



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار الثليجي - الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص موارد البشرية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

الإغتراب الوظيفي وأثره على أداء العاملين

دراسة حالة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

الأغواط

تحت إشراف :

د. بشير عبد العالي

من إعداد :

بن دومة مريم

عرباوي سارة

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ تعليم عالي	د. قرينة معمر
مقررا	أستاذ مساعد أ	د. رحمانى يوسف
ممتحنا	أستاذ محاضرا أ	د. عبد العالي بشير

السنة الجامعية : 2022/2021

## الاهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب  
المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد :

الحمد لله وفقنا لتتمين هذه الخطوة في مسيرتنا  
الدراسية بذكرنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى  
مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا  
لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة  
وأخوات

إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمتني لحظاته رعاهم  
الله ووفقهم :

ربيعة ، صفاء ، فتيحة ، فاطمة الزهراء ، مباركة ، منال  
إلى كل من كان لهم أثر في حياتي .

بن دومة مريم

# الاهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى دكتورنا الفاضل السيد عبد  
العالى بشير وإلى الوالدين الكريمين حفظهم الله إلى زوجي  
وأولادي الأعزاء وإلى إخواني وإخواني إلى خالي وخالات  
إلى الأهل وإلى زوجي وأم زوجي إلى روح جدتي رحمها  
الله إلى كل زميلاتي ومن كانوا برفقتي أثناء الجامعة وإلى  
كل من علمني حرفاً.

عرباوي سارة

# شكر و عرفان

باسمك اللهم نستعين على أمور الدنيا والدين

وبك آمنا وعلينا توكلنا وإليك المصير.

والصلاة والسلام على من بلغ الرسالة وأدى الأمانة نبى الرحمة

ونور العالمين يبدنا محمد صلى الله عليه وسلم

و الحمد لله سبحانه وتعالى على نعمه، إذ وفقنا على وفقنا على إتمام

هذا العمل المتواضع

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ المشرف "بشير عبد العالى"

على إرشاداته ونصائحه القيمة، كما نتقدم بالشكر أيضا إلى جميع

من ساعدنا في هذا العمل من أساتذة واطارات بالمؤسسات وإلى كل

من ساعدنا من زملاء من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل



## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الاغتراب الوظيفي وأثرها على أداء العاملين لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط من حيث أسبابها وآثارها وسبل مواجهتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد عينة عشوائية تتضمن مجموعة عمال مؤسسة سونلغاز من مختلف والمستويات وتكونت من (50) استبيان، ثم جمع هذه البيانات وتحليلها. ، وفي ضوء التحليل الإحصائي لاستبانة الدراسة، كشفت نتائج الدراسة عن أن التمييز بين العاملين، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات كانت من أهم أشكال معاناة العاملين الناتجة عن ظاهرة الاغتراب الوظيفي، في حين أن افتقار تقارير الأداء للمصداقية والشفافية ، وعدم مراعاة التخصص الدقيق في أداء العمل كانت من أهم الأسباب المؤدية لظاهرة الاغتراب الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** الاغتراب الوظيفي، أداء العاملين

### **Study summary:**

The aim of the study was to identify the phenomenon of job alienation and its impact on the performance of workers of the Electricity and Gas Distribution Corporation in oas in terms of its causes, effects and ways of confronting it. In order to achieve the objectives of the study, a random sample of the Sonelgas workers' group of various levels was adopted, consisting of 50 questionnaires. In the light of the statistical analysis of the study's identification, the results of the study revealed that the distinction between workers and their lack of participation in decision-making were among the most significant forms of employee suffering resulting from the phenomenon of job alienation, while the lack of credibility and transparency of performance reports and the failure to take into account careful specialization in work performance were among the leading causes of the phenomenon of employment alienation.

**Keywords:** Job alienation, employees' performance



فهرس

المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة بالعربية/الانجليزية
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للاغتراب الوظيفي وأداء العاملين
	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية الاغتراب الوظيفي
09	المطلب الأول: مفهوم الاغتراب الوظيفي
12	المطلب الثاني: أنواع الاغتراب الوظيفي
13	المطلب الثالث: أسباب وعوامل الاغتراب الذاتي
18	المطلب الرابع: أبعاد ومظاهر الاغتراب الوظيفي
21	المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين
21	المطلب الأول: مفهوم اداء العاملين
23	المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين
24	المطلب الثالث: أنواع ومعايير الأداء
25	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة أثر الاغتراب الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز -الأغواط
	تمهيد
34	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط
35	المطلب الأول: تعريف المؤسسة على المستوى المحلي
36	المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط

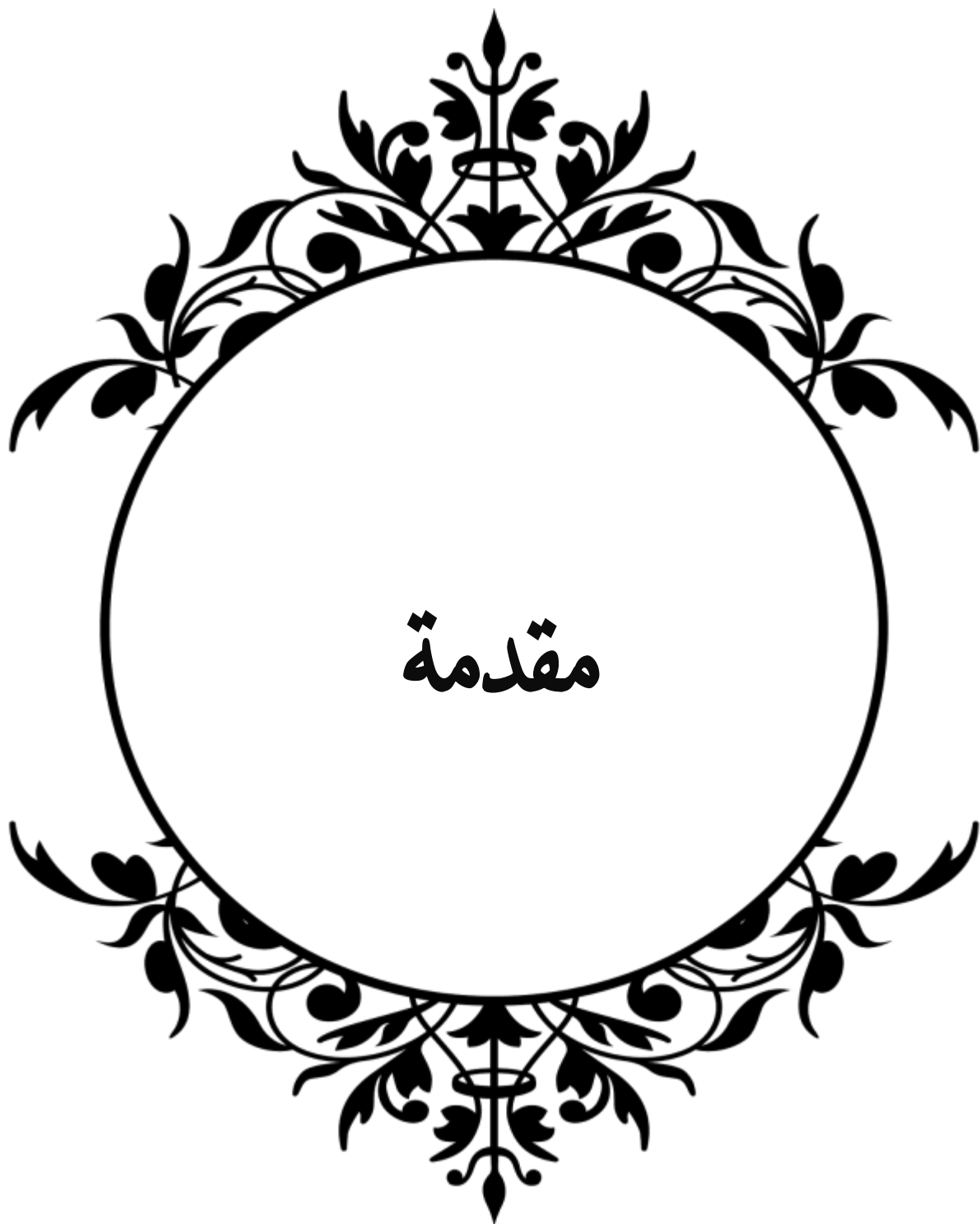
37	المطلب الثالث : الخريطة التنظيمية
42	المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة
43	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و اختبار الأداة
43	المطلب الأول: منهج الدراسة
44	المطلب الثاني: إشكاليات وفرضيات الدراسة الميدانية
44	المطلب الثالث: أداة الدراسة
46	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
47	المطلب الخامس: الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة
52	المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الاستمارة واختبار الفرضيات
52	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي
55	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الإغتراب الوظيفي وأداء العاملين
60	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	نموزج الدراسة	1-1
30	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	2-1
38	الخريطة التنظيمية	1-2
47	خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	2-2
48	خصائص مفردات الدراسة حسب العمر	3-2
49	خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	4-2
51	خصائص مفردات الدراسة حسب الوظيفة	5-2

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
45	درجات مقياس ليكارت الخماسي	1-2
47	خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	2-2
48	خصائص مفردات الدراسة حسب العمر	3-2
49	خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	4-2
50	خصائص مفردات الدراسة حسب الوظيفة	5-2
51	خصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية	6-2
52	نتائج اختبار ألفا كرونباخ	7-2
53	نتائج اختبار kolomogorov-Smirnov (K-S) one sample	8-2
55	(اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء، معامل التفلطح	9-2
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة عن عبارات بعد العزلة الاجتماعية	10-2
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة عن عبارات بعد العجز	11-2
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات مفردات الدراسة عن عبارات بعد الإغتراب عن الذات	12-2
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة عن عبارات الأداء	13-2
60	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	14-2
61	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	15-2
61	نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	16-2
62	نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	17-2



قد يعتبر التوسع في نطاق التنظيمات الاجتماعية عامة والصناعية خاصة والإقبال على استخدام الآلية المتقدمة في العملية الإنتاجية أدى إلى تزايد الاهتمام بالعنصر البشري، والظواهر التي تتعرض لها في سياق تلك التنظيمات، وذلك ما أدى بدوره إلى اهتمام علماء النفس والإدارة والاجتماع بدراسة التنظيمات الصناعية، وتحليل أبعادها البنائية والوظيفية. بغية معالجة بعض الظواهر السلوكية المتعلقة بسوء التنظيم والاعتراب الوظيفي، وذلك لمعرفة أثر تلك الظواهر على العنصر البشري وقدرة تلك التنظيمات على أداء دورها الوظيفي بالنسبة للجماعات الاجتماعية بداخلها من ناحية، والأهداف المعلنة لها من ناحية أخرى.

يعد الاعتراب الوظيفي أحد الظواهر التنظيمية التي تحد من تقدم العاملين وتطورهم وتؤثر في أداء المنظمة، ومنه فإنه يعد من المفاهيم الهامة كونه يركز حول المورد البشري الذي يعد من الموارد التنظيمية الهامة، وإن إحساس العاملين باللامعنى أو عدم وجود هدف محدد لهم، وكذلك الإحساس بالاختلاف بين الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها، فضلا عن العزلة الاجتماعية، والاعتراب عن الذات، وهذه جميعها من الظواهر التي تؤثر بشكل سلبي في أداء العاملين وبالتالي تؤثر سلبا على أداء المؤسسة.

وتعتبر ظاهرة الاعتراب الوظيفي ظاهرة إنسانية لها وجود في مختلف أنماط الحياة، وقد تزايدت مشاعر الاعتراب وتعددت كما أصبحت مؤسسات اليوم تمتلئ بالشواهد وأصناف شتى من راض عدم الرضا، وفقدان الانتماء الوظيفي وقد أرجعت أسباب هذه المشاعر السلبية إلى ظاهرة الاعتراب الوظيفي، لأن الموظف لا يشعر برابط وحافز يشده لعمله لذلك تنمو وتترعرع نواة الاعتراب لدى هذا الموظف، وقد تحدث كثيرون عن جذور هذا الاعتراب وأسبابه، فبعضهم كان يرى أن المجتمع هو المسؤول عن إيجاد الاعتراب، في حين يرجع آخرون مصادر الاعتراب إلى البيروقراطية الإدارية في التنظيمات وإلى الانخفاض في مستوى التفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وخارجه، وإلى القصور في العلاقات الانسانية في العمل.

كما أثار موضوع أداء العاملين هو الأخير اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة وذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين، وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة والشعور بالانتماء يحقق الرضا بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكامنة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع على كفاءة أداء مواردها البشرية.

ومن هنا يمكننا طرح الاشكالية التالية:

ما مدى تأثير الإغتراب الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز الأغواط؟

- وتندرج تحت هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية من بينها:

الاشكالية الرئيسية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإغتراب الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$ ؟

الاسئلة الفرعية:

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعزلة الاجتماعية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز مستوى الدلالة  $(0.05= \alpha)$ ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعجز على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$ ؟  
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإغتراب عن الذات على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$ ؟

- الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإغتراب الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$ .

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعزلة الاجتماعية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز مستوى الدلالة  $(0.05= \alpha)$

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعجز على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$ .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإغتراب عن الذات على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز مستوى الدلالة  $(0.05=\alpha)$ .

- أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الدراسة في:

- الوصول إلى نتائج يكمن أن تفيد في تحديد علاقة الاغتراب الوظيفي بأداء العاملين .

- للتعرف على أثر عوائق الاغتراب الوظيفي في المؤسسات.

- التعرف على مدى تأثير الاغتراب الوظيفي على الأفراد بصفة خاصة والمؤسسات بصفة خاصة.

- أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على علاقة أداء العاملين بالاغتراب الوظيفي داخل المؤسسة.

- التعرف على أسباب الاغتراب الوظيفي بين العاملين داخل المؤسسة

- السعي إلى القضاء على ظاهرة الاغتراب الوظيفي داخل المؤسسة.

- المساهمة في رفع مستوى أداء العاملين.

- أسباب اختيار الموضوع:

- حداثة الموضوع إذ تنطلق هذه الحداثة من حداثة التخصص أ وفرع إدارة الموارد البشرية. في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

-قابلية الموضوع للدراسة العلمية باعتباره ظاهرة موجودة بالفعل تظهر من خلال تطبيق بعض الإجراءات

المنهجية، وبعض أدوات جمع البيانات من أجل وضع تحليل شامل لهذا الموضوع.

- اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري والسعي لتحقيق ظروف عمل مناسبة له.

### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الأغواط.

- الحدود البشرية: لقد تم القيام بهذه الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط

- الحدود الزمانية: لقد تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021-2022 أي من شهر فيفري إلى شهر ماي.

### - صعوبات الدراسة:

- صعوبة التواصل مع مجتمع الدراسة.

- الصعوبة في الحصول المعلومات الكافية لهذه الدراسة.

- صعوبة إعطاء مفهوم موحد للاغتراب الوظيفي.

### المنهج المستخدم:

لأجل إنجاز هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة من خلال جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، ومعالجة هذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss لمعرفة أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين.

### الدراسات السابقة:

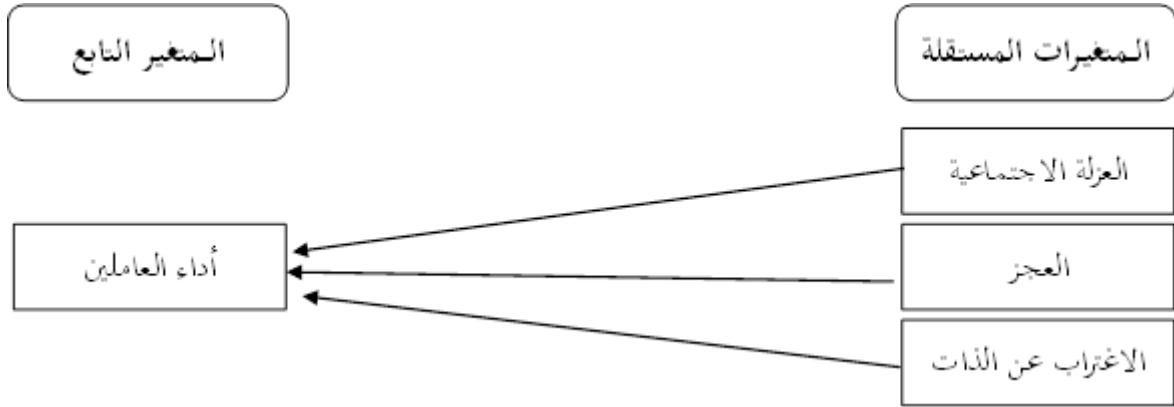
- دراسة لمياء بوخلوط، أحلام لقاط: 2016-2017: "الاتصال الداخلي والاغتراب الوظيفي لعمال المؤسسة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الاتصال الداخلي بالاغتراب الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة باعتبارها تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وهي الاستبيان والملاحظة والمقابلة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي المؤسسة الاستشفائية مجدوب السعيد والبالغ عددهم 343 موظفا على اختلاف رتبهم المهنية.

- دراسة يوسف عبد عطية بحر، مياسة سعيد محمد أبو سلطان: 2013: "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الأداء الوظيفي بظاهرة الاغتراب الوظيفي، حيث قامت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة وللقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، وتمثل مجتمع الدراسة الأصلي في العاملين في الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي قطاع غزة، والبالغ عددهم 755 موظف، موزعين بين المسميات الوظيفية المختلفة.

### نموذج الدراسة

من خلال التعرض للدراسات السابقة يمكن تلخيص النموذج المستخلص منها والمقترح للدراسة؛ وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

حيث يتبين من المخطط أعلاه؛ أن الدراسة تشتمل متغيرين هما المتغير التابع الذي تمثل في أداء العاملين والمتغير المستقل تمثل في الإغتراب الوظيفي الذي حدد بثلاثة أبعاد تمثلت في (العزلة الاجتماعية، العجز، الإغتراب عن الذات).

مفاهيم الدراسة:

-**الاغتراب الوظيفي:** هو الحالة التي لا يشعر فيها الموظف برابط وحافظ بشدة لعمله، وهو يعني الشعور بالإنفصال النسبي عن العمل ببعض متعلقاته أو جمعها<sup>1</sup>.

-**أداء العاملين:** المعرفة والكفاءة والمهارة وهي مهمة في نظام المسألة حيث أن البعض يذهب إلى تعريف الأداء أنه يشمل مجالات عدة مثل العلوم والدراسات الاجتماعية إضافة إلى المعرفة الأكاديمية كما أنه يتضمن التربية البدنية والسلوك والاتجاهات<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> د. صابر حارص، د. عزة عبد العزيز، تراجع أداء الصحفيين والصحفيات العرب الأسباب والمظاهر والمخاطر، العربي للنشر والتوزيع،

2008، ص: 25.

<sup>2</sup> أديب خلف الملكاوي، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان

2020ن ص: 65.



# الفصل الأول

تمهيد:

إن الاهتمام بالموارد البشري أصبح أمراً ضروريا نتيجة لما يشهده عصرنا الحديث من تغيرات وتحولات اقتصادية، وثقافية، واجتماعية السريعة التي يشهدها العالم ويجرنا الحديث عن الكثير من الجوانب الإيجابية التي تقابلها الكثير من الجوانب السلبية، التي تشكل خطرا حقيقيا يهدد أمن وسلامة مجتمعاتنا. ولعل من أخطر الجوانب السلبية لهذه التحولات والتغيرات، ظاهرة إنسانية واجتماعية قديمة نفسية، اهتم بها الكثير من الفلاسفة والمفكرين والأدباء ألا وهي ظاهرة الشعور بالاغتراب فهو ظاهرة اجتماعية تتعلق بالفرد وعلاقته بالآخرين التي تكاد تغزو وتسيطر على مختلف مؤسساتنا الاجتماعية والاقتصادية، وأكدوا على وجود ظاهرة الاغتراب وبدوا الاهتمام بها بظاهرة العجز والعزلة وفقدان المعايير وعدم وضوح المستقبل، والافتقاد للانتماء، والضياع، فهذه الظاهرة مرتبطة بأداء العامل فهي تؤثر عليه سلبا في أدائه داخل المؤسسة وتجعله يشعر بعدم الانتماء لها.

## المبحث الأول: ماهية الاغتراب الوظيفي

إن مصطلح الاغتراب له استخدامات متعددة باختلاف مجال كل دراساته، وقد شاع في استخدامه في الفلسفة والقانون والطب النفسي، وقد اهتم علماء النفس بدراسة الأبعاد التي تؤدي إلى الشعور بالاغتراب لدى الأفراد، وتعتبر ظاهرة الاغتراب ظاهرة اجتماعية نفسية ومشكلة إنسانية شائعة في كثير من المجتمعات بغض النظر عن النظم والإيديولوجيات والمستوى الاقتصادي والتقدم التكنولوجي، كما أنها تعتبر أزمة معاناة للإنسان المعاصر وإن تعددت أسبابها ومصادرها<sup>1</sup>.

ومصطلح الاغتراب يمتاز بالعمق وبعض الغموض وهذا ما أدى إلى تعريفات كثيرة.

## المطلب الأول: مفهوم الاغتراب الوظيفي

## الاغتراب لغة:

## في اللغة العربية:

كلمة "غرب في اللغة العربية تأتي بمعنى "ذهب" ومنها الغربية أي الابتعاد عن الوطن، وتوحي كلمة "الغروب" والاغتراب بالضعف والتلاشي فهو عكس النمو " الذي منه الانتماء<sup>2</sup>.

جاء في لسان العرب " لابن منظور " أن الكلمة العربية " غربة" تدل على معنى النوي والبعد، فالغريب أي بعيد عن وطنه، والجمع غرباء والأنثى غريبة والغرباء هم الأبعد واغترب فلان إذ تزوج من غير أقاربه على هذا النحو فالكلمة العربية تدل على معنيين الأولى تدل على الغربة المكانية والثانية على الغربة الاجتماعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>المطرفي، شعيل بن بختيار، الاغتراب الوظيفي و علاقته بالأداء بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، الرياض 2005، ص20.

<sup>2</sup>منصور حسن عبد الرزاق، الانتماء والاغتراب، د ط، دار ج رش للنشر والتوزيع، 1989 ، ص 10 .

<sup>3</sup> علي اوروك، مفهوم الاغتراب، صحيفة يومية ( المؤتمر ) ، العدد 2983، 1993.

في اللغة الفرنسية والإنجليزية:

aliénation والكلمة الفرنسية aliénation إن المقابل للكلمة العربية " اغترب " هو الكلمة الانجليزية ، وقد اشتقت كل من الكلمة الإنجليزية والفرنسية أصلها من الكلمة اللاتينية entfremdung وفي الألمانية والذي يعني نقل ملكية شيء ما لآخر، أو يعني Aliéner وهي اسم مستمد من الفعل اللاتيني alientions أي الانتماء إلى شخص آخر أو alienus الانتزاعاً و الإزالة وهذا الفعل مستمد بدوره من كلمة أخرى هي الذي يدل على الآخر سواء كاسم أو alins التعليق به وهذه الكلمة الأخيرة مستمدة في النهاية من اللفظ صفة<sup>1</sup>.

أما في اللغة اللاتينية فقد استخدم لفظ الاغتراب بعدة معاني كتحويل شيء ما ملكية شخص . آخر، ونزع الملكية، واستخدام بمعنى حالة فقدان الوعي أو قصور القوة العقلية<sup>2</sup>.

#### الاغتراب اصطلاحاً:

مشكلة الاغتراب تعد ظاهرة بارزة و متميزة في العصر الحديث، لأنه عصر يعكس أزمات سياسية واجتماعية وفكرية وأخلاقية، لذا فإن مصطلح الاغتراب لا يمكن التعامل معه على أنه مفهوم مطلق و واضح إذا لا يزال في حقيقة الأمر يشوبه الكثير من الغموض والتدخلات، لذلك استخدم هذا المصطلح بدلالات مختلفة حيث ظهر الكثير منها بشكل يفتقر إلى التمييز بشدة للحد الذي لا يمكننا فيه التحديد بوضوح من المغترب.

فرواد الفلسفة يختلفون في تحديد هذا المفهوم عن رواد علم النفس وهؤلاء بدورهم يختلفون عن رجال الدين وكل له منحى معين واتجاه خاص. لفكرة الاغتراب تاريخ طويل، حيث استخدمت بأشكال مختلفة من قبل العديد من المفكرين والكتاب في مختلف فروع المعرفة الفلسفة والاجتماع والنفس والسياسة والاقتصاد وعلم الدين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فيصل عباس، الاغتراب الإنسان المعاصر وشقاء الوعي، بيروت، دار المنهل اللبناني، ط1، 2008، ص 19 .  
<sup>2</sup> مديحة عبادة و آخرون، مظاهر الاغتراب لدى طلاب الجامعة في صعيد مصر، مجلة علم النفس، العدد 44، 1997، ص149.  
<sup>3</sup> حسن إبراهيمي حسن المجدوي، العلاقة بين الاغتراب والتوافق النفسي للجالية العراقية في السويد، أطروحة دكتوراه في كلية الادب والتربية. الأكاديمية المفتوحة في الدنمارك، 2007، ص 27.

قديمًا للإشارة إلى المرضى، والاضطراب العقلي، غير أن الاستخدام (aliénation) استخدمت كلمة الاغتراب الحالي لمصطلح الاغتراب امتد ليشمل مظاهر العجز والعزلة، والانعكاس والانسحاب واللامبالاة والفتور العاطفي<sup>1</sup>.

ويسير مفهوم الاغتراب إلى حالة انفصال بين الفرد والموضوع، وبين الفرد والأشياء المحيطة به، بين الفرد والمجتمع، علاقة الفرد بالأشياء أو الموضوع علاقة غير سوية فهو يعيش في مجتمعه وبين أهله في دائرة الغربة، وهو دخول الفرد في عالم اللاتئمة، إنه في هذه الحالة قد يتميز بفقدان الحس وغياب الوعي<sup>2</sup>.

هو الشعور بالقطيعة من قبل الموظفين والذي يظهر من خلال ضعف علاقاتهم بالمنظمة الأخرى، ويتسبب في 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 كذلك الشعور بالعجز داخل المنظمة<sup>3</sup>.

هو شعور المغترب بأنه عبداً لعمله وأن العمل غريب عنه وأنه يرى نفسه في العمل المنتج، وقد يرجع ذلك إلى عدم حصول العامل على ناتج عمله وعدم وجود نظام عادل في توزيع الأجر بالإضافة إلى فقدان الحرية والقدرة على التعبير عن الذات وممارسة الإمكانيات المتاحة من القيام بأعمال لا تتفق مع الميول والاستعدادات أو أن يتم العمل تحت نظام استبدادي<sup>4</sup>.

الاغتراب الوظيفي هو مجموعة من المظاهر المختلفة مثل فقدان الشعور بالانتماء، أ وعدم الالتزام. بالمعايير، وكذا العجز، وعدم الإحساس بالقيمة وفقدان الهدف ومركزية الذات<sup>5</sup>.

والاغتراب الوظيفي هو مجموعة من المشاعر السلبية اتجاه العمل تكون نتيجة لمجموعة من العوامل أهمها شعور العامل بفقدان نتائج عمله، ويؤدي ذلك بدوره إلى عدم تحقيق الإشباع الذاتي<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> موسى محمود عوض، محمود سليم، مظاهر الاغتراب النفسي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003، ص 14.

<sup>2</sup> أحمد محمد عبد الله مجدي، الاغتراب والهجرة غير شرعية دراسة سوكمترية مقارنة، د ط، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية- طبع- نشر، توزيع، 2013، ص 24.

<sup>3</sup> www.businessdictionary.com

<sup>4</sup> رشاد المنهوري، الاغتراب و بعض متغيرات الشخصية، ط 1، سوريا، الشركة المتحدة لطباعة، 1995، ص 11.

<sup>5</sup> حافظ أحمد خيرى، سيكولوجية الاغتراب لدى طلاب الجامعة، كلية أدب جامعة عين الشمس القاهرة، 1980، ص 19.

<sup>6</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط 1، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص 363.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الاغتراب الوظيفي هو شعر سلبي يطرأ على العامل يتمثل في الشعور بعدم الانتماء كما يشير إلى ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة ومستوى الاندماج، وهذا الاندماج قد يكون نفسياً أو فكرياً أو مهنيّاً.

### المطلب الثاني: أنواع الاغتراب الوظيفي

إن تفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية التي يتواجد بها، وتحويل نشاطه إلى قوة إيجابية لخدمة هذا التنظيم، يساهم في النهاية في تطور المنظمة، والعاملين من وجهة النظر التنظيمية، وذلك تحقيقاً للأهداف التنظيمية، فمن وجهة النظر هذه يمكن تحديده إلى نوعين<sup>1</sup>:

#### أولاً: الاغتراب الشخصي

ويمثل شعور الفرد بأن هناك اختلاف، أو تناقض بين ما يفعله بشكل يومي من تصرفات، وأفعال وبين شخصيته الحقيقية؛ بمعنى عدم التوازن بين ذات الفرد وسلوكه اليومي؛ فالفرد في ذلك يصبح مغتربا عن ذاته في نشاط العمل، وعلى وجه الخصوص عندما يفقد الفرد السيطرة على عمله، والشعور بالروابط الكاملة، وهدف المنظمة، ونقص الاحتواء، ويكون شعور الفرد بالاغتراب الشخصي، نتيجة لإحساسه بالخضوع للضغط الخارجي، وبالتالي فقدانه القدرة على التحكم في تسيير أمور حياته، ولعل تلك النتيجة يمكن إرجاعها إلى طبيعة التكوين النفسي للإنسان، حيث أن الفرد غالباً ما يتعرض إلى عدم توازن بين ذاتيته وسلوكه اليومي، حينما يشعر بأنه لم يصبح له السيطرة على تسيير أمور حياته، وأن كل شيء خارج نطاق تحكمه.

#### ثانياً: الاغتراب الاجتماعي

ويقصد به شعور الفرد بالانعزال عن الآخرين، سواء كان الآخرون زملاء في العمل، أو رؤساء، أو أصدقاء أو الأسرة... إلخ؛ ويرجع الاغتراب الاجتماعي إلى غياب الإجماع على الأهداف العامة فيما بين العاملين، وبين الإدارة؛ وقد يرجع ذلك لعدم توافر المعطيات التي تمكن العاملين من مباشرة أعمالهم، ويرجع ظهور الاغتراب الاجتماعي أيضاً، إلى منهجية التفكير المواكبة للتطور الاقتصادي، والتي انعكست في أننا أصبحنا نفكر بالكميات و الأرقام، فأصبح الأفراد مع هذا التطور ليسوا سوى أرقام، في ظل غياب العدالة، وميل كفة الميزان

<sup>1</sup>رشا محمد علوان، الاغتراب النفسي لدى طلبة الجامعة، كلية التربية الأساسية جامعة بابل ، 2014، ص 68.

لصالح رأس المال على حساب قوة العمل، وانخفاض مستوى ومعدلات الأجور بما يتوازن مع الغلاء المتصاعد، والتضخم وتدهور بيئة العمل.

### المطلب الثالث: أسباب وعوامل الاغتراب الذاتي

لقد تناول الباحثون مصادر الاغتراب بشكل عام، والشعور به يأتي نتيجة عوامل نفسية مرتبطة بنمو الشباب من الناحية النفسية والعضوية، وبالعوامل الاجتماعية مرتبطة بالمجتمع واقتصادية ومنها: من أهم مصادر الاغتراب والشعور به التنشئة الاجتماعية الخاطئة وعمليات التغيير الاجتماعي والتقدم الحضاري، وعدم قدرة الإنسان على القيام بالأدوار الاجتماعية بسهولة والفجوة بين الأجيال ومن الأسباب نجد ما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: الأسباب:

##### ❖ أسباب نفسية: وتتمثل في:

- الصراع: يكون بين الدوافع والرغبات المتعارضة، وبين الحاجات التي يمكن إشباعها في وقت واحد

مما يؤدي إلى القلق، والتوتر الانفعالي.

- الإحباط: حيث تعاق الرغبات الأساسية، أو الحوافز أو المصالح الخاصة بالفرد، ويرتبط الإحباط

بالشعور بخيبة الأمل والفشل والعجز التام.

- الحرمان: حيث تقل الفرصة لتحقيق دوافع وإشباع الحاجات كما في حالة الحرمان

- الخبرات الصادمة: وهذه الخبرات تحرك العوامل الأخرى المسببة للاغتراب مثل الأزمات الاقتصادية والحروب.

##### ❖ أسباب اجتماعية وثقافية: وتتمثل في<sup>2</sup>:

- التطور الحضاري السريع، وعدم توافر القدرة النفسية على التوافق معه.

- الثقافة المريضة كالهدم والتعقيد.

<sup>1</sup> عيسى قيقوب، عتيقة سعدي، الاغتراب النفسي وتعاطي المخدرات لدى المراهق المتمدرس- دراسة حالة- جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم النفسية، والتربوية، سبتمبر 2015، ص222.  
<sup>2</sup> فتحي بكار، الاغتراب السياسي وأثره على المشاركة السياسية، دراسة حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص السياسات المقارنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2013-2014، ص35.

- اضطراب مؤسسات التنشئة، وبالتالي التأثير على التنشئة الاجتماعية.

- سوء الأحوال الاقتصادية.

\_\_ ضغوط البيئة الاجتماعية و الفشل في مواجهتها.

❖ **الأسباب الاقتصادية:** يشير كل من "مارك" و"كيري" إلى أن هناك أربعة متغيرات يمكن أن تؤثر

بشكل أو بآخر في التسبب بالاغتراب والتي يمكن إجمالها بالآتي:

- التحديات المدركة ضمنا لمهام عمل الفرد، وأن هذه التحديات الكبيرة يمكن أن تنشأ وتتحول إلى صعوبات كبيرة في العمل، مما يجلب السأم والملل واللامعنى.

- التنظيم للعمل والبيئة، حيث أن المبالغة فيه يعني الكثير من القوانين والأنظمة والإجراءات، والإشراف الصارم والقاسي المؤدي إلى نشوء الإعاقات المرهقة للفرد.

التوطيد الاجتماعي لعمل الفرد وبيئته، والإكثار منها يؤدي إلى الانزعاج وفقدان الاستقلالية والتقليل منها

- يبحث على العزلة وقلة الدعم والمساندة

- التوافق للعمل والمنظمات وللقيم والمعايير والأهداف والتعايش معها طيلة العمل<sup>1</sup>.

و يمكننا القول ان ظاهرة الاغتراب تشير الى مشاكل معقدة ناجمة عن أسباب متعددة ترتبط

المجتمع الذي يفرض انماط مركبة من بشكل أساسي بالظرف الاقتصادي ، و الاجتماعي و الثقافي السائد في

وبالمجتمع أو المحيط بشكل عام. علاقات الفرد بالآخرين

**ثانيا: العوامل المؤيدة للاغتراب الوظيفي:**

تتنوع العوامل المؤيدة للاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة، وإن كانت في الغالب تعود إلى عاملين رئيسيين هما:

- العوامل التي تعود إلى المنظمة.

<sup>1</sup>حسن إبراهيم حسن الحمداوي، مرجع سابق، ص 33 .

- العوامل التي تعود إلى العاملين.

أ- العوامل التي تعود للمنظمة:

نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

**1-المكننة والأتمتة:** يذكر " شتا " إن الثورة التكنولوجية ساهمت في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين في المنظمة الانتاجية، والخدماتية على حد سواء وذلك نتيجة لهيمنة ..... وأجهزة الحاسوب والأجهزة الإلكترونية على العمل اليومي، فظهر هذا الخطر التكنولوجي وكأنه مهدد للعلاقات الإنسانية ومثير للأمراض والمشاكل النفسية.

**2-الخلل في تقارير كفاية الأداء:** تفتقر تقارير الأداء السنوية للموظفين إلى الأسس الموضوعية لاعتمادها في الغالب على تقارير فردية من جانب المشرفين مما يجعلها تتأثر بالاعتبارات والأهواء الشخصية، ويؤثر في النهاية على حسن العلاقات الوظيفية التي ينبغي أن تقوم بين الموظفين وبين الإدارة.

**3-الاحتفاظ بالمعلومات:** من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل، الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعاملين، وكذلك وجود القيادات والمشرفين والعاملين، وأصحاب الخبرات الطويلة في العمل ممن يحتفظون بمعلوماتهم، وقد يكون السبب وراء الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات، خوف صاحب الخبرة من الإستغناء عن خدماته أو نقله إلى مكان آخر.

**4-ضعف نظام الحوافز:** إن عدم وضوح نظام الحوافز، أو خضوعه للمجالات والعلاقات الشخصية بين الموظفين، والقيادة العليا والمباشرة ويعتبر أحد العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، لأن الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها ومستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام، يتأثر بغياب الحوافز لاسيما أن هناك عدد من النظريات والدراسات التي سعت إلى معرفة العلاقات بين الاغتراب الوظيفي والحوافز، فترى مثلاً مدرسة العلاقات الإنسانية أن الموظف السعيد هو موظف منتج وقد تباينت الدراسات حول الاغتراب والإنتاجية، أما المدرسة السلوكية فترى أنه ليس هناك علاقة ضرورية بين الاغتراب والإنتاجية، وعموماً قد لا يكون الاغتراب ناتج من

<sup>1</sup>منصور بن زاهي ، نور الدين تاويريريت، الاغتراب الوظيفي كشكل من اشكال المعاناة في العمل ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، ص45.

العمل بذاته بل قد يكون الاغتراب ناتج عن الظروف المحيطة بالعمل والزملاء في العمل، والبيئية ونوعية الخدمات.... إلخ<sup>1</sup>

### ب - العوامل التي تعود للفرد:

وتتجلى فيما يلي<sup>2</sup>:

**1-المرض:** يشترك " كامو " و " المعري "، فقد أحدهما بصره والثاني أصابه السل، فالمعري ألم به داء الجدري الذي أفقده بصره وهو ذو أربع سنين، بينما أصيب كامو بمرضه وهو ذو سبعة عشر سنة، وفي ذلك يروي عنه أحد الدارسين " وجب علينا أن نتذكر أنه منذ أن كان عمر " كامو سبعة عشر سنة إلى أن بلغ ثلاثين سنة، أي خلال ثلاثة عشر سنة، تلقى خلالها ليس أقل من ثلاث نوبات حادة من مرض السل لتقعده عن الدراسة وممارسة أي نشاط يذكر، ومن هذا ينشأ عنه الاغتراب الذي يؤدي إلى الإحساس العميق بالموت الذي لا يكاد يفارقه لحظة في حياته.

**2-حياته الفقيرة:** أوتي " كامو " شخصية رهيبة الحس، شأنه في ذلك شأن " المعري "، فقد أجاب عن السؤال طرحه عليه أحد الصحفيين قائلاً: لم أكن أبدا مقتنعا بما أقدمه من أعمال صحفية لسببين.

**أولاً:** لأن هذه الأعمال تتطلب سرعة الإنجاز، هذه السرعة التي ظلت تقلقني ولا تستدعي حتما وبصفة دائمة، مراجعة أفكاره.

**ثانياً:** ولأنني أمقت من كل أعماقي، أن يكون لي أعداء في حياتي، لأن الجدل الصحفي يتطلب ذلك على الدوام.

وهكذا يكون الفقر كما وجده " كامو " عاملاً أساسياً في تحديد فكره، هذا الفكر الذي سنأتي إلى تحليله من خلال المؤلفات المختلفة والمتنوعة التي تركها الكاتب، و أثره على الشعور بالاغتراب كما عاشه " كامو " من خلال أبطال رواياته كما عبر عنه في مقالاته الفلسفية المعروفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>منصور بن زاهي، المرجع السابق، ص 46 .

<sup>2</sup>عبد القادر توزان، الشعور بالاغتراب عند أبي العلاء المعري وألبير كامو، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في الدراسات الأدبية المقارنة، قسم اللغة العربية وآدابها، كلية الآداب، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص ص 193-141.

<sup>3</sup>عبد القادر توزان، المرجع السابق، ص 141.

**3-الخوف وعدم الأمن الوظيفي:** الخوف هو انفعال تثيره المواقف الخطرة أو المندرة بالخطر، فشعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي إلى محاولتهم الهروب، كما أن تشتيت الجهود المبذولة أثناء وقت الدوام الرسمي من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب بين العاملين في المنظمة.

**4-نقص الكفاءة:** إن نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين، ونتيجة لنقص الكفاءة فبعض العاملين يلجأون إلى الغياب عن العمل، ويكثر الصراع بين العاملين وهذا وجه من أوجه الاغتراب الوظيفي.

**5-سوء التوافق والتكيف:** إن المعوقات التي يواجهها الفرد في سبيل إشباع حاجاته بصورة منتظمة ودائمة، تعقد الجهود المبذولة لكي يحقق الفرد ذاته في إطار المجتمع الذي يعمل فيه وينتهي به في الغالب إلى سوء التوافق وعدم التكيف، وتصنيف مشاكل التوافق وعدم التكيف إلى<sup>1</sup>:

- الإحباط والأزمات النفسية.

- الضغوط والصراعات النفسية.

#### المطلب الرابع: أبعاد ومظاهر الاغتراب الوظيفي

على الرغم من عدم اتفاق الباحثين على معنى محدد لمفهوم الاغتراب الوظيفي إلا أن هناك اتفاق بينهم على العديد من مظاهره، وأبعاده والتي توصلوا إليها من خلال تحليلهم لهذا المفهوم، وإخضاعه للقياس، ومن أبرزهم

حيث أشار إلى أن هناك خمسة أبعاد لمفهوم الاغتراب الوظيفي، والذي يتمثل في: seeman سيمان

العجز أي انعدام القوة، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، الاغتراب عن الذات.

#### أ- العجز أو فقدان وإنعدام القوة:

ويعني شعور الفرد بأنه لا يستطيع أن يؤثر في المواقف الاجتماعية التي يواجهها، وبالتالي فالفرد المغترب لا يستطيع أن يؤثر في المواقف الاجتماعية التي يواجهها، وبالتالي فالفرد المغترب لا يستطيع أن يقرر مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث أو في صنع القرارات المهمة التي تختص في حياته ومصيره فيعجزه ذلك عن تحقيق ذاته.

<sup>1</sup>منصور بن زاهي، مرجع سابق، ص 51-52.

ويقصد به شعور الفرد بالاحول ولا قوة، وأنه لا يستطيع التأثير في المواقف الاجتماعية التي يواجهها، ويعجز عن السيطرة عن تصرفاته وأفكاره ورغباته، وبالتالي لا يستطيع أن يقرر مصيره، فمصيره وإرادته ليستا بيده بل تحددها عوامل وقوى خارجية عن إرادته الذاتية<sup>1</sup>.

كما يقصد به أيضا افتقاد الفرد القدرة على التحكم في الأحداث المحيطة به، أو تأثيره في المنطقة التي عمل بها، حيث يتوقع الفرد في هذه الحالة أن سلوكه لن يأتي بالنتائج الموجودة منه، ويرسخ هذا الشعور لدى الفرد لدرجة اليقين، أي أنه ليس له تأثير في المستقبل أيضا<sup>2</sup>.

### ب - اللامعنى أو ضعف المعنى:

ويقصد به أن الفرد يرى الحياة لا معنى لها، وأنها تسير وفق منطق غير معقول ومن ثم يشعر المغترب أن حياته عبث لاجدوى منها، فيقيد واقعيته، ويجيا نهباً لمشاعر اللامبالاة والفراغ الوجداني.

ولقد عرف البعد على أنه فقدان الوضوح حول ما يجب على الفرد أن يؤمن، أو يعتقد به، حيث يشير هذا التعريف إلى تساؤل الفرد في البحث عن معنى لذاته بينما هو عجز العامل عن الوصول إلى قرار، أو معرفة<sup>3</sup>.

### ج- اللامعيارية أو فقدان المعايير:

المعايير في العلاقات داخل المنظمة أي شعور العامل بأن الإدارة العليا تنتهك يشير فقدان المعايير إلى إدراك انهيار الإجراءات القانونية في التعامل مع العاملين، أو الوصول إلى القرارات الملائمة<sup>4</sup>. ومن ثم نجد "سيمان" ذهب إلى فكرة اللامعيارية في عدة حالات كالشروط الاجتماعية للحالات النفسية مثل التفكك الشخصي والانهيار الثقافي وعدم الثقة المتبادلة، حيث نجد أن المعنى الثالث للاغتراب يمكن أن يختلف عن توقع الفرد بأن سلوكه سوف يحدد نجاحه في بلوغ الهدف فقدان السيطرة أو اعتقاده بأنه يعمل في عالم عقلائي فقدان المعنى، وكل هذه الأمور تؤدي إلى اغتراب الفرد بشكل ما من الأشكال<sup>5</sup>.

### د- العزلة الاجتماعية:

<sup>1</sup> منصور بن زاهي، نور الدين تاويريت، الاغتراب الوظيفي كشكل من اشكال المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، ص 135.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 367.

<sup>3</sup> زليخة جديري، الاغتراب، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة واد سوف، العدد الثامن، جوان 2012، ص 353.

<sup>4</sup> هبة خليل سعدي مبيض، اللاجئين الفلسطينيون بين الاغتراب والاندمج السياسي، أطروحة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من التخطيط والتنمية السياسية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2009-2010، ص 20.

<sup>5</sup> السيد علي شتا، نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع، ط 1، الرياض، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، 1984، ص 222.

ويقصد بها شعور الفرد بالوحدة والفراغ النفسي والافتقاد إلى الأمن، والعلاقات الاجتماعية الحميمة، والبعد عن الآخرين حتى وإن وجد بينهم، كما قد يصاحب العزلة الشعور بالرفض الاجتماعي، والانعزال عن الأهداف الثقافية للمجتمع، والانفصال بين أهداف الفرد وبين قيم المجتمع، ومعاييره<sup>1</sup>.

#### هـ- الاغتراب عن الذات:

ويقصد بها أن تشعر الذات بالانكسار، أو ما سماه الفلاسفة الوجوديون المعاصرون " الاغتراب"، تعيش في عالم لا تسيطر عليه، وتشعر بالعجز عن تغييره، لا تمارس حريتها وبالتالي تفقد وجودها، يصبح وجودها مثل العدم، أو على الأقل مثل الوجود الطبيعي للأشياء<sup>2</sup>.

حيث نجد أن ماركس عبر عن اغتراب الذات بمعنيين<sup>3</sup>:

- المعنى الأول: إن عمل الإنسان هو حياته، وأن إنتاجه هو حياته في شكل متموضع، ومن ثم فإنه عندما يغترب عنه، فإن ذاته تغترب عنه أيضاً.

- المعنى الثاني: فيشير إلى انفصال الإنسان عن حياته الإنسانية الحقة أو الطبيعية الجوهرية، وبهذا المعنى فإن ماركس يقصد بالاغتراب عن الذات الفقد الكلي للإنسانية، وعلى هذا المستوى يصبح اغتراب الذات عند و- ماركس مرادفاً لمعنى " نزع إنسانية الإنسان".

#### و- التمرد:

وضمن دراسته للاغتراب في التنظيمات قدم السيد شتا علي تعريفاً محدداً للتمرد بالقول بأنه: "رفض الفرد لكل من الأهداف والوسائل السائدة والبحث عن أهداف ووسائل أخرى بديلة يتوافق معها"<sup>4</sup>.

وقد يكون التمرد ضد الجماعة، العادات والتقاليد والقيم، المجتمع ومؤسساته، كما قد يكون أيضاً ضد الذات فيلجأ الفرد إلى الانعزال عن الآخرين، بحيث يتخذ الشكل الأول الطابع الثوري الذي يسعى إلى تغيير الواقع أو رفضه فيبدي المتمرد سلوكاً عنيفاً تجاه الآخرين سواء في العمل أو خارجه.

<sup>1</sup>بشرى على، مظاهر الاغتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية، مجلة جامعة دمشق، كلية التربية، جامعة دمشق، المجلد 24 العدد الأول، 2008، ص41.

<sup>2</sup>رمزي منير، حسن حنفي وآخرون، اللغة والهوية في الوطن العربي (إشكاليات تاريخية وثقافية وسياسية)، ط 1، بيروت، المركز العربي للأبحاث، ودراسة السياسات، 2012، ص 188.

<sup>3</sup>فيصل عباس، الاغتراب الإنسان المعاصر وشقاء الوعي، ط 1، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2008، ص 204

<sup>4</sup>السيد علي شتا، اغتراب الإنسان في التنظيمات الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، ص 36.

### المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها.

### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة<sup>1</sup>. ويمكن تعريف أداء المؤسسة كما يلي:

#### أولا: تعريف الأداء لغة

التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي Performare إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة Performance اشتقت منها الكلمة الإنجليزية أهدافها<sup>2</sup>.

#### ثانيا: تعريف الأداء اصطلاحا

لقد تعددت تعاريفه بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمدها المؤسسات في دراسة الأداء، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولته؛ إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له<sup>3</sup>. لكن يمكن عرض مجموعة من التعاريف التي يمكن أن توصل إلى المفهوم الأقرب له؛ ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

يعد الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات وقبل الإسهاب التي تعني performe في وجهات النظر المتعلقة به سنشير إليه كمصطلح فالأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل- دار وائل للنشر، عمان –الأردن- 2007، ص476.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقويم – مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001، ص 86.

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي –منهج معاصر- دار اليازوري، عمان –الأردن- 2007، ص 383 .

التي تعني إنجاز العمل أو performance إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه<sup>1</sup>.

أن الأداء يرتبط دائماً ل وأن هذا المصطلح ما هو إلا تعبير عن: القدرة على (M.LEBAS) - حيث يرى على الذهاب أو التوجه أينما نريد، كما أنه يقترح معنيين للأداء أحدهما ضيق والآخر واسع، فحسب المعنى الضيق فإن الأداء هو الأثر أو النتيجة، في حين أنه حسب المعنى الواسع فإن الأداء هو مجموعة من المراحل المنطقية والأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة، إلا أنه يبقى دائماً مفهوماً غامضاً لأنه يحمل في جعبته العديد من المعاني<sup>2</sup>.

: أنه إنجاز أودية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة<sup>3</sup>. Akherkhen - فعره

بأنه " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة "4. - كما يعرف الأداء

- ولتبرير هذا الرأي يرى شوفالبي وآخرون معه أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة... الخ أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله<sup>5</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

<sup>1</sup> akhemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, paris, 2eme éd, p: 310.

<sup>2</sup>مراد كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة جامعة بل العلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، العدد: 1، المجلد 25، 2017، ص179.

الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009، ص 2018.

<sup>4</sup>سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسير، جامعة ورقلة، الفترة 8-9 مارس، 2005، الجزائر، ص 2018.

<sup>5</sup>Chevalier et autres, gestion des ressources humaines, eddeback université québec, p:333

المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين

أولاً- عناصر الأداء:

- للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية من خلالها يمكننا قياس و تحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة وهي:

- **الموظف و كفاءته:** وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة و مهارات واهتمامات و قيم و اتجاهات ودوافع، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم و التي تمثل والخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف. بالإضافة إلى التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤوليات و إنجاز الأعمال في مواعيدها و مدى الحاجة في الإشراف والتوجيه.
- **العمل و متطلباته :** وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة و النظام والإتقان و البراعة و التمكّن الفني و القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز و التحرر من الأخطاء<sup>1</sup>.
- **البيئة التنظيمية و مركباتها:** تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، العوامل الداخلية وهي التي تؤثر في الأداء وتتضمن التنظيم وهيكله و أهدافه ومورده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال و هي العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية، الحضارية، السياسية و القانونية<sup>2</sup>.

ثانياً- محددات الأداء:

نجد أن محددات الأداء تتوضح فيما يلي<sup>3</sup> :

**1 - الجهد:**

يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

<sup>1</sup>أسعد ، أحمد، محمد، عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة، 2008،ص37  
<sup>2</sup> درة، إبراهيم، عبد الباري ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، العربية لتنمية الادارية، 2003، ص 96.  
<sup>3</sup>سعيد، محمد، سلطان أنور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2003، ص76.

## 2- القدرات:

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة بحيث أن هذه القدرات لا تتغير ولا تتبدل عبر فترة زمنية قصيرة.

## إدراك الدور أو المهمة: - 3

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلطات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتوضيح هذا الاتجاه<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: أنواع ومعايير الأداء

## 1- أنواع الأداء:

يصنف الأداء إلى أنواع حسب المصدر الأداء الداخلي الأداء الخارجي

الأداء الداخلي: ويطلق عليه الأداء بأداء الوحدة أي إنتاج ما تملكه المؤسسة من موارد ويقسم على أساس

الأداء البشري: وهو الأداء العاملين المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مواد استراتيجي من خلال تسير مهارتهم

الأداء التقني: ويمثل في قدرات المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال

الأداء المالي: ويكمن من فعالية وتهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة<sup>2</sup>.

يصنف أيضا الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق

والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد الأنواع، وبالتالي فإن الأداء يرتبط إلى بعيد بالأهداف،

ويمكن استعمال الأداء كمعايير الشمولية ولذلك يمكن تقسيم الأداء إلى كلية والجزئية:

<sup>1</sup> سعيد محمد، سلطان أحمد، نفس المرجع السابق، ص 76.  
<sup>2</sup> دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية والريفية قالمة، شهادة ماستر، قسم علم الاجتماع عمل وتنظيم، جامعة 8ماي 5491، قالمة، 6152، 6152، ص 94.

## أ الأداء الكلي:

هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر, وفي الإطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية, والأرباح, والنمو...

## ب- الأداء الجزئي:

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسات، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفية المالية، أداء وظيفية الأفراد، أداء وظيفية التموين أداء وظيفية الانتاج وأداء وظيفية التسويق.

ونشير إلى الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي، يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

أما حسب معايير طبيعية فيقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، وسياسية ..... إلخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له دور وزنه على صورة المؤسسة في الخارج. وغير ذلك هناك وأنواع أخرى للأداء إلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافها من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار ( كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان الثالث، والأمثلة في مجال أكثر من أن تحصى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عبد الملوك مزهوده، مرجع سابق، ص 98.

## 2- معايير تقييم أداء العاملين:

### (أ) - معايير الأداء:

يقصد بمعايير الأداء، الأساس الذي ينتسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، و أن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة و توجيه المديرين على الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. و لا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل و إخلاصهم للمنظمة<sup>1</sup>.

فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من طرف الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها تحكم فيها إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، و هي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة<sup>2</sup>.

ويقصد بما أيضا بأنها المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة و هي المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد مثل كمية الإنتاج و نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الكفاءة ويركز تقييم الأداء الفعال على المعايير التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل و النتائج التي يحققونها<sup>3</sup>.

كذلك يقصد بما تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم<sup>4</sup>.

و يشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، و يكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> الهيتي خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، دار وسائل النشر والطباعة، الأردن، 2003، ص 204.  
<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الأردن، 2005، ص 409.  
<sup>3</sup> زهير ثابت، كيف تقيم الشركات و العاملين، القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2007، ص 97.  
<sup>4</sup> احمد ماهر، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 171.  
<sup>5</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، المرجع السابق، ص 204 .

**1- صدق المقياس:**

أي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك العناصر التي تتطلب العمل بدون زيادة أو نقصان، و هناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء و هذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس أو احتوائه على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد و هذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

**2- ثبات المقياس:**

يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتاً، أو عندما تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه و أن ذلك ليس عيباً فيه و إنما حالة طبيعية.

**3- التمييز:**

و نعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

**4- سهولة استخدام المقياس:**

و نعني به وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

**(ب) - أنواع معايير تقييم الأداء:**

و قد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي و منهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو العمال الإدارية ، و من الأمثلة على تلك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، لا حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل و تفويض السلطات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد البارئ درة، و زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2007، ص 261 .

يتم قياس أداء العنصر البشري باستخدام معايير محددة، يقارن بها أدائهم الفعلي و المعايير نوعان هما<sup>1</sup>: العناصر ومعدلات الأداء.

## I العناصر:

تشمل الصفات و الميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد و التي يجب أن يتحلى بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة. و من أمثلتها: الإخلاص في العمل، التعاون، الأمانة، المواظبة على العمل... الخ و العناصر نوعان هما:

**العناصر الملموسة:** و هي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل و الدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب و مدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي، يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله كما انه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة مكن قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها، فبهذه المراجعة مثلا يمكن اكتشاف الخفاء التي وقع فيها و بالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح.

**العناصر غير الملموسة:** و تشمل الصفات غير الملموسة و التي يجد المقيم صعوبة في قياسها، نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، و هذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها و من الأمثلة على هذه الصفات الأمانة، الذكاء، الشخصية... الخ.

**معدلات الأداء:** هي عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في II العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة<sup>2</sup>.

و معدلات الأداء أنواع ثلاثة يمكن أيضا ذكرها بإيجاز فيما يأتي<sup>3</sup>:

**المعدلات الكمية:** يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بهذا الأداء، و مثال ذلك إنتاج مائة و خمسين وحدة من منتج معين خلال ثمان ساعات و هي ساعات العمل الرسمية في اليوم، يسمى هذا النوع بالمعدل الزمني للإنتاج.

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2002 ، ص 101 .

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 102.

<sup>3</sup>عمر وصيفي عقيلي، المرجع السابق، ص 248 .

**المعدلات النوعية:** و تعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة و الدقة و الإتقان، و غالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد، و يسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

**المعدلات الكمية و النوعية:** وهذا المعدل هو مزيج بين النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة و الإتقان.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل

ومن أكثر عوائق على الأداء شيوعا هي<sup>1</sup>:

عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة؛ -

- نقص التعاون من الآخرين؛

- نمط الإشراف؛

- الحرارة والإضاءة؛

- الضوضاء؛ -

ترتيب الآلات والورشات. -

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والإدراك فعلى سبيل المثال، إن أي عطل في آلة أو

جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذره الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط

الإشراف السيء يمكن أن يسبب التوجه الخاطئ للجهد، و بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب

في الاستغلال السيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لدى فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي<sup>2</sup>:

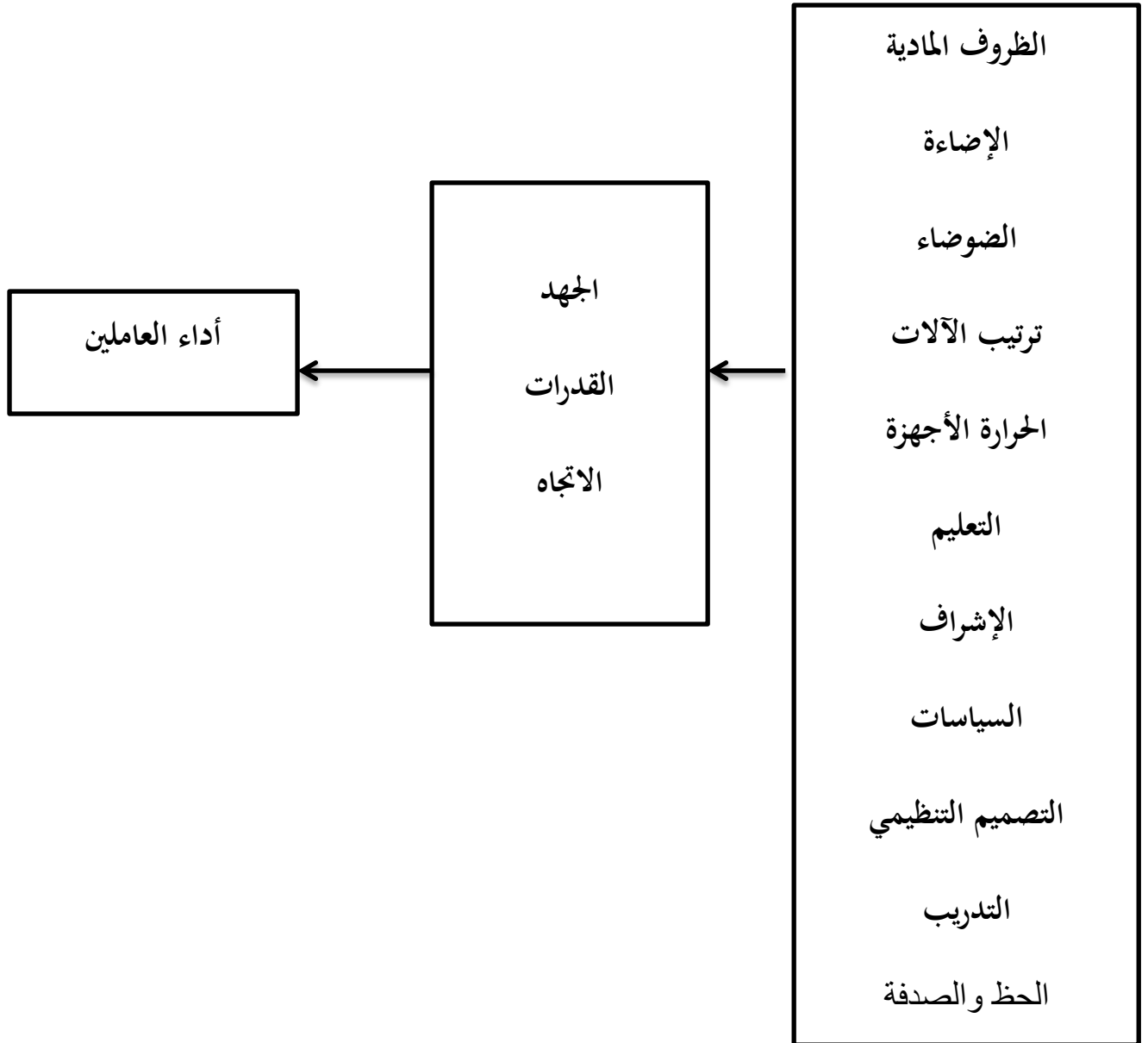
- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين؛

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 211، 212.  
<sup>2</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دار المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 99.

- توفير بيئة مدعمة، تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن؛

- والشكل التالي يوضح أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

الشكل (1): العوامل المؤثرة على أداء العاملين



المصدر: راوية حسن إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 2013.

1)-بالإضافة إلى العوامل السابقة توجد أيضا عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين منها<sup>1</sup>:

-أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة؛

-الخصائص الديموغرافية للفرد (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية)؛

-القدرات الذهنية والسمات الشخصية؛

- الحوافز؛

- علاقات العمل؛

- التكنولوجيا والتدريب.

<sup>1</sup> عيبر فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنسل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص ص 42، 43.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من مفاهيم حول الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين نستنتج أن ظاهر الاغتراب الوظيفي هو ظاهر اجتماعية تنشأ كرد فعل للضغوط والتفكك والظلم الموجود في النظام الاجتماعي، ولا سيما في المجتمع الليبرالي، وينظر للفرد المغترب بأنه ضحية لمجتمعهم، وأن اغترابه قد فرض عليه بواسطة النظام الاجتماعي غير العادل، ويعتبر مشكلة نفسية وينظر إليها على أنها تطويرية بطبيعتها وترجع أسبابها الجذرية إلى الأمراض الشخصية وهذا الاعتقاد ينظر للإنسان على أنه ضحية لخبرات طفولته المبكرة وأنماط العلاقات الأسرية، فاغتراب الفرد يعد اختياراً ذاتياً ويستخدم كميكانيزم دفاع ضد الصراع النفسي.



## الفصل الثاني

### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل تجسيد الجانب النظري للبحث في الميدان التطبيقي وقد تم هذا بدراسة ميدانية أجريتها في مؤسسة سونلغاز بالأغواط وذلك معرفة واقع الإغتراب الوظيفي (العزلة الإجتماعية، العجز، الإغتراب عن الذات)، وكذا معرفة أداء العاملين في المؤسسة، ثم اختبار فرضيات الدراسة.

ولهذا فقد تطرقنا في هذا الفصل الى تقديم المؤسسة ثم التطرق للاطار المنهجي للدراسة وبعدها تحليل وتفسير محاور الاستمارة واختبار الفرضيات، للإجابة على تساؤلات البحث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز الأغواط؛

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و اختبار الأداة؛

المبحث الثالث: نتائج الدراسة و الاختبارات الإحصائية.

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز

يتبع مصنع SARL-BAL المنبثقة من مجمع عموري الأغواط، من أهم المصانع المتخصصة في مجال صناعة الأجر في الجزائر ومن كبرى المؤسسات الخاصة في منطقة الأغواط ، فهو يقدم منتجات ذات جودة عالية بحيث تتناسب مع جميع متطلبات السوق المحلية، وسنتطرق في هذا المبحث لدراسة هذه المؤسسة بشيء من التفصيل.

### المطلب الأول : التعريف بالمصنع

**1- الموقع :** هي من كبرى المؤسسات الخاصة في المنطقة إنطلقت الأشغال به في 2010/09/29 لكن عملية الإنتاج به كانت في 2013/04/30 تخضع المؤسسة لتسمية الاجتماعية شركة ذات المسؤولية المحدودة مصنع الاجر SARL-BAL بالأغواط حيث تقع بمريغة طريق الجلفة الأغواط .

**2- قيمة المشروع :** تقدر القيمة الإجمالية للمشروع بـ 3 148 082 813.10 دج حيث تقدر قيمة تمويل ذاتي بـ 2 157 818 681.10 دج بنسبة 68% و بلغت قيمة التمويل البنكي بـ 990 181 318.00 دج بنسبة 32 % من جهة أخرى يبلغ رأس مال المشروع 121 000 000.00 دج بمساحة تقدر بـ 23 200 م<sup>2</sup> .

### 3- الطاقة الإنتاجية للمصنع

يعتبر الطين والرمل أهم المواد الأولية المستخدمة في عملية الإنتاج المستخرجة من منطقة تهرمة بلدية الغيشة ولاية الاغواط (سند منجمي رقم 5609PM ) ،حيث يتم إنتاج الأجر ذو 08 ثقوب والذي يبلغ عرضه 10 سم والأجر ذو 12 ثقب ويبلغ عرضه 15 سم بقدرة إنتاجية سنوية 150000 طن سنويا ويعمل المصنع على توفير 350 منصب عمل منها 300 منصب دائم و50 منصب مؤقت ويعمل على تسويق منتوجاته عبر السوق الوطنية بصفة عامة والغرب والوسط والجنوب الجزائري بصفة خاصة ،وحرص من القائمين على المصنع في تقديم أحسن منتوج بمواصفات تلي طلبات الزبائن تتعامل المؤسسات مع عديد الشركات الأجنبية منها:

- مؤسسة صناعة برتغالية METAL CERTIMA؛

- مؤسسة صناعة ايطالية BEDESCHI ؛

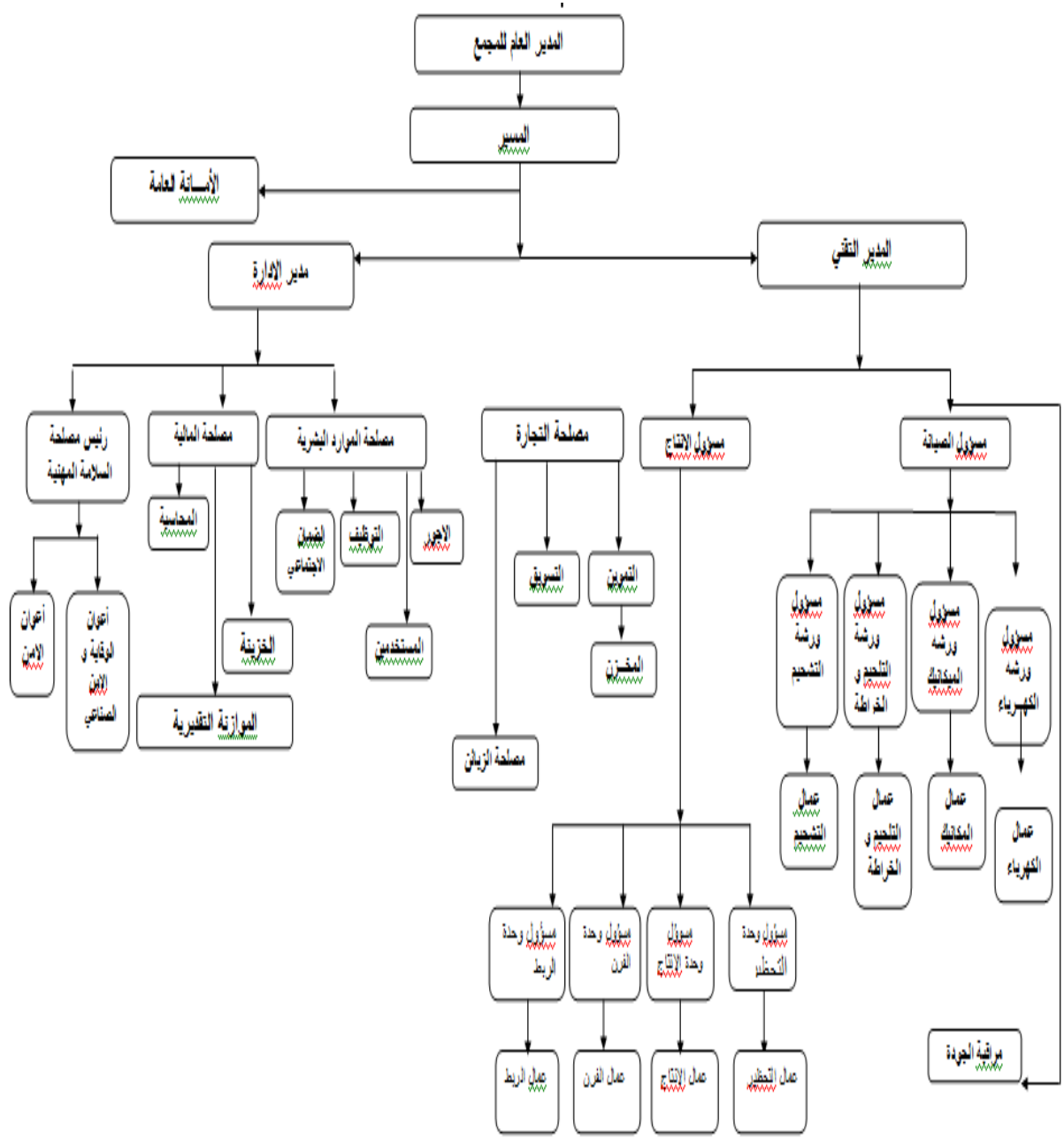
- مؤسسة صناعة جزائرية ENCC ؛

- مؤسسة صناعة جزائرية EN ICAB .

### المطلب الثاني : الخريطة التنظيمية لمصنع SARL-BAL

يعتمد المصنع على مجموعة من الوظائف والشكل التالي يوضح هذه الوظائف وطبيعة العلاقة فيما بينها.

الشكل رقم (1-2) : الخريطة التنظيمية للمصنع



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مصلحة الموارد البشرية للمصنع SARL- BAL

من خلال الشكل يتضح مايلي:

**المدير العام للمجمع:** حيث أن مجمع عموري بالأغواط مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل تراب ولاية الأغواط حيث يرأس هذا المجمع أكبر أفراد العائلة، والمؤسسة قيد الدراسة ماهي الا فرع من فروع هذا المجمع. حيث يقوم المدير العام للمجمع بتعيين مسيرين لهذه الفروع وفي الأغلب يكون المسيرين من أفراد العائلة.

**المسير:** في هذه المؤسسة بالذات يتغير كل سنة وهو فرد من أفراد العائلة ومن مهامه الاشراف على كل وحدات المصنع.

**الأمانة العامة:** تتمثل في السكرتاريا.

**مدير الإدارة:** يشرف على جميع النشاطات الإدارية الخاصة التي تحدث داخل وخارج المصنع وهو يشرف على المصالح التالية:

- مصلحة الموارد البشرية: وتضم (مصلحة الأجور، التوظيف، الضمان الاجتماعي)
- مصلحة المالية: وتضم (الخزينة، المحاسبة، الموازنة التقديرية)
- مصلحة السلامة المهنية: وتضم (أعوان الوقاية والأمن الصناعي، أعوان الأمن)
- مصلحة التجارة: وتضم (التموين، التسويق، مصلحة الزبائن)

**المدير التقني:** وهو المشرف الأول على العتاد والعمليات الإنتاجية وسيرورة العمل داخل المصنع وكذلك مراقبة الجودة والتحسين المستمر حيث يشرف على:

- قسم الصيانة: يحتوي هذا القسم على جميع الورشات (الكهرباء، الميكانيك، الخراطة والتلحيم، التشحيم)
- قسم الإنتاج: ويحتوي على جميع وحدات الإنتاج بدءا بوحدة التحضير ثم الإنتاج، الفرن، الربط وفي الأخير وحدة الشحن والتوزيع وكل وحدة من هذه الوحدات تمثل حلقة جودة.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

تتطلب الاجراءات المنهجية للدراسة توضيح مجتمع وعينة الدراسة؛ من خلال التطرق إلى تحديد حجمها وأسلوب اختيار مفرداتها.

#### أولاً: خطوات اختيار عينة الدراسة

مرت عملية سحب العينة بمجموعة من الخطوات المتسلسلة والمترابطة؛ الموضحة فيما يلي:

1-مجتمع الدراسة: يعني المجتمع احصائياً على أنه: «مجموعة كاملة من الناس، الأحداث أو الأشياء موضوع الاهتمام والتي يهتم الباحث بدراستها»<sup>1</sup> ، لذا يتضمن مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في مؤسسة سونلغاز والذي قدر عددهم ب 220 عامل حسب مصلحة .

2-عينة الدراسة: قام الطلبتين باختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، لكي يتمكن له من استخدام الأدوات الاحصائية اللازمة للتحليل كتحليل التباين، اختبار الانحدار البسيط، وبعض أدوات الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف).

3-تحديد حجم العينة: وقد قمنا بتوزيع 50 استمارة على أفراد العينة، تم استرداد 43 استمارة منها وبعد مراجعة وتدقيق الاستمارات المستردة وجدنا أن 39 منها يصلح لغايات التحليل والتفريغ في برنامج الحزم الاحصائي(SPSS) أما الاستبانات الأخرى فقد تم استبعادها وذلك لعدم اكتمال الإجابة فيها عن الأسئلة.

#### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و اختبار الأداة

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تصميم أداء الدراسة، وهذا يبرز مشكلة الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختتم هذا المبحث بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

<sup>1</sup> كمال الدين الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2006، ص93.

## المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة

### أولاً: منهج وحدود الدراسة

#### 1- منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي وهو يعتبر الأنسب لبحث ودراسة متغيراتها، ويعرف على أنه: " محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ويهدف هذا المنهج الى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها"<sup>1</sup>.

#### 2- حدود الدراسة

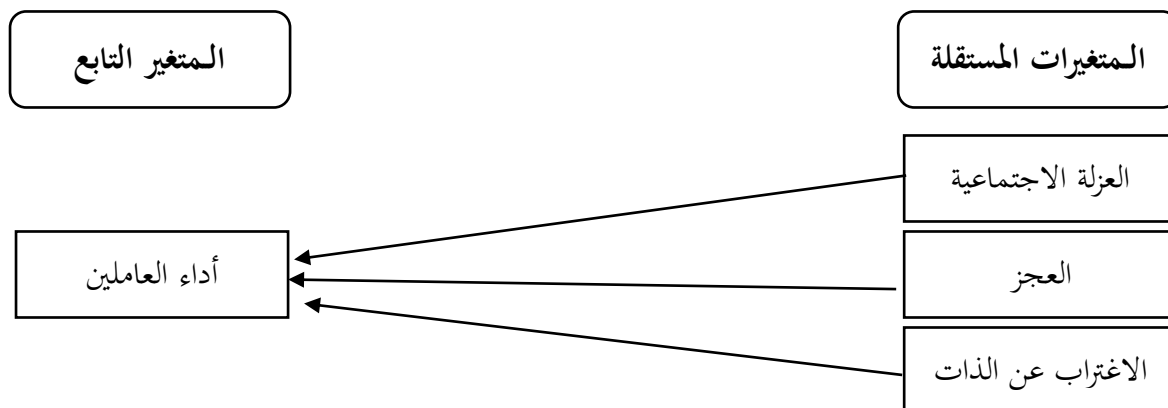
تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

- المجال المكاني: مؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- المجال البشري: العاملين بالمؤسسة.
- المجال الزمني: طبقت الدراسة خلال الفترة 2022/05/02 الى 2022/05/07.

#### ثانياً: نموذج الدراسة

من خلال التعرض للدراسات السابقة يمكن تلخيص النموذج المستخلص منها والمقترح للدراسة؛ وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

#### الشكل (2-2): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

<sup>1</sup> أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص122.

حيث يتبين من المخطط أعلاه؛ أن الدراسة تشتمل متغيرين هما المتغير التابع الذي تمثل في أداء العاملين والمتغير المستقل تمثل في الإغتراب الوظيفي الذي حدد بثلاثة أبعاد تمثلت في (العزلة الاجتماعية، العجز، الإغتراب عن الذات).

ويتكون هذا المحور من ثلاث أبعاد يقيس كل منها بعدا من أبعاد الإغتراب الوظيفي، وهي كما يلي:

#### البعد الأول: العزلة الاجتماعية

تم قياس بعد العزلة الاجتماعية من خلال العبارات 01 الى 05.

#### البعد الثاني: العجز

تم قياس بعد العجز من خلال العبارات 06 الى 10.

#### البعد الثالث: الإغتراب عن الذات

تم قياس بعد الإغتراب الذاتي من خلال العبارات من 11 الى 15.

أما المتغير التابع والمتمثل في الأداء فقد تم اعداد المقياس الخاص به من قبل اعداد الطالبتين معتمدين على ما جاءت به الدراسات السابقة التي تناولت متغير الأداء والتي ذكرت في الدراسات السابقة ومراجع هذه الدراسة.

ويتكون هذا المقياس من محور يقيس كل منها الأداء، وهو كالتالي:

الأداء: تم قياس أداء العاملين من خلال العبارات من 16 الى 26.

#### المطلب الثاني: إشكاليات وفرضيات الدراسة الميدانية

يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية فيما يلي :

ما مدى تأثير الإغتراب الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز الأغواط؟

ويمكن عرضها بالشكل الإحصائي كما يلي:

الإشكالية الرئيسية: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإغتراب الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز؟

"الإشكاليات الفرعية:

الإشكالية الفرعية الأولى: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعزلة الاجتماعية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز؟

الإشكالية الفرعية الثانية: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعجز على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز؟

الإشكالية الفرعية الثالثة: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإغتراب عن الذات على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز؟

### المطلب الثالث: أداة الدراسة

يقصد بأداة الدراسة الوسيلة المنهجية التي تعتمد عليها الطالبتين في جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وتتوزع تلك الأدوات اللازمة بين الملاحظة والمقابلة والاستمارة (الاستبيان) وغيرها، وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به، وجدنا أن الأداة الرئيسية الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الاستمارة) حيث قامت الطالبتين بإعدادها وإخضاعها للأسس العلمية في البناء واختبارات الصدق والثبات بالاعتماد على الدراسات السابقة في نفس المجال.

**الاستمارة (الاستبيان):** يعتمد على هذه الأداة العلمية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير فهي أداة أساسية لجمع البيانات، وتعرف الاستمارة بأنها: " نموذج يستخدم في مناهج البحث العلمي ويضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة"<sup>1</sup>، لذلك تم الاعتماد على هذه الأداة كأداة أساسية على اعتبار أنها " وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث"<sup>2</sup>.  
والاستمارة هي أداة تحتوي على أسئلة يعمل الطالب على تصميمها انطلاقاً من الفرضيات والتساؤلات التي قام بوضعها في إطار دراسة الظاهرة وتفسيرها. وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات المنشورة وغير المنشورة من رسائل، دوريات، مؤتمرات، ومقالات المتعلقة بالإغتراب الوظيفي، والاطلاع على الأدوات المستخدمة فيها وجدنا أن الاستمارة هي أحسن أداة يمكن الاستعانة بها لجمع البيانات الميدانية للدراسة وفي سبيل ذلك قمنا بتصميم استمارة الدراسة (أنظر الملحق رقم) والتي قسمت إلى ثلاث محاور وهي:

#### المحور الأول: قائمة البيانات الشخصية

وتتعلق ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الوظيفة، الأقدمية)

#### المحور الثاني: الإغتراب الوظيفي

ويتكون هذا المحور من ثلاث أبعاد يقيس كل منها بعداً من أبعاد الإغتراب الوظيفي، وهي كما يلي:

#### **البعد الأول: العزلة الاجتماعية**

تم قياس بعد العزلة الاجتماعية من خلال العبارات 01 إلى 05.

#### **البعد الثاني: العجز**

تم قياس بعد العجز من خلال العبارات 06 إلى 10.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص330.

<sup>2</sup> احسان محمد حسين، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطبعة، لبنان، الطبعة الثانية، 1986، ص65.

### البعد الثالث: الإغتراب عن الذات

تم قياس بعد الإغتراب الذاتي من خلال العبارات من 11 الى 15.

### المحور الثالث: أداء العاملين

تم قياس أداء العاملين من خلال العبارات من 16 الى 26.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو

موضح في الجدول التالي:

### الجدول (1-2): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

وقد تم تحليل المقياس وفقا للمعادلة التالية:

طول الفئة = (القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل) / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0.80$$

تم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح "1" وذلك لتحديد الحد الأعلى

لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول كل فئة كالتالي:

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1 الى أقل من 1.80) دال على مستوى غير موافق بشدة؛
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.80 الى أقل من 2.60) دال على مستوى غير موافق؛
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.60 الى أقل من 3.40) دال على مستوى موافق الى حد ما ؛
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (3.40 الى أقل من 4.20) دال على مستوى موافق؛
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (4.20 الى 5) دال على مستوى موافق بشدة.

تم استخدام هذه الأوساط المرجحة عند تقييم الأوساط الحسابية للمتغير المستقل، والمتغير التابع.

### المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها، تم الاعتماد على حزمة البرامج

الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للحصول على النتائج بغرض اجراء التحليل الوصفي والاستدلالي للإجابة

على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- المتوسّطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة.
- 3- اختبار التوزيع الطبيعي (**Skewness & Kurtosis**): أي اختبار معامل الالتواء والتفلطح للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- 4- الانحراف المعياري: حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد تم نتائج الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستمارة على النحو التالي:<sup>1</sup>
  - الانحراف المعياري أقل من 1 يشير الى تركيز البيانات وعدم تشتتها مما يدل على أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية مفردات الدراسة.
  - الانحراف المعياري أكبر أو يساوي القيمة يشير الى عدم تركيز الإجابات وتشتتها مما يدل على تباين الإجابات وتباعدها لدى غالبية مفردات الدراسة حول العبارة الواردة في الاستمارة.وعلمنا كذلك أن الانحراف المعياري يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح.
- 5- تحليل الانحدار الخطي البسيط (**Simple Regression Analysis**): لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

#### المطلب الرابع: الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الوظيفة، الأقدمية)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات الدراسة على النحو التالي:

<sup>1</sup>عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضى الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص108.

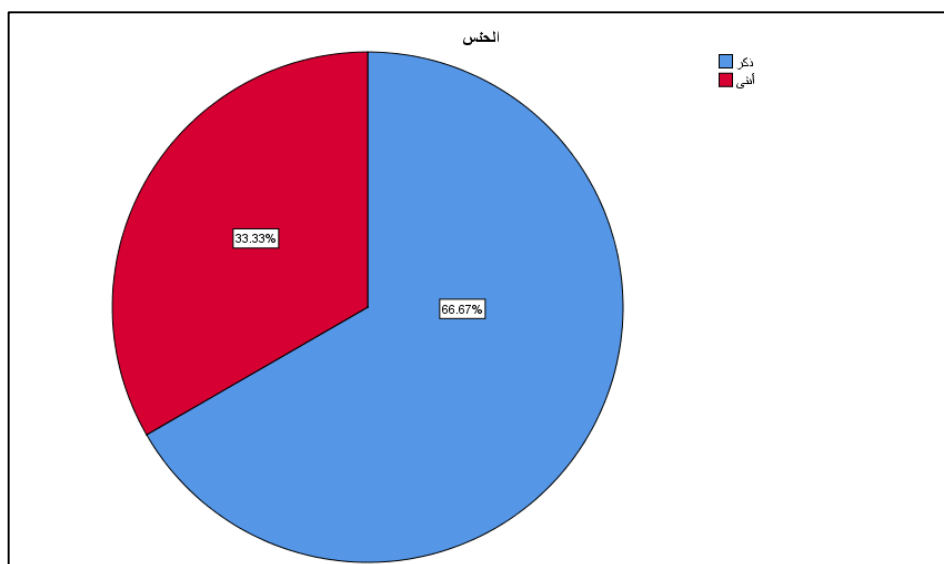
أولاً: خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس:

الجدول (2-2): خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
66.7	26	ذكر
33.3	13	أنثى
100	39	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

الشكل (2-3) خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel 2016

يتضح من الجدول (2-2) والشكل (2-3) أن ما نسبته (66.7%) من مفردات الدراسة هم من الذكور، أما ما نسبته (33.3%) من الاناث، ومن خلال النسبة المئوية المبينة سابقاً نجد أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث، وهذا يفسر أن النسبة من العاملين في المؤسسة هم من الذكور.

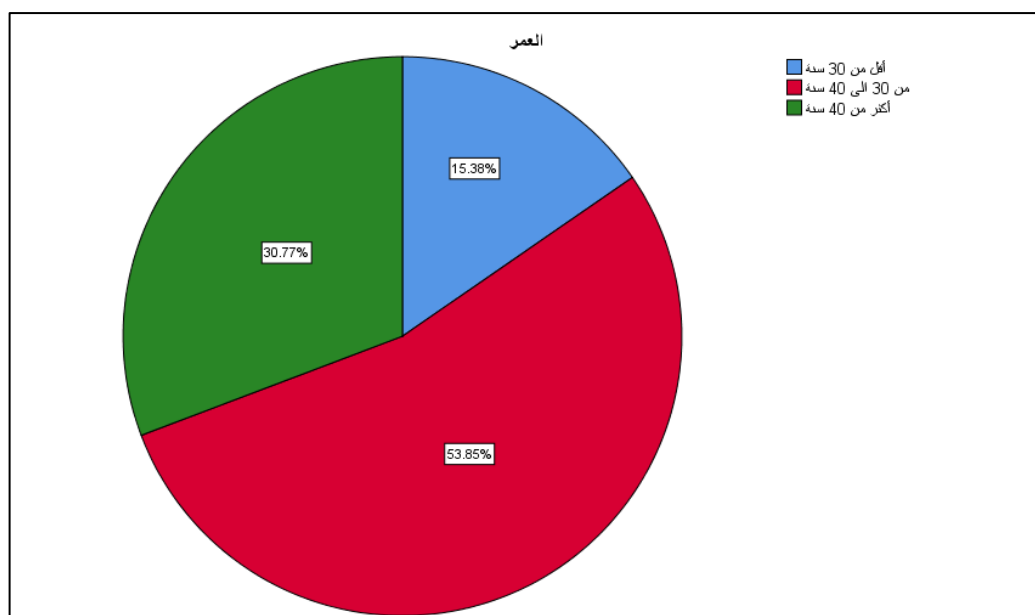
ثانيا: خصائص مفردات الدراسة حسب العمر

الجدول (2-3): خصائص مفردات الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	6	15.4
من 30 الى أقل من 40 سنة	21	53.8
أكثر من 40 سنة	12	30.8
المجموع	39	100

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

الشكل (2-4): خصائص مفردات الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel 2016.

نلاحظ من الجدول (2-3) والشكل (2-4) اختلاف عدد مفردات الدراسة باختلاف فئات السن حيث كانت أعلى نسبة تتمركز في الفئة (من 30 الى أقل من 40 سنة) حيث بلغت (53.8%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفئة (أكثر من 40 سنة) بنسبة مئوية (30.8%)، وفي المرتبة الثالثة الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (15.4%). وهذا يفسر أن معظم العاملين في المؤسسة هم من فئة (من 30 الى أقل من 40 سنة) وهذا ما لاحظته الطالبتين أثناء الزيارات الميدانية التي قام بها .

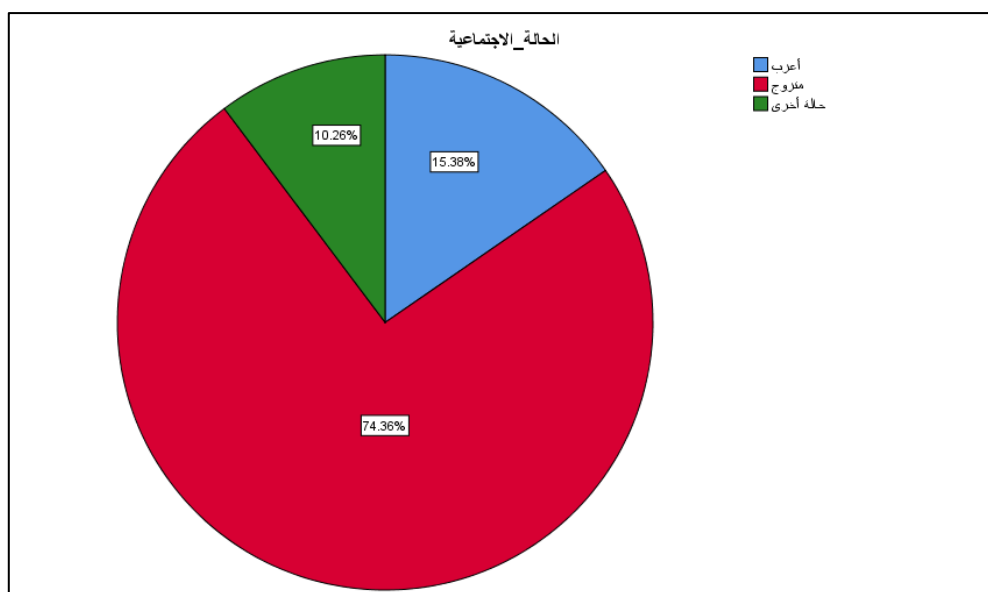
ثالثا: خصائص مفردات الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول (2-4): خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة (%)
أعزب	6	15.4
متزوج	29	74.4
حالة أخرى	4	10.3
المجموع	39	100

المصدر: من اعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

الشكل (2-5) خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel 2016

تشير نتائج الجدول (2-4) والشكل (2-5) الى أن النسب الأكبر لمفردات الدراسة هي الفئة المتزوجة بنسبة (74.4%)، بينما فئة العزاب بلغت (15.4%)، بعدها فئة الحالات الأخرى بنسبة (10.3%).

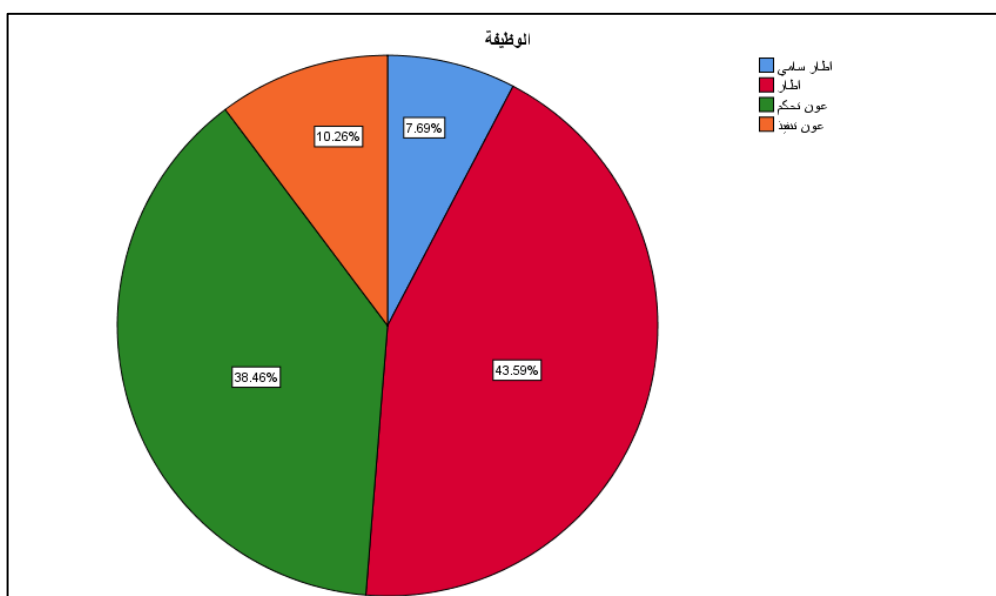
رابعاً: خصائص مفردات الدراسة حسب الوظيفة

الجدول رقم(6-2): خصائص مفردات الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار سامي	3	7.7
إطار	17	43.6
عون تحكم	15	38.5
عون تنفيذ	4	10.3
المجموع	39	100

المصدر: من اعداد الطالبين حسب مخرجات SPSS

الشكل (7-2): خصائص مفردات الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel 2016

من خلال الجدول(6-2) والشكل (7-2) نجد أن ما نسبته (43.6%) من مفردات الدراسة هم إطارات، وما نسبته (38.5%) هم أعوان تحكم، وما نسبته (10.3%) هم أعوان تنفيذ، وأما النسبة الباقية والتي تتمثل في (7.7%) هم إطارات سامية.

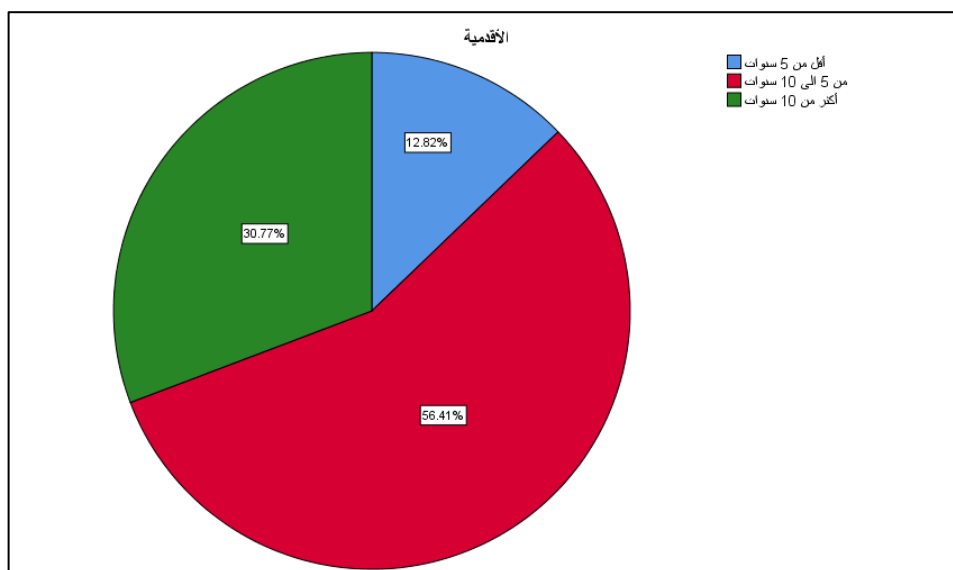
خامسا: خصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية

الجدول رقم(5-2): خصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	12.8
من 5 الى 10 سنوات	22	56.4
أكثر من 10 سنوات	12	30.8
المجموع	39	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل (6-2): خصائص مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel 2016

نلاحظ من خلال الجدول (2-5) والشكل (2-6) اختلاف عدد مفردات الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث كانت أعلى نسبة في الفئة التي خبرتهم (من 5 الى 10 سنوات) حيث بلغت (56.4%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (30.8%) وأخيرا الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (12.8%).

### المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الاستمارة واختبار الفرضيات

#### المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي

##### أولاً: صدق وثبات الأداة

1- صدق الأداة: تهدف الى التأكد من أداة القياس التي تم استخدامها تقيس بالفعل ما ينبغي قياسه بمعنى الى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وفي دراستنا تم الاعتماد على:

- الصدق الظاهري: من أجل التأكد من صدق الأداة تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، ويقدر عددهم ب 5 محكمين، كما هو موضح في الملحق (01). بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وبناء على آراء المحكمين عدلت الصياغة وتم حذف بعض العبارات واستبدالها بعبارات أكثر وضوحاً، ووضعت الاستمارة في صورتها النهائية في الملحق رقم (2).

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج اذا أعيد تطبيقها على نفس مفردات الدراسة ونفس الشروط.

وقد قامت الطالبتين بحساب معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

لمتغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع في الجدول التالي:

#### جدول رقم (7-2): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المقياس	العبارات المكونة للمقياس	معامل الثبات
بعد العزلة الاجتماعية	من العبارة 01 الى 05	0.869
بعد العجز	من العبارة 06 الى 10	0.878
بعد الإغتراب عن الذات	من العبارة 11 الى 15	0.954
الإغتراب الوظيفي	من السؤال 01 إلى 15	0.950
أداء العاملين	من السؤال 16 إلى 26	0.940
الإجمالي	من السؤال 01 إلى 26	0.968

المصدر: من اعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

يظهر من الجدول أعلاه، أن معامل الثبات (Alpha Crombach) لمقياس الدراسة يفوق

(0.6) ومنه فإن أداة الدراسة تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة.

من منه تأكد الطالبتين من صدق الباحثة من صدق وثبات استمارة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستمارة وصلاحياتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### ثانيا: إختبار Kolomogorov- Simirnov (K-S) one sample test

قامت الطالبتين باستخدام كل من اختبار Kolomogorov- Simirnov (K-S) one sample test، للتأكد من مدى توزيع البيانات التي تم تجميعها توزيعا طبيعيا، تمهيدا لاجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لاثبات أو رفض فرضيات الدراسة، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، والجدول التالي يوضح نتائج تلك الاختبارات:

الجدول رقم(8-2): نتائج اختبار kolomogorov-Smirnov (K-S) one sample

رقم العبارة	مستوى المعنوية P	الانحراف المعياري	التوزيع
01	0.000	1.525	طبيعي
02	0.001	1.161	طبيعي
03	0.005	1.233	طبيعي
04	0.002	1.097	طبيعي
05	0.004	1.224	طبيعي
06	0.000	0.932	طبيعي
07	0.000	1.104	طبيعي
08	0.000	1.025	طبيعي
09	0.000	1.019	طبيعي
10	0.008	0.942	طبيعي
11	0.000	1.169	طبيعي
12	0.000	0.942	طبيعي
13	0.000	0.997	طبيعي
14	0.000	1.069	طبيعي
15	0.002	0.942	طبيعي
16	0.000	0.938	طبيعي
17	0.000	1.047	طبيعي

طبيعي	0.969	0.000	18
طبيعي	0.990	0.000	19
طبيعي	1.097	0.000	20
طبيعي	0.942	0.000	21
طبيعي	0.997	0.000	22
طبيعي	0.959	0.000	23
طبيعي	1.178	0.008	24
طبيعي	0.972	0.000	25
طبيعي	0.942	0.000	26

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار كولموروف - سمرنوف (1-Sample K-S) الذي يقوم على اختبار الفرضية التالية:

- الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا تتوزع البيانات توزيعا طبيعيا.

- الفرضية البديلة  $H_1$  : تتوزع البيانات توزيعا طبيعيا.

والقاعدة الاحصائية تنص على رفض الفرضية العدمية في حال كانت قيم مستوى المعنوية أكبر من 0.05، ونلاحظ من الجدول أن قيم مستوى المعنوية تساوي 0.000 لكافة محاور الدراسة وهي قيم أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، لذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة؛ أي أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

تم حساب قيمة معامل الالتواء (Skewness)، ومعامل التفلطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد تقع في المجال  $[-3,3]$ ، وقيمة معامل التفلطح تقع في داخل المجال  $[-10,10]$ ، وهذا من أجل دعم اختبار نتائج اختبار (K-S) وتظهر قيم معاملات الالتواء ومعاملات التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع في الجدول التالي:

جدول رقم (9-2): اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء، معامل التفلطح)

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
العزلة الإجتماعية	0.103	-0.352
العجز	0.133	0.639
الإغتراب عن الذات	0.103	-0.352
الأداء	-0.063	-0.721

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (9-2) نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة وابعادها تقع في المجال  $[-3, 3]$ ، وقيمة معامل التفلطح تقع في داخل المجال  $[-10, 10]$ ، مما يشير الى أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

#### المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الإغتراب الوظيفي وأداء العاملين

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستمارة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت (5-1) لإجابات مفردات الدراسة عن عبارات الاستمارة المتعلقة بأبعاد الإغتراب الوظيفي وأداء العاملين.

**السؤال الأول:** ماهو مستوى الإغتراب الوظيفي بمؤسسة سونلغاز؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية:

### المحور الثاني: الإغتراب الوظيفي

البعد الأول: العزلة الإجتماعية: الجدول رقم (10-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

مفردات الدراسة عن عبارات بعد العزلة الاجتماعية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	<b>العزلة الاجتماعية</b>	<b>2,56</b>	<b>0,94</b>	<b>غير موافق</b>
1	علاقتي مع زملائي لا تتسم بالثقة	3,13	1,52	موافق الى حد ما
2	أشعر بأنني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم	2,38	1,16	غير موافق
3	أرغب بإغلاق مكثبي والاختلاء بنفسي	2,51	1,23	غير موافق
4	يتجاهل الكثير من الموظفين خبرتي الوظيفية	2,49	1,09	غير موافق
5	مشاركتي في النشاطات الاجتماعية محدودة	2,97	1,22	موافق الى حد ما

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- العزلة الإجتماعية: من خلال الجدول (10-2) المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,56) بانحراف معياري (0,94). وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات غير موافقة. بالإضافة الى ذلك نلاحظ أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات العزلة الاجتماعية ضمن اتجاهات موافقة الى حد ما وغير موافقة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.38 - 3.13) وترواحت انحرافات المعيارية (1.09 - 1.52).

البعد الثاني: العجز: الجدول رقم(11-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة

عن عبارات بعد العجز

رقم العبرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العجز	2,69	0,82	موافق الى حد ما
6	أشعر بالملل بسبب روتينية العمل	2,97	0,93	موافق الى حد ما
7	أجد صعوبة في مناقشة أمور العمل مع زملائي في المؤسسة	2,69	1,10	موافق الى حد ما
8	وظيفتي لا تتيح لي فرصة استخدام ما عندي من قدرات وإمكانات	2,72	1,02	موافق الى حد ما
9	أجد صعوبة في إبداء رأيي في القضايا الهامة للمؤسسة	2,59	1,01	غير موافق
10	أواجه مشاكل في أداء عملي	2,51	0,94	غير موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- العجز: من خلال الجدول (11-2) المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,69) بانحراف معياري (0,82) وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات موافقة الى حد ما. بالإضافة نلاحظ أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات العجز ضمن آراء موافقة الى حد ما، حيث تراوحت المتوسطات (2.51-2.97) وتراوحت انحرافات المعيارية (0.93-1.10).

البعد الثالث: الإغتراب عن الذات: الجدول رقم(12-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للإجابات مفردات الدراسة عن عبارات بعد الإغتراب عن الذات

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	<b>الإغتراب عن الذات</b>	<b>2,56</b>	<b>0,94</b>	<b>غير موافق</b>
11	يسيطر علي الشعور بالرغبة في ترك العمل	2,72	1,16	موافق الى حد ما
12	أفتقد إلى الشعور بالأمان داخل المؤسسة	2,51	0,94	غير موافق
13	يراودني شعور بالفراغ النفسي أثناء تواجدي في المؤسسة	2,51	0,99	غير موافق
14	أشعر بالعجز عن تحقيق ذاتي داخل المؤسسة	2,59	1,06	غير موافق
15	وظيفتي لا تشبع لدي الحاجة لتأكيد ذاتي	2,49	0,94	غير موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- الإغتراب عن الذات: من خلال الجدول (12-2) المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,56) بانحراف معياري (0,94) وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات غير موافقة. بالإضافة نلاحظ أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات الإغتراب عن الذات ضمن آراء غير موافقة حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2.72 - 2.49) وترواحت انحرافاتهما المعيارية (0.94 - 1.16).

### المحور الثالث: أداء العاملين

السؤال الثاني: ما هو مستوى الأداء لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (13-2)

الجدول (13-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة عن عبارات الأداء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
16	أشعر أن أدائي لعملي في تراجع	2,59	0,93	غير موافق
17	أواجه صعوبات أثناء أداء عملي	2,54	1,04	غير موافق
18	يسيطر علي الشعور بعدم الاستقرار في المؤسسة	2,54	0,96	غير موافق
19	أشعر بأن أدائي غير مرضي للمسؤولين داخل المؤسسة	2,62	0,99	موافق الى حد ما
20	أدائي غير كافي لتحقيق طموحاتي الوظيفية	2,82	1,09	موافق الى حد ما
21	لا أكمل المهام في الوقت المناسب	2,54	0,94	غير موافق
22	نتائج تقييم الأداء التي تتبعها المؤسسة لا تفيدني	2,82	0,99	موافق الى حد ما
23	أشعر أنني لا أستفيد من الحوافز التي تقدمها المؤسسة	2,64	0,95	موافق الى حد ما
24	أشعر أن المؤسسة تميز بين الأفراد في عملية تقييم الأداء	2,92	1,17	موافق الى حد ما
25	عملية التقييم في المؤسسة لا ترضيني	2,95	0,97	موافق الى حد ما
26	أشعر أنني أهدر الكثير من الموارد (الورق، الأدوات،....)	2,49	0,94	غير موافق
	<b>الأداء</b>	<b>2,67</b>	<b>0,79</b>	<b>موافق الى حد ما</b>

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول (13-2) نلاحظ ان المتوسط الحسابي لعبارات الأداء قد بلغ (2,67) بانحراف معياري (0,79) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات موافقة الى حد ما ، ومنه تبين أن مستوى الأداء متعلق بعوامل أخرى على غرار الإغتراب الوظيفي.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سنحاول تفسير كل بعد من أبعاد الإغتراب الوظيفي من خلال استعمال اختبار الانحدار البسيط

#### -نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

$H_{01}$ : اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين العزلة الإجتماعية والأداء لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول(14-2): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة T	معامل الانحدار	درجة الحرية DF	مستوى المعنوية
العزلة الإجتماعية	0.722	0.737	4.265	0.722	1	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14-2) نجد قيمة t المحسوبة(4.265) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية القائلة بأنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العزلة الإجتماعية وأداء العاملين.

وتصبح لدينا معادلة من الشكل:

$$Y = aX_1 + b$$

حيث:

Y: المتغير التابع والمتمثل في الأداء.

a: معامل الانحدار

X<sub>3</sub>: المتغير المستقل و المتمثل في العزلة الإجتماعية

ومنه:

$$Y = 0.722X_1 + 0.826$$

الفصل الثاني أثر الاغتراب الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - الأوغا

**H<sub>02</sub>**: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين العجز والأداء لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول (2-15): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
العجز	0.687	0.509	2.638	0.687	1	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (2-15) نجد قيمة t المحسوبة (2.638) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية القائلة بأنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العجز وأداء العاملين. وتصبح لدينا معادلة من الشكل:

$$Y = aX_2 + b$$

حيث:

Y: المتغير التابع والممثل في الأداء.

a: معامل الانحدار

X<sub>3</sub>: المتغير المستقل و الممثل في العجز

ومنه:

$$Y = 0.687X_2 + 0.825$$

**H<sub>03</sub>**: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الإغتراب عن الذات والأداء لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول (2-16): نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الإغتراب عن الذات	0.722	0.737	4.265	0.722	1	0.000

### المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (2-16) نجد قيمة t المحسوبة (4.265) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ )، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية القائلة بأنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإغتراب عن الذات وأداء العاملين.

وتصبح لدينا معادلة من الشكل:

$$Y = aX_3 + b$$

حيث:

Y: المتغير التابع والممثل في الأداء.

a: معامل الانحدار

X<sub>3</sub>: المتغير المستقل و الممثل في الإغتراب عن الذات

ومنه:

$$Y = 0.722X_3 + 0.826$$

H: اختبار الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإغتراب الوظيفي والأداء لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ).

الجدول (2-16): نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T	معامل الانحدار	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الإغتراب الوظيفي	0.796	0.738	2.80	0.796	1	0.000

### المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (2-16) يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإغتراب الوظيفي على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز، حيث بلغت قيمة T المحسوبة ب (2.80) عند مستوى (0.000) وهي

أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبلغ معامل الارتباط (0.796)، وبالرجوع الى قيمة معامل التحديد والتي بلغت (0.738)، يتبين أن ما نسبته (73 %) من التغيرات في أداء العاملين ناتجة عن التغير في الإغتراب الوظيفي. وهذا يعني وقبول الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإغتراب الوظيفي والأداء لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وتصبح لدينا معادلة من الشكل:

$$Y = aX + b$$

حيث:

Y: المتغير التابع والمتمثل في الأداء.

a: معامل الانحدار

X: المتغير المستقل و المتمثل في الإغتراب الوظيفي

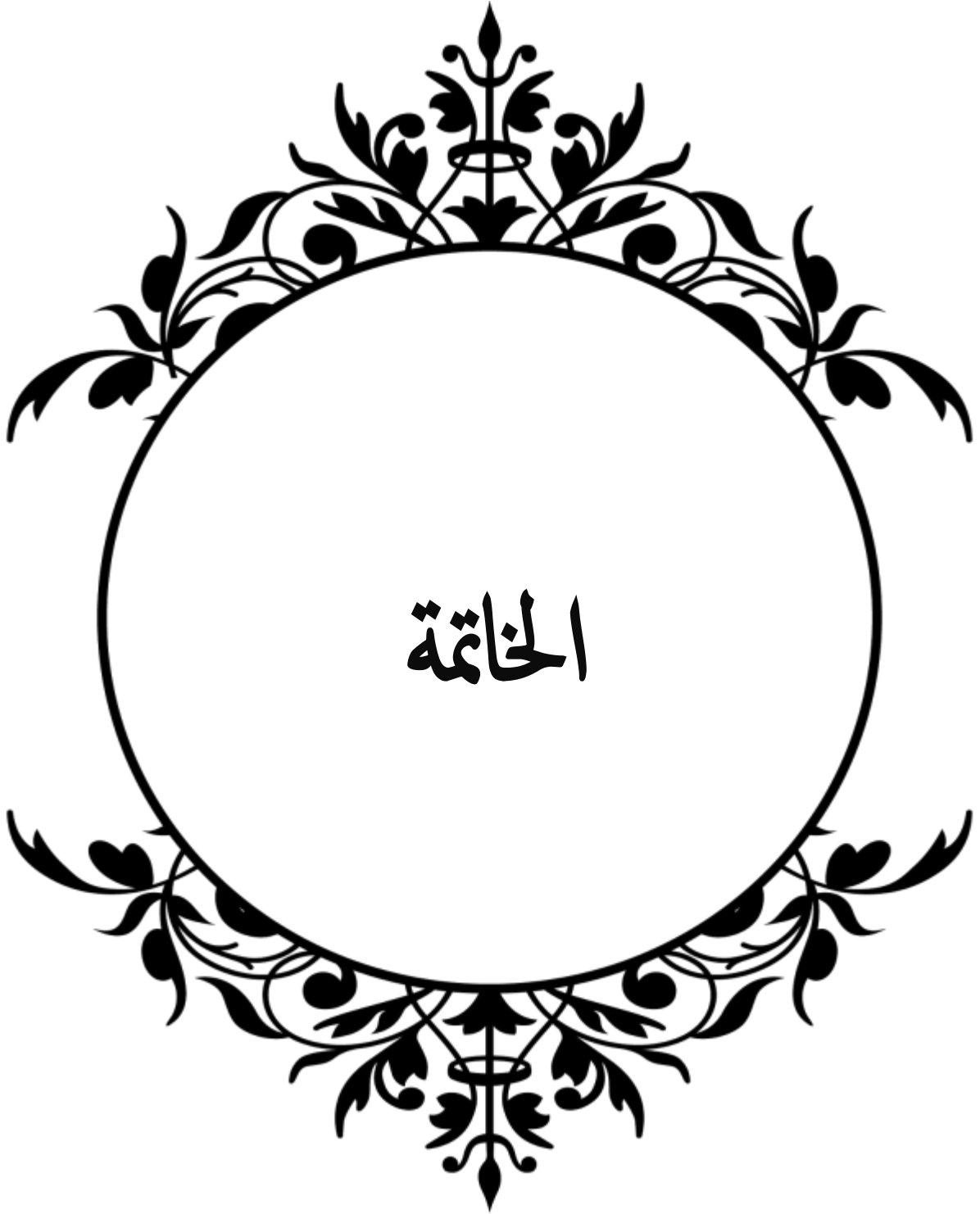
ومنه:

$$Y = 0.796X + 0.601$$

## خلاصة الفصل

ان دراسة القيادة الادارية تعد من الأمور المهمة في المؤسسة في المؤسسة، خاصة اذا كانت من بين العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

من خلال الاطار التطبيقي وبهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة تم تصميم استبانة تحتوي على متغيرات الدراسة ألا وهي الأنماط القيادية (النمط المتساهل، النمط التحويلي، النمط التبادلي) والأداء. وتم توجيهها الى العاملين لتحليل الآراء حول النمط القيادي السائد بالمصنع بالإضافة الى مستوى أدائهم. وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا الى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها، حيث استنتجنا أن للأنماط القيادية (النمط التحويلي والنمط التبادلي) أثر على أداء العاملين، أما بالنسبة للنمط المتساهل فقد تبين أن ليس له علاقة بأداء العاملين، كما تبين مستوى عال لأداء العاملين بالمصنع.



## الخاتمة

من خلا ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة استنتجنا أنا ظاهرة الاغتراب الوظيفي تعد أهم وأخطر الظواهر التي تصيب العاملين في المؤسسات الحكومية لتدل على مرور المؤسسة بأزمة حقيقية تهدد نجاحها وتميزها، وأن موضوع الإغتراب الوظيفي هي احد الموضوعات المهمة والحساسة التي تستحق الدراسة والبحث لما لها من تأثيرات سلبية في منظمات الأعمال وبالتحديد على أكثر موجوداتها قيمة وفاعلية ألا وهو المورد البشري ، وما ينعكس بالسلب على أداء الأفراد العاملين في المنظمات الأمر الذي يؤدي الى تفاقم المشكلة مولدة خلل في عمل هذه المنظمات لكونها ستصبح عائقاً أمام موظفيها لتحقيق أعلى مستويات الأداء المطلوب منهم ويعد موضوع البحث (الإغتراب الوظيفي) أحد أهم العوامل النفسية والسلوكية والاجتماعية التي تؤثر في أداء العاملين في المنظمات، إذ اصبح يهدد إستقرار المنظمات والعاملين فيها على حدٍ سواء، فهو يزداد بتزايد التكنولوجيا وحجم المنظمات وإتساع المهمات والمسؤوليات والإجراءات والنظم الرسمية وما يصاحب هذه المنظمات من تغييرات على المستوى المادي والمعنوي، والعام والشخصي، وتكمن خطورتها في كونها ظاهرة لها جذور قديمة وتبلورت على مدى سنين طويلة. كما حاولنا في هذه الدراسة إبراز الدور الفعال الذي يلعبه الاغتراب الوظيفي في التأثير على أداء العاملين خاصة أن المؤسسة أصبحت مجبرة على الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للعاملين في ظل المتغيرات العالمية الحديثة وإبعاد الضغوط المفروضة عليهم سواء كان من الجهات العليا أو من الظروف المحيطة بهم وهذا من أجل استغلال الموارد البشرية المتمكنة التي تضمن استمرارية وبقاء المؤسسة.

كما أن المؤسسة تسعى إلى محاربة مظاهر الاغتراب كالشعور بالعجز والعزلة واللامعنى واللامعيارية والاعتراب عن الذات، وهذا من خلال توفير الجو المناسب داخل مكان العمل والاهتمام بالجانب النفسي للفرد العامل من أجل رفع مستوى أدائهم وزيادة مردوديتهم في العمل وتقديم أفضل الخدمات والرفع من قيمة المؤسسة وممارسة المهام في أحسن الظروف. ومن خلال ما توصلنا إليه في الدراسة نستخلص بعض النتائج كالاتي:

- الاغتراب الوظيفي هو ظاهرة تتمثل في الانفصال والضياع عن المجتمع، وعدم التعرف على الذات وبالتالي فقدان السيطرة على السلوك.

- يؤدي الاغتراب الوظيفي إلى اضطراب نفسي يؤثر على النشاط الانساني والاجتماعي للأفراد العاملين.

- ضرورة وعي المؤسسة بمحاربة ظواهر الاغتراب الوظيفي الذي يؤدي فقدان الاستقرار الوظيفي.

## الخاتمة

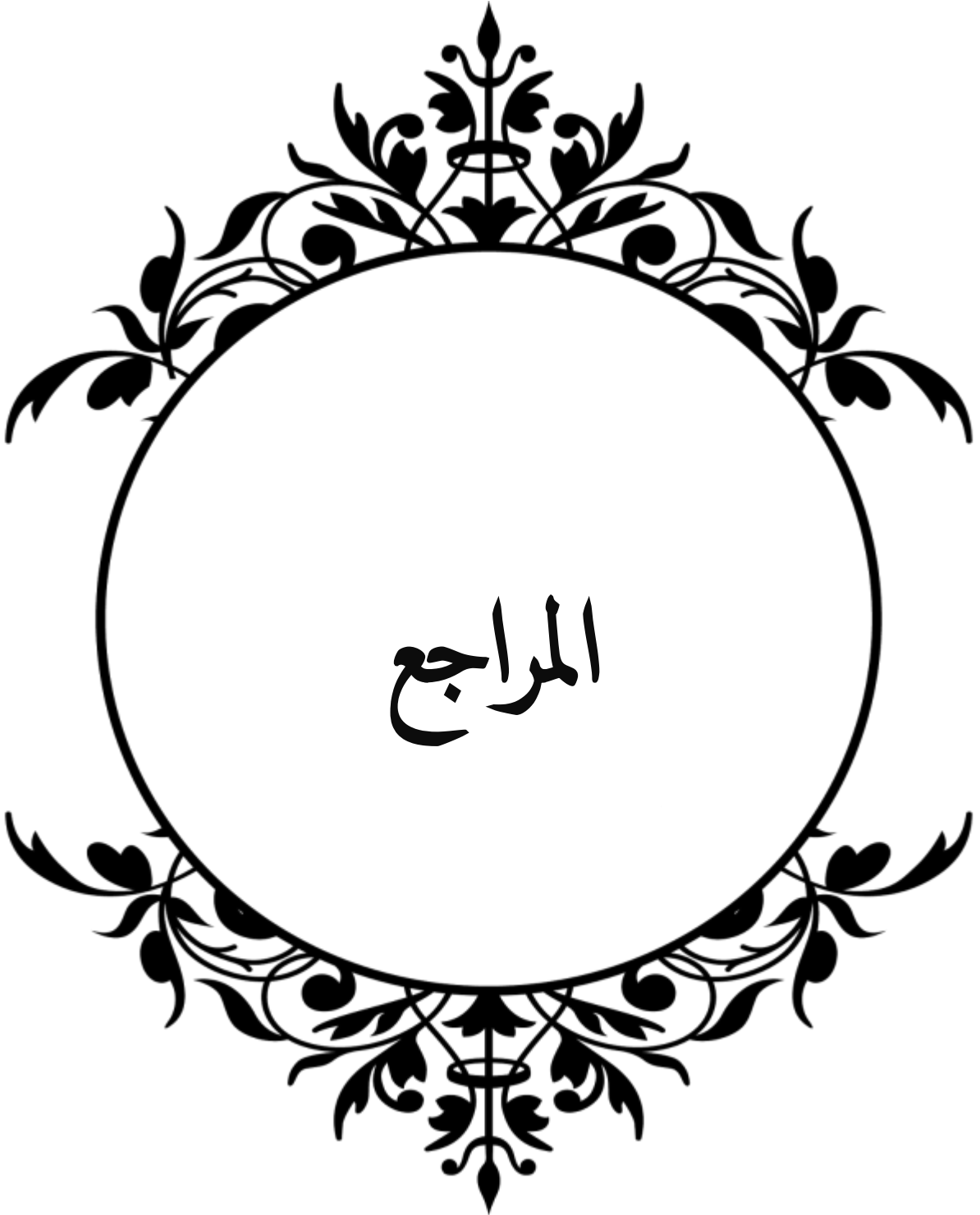
- تحقيق العدالة التنظيمية والأمان الوظيفي للعامل.
- يركز الأداء الجيد المتمثل في قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تندرج تحت الأداء الفعال والراقي للفرد عن خلفية عملية وتأهيل علمي وتطبيقي.
- ضرورة اتباع سياسة التدوير الوظيفي حتى يتم التغلب على ظاهرة الاغتراب الوظيفي.
- اتباع تقييم الأداء وفق معايير وقوانين لتفادي شعور الموظف بالتقصير في حقه.
- أن لتقييم الأداء أهمية بالغة في حياة المؤسسات، خاصة وأنه من المواضيع الحديثة في الآونة الأخيرة.

### التوصيات:

- توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين وتهيئة الجو المناسب للعمل.
- ضرورة مراعاة العدل وعدم التمييز بين العاملين .
- توفير جو اجتماعي ونفسي وتنظيمي لتشجيع العاملين على أداء أعمالهم وتطويرها وتحسينها.
- العمل على إتاحة الفرص للعاملين في المؤسسة للمشاركة في اتخاذ القرار.
- من أجل تحسين مستوى أداء العاملين على الإدارة المواءمة بين رغبات وقناعات العاملين بالمؤسسة وما تفرضه عليهم الإدارة من إجراءات عمل لا تتماشى مع طموحاتهم.

### آفاق الدراسة:

- دور التمكين النفسي في الحد من الاغتراب الوظيفي.
- أثر الاحتراق النفسي على الاغتراب الوظيفي لدى العمال.
- دور التدوير الوظيفي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي.
- أثر الحوافز في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي.



أولاً: بالعربية:

1-الكتب:

- منصور حسن عبد الرزاق، الانتماء والاغتراب، د ط، دار جرش للنشر والتوزيع، 1989.
- فيصل عباس، الاغتراب الإنسان المعاصر وشقاء الوعي، بيروت، دار المنهل اللبناني، ط1، 2008 .
- أحمد محمد عبد الله مجدي، الاغتراب والهجرة غير شرعية دراسة سوكمترية مقارنة، د ط، الإسكندرية، دار ،-المعرفة الجامعية- طبع- نشر وتوزيع 2013.
- رشاد المنهوري، الاغتراب و بعض متغيرات الشخصية، ط 1، سوريا، الشركة المتحدة لطباعة، 1995.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط 1، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007 .
- السيد علي شتا، نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع، ط 1، الرياض، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، 1984 .
- فيصل عباس، الاغتراب الإنسان المعاصر وشقاء الوعي، ط 1، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2008 .
- السيد علي شتا، اغتراب الانسان في التنظيمات الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل- دار وائل للنشر، عمان -الأردن-، 2007.
- خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر- دار اليازوري، عمان -الأردن- 2007 .
- درة، إبراهيم، عبد الباري ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، العربية لتنمية الادارية، 2003.
- سعيد، محمد، سلطان أنور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2003.

## قائمة المراجع

- الهيتي خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، دار وسائل النشر والطباعة، الأردن، 2003.
- عمر وصفني عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الأردن، 2005.
- زهير ثابت، كيف تقيم الشركات و العاملين، القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2007.
- احمد ماهر، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- عبد البارئ درة، و زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2007.
- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2002 .
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دار المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1998.
- احسان محمد حسين، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطبعة، لبنان ، الطبعة الثانية، 1986.
- رمزي منير، حسن حنفي وآخرون، اللغة والهوية في الوطن العربي (إشكاليات تاريخية وثقافية وسياسية)، ط 1، بيروت، المركز العربي للأبحاث، ودراسة السياسات، 2012.
- كمال الدين الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2006.

## 2-المذكرات والأطروحات والرسائل الجامعية:

- المطرفي، شعيل بن بختيار، الاغتراب الوظيفي و علاقته بالأداء بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، الرياض، 2005.

## قائمة المراجع

- حسن إبراهيمي حسن المحمداوي، العلاقة بين الاغتراب والتوافق النفسي للجالية العراقية في السويد، أطروحة دكتوراه في كلية الادب والتربية. الأكاديمية المفتوحة في الدنمارك، 2007.
- موسى محمود عوض، محمود سليم، مظاهر الاغتراب النفسي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003.
- حافظ أحمد خيرى، سيكولوجية الاغتراب لدى طلاب الجامعة، كلية أدب جامعة عين الشمس القاهرة، 1980 .
- رشا محمد علوان، الاغتراب النفسي لدى طلبة الجامعة، كلية التربية الأساسية جامعة بابل ، 2014.
- فتحى بكار، الاغتراب السياسي وأثره على المشاركة السياسية، دراسة حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص السياسات المقارنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2013-2014.
- عبد القادر توزان، الشعور بالاغتراب عند أبي العلاء المعري وألبير كامو، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في الدراسات الأدبية المقارنة، قسم ، اللغة العربية وآدابها، كلية الآداب، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- هبة خليل سعدي مبيض، اللاجئين الفلسطينيين بين الاغتراب والاندماج السياسي، أطروحة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من التخطيط والتنمية السياسية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2009-2010.
- أسعد ، أحمد، محمد، عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة، 2008.
- دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة , شهادة ماستر , قسم علم الاجتماع عمل وتنظيم , جامعة 8ماي 1945 , قالمة .
- عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

## قائمة المراجع

- عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضى الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 4-المجلات والملتقيات:**
- مديحة عبادة و أخرون، مظاهر الاغتراب لدى طلاب الجامعة في صعيد مصر، مجلة علم النفس، العدد 44، 1997.
- علي اوروك، مفهوم الاغتراب، صحيفة يومية (المؤتمر) ، العدد 2983، 1993.
- عيسى قبوقب، عتيقة سعيدي، الاغتراب النفسي وتعاطي المخدرات لدى المراهق المتمدرس - دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم النفسية، والتربوية، سبتمبر 2015.
- منصور بن زاهي ، نور الدين تاويريت، الاغتراب الوظيفي كشكل من اشكال المعاناة في العمل ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل.
- زليخة جديري، الاغتراب، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة واد سوف، العدد الثامن، جوان 2012.
- بشرى على، مظاهر الاغتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية، مجلة جامعة دمشق، كلية التربية، المجلد 24، جامعة دمشق العدد الأول، 2008.
- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم - مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001.
- مراد كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة جامعة بل العلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، العدد: 1، المجلد 25، 2017.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009 .
- سناء عبد الكريم خناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير، جامعة ورقلة ، الفترة 8-9 مارس، 2005، الجزائر.

## قائمة المراجع

---

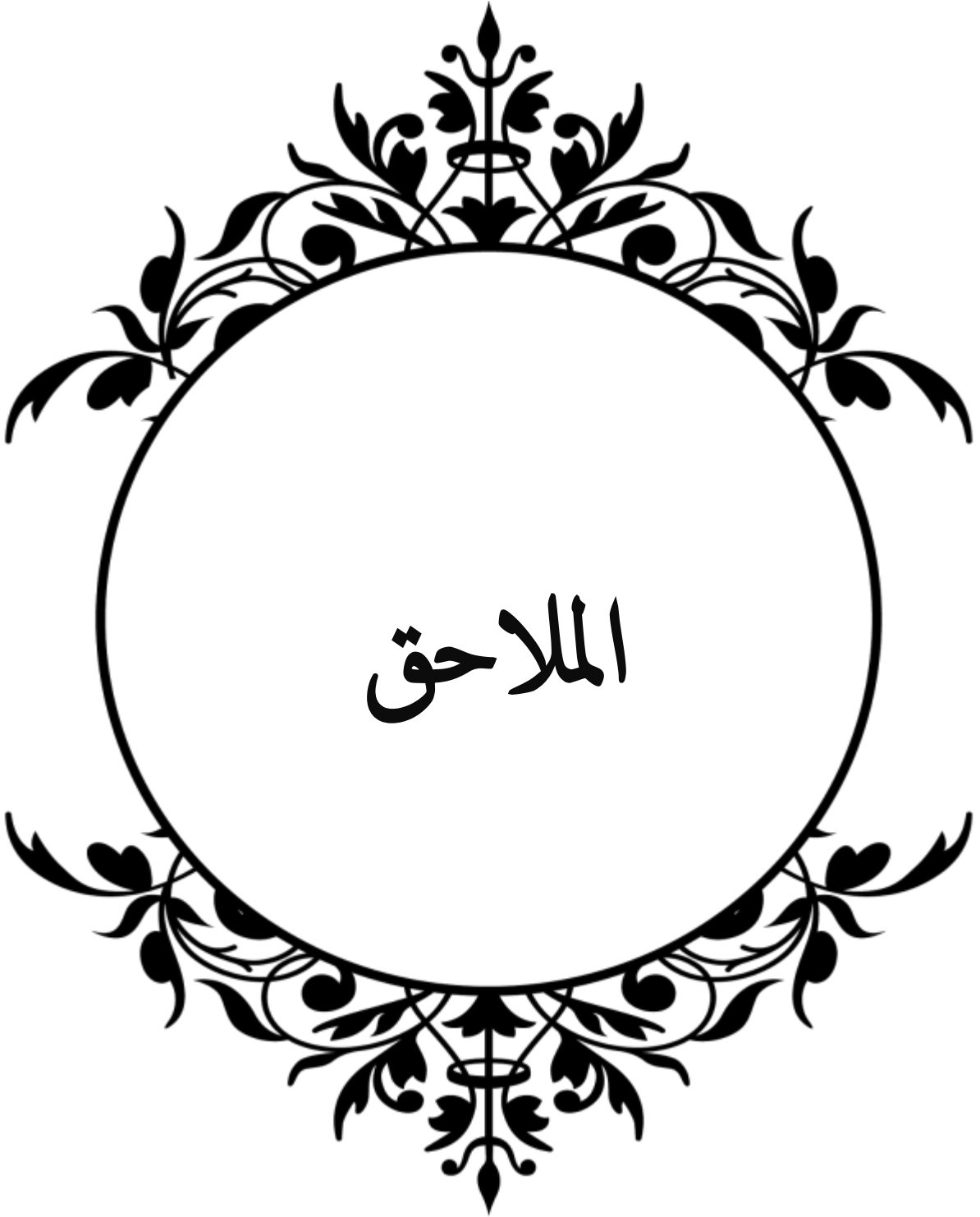
ثانيا: بالأجنبية:

-akhemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, paris, 2eme éd

- Chevalier et autres, gestion des ressources humaines, eddeback  
université québec

المواقع الالكترونية:

[www businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## استمارة استبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج تخصص: "تسيير الموارد البشرية" حيث أن الدراسة تحت عنوان: "الاغتراب الوظيفي وأثره على أداء العاملين"، لذا أرجو من سيادتكم افادتي حول الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على هذه الأسئلة المقترحة للحصول على نتائج واقعية وذات مصداقية حول الموضوع وذلك بملاً الاستمارة التي نضعها بين أيديكم بوضع علامة (X) أمام الأجوبة التي تختارونها، واجابتكم تكون تحت السرية التامة ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

مع شكرنا لكم

تحت إشراف الأستاذ:

- د. عبد العالي بشير

من إعداد الطالبتين:

- بن دومة مريم

- عرباوي سارة

السنة الجامعية: 2022/2021.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  حالة أخرى

الوظيفة: إطار سامي  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

الأقدمية: أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الاغتراب الوظيفي

(أ)- العزلة الاجتماعية:

رقم	العبارات	موافق بشدة 5	موافق 4	موافق إلى حد ما 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
1	علاقتي مع زملائي لا تتسم بالثقة					
2	أشعر بأنني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم					
3	أرغب بإغلاق مكنتي والاختلاء بنفسني					
4	يتجاهل الكثير من الموظفين خبرتي الوظيفية					
5	مشاركتي في النشاطات الاجتماعية محدودة					

(ب)-العجز:

غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	موافق إلى حد ما 3	موافق 4	موافق بشدة 5	العبارات	الرقم
					أشعر بالملل بسبب روتينية العمل	6
					أجد صعوبة في مناقشة أمور العمل مع زملائي في المؤسسة	7
					وظيفتي لا تتيح لي فرصة استخدام ما عندي من قدرات وإمكانات	8
					أجد صعوبة في إبداء رأيي في القضايا الهامة للمؤسسة	9
					أواجه مشاكل في أداء عملي	10

(ج)-الاغتراب عن الذات:

غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	موافق إلى حد ما 3	موافق 4	موافق بشدة 5	العبارات	الرقم
					يسيطر علي الشعور بالرغبة في ترك العمل	11
					أفتقد إلى الشعور بالأمان داخل المؤسسة	12

					يرادني شعور بالفراغ النفسي أثناء تواجدي في المؤسسة	13
					أشعر بالعجز عن تحقيق ذاتي داخل المؤسسة	14
					وظيفتي لا تشبع لدي الحاجة لتأكيد ذاتي	15

### المحور الثالث: أداء العاملين

غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	موافق إلى حد ما 3	موافق 4	موافق بشدة 5	العبارات	الرقم
					أشعر أن أدائي لعملي في تراجع	16
					أواجه صعوبات أثناء أداء عملي	17
					يسيطر علي الشعور بعدم الاستقرار في المؤسسة	18
					أشعر بأن أدائي غير مرضي للمسؤولين داخل المؤسسة	19
					أدائي غير كافي لتحقيق طموحاتي الوظيفية	20
					لا أكمل المهام في الوقت المناسب	21
					نتائج تقييم الأداء التي تتبعها المؤسسة لا تفيدني	22
					أشعر أنني لا أستفيد من الحوافز التي تقدمها المؤسسة	23
					أشعر أن المؤسسة تميز بين الأفراد في عملية تقييم الأداء	24
					عملية التقييم في المؤسسة لا ترضيني	25

					أشعر أنني أهدر الكثير من الموارد (الورق، الأدوات،....)	26
--	--	--	--	--	---	----