشفائية بصفة مجانية وبدون تمييز عنصري؛
- إسعاف ضحايا حوادث الطرقات، السكك الحديدية، الطيران، والملاحة البحرية؛
- التدخل في مختلف الحوادث الناجمة عن الكوارث الطبيعية والانفجارات؛
- الغطس في أعماق البحار والسدود وإنقاذ الأشخاص الغرقى؛
- حراسة الشواطئ خلال موسم الاصطياف ضماناً لراحة المصطافين؛
- توزيع المؤونة على المنكوبين من خيم وأفرشة إلى غير ذلك عند وقوع النكبات مثل الفيضانات والزلازل والانهيارات؛

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

- تموين المواطنين والهيئات الحساسة بالماء الصالح للشرب عند الضرورة القصوى وتتعكس هذه الخدمات على نفسية المواطنين وذلك بشعورهم بالأمان والسلام كلما وجدوا من يسهر على راحتهم وحمايتهم من أي خطر محتمل يؤهلهم لتأدية أعمالهم بصفة عادية وممارسة حياتهم بصفة طبيعية.

ثانيا: المهام المتعلقة بالجانب الاقتصادي

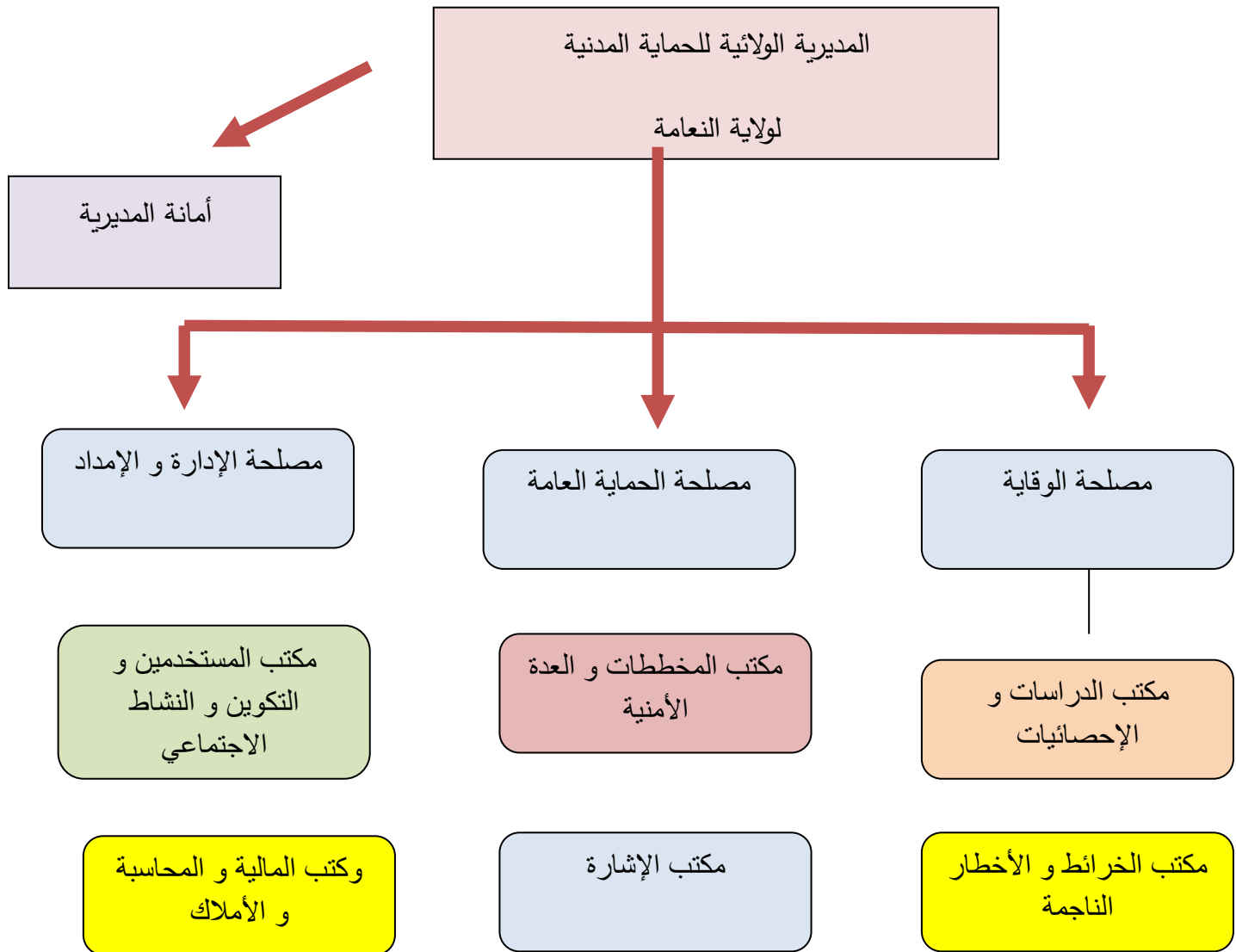
- تقدم وحدات الحماية المدنية خدمات للمؤسسات الاقتصادية على كل أنواعها من خلال التدخلات في كل خطر طبيعي أو صناعي كالحريق عند اندلاعه بالإضافة إلى التدخل عند كل حادث تتعرض له ممتلكات المواطنين وكذا عند تسربات أي مواد كيميائية خطيرة لها أضرار على صحة الإنسان والبيئة بصفة عامة؛
- ضمان تكوين أعوان الأمن لفائدة الوحدات الإنتاجية في مجال الأمن الصناعي والداخلي؛
- توفير الأمن للسائحين الأجانب كمساهمة غير مباشرة في العملة الصعبة للبلاد فهي تعد كعامل محفز لتنمية السياحة؛
- وضع جهاز موسمي متخصص في إطفاء حرائق الغابات حفاظا على التوازن البيئي وعلى الثروة الغابية خاصة حماية الأشجار المثمرة والمنتجة لمختلف الفواكه.

ثالثا: المهام المتعلقة بالجانب الأمني

- تزداد مهام الحماية المدنية في أوقات السلم من خلال المراقبة الأمنية في المؤسسات الصناعية والمستقبلية للجمهور كقاعات السينما والمستشفيات والملاعب؛
 - مواكبة عملية نقل المواد الخطرة مثل المواد المشعة؛
 - التغطية الأمنية خلال تنظيم مختلف التظاهرات الرياضية؛
 - المساهمة في تغطية عملية الانتخابات الوطنية ؛
 - تدعيم الجهاز الفني في الامتحانات المدرسية (البكالوريا، امتحان شهادة التعليم الأساسي)؛
 - المعاينات الميدانية في إطار اللجان التقنية للمنازل المهتدة بالانهيار.
- يعبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة على الأقسام والوحدات المكونة لهذه لها وكذا المهام الموكلة لأي قسم، وعليه نوضح في الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية:

شكل 04 : هيكل المديرية الولائية للحماية المدنية لولاية النعامة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين في مديرية الحماية المدنية لولاية النعامة ومؤسسة الأشغال العمومية، لتحقيق هذا الهدف تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة الأشغال العمومية وأعوان الحماية المدنية، أما عينة الدراسة فقد شملت 57 عاملا من مجتمع الدراسة الذي يشمل 82 عاملا بوحدة الحماية المدنية و20 عاملا بفرع مؤسسة الأشغال العمومية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

تم وضع 70 استمارة لغرض جمع المعلومات وتوزيعها على عمال المؤسسات، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستمارة تم توزيعها على العينة المدروسة، تم استرجاع 57 استمارة وبذلك تكون الاستمارات المسترجعة كاملة خاضعة للتحليل ثم اعتمادها في تحليل النتائج وتفسيرها أي أن نسبة الإجابة 81.42 % التي تعتبر نسبة معبرة في العرف الإحصائي في الميدان العلمي.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

1. **الحدود الزمنية:** حدد وقت جمع البيانات منذ منتصف شهر مارس إلى غاية نهاية شهر أفريل من عام 2023.
2. **الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على مديرية الحماية المدنية بالنعامة وبالتحديد الوحدة الثانية لدى العين الصفراء ومؤسسة الأشغال العمومية فرع النعامة مكتب العين الصفراء.
3. **الحدود البشرية:** شملت عدد من الأفراد العاملين بمؤسسة الأشغال العمومية وأعوان الحماية المدنية الوحدة الثانية.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهما:

1. **المصادر الثانوية:** تمت من خلال المراجعة والإطلاع على الدراسات السابقة والمراجع المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة المنشورة بالكتب، الرسائل الجامعية والمقالات العلمية المنشورة إضافة إلى المواقع الإلكترونية على شبكة الانترنت.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال:

الملاحظة: ذلك بتسجيل بعض الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات مسيري وعمال المؤسسات محل الدراسة.

المقابلة: كانت مع بعض رؤساء المصالح والموظفين.

الاستمارة: تم إعدادها بالتعاون من الأستاذة المشرفة كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قامت عينة الدراسة بالإجابة عليها، وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss ver 21)

تضمنت الاستمارة قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: خاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

القسم الثاني: هو عبارة عن محاور الدراسة حيث اشتملت على 20 عبارة موزعة على محورين مقسمة على النحو التالي:

المحور الأول: الاغتراب الوظيفي يتكون هذا المحور من 13 عبارة تعكس أبعاد الاغتراب الوظيفي حيث تم تخصيص لكل بعد من أبعاد المتغير عدد من العبارات الموضحة كما يلي:

- بعد العزلة الاجتماعية من خلال العبارات التالية: (1، 2، 3)؛

- بعد العجز من خلال العبارات التالية: (4، 5، 6)؛

- بعد اللامعيارية ممثلاً بالعبارات التالية: (7، 8، 9، 10)؛

- بعد اللامعنى من خلال العبارات التالية (11، 12، 13).

المحور الثاني: يتكون هذا المحور من 07 عبارات تجسد المتغير التابع ألا وهو أداء العاملين.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

قد تراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات العمال لعبارات الاستمارة، والمقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة على النحو التالي:

جدول رقم 01: يبين درجة مقياس ليكارت

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

بهذا تكونت الاستمارة وبشكلها النهائي من 20 عبارة بمقياس ليكارت الخماسي .

المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله تم توزيعه على العينة المستهدفة من الدراسة وهذه الأخيرة مكونة من موظفي مخبر الأشغال العمومية - النعامة - ووحدة الحماية المدنية بعين الصفراء بحجم عينة مكون من 57 مجيب على الاستبيان، وبعد جمعه تم تحليله عن طريق برنامج SPSS نسخة 24.

المطلب الأول: المعالجة الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: صدق الاستمارة

نقصد بصدق الاستمارة دراسة دقة أسئلتها، فبعد صياغة الاستمارة بمساعدة وتوجيه الأستاذة المشرفة، لدراسة مدى دقة صياغة العبارات ودرجة ملاءمتها لأهداف الدراسة. وفي ضوء التعديلات المقترحة، تم إعادة النظر في بعض العبارات من الحذف والتعديل إلى خرجت الاستمارة في صورتها النهائية القابلة للتوزيع كما هي موضحة في الملاحق.

الفرع الثاني: ثبات الاستمارة

يقصد بثبات الاستمارة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستمارة تعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة الموجهة للدراسة من خلال طريقة معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى التماسق في إجابات المبحوثين على كل العبارات الموجودة في المقياس، وكانت النتائج كما في الجدول:

الجدول رقم (02) يمثل إحصائيات الثبات "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات محاور الدراسة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المستقل	المحور الأول: الاغتراب الوظيفي	13
	البعد الأول: العزلة الاجتماعية	03
	البعد الثاني: العجز	03
	البعد الثالث: اللامعيارية	04
	البعد الرابع: اللامعنى	03
التابع	المحور الثاني: أداء العاملين	07
	الاستبيان ككل	20
		0,990
		0,991
		0,980
		0,983
		0,990
		0,867
		0,964

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، من الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة وتتراوح بين 0.867 و 0.991 وذلك بالنسبة لمحاور الاستمارة، وهي قيم أعلى من القيمة الدنيا، بحيث أوضحت النتائج أن معامل الثبات بلغ قيمة 0,964 لجميع عبارات الاستمارة، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع يفوق المعدل المتعارف عليه، وتكون الاستمارة في صورتها النهائية كما هي في الملحق قابلة للتوزيع. وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستمارة الموجهة لأغراض الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستمارة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار فرضيتها والإجابة على أسئلة الدراسة.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة

بعد جمع المعلومات من الاستمارة الموزعة قمنا بتفريغها وتحليلها من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 24 (SPSS VER 24). وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل "ألفا كرونباخ" للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل عبارة من متغيرات الدراسة.

جدول رقم (03): مجالات المتوسط الحسابي.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
4.20 إلى 5	موافق بشدة

- اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov - Smirnov)
- اختبار فرضيات الدراسة من خلال معامل الارتباط (مصفوفة الارتباط لبيرسون) وتحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول المتغيرات الديموغرافية

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

الجدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الصنف	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
ذكر	53	%93
أنثى	04	%07
المجموع	57	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

الشكل رقم(02) : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة



من خلال بيانات الجدول (04) يظهر لنا أن غالبية أفراد العينة قصد الدراسة من فئة الذكور بنسبة (93%) في حين شكلت نسبة الإناث (7%) فقط من مجموع أفراد العينة، وذلك راجع لطبيعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات محل الدراسة الذي يحتاج فئة الذكور أكثر من الإناث لتحمل مصاعب العمل.

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:

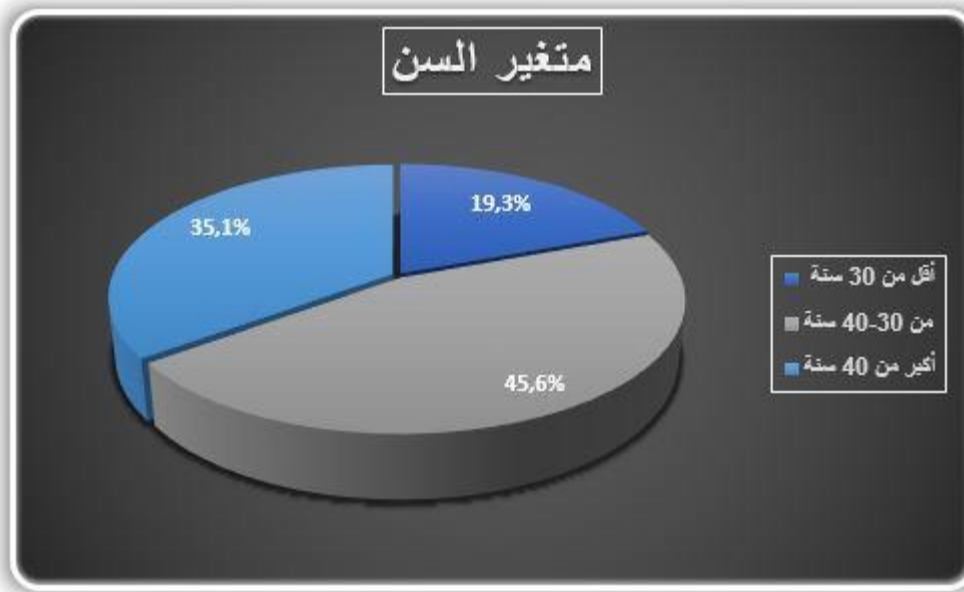
الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 30 سنة	11	19,3%
من 30-40 سنة	26	45,6%
أكبر من 40 سنة	20	35,1%
المجموع	57	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

الشكل رقم (03) التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة



فيما يتعلق بمتغير السن ومن خلال بيانات الجدول (05)، تحصلت الفئة العمرية (من 30-40 سنة) على النسبة الأعلى بنسبة (45,6%) تلتها الفئة العمرية (أكبر من 40 سنة) بنسبة (35,1%) وفي الأخير تحصلت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) على نسبة (19,3%) من مجموع العينة قصد الدراسة، وهذا راجع لسياسة المؤسساتين الاعتماد على الفئة الناضجة في العمل.

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي:

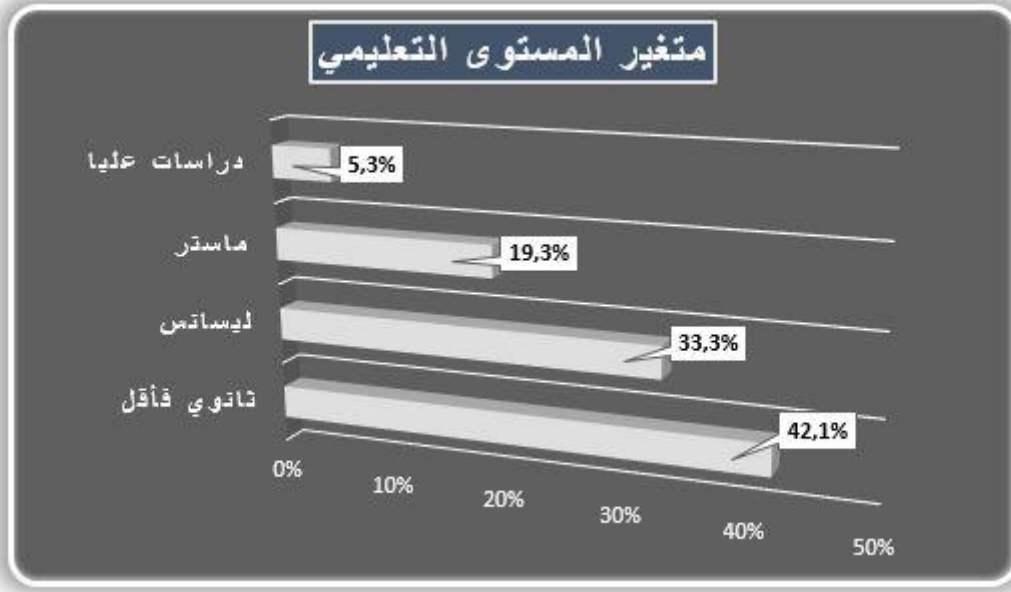
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الاختيارات	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
ثانوي فأقل	24	42,1%
ليسانس	19	33,3%
ماستر	11	19,3%
دراسات عليا	03	05,3%
المجموع	57	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

الشكل رقم (04) التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة



بخصوص متغير المستوى التعليمي لأفراد العينة قصد الدراسة، نلاحظ من بيانات الجدول (04) أن (42,1%) من أفراد العينة يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي فأقل وأن (33,3%) مستواهم التعليمي ليسانس بينما (19,3%) مستواهم التعليمي ماستر وفي الأخير (5,3%) وبثلاث مفردات يمتلكون مستوى تعليمي دراسات عليا. حيث أن العمل في وحدة الحماية المدنية لا يتطلب مستوى دراسي عالي بل تعتمد على مهارات ومعارف الموظفين، بينما طبيعة مؤسسة الأشغال العمومية يتطلب أحيانا أفراد ذوي مهارات علمية وعملية عالية.

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الأقدمية:

الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 05 سنوات	06	10,5%
من 05 إلى أقل من 10 سنة	15	26,3%
من 10 إلى 15 سنة	23	40,4%
أكثر من 15 سنة	13	22,8%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

الشكل رقم (05) التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الأقدمية

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة



فيما يخص متغير عدد سنوات الأقدمية، نلاحظ أن نسبة (40,4%) يمتلكون أقدمية مهنية (من 10 إلى 15 سنة)، بينما شكلت نسبة (26,3%) المستجوبين الذين لديهم أقدمية مهنية (من 05 إلى أقل من 10 سنة)، كما شكلت نسبة (22,8%) المستجوبين الذين لديهم أقدمية مهنية لـ (أكثر من 15 سنة). وفي الأخير شكلت نسبة (10,5%) المستجوبين الذين لديهم أقدمية مهنية (أقل من 05 سنوات). ويمكن القول أن المؤسستين تعتمدان في أداء وظائفهما على مزيج بين الخبرة العالية والمتوسطة.

المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov - Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

H_0 الفرضية الصفرية: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

H_1 الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

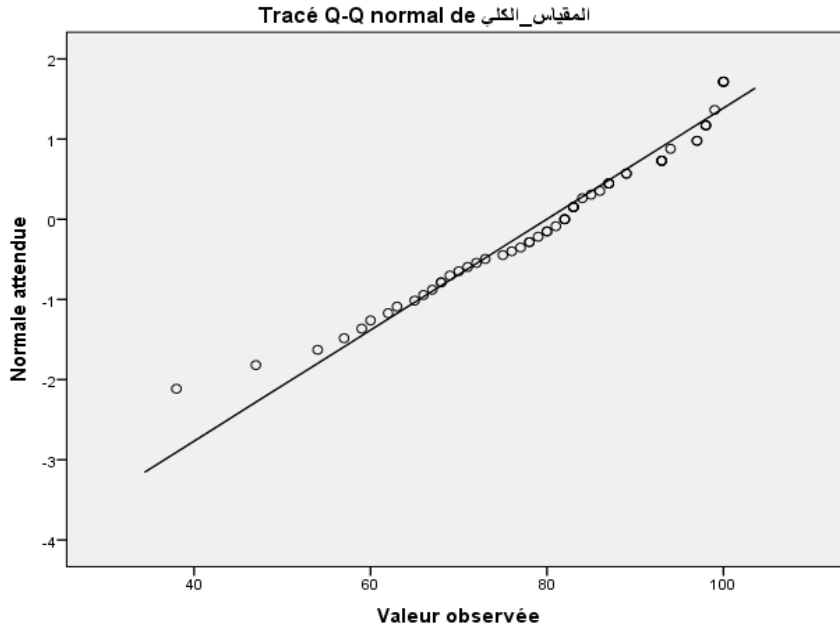
الجدول رقم (08): يمثل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

Tests de normalité Kolmogorov-Smirnov			
اختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف - سميرنوف			
	Statistiques	Ddl	Sig.
	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
المقياس	,083	57	,200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

الشكل رقم (06): يمثل التوزيع الطبيعي (Normal p plot)



المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS v.24)

الملاحظ من نتائج الجدول (08) الخاصة باختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف أن مستوى الدلالة يساوي (0,200) وهي أكبر من قيمة الدلالة المفترض (0,05 أي 5%), كذلك من المنحنى البياني رقم (06) الذي يمثل التوزيع الطبيعي (Normal p plot) أن كل النقاط قريبة من منحنى الانحدار مما يدل على أن البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهذا شرط من شروط إجراء تحليل الانحدار الخطي وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

في هذا الفرع، سيتم استعراض نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة من المتغيرات التي اعتمدنا فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة.

أولاً: أبعاد الاغتراب الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة:

لوصف مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة (العزلة الاجتماعية، العجز، اللامعيارية، اللامعنى) تم اللجوء إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح بالجدول: (09)؛ (10)؛ (11)؛ (12).

جدول رقم (09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة العزلة الاجتماعية.

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الأول: العزلة الاجتماعية
موافق	2	0,889	3,82	1. لا أشعر بالاندماج في العمل
موافق	3	0,926	3,77	2. لا أشعر بالانتماء لجماعة العمل
موافق	1	0,902	3,84	3. يشعروني التعامل مع المسؤول بالضيق والانزعاج
موافق	/	0,897	3,81	بعد العزلة الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت ما بين (3.77 و 3.84)، وأن العبارة رقم (03) التي تنص على "يشعروني التعامل مع المسؤول بالضيق والانزعاج" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات بمتوسط حسابي بلغ (3.84) بانحراف معياري قد بلغ (0.902)، في حين أن العبارة رقم (02) التي تنص على أن "لا أشعر بالانتماء لجماعة العمل" احتلت المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي والذي بلغ (3.77) وذلك بانحراف معياري بلغ (0.926)، إلا أنه بصفة عامة يتضح بأن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة بالنسبة لهذا البعد عبر عن الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.81) بينما بلغ الانحراف

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

المعياري المرجح (0.897)، وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة ويعكس التقارب في وجهات نظرها.

جدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات العجز.

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثاني: العجز
موافق	2	0,863	3,93	4. يسيطر علي الشعور بالرغبة في ترك العمل.
موافق	3	0,939	3,89	5. يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي الوظيفي.
موافق	1	0,906	3,96	6. لم أحقق شيء ذو قيمة في مجال عملي.
موافق	/	0,885	3,92	بعد العجز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

الواضح من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد بالنسبة لإجابات عينة الدراسة قد تراوحت ما بين (3.89 و 3.96)، وأن العبارة رقم (06) التي تنص على "لم أحقق شيء ذو قيمة في مجال عملي" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات بمتوسط حسابي بلغ (3.96) بانحراف معياري قد بلغ (0.906)، بينما العبارة رقم (05) التي تنص على أنه "يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي الوظيفي" احتلت المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي والذي بلغ (3.89) بانحراف معياري بلغ (0.939)، بصفة عامة يتضح بأن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة بالنسبة لهذا البعد عبر عن الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.92) بينما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.885)، وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة ويعكس التقارب في وجهات نظرها.

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات اللامعيارية

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثالث: اللامعيارية
---------------	--------	-------------------	-----------------	---------------------------

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

7. لا أشعر بالرضا عن الزيادات والعلاوات التي تضاف لراتبي.	3,74	0,936	4	موافق
8. مهام وأهداف العمل الذي أقوم به غير واضحة.	3,82	0,928	2	موافق
9. الإدارة لا تهتم بتدريب العاملين وتطوير قدراتهم.	3,77	0,926	3	موافق
10. أشعر بأني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم.	3,84	0,902	1	موافق
بعد اللامعيارية	3,79	0,900	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول بعد اللامعيارية كانت محصورة بين أكبر نسبة هي 3.84 للعبارة رقم (10) التي تنص على أن "أشعر بأني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم" وذلك بدرجة موافق مما يدل على وجود تباعد وعدم الاحتكاك بين أفراد العينة، وبين أقل نسبة هي 3.74 للعبارة رقم (07) كأدنى حد والتي تنص على أن "لا أشعر بالرضا عن الزيادات والعلاوات التي تضاف لراتبي"، احتلت المرتبة الأخيرة ذلك بدرجة موافق مما يدل على موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة عن المكافآت والعلاوات الممنوحة إليهم. بصفة عامة يتضح بأن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة بالنسبة لهذا البعد عبر عن الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.79) بينما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.900)، وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة ويعكس التقارب في وجهات نظرها.

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات اللامعنى

الاتجاه	المتوسط	الانحراف	الرتبة
العام	الحسابي	المعياري	
البعد الرابع: اللامعنى			

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

11. الإجراءات والسياسات المعتمدة غير ملائمة لمناخ العمل.	3,93	0,863	3	موافق
12. انعدام التوجيه والنظام لدى المسؤولين.	3,96	0,906	2	موافق
13. مهام وأهداف العمل الذي أقوم به غير واضحة.	3,96	0,904	1	موافق
بعد اللامعنى	3,95	0,882	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد بالنسبة لعينة الدراسة قد تراوحت ما بين (3.93 و 3.96)، وأن العبارة رقم (13) التي تنص على أن "مهام وأهداف العمل الذي أقوم به غير واضحة" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات بمتوسط حسابي بلغ (3.96) بانحراف معياري بلغ (0.904)، في حين أن العبارة رقم (11) التي تنص على أن "الإجراءات والسياسات المعتمدة غير ملائمة لمناخ العمل" احتلت المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي والذي بلغ (3.93) بانحراف معيار يبلغ (0.863)، بصفة عامة يتضح بأن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة بالنسبة لهذا البعد عبر عن الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.95) بينما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.882)، وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة ويعكس التقارب في وجهات نظرها.

ثانياً: متغير أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة:

لوصف مستوى أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، استخدمنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول (13).

جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة أداء العاملين

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني: أداء العاملين
موافق	7	1,052	4,04	14. تدخل الآخرين في عملي لا يتيح لي المجال لأدائه بشكل مناسب.
موافق	3	0,981	4,30	15. أقوم بمهام أشعر بأنها غير ضرورية.
موافق	6	1,109	4,14	16. حجم العمل الذي أقوم به يفوق قدرتي وطاقتي.
موافق	5	0,972	4,14	17. يتبع العاملون الإجراءات الروتينية ولا مجال للإبداع وخلق الأفكار الجديدة.
موافق بشدة	4	0,973	4,26	18. محدودية فرص النمو والتقدم بالدائرة التي أعمل بها.
موافق بشدة	1	0,805	4,51	19. وظيفتي لا تتيح لي استغلال ما لدي من قدرات وإمكانيات.
موافق بشدة	2	0,985	4,32	20. مشاركتي في النشاطات الاجتماعية محدودة.
موافق بشدة	/	0,735	4,24	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي العام لأداء العاملين بلغ 4.24 وهذا يعني الموافقة القوية لأفراد عينة الدراسة على عبارات محور أداء العاملين، ويتضح أيضاً أن أكبر متوسط حسابي كان للعبارة رقم (19) القائلة أن: "وظيفتي لا تتيح لي استغلال ما لدي من قدرات وإمكانيات" بلغ 4.51 بدرجة موافق بشدة، مما يعني أن أفراد العينة لا يستغلون كل قدراتهم وإمكانياتهم في تأدية وظائفهم بالمؤسسة، أما أقل متوسط حسابي فقد بلغ: 4.04 والذي قابل العبارة الأولى وهي: "تدخل الآخرين في عملي لا يتيح لي المجال لأدائه بشكل مناسب" وذلك بدرجة موافق هذا يفسر أن درجة قبول الأفراد على هذه العبارة متوسط دليل على غياب الحرية والمبادرة في تأدية المهام مما قد يضعف أداء الأفراد، أما فيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فقد كانت محصورة بين 0.550 و1.410، بصفة عامة يتضح بأن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة بالنسبة لهذا المحور

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

عبر عن اتجاه الموافقة بشدة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.24) وانحراف معياري إجمالي (0.735). وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة ويعكس التقارب في وجهات نظرها.

المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين

بعد أن تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستمارة، سيتم في هذا الجزء تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة لاختبار الفرضية الرئيسية كما هو محدد في منهجية الدراسة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: "لا تسعى المؤسسات إلى التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي لتحقيق أداء عالي للعاملين".

من خلال ملاحظة نتائج العبارات التالية نجد:

1. العبارة رقم 03: يشعري التعامل مع المسؤول بالضيق والانزعاج من الجدول رقم (09)، بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.902 أي أن اتجاه الإجابة كان "موافق"، دليل على أن المؤسسات لا تشجع على التواصل المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين بالإضافة إلى عدم تحفيز العاملين على العمل الجماعي المشترك.

2. العبارة رقم 06: لم أحقق شيء ذو قيمة في مجال عملي من الجدول رقم (10)، المتوسط الحسابي 3.96 وانحراف معياري 0.906 المقابلة لاتجاه الإجابة بـ "موافق"، هذا ما يفسر أن المؤسسات لا تشجع على الإبداع والأخذ بروح المبادرة ما يولد رغبة لدى العمال أحيانا بترك العمل والتردد باتخاذ أي قرار متعلق بمستقبلهم الوظيفي.

3. العبارة رقم 10: أشعر بأني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم من الجدول رقم (11)، بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.902 المقابل لاتجاه الإجابة "موافق"، واضح من إجابات أفراد العينة أنه لا يوجد احتكاك أو تواصل بين العاملين فيما بينهم وهذا راجع إلى مناخ العمل السائد.

4. العبارة رقم 13: مهام وأهداف العمل الذي أقوم به غير واضحة من الجدول رقم (12)، بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.904 المقابل لاتجاه الإجابة "موافق"، يظهر جليا أنه هناك غموض في الإجراءات والسياسات المتبعة من طرف القائمين على المؤسسات وجعل العامل يطبق ما يؤمر به.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

5. العبارة رقم 19: وظيفتي لا تتيح لي استغلال ما لدي من قدرات وإمكانيات من الجدول رقم (13)، بمتوسط حسابي 4.51 وانحراف معياري 0.805 المقابل لاتجاه الإجابة "موافق بشدة"، واضح أن المؤسستين لا تعتمد على معايير التوفيق بين متطلبات الوظيفة والمهارات المطلوبة التي يتمتع بها العاملين مما قد يثبط من عزيمتهم واستغلال كامل قدراتهم وإمكانياتهم.

ما سبق يمكن تأكيد الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها أنه: "لا تسعى المؤسسات إلى التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي لتحقيق أداء عالي للعاملين".

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على علاقة الارتباط الموجودة بين المتغير التابع أداء العاملين وبين المتغير المستقل الاغتراب الوظيفي بأبعاده (العزلة الاجتماعية، العجز، اللامعيارية، اللامعنى). ذلك من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: لا توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الاغتراب الوظيفي وضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة. التي بدورها تنفرع إلى فرضيتين جزئيتين

H0 الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي وضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

H1 الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي وضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

تم التحقق منها عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المحور الأول "الاغتراب الوظيفي" والمحور الثاني "أداء العاملين"، حيث إحصائياً يتم اختبار لفرضية البحث التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار Sig، حيث يتم قبول الفرضية حال كانت قيمة Sig أقل من مستوى 0.01، ويقال عندها أن الاختبار معنوي.

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط Pearson لمعرفة مدى ارتباط المتغير المستقل بالمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (14): اختبار معامل الارتباط بيرسون

الارتباط Corrélations	
ضعف أداء العاملين	

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الاغتراب الوظيفي	Corrélation de Pearson معامل ارتباط بيرسون	,507**
	Sig. (bilatérale) قيمة الدلالة الإحصائية	,000
	حجم العينة N	57
الإشارة ** تعني أن الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 5% (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

يمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الاغتراب الوظيفي والمتغير التابع أداء العاملين قد بلغت 0.507، وكذا هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة sig=0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. فهذا يعني أن هناك علاقة ايجابية طردية وقوية بين الاغتراب الوظيفي بأبعاده (العزلة الاجتماعية، العجز، اللامعيارية، اللامعنى) وضعف أداء العاملين. وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الاغتراب الوظيفي كلما أدى ذلك إلى تدني وضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة. يرجع ذلك إلى أن عملية الوصول إلى أداء عالي ومرتفع بالنسبة للعمال يتطلب القدرة على تحفيز العاملين، تشجيع العمل الجماعي المشترك وبناء روابط التعاون والتآزر بين العمال، وضوح السياسات والإجراءات وإشراكهم في اتخاذ القرار وفسح المجال للإبداع والحرية وأخذ المبادرة.

من خلال ما سبق تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن: توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي وضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة. وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها أنه: لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي وضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على مدى تأثير الاغتراب الوظيفي باعتباره متغير مستقل على المتغير التابع، فبعدما أثبتت الفرضية الفرعية السابقة وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي وضعف أداء العاملين، كانت هذه النتيجة مدخلا لمناقشة الفرضية الفرعية الثالثة.

ذلك من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: ليس للاغتراب الوظيفي أثر إيجابي على ضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة. التي بدورها تنفرع إلى فرضيتين جزئيتين

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

H0 الفرضية الصفرية: ليس للاغتراب الوظيفي أثر إيجابي على ضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

H1 الفرضية البديلة: للاغتراب الوظيفي أثر إيجابي على ضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر الاغتراب الوظيفي (المتغير المستقل) على ضعف أداء العاملين (المتغير التابع) في المؤسسات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل: الاغتراب الوظيفي					المتغيرات
معامل	معامل الارتباط R	التحديد R ²	مستوى المعنوية sig	الثابت	المتغير التابع: أداء العاملين
0,507	0,257	0.000	2,562	0,435	
$Y=2,562+0,435X$: المتغير التابع (الأداء السلبي الوظيفي) Y : المتغير المستقل (الاغتراب الوظيفي) X					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.24)

تبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.257$ مما يعني أن 25.7 % من التغيرات الحاصلة في ضعف أداء العاملين تعود إلى التغيير في الاغتراب الوظيفي والنسبة الباقية 74.3 % تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما يوضح معامل الانحدار $B=0.435$ على وجود علاقة طردية بين الاغتراب الوظيفي وضعف أداء العاملين، بمعنى كلما زاد الاغتراب الوظيفي بمقدار **وحدة واحدة** زاد ضعف أداء العاملين بمقدار **(0,435)**.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

بما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بقيمة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) فإن نموذج الانحدار معنوي.

من خلال ما سبق تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن: للاغتراب الوظيفي أثر إيجابي على ضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة. وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها أنه: ليس للاغتراب الوظيفي أثر إيجابي على ضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

بناء على إختبار الفرضيات الفرعية التي أظهرت نتائج إختبارها ما يلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى " لا تسعى المؤسسات إلى التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي لتحقيق أداء عالي للعاملين " الفرضية مقبولة.

2- الفرضية الفرعية الثانية " لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الاغتراب الوظيفي وضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة " الفرضية مرفوضة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة " ليس للاغتراب الوظيفي أثر إيجابي على ضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة " الفرضية مرفوضة.

و عليه فإن الفرضية الرئيسية " لا يساهم الاغتراب الوظيفي في تدني وضعف أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة " مرفوضة و غير مقبولة.

خلاصة الفصل:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم التوصل للعديد من النقاط المستخلصة كما يلي:

- الاستمارة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع جدا وصل إلى (96,4%)
- هناك موافقة من طرف أفراد العينة قصد الدراسة على عبارات البعد الأول " العزلة الاجتماعية " بمتوسط حسابي مرجح بقيمة (3,81).

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

- هناك موافقة من طرف أفراد العينة قصد الدراسة على عبارات البعد الثاني " العجز " بمتوسط حسابي مرجح بقيمة (3,92).
- هناك موافقة من طرف أفراد العينة قصد الدراسة على عبارات البعد الثالث "اللامعيارية" بمتوسط حسابي مرجح بقيمة (3,79).
- هناك موافقة من طرف أفراد العينة قصد الدراسة على عبارات البعد الرابع "اللامعنى" بمتوسط حسابي مرجح بقيمة (3,95).
- هناك موافقة بشدة من طرف أفراد العينة قصد الدراسة على عبارات المحور الثاني " الأداء السلبي الوظيفي " بمتوسط حسابي مرجح بقيمة (4,24).
- تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بنسبة (50,7%) بين المتغير المستقل الاغتراب الوظيفي وبين المتغير التابع ضعف أداء العاملين.
- تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي، طردي ومعنوي للاغتراب الوظيفي على ضعف أداء العاملين.

الخلاصة العامة

الخاتمة العامة:

إن العامل في أية مؤسسة يعتبر حجر الأساس بالنسبة لها ويعد عنصرا رئيسيا وفعالا في بلوغها لأهدافها، فالمؤسسات في الوقت الراهن أصبحت تنافس على البقاء والاستقرار، ولا يكون ذلك إلا بإتقان موردها البشري لأدائه، يعتبر الاغتراب الوظيفي ظاهرة اجتماعية نفسية ومشكلة إنسانية وأحد أهم أخطر الظواهر التي تصيب العاملين في المنظمة لتدل على مرور المنظمة بأزمة حقيقية تهدد نجاحها وتميزها. وانعكست صيغة الاغتراب على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة من خلال ضعف الانتماء واغتراب الفرد عن الآخرين.

على ضوء ما جاء في هذه الدراسة من مفاهيم حول الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين، ومن أجل معرفة أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مديرية الحماية المدنية، مؤسسة الأشغال العمومية بالنعامة، تم استخلاص جملة من النتائج أبرزها:

- أن موضوع الاغتراب الوظيفي موضوع هام وحساس، مما جعل الاهتمام بدراسته يفرض نفسه على الباحثين؛
 - أداء العاملين عبارة عن النتائج والمخرجات التي قام الموظف بتحقيقها أو إنجازها والمرتبطة بالأهداف التنظيمية والمرآة العاكسة للمؤسسة؛
 - إن دراسة هذا الموضوع أوضحت عدة حقائق، وأبرزت نقاطا سلبية تعاني منها المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، والتي تعتبر مثالا عاما تعانيه بقية المؤسسات الجزائرية، هذا يدل على قصر نظر متخذي القرار وعدم قدرتهم على إدارة مؤسساتهم على أسس علمية سليمة تتماشى مع التطور العلمي.
- الاقتراحات:

في هذا السياق يقع على عاتق المؤسسات وضع معايير عالية لأداء عمالها والعمل على رفعها بشكل مستمر، علاوة على ضرورة العمل على إجراء التعديلات على الثقافة التنظيمية وبيئة وسياسة العمل حسبما تمليه الظروف. هذا كله فضلا عن ضرورة إحداث التغيير التنظيمي المطلوب في مستويات الأداء والوصول بها إلى حالة التفرد. وهذا من خلال تطوير المهارات وتوجيه السلوكيات وتقديمها باستمرار، وبالشكل الذي يساعد الأفراد على تحديد نقاط القوة والضعف لديهم وتشجيعهم على مواجهة المخاطر، وتطوير قدراتهم والعمل على تشجيع العمل الجماعي من خلال فتح قنوات الاتصال وتشجيع روح المبادرة والعمل التشاركي. وفي هذا الإطار على المؤسسات المعاصرة على اختلاف أشكالها أن تأخذ في حسابها النقاط التالية:

الخلاصة العامة

- إبلاء الاغتراب الوظيفي اهتمامات بحثية أكبر بوصفه من المواضيع المهمة في حقل العمل الإداري، والتي تساعد في نجاح المؤسسات؛
- الاهتمام بتفعيل دور الحوافز ومنح العلاوات الوظيفية وتوفيرها بعدالة سعياً لتحقيق مستويات عالية من الرضا لدى الموظفين لتنعكس ايجابياً على أدائهم؛
- الاهتمام بالظروف المادية للعمل وتوفير المناخ الملائم لتنفيذ المهام والواجبات المطلوبة من الموظف من إضاءة وتهوية وهدوء وملئمة حجم المكان لعدد العاملين؛
- القيام بتوطيد علاقات الموظف بزملاء العمل وجعلها علاقة قائمة على الصداقة الحقيقية من خلال تشجيع العمل الجماعي المبني على التعاون والتكامل والتنسيق؛
- تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم؛
- ضرورة تعزيز مستويات تفويض السلطة في المصالح على أن تكون تلك الصلاحيات موثقة ومحددة؛
- وضع أخصائي نفسي عيادي خاص لمساعدتهم في التغلب على مشاكلهم النفسية؛
- القيام بدراسات متواصلة عن أوضاع العاملين، وتحسين محيط عملهم؛
- يجب انتهاز سياسة الباب المفتوح أمام الكفاءات لإبداء رأيهم؛
- انتهاز أسلوب العصف الذهني، فالمؤسسة تملك كفاءات لها نظرة إبداعية تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية بأقل تكلفة وتكون أكثر مصداقية ونجاح؛
- الاستفادة أكثر من نتائج التقييم إضافة إلى تكوين والتطوير الفردي المستمر بناء على الأساسيات الضرورية للترقية والنقل من أجل تكوين مسار وظيفي لكل عامل.

آفاق البحث:

على ضوء أهداف الدراسة الحالية والنتائج التي أسفرت عنها واستكمالاً لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- أثر الأسلوب القيادي على الاغتراب الوظيفي؛
- أثر ضغوط العمل على الاغتراب الوظيفي؛
- دور التمكين النفسي في الحد من الاغتراب الوظيفي؛
- التوافق المهني وعلاقته بالاغتراب الوظيفي.

المصادر والمراجع

المصادر:

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: السنة النبوية

المراجع:

أولاً: الكتب

1. إجلال محمد سري، "الأمراض النفسية"، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 2003.
2. إقبال محمد، ورشيد صالح، "الاغتراب، التمرد"، الطبعة الأولى، دار صنعاء، عمان، 2011.
3. بشير عباس العلاق والطائي حميد، "تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
4. بوالشرش نور الدين، "الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
5. حمود خضير كاظم، "السلوك الإداري"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
6. الخضر وآخرون، "السلوك التنظيمي"، الشركة العربية المتحدة للتسويق بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2010.
7. راوية محمد حسين، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
8. شاخت ريتشارد، "الاغتراب"، ترجمة كامل يوسف حسين، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1980.
9. صلاح الدين أحمد الجماعي، "الاغتراب النفسي الاجتماعي وعلاقته بالتوافق النفسي"، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
10. عاشور أحمد صقر، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
11. عبد اللطيف محمد خليفة، "دراسات في سيكولوجية الاغتراب"، دار غريب، مصر، 2003.
12. علي شتا، "نظرية الاغتراب من منظور اجتماعي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1973.
13. فاروق السيد عثمان، "القلق وإدارة الضغوط النفسية"، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
14. ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.

المصادر والمراجع

15. محمود رجب، "الاغتراب"، سيرة مصطلح، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1989.
16. منصور حسن عبد الرزاق، "الانتماء والاغتراب"، دار جرش للنشر والتوزيع، خميس مشيط، الأردن، 1989.
- ثالثا : الأطروحات والمذكرات**
 1. بن زاهي منصور، "الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للانجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، دراسة ميدانية بشركة سونطراك بالجنوب الجزائري"، أطروحة دكتوراه في علم النفس وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007.
 2. جلال إسماعيل شبات، "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية دراسة حالة"، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2012.
 3. خالدي حواس، "المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية دراسة ميدانية بولاية المسيلة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2018.
 4. سميرة أبكر، "ظاهرة الاغتراب لدى طالبات كلية البنات بالملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه، تخصص صحة نفسية قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية للبنات، السعودية، 1989.
 5. عيسى قيقوب، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
 6. جلس عبد الله أكرم مازن، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012.
 7. خديجة بن طبة، الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مصنع الآجر spmc بتقרת"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2012.
 8. ريهام زيد الحلبي، "مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين"، رسالة ماجستير في علم النفس العام، كلية التربية، جامعة دمشق، 2016.
 9. شميل بن بخيت المطرفي، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

المصادر والمراجع

10. صابر بن مراد نمر أبو جاسر، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
 11. عودة محمود عبد الله سعيد، "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.
 12. مصطفى على البساطي، "أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير المهني في إدارة الأعمال التطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة، بورسعيد، مصر، 2021.
 13. بن الطاهر نجيب، "الاغتراب الوظيفي وتأثيره على الولاء التنظيمي للموظفين بصيغة الإدماج المهني"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، ولاية الجلفة، 2017.
 14. محمود محمد علي وملهم كامل عبد الرحيم حسين، "دراسة أثر الكلال البدني والعقلي على أداء العاملين بالصناعة، مشروع تخرج كلية الهندسة والتقنية، جامعة وادي النيل، مصر، 2009.
- رابعاً: المقالات والملتقيات**
- المقالات:**
1. حسام محمود أبوح، "الاغتراب الوظيفي وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 26، عمان، أبريل 2018.
 2. دروزة سوزان صالح والقواسمي دينا شكري، "أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، الأردن، 2014.
 3. الزغل علي شتيوي وعصيات، "الشباب والاغتراب دراسة ميدانية من شمال الأردن"، جامعة مؤتة عمادة للبحث العلمي، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 5، العدد 2، الأردن، 1990.
 4. عبد الحميد محمد كمال الدين السيد، "نظرة تحليلية في تقويم الفاعلية للمنظمات"، مجلة الإدارة، مسقط، السنة العاشرة، العدد 33-34، 2008.
 5. عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.
 6. عنوز عبد اللطيف ماجد، "الاغتراب الوظيفي ومصادره"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد 2، القطاع الصحي الأردني، عمان، 1999.
 7. فايزة خير الله ناصر وعادل خير الله ناصر عبد الله، "ظاهرة الاغتراب الوظيفي (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها) بالتطبيق على المؤسسات

المصادر والمراجع

التعليمية في دولة الكويت"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية، ، المجلد 7، العدد 37، ديسمبر 2020.

8. محمد آل سعد، "المدير بين سندان تدني مستوى العاملين ومطرفة تحقيق أهداف المنظمة"، مجلة التنمية الإدارية، العدد 98، المملكة العربية السعودية، أوت 2012.

9. محمود عبد الرحمن وإبراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، المجلد 16، العدد 1، غزة، جانفي 2008.

الملتقيات:

1. فرطاس زوليخة، "فعالية تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، جامعة سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.

خامسا : وثائق المؤسسة

الملحق رقم 01
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات



استمارة بحث

الموضوع : أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة الخاصة لدراسة موضوع: " أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة مخبر الأشغال العمومية – النعامة – وحدة الحماية المدنية بالعين الصفراء". الذي يندرج في إطار إعداد مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات.

إيماننا منا بقدرتكم على مساعدتنا نرجو من سيادتكم الإجابة على كل الأسئلة الواردة فيها بموضوعية ودقة للاعتماد عليها كمصدر للبيانات لإعداد هذا البحث العلمي علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون لإجاباتكم الدقة مساهمة فعالة في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

إعداد الطالبتان: بوزروطة مريم ودريسي وفاء.

الرجاء وضع إشارة (x) أمام الاختيار المناسب:
الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية				
الجنس	ذكر	أنثى		
العمر	أقل من 30 سنة	من 30-40 سنة	أكثر من 40 سنة	
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	ليسانس	ماستر	دراسات عليا
سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	أقل من 10 سنوات	بين 10-15 سنة	أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: الاغتراب الوظيفي

الرقم	العبارة	الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	لا أشعر بالاندماج في العمل				
02	لا أشعر بالانتماء لجماعة العمل				
03	يشعرني التعامل مع المسؤول بالضيق والانزعاج				
04	يسيطر علي الشعور بالرغبة في ترك العمل				
05	يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي الوظيفي				
06	لم أحقق شيء ذو قيمة في مجال عملي				
07	لا أشعر بالرضا عن الزيادات والعلاوات التي تضاف لراتبي				
08	مهام وأهداف العمل الذي أقوم به غير واضحة				
09	الإدارة لا تهتم بتدريب العاملين وتطوير قدراتهم				
10	أشعر بأني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم				
11	الإجراءات والسياسات المعتمدة غير ملائمة لمناخ العمل				
12	انعدام التوجيه والنظام لدى المسؤولين				
13	مهام وأهداف العمل الذي أقوم به غير واضحة				

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	الأسئلة	الأجوبة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تدخل الآخرين في عملي لا يتيح لي المجال لأدائه بشكل مناسب				
02	أقوم بمهام أشعر بأنها غير ضرورية				
03	حجم العمل الذي أقوم به يفوق قدرتي وطاقتي				
04	يتبع العاملون الإجراءات الروتينية ولا مجال للإبداع وخلق الأفكار الجديدة				
05	محدودية فرص النمو والتقدم بالدائرة التي				

					أعمل بها	
					وظيفتي لا تتيح لي استغلال ما لدي من قدرات وإمكانيات	06
					مشاركتي في النشاطات الاجتماعية محدودة	07

في الأخير أقدر بإخلاص تعاونك معنا، الرجاء التأكد من عدم إغفال الإجابة على أي سؤال من أسئلة الاستمارة. وشكرا لكم

الملحق رقم 02

spssمخرجات برنامج

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	سنوات الأقدمية
N	Valide	57	57	57	57
	Manquant	0	0	0	0

Fréquences Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	53	93,0	93,0	93,0
	انثى	4	7,0	7,0	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	11	19,3	19,3	19,3
	من 30-40 سنة	26	45,6	45,6	64,9
	أكثر من 40 سنة	20	35,1	35,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	24	42,1	42,1	42,1
	ليسانس	19	33,3	33,3	75,4
	ماستر	11	19,3	19,3	94,7
	دراسات عليا	3	5,3	5,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

المحور 2_ الأداء

البعد_1_ العزلة	Corrélation de Pearson	,435**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	57
البعد_2_ العجز	Corrélation de Pearson	,554**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
البعد_3_ اللامعيارية	Corrélation de Pearson	,431**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	57
البعد_4_ اللامعنى	Corrélation de Pearson	,547**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
المحور_2_ الأداء	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	57

** . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	57	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	57	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,964	20

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	57	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	57	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,991	3

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	57	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	57	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	57	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	57	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	3

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	57	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	57	100,0

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	57	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	57	100,0

Explorer

Récapitulatif de traitement des observations

Observations						
Valide			Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
المقياس الكلي	57	100,0%	0	0,0%	57	100,0%

Caractéristiques

	Statistiques	Erreur standard
--	--------------	-----------------

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,983	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,990	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	7

المقياس_الكلي	Moyenne		79,9649	1,91305
	Intervalle de confiance à 95	Borne inférieure	76,1326	
	% pour la moyenne	Borne supérieure	83,7972	
	Moyenne tronquée à 5 %		80,7427	
	Médiane		82,0000	
	Variance		208,606	
	Ecart type		14,44320	
	Minimum		38,00	
	Maximum		100,00	
	Plage		62,00	
	Plage interquartile		23,50	
	Asymétrie		-,625	,316
	Kurtosis		,116	,623

Tests de normalité

المقياس_الكلي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المقياس_الكلي	,083	57	,200*	,956	57	,036

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور_الأول ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور_2_الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard	Modifier les statistiques
--------	---	--------	---------------	-----------------	---------------------------

				de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F
1	,507 ^a	,257	,243	,63975	,257	18,993

Récapitulatif des modèles^b

Modifier les statistiques					
Modèle	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F		
1	1	55	,000		

a. Prédicteurs : (Constante), المحور_الأول

b. Variable dépendante : المحور_2_الأداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,774	1	7,774	18,993	,000 ^b
	Résidu	22,511	55	,409		
	Total	30,284	56			

a. Variable dépendante : المحور_2_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), المحور_الأول

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,562	,395		6,484	,000
	المحور_الأول	,435	,100	,507	4,358	,000

a. Variable dépendante : المحور_2_الأداء

Statistiques des résidus^a

Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
---------	---------	---------	------------	---

Prévision	3,2975	4,7361	4,2431	,37258	57
Résidu	-2,01550	,99721	,00000	,63402	57
Prévision standardisée	-2,538	1,323	,000	1,000	57
Résidu standardisé	-3,150	1,559	,000	,991	57

a. Variable dépendante : المحور_2_الأداء

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد_1_العزلة ^b	.	Introduire

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,435 ^a	,189	,174	,66825	,189	12,817

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	Modifier les statistiques		Sig. Variation de F
	ddl1	ddl2	
1	1	55	,001

a. Prédicteurs : (Constante), البعد_1_العزلة

b. Variable dépendante : المحور_2_الأداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,724	1	5,724	12,817	,001 ^b
	Résidu	24,561	55	,447		
	Total	30,284	56			

- a. Variable dépendante : المحور_2_الأداء
- b. Prédicteurs : (Constante), البعد_1_العزلة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,885	,390		7,406	,000
	البعد_1_العزلة	,356	,099	,435	3,580	,001

- a. Variable dépendante : المحور_2_الأداء

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	3,4787	4,6659	4,2431	,31970	57
Résidu	-2,02405	1,25975	,00000	,66226	57
Prévision standardisée	-2,391	1,323	,000	1,000	57
Résidu standardisé	-3,029	1,885	,000	,991	57

- a. Variable dépendante : المحور_2_الأداء

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد_2_العجز ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : المحور_2_الأداء
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F

1	,554 ^a	,307	,294	,61775	,307	24,359
---	-------------------	------	------	--------	------	--------

Récapitulatif des modèles^b

Modifier les statistiques			
Modèle	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	55	,000

a. Prédicteurs : (Constante), البعد_2 العجز

b. Variable dépendante : المحور_2 الأداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,296	1	9,296	24,359	,000 ^b
	Résidu	20,989	55	,382		
	Total	30,284	56			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,436	,375		6,491	,000
	البعد_2 العجز	,460	,093	,554	4,935	,000

a. Variable dépendante : المحور_2 الأداء

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	3,2022	4,7353	4,2431	,40742	57
Résidu	-1,98967	1,07307	,00000	,61221	57
Prévision standardisée	-2,555	1,208	,000	1,000	57
Résidu standardisé	-3,221	1,737	,000	,991	57

a. Variable dépendante : المحور_2_الأداء

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد_3_اللامعيارية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور_2_الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,431 ^a	,185	,171	,66973	,185	12,517

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	55	,001

a. Prédicteurs : (Constante), البعد_3_اللامعيارية

b. Variable dépendante : المحور_2_الأداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,614	1	5,614	12,517	,001 ^b
	Résidu	24,670	55	,449		
	Total	30,284	56			

a. Variable dépendante : المحور_2_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), البعد_3_اللامعيارية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,909		7,508	,000
	البعد3_اللامعيارية	,352	,099	,431	,001

a. Variable dépendante : المحور2_الأداء

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	3,4364	4,6673	4,2431	,31663	57
Résidu	-2,02989	1,24493	,00000	,66373	57
Prévision standardisée	-2,548	1,340	,000	1,000	57
Résidu standardisé	-3,031	1,859	,000	,991	57

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد4_اللامعنى ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور2_الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,547 ^a	,299	,286	,62121	,299	23,475

Récapitulatif des modèles^b

Modifier les statistiques			
Modèle	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	55	,000

a. Prédicteurs : (Constante), البعد_4_اللامعنى

b. Variable dépendante : المحور_2_الأداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,059	1	9,059	23,475	,000 ^b
	Résidu	21,225	55	,386		
	Total	30,284	56			

a. Variable dépendante : المحور_2_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), البعد_4_اللامعنى

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,442	,381		6,415	,000
	البعد_4_اللامعنى	,456	,094	,547	4,845	,000

a. Variable dépendante : المحور_2_الأداء

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	3,3533	4,7200	4,2431	,40221	57
Résidu	-1,97871	1,07526	,00000	,61564	57
Prévision standardisée	-2,212	1,186	,000	1,000	57
Résidu standardisé	-3,185	1,731	,000	,991	57

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue

25-MAY-2023 00:53:18

Corrélations

		لا أشعر بالاندماج في العمل	لا أشعر بالانتماء لجماعة العمل	يشعروني التعامل مع المسؤول بالضيق والانزعاج
لا أشعر بالاندماج في العمل	Corrélation de Pearson	1	,970**	,989**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	57	57	57
لا أشعر بالانتماء لجماعة العمل	Corrélation de Pearson	,970**	1	,961**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	57	57	57
يشعروني التعامل مع المسؤول بالضيق والانزعاج	Corrélation de Pearson	,989**	,961**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	57	57	57
البعد_1_العزلة	Corrélation de Pearson	,995**	,986**	,992**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	57	57	57

Corrélations

		البعد_1_العزلة
لا أشعر بالاندماج في العمل	Corrélation de Pearson	,995**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
لا أشعر بالانتماء لجماعة العمل	Corrélation de Pearson	,986**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
يشعروني التعامل مع المسؤول بالضيق والانزعاج	Corrélation de Pearson	,992**
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	57
البعد_1_العزلة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	57

** La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélation

Corrélations

		يسيطر علي الشعور بالرغبة في ترك العمل	يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلّق بمستقبلي الوظيفي	لم أحقق شيء ذو قيمة في مجال عملي
يسيطر علي الشعور بالرغبة في ترك العمل	Corrélation de Pearson	1	,916**	,956**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	57	57	57
يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلّق بمستقبلي الوظيفي	Corrélation de Pearson	,916**	1	,962**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	57	57	57
لم أحقق شيء ذو قيمة في مجال عملي	Corrélation de Pearson	,956**	,962**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	57	57	57
البعد_2_العجز	Corrélation de Pearson	,974**	,979**	,991**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	57	57	57

Corrélations

		البعد_2_العجز
يسيطر علي الشعور بالرغبة في ترك العمل	Corrélation de Pearson	,974**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلّق بمستقبلي الوظيفي	Corrélation de Pearson	,979**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
لم أحقق شيء ذو قيمة في مجال عملي	Corrélation de Pearson	,991**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
البعد2_ العجز	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	57

** . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		لا أشعر بالرضا عن الزيادات والعلاوات التي تضاف لراتبي	مهام وأهداف العمل الذي أقوم به غير واضحة	الإدارة لا تهتم بتدريب العاملين وتطوير قدراتهم
لا أشعر بالرضا عن الزيادات والعلاوات التي تضاف لراتبي	Corrélation de Pearson	1	,953**	,960**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	57	57	57
مهام وأهداف العمل الذي أقوم به غير واضحة	Corrélation de Pearson	,953**	1	,887**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	57	57	57
الإدارة لا تهتم بتدريب العاملين وتطوير قدراتهم	Corrélation de Pearson	,960**	,887**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	57	57	57
أشعر بأنني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم	Corrélation de Pearson	,923**	,926**	,961**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	57	57	57
البعد3_ اللامعيارية	Corrélation de Pearson	,984**	,966**	,976**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	57	57	57

Corrélations

		أشعر بأني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم	البعد3_ اللامعيارية
لا أشعر بالرضا عن الزيادات والعلاوات التي تضاف لراتبي	Corrélation de Pearson	,923**	,984**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	57	57
مهام وأهداف العمل الذي أقوم به غير واضحة	Corrélation de Pearson	,926**	,966**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	57	57
الإدارة لا تهتم بتدريب العاملين وتطوير قدراتهم	Corrélation de Pearson	,961**	,976**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	57	57
أشعر بأني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم	Corrélation de Pearson	1	,976**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	57	57
البعد3_ اللامعيارية	Corrélation de Pearson	,976**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	57	57

** La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		الإجراءات والسياسات المعتمدة غير ملائمة لمناخ العمل	انعدام التوجيه والنظام لدى المسؤولين	مهام وأهداف العمل الذي أقوم به غير واضحة
الإجراءات والسياسات المعتمدة غير ملائمة لمناخ العمل	Corrélation de Pearson	1	,956**	,956**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	57	57	57
انعدام التوجيه والنظام لدى المسؤولين	Corrélation de Pearson	,956**	1	1,000**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000

	N	57	57	57
مهام وأهداف العمل الذي أقوم به غير واضحة	Corrélation de Pearson	,956**	1,000**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	57	57	57
البعد4_ اللامعنى	Corrélation de Pearson	,980**	,995**	,995**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	57	57	57

Corrélations

		البعد4_ اللامعنى
الإجراءات والسياسات المعتمدة غير ملائمة لمناخ العمل	Corrélation de Pearson	,980**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
انعدام التوجيه والنظام لدى المسؤولين	Corrélation de Pearson	,995**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
مهام وأهداف العمل الذي أقوم به غير واضحة	Corrélation de Pearson	,995**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
البعد4_ اللامعنى	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	57

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélation

Corrélations

	تدخل الآخرين في عملي لا يتيح لي المجال لأدائه بشكل مناسب	أقوم بمهام أشعر بأنها غير ضرورية	حجم العمل الذي أقوم به يفوق قدرتي وطاقتي
تدخل الآخرين في عملي لا يتيح لي	Corrélation de Pearson	1	,561**
			,470**

المجال لأدائه بشكل مناسب	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	57	57	57
	Corrélation de Pearson	,561**	1	,486**
أقوم بمهام أشعر بأنها غير ضرورية	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	57	57	57
	Corrélation de Pearson	,470**	,486**	1
حجم العمل الذي أقوم به يفوق قدرتي وطاقتي	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	57	57	57
	Corrélation de Pearson	,484**	,517**	,628**
يتبع العاملین الإجراءات الروتينية ولا مجال للإبداع وخلق الأفكار الجديدة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	57	57	57
	Corrélation de Pearson	,549**	,645**	,577**
محدودية فرص النمو والتقدم بالدائرة التي أعمل بها	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	57	57	57
	Corrélation de Pearson	,422**	,686**	,559**
وظيفتي لا تتيح لي استغلال ما لدي من قدرات وإمكانيات	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000
	N	57	57	57
	Corrélation de Pearson	,196	,344**	,171
مشاركتي في النشاطات الاجتماعية محدودة	Sig. (bilatérale)	,144	,009	,203
	N	57	57	57
	Corrélation de Pearson	,711**	,803**	,752**
المحور2_ الأداء	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	57	57	57
	Corrélation de Pearson	,711**	,803**	,752**

Corrélations

تدخل الآخرين في عملي لا يتيح لي المجال لأدائه بشكل مناسب	يتبع العاملین الإجراءات الروتينية ولا مجال للإبداع وخلق الأفكار الجديدة	محدودية فرص النمو والتقدم بالدائرة التي أعمل بها	وظيفتي لا تتيح لي استغلال ما لدي من قدرات وإمكانيات
	Corrélation de Pearson	,484**	,549**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	57	57
	Corrélation de Pearson	,484**	,549**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	57	57

أقوم بمهام أشعر بأنها غير ضرورية	Corrélation de Pearson	,517**	,645**	,686**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	57	57	57
حجم العمل الذي أقوم به يفوق قدرتي وطاقتي	Corrélation de Pearson	,628**	,577**	,559**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	57	57	57
يتبع العاملون الإجراءات الروتينية ولا مجال للإبداع وخلق الأفكار الجديدة	Corrélation de Pearson	1	,546**	,592**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	57	57	57
محدودية فرص النمو والتقدم بالدائرة التي أعمل بها	Corrélation de Pearson	,546**	1	,807**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	57	57	57
وظيفتي لا تتيح لي استغلال ما لدي من قدرات وإمكانيات	Corrélation de Pearson	,592**	,807**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	57	57	57
مشاركتي في النشاطات الاجتماعية محدودة	Corrélation de Pearson	,345**	,340**	,425**
	Sig. (bilatérale)	,009	,010	,001
	N	57	57	57
المحور_2 الأداء	Corrélation de Pearson	,783**	,843**	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	57	57	57

Corrélations

	مشاركتي في النشاطات الاجتماعية محدودة	المحور_2 الأداء
تدخل الآخرين في عملي لا يتيح لي المجال لأدائه بشكل مناسب	Corrélation de Pearson	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
أقوم بمهام أشعر بأنها غير ضرورية	Corrélation de Pearson	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
حجم العمل الذي أقوم به يفوق قدرتي وطاقتي	Corrélation de Pearson	,752**

	Sig. (bilatérale)	,203	,000
	N	57	57
يتبع العاملين الإجراءات الروتينية ولا مجال للإبداع	Corrélation de Pearson	,345**	,783**
وخلق الأفكار الجديدة	Sig. (bilatérale)	,009	,000
	N	57	57
محدودية فرص النمو والتقدم بالدائرة التي أعمل بها	Corrélation de Pearson	,340**	,843**
	Sig. (bilatérale)	,010	,000
	N	57	57
وظيفتي لا تتيح لي استغلال ما لدي من قدرات وإمكانيات	Corrélation de Pearson	,425**	,839**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	57	57
مشاركتي في النشاطات الاجتماعية محدودة	Corrélation de Pearson	1	,530**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	57	57
المحور_2_ الأداء	Corrélation de Pearson	,530**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	57	57

** . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).