

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية



متطلبات نيل شهادة الماستر في

مذكرة مقدمة ضمن
علوم التسيير

دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين
دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط
سونلغاز-

تحت إشراف:

- يوسف خرور

من إعداد:

+ - أم الخير صيافة

+ - شيماء دحماني

+ لجنة المناقشة

إسم الأستاذ	الرتبة	الصفة
أحميدة فرحات	أستاذ محاضر أ	رئيسا
يوسف خرور	أستاذ محاضر أ	مشرفا
عادل لعجالي	أستاذ محاضرا	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات وصلى الله وسلم على من يذكره تطيب الأنفس والقلوب سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم باحسان الى يوم الدين.

قال الله تعالى " يرفع الله الذين امنوا والذين أوتوا العلم درجات" الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل لولا توفيق الله.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ "رخرور يوسف" لإشرافه على مذكرتنا ومساعدتنا منذ بداية العمل حتى تجسيده اليوم.

الى كل عمال وموظفين شركة سونلغاز الأغواط الذين فتحوا لنا مجال التربص وقاموا بامدادنا بالمعلومات الدقيقة والكافية لاتمام دراستنا بدقة ومصادقية.

و كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير كل باسمه وكل بمقامه

الى كل الطاقم الجامعي من عاملين وعاملات والإدارة شكرا موصولا

إهداء

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا لانجاز هذا العمل المتواضع، وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم، وعلى آله وصحبه الميامين، ومن تبعهم باحسان الى يوم الدين ومن بعد أتقدم باهداء عملي هذا:

الى من كان دعائها سر في نجاحي وعلمتني العطاء دون انتظار المقابل، الى معنى الحب والحنان بسمه الحياة وبلسم الحراج أُمي الحبيبة حفظها الله ورزقها جنة الفردوس الأعلى.

الى من كلله الله بالهبة والوقار من أحمل اسمه بكل افتخار سندي في الحياة صاحب الفضل الكبير أبي الغالي أطل الله في عمره.

الى من يذكرهم القلب بكل حب من قاسموني حلو الحياة ومرها تحت سقف واحد اخواتي زهرة، سعاد، مباركة، ايمان وأخي مخلوف حفظهم الله ورعاهم من كل سوء هم وأبناءهم وأخص بالذكر حنين، لجين، أمينة.

الى كل من يحمل لقب "صيافة" و لقب " قيشوبة" الى روح جدي الغالي الحاج عبد القادر قيشوبة رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

الى من قاسمتني انجاز هذا العمل الصديقة والأخت "شيماء دحماني" وفقها الله في حياتها وأنار دربها وسدد خطاها.

الى منارة العلم والأساتذة الأفاضل وبالأخص الأستاذ المشرف "رخرور يوسف" الذي لم يبخل علينا بنصائح القيمة وتوجيهاته حفظه الله والأساتذة "صفراني عائشة" على كل الجهود والمساعدة التي أمدتني بها.

أم الخير

ءاهءاءء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسولنا الكريم، يقول الله تعالى {} وقضى ربك ألا تعبدوا الا إياه وبوالدين احسانا{} صدق الله العظيم على ضوء هذه الآية الكريمة أهدي ثمرة هذا العمل الى والدي الكريمين الى أمي الغالية التي خاطت لي طريق النجاح وأنارته لي بدعائها حفظها الله ورعاها وبارك في عمرها، الا أبي الكريم الذي انحنى ظهره من أجل ان يستقيم ظهري وبدعائه أنار لي عتمة الطريق حفظه الله وبارك في عمره.

الى أخواتي : منال، ياسمين، ميمي، وأخي الوحيد عبد الله حفظهم الله ،دامهم لي السند في الحياة وأنار دروبهم سدد خطاهم وثبتهم على طريق النجاح.

الى أعز انسانة اجتمعت فيها كل صفات الطيبة والحنان والعطاء والكرم والسخاء وجعلت لي منها خالة "هدى" حفظها الله ووفقها في مشوارها المهني وزجها "محمد" الأخ الفاضل والرجل الطيب حفظهما الله وبارك لهما في حياتهما.

الى جدي " عبد الرحمان دحماني" الى من فقدناهم ولازالت أرواحهم معنا وترافقنا جدي " بلعربي الطيب" وجدتي " بوزيد جمعة" وجدتي " نوار نورية" وعمي "عبد العالي" ورفيقة دربي وصديقة طفولتي "أميمة" رحمهم الله جميعا كم تمنيت تواجدهم معي في هذا اليوم المميز.

الى من جمعني بها القدر منذ دخولي الكلية وكانت لي الأخت قبل الصديقة وقاسمتني مجهود وعناء هذا العمل "أم الخير صيافة" حفظها الله ووفقها في حياتها وحقق لها أمانيتها جميعا.

الى جميع اساتذتنا الكرام الذين علمونا أبجديات هذا التخصص منذ ولوجنا للكلية وحتى يوما هذا وأخص بالذكر الأستاذ " رخرور يوسف" الذي الذي كان له الفضل في الاشراف على هذا العمل المتواضع وكذلك الأستاذة "عائشة صفراني" وكل من الأساتذة " شارف عبد القادر، بن تريج بن تريج، الطيب بن عون قرادي عبد القادر" وفقهم الله في تبليغ رسالة العلم الى باقي الأجيال. الى كل من شاركني ولو بكلمة خففت عني عناء هذا العمل.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الاهداء
IV	ملخص
VI -V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري، دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: فرق العمل
3	المطلب الأول: ماهية فرق العمل
3	أولاً: نشأة وتطور فرق العمل
4	ثانياً: مفهوم فرق العمل
6	ثالثاً: أهمية فرق العمل
7	رابعاً: مصطلحات متداخلة مع فرق العمل
11	خامساً: فوائد وخصائص فرق العمل

14	المطلب الثاني: أسس تشكيل فرق العمل
14	أولاً: عناصر أساسية لتشكيل فرق العمل
17	ثانياً: أبعاد فرق العمل
18	ثالثاً: مراحل تكون فرق العمل
21	رابعاً: أنواع فرق العمل
24	خامساً: مناهج فرق العمل
25	المطلب الثالث: عوامل ومعايير ونظريات بناء فرق العمل
25	أولاً: عوامل ومعايير اختيار أعضاء الفريق
28	ثانياً: النظريات السلوكية والإدارية حول بناء وإدارة فرق العمل
30	ثالثاً: عوامل نجاح ومعيقات بناء فريق العمل
33	المبحث الثاني: الاغتراب الوظيفي
33	المطلب الأول: ماهية الاغتراب الوظيفي
34	ثانياً: تعريف الاغتراب الوظيفي
37	ثالثاً: الاتجاهات النظرية لدراسة الاغتراب الوظيفي
40	رابعاً: خصائص الاغتراب الوظيفي
41	خامساً: العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي
46	المطلب الثاني: أساسيات حول الاغتراب الوظيفي
47	أولاً: أنواع ومراحل الاغتراب الوظيفي
48	ثانياً: مظاهر للاغتراب الوظيفي
52	ثالثاً: الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي
52	المطلب الثالث: نتائج الاغتراب الوظيفي وعلاقته بفرق العمل

53	أولاً: نتائج الاغتراب الوظيفي
53	ثانياً: التغلب على الاغتراب الوظيفي
54	ثالثاً: العلاقة بين فرق العمل والاغتراب الوظيفي لدى الموظفين
57	خلاصة الفصل
59	الفصل الثاني: دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط
59	تمهيد
60	المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة محل التربص
60	المطلب الأول: تعريف ومراحل نشأة المؤسسة على المستوى الوطني
60	أولاً: تعريف المؤسسة على المستوى الوطني
60	ثانياً: مراحل نشأة المؤسسة
61	المطلب الثاني: تعريف المؤسسة على المستوى المحلي
62	المطلب الثالث: أسباب انشاء مديرية التوزيع بالأغواط
62	المطلب الرابع: الهياكل التنظيمية للمؤسسة
66	المبحث الثاني: مجتمع البحث وأدوات الدراسة
66	المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة
66	أولاً:مجتمع البحث
66	ثانياً: المنهج المتبع
66	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
67	المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة

72	المطلب الثالث: أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
73	المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان
73	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
73	أولاً: الصدق الظاهري للأداة
73	ثانياً: اختبار أداة الدراسة
74	المطلب الثاني: اتجاهات الموظفين فيما يخص محاور الدراسة
74	أولاً: تحليل النتائج المتعلقة باجابات المبحوثين
81	ثانياً: اختبار صحة الفرضيات
84	الخلاصة
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	أسس التمييز بين جماعات العمل وفرق العمل	9
02	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	72
03	الحساب التقديري لخلايا سلم ليكارت الخماسي	73
04	اتجاهات العبارات فيما يخص المحور الأول توازن الأدوار	74
05	مدى موافقة أفراد العينة حول المحور الأول توازن الأدوار	75
06	اتجاهات العبارات فيما يخص المحور الثاني الاتصالات الجيدة	76
07	مدى موافقة أفراد العينة حول المحور الثاني الاتصالات الجيدة	77
08	اتجاهات العبارات فيما يخص المحور الثالث الدعم والثقة	77
09	مدى موافقة أفراد العينة حول المحور الثالث الدعم والثقة	78
10	اتجاهات العبارات فيما يخص المحور الرابع القيادة المناسبة	79
11	مدى موافقة أفراد العينة حول المحور الرابع اقيادة المناسبة	79
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاغتراب الوظيفي	80

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	
02	الاختلافات بين جماعات و فرق العمل	9
03	دائرة نسبية تمثل نسبة الذكور والايثا بالمؤسسة	67
04	أعمدة بيانية تمثل الفئات العمرية بالمؤسسة	68
05	أعمدة بيانية تمثل سنوات الأقدمية لموظفي المؤسسة	69
06	أعمدة بيانية تمثل الحالة العائلية لموظفي المؤسسة	70
07	دائرة نسبية تمثل رتبة موظفي المؤسسة	71
08	دائرة نسبية تمثل المؤهل العلمي لموظفي المؤسسة	71

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	قائمة المحكمين
02	الاستبيان
03	تقرير تربص
04	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان (ألفا كرونباخ
05	إجابات الموظفين فيما يخص محور توازن الأدوار
06	إجابات الموظفين فيما يخص محور الإتصالات الجيدة

07	إجابات الموظفين فيما يخص محور الدعم و الثقة
08	اجابات الموظفين فيما يخص محور القيادة المناسبة
09	اجابات الموظفين فيما يخص محور الإغتراب الوظيفي
10	إختبار الإنحدار المتعدد

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين .اذ تساهم فرق العمل في التقليل والحد من المظاهر السلبية كالاغتراب الوظيفي من خلال ما تقدمه من توازن للأدوار لأعضاء الفريق وتوفير كل من الدعم والثقة للموظفين بالمؤسسة إضافة الى الاتصالات الجيدة والقيادة المناسبة والانفتاح.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي للتحقق من اثر فرق العمل باعتباره متغيرا مستقلا على الاغتراب الوظيفي الذي يمثل المتغير التابع . من اجل ذلك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تمثلت عينة الدراسة النهائية في خمسة وأربعون موظف بالمؤسسة صالحة للتحليل تم تحليلها بواسطة برنامج spss وذلك بما يتوافق مع خاصية الدراسة الحالية. وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه الى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباط وثيقة بين فرق العمل والتقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة، حيث وجدنا أنه كلما زادت الثقة والدعم والاتصالات الجيدة كلما قل معدل الاغتراب الوظيفي بين الموظفين . لهذا وجب على المؤسسات اعطاء اولية كبيرة لتحسين الجوانب المتعلقة بالرفع من درجة الثقة والدعم و العمل على ارساء الاتصالات الجيدة.

Résumé :

L'objectif de notre étude est d'examiner le rôle des équipes de travail de contenir les effets négatifs du phénomène d'aliénation professionnelle. Il est communément admis que les équipes de travail contribuent à réduire et à limiter les manifestations négatives, au sein de l'organisation, telles que l'aliénation dans le travail grâce à l'équilibre qu'elles procurent aux membres de l'équipe et au soutien et à la confiance accordés aux employés.

Pour mener à bien cette étude, nous avons adopté l'approche descriptive et l'approche analytique afin de vérifier l'impact des équipes de travail comme variable indépendante sur l'aliénation dans le travail représentant la variable dépendante. À cette fin, nous avons utilisé le questionnaire comme outil de collecte de données, où l'échantillon final de l'étude était composé de quarante-cinq employés. Après la consolidation des données et conformément aux caractéristiques de l'actuelle étude, nous avons fait recours au programme spss afin d'analyser les données. A l'issue de cette étude, nous sommes parvenus aux résultats suivants : Il existe une corrélation étroite entre les équipes de travail et la diminution du phénomène d'aliénation dans le travail chez les employés au sein de l'organisation. Pour cette raison, les organisations devraient accorder une grande priorité à l'amélioration des aspects liés au degré de confiance et de soutien, et ceux liés à la bonne communication.

مقدمة

مقدمة

نظرا للتطور السريع و المستمر الذي يشهده عصرنا الحالي والذي يمس مختلف المجالات من بينها التطور في منظمات الأعمال، المهام الإدارية بالدرجة الأولى أصبح من الضروري مسايرة هذا التطور والتماشي من قبل المؤسسة بغرض استمرارها وتميزها، ولتحقيق ذلك توجهت لفرق العمل نظرا للأهمية البالغة التي تلعبها فرق العمل في المساهمة في إنجاح المؤسسات .

حيث تعتبر هاته الأخيرة من أكثر الطرق والأساليب الحديثة فعالية للمؤسسة الأمر الذي يؤدي الى جمود النمطية في العمل، وكذلك لتطوير وتحسين الأداء اهتمت أغلب المؤسسات بالعمل ضمن فريق من أجل تنمية مهارات العامل بحيث انه يتعرف عن وجهات نظر أخرى وكذا توسيع افاقه كما تغرس في نفسه روح العمل الجماعي وهذا ما توفره فرق العمل حيث تسمح بالإحاطة بالمؤسسات بالتعرف على المشكلات التنظيمية سواء المتعلقة بالفرد أو المؤسسة ومن أمثلة ذلك ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

حيث يعبر عن معاناة العامل في مكان عمله وأضحى من أخطر الظواهر التي تهدد كيان المؤسسة في العديد من النواحي وشهدت انتشارا واسعا وسط الصراعات التنظيمية والسياسية والاقتصادية، وغيرها التي جعلت الفرد يغترب عن نفسه وعن عمله وبيئته حتى عن الطبيعة، حيث أصبح مصطلح الاغتراب من بين أهم الظواهر السلبية التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين كونها ظاهرة معقدة تتطلب بحثا معمقا وتركيزا شاملا لأنها تخص المورد البشري الذي يعتبر أهم مورد بالمؤسسة فالاغتراب الوظيفي يكون أكبر كلما كان العمل بدون معنى بالنسبة للعامل وكذلك شعوره بعدم الانتماء والعزلة والتشتت وفقدانه الثقة بالنفس ونزف وعيه وغموض هويته والافتقار لتكوين علاقات والتردد في الاندماج ضمن فريق عمل.

هذا ما تعمل على تخفيفه فرق العمل حيث تساهم في جمع شتات أفكار وانطفاء رغبته في التعايش مع الآخرين وترغيبه في حب العمل من خلال توازن الأدوار بينه وبين أعضاء الفريق وكذا من خلال توفير قيادة مناسبة للفريق تجعل الأعضاء يشعرون بالمساواة والالتزان إضافة الى الدعم والثقة اللذان يدفعان العامل الى تحسين مستوى أدائه ويعززان حبه واثقانه للعمل وبالتالي نجاح الفريق ومنه نجاح المؤسسة واستمراريتها.

أولا: الإشكالية

باعتبار فرق العمل ذات أهمية بالغة في تحقيق التوازن في توزيع المهام وخلق جو تنظيمي يسوده التعاون والدعم والثقة المتبادلة بين الموظفين داخل المنظمة والذي من شأنه التقليل من



ظاهرة الاغتراب الوظيفي وتحرير الموظفين من جو العزلة ودمجهم في مناخ تعاوني، ومن هنا نطرح التساؤل الجوهرى التالي:

- ماهو دور فرق العمل في الحد أو التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي؟

ثانيا: التساؤلات الفرعية

ومن هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يساهم توازن الأدوار داخل فرق العمل في معالجة ظاهرة الاغتراب الوظيفي؟
- ما الدور الذي يشكله كل من الدعم والثقة في الحد من عزلة الموظفين داخل المنظمة؟
- مامدى أهمية الاتصالات الجيدة في تسهيل وصول المعلومات داخل المنظمة؟

ثالثا: فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تبين دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبين دور الدعم والثقة على ظاهرة الاغتراب الوظيفي؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تبين دور القيادة المناسبة على ظاهرة الاغتراب الوظيفي؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية توضح دور الاتصالات الجيدة على ظاهرة الاغتراب الوظيفي؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تبين دور توازن الأدوار على ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

رابعا: المنهج المتبع في الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي مكنا من الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات المتبناة من جهة، ومن جهة أخرى ساعدنا في دراسة وتحليل أهم المفاهيم والأفكار المتعلقة بموضوعنا دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين، أما بالنسبة للجانب التطبيقي اتبعنا منهج دراسة حالة من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الاستنباتية جمع المعلومات والحزمة الإحصائية SPSS لتحليلها والحصول على نتائج الدراسة.

خامسا: هيكل الدراسة:

لغرض الاجابة عن إشكالية الدراسة تم تقسيم البحث الى فصلين متكاملين فيما بينهما ومقدمة وخاتمة كما يلي:

الفصل الأول: والذي عنوانه بالاطار النظري لفرق العمل والاعتراب الوظيفي حيث قمنا بتقسيمه الى مبحثين المبحث الأول تناول فرق العمل والمفاهيم الأساسية لها أما المبحث الثاني فخصصناه لعرض ظاهرة الاعتراب الوظيفي والتعرف على أسبابها وأهم النقاط المؤدية لها، أما الفصل الثاني فاحتوى على الجانب التطبيقي للدراسة وكان اسقاطا لما تم تناوله نظريا على أرض الواقع من خلال دراسة حالة بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز- الاغواط.

سادسا: حدود الدراسة:

بغية الربط بين فرق العمل والاعتراب الوظيفي قمنا باختيار الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز- سونلغاز- الاغواط فتجسدت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الزمانية: تم تحديد الدراسة من فيفري 2022 الى غاية افريل 2022؛
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز-.

سابعا: أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع :

- أسباب ذاتية: ميول الطالبين لموضوع فرق العمل والاعتراب الوظيفي والرغبة في التعمق و التوسع فيه أكثر كونه في مجال التخصص إدارة الموارد البشرية؛
- أسباب موضوعية: اثراء مكتبة الكلية بموضوع جديد وتسهيل عملية البحث للدفعات الصاعدة التي في نفس التخصص.

ثامنا: أهمية الدراسة:

يمكن أن يستمد هذا الموضوع أهميته انطلاقا من مجموعة العناصر التالية:

- إعطاء نظرة جديدة على أهمية المتغيرات المبحوثة كظواهر إدارية؛
- معرفة دور فرق العمل في معالجة ظاهرة الاعتراب داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط؛
- تسليط الضوء على ظاهرة الاعتراب الوظيفي من خلال انتشارها الواسع في المنظمات كونها ظاهرة إنسانية توجد في كل أنماط الحياة؛

- تساعد كثرة الدراسات حول موضوع فرق العمل في ابراز أهميتها داخل المنظمات؛
- تزويد المكتبة الجامعية ببحوث تدرس الشعور بالاغتراب وعلاقته بفرق العمل.

تاسعا: أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا الى

- اظهار الدور الذي تلعبه فرق العمل في التخفيف من ظاهرة الاغتراب؛
- معرفة مستوى الاغتراب لدى عينة الدراسة؛
- التعرف على أهمية فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة؛
- تبيان أهمية العمل بروح الفريق من خلال تبادل المعارف والمعلومات والخبرات من أجل تنمية المعارف؛
- كما تهدف دراستنا الى اسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لابراز مدى التقارب والتجاوب الذي تحظى به فرق العمل في معالجة ظاهرة الاغتراب.

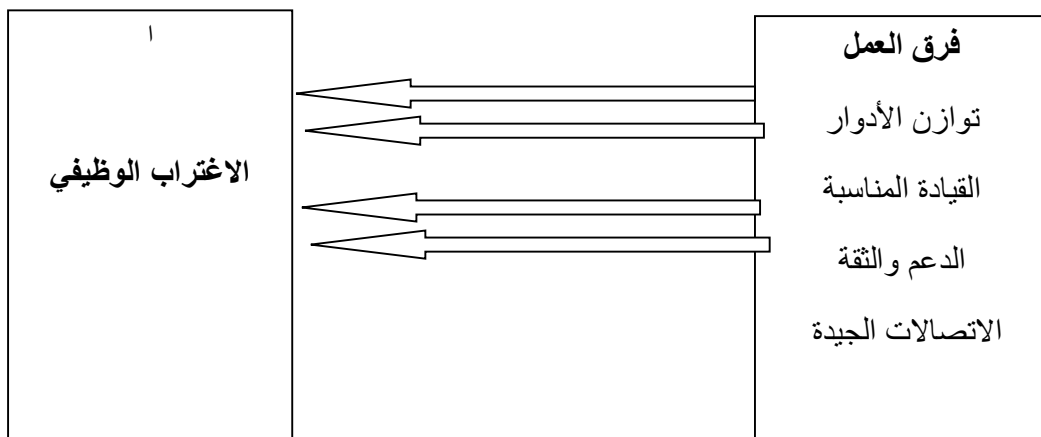
• عاشرا: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في المتغيرين اساسيين أحدهما مستقل والثاني تابع :

المتغير المستقل: يتمثل في فرق العمل؛

المتغير التابع: يتمثل في الاغتراب الوظيفي.

الشكل (1-1): نموذج الدراسة.



المصدر: مناعدا الطالبتين

حادي عشر: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة التي تناولت فرق العمل:

الدراسات العربية:

سامر عبد المجيد ومحمد أحمد الحراحشة (2006)، رسالة ماجستير بعنوان: "اتجاهات العاملين في امانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات". هدفت هذه الدراسة الى تحليل اثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات في امانة عمان الكبرى. كما هدفت الى تحليل مدى الاختلاف في تصورات المبحوثين إزاء أثر فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات بصورة كلية مجتمعة أو على انفراد تعزى الى اختلاف العوامل الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة والعمر) وقد اعتمد الباحثان منهج البحث الوصفي التحليلي، واستخدما نوعين من البيانات: هما البيانات الثانوية مثل الاطلاع على الدراسات والمراجع المكتبية، والبيانات الأولية من خلال تطوير استبانة بحثية بما بتحكيما والتأكد من تباتها. وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من (460 فردا) تشكل ما نسبته 25% من مجتمع الدراسة، واستخدم مقياس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص مجتمع الدراسة واستخدم الرزمة الإحصائية (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها ومن أهم النتائج المتوصل اليها:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل وبين فعالية اتخاذ القرارات. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مبحوثين عن خصائص فرق العمل تعزى الى العوامل الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر). وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل وبين كل بعد من ابعاد فاعلية اتخاذ القرارات (تحديد المشكلة، وضع البدائل، اختيار البدائل، الرقابة والمتابعة). قام (لطيسة عبد الحليم، 2014) مذكرة ماستر بدراسة "دور فرق العمل في التطوير التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة الى الربط بين المتغيرين، حيث حاول الباحث البحث عن دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي المشار اليه بالأفراد ذوو الكفاءات، الثقافة التنظيمية والاتصالات مستعينا في ذلك بالاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي والأدوات الإحصائية في دراسته التي شملت إطارا المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة

قامت (جباري خضرة 2015): مذكرة ماستر، بدراسة "دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية"

هدفت هذه الدراسة الى الربط بين المتغيرين ومعرفة دور فرق العمل في تحقيق جودة الخدمة الصحية العمومية، وكذلك توضيح العلاقة بين فرق العمل وتحسين جودة الخدمة حيث تكون مجتمع الدراسة من أفراد المؤسسة الاستشفائية الجامعية ابن باديس قسنطينة ولغرض تحقيق هذا استعانت الطالبة بالمنهج التحليلي الوصفي وكذلك الاستبانة واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة. من أهم النتائج التي توصلت اليها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق العمل وجودة الخدمة الصحية في المؤسسة محل الدراسة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمل فريق العمل وخدمة الاستقبال في المؤسسة محل الدراسة. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمل فريق العمل والخدمات الداعمة للخدمة الصحية في المؤسسة.

قامت الطالبتين (حيثي الزهراء وأبو أحمد خديجة 2021) مذكرة ماستر، بدراسة "أثر بناء فريق عمل ناجح على أداء المؤسسة"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور كفاءة الأداء وفعالية المؤسسة والعوامل التي تتأثر بها والتي من أهمها العنصر البشري باعتباره أهم عوامل الإنتاج بالنسبة للمؤسسة حيث تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بمستشفى المجاهد عبد الكريم بودرغومة لأدرار ولغرض تحقيق هذا استعانة الطالبتين بالمنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على المقابلة والملاحظة والاستبيان كأدوات للدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على موظفي المستشفى العمومي لتحليل وتفسير النتائج ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: أن المستشفى محل الدراسة لديه فرق عمل ناجحة تؤثر إيجابا على أدائه من ناحية الكفاءة والفعالية، كما أن أعضاء هذه الفرق متعاونون وملتزمون في أداء عملهم.

الدراسات التي تناولت الاغتراب الوظيفي:

قام (منصور بن زاهي 2007) أطروحة دكتوراه، بدراسة "الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز"

استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العوامل المكونة للاغتراب الوظيفي وبعض المتغيرات له وحجم معاناة الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات من الاغتراب الوظيفي وطبيعة العلاقة التي تربطه بالدافعية

للانجاز حيث أجريت هذه الدراسة على الإطارات الوسطى للعاملين في المديريات الجهوية لقطاع المحروقات لشركة سونطراك الكائنة بالجنوب الجزائري (حاسي رمل، حسي رمل)

توصل الى النتائج التالية:

مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان أقل بقليل عن المتوسط لدى أفراد العينة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله واختلاف نظام العمل.

مستوى الدافعية للانجاز كان مرتفعا جدا لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات. قامت (كرباع جمانة 2019) أطروحة دكتوراه، بدراسة "أهمية التمكين الإداري في الحد من الاغتراب الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة للتعرف أكثر على التمكين الإداري الاغتراب الوظيفي من خلال ما توصلت اليه من الدراسة الميدانية التي قانت بها في مديرية الحماية المدنية بسكرة، من أجل معرفة أهمية التمكين الإداري في الحد من الاغتراب الوظيفي حيث استعانت الطالبة بالمنهج الوصفي التحليلي والاستبانة الموزعة على الأفراد العاملين بمديرية الحماية المدنية واستخلصت مجموعة من النتائج أهمها:

النتائج النظرية:

- أن للتمكين الإداري أهمية بالغة في حياة المؤسسات، وأنه من أبرز المواضيع في الآونة الأخيرة؛
- العلاقة العكسية بين التمكين الإداري والاغتراب الوظيفي تبرهن صرامة مديرية الحماية المدنية بسكرة في تطبيق إجراءات التمكين الإداري.

النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية سالبة بين التمكين الإداري والاغتراب الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية؛
- بينت الدراسة أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والاتصال الفعال الوظيفي لدى الأعوان في مديرية الحماية المدنية بسكرة.

التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

بعدما قمنا بعرض الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوعنا سواء بالمتغير المستقل فرق العمل أو المتغير التابع الاغتراب الوظيفي تبين لنا ما يلي:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجانب النظري كثيرا لأنها تقريبا تحتوي على نفس العناصر المكونة للمبحث المتعلق بالمتغير الأول والمبحث المتغير بالمبحث الثاني.

استخدام نفس المنهج الوصفي التحليلي كأداة لتفسير أهم العناصر التي انطلقت منها وبنيت عليها الدراسة وصولا الى أهم النتائج المتعلقة بالدراسة.
الاطار الزمني والمكاني حيث هناك اختلاف في المؤسسة محل الدراسة

الفصل الأول :

الاطار

النظري، دور

فرق العمل

في التقليل

من ظاهرة

الاغتراب

الوظيفي لدى الموظفي

تمهيد

نظرا للتطور السريع الذي شهده العالم في عصرنا الحالي، والذي يمس مختلف المجالات من بينها التطور في منظمات الأعمال، حيث أصبح من الضروري مواكبة هذا التطور والتماشي معه بهدف تحقيق التميز والتقدم حيث يعتبر العمل ضمن فريق من أهم الأساليب الحديثة من خلال الدور الذي تلعبه للتقليل من العوائق والمشكلات التي تتخلل الأنشطة وعمليات المنظمة، مما أوجب إعطاء أهمية لفرق العمل خاصة في ظل وجود ميزات توفرها الفرق على مستوى الجزئي والكلي للمنظمة، وهذا من خلال تعزيز الشعور بالاندماج والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها بإحساسهم المشترك بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب انجازها.

المبحث الأول: فرق العمل

تناولنا في هذا المبحث كل ما يخص فرق العمل حيث قمنا بتقسيمه الى ثلاث مطالب، أخذنا في المطلب الأول ماهية فرق العمل وتطرقنا فيه الى المفهوم النشأة والتطور وبعض المصطلحات المتداخلة مع فرق العمل وكذلك أهميتها وخصائصها بالإضافة الى الفوائد، أما في المطلب الثاني خصصناه لأسس تشكيل فرق العمل وتطرقنا هنا الى كل من عناصر تشكيل فرق العمل، أنواع فرق العمل ومناهج بناء فريق عمل وفي المطلب الثالث تناولنا عوامل ومعايير اختيار أعضاء فريق العمل

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

والنظريات السلوكية والإدارية حول بناء وإدارة فرق العمل وأخيرا عوامل نجاح ومعيقات بناء فرق العمل.

المطلب الأول: ماهية فرق العمل

أولاً: نشأة وتطور فرق العمل:

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري واعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّوس حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية.

حيث عرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها "استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بشكل مستمر لتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر" ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة الشاملة وفرق العمل وذلك بتأثير جهود د. أدوارد ديمينج.

وكذلك يشار إلى تأثير كل من هنري فايول (1949) وماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم ويليام أوتشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام 1981 وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة كما تعريف إدارة الجودة على أنها نمط تعاوني للأداء والانجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل، ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلا زال الاهتمام بأشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجالا أوسع من الحرية والتصرف، وتحمل المسؤولية والتشجيع على المراقبة الذاتية، لذلك نستطيع القول أن التحول والتغيير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.¹

ثانياً: مفهوم فرق العمل

¹ محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 80.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

يعد مفهوم فرق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المنظمات المعاصرة وكيفية تأديتها لمهامها وتحقيقها للأهداف استنادا الى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية والتخلص من الطابع الفردي والتوجه الى الطابع الجماعي في السلوك وكذلك يعد مدخلا حديثا ومتطورا في اكتساب المنظمات الإدارية الحالية خصائص الفعالية من خلال الانتقال من رتابة النشاط الى كفاءة وجودة فرق العمل.

1. تعريف فرق العمل:

- لغة:

فرق: الطائفة من الشيء المتفرق.

العمل: هو المهنة، والفعل.

- اصطلاحا:

هو عبارة عن عدد محدود من الأفراد نسبيا يتم التفاعل والاتصال بينهم ولديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة، ويتم التعاون والتفاعل فيما بينهم، في ظل أسس ومعايير تضبط سلوك الفرد.¹

فرق العمل هي: " جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات.²

يعرف كل من خضير وروان فرق العمل على أنها: " مجموعة من الافراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة الى وجود مدخل مشترك فيما بينهم، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق من اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة".³

وعرفت فرق العمل بأنها: " جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من اهداف الأداء الذي الزموا أنفسهم بتحقيقه".⁴

يعرف فرنسيس ويونغ: " فريق العمل بأنه مجموعة ناشطة تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة ويحسنون العمل معا ويستمتعون بها ويتوصلون معا الى نتائج عالية الجودة".

فريق العمل هو: " مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لاجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة".⁵

Besterfield: " مجموعة من الافراد يعملون معا من أجل تحقيق غايات مشتركة."

¹ حمزة جعبلو، المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، الجزائر، 2019، ص89.

² عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات-العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، جوان 2018، ص187.

³ ابن سباع صليحة، محاضرات إدارة فرق العمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016/2017 ص 9-10

⁴ جبرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر، رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريح للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص316.

⁵ خالد هامل، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2018/2019، ص 20

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

Robbines: "مجموعة تكون نتائج جهود أفرادها أكبر من مجموع مدخلاتها".¹

ثالثاً. أهمية فرق العمل:

تقدم فرق العمل للمنظمة العديد من المزايا أهمها:

- تقليص عدد الموظفين وتخفيض المستويات الهرمية في العمل وبالتالي تخفيض التكاليف وزيادة الربح؛
- تحسين العلاقة مع العملاء والحفاظ على سياسة التركيز في العمل؛
- تقدير مساهمات الافراد والفريق ككل بشكل أفضل؛²
- التخلص من معيقات الأداء الفردي للمهام المعقدة والمركبة في المنظمة
- إحلال مبدأ التعاون لا يتم الا من خلال العمل كفريق؛³
- تحسن عملية الاتصال وتفهم قدرات العاملين على الاستخدام والتطوير؛
- يعمل فريق العمل على تحسين الالتزام والولاء التنظيمي؛
- ان العمل ضمن فريق العمل يول رضا على العضو وتعاوننا كبيرا سواء كان على مستوى أعضاء الفريق؛
- يمكن لفريق العمل ان يحقق التكامل والترابط في المعلومات بطرائق عديدة لا يمكن للأفراد وحدهم إنجازها؛
- ان الافراد ضمن فريق عمل يؤدي الى امتزاج المهارات المطلوب توفيرها ومن ثم الحصول على مهارات فعالة؛
- نجاح الفريق في عمله يؤدي الى تطوير المهارات وتقليل الكثير من التكاليف والجهود التدريبية.⁴

رابعاً. مصطلحات متداخلة مع فرق العمل:

تتعدد المصطلحات وتتداخل مع مفهوم فرق العمل، فبعد أن أصبح مصطلح فرق العمل متولداً من مفهوم الجماعة، العمل الجماعي، الفريق، المجموعة فنصنف في هذا الجزء فرق العمل والاختلاف بينها وبين المصطلحات المتداخلة والمتقاربة معها في المعنى.

الجماعة:

أي عدد من الأفراد يتفاعل الواحد منهم مع الآخر وليديهم مشاعر سيكولوجية اتجاه بعضهم ويعتبرون أنفسهم جماعة.¹

¹ جباري خضرة، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015/2016، ص8.

² يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني- المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2014، ص 54- 55.

³ فهمي حليقة صالح الفهداوي، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي، مؤنة للبحوث والدراسات، العدد الرابع، المجلد عشرون، 2005، ص 71.

⁴ حنيني الزهراء، أبو امحمد خديجة، أثر بناء فريق عمل ناجح على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020/2021م ص 10.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

2- يعرف فورسيث الجماعة على أنها شخصان فأكثر معتمدان على بعضهم البعض وقادران على التأثير على سلوك بعضهم البعض خلال مواقف التفاعل الاجتماعي.

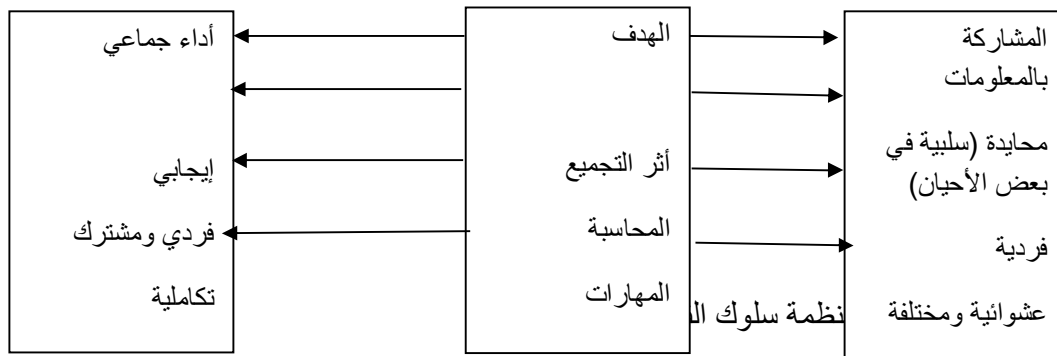
3- هي وحدة اجتماعية تتكون من شخصين أو أكثر يلتقون حول أهداف ودوافع ووعي مشترك بوجود الجماعة، وتتطوي على درجة عالية من التفاعل والاتصال المباشر وقابلية التأثير والتأثير وتنظيم البناء ووضوح الأدوار التي يقوم بها الأعضاء.²

الفرق مقارنة بالجماعات:

ما الفرق بينهما؟

هناك اختلاف بين الفرق والجماعات، حيث تعرف الجماعة على أنها تتكون من فردين أو أكثر يتفاعلون ويعتمدون على بعضهم ويسعون لتحقيق هدف معين إذ أن جماعة العمل هي الجماعة التي تتفاعل أساساً للمشاركة في المعلومات ولا اتخاذ قرارات تساعد كل عضو من الأعضاء للأداء ضمن مجاله في المسؤولية، ولا تحتاج جماعات العمل، ولا تتوفر لها فرصة العمل الجماعي الذي يتطلب جهوداً مشتركة، وبذلك فإن أداء أعضائها هو فقط عملية تجميع المساهمات الفردية لكل عضو من أعضائها ولا يظهر لديها أثر تجميع إيجابي يؤدي لتحقيق مستويات أداء كلية أكبر من مجموع مدخلات الأعضاء. أما فرق العمل فإنها تخلق أثر تجميع إيجابي من خلال تنسيق الجهود، وتؤدي الجهود الفردية للأعضاء إلى تحقيق مستوى أداء أكبر من مجموع المدخلات الفردية.

وبين الشكل (1-1) الاختلافات بين جماعات وفرق العمل.



الجدول (1-1): أسس التمييز بين فرق العمل و جماعة العمل.

¹ محمد فتحي، 766 مصطلح اداري، ص 275

² عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، اثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، الأردن ص 55- 58.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

الخصائص	جماعة العمل	فريق العمل
وحدة الهدف	الهدف مشترك لكل الأعضاء	الهدف مشترك لكل الأعضاء
الجهد	تنافسي	تعاوني
الدور	أدوار قيادية متفردة	أدوار قيادية مشتركة
الاستخدام	الاستخدام الاختياري للانجاز الشخصي	استخدام الخبرات باتجاه مصلحة كفاءة إدارة الفريق
الأساس	الفرد أولاً	الفريق أولاً
رغبات الفرد	تحقيق رغبات الأشخاص الفردية	تحقيق متطلبا أهداف الفريق ورغبات الأشخاص الفردية
المسؤولية	فردية (غاية فردية)	(متبادلة، جماعية) غاية الفريق
النتائج	فردية	جماعية
الفاعلية	الفاعلية على أساس العمل الفردي	الفاعلية على أساس العمل الجماعي
تحديد الهدف	تحده الإدارة	مشاركة الأعضاء في تحديد الهدف
أهداف الأعضاء	اتفاق وتعارض مع الأهداف الكلية للعمل	اتفاق أهداف الفريق مع أهداف الأعضاء

المصدر: محاضرات إدارة فرق العمل.

الفريق:

عبارة عن ممارسة العمل مع مجموعة من الزملاء.¹

هو جماعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة يبذل فيها الأفراد تعاوناً متبادلاً ويسود بينهم الشعور بالالتزام والمسؤولية المشتركة.

يعرف البعض الفريق على أنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

المجموعة:

تجمع بشري أو إنساني لا يدرك أعضاؤه وجود رابط يجمعهم حيث يعتقد أفرادها أنهم تجمعوا لأسباب إدارية فقط حيث يعملون كأفراد داخل مجموعة.

المجموعة " هي سلسلة من العناصر المرتبطة عادة بمنطقة اهتمام محددة. يمكنك إنشاء مجموعات كطريقة لتنظيم العناصر ومشاركتها. بصفتك مالك المجموعة، تحدد المستخدمين الذين يمكنهم العثور على المجموعة، والذين يتم انضمامهم، الذين يمكن مساهمتهم في المحتوى.

العمل الجماعي:

¹جيرالد جرين برج، روبرت بارون، إدارة السلوك التنظيمي، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 339.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

هو توحيد رؤية المجموعة من الأفراد يمتلكون الرغبة في التعاون لتحقيق هدف معين، أو مجموعة من الأهداف بحيث لا يستطيع أي فرد تحقيق هذا الهدف بمفرده وهو أيضا الجمع بين نقاط القوة والمهارات الفردية التي تمتلكها مجموعة من الأشخاص لتحقيق مهمة معينة مع ضرورة التزام افراد فريق العمل الجماعي جميعهم في أداء المهام كلها وأن تكون المسؤولية موزعة عليهم بالتساوي.¹

يعرف العمل الجماعي من الناحية الاجتماعية على أنه: " طريقة تستخدم لمساعدة الناس عن طريق الخبرة الاجتماعية كي يتحقق نموهم كأشخاص، ولكي يستطيعوا الاسهام بطريقة مثمرة في اثراء حياة المجتمع."

ويعرف أيضا بأنه: " كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض الذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة."

من التعريفين السابقين يتضح أن العمل الجماعي يجب أن يتوفر فيه:

التفاعل بين الأعضاء، باستخدام الخبرة الاجتماعية، لتحقيق أهداف مشتركة.²

خامسا. فوائد وخصائص فرق العمل:

1-5. فوائد فرق العمل:

هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ من فرق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل يقلل الوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة؛
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات؛
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب انجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف؛
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد؛³
- تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة ومساندة بعضهم البعض من خلال تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وسهولة
- اتخاذ القرارات في آن واحد بدلا من الطرق التقليدية في الإدارة في اتخاذ القرارات بالتتابع؛⁴
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم الحلول لها؛
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية؛
- التفويض الفعال من قبل المدراء؛

¹ <http://mawdoo3.com,17fevrier2022,00:24>.

² الحمزة منير، زينة بوزيان، فرق العمل بدائل عملية جديدة لتطوير أداء المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية: بين حتميات التجسيد

وصعوبات التنفيذ، مجلة بيليو فيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 2، جامعة العربي التبسي-تبسة، أبريل 2019، ص48.

³ بن برطال عبد القادر، تأثير فرق العمل على الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مرجع سبق ذكره، ص 188.

⁴ أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في منظمة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق عمل، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص14.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي الى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الافراد.¹

2-5 خصائص فرق العمل الفعالة:

لفرق العمل الفعالة خصائص نذكرها فيما يلي:

1-2-5 وضوح الأهداف:

يمتلك أعضاء الفريق الفعال رؤية واضحة لأهداف الفريق المراد تحقيقها، وهذا يعني أن كل أعضاء الفريق يسبغون بنفس الاتجاه مما يقلل من المال والجهد والوقت لانجاز المهمات المطلوبة وتكون الأهداف و الأدوار الفردية واضحة وبها صلة وثيقة بالهدف الرئيسي للفريق إضافة الى وضوح استراتيجيات تحقيق هذه الأهداف بحيث يعمل الفريق على تطوير أدوات لتحقيق غاياته وأهدافه.

2-2-5 تعريف الأدوار:

يملك أعضاء فريق العمل الفعال فكرة واضحة عن الأدوار المطلوبة منهم وعادة ما يتم توزيع الأدوار بينهم بشكل عادل ومنصف ويدرك كل عضو في هذا الفريق ويفهم بشكل جيد دوره المحدد في جعل الرؤية الخاصة للفريق أن تكون واقعا ملموسا للأعضاء.

3-2-5 اتخاذ القرارات:

ان القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة متطلب أساسي ومهم لتقدم الفريق وعادة ما يدرك أعضاء الفريق الفعال عدة طرق لاتخاذ القرارات ومتى وكيف يمكن استخدامها مما يعزز فرص اتخاذ أفضل القرارات في الوقت المناسب.

4-2-5 المرونة:

يقوم أعضاء الفريق بمختلف المهام والوظائف المطلوبة لاستمرار العمل كما أنهم يشتركون معا بالإحساس بالمسؤولية اتجاه تطوير الفريق وبالمسؤولية في ممارسة القيادة، ويكون الفريق سلسا ومنفتحا على كافة المشاعر والآراء المختلفة ويؤدي عمله بإحساس من الالتزام وبدرجة من المرح والقبول أيضا.

5-2-5 المشاركة المتوازنة:

ان المشاركة في نقاشات فريق العمل عملية جوهرية وطبيعية بنفس الوقت، فمن دون المشاركة لن تمر أي فكرة دون بحث وتقييم من قبل أعضاء الفريق.

6-2-5 القدرات المتنوعة:

من سمات فريق العمل الفعال التنوع في قدرات أعضائه ومعارفهم وآرائهم وخبراتهم، والفريق الفعال هو القادر على إعادة تنظيم قدرات أي عضو من أعضائه وخلق توثيقه منها تساعد في زيادة مستوى أداء الفريق الكبير.

¹يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني- المحافظات الجنوبية، جامعة الأقصى، غزة، 2014م، ص55-56.

5-2-7 إدارة الخلاف:

يركز أعضاء الفريق الفعال على المشكلة بدلا من التركيز على الأشخاص ويناقشون وجهات النظر الممتدة بطريقة راقية بحيث يشعر الجميع بالاعتماد المتبادل للحصول على مكاسب حقيقية للفريق.

5-2-8 المناخ الإيجابي :

من سمات فريق العمل الفعال عمل أعضائه على توفير مناخ إيجابي لعمل مبني على الثقة والانفتاح بينهم فهم يتحملون المخاطر ويستمتعون بالعمل من أجل أن يكونوا مبدعين.

5-2-9 العلاقات التعاونية:

يشعر أعضاء فريق العمل الفعال بالانتماء للفريق ورغبة في صنع الإنجازات حيث يدركون حاجة كل عضو منهم لمعارف وخبرات ومهارات الاخر لذلك هم يتعلمون باستمرار المهارات الاجتماعية والتعاونية.¹

المطلب الثاني: أسس تشكيل فرق العمل

أولا. عناصر أساسية لتشكيل فرق العمل:

توجد ثلاثة عناصر تؤثر في تشكيل فريق العمل وتحديد درجة فعاليته وهي:

1-1 العنصر الفني:

ويقصد به المهمة المطلوب إنجازها، ومدى صعوبتها أي صعوبة التحقيق أو سهولة والمعلومات المتاحة عنها والأساليب والطرق المختلفة لتنفيذها؛ والأدوات اللازمة لإنجازها.

1-2 العنصر الإنساني:

يتكون من جزئين هما:

الجزء الأول: قائد الفريق

-تعرف القيادة على أنها: قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل الأهداف الموضوعية.

- اما قائد الفريق فهو، المسؤول عن الفريق والقادر على تحفيز الافراد على القيام بمهمة ما لتحقيق أهداف معينة وهو المسؤول عن تحقيق التنسيق، والتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق، حيث يكون بيه وبين الأعضاء قدر من الثقة والاحترام والتعاون. وعلى القائد أن يدرك الأمور والمفاهيم التالية:

- الطبيعة البشرية والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم؛
- التنبه للاحتياجات الشخصية لكل فرد في الفريق؛
- ميل الأفراد لكلمات المديح والثناء؛

¹ منير الحمزة فرق العمل ودورها في تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، جامعة تبسة-الجزائر، ص19-21.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

- جعل الأعمال بسيطة، سهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في وقت واحد؛
- أفراد الفريق لا يثقون بالقائد، اذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله.

الجزء الثاني: أعضاء الفريق

ويقصد به سلوكيات الأعضاء التي تؤثر تأثيراً كبيراً على نجاح العمل بشكل عام، من حيث عددهم، خبراتهم، درجة الانتماء والولاء ومدى استعدادهم للتعاون المشترك فيما بينهم، وقدرتهم على العمل الجماعي ومستوى الروح المعنوية والدوافع لديهم.

3-1 العنصر البيئي:

يتكون العنصر البيئي من جزأين هما:

الجزء الأول: البيئة الاجتماعية

ويقصد بها المؤثرات الاجتماعية لمنظمة فريق العمل والتي يكون لها تأثير كبيراً على الفريق من حيث العادات والاتجاهات وسلوكيات الأفراد، كما يقصد بها ذلك الإطار من العلاقات الذي يحدد ماهية علاقة حياة العضو مع غيره، ذلك الإطار من العلاقات الذي هو الأساس في تنظيم أي فريق من الفرق سواء بين الأفراد بعضهم ببعض في بيئة ما، أو بين فرق متباينة أو متشابهة معا وحضارة في بيئات متباعدة.

الجزء الثاني: البيئة التنظيمية

وهي المنظمة التي يعمل بها فريق العمل وما تحتوي عليه من سياسات، فلسفة، أهداف، خطط، موارد، نظام حوافز، تقييم الأداء والتدريب.

وتعد البيئة التنظيمية الوسيط بين الرضا عن العمل والأداء، فالمستوى المرتفع من الرضا يدل على وجود بيئة تنظيمية إيجابية تتيح مستويات أداء مرتفعة، والعكس صحيح، كما تعد البيئة التنظيمية عاملاً مساعداً في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة، ومن خلال تحسين البيئة التنظيمية يستطيع القائد التأثير على أعضاء الفريق والذين يعدوا جوهر عملية رفع مستوى الأداء بالمنظمة.¹

ثانياً: أبعاد فرق العمل

لقد ذكر (Kazemak) بأن أبعاد فرق العمل تتجلى في المعايير المهمة مثل: فهم الأعضاء وقبولهم للأهداف، وتحول الصراع الى ميزة مفيدة، وممارسة الأعضاء لدور القيادة، والسماح بإظهار جميع قدرات الأعضاء، والانفتاح في الاتصالات والمشاركة، والدعم بين الأعضاء في الاجراء والفعل، والقدرة للجميع على تشخيص المشكلات وحلها واتخاذ القرارات المناسبة، وتشجيع التجريب والابتكارية بينهم وتوليهم لتقييم الوظائف والعمليات القائمة، والمعرفة بأدوارهم ومسؤولياتهم وحدود سلطتهم.²

يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الادباوع الاداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطنى- المحافظات الجنوبية، مرجع سبق ذكره، ص44.

²² فهمي خليفة صالح الفهداوي، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص 70.

2-1 توازن الأدوار:

هي من أهم النقاط في الفرق الفعالة وهي التي تهتم في توليفة الفريق بحيث تكون مكونة من مواهب مختلفة لتلائم المواقف المختلفة وذلك لأن البناء الجيد يبدأ بالاختيار الجيد وذلك من أجل التوازن المطلوب بين المهارات والقدرات والسلطات والمسؤوليات.

2-2 القيادة المناسبة:

هي القيادة التي تعمل على تنمية الشعور لدى الفريق بالعمل بروح الفريق الواحد والعمل على اختيار أفضل السبل بمعالجة نقاط الضعف ولديها القدرة على خلق الحماس والتحفيز والمشاركة والعمل على حل المشاكل وتقديم الدعم اللازم لأعضاء الفريق لجعل كل عضو قادراً على أن يصبح قائداً.

2-3 مرونة الاتصال:

وهي قدرة الفريق على التحدث مع بعضهم البعض مباشرة وبصدق وتقبل الاقتراحات ومناقشتها وتقبل الرأي والرأي الآخر بكل ثقة لبناء الأفكار التي تدعم الفريق.

2-4 الابداع:

وهي العملية التي تتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة الى شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو للجماعة أو المنظم أو المجتمع لذلك فإن الابداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى ويجعل عملية الأهداف أكثر فعالية.¹

2-5 الدعم والثقة:

يتحقق النجاح في العمل الجماعي عند بناء الدعم والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق؛ فهي أساس تشكيل بيئة عمل مريحة يستطيع فيها الأفراد الثقة بأنفسهم وبغيرهم، وبالتالي زيادة نقاط القوة عند أعضاء الفريق وسعيهم لتقديم كافة أفكارهم دون تردد ويتحقق الدعم والثقة من خلال تقديم الأعضاء المساعدة فيما بينهم لتحسين الأداء في العمل ومواجهة التحديات الصعبة بشكل جماعي لضمان استمرار العمل وفعاليته.²

ثالثاً. مراحل تكوين فرق العمل:

يعتبر عملية بناء فرق العمل على خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الاجرائية الذي يهدف الى تحسين السلوكي وفاعلية عمل الجماعة الانتاجي من خلال التركيز على أساليب واجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وفيما يلي شرح مبسط لكل مرحلة من هذه المراحل:

المرحلة الأولى: مرحلة التشكيل Forming

¹ محمد مطر، أثر سمات فرق العمل في بلورة خصائص الوظيفة لدى العاملين، مجلة الدراسات الأمنية، العدد الثالث، كانون الثاني 2010، ص 33-34.

² <https://www.mawdoo3.comk01mars2022,08:30>

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بال رسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة، مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظرا لحقيقة الاختلافات البشرية الفرية.¹

2 المرحلة المرحلة الثانية: مرحلة الاقتحام او الاندماج Stoming

وهي تلك المرحلة التي تندمج فيها الشخصيات المستقلة الأفراد والأدوار والنتائج والصراعات، حيث تنصهر في جماعة العمل، ويصبح الأفراد أكثر إصرارا على معرفة أدوارهم بوضوح وتحديد دقيق، كما يصرون على معرفة ما هو المتوقع منهم بالضبط؟ وهذه المرحلة تكون معروفة بالصراعات وعدم الاتفاق، وقد تختلف توقعات الأفراد وطموحاتهم عن رسالة الفريق، وربما يتجه أعضاء الفريق الى المناورة والاندماج والتحالف كما تتجه الجماعات الفرعية الى التركيز على الفوائد العامة التي يمكن أن تعود عليهم، فقد تختلف الجماعات الفرعية الصغيرة مع جماعة أخرى حول الأهداف الكلية للفريق أو كيفية انجاز هذه الأهداف.

وفي خلال هذه المرحلة لا يكون الفريق متماسكا بعد، وقد يوصف بأنه ناقص الوحدة والتكامل الا إذا تمكن من إقرار النجاح والتحرك بنشاط خلال هذه المرحلة، وبعض الفرق قد تهوي الى القاع في هذه المرحلة يقدم قادة فرق العمل الأفكار الابتكارية، ولا يتفقون مع بعضهم البعض في إطار حالة عدم التأكد وينتابهم الصراع حول الأهداف والمهام الخاصة بفريق العمل.

المرحلة الثالثة: مرحلة الصياغة Norming

خلال هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق حل صراعات المرحلة السابقة، كما يتألق الفريق وتكتمل وحدته واندماجه، ويحدث الاتفاق الجماعي تجاه من له القوة ومن هو القائد وأيضا ماهي أدوار الأعضاء بالإضافة الى ذلك يفهم الأعضاء بعضهم البعض ويتكاملون نحو تحقيق أهداف جماعة العمل، وبالتالي يمكنهم التغلب على الخلافات بينهم ومعالجتها ويصل الفريق الى درجة التماسك المطلوب وتبقى هذه المرحلة وقتا قصيرا وقد تستمر طويلا، والقادة في هذه المرحلة يؤكدون على التوحيد مع الفريق ويساعدونه على تحديد قيمه ومعايير بوضوح.

المرحلة الرابعة: مرحلة الأداء Perorming

وفي هذه المرحلة يقوم الأعضاء بحل المشكلات وإنجاز المهام المحددة لفريق العمل ويلتزم أعضاء الفريق برسائلته ويرتبطون وينسقون بين بعضهم البعض ويتم معالجة عدم الاتقان بطريقة مدروسة ورشيده، ويقوم أعضاء الفريق أيضا بمواجهة ومعالجة المشاكل التي تعترض انجاز المهام المطلوبة، وتزداد المنافسات المباشرة ويتجه تأثيرهم نحو انجاز فريق العمل. وأثناء هذه المرحلة فان القادة يحاولون التركيز على أداء مهام عالية الأداء، وتتكامل خلال هذه المرحلة وعلى مستوى أعضاء الفريق الاختصاصات المحددة للمهمة المطلوبة مع التعاطف الجماعي بين أعضاء الفريق.

المرحلة الخامسة: مرحلة التكفل أو التشتت Adjourning

¹ حمزة جغلول، المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني- عناصر اجتماعية- دراسة ميدانية بوحدة البستريين مؤسسة كوندور برج بوعرييج، مرجع سبق ذكره، ص 92- 92.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

تحدث مرحلة التفكك أو التشتت في لجان فرق المهام المحددة، وفرق العمل التي تكون محددة لتأدية مهمة معينة ثم بعد ذلك يتفرق Dis bardech أعضاء الفريق، من خلال هذه المرحلة فإن أداء المهمة لا يكون على قمة أولويات الفريق، ولكن قد يتجه الأعضاء نحو تعميق الجوانب العاطفية والانفعالية، وأيضا تقوية التماسك cohesiveness ولكن قد يسود الإحباط أو الندم مما يؤدي إلى التمزق والتشتت وفقد علاقات الصداقة Friendship والتعاون. وعند هذه النقطة فإن القادة يفعلون ما يدل على تشتت الفريق من خلال بعض المراسم والشعائر، وربما يعلنون نهاية أو ختام عمل الفريق بعدما نفذ مهامه كاملة وبنجاح.¹

رابعاً: أنواع فرق العمل

ويتأثر نوع فلاق العمل لعوامل عدة منها:

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الفريق؛
- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومن خلال العوامل السابقة الذكر يمكن تقسيم فرق العمل الى:

4-1 فرق عمل الإدارة العليا:

يتعبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة، نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلي لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق.

4-2 فرق العمل متعددة الوظائف:

هو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير المنتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغيير سريع كشركات الاتصالات، والكومبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء.

4-3 فرق دوائر الجودة:

وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناء على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.²

4-4 الفرق التي تدير نفسها:

¹سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، ص 81.
²عبد القادر بن برطال، (تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط)، مرجع سبق ذكره، ص 189-190.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

حيث يتم تشكيل هذه الفرق لأغراض التطوير ولباحث واستخدام ما تراه مناسبة من الأساليب والآليات اللازمة لذلك.¹

5-4 فرق العمل الوظيفية Functional Teams:

يكون الأعضاء في هذا النوع من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويزوون الرئيس بتقارير مباشرة، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة كرئيس للفريق وتمتاز السلطة والعلاقات واتخاذ القرارات والقيادة وحدود الإدارة، في هذا الفريق بوضوحها وبساطتها، ويستخدم عادة في المنظمات ذات الصفات الهيكلية والتي تتسم ببيئتها بالثبات والاستقرار مثال (فريق عمل السائقين).

6-4 فرق العمل الافتراضية Virtual Teams:

من أهم النتائج التي ترتبت عن التطور التكنولوجي الكبير في عالم المعلومات ووسائل الاتصال، والتي انعكست بشكل واضح تماماً على أعمال وممارسات المنظمة منذ نهاية القرن الماضي، وحتى وقتنا الحالي، فهذه الفرق هي محاولة جادة لمواكبة التحديات الكبيرة، والانفتاح العالمي في عالم الأنترنت والاتصالات، وفي هذه الفرق تتحدد علاقات بين الأعضاء على أساس المعرفة والخبرة والمعلومات.

7-4 فرق حل المشكلات Problem Solving Teams:

وهو عدد من الأفراد العاملين بالمنظمة وقد يستعان بأفراد من الخارج، وهو يشكل المساهمة والمساندة في حل المشكلات وقد يكون فريقاً دائماً لحل المشكلات أو مؤقتاً متخصصاً في مشكلة معينة.

تعد فرق حل المشاكل من أكثر الأنواع تقليدية، في المراحل الأولى عندما بدأ فريق العمل في اكتساب شعبية حيث كانت الفرق من هذا الشكل عادة ما تضم من 5 الى 12 موظف من نفس القسم الذين يجتمعون مع بعضهم بضع ساعات كل أسبوع لمناقشة طرق ووسائل تحسين الجودة والكفاءة وبيئة العمل.

8-4 فرق المشاريع Project Teams :

هي مجموعة من الأفراد يعملون معا من أجل انجاز أنشطة المشروع المختلفة بهدف تحقيق الأهداف ويضم الفريق مدير المشروع وموظفي إدارة المشروع بالإضافة الى أعضاء الفريق الآخرين المعنيين بتنفيذ العمل في المشروع، ويتكون هذا الفريق من مجموعة من الأفراد ذوو الخبرات والتخصصات والمهارات المختلفة واللازمة لإنجاز المشروع.

وتتضمن هذه الفرق تقنيين ومهنيين مرتفعي المهارات مع خليط من التخصصات المختلفة عادة ما يكون لها مستوى مرتفع من الاستقلالية بالنسبة لبقية التنظيم.

9-4 فرق العمل الدولية International Teams:

مجموعة من الأفراد ينتمون الى بيئات مختلفة ودول مختلفة يحتاجون الى التعاون المشترك من أجل تحقيق هدف معين وذلك بسبب التعقيد في القضايا العملية وعدم إمكانية الفرد الوحيد القيام بها والحاجة

¹ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، الشارقة، الأردن، 2009، ص233.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

الى التحالفات بين الشركات متعددة الجنسية، النقاقات على تنفيذ المشاريع المختلفة على مستوى العالم ومحدودة القدرات، وإمكانيات الشركات المحلية للمقارنة بإمكانيات تملكها الشركة.¹

خامسا: مناهج فرق العمل

بالنظر الى المناهج المختلفة لبناء فرق العمل نجد أنه من الممكن تمييز أربعة مناهج عامة يمكن تصنيف الأساليب المختلفة فيها، لكل منها سمات مفيدة، وبعضها يمكن أن تكون أكثر مناسبة لبيئة العمل الحديثة عن بعضها الآخر.

1-5 منهج ما بين الأشخاص:

يركز هذا المنهج على تطوير مستويات مقنعة جدا من الالمام الشخصي، والاجتماعي بين أعضاء الفريق كيف ينصتوا لبعضهم البعض أو يصبحوا ملمين بالخبرات السابقة لأعضاء الفريق الآخرين، وتكون الفكرة أو الفهم الأفضل للشخصيات الآخرين، ومقدرتهم أفضل للاتصال والعمل مع بعضهم البعض بسهولة أكبر، ويشجع الناس على رؤية أعضاء الفريق الآخرين على أنهم "نحن" بدلا من كونهم مجموعة من الناس للعمل معهم ببساطة.

2-5 منهج تعريف الدور:

يركز المنهج الثاني لبناء الفريق على الأدوار والمعايير الموجودة في الفريق أي على تعريف الدور كمهمة رئيسية، دور الفرد، ومعايير المجموعة ككل، والمسؤوليات المشتركة لأعضاء المجموعة المختلفين، هذا يعني أن الفريق يصبح ملما بنفسه كوحدة عمل، ويستطيع أن يعمل بكفاءة، وفعالية لأن لدى كل عضو فهم واضح لموقعه ودوره، ومسؤولياته.

3-5 منهج القيم:

يركز هذا المنهج أيضا على تطوير فهم مشترك بين أعضاء الفريق تجاه ما يؤديه أعضاؤه، والقيم التي يتبنونها، بدلا من سمات الافراد المكون منهم أو الأدوار التي يلعبونها، اقترح وست سنة 1994 نموذجا لبناء الفريق كان العامل الأكثر أهمية فيه أن الفريق يجب أن يطور فهما مشتركا واضحا لقيمه، وأهدافه، وفي هذا النموذج كان السمات ضرورة لادارة كل عضو من أعضاء الفريق رؤية مشتركة واضحة للعمل، وبضمان أن يحتفظ كل عضو من أعضاء الفريق بقيم مشتركة وأن أهداف العمل للفريق تعكس فعلا هذه القيم فيكون هناك شعور بأن أعضاء الفريق العمل مع بعضهم البعض بكفاءة، ويستطيعوا ان يدركوا كيف يساهم نشاطهم الشخصي في أهداف الفريق المشتركة، ويعكس قيمهم المشتركة.

4-5 المنهج المبني على المهمة

يركز المنهج الرابع لبناء الفريق على مهمة الفريق، وبالطريقة الفريدة التي يمكن أن يساهم بها كل عضو في الفريق في انجاز هذه المهمة، ففي هذا المنهج يكون التركيز كبيرا على مهارات الناس، وكيف يمكن أن تساهم هذه المهارات في الكل، وهذا المنهج أيضا يضع تركيزا على تبادل المعلومات

¹ نزار أشرفية، عبد الحميد الخليل، إدارة فرق العمل، ...الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2021،

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

يبين لأعضاء الفريق المختلفين، كما يركز على التحليل الواقعي لمهمة الفريق بالنسبة الى الموارد، والمهارات، والخطوات العملية التي تتطلب اتخاذها لأداء هذه المهمة.

وتستخلص معظم طرق بناء الفريق من أي هذه المناهج الأربعة، وتعتمد فعاليتها على ثلاثة عوامل: البيئة التي يبني فيها الفريق وطبيعة الناس المشمولين، وأنواع المهمة التنظيمية التي يتوقع للفريق تأديتها، إلا أن كل ما يشترك فيه المناهج هو بالطبع، أنها تتدخل في الآليات النفسية العملية جدا لتعريف الاجتماعي.¹

المطلب الثالث:

أولاً: عوامل ومعايير اختيار أعضاء الفريق

- استخدام معايير صحيحة وسليمة تتوافق مع أهداف الفريق حيث تستخدم مهارات ومعارف الأعضاء مع تلك المطلوبة لإنجاز أهداف الفريق،
- تحديد المهام والأدوار لكل عضو من الفريق بدقة،
- تحديد آليات وأساليب التفاعل ما بين الأعضاء،
- يجب ضمان أن كل أعضاء الفريق يحددون أهدافهم وأهداف الفريق،
- من أهم مظاهر تصميم الفريق توزيع الأدوار والمهام بدقة، لذلك على القائد الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية حين اختيار أعضاء الفريق:

1 الأدوار المطلوبة من عضو الفريق:

ماهي الخصائص السلوكية المطلوبة من عضو الفريق في موقف معين

هناك أدوار محددة يمكن للفرد القيام بها

هناك نوعان من الأدوار المطلوبة داخل الفريق:

1-1 أدوار خاصة بالمهام Taskpoles:

- تضمن مجموعة السلوك المطلوبة داخل الفريق التركيز على إنجاز أهداف الفريق؛
- تتضمن العمل المتواصل لإنجاز المهام المطلوبة مثل اصلاح المعدات، تحضير الموازنة، التفقيش على جودة الإنتاج.

2-1 أدوار اجتماعية عاطفية:

- تتضمن السلوك الذي يتحدد بموجبه العلاقات بين أعضاء الفريق؛
- تتضمن السلوك الذي يتحدد بموجبه الحاجات الاجتماعية والنفسية للأفراد مثل تشجيع أفراد الفريق، والتوسط عند حدوث الصراع.

2 خصائص فردية من شأنها تسهيل نجاح الفريق:

¹ بن سباع صليحة، محاضرات ادارة فرق العمل، مرجع سبق ذكره، ص 24- 25

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

هناك مساهمات متوقعة من الفرد سواء كانت مساهمات خاصة بالمهمة أم مساهمات اجتماعية، ولا يستطيع الفرد تقديم هذه المساهمات دون الحصول على المعرفة، المهارة، والقدرة. ولكن هذه الشروط تحتاج الحصول عليها. ال عملية اختيارية صحيحة وفعالة أو عن طريق التدريب والتطوير.

يجب التأكد من أن الفريق يتألف من أعضاء لهم خصائص تؤهلهم للقيام بالأدوار التي تمكنهم من الحصول على النتائج المتوقعة للفريق.

2-1 خصائص فردية تمكن من القيام بالأدوار الخاصة بالمهام:

- كالقدرات الجسدية، أو قدرات خاصة (حسابية مثلا). وكذلك مهارات الإدارة الذاتية كالقدرة على ملاحظة الذات (تقييم الأداء الذاتي)، والقدرة على وضع الأهداف.

2-2 خصائص فردية تمكن من القيام بالأدوار الاجتماعية:

- مثل القدرة على التعامل مع الصراع (إدارة الصراع)؛
- التعاون في حل المشكلات (المشاركة في اتخاذ القرار)؛
- مهارات اتصال فعالة (اتصالات رسمية وغير رسمية)؛
- سمات شخصية (تعاون، اهتمام، قدرة على التحمل)؛
- شبكات الاتصال (مركزية الاتصالات، لامركزية الاتصالات)؛
- التوازن العاطفي.

2-3 الملاءمة بين أعضاء الفريق:

- تحدث الملاءمة بين أعضاء الفريق عندما تنشأ علاقة اجتماعية إيجابية بين أعضاء الفريق؛
- تحدث العلاقة الاجتماعية الإيجابية عندما يكون هناك تفاعل بين الأفراد ناتج عن الاهتمامات والمعتقدات المتشابهة لدى أعضاء الفريق، وتحدث أيضا عندما يتم قبول فرد جديد يشاركهم نفس القيم والسلوك.

ثانيا: النظريات السلوكية والإدارية حول بناء وإدارة فرق العمل

ساهمت العديد من النظريات والأبحاث السلوكية والإدارية في توضيح وتطوير فكرة التعامل مع الجماعات وخاصة جماعات العمل، ومن أهم النظريات التي ساهمت في هذا المجال النظريات السلوكية التي تتداخل مع علم النفس والتي حاولت تفسير دوافع الأفراد للعمل. وفيما يلي يتم عرض أهم النظريات التي يقوم عليها بناء وإدارة فرق العمل:

2-1 نظرية العلاقات الإنسانية:

وتقوم على أربعة مبادئ هي:

2-1-1 الكرامة الإنسانية:

حيث يجب احترام شخصية الفرد من العاملين بالمنظمة لانسانيته بغض النظر عن مركزه الوظيفي الذي يشغله.

2-1-2 الفروق الفردية:

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

التي تقع بين العاملين وأخذ هذه الفروقات بعين الاعتبار عند التعامل معهم.

2-1-3 المصلحة المشتركة:

بين المنظمة والعاملين التي تجعلهم ميالين للتعاون مع الغير.

2-1-4 الحوافز:

والفرد يسعى لمشاركة العاملين والتعاون معهم لكي يحصل على حوافز أو عوائد من خلال مشاركته.

2-2 نظرية السمات الشخصية:

باعتبار أن معرفة هذه السمات تؤثر على تعامل القائد مع جماعات العمل من حيث تشكيل سلوكياتهم وتحديد اتجاهاتهم الإيجابية والسلبية في فرق العمل وهذه السمات والخصائص الخاصة بالقائد تتفاوت من فرد الى اخر. فالقادة يختلفون من حيث الخصائص والحكم على العمل الجماعي، والخبرة في التعامل مع الجماعة والرغبة والميول تجاه العمل مع الآخرين ودرجة التعاون معهم، وهذا بدوره ينعكس على جماعة العمل.

2-3 نظرية ماسلو للحاجات:

والتي أوضح من خلالها ماسلو خمسة حاجات هي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة للأمن والسلامة، الحاجة للانتماء الاجتماعي، الحاجة للحب والاحترام، الحاجة الى تحقيق الذات.

وقد تم الاستفادة من هذه النظرية في بناء فريق عمل وتحسين أدائهم بواسطة الربط بين سلوك العاملين المهني وحاجاتهم الذاتية.

2-4 نظرية الدوافع:

حيث أن الدوافع من النظريات التي تمت الاستفادة منها في بناء فريق العمل حيث تعرف الدوافع بأنها الاستعداد أو الرغبة في العمل بسبب المتعة التي يجدها الفرد في أداء المهمة نفسها، أي أن الدافع يتولد من الفرد العامل. وهو النية أو الرغبة لانجاز الهدف المحدد لذلك لابد من فهم دوافع الأفراد عند بناء فرق العمل.¹

ثالثا: عوامل نجاح ومعيقات بناء فرق العمل

هناك العديد من العوامل التي تساهم في نجاح فريق العمل كما تقبلها بعض المعوقات التي عملية بناء الفريق وفيما يلي نذكر أهم العوامل المؤدية لنجاح الفريق ثم المعوقات التي تواجه بناءه:

1- عوامل نجاح فرق العمل:

تتمثل عوامل نجاح فريق العمل فيما يلي:

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق؛

¹نزار أشرفية، عبد الحميد الخليل، إدارة فرق العمل، مرجع سبق ذكره، ص 47-50، وص 42-43.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

- تفهم أعضاء الفريق لاهدافه والتزامه بها؛
- العمل في جو مريح وغير رسمي واشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة؛
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة وقبول الآراء المتباينة؛
- سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل الى حلول يفوز بها الجميع؛
- إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي الى تقبل المخاطرة، والتعبير عن المشاعر بدون حرج؛
- اعتبار الاختلاف في الراي من العلامات الصحية بهدف الوصول لافكار جديدة؛
- تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب؛
- تبادل القيادة بين بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو؛
- اتخاذ القرارات بالأغلبية والتأييد من الجميع.¹

2- معوقات بناء فرق العمل:

• نقص الثقة:

عندما يكون هناك انعدام ثقة بين أعضاء الفريق فان ذلك ينعكس سلباً على الكفاءة والجودة والابتكار، ويصبح هناك قدراً كبيراً من اللامبالاة وتنشأ الصراعات.

• عدم وضوح الأدوار:

عندما يقوم شخصان بنفس الدور فان ذلك يتسبب في نشوء مشكلات، لذلك من الضروري أن يتم تحديد دور لكل شخص بوضوح.

• عدم وجود قيم أساسية واضحة:

عدم وجود معايير وقيم أساسية يتصرف بموجبها الفرد داخل المنظمة قد يؤدي الى نقص السلوك التعاوني وانهيار تماسك الفريق، لذلك يجب أن تكون هناك عملية تقييم شاملة ومستمرة.

• مقاييس أداء وحوافز ضعيفة:

عندما تكون مقاييس الأداء ضعيفة فانها تتسبب في نشوء تنافس داخلي، ويؤدي ذلك الى صراعات بين أعضاء الفريق ونقص التعاون بينهم.

كما يؤدي ضعف الحوافز الى عواقب مكلفة للشركة، وتؤثر سلباً على الأداء ورضى العملاء.

• القيادة الضعيفة:

إذا لم يكن قائد الفريق قدوة جيدة للآخرين، أو إذا لم يكن قادراً على فرض النظام والسلوك الجيد الشفافية والمساءلة، فسوف يكون هناك الكثير في أداء الفريق.

• غياب الحوار الفعال:

- أصبحت أدوار الافراد والفريق مترابطة بشكل كبير داخل المنظمات في الوقت الحاضر، وإذا لم يكن هناك ثقافة الحوار الفعال باستمرار، فسوف تنشأ مشكلات كبيرة و مكلفة تتعلق بالجودة والتسليم وتراجع العلامة؛

- عدم رغبة أعضاء الفريق في التعاون معاً؛

- عدم الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا؛

عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص161.¹

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

- عدم رغبة بعض المديرين في التخلي عن السلطة؛
- فشل الفريق في التعاون مع الفرق الأخرى بالمنظمة؛¹
- عدم انضباط الأعضاء وتهربهم من تحمل مسؤولية ما يقومون؛
- عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب؛
- زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الأعضاء²

المبحث الثاني: الاغتراب الوظيفي

تناولنا في هذا المبحث الاغتراب الوظيفي حيث قمنا بتقسيمه الى ثلاث مطالب أخذنا في المطلب الأول ماهية الاغتراب الوظيفي وهنا قبل ان نتطرق الى تعريف الاغتراب أخذنا تطور مفهوم مصطلح الاغتراب ثم تعريف الاغتراب ومنه الاغتراب الوظيفي ومنه ثم أسبابه ومظاهره وكذا الخصائص والمحددات أما في المطلب الثاني تطرقنا الى بعض الأساسيات حول الاغتراب الوظيفي حيث شمل هذا المطلب كل من مصادر الاغتراب الوظيفي وأثاره السلبية، وأخيرا المطلب الثالث وهنا أخذنا كل من نتائج الاغتراب الوظيفي، قهر الاغتراب ومن ثم علاقة أو دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين.

المطلب الأول: ماهية الاغتراب الوظيفي

لعل أفضل بدايات للباحث في ظاهرة الاغتراب الوظيفي أن يستهل الحديث فيه عن المسار التاريخي لتطور مفهوم الاغتراب باعتباره الظاهرة الاجتماعية الأكثر انتشارا والتي مست ولا زالت تمس الفرد وتؤثر على علاقاته بالآخرين.

أولا: تطور مفهوم الاغتراب الوظيفي

1-1 الاغتراب في الدين الإسلامي:

عن ابي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "بدأ الإسلام غريبا وسيعود غريبا فطوبى للغرباء" قال القاضي عياض معنى بدأ الإسلام غريبا أي انه بدأ انه بدأ في احاد الناس وقتلهم ثم انتشر وظهر ثم سيلحقه النقص والاخلال حتى لا يبقى الا في احاد كما بدأ. فالاغتراب في الدين الإسلامي هو اغتراب الذي يدين ديانة الإسلام ويتمسك بمبادئه ومقوماته فيصبح غريبا عن الآخرين الذين لا يولون اهتماما بالدين الإسلامي ويرجعون كفة الدنيا على الدين فيصبح المتدينون قلة غرباء وسط المجتمع³

2-1 الاغتراب عند فيورباخ:

يعد الاغتراب الديني هو أساس كل اغتراب فلسفي أو اجتماعي أو نفسي فالاغتراب يتمثل في تكريس الانسان لذاته من أجل عبادة الله، بمجرد تحوله الى الله تصبح ذاته مغتربة عنه لذلك سعى فيورباخ في مشروعه الى تحرير الانسان من القيود الدينية فالدين عند فيورباخ هو وعي الانسان بذاته.

¹جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات تر رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل بسيونس مرجع سبق ذكره، ص326-327.

²عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 162.

³محمود عودة عبد الله سعيد، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة-فلسطين، 2017م/1438هـ، ص 25.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

أي بمفهومه ان الاغتراب هو الانفصال على الله.¹

1-3 الاغتراب عند هيجل:

يعتبر هيجل من الأوائل الذين وضعوا فلسفة جدل الاغتراب حيث تدور جدلية هذه الفلسفة حول جدلية القديم والحديث في تاريخ معرفة البشرية وحياة الناس ويعرفه هيجل على أنه تلك العملية التي من خلالها يفقد الانسان جزء من ذاته في الوجود الخارجي وفي هذا الفقدان أن تغترب الذات عن نفسها في العالم الذي مع ذاتها واما أن يكون العالم الذي انتجته غريبا عنها ولا ينتمي اليها ويقف عدوا لها.²

ثانيا: تعريف الاغتراب الوظيفي

1-2 تعريف الاغتراب:

- لغة:

الغربة والاعتراب نقول (تغرب) فهو (غريب)، والجمع غرباء أيضا الأبعاد، والتغريب (النفى عن البلد)، وأيضا (الغربة) النزوح عن الوطن. ويقال بغربة الشمس تغرب (غروبا) بعدت وتوارت في مغيبها، وغرب (تحرك) وغرب الشخص بالضم (غرابة) بعد عن وطنه فهو غريب.³

- اصطلاحا:

حين محاولة تحديد المفهوم الاصطلاحي للاغتراب يمكن تصنيفه حسب محمود رجب (1988) الى ثلاثة أصناف، قبل عهد هيجل، ومفهوم الاغتراب في عهد هيجل، ومفهوم الاغتراب بعد عهد هيجل.

• مفهوم الاغتراب قبل عهد هيجل:

من أبرز مفاهيم الاغتراب قبل عهد هيجل نجد المفهوم الديني، والذي يتلخص في معنى الانفصال أي انفصال الانسان عن الله وانفصال الانسان على الطبيعة (الملذات والشهوات)، وانفصال الانسان المؤمن عن غير المؤمن فالاغتراب في المفهوم الديني ظاهرة حتمية في الوجود الإنساني وحياة الانسان على الأرض ما هي الا غربة وطنه الأسمى، الوطن السماوي.

• مفهوم الاغتراب في عهد هيجل:

يرى محمود رجب أن هيجل اهتم في معظم مؤلفاته بمصطلح الاغتراب حتى اطلق عليه أبو الاغتراب، ويعتبر كل من معاذ أنور والشحمانى هيجل رائد في مجال الكتاب عن الاغتراب فالاغتراب عند هيجل واقع متجذر في وجود الانسان في هذا العالم، فثمة انفصام موروث بين الفرد بوصفه ذاتا مبدعة تريد ان تكون وتحقق نفسها، وبين الفرد موضوعا واقعا تحت تأثير الآخرين وقد حدد الوجوديون فكرة الاغتراب عند هيجل بنظرة الشمولية التي تتجسد في أنه انعكاس لتصدعات

¹ حليلة النابلي، الحقول الاجتماعية ودورها في اغتراب العاملين، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013-2014، ص31

² محمود عودة عبد الله سعيد، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ عبد الرحيم محمد حسن فضالة، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، أطروحة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق/شباط/

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

وانهيارات في العلاقة العضوية بين الانسان وتجربته الوجودية بين الذات الموضوع وبين الجزء والكل، بين المجتمع-الفرد، بين الحاضر-المستقبل.

وقد ميز هيجل بين مجالين للاغتراب هما الاغتراب الإيجابي والذي أسماه بالتخارج وهو تمام المعرفة بذاتها، اذ أن المعرفة المطلقة تتضمن الاغتراب بقدر ما تحتوي في الوقت على حركة نحو التخطي والاغتراب السلبي وهو تخارج لم يعرف ذاته الا بوصفه حقيقة قائمة على امتلاك العالم واستدماج الوعي به.

• مفهوم الاغتراب بعد عهد هيجل:

بعد عهد هيجل بدأ مصطلح الاغتراب ينسلخ عن بعده الإيجابي والسلبي وأصبح يقصد به معنى السلب، من أبرز المفكرين كارل ماركس حيث استخدم مفهوم الاغتراب في كتاباته الدينية والسياسية الا أن تركيزه على استخدام هذا المصطلح طان في تحليلاته الاقتصادية خاصة ما يتعلق منها بمجال تحليل العمل، وقد ارجع أسباب الاغتراب الى أن بعض الأفراد يغتربون عن أعمالهم لأسباب موضوعية كامنة في علاقات الإنتاج ونسق السيادة الطبقي مما يؤدي الى انفصالهم عن العمل والإنتاج كما يؤدي الى اغترابهم عن الطبيعة وعن ذاته.¹

2-2 الاغتراب الوظيفي:

الاغتراب الوظيفي هو "حالة نفسية يعاني منها الفرد، ويشعر معها بعدم الصلة بالواقع الذي يحيط به نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل ذاتية أو بيئية لا يكون قادرا على التكيف معها؛ بحيث يؤدي هذا الانفصال الى ركون الفرد للعزلة، والانطواء، وتحقير الذات، وذلك لعدم الشعور بأهمية ما يقوم به من أعمال داخل محيط العمل".

من ناحية أخرى هو حالة عجز تحصل لدى الفرد، لعدم القدرة على إقامة علاقة صحية في مجال عمله، بحيث لا يتسطيع أن يؤثر في النظام، ولا يحرك ساكنا فهو مغلوب على أمره فلا يحصل على حقوقه وما عليه سوى الإنتاج فقط، وهو بذلك لا يشعر بانتمائه لعمله أو منظمته.²

هو شعور المغترب بأنه عبد لعمله وأن العمل غريب عنه وأنه لا يرى نفسه في العمل المنتج، وقد يرجع ذلك الى عدم حصول العامل على ناتج عمله وعدم وجود نظام عادل في توزيع الأجور، إضافة الى فقدان الحرية والقدرة على التعبير عن الذات وممارسة الإمكانيات المتاحة والقيام بأعمال لا تتفق مع الميول والاستعدادات.³

يعرف السيد علي شتا "الشعور بالغربة أحد الظواهر التي شاع وجودها في مجال العمل وزادت مخاطرها بالنسبة للعاملين وأصحاب العمل".

من خلال التعاريف الشائعة للاغتراب الوظيفي: ماهو الا تلك المشاعر والأحاسيس التي يشعر بها العاملين في أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أو تلك التي يشيع تواجدها بين الطبقات

¹ منصور بن زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري-قسنطينة، 2006-2007، ص17.

² محمود عودة عبد الله سعيد، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، ص40.

³ رشيد سعادة، الاغتراب الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 12، جامعة غرداية- الجزائر، 2019م، ص858.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

الإدارية في المنظمات سواء كانت مواقعهم التنظيمية والوظيفية تقع ضمن الإدارة العليا والإدارة الوسطى أو الإدارة الاشرافية.¹

ثالثا: الاتجاهات النظرية لدراسة الاغتراب الوظيفي

نحاول من خلال هذا العنصر الى التطرق الى بعض النظريات السوسيولوجية المهتمة بالاغتراب الوظيفي كما يلي:

3-1 نظرية ايميل دوركايم:

لقد تأثر دوركايم كغيره من المنظرين بافكار هيجل خاصة في تركيزه على فهم العلاقة بين الذات والموضوع، الذي يرى فيه المدخل المناسب في دراسة العملية الاجتماعية الاغترابية، فانصب اهتمام دوركايم حول عزلة الانسان في العصر الحديث مقارنة بالمجتمع التقليدي، وهذا عبر مؤلفاته المعروفة كتقسيم العمل والانتحار.

اعتمد دوركايم في تفسيره للاغتراب كظاهرة اجتماعية على ضعف المجتمع، اذ يرى ان المجتمع عاجز عن تحقيق الفردية، ذلك لان سلوك الفرد يخضع لارادة المجتمع حول وضع القرابة والطوقسية...الخ، الا أن ما يترتب عن تلك التبعية في المجتمع الحديث حدوث الاغتراب وفقدان المعايير والقيم الأخلاقية كموجه لسلوك الافراد وهذا ما اسماه دوركايم باضعاف الضمير الجمعي.

3-2 نظرية كارل ماركس:

انطلق كارل ماركس في دراسته للاغتراب من نقده لافكار هيجل وما تضمنه الاقتصاد السياسي الكلاسيكي من مبادئ، وفي المجتمع السياسي الفرد يتصرف بنفس الطريقة وجها لوجه مع الحالة، بينما في الحياة اليومية توضع لو تبنى على المصالح الخاصة، أنانية كل واحد.

طرح ماركس الاغتراب من منظور تاريخي، اقتصادي، وسياسي محدد،²

ويبيدي ماركس نقدا شديدا للاغتراب الديني الذي حسبه يعكس الاغتراب الاجتماعي.

ركز ماركس على الاغتراب الاقتصادي بشكل كبير لأنه اعتبره اغتراب في الحياة الواقعية للإنسان.

ينشأ الاغتراب (الاقتصادي) من وجود طبقة عظمى محرومة من الملكية في المقابل وجود طبقة الأقلية المالكة وشديدة الثراء، ومن خلال العمل تبذل الطبقة الأولى كامل قوتها من أجل زيادة الإنتاج في حين يكون نتاج العمل ليس ملكا لها وبالتالي تغترب الذوات عن أصحابها.

اغتراب الانسان في عمله هو اغتراب عن الذات وعن العلاقات الاجتماعية التي تثبت انسانيته.

لقد ميز ماركس بين ثلاثة أنواع للاغتراب وهي على التوالي: اغتراب عن الذات، ثم اغتراب عن الآخرين وعن الطبيعة.

¹ العمري سليمة، معدن شريفة، الاغتراب الوظيفي مقاربات سوسيولوجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي. الجزائر، 2018م، ص280.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

وير ماركس أنه في سبيل القضاء على مشكلة الاغتراب يجب تغيير البناء الاجتماعي في المجتمع ككل¹

3-3 نظرية ماكس فيبر:

يتمحور اهتمام ماكس فيبر بموضوع الاغتراب من حيث ثلاثة ابعاد أساسية: وهي الاعتماد وبآتي نتيجة القواعد والقوانين التي تضعها الإدارة والذي من شأنه أن يبعد العامل عن روح الابداع والابتكار ولا يفكر سوى في تطبيق تلك القواعد والقوانين، كما أن الوسائل التي تحدث عنها كارل ماركس والتي تعود ملكيتها الى الرأسمالية نجدها في نظرية ماكس فيبر هي ملك للإدارة أي أن هذه الأخيرة تملك هامش الحرية في التحكم في العامل مما يجعله يفقد سيطرته على المواقف المختلفة ويصبح غير قادر على تحقيق أهدافه التي لا تخرج عن كونها أهداف بيروقراطية أو تنظيمية من ناحية أخرى وبناء على الخضوع وفقدان السيطرة يأتي بعد سلب الحرية وهو أن العامل حسب فيبر يكون حبيسا للعقلانية المفرطة وهذا ما يؤدي الى لسب حريته، ومع ذلك فالمفارقة موجودة في فكرة العقلانية التي لا طالما نادى بها فيبر فلا يبدو فيما يبدو أنه يعتزل على بدائل أو حلول توفيقية معقولة.

3-4 نظرية روبرت بلونر:

يرى بلونر أن الاغتراب يوجد عندما يكون العمال غير قادرين على السيطرة على عمليات عملهم المباشرة، وغير قادرين على تطوير الشعور بالفرص وبعلاقات وظائفهم بكل انتاج وتنظيم، وغير قادرين على الانتماء للمجتمعات الصناعية المتكاملة.

فالشخص في نظره مغترب عندما يكون موضوعا ما مسيطرا عليه ومحتكرا بواسطة أشخاص آخرين أو بواسطة أي نسق غير شخصي مثل التكنولوجيا.

ويذكر بلونر أن المجتمعات الصناعية لها جملة من المعايير والقواعد رسمية كانت أو غير رسمية، وهي بمثابة المرشد والموجه لسلوك أعضائها، وتلعب هذه المعايير دورا كبيرا في تحقيق التكامل المعياري لدى العمال وخلق الشعور بالولاء لديهم.²

رابعاً: خصائص الاغتراب الوظيفي

في ضوء ما أسلفنا عرضه حول الاغتراب بصفة عامة نحاول ذكر بعض خصائص:

يمتاز الاغتراب بصفة العمومية ذلك أنه يحدث في أي تنظيم بغض النظر عن حجم التنظيم، نشاطه وأهدافه.

من الصعب أن نعزوا مشكلة الاغتراب الى سبب واحد لوجود عوامل كثيرة ومتداخلة، ومن الصعب أيضا الفصل من العناصر المكونة لها.

¹العمرى سليمة، دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي-الجزائر، 2018/2019، ص 136-138.

²العمرى سليمة، معدن شريفة، الاغتراب الوظيفي في ضوء المقاربات السوسيولوجية، مرجع سبق ذكره، ص 284-285.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

يحدث الاغتراب الوظيفي عبر مراحل مختلفة، والواضح أن هناك علاقة بين هذه المراحل ولكل واحدة منها أبعادها وأثارها، كما تعتبر المرحلة اللاحقة امتدادا للمرحلة السابقة الى أن نصل بالآخر مرحلة وفيها يتشكل الاغتراب في صورته النهائية.

تتباين ظاهرة الاغتراب الوظيفي من حيث الأسباب المؤدية اليها مظاهرها والنتائج المترتبة علنها من تنظيم لآخر، ومرد ذلك التنظيم في حد ذاته بما في ذلك طبيعة العلاقات السائدة فيه، والهيكل التنظيمي وغيرها.

ظاهرة الاغتراب في التنظيم وقوامها الانفصل بين ذات العامل والمنظمة وما تتضمنه من عناصر تنظيمية، لذلك يمكن القول أن الاغتراب ينشأ من طبيعة العلاقات بين الفرد والمنظمة.

الاغتراب الوظيفي باعتباره ظاهرة اجتماعية، معقدة ومتشابكة تعاني منها الكثير من المنظمات.¹

خامسا: العوامل المؤدية الى الاغتراب الوظيفي

تتنوع العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي في المؤسسات والمنظمات والوزارات المختلفة، والأسباب في ذلك كثيرة ومتنوعة تعود الى عاملين رئيسيين هما:

5-1 عوامل تعود الى المنظمة:

5-1-1 المكننة والأتمتة:

ساهمت الثورة التكنولوجية في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين في المنظمة، وذلك نتيجة الهيمنة الأتمتة وأجهزة الحاسوب الالكترونية على العمل اليومي، فظهر هذا الخطر التكنولوجي كأنه يهدد العلاقات الإنسانية ومثير للأمراض والمشاكل النفسية. فبعد ما كان الحرفيون والاداريون سادة على أجهزتهم ومكانتهم أصبحوا خاضعين لادارتها.²

5-1-2 الخلل في تقارير كفاية الأداء:

تفتقر تقارير الأداء السنوية للموظفين الى الأسس الى الأسس موضوعية، 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 والإدارة.³

5-1-3 ضعف الفعالية الإدارية:

ان عدم فعالية الإدارة تؤدي الى عدم قدرتها على أداء المطلوب منها وبالتالي التفكير في إعادة بنائها على مبادئ الإدارة السلوكية بان تأخذ بعين الاعتبار العمل الواجب أدائه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل لتصبح قادرة على مجاراة الخطى السريعة للتطور التقني ولتتحمل كافة مسؤولياتها ولن يتحقق لها ذلك الا اذا كانت شروحات ووصف العمل للكل بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر وتتعلق به.

¹ العمري سليمة، دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص154.

² الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة كلية التربية، العدد 168، الجزء الثالث، جامعة الأزهر، 2016، ص 479.

³ لدى الإطارات الوسطى لدى قطاع المحروقات، مرجع سبق ذكره، ص46. منصور بن زاهي، الشعور بالاغتراب وعلاقته بالدافعية للانجاز

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

ان ضعف الفعالية الإدارية داخل المنظمة من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، فالإدارة الجيدة يجب أن تتبع عدة خطوات جيدة للارتقاء بالعمل الإداري للتغلب على هذا الأداء ومن هذه الخطوات:

التخطيط الجيد

متابعة خطوات التنفيذ

اتباع نظام توثيق فعال

فعالية إدارة الوقت.

4-1-5 ضعف نظام الحوافز:

ان عدم وضوح نظام الحوافز، أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية، بين الموظفين والقيادة العليا والمباشرة للمنظمة أو الوزارة، يعتبر من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، لأن الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرطاً لنجاح المنظمة، فمستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام يتأثر بغياب الحوافز، لا سيما أن هناك عدد من النظريات والدراسات التي سعت لمعرفة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والحوافز. فمدرسة العلاقات الإنسانية ترى أن الموظف منتج، بينما ترى مدرسة السلوك أنه لا توجد علاقة بين الاغتراب والإنتاج، وعموماً قد يكون الاغتراب ناتجاً عن الظروف المحيطة بالعمل، أو الزملاء في العمل، بيئة العمل والخدمات.

5-1-5 اتساع حجم المنظمة:

ان زيادة حجم المنظمة يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين فيها، فمن أهم هذه الآثار الاشراف الشؤون الفنية بالمنظمة، وهذا يشعر الموظف أو العامل أن المتابعة (الاشراف) عليه من قبل الرئيس الذي ينتج عنه ضعيفة، مما قد يؤدي إلى تساوي المجد بغير من العاملين، ويسهم هذا في أن، يسود بعدم العدالة بين العاملين المجتهدين في العمل، وبالتالي الإهمال واللامبالاة وعدم الرضا عن العمل بمعنى الاغتراب الوظيفي.¹

6-1-5 الاحتفاظ بالمعلومات:

يبدو أن الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعاملين، ووجود القيادات والمشرفين وأصحاب الخبرات الطويلة ممن يحتفظون بمعلوماتهم ولا يقومون بدورهم التدريبي لمن يعملون لهم.²

7-1-5 العمل في مواقع منفصلة:

ان العمل في أماكن منفصلة لمنظمة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى شعور العاملين بعدم المساواة في مواقع منفصلة نتيجة ل:

وجود مميزات لبعض المواقع لا تتوفر للبعض مثل الحوافز والبدلات وأوقات وساعات العمل... الخ

¹ عبد الرحيم محمد حسن فضالة، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 66.
² العمري سليمة، دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 146.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

وجود بعض الجوانب السلبية في الأماكن التي تبعد عن الإدارة المركزية مثل عدم ملائمة ظروف العمل (التهوية والاضاءة والحرارة...الخ).

عدم متابعة مشكلات العاملين في الموقع البعيد لنفس درجة أقرانهم الموجودون في الموقع الرئيسي أو الفروع القريبة منه.

2-5 العوامل التي تعود الى العاملين في المنظمة:

1-2-5 الخوف وعدم الأمن الوظيفي:

عند شعور العاملين بالخوف وعدم الامن الوظيفي يؤدي حتما الى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر والانفعالات، كما أن تشتيت الجهود المبذولة اثناء وقت الدوام الرسمي من شأنه ان يؤدي الى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة.¹

2-2-5 نقص الكفاءة:

ان نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه ان يؤدي الى انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين، حيث يسعى كل منهم الى محاولة ارجاع أسباب ضعف أدائه الى ظروف خاصة الى المنظمة التي يعمل بها. ونتيجة لنقص الكفاءة، فان بعض العاملين يلجؤون الى الغياب عن العمل، كما ينصرف البعض منهم قبل وقت الدوام، وأيضا يكثر الصراع بين العاملين، وهنا يمثل وجها من أوجه الاغتراب الوظيفي.

3-2-5 سوء التوافق والتكيف:

ان المعوقات التي يواجهها الفرد في سبيل اشباع حاجاته بصورة منتظمة ودائمة، سواء كانت معوقات مادي، او معنوية تعقد المجهودات المبذولة، لكي يحقق الفرد ذاته في اطار لمجتمع الذي يعمل فيه وينتهي به في الغالب اي سوء التوافق والتكيف.

تصنف مشاكل التوافق و عدم التكيف الى:

الإحباط والازمات النفسية.

الضغوط والصراعات النفسية.²

4-2-5 قيم واتجاهات الفرد:

قد ينجم الاغتراب من عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه وأهدافه مع توجهات الفرد وأهدافه وقيمه وأيضا محيط العمل غير مناسب كما ان رغباته وحاجاته لا تحظى بالاهتمام؛

ومنه عامل قيم واتجاهات الفرد يعود الى عدم ملائمة قيم العمل مع قيم الفرد مما ينتج عنه اغتراب الفرد عن عمله.

5-2-5 اليأس والاستسلام للفشل:

¹نور الدين تاوريت، منصور بن زاهي، الاغتراب كشكل من أشكال المعاناة في العمل، مرجع سبق ذكره، ص143.
²منصر بن الزاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بادافية للانجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، مرجع سبق ذكره، ص51-52

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

يتميز أغلب الموظف بانعدام الثقة وعدم القدرة على العمل، مما يجعل سلوك الانسحاب والسلبية في ميادين العمل ظاهرة سلبية وهذا بسبب الضغوطات التي يعاني منها الفرد وأيضا التي تسببها المؤسسة من تغيرات مستمرة مما يترتب عليه كثرة الاخطاء في عمله مما ينجر عنها الاستسلام للفشل.¹

المطلب الثاني: أساسيات حول الاغتراب الوظيفي

أولاً: مظاهر الاغتراب الوظيفي

وقد حدد (ميلفن سيمان 1959) خمسة استخدامات لهذا المفهوم يتم توضيحها فيما يلي:

1-1 الشعور بالعجز Powerlessness:

ويعني شعور الفرد بأنه لا يستطيع أن يؤثر في النواقف الاجتماعية التي يواجهها وبالتالي فإن الفرد المغترب لا يستطيع أن يقرر مصيره، أو التأثير في مجرى الأحداث أو صنع القرارات المهمة التي تختص بحياته ومصيره.²

ويتمثل باحساس الفرد بأنه لا يستطيع السيطرة على مصيره لأنه يتقرر بواسطة عوامل خارجية أهمها أنظمة المنظمات الاجتماعية.³

2-1 اللامعنى Meaninglessness:

ويقصد به مدى ادراك الفرد وفهمه واستعبابه لما يدور حوله من أحداث وأمر عامة أو خاصة، ويعرفه (سيمان) بأنه يعني توقع الفرد بأنه لن يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية لسلوكه. فالفرد يغترب عندما لا يكون واضحاً لديه ما يجب عليه أن يؤمن به ويثق فيه، وكذلك عندما لا يستطيع تحديد معنى لما يقوم به وما يتخذه من قرارات.

ويشير اللامعنى (فقدان المعنى) الى شعور الفرد بأنه لا يمتلك مرشداً أو موجهاً للسلوك والاعتقاد. وذهب "مزرير" في تحليله لمفهوم الاغتراب الى القول بأن اللامعنى توجد حينما يكون الفرد غير واضح بالنسبة لما يجب أن يعتقد فيه، وحينما تكون المستويات الدنيا المطلوبة من الوضوح في اتخاذ القرارات غير متوفرة

وبوجه عام يرى الفرد المغترب وفقاً لمفهوم اللامعنى أن الحياة لا معنى لها لكونها تسير وفق منطق غير مفهوم وغير مقبول، وبالتالي يفقد واقعيته ويحي باللامبالاة.⁴

3-1 اللامعيارية Normlssness:

¹سهام عيوانة، مصادر ضغوط العمل الوظيفية وأثرها على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين فيالمدرسة العليا للأساتذة-الأغواط، مذكرة ماستر، جامعة عمار تليجي، 2014/2015، ص 16-17.

²منصور بن زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³صلاح الدين أحمد الجماعي، الاغتراب النفسي الاجتماعي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 63.

⁴عبد اللطيف محمد خليفة، دراسات في سيكولوجية الاغتراب، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 37.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

يطلق لفظ الانومي على حالة اللامعيارية، والانومي هي كلمة يونانية ترجمة الى اللاتينية وقد استخدمت في كتابات القرن السابع عشر، حتى ترجمها (دوركاييم) الى الفرنسية، وكلها إشارات الى اللامعيارية ويعتبر (دوركاييم) الاغتراب ناتج الظروف اللامعيارية، اذ نقص المعايير.

ويشتق (سيمان) اللامعيارية من وصف (دوركاييم) بحالة الانومي التي تصيب المجتمع، وهي حالة انهيار المعايير لتي تنظم وتوجه السلوك.

وبالتالي ان عدم وجود معايير واضحة، ومحددة؛ يؤدي الى اختلال العلاقة بين الأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها، وبين الوسائل المختلفة لتحقيق هذه الأهداف؛ ومن هنا يشعر الفرد بالإحباط، نظرا لعدم توافق الفرد مع الوسيلة المستخدمة.¹

4-1 العزلة الاجتماعية Social Isolation:

وهي مظهر من مظاهر الاغتراب فبعد ن ولد الانسان بان علاقته مع حياته الطبيعية والاجتماعية قد الت الى علاقة شبيهة بعلاقة الانسان البدائي بالضم وهو-الفرد- مجرد مطيع لإخلاص له من الواقع المحتوم والمأزوم يفترق الى الامن والاندماج النفسي فيحيا بذلك "حياة عزلة واغتراب لا يرى من خلالها قيمة كبيرة للأهداف والمفاهيم التي يثمنها أفراد المجتمع" ومارافد هذه العزلة الا مفارقة هذه الحياة العويصة ومعضلاتها التي انبثقت من شؤون الحياة وملابساتها، ومعطياتها مما يجعل الفرد يحس بمسافة كبيرة بينه وبين الآخرين. ولهذه المسافة انعكاسها واثرها السلبي على سيكولوجية هذا الانسان.²

وتعني العزلة الاجتماعية لإحساس بالوحدة والانسحاب من العلاقات الاجتماعية او الشعور بالنز.³

5-1 الاغتراب عن الذات Self-estrangement:

وعرف (سيمان) (1990-seeman) الاغتراب عن الذات بأنه عدم قدرة الفرد على التواصل مع نفسه وشعوره بالانفصال عما يرغب أن يكون عليه، حيث تسير حياة الفرد بلا هدف وبحيا لكونه مستجيبا لما تقدمه الحياة دون تحقيق ما يريد من أهداف، وعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتيا.⁴

ثانيا: أنواع ومراحل الاغتراب الوظيفي

1- أنواع الاغتراب الوظيفي:

1-1 الاغتراب الديني:

ويمثل هذا النوع من الاغتراب (فيورباخ)، في هذا النوع من الاغتراب تتحول الذات من وجودها الى عالم اللاهوت حيث يرى فيورباخ أن الاغتراب الديني هو أساس الاغتراب ويقوم على فرضيتين

¹محمود عودة عبدالله سعيد، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مرجع

سبق ذكره، ص32-33

²عبد الله عيسى لحيلج، سماح بن خروف، الاغتراب في رواية كراف الخطايا، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011/2012،

ص 39.

³صلاح الدين محمد الجماعي، الاغتراب النفسي والاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

⁴عبد اللطيف محمد خليفة، دراسات في سيكولوجية الاغتراب، مرجع سبق ذكره، ص38.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

أساسيتين أن القصص الدينية روايات حقيقية والثاني أن الاستدلال على قواعد الايمان بالعقل لأنه حقيقة منطقية.

وكذلك ورد مفهوم الاغتراب الديني في المنهج الإسلامي بمعنى الاغتراب الإيجابي، حيث تتعاضد أعمال الصالحين، الذين لديهم وعي روحي وفكري ونفسي واجتماعي وجاء ذلك استنادا الى قول رسول الله صلى الله عليه وسلم "أن الإسلام بدأ غريبا، وسيعود غريبا فطوبا للغرباء" والغرباء في الإسلام هم الصالحون الذين لا يزالون يتمسكون بمبادئ الإسلام في وقتنا هذا.

1-2 الاغتراب الاقتصادي:

يظهر هذا النوع من الاغتراب لدى ماركس، وهو يعني أن الانسان يتحول الى موضوع، ويفقد هويته وشخصيته ويعامل كما لو كان شيئا وذلك بتحويل طاقته الى سلعة لها قيمة وسعر.

في هذا النوع من الاغتراب يتحول الانسان الى قيمة إنتاجية، ولكنه يكون مسلوب الإرادة والقيم العليا التي ترفع من مستواه وتصبح تلك السلعة الإنتاجية هي التي تتحكم في ذلك الانسان وفي وجوده، بل ويصبح هو نفسه سلعة لا قيمة لها بتحقيق مواد إنتاجية معينة ويمكن الخروج منه بالنظر الى العمال كقوة لها وجودها الذاتي والقيمي والاجتماعي وهو الى جانب ذلك يجب تمييزه عن بقية السلع¹

1-3 الاغتراب النفسي:

فالاغتراب النفسي مفهوم عام وشامل يشير الى الحالات التي تتعرض فيها الوحدة الشخصية للنشاطات وللضعف او للانهايار بتأثير العمليات الثقافية والاجتماعية التي تتم داخل المجتمع، مما يعني ان الاغتراب النفسي يشير الى النمو المشوه للشخصية الإنسانية حيث تفقد فيه الشخصية مقومات الإحساس المتكامل للوجود والديمومة وتعد حالات الاضطراب النفسي أو التناقضات صورة من صور الازمة الاغترابية التي تعترى الشخصية ويتحدد مفهوم الاغتراب النفسي بالجوانب التالية:

حالات عدم لتكيف التي تعانيها الشخصية، عدم الثقة بالنفس والمخاوف المرضية والقلق والرغبة الاجتماعية.

غياب الإحساس بالتماسك والتكامل الداخلي في الشخصية.

ضعف أحاسيس الشعور بالهوية²

1-4 الاغتراب الاجتماعي:

ويقصد به شعور الفرد بالانعزال عن الآخرين، سواء كان الآخرون زملاء أو رؤساء أو أصدقاء أو أسرة... الخ ويرجع الاغتراب الاجتماعي الى غياب الاجتماع عن الأهداف العامة، فيما بين العاملين، وبين الإدارة وقد يرجع ذلك الى عدم توافر المعطيات التي تمكن العاملين من مباشرة أعمالهم، ويرجع ظهور الاغتراب الاجتماعي أيضا الى منهجية التفكير المواكبة للتطور الاقتصادي والتي انعكست في أننا أصبحنا نفكر بالكميات والأرقام، فأصبح الأفراد من هذا التطور مجرد أرقام في ظل غياب العدالة،

¹ منى أبو القاسم جمعة عبد الرحمان، الاغتراب الفكري والاجتماعي في الشخصية القومية العربية، منشورات جامعة قاريونس الطبعة الاولى 2008، دار الكتب الوطنية/بنغازي-ليبيا، ص34-35.

² عبد اللطيف محمد خليفة، دراسات في سيكولوجية الاغتراب، مرجع سبق ذكره، ص80-81.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

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

2- مراحل الاغتراب الوظيفي

يمر الاغتراب الوظيفي بثلاثة مراحل تزداد كل مرحلة خطورة عن المرحلة التي تسبقها، وتصبح العلاقة بين كل مرحلة والمرحلة التي تليها علاقة تراكمية تؤدي في النهاية الى زيادة محصلة سلبياتها ورفع حدتها وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: الاغتراب النفسي

وتتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها غير طبيعية، وأنه أصبح يسودها شيئاً من التوتر، ويعزو العامل ذلك الى أن المنظمة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديهم موقف سلبي اتجاهه، وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية لديهم، الى أن يدخل لدائرة النسيان والإهمال في المنظمة.

ويستمر الفرد في تكوين المشاعر السلبية اتجاه المنظمة، وقد يتراءى له أن كل ما يعاني منه من مشاكل وصعوبات سببها المنظمة، ويصبح الفرد نتيجة لذلك مهموماً، ومشغولاً بالمشاكل والصعوبات التي يعزوها؛ لعدم اهتمام المنظمة به ويزداد هذا الشعور سوء اذا لم يجد أحد المسؤولين بالمنظمة يتحدث اليه عن مشاعره والمشكلات التي يعاني منها.

المرحلة الثانية: الاغتراب الذهني

وهي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي، ولكنها أكثر خطراً على المنظمة، والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشروع الذهني، وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين، وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن، والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي الى حد ملحوظ وتندنى لدى العاملين القدرة على التعلم، ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الاجازات، والبحث عن أي سبب يمكن ان يعطي للموظف مبرراً للابتعاد عن جو المنظمة.

المرحلة الثالثة: الاغتراب الجسدي

وهي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغتراباً كلياً حيث يكثر الغياب والتأخر عن الدوام، والخروج اثناء الدوام والانصراف قبل نهاية الدوام وتكثر الاستقالات الجماعية بالمنظمة، وتصبح الصراعات بين العاملين والمشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة والسيطرة على الأمور.¹

ثالثاً: الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي

أمام تعدد أسباب الاغتراب الوظيفي وتنوعها بين العاملين على اختلاف مهامهم ومستوياتهم، تعاني التنظيمات من وجود مظاهر سلبية كثيرة وتختلف من تنظيم لآخر نذكر منها على النحو التالي:

● ضعف الانتماء التنظيمي لدى العمال.

¹محمود عود عبد الله سعيد، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مرجع سيقنكره

- شعور العامل بالوحدة وعدم الرضا عن العمل،
- الشعور بالانعزال الاجتماعي،
- زيادة الصراعات التنظيمية داخل بيئة العمل،
- غياب روح الابداع والابتكار،
- السلبية في العمل، الاتكالية.¹

المطلب الثالث:

أولاً: نتائج الاغتراب الوظيفي

- التراجع والهامشية:

فهناك الكثير من الناس ممن يعجزون عن التكيف لحركة المجتمع باتجاه مواكبة الاندفاع وراء المغامرات المالية وتحقيق المكانة الاجتماعية الأرفع، ومن أسباب ذلك استمرارهم في التمسك بالقيم التقليدية مما يعرقل مواءمة سلوكه مع التغييرات الاجتماعية الجارية، وهم كثيراً ما يغالون في تصورهم في الأثر الإيجابي لما يفعلونه ووقعه الاجتماعي والنفسي في نظر الآخرين وفي إطار هذه التطورات الكيفية تخف وطأة الإحباط ويتحول الإخفاق المادي الى نجاح أخلاقي ويتصدر مختلف الاعتبارات التي ينطلق منها هؤلاء في تبرير مواقفهم الراضية لبهارج الحياة.²

- اضمحلال الهوية:

يلحظ في ضوء الأبحاث الحديثة أن أقصى ما تصله حالة الاغتراب في سياقات التغيير الاجتماعي والاقتصادي والتصنيع هو انفصال الانسان عن ذاته وهي الت سماها (ميلفن سيمان) بالاغتراب عن الذات (Self-estrangement).

- العزلة وتآكل الانتماء:

وهي التي تكون بارزة غالباً في المجتمعات الغربية والحديثة والتي تقوم على الفردية دون الاهتمام بالجماعة وكذلك ضمو التواصل بين سكان المدن الحضرية، وبروز الحواجز النفسية والاجتماعية التي تسبق المسافات التفاعلية بينهم.³

ثانياً: التغلب على الاغتراب الوظيفي

النظر الى الاغتراب كظاهرة سلبية يفترض ضرورة قهر هذا الاغتراب لذلك نستخلص من اراء وأفكار فروم المتناثرة أهم الأسس والمبادئ التي يمكن من خلالها قهر الاغتراب وتحديدتها فيما يلي:

- الوعي بالاغتراب والقدرة على تحمل العزلة:

الانسان لا يمكن أن يعي اغترابه الا اذا انفصل عن الحشد، وتخلص من كل الروابط التي من شأنها أن تفقده الوعي بذاته، والحق المفهوم العزلة من المفاهيم الغامضة الذي فروم اذ يقر بأن الإحساس بالعزلة لا يطاق.

¹ العمري سليمة، دور الاتصال التنظيمي للتخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 160.

² نور الدين تاويريت، منصور بن زاهي، الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة، مرجع سبق ذكره، ص 147.

³ منصور بن زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

ويقصد بالعزلة السلبية التي التيتفصل الانسان عن جنوره دون أن تصله بأي شيء، أما العزلة الإيجابية هي العزلة التي تساعد على تقوية النفس لذلك يمكن القول أن قدرا من العزلة قد يسمح للإنسان بأن يتحرر من الروابط التي تحد من حريته ويساعده على تحقيق حريته واستقلاله.

• بزوغ الأمل:

ان الامل كما يقول فروم «يعني أن تكون مستعدا في كل لحظة لذلك الذي.. ولا يعد ولا يوجد أي معنى في أن تأمل فيما هو موجود من ذي قبل أو فيما لا يمكن أن يوجد.

بعبارة أخرى ان الامل كما يريده فروم هو الميلاد المستمر للحياة ولل فرد، وهو التعبير عن الإمكانيات الحقيقية للإنسان والواقع أن الحياة قد تنتهي عندما يغيب الامل فالأمل هو عنصر جوهري في بناء الحياة وفي رقي الروح الإنسانية وليس الفرد وحده يعيش على الأمل، بل والمجتمعات والأمم والشعوب تعيش عليه فهو عنصر حاسم في أي محاولة تسعى للتغيير الاجتماعي نحو أكبر قدر من الفعالية و الوعي والفكر. حيث اننا بحاجة الى الأمل من أجل ان نخرج من حالة التشيؤ ومن أجل أن نقهر اغترابنا، ونعثر على هويتنا الضائعة بين الأشياء.¹

• بعث الايمان:

مع أن الانسان يحتاج منذ وجوده الى اشباع حاجاته المادية أولا الا انه يتجاوز تلك الحاجات لما هو أسمى كالسعادة والايمان والحب، ولقد كان الدين هو النظام الوحيد الذي يضمن تلك الحاجات، ومع حلول العلم الجديد، وأشكت القيم الروحية على الانبياء، والاغتراب في جزء منه يعود الى نقص الجانب الروحي، ومن ثم فان الانسان الحديث بحاجة الى بعث الايمان، ولكنه يجب أن يكون انسانا عقليا، قائما على الثقة بالنفس.

• الارتباط التلقائي بالعالم والآخرين:

قهر الاغتراب لا يمكن أن يكون الا بتحقيق الحرية الإيجابية التي يستطيع الفرد معها الاتحاد بالعالم دون أن يفقد ذاته، وهذه الحرية تفترض مسبقا النشاط التلقائي، الذي هو تعبير عن إرادة الانسان الحرة.

• تحقيق المجتمع السوي:

ان تحقيق الحرية الإيجابية وقهر الاغتراب مرهون بتحقيق التغييرات الاجتماعية والاقتصادية التي تسمح للفرد ان يعبر عن نفسه بشكل تلقائي حر، ومع وجود المجتمع الإنساني المناسب سينمو الفرد بطريقة سوية.²

المطلب الثالث: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي

ان الباحث في موضوع العلاقة بين فرق العمل والاغتراب الوظيفي يجد بأن هذه العلاقة علاقة عكسية وهي علاقة يصعب الكشف عنها في المؤسسات كون الاغتراب الوظيفي ظاهرة نفسية معقدة تشمل وتنشأ داخل الفرد العامل حتى ظهور بعض الاعراض الخارجية على الافراد داخل المؤسسة والمتمثلة في عزلة الافراد وانطوائهم ، غموض ذواتهم واللامعنى لما يقومون به غموض ادوارهم في

¹صلاح الدين احمد الجماعي، الاغتراب النفسي الاجتماعي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي، مرجع سيف ذكره، ص66.
²تأويريت نور الدين، منصور بن الزاهي، الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل، مرجع سبق ذكره ص 148-149.

الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

المؤسسة وكذا عجزهم الدائم عن أداء مهامهم لاسيما ان واقع المؤسسة يتطلب من الافراد ان يكونوا داخل نسق اجتماعي يسوده العمل بروح الفريق والتوفيق بين الهدف الفردي والاجتماعي الذي من شأنه ادماج الافراد المغتربين داخل فريق واذابة ذلك العجز والعزلة واللامعنى لوجوده وذاته و اغترابه عن ذاته الذي يقف حاجزا بينه وبين تادية مهامه وفهم ذاته بالدرجة الأولى، حيث يمكن لفرق العمل أن تبني سجرا أساسيا بين الفرد وفريق عمله فتوازن الأدوار والقيادة المناسبة و الاتصالات الجيدة بإمكانها ان تتصدى للمواقف الاغترابية للعمل حيث نجد بان الدعم والثقة المنتشرة بين الفريق تعتبر أهم ما يحفزهم لاداء افضل ونتائج مرغوبة الامر الذي يقلل من حدة الاغتراب الوظيفي ويسمح للعامل ان يندمج ضمن فريق عمل يخلصه من التفكير السلبي والروتين والملل والتعب إزاء عمله ويجعله مقابل ذلك يشعر بالراحة والطمأنينة والسكينة وهذا يدفعه للعمل بجد ويكتشف مواهبه ويطورها ويشاركها داخل فريق العمل.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل كل ما يخص الجانب النظري للدراسة المتعلقة بفرق العمل والاغتراب الوظيفي، حيث ألمنا بالتطور التاريخي لفرق العمل وتعريفها وانواعها وكذا الابعاد المتمثلة في توازن الأدوار، الاتصالات الجيدة، القيادة المناسبة، الدعم والثقة من جهة والاغتراب الوظيفي كظاهرة اجتماعية تهدد كيان المؤسسات وتزعزع استقرارها وتهدد العامل ونفسيته باعتباره مورا حقيقيا للمؤسسة وهنا تناولنا كل مايتعلق بالدراسة النظرية للاغتراب الوظيفي بدء بالتطور التاريخي لهذه الظاهرة مروراً بالتعريف والمعايير والنظريات المفسرة لها الأنواع وكذا الابعاد وصولاً الى علاقته بفرق العمل وكيف ان فرق

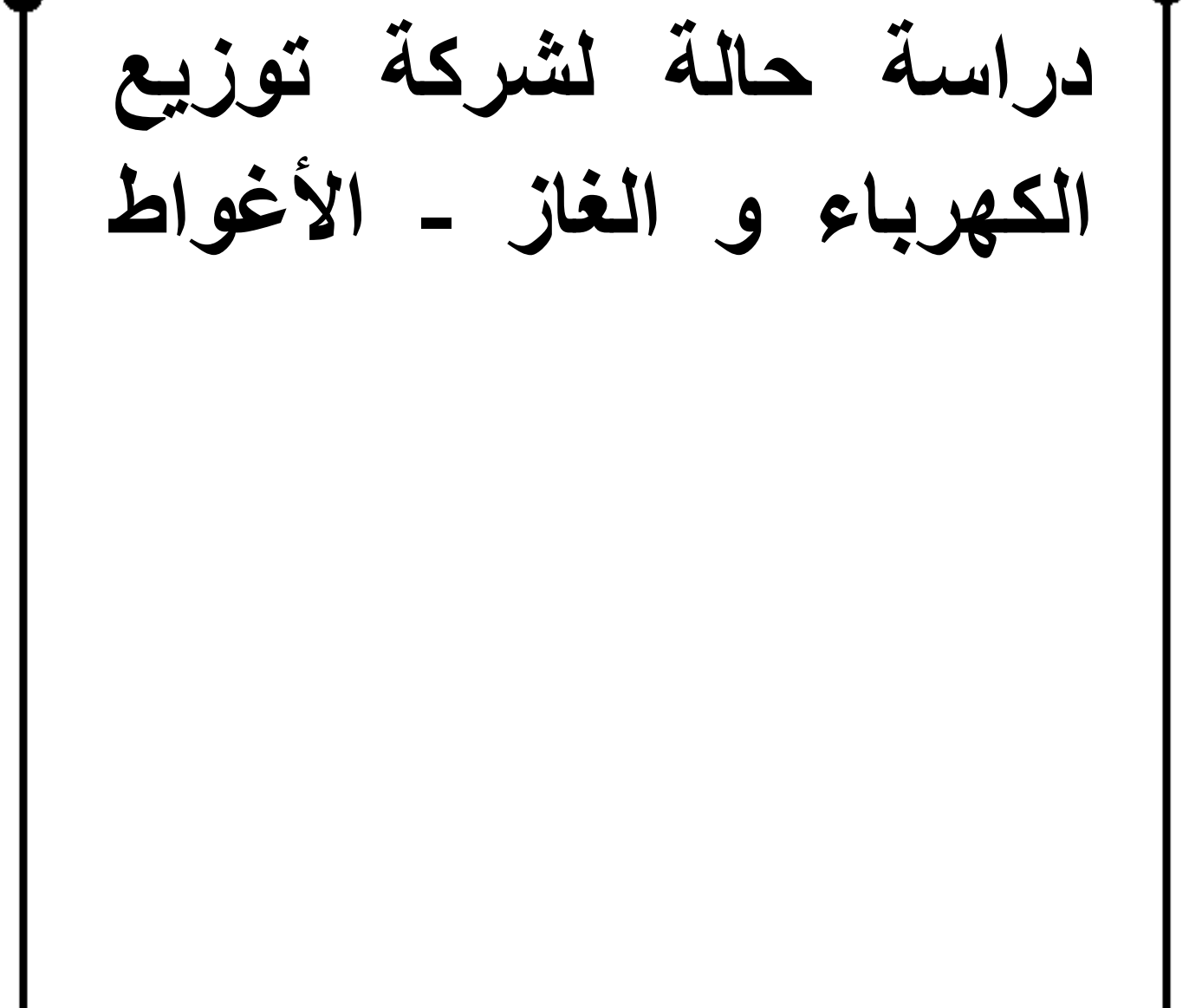
الفصل الأول: دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين

العمل تعتبر وسيلة حديثة تتبناها المؤسسات لما لها من دور كبير في خلق مناخ تنظيمي يسوده روح العمل الجماعي وتقاسم المهام و الدعم المعنوي لاكتساب افراد الفريق الثقة التي تمكنهم من التواصل مع بعضهم البعض بطريقة سلسة وتنفيذ أوامر القائد لتحسين مستوى أدائهم الذي يعتبر أداء المؤسسة كل هذا يساهم في التخفيف او التقليل من هذه الظاهرة من خلال تفكيكها وتفسيرها ليسهل فعملها ومحاولة حلها.



الفصل الثاني:

دراسة حالة لشركة توزيع
الكهرباء و الغاز - الأغواط



تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري الى مختلف المفاهيم المتعلقة بفرق العمل والاعتراب الوظيفي بالإضافة الى دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاعتراب الوظيفي لدى الموظفين، يأتي هذا الفصل لاسقاط ما تمت دراسته نظريا على شركة توزيع الكهرباء والغاز.

سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة مدى مساهمة فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاعتراب الوظيفي لدى الموظفين بشركة سونلغاز الأغواط.

المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة محل التربص.

المطلب الأول: تعريف ومراحل نشأة المؤسسة على المستوى الوطني

أولاً: تعريف المؤسسة على المستوى الوطني

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

الفصل الثاني: دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز - الأغواط

ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير.

ثانيا: مراحل نشأة المؤسسة

مرحلة (1947-1944):لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل أجر زهيد، وبقيت على هذا الحال الى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي LE BON سميت باسمه LE BON COMPANY ولقد كان دورها يقتصر على انتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج.

مرحلة (1947- 1969): في هذه المرحلة ظهرت مؤسسة سونلغاز تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر EGA التي تجمع بين انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947.

مرحلة (1969- 1991): وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأمين مؤسسة سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى وهذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 والطي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1969 الذي ينص على حل EGA وتأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز رسميا.

مرحلة ما بعد 1991: في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبدأت أعمالها بصفة عادية الى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم ويقدر ب: 20% من رأس مال المؤسسة وترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

تسهيل وتقديم خدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي (رأس مالها الخاص).

أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز وتبيعه).

مرحلة 2004: تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت وطبقت لتسيير الشركة.

ولقد انطلقت إعادة الهيكلة والتوزيع في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد اربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتعمل بتوفير أحسن الظروف للتحويل الى فروع ابتداء من 2006، وتتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في النهام والقرارات ومهام التوجيه و المراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها والتنسيق بين أقسامها.

مرحلة 2005: برزت الشركة هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات وت تعزيز إنجازات المجمع وذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة، لذا يجب تحقيقه الى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون والفوز بهذه المهمة والتطبيق الجيد لبرنامج التنمية وأن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذلك تكتسب اثارة وأهمية قصوى بالنظر الى نوعية الخدمات والتسيير بصورة ع

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة على المستوى المحلي

الفصل الثاني: دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز - الأغواط

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط-البلدية- لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر و بصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة اليها والمتمثلة في أعمال البيع وتوزيع الطاقة(كهرباء والغاز) واستغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (المدى القريب والبعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت تعرف فيما سبق بمركز توزيع الكهرباء والغاز والذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية.

المطلب الثالث: أسباب انشاء مديرية التوزيع بالأغواط:

أسباب انشاء مديريات للتوزيع:

بعد صدور نظام وإعادة الهيكلة الداخلية وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق انشأت مديريات للتوزيع ومن أسباب انشائها ما يلي:

إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام.

تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

الاستجابة الى متطلبات الزبائن (مهما كان نوعهما).

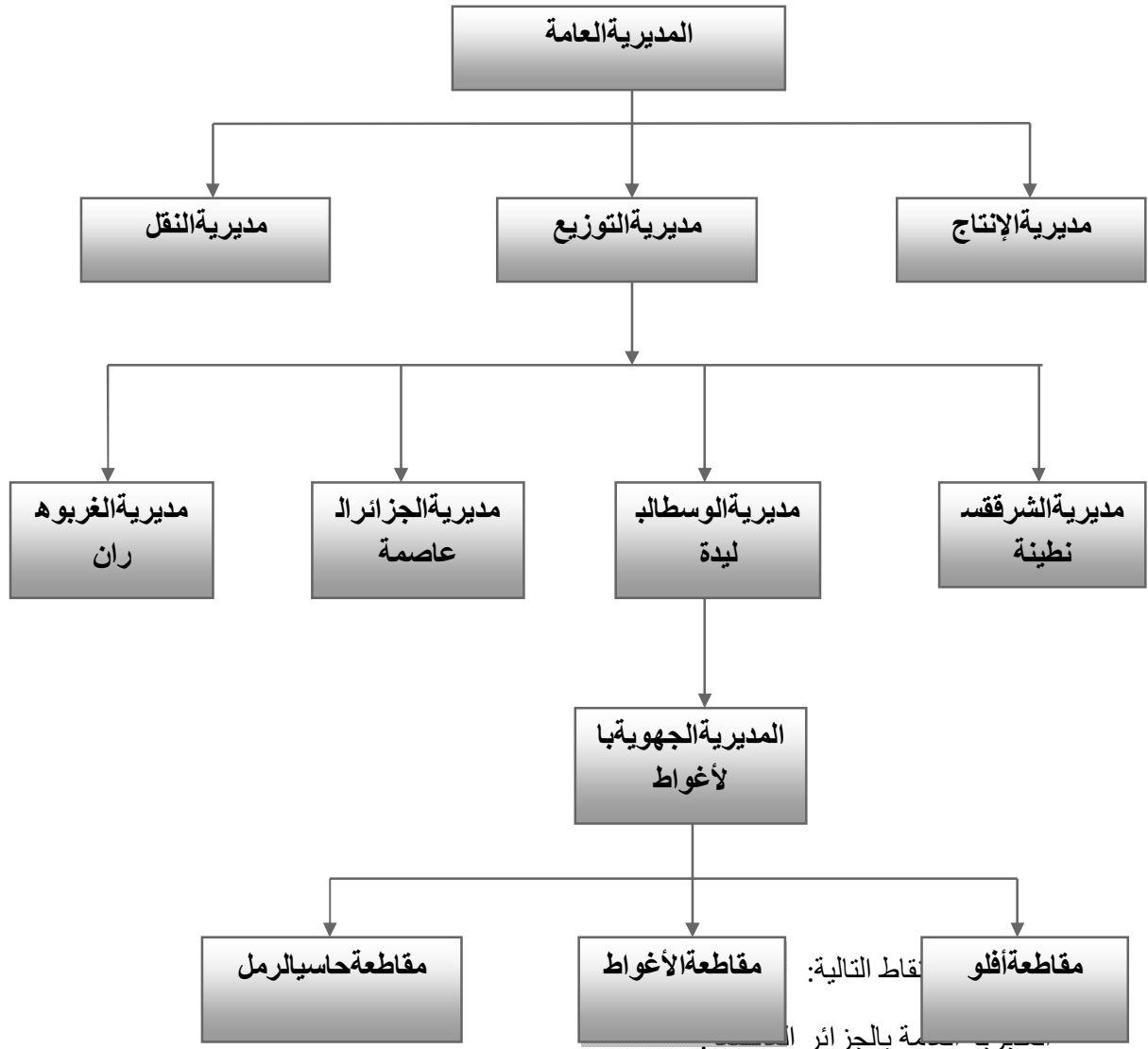
تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل الطاقة في متناول الجميع.

المطلب الرابع: الهياكل التنظيمية للمؤسسة

التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز:

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة الى السعي الى تخفيف تكاليف التسيير وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرا جذرية انطلاقا من المديرية العامة للجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل.

الشكل 02: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



تقليص الولايات الجهوية الى اربع مديريات حسب المناطق شرق-وسط-غرب- بالإضافة الى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعد ما كانت في السابق تسعة مديريات كل مديرية جهوية تحتوي على خمسة أقسام وهي:

قسم الموارد البشرية- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية- قسم الدراسات والاشغال الكهرباء والغاز- قسم العلاقات التجارية- قسم استغلال الكهرباء- قسم استغلال الغاز- قسم المالية والمحاسبة- بالإضافة الى شعبة الشؤون العامة.

وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبحت كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى، وبخصوص الهيكل التنظيمي (أنظر الملاحق 1 و 2 و 3 الخاصة بالمخططات الهيكلية) المؤرخين في 06 مارس 2005.

مصلحة الموارد البشرية

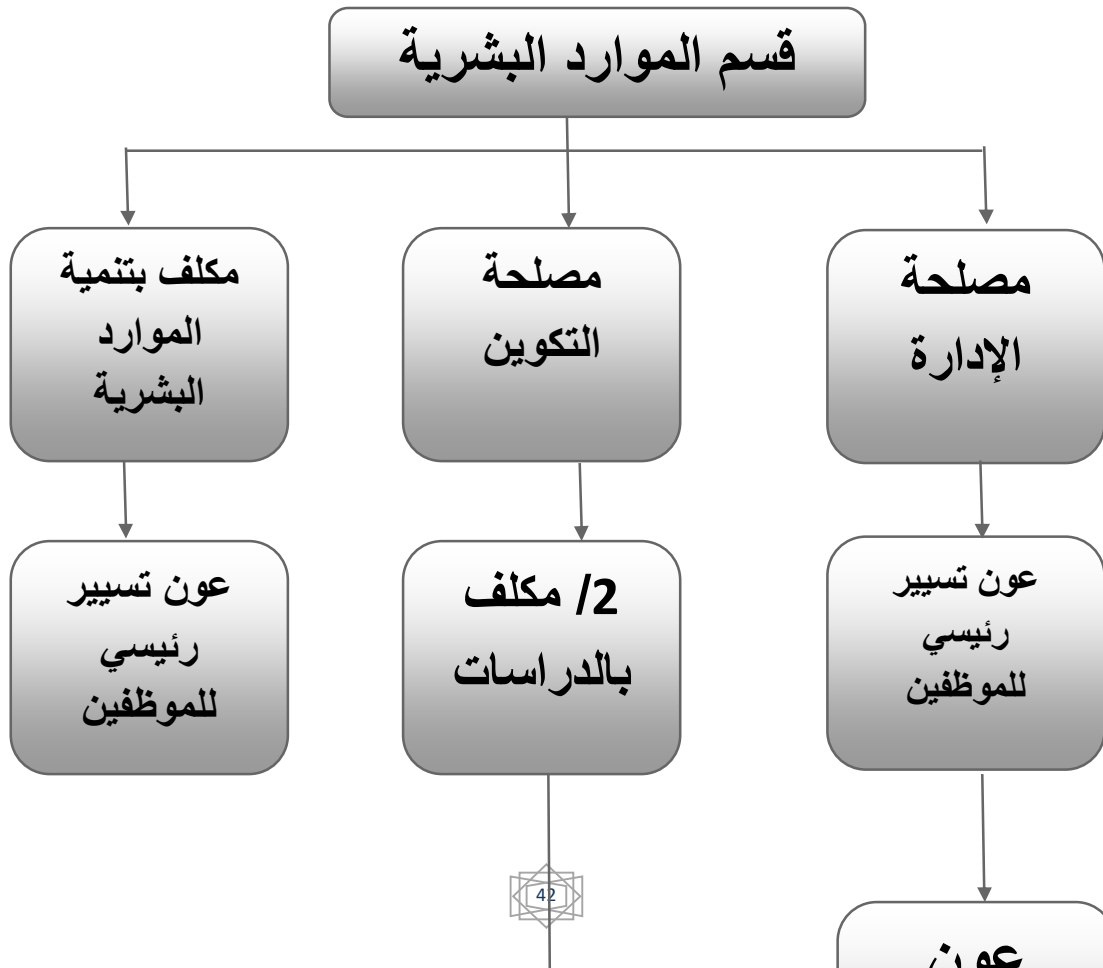
الفصل الثاني: دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز - الأغواط

مهام قسم الموارد البشرية:

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة ومتابعة الحياة المهنية للموظفين وتطبيق جميع القوانين والتنظيمات واللوائح التي تخص حركة الموظفين منذ توظيفهم الى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة كما يحضوا الى اجتماعات اللجان متساوي الأعضاء (المديرية، نقابة ممثلي العمال)

قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة تثبيت أو ترقية أو اعداد المسابقات المهنية كما تقوم بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي وتتابع مصاريف التفاعلات عن طريق الأمر بمهمة كما أنها تصدر قرارات ومقررات (التعيين، التنصيب، الترسيم، الترقية، الإحالة على التقاعد) واعداد سندات العطل وشهادات العمل وتسوية وضعية العمال وإنجاز عقود العمل المؤقتة وعقود العمال المؤقتين والمتقاعدين، كما يهدف الى تنمية الموارد البشرية ووضع مخططات التوظيف وتكوين العمال وتحفيزهم ويعمل على ضمان ومراقبة نشاط الإدارة وتسيير جميع العمال.

الشكل (04): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المرجع: عن رئيس مصلحة التكوين - مارس 2015 - سونلغاز

المبحث الثاني:مجتمع البحث وأدوات الدراسة

تطرقنا في هذا المبحث الى منهجية البحث المتبع وتحديد مجتمع الدراسة وكيفية اختبار البحث ويستعرض أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها وأخيرا يوضح كيفية تطبيق البحث والأساليب الإحصائية التي استخدمه في معالجة البيانات.

المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة

أولاً: مجتمع البحث

قصد الحصول على نتائج أكثر واقعية وصدقا تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، حيث تم توزيع 50 استبيان على الموظفين واسترجاع 45.

ثانياً: المنهج المتبع

تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي لأنه يعتمد على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا ووصفيا.

ويعتمد على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة من أجل الوصول الى نتائجها.

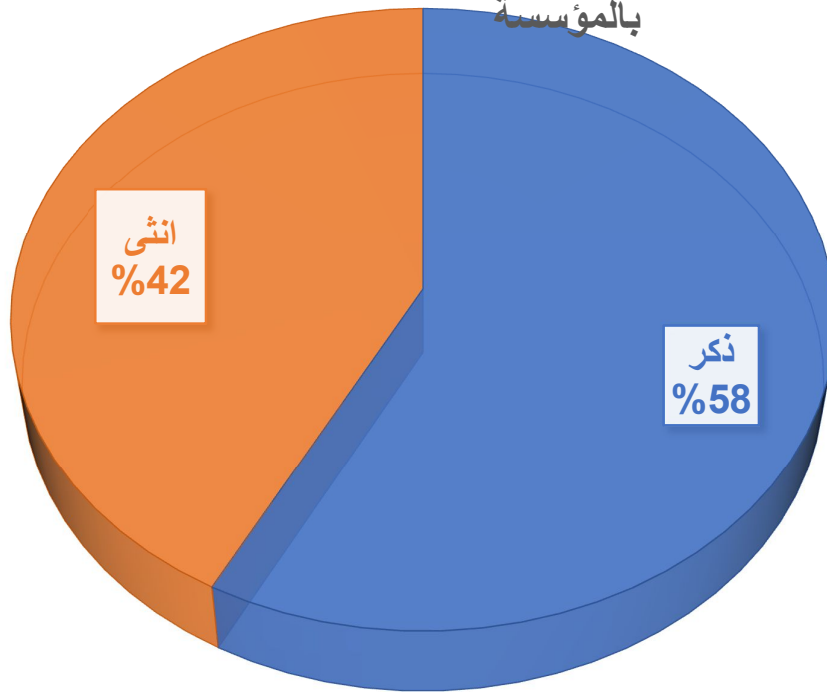
ثالثاً: أدوات جمع البيانات

الأداة المستعملة في الدراسة هي أداة الاستبيان حيث استخدمت في شكل دقيق ومحدد من أجل تسهيل تصنيف الإجابة للباحث

المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة

من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبيان بالوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الأقدمية، الحالة العائلية، الرتبة، المؤهل العلمي) وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss للحصول على نتائج الدراسة سيتم عرضها وتحليلها في هذا المبحث.

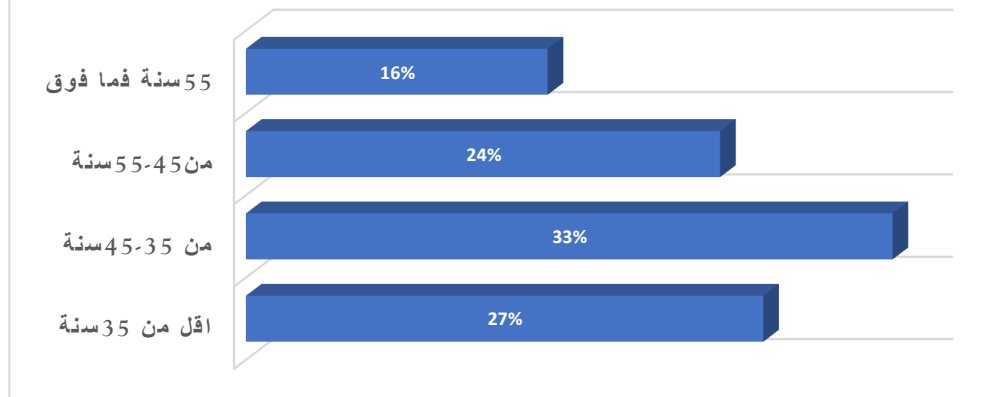
الشكل (05): دائرة نسببية تبين نسبة الذكور والايثات بالمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel16.

الجنس: من خلال الشكل (1) نلاحظ أن 58 % من أفراد العينة ذكور من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة في حين بلغت نسبة الاناث 42 % من الحجم الإجمالي للعينة ومنه نلاحظ أن أغلبية العينة ذكور وهذا ما التمسانه في واقع المؤسسة.

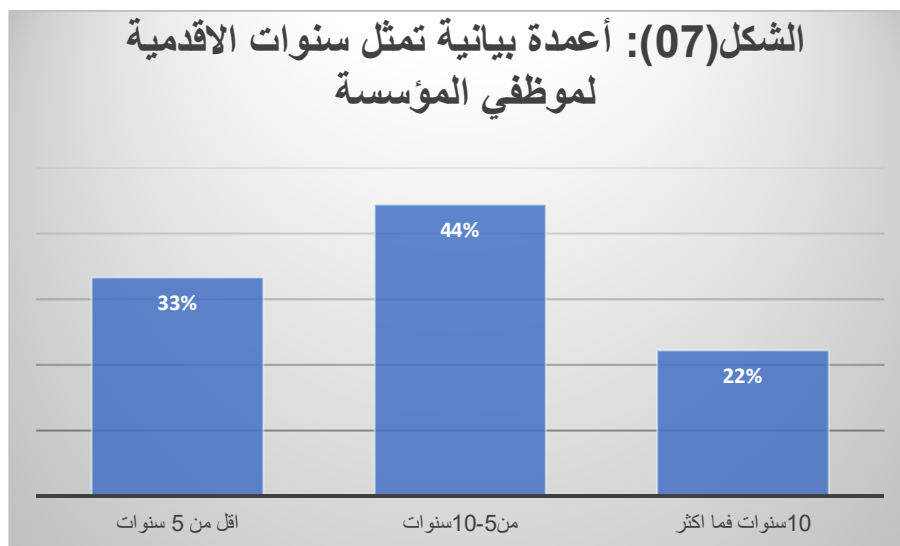
الشكل (06): أعمدة بيانية تمثل الفئات العمرية
بالمؤسسة E



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel16.

الفئة العمرية: نلاحظ من خلال الشكل (2) أن 15 من أفراد العينة التي بلغت نسبتهم 33% تتراوح أعمارهم بين 45-35 سنة في حين بلغ عدد أفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 55-45 سنة 11 فرد أي ما يعادل نسبة 24% من الحجم الإجمالي للعينة وبلغ عدد الأفراد الذين يقل عمرهم عن 35 سنة 12 فردا وهذا ما يعادل نسبة 27% من الحجم الإجمالي للعينة وفي حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 55 سنة فما فوق 7 أفراد أي نسبة 16% من الحجم الإجمالي للعينة من خلال هذه النتائج نلاحظ أن الألبية أفراد العينة تتمركز في الفئتين العمريتين ال من 35 سنة الى 55 سنة أي بين نسبي 27% و 33%.

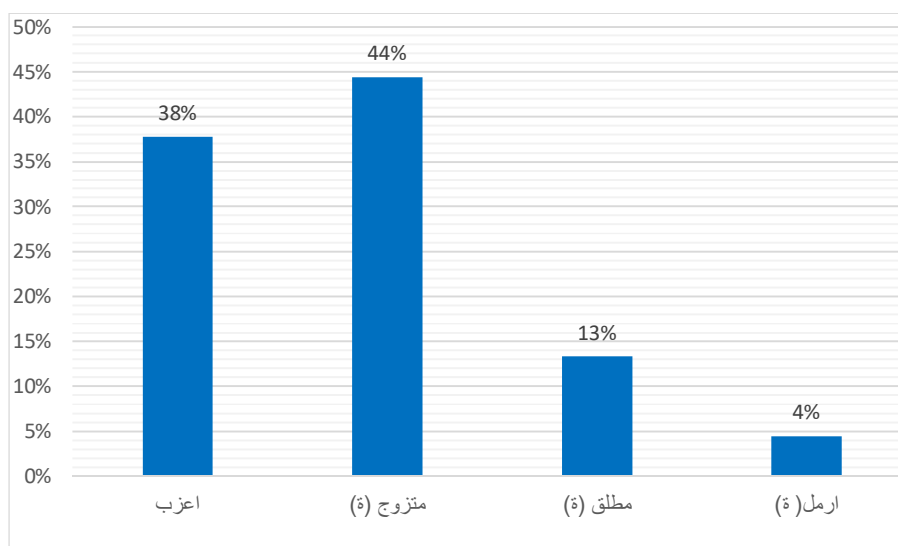
الشكل (07): أعمدة بيانية تمثل سنوات الاقدمية
لموظفي المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج Excel16.

الأقدمية: نلاحظ من الشكل (3) أن 20 فرد من أفراد العينة أي ما نسبته 44% خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات وهي الفئة الغالبة تليها نسبة 33% أي 15 فردا من عينة الدراسة يقل عدد سنوات الخبرة عندهم عن 5 سنوات وأخيرا فئة الأفراد الأكثر خبرة من 10 سنوات فما فوق أي بنسبة 22% أي ما يمثل 10 أفراد من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة.

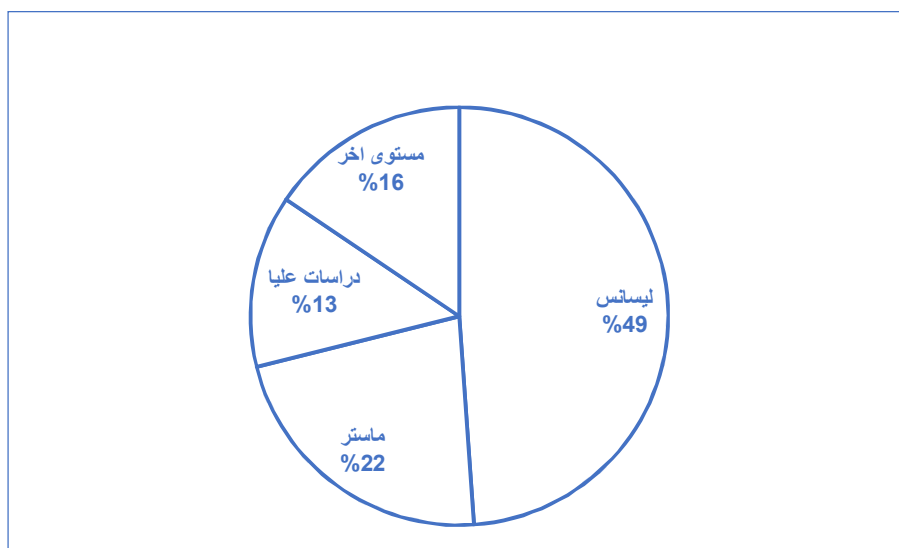
الشكل (08): أعمدة بيانية تمثل الحالة العائلية للموظفي المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel16.

الحالة العائلية: من خلال الشكل (4) نلاحظ أن 44% من عينة الدراسة أي 20 فردا متزوجين تليها نسبة 38% أي ما يعادل 17 فردا من فئة العزاب ثم 13% ما يمثل 6 أفراد من حجم العينة مطلّقين وأخيرا 4% وهو ما يمثل فردين من حجم العينة أرامل.

الشكل(09): يمثل رتبة موظفي المؤسسة

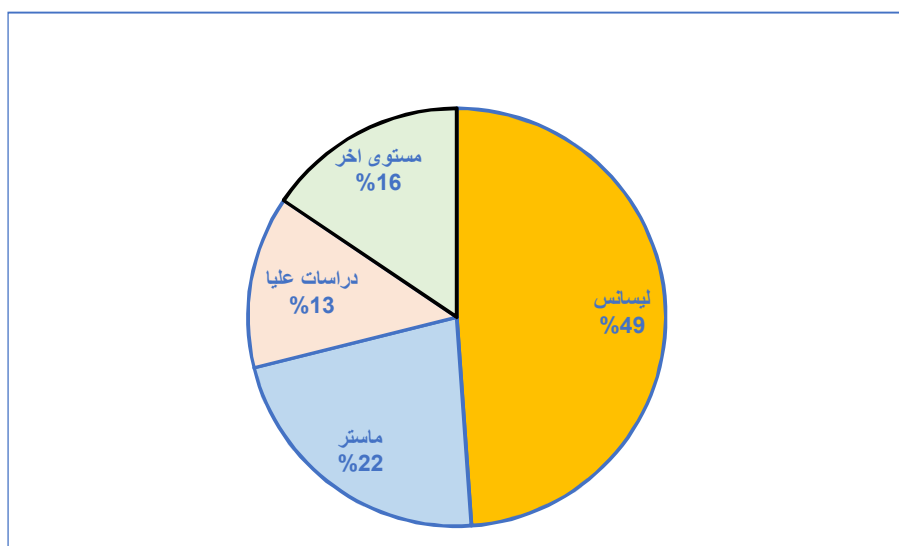


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel16.

المستوى التعليمي: نلاحظ من خلال الشكل (5) أن 31% أي 14 فرد من أفراد العينة يشغلون رتبة اطار تليها 27% ما يمثل 12 فردا برتبة اطار سامي في حين تمثل 24% ما يعادل 11 فرد من الأئاد العينة رتبة عون تنفيذ ثم 18% أي 8 افراد من أفراد عينة الدراسة يشغلون رتبة عون تحكم.

الشكل(10):

دائرة نسبية
تمثل المؤهل
العلمي لموظفي
المؤسسة



الفصل الثاني: دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز - الأغواط

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج Excel16.

المؤهل العلمي: يظهر من خلال الشكل (6) أن 22 فرد من حجم العينة أي بنسبة 49% مستواهم التعليمي ليسانس ثم تليها 22% ما يمثل 10 أفراد من حجم العينة مستواهم التعليمي ماستر ثم 16% أي 7 أفراد من حجم العينة لديهم مستوى تعليمي آخر وأخيرا 13% أي 6 أفراد لديهم مستوى الدراسات العليا.

المطلب الثالث: أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات حول دراستنا أي لمعرفة الدور الذي تلعبه فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين من خلال:

بناء أداة الدراسة:

اشتمل الاستبيان على محورين رئيسيين هما:
المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة المتمثل في " الجنس، الفئة العمرية، الأقدمية، الحالة العائلية، الرتبة، المؤهل العلمي".
المحور الثاني: تضمن دراسة فرق العمل بأبعادها (19 عبارة) والتي قسمت الى أربع أبعاد كما يلي: توازن الأدوار (5 عبارات)، الاتصالات الجيدة (5 عبارات)، الدعم والثقة (5 عبارات)، القيادة المناسبة (4 عبارات).
المحور الثالث: تضمن عبارات المتغير التابع الاغتراب الوظيفي ما يقارب (20 عبارة).
اعتمدنا على سلم ليكارت الخماسي لقياس ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (03): توزيع درجات مقياس سلم ليكارت الخماسي.

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

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مجرجات spss23.

ولتحديد طول خلايا سلمليكات الخماسي الذي اعتمدناه في الاستبيان نقوم بما يلي:

الفرق بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس سلم ليكارت الخماسي أي (4-1=3) ثم تقسيم الناتج على عدد درجات المقياس وبهذا يتم الحصول على طول الخلية (4/3=0.8) ومنه طول الخلية هو: 8.0

الجدول رقم(04): يمثل حساب تقديري لخلايا سلم ليكارت الخماسي.

طول الخلية	مستوى الإجابات	الدرجة
من 1 الى 1.8	غير موافق بشدة	منخفضة
من 1.8 الى 2.6	غير موافق	منخفضة
من 2.6 الى 3.4	محايد	متوسطة
من 3.4 الى 4.2	موافق	مرتفع

الفصل الثاني: دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز - الأغواط

من 4.2 الى 5	موافق بشدة	مرتفعة
--------------	------------	--------

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على سلم ليكارت الخماسي.

المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان

المطلب الأول: اختبار صدق ثبات أداة الدراسة

يقصد بالصدق اشتمال الاستبيان على كل العناصر التي تدخل في التحليل ووضوح فقراتها ومفرداتها وقد قمنا من التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة

قصد التعرف على مدى صدق أداة الدراسة في القياس عرض عبارات الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية بهدف تحديد لتوافق بين العبارات كل محور والغرض منه ، وحسب رأيهم تم قبول بعض العبارات والتعليمات قصد تعديلها الأمر الذي جعل استبياننا أكثر دقة ووضوح ليعرض على الموظفين في صورة مصححة ونهائية .

ثانياً: اختبار أداة الدراسة

استدليننا في ذلك بمعامل "ألفا كرونباخ" وذلك باستخدام spss23 بعد ادخال العبارات المكونة للاستمارة تبين أن معامل الثبات يساوي 0.829 وبالتالي يمكننا القول بأن أداة القياس تمتاز بثبات جيد، وعليه فان أداة القياس فيما يخص عينة الدراسة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط تتمتع بدرجة من المصداقية والتجانس، مما يعني إمكانية الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على تقديم نتائج متوافقة مع استجابات المبحوثين تجاه عبارات الاستبيان وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع العينة.

Alpha de	Nombred'éléments
Cronbach	
,829	5

حيث تم توزيع الاستبيان على 45 فرد من أفراد المؤسسة.

المطلب الثاني: اتجاهات الموظفين فيما يخص محاور الدراسة

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين.

اتجاهات الموظفين فيما يخص محور توازن الأدوار

يمكننا توضيح اتجاه العبارات بالنسبة للمحور الأول توازن الأدوار في الجدول التالي:

جدول رقم (05): اتجاه العبارات بالنسبة للمحور الأول توازن الأدوار

رقم العبارة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
-------------	----------	---------------	-------------------	--------

الفصل الثاني: دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز - الأغواط

1	توزيع المهام على أعضاء الفريق حسب مهاراتهم وخبرتهم	3.28	1.217	محايد
2	العمل في شكل فريق يقتضي مهارات متكاملة مع بعضها البعض	3.68	0.924	موافق
3	هناك عدالة في توزيع المسؤوليات بين أعضاء الفريق	3.17	1.230	محايد
4	يملك كل عضو في الفريق الصلاحيات الكاملة للقيام بواجباته	3.48	0.944	موافق
5	يحرص أعضاء جميع أعضاء الفريق على إقامة التعاون البناء	3.66	1.044	موافق
المجموع	5	3.46	0.72	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss23.

الجدول (06): مدى موافقة أفراد العينة حول المحور الأول توازن الأدوار داخل الفريق.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	8.9	4	53.3	9	11.1
2	11.1	5	64.4	6	2.2
3	13.3	6	13.3	13	/
4	13.3	6	40	8	/
5	20	9	46.7	7	2.2

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss23.

الفصل الثاني: دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز - الأغواط

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات المبحوثين المتعلقة بالعبارات الخاصة بتوازن الأدوار في المؤسسة سونلغاز حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 3.62 أي أن كل الإجابات تتجه نحو الموافق وهذا يدل بأن هناك توازن في الأدوار وعدالة في توزيع وتقسيم المهام بين أعضاء الفريق الموظفين بشركة سونلغاز.

الاتصالات الجيدة:

اتجاهات الموظفين فيما يخص الاتصالات الجيدة:

جدول رقم (07): اتجاهات العبارات بالنسبة للمحور الثاني الاتصالات الجيدة.

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تنسب المعلومات بمختلف الاتجاهات بالفريق الذي أعمل معه	3.28	0.991	محايد
2	تساعد المناقشة المفتوحة بيني وبين زملائي في الفريق في فهم أفضل لتفاصيل العمل	3.73	1.009	موافق
3	تصل المعلومات التي تنتقل من الفريق الى الأقسام والمستويات بشكل أسرع	3.51	1.036	موافق
4	يعتمد الفريق في جمع البيانات على استعمال شبكة الاتصالات	3.77	0.974	موافق
5	تعد التقارير احدى لوسائل الهامة لا يصل المعلومات للفريق	3.82	0.860	موافق
المجموع	متوسط العبارات	3.62	0.79	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss23.

جدول رقم (08): مدى موافق أفراد العينة حول الثاني الاتصالات الجيدة

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
--------	------------	-------	-------	-----------	----------------

الفصل الثاني: دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز - الأغواط

	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
01	7	15.6	15	33.3	13	28.9	5	11.1	5	11.1
02	6	13.3	21	46.7	9	20	6	13.3	3	6.7
03	1	2.2	23	51.1	10	22.2	9	20	2	4.4
04	8	17.8	18	40	14	31.1	3	6.7	2	4.4
05	13	28.9	19	42.2	9	20	3	6.7	1	2.2

المصدر: مناعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عبارات المحور الأول كلها تتجه نحو موافق أي أن هناك اتصالات جيدة بين أعضاء الفريق في شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز الأغواط

كما نلاحظ أن العبارات متجانسة وأن العبارة رقم (3) هي العبارة الأقل تجانسا بانحراف معياري قدره 1.036

الدعم والثقة:

اتجاهات الموظفين حول الدعم والثقة:

جدول رقم (09): مدى موافقة أفراد العينة على المحور الثالث الدعم والثقة.

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	7	15.6	15	33.3	13	28.9	5	11.1	5	11.1
2	6	13.3	21	46.7	9	20	6	13.3	3	6.7
3	1	2.2	23	51.1	10	22.2	9	20	2	4.4
4	8	17.8	18	40	14	31.1	3	6.7	2	4.4
5	13	28.9	19	42.2	9	20	3	6.7	1	2.2

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss23.

جدول رقم (10): اتجاه العبارات بالنسبة للمحور الثالث الدعم والثقة.

العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
---------	---------	----------	---------

الفصل الثاني: دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز - الأغواط

	الحسابي	المعياري	
1	أبدر لأكمال أعمال زملائي في حال غيابهم	3.31	1.202 محايد
2	يشعر أعضاء الفريق بالثقة في أدائهم بصفة دائمة	3.46	1.099 موافق
3	تزداد ثقتنا في الإدارة من خلال لدعم الذي توفره لفرق العمل	3.26	0.962 محايد
4	العمل الجماعي يجعلني أزداد ثقة بأن زملائي لا يقدمون عن شيء قد يسبب لي ضررا	3.60	1.009 موافق
5	رئيسي في العمل لا يستخدمني لصالحه الخاص	3.88	0.982 موافق
المجموع	متوسط العبارات	3.50	0.63 موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يمثل الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول البعد المتعلق بالدعم والثقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.5% وهي نسبة تتجه نحو موافق في حين بلغ الانحراف المعياري 0.63%.

وهذا يعني أن الدعم والثقة يؤثران إيجابا على الموظفين في شركة سونلغاز الأغواط.

القيادة المناسبة:

اتجاهات الموظفين فيما يخص المحور الرابع القيادة المناسبة.

جدول رقم(11):مدى موافقة أفراد العينة حول المحور الرابع القيادة المناسبة.

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	4	8.9	18	40	8	17.9	12	26.7	3	6.7
2	5	11.1	17	37.8	10	22.2	10	22.2	3	6.7
3	7	15.6	15	33.3	13	28.9	8	17.8	2	4.4
4	4	8.9	18	40	8	17.8	12	26.7	3	6.7

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss23.

جدول رقم(11):اتجاه العبارات بالنسبة للمحور الرابع القيادة المناسبة.

الفصل الثاني: دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز - الأغواط

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
محايد	1.072	3.37	يملك قادة الفريق مهارات مميزة عند ممارسة مهامهم في الفريق	1
محايد	1.131	3.24	يضحى مسؤولونا في الفريق ببعض من مصالحهم من أجل تحقيق احتياجاتنا	2
محايد	1.093	3.37	يعمل قائد الفريق على تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم من خلال اتباع أساليب حديثة	3
غير موافق	1.025	2.24	توفر لنا قيادة الفريق الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع الابتكارات لتطوير مهارتنا	4
موافق	0.64	3.08	متوسط العبارات	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss23.

Hg التحليل: يمثل الجدول أعلاه إجابات المبحوثين المتعلق بالقيادة المناسبة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.08% وهذه النسبة تتجه نحو محايد حسب سلم ليكارت الخماسي وبلغ الانحراف المعياري 0.64%.

الاغتراب الوظيفي

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاغتراب الوظيفي.

الاغتراب الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النسبة	2.46	0.44

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان إجابات المبحوثين بلغت 2.46% وتتجه نحو غير موافق وهذا يعني أن أغلبية من بشركة سونلغاز يتفادون حدوث هذه الظاهرة السلبية في حين بلغ الانحراف المعياري لها نسبة 0.44%.

اختبار وتحليل فرضيات الدراسة:

اختبار الانحدار المتعدد

الجدول رقم (13): يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد.

مصدر التباين	B	الخطأ	قيمة t	قيمة
--------------	---	-------	--------	------

الفصل الثاني: دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز - الأغواط

المحسوبة	المعياري		الاحتمال Sig
الثابت	3.716	-	00.
توازن الأدوار	-0.91	-0.149	0.365
الاتصالات الجيدة	-0.157	-0.185	0.298
الدعم والثقة	-0.245	-0.353	0.049
القيادة المناسبة	0.160	0.234	0.154

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss23.

جدول رقم (14): يوضح نتائج الارتباط بين المتغيرين.

المحاور	معامل الارتباط	Sig	الدلالة الإحصائية
توازن الأدوار	-0.232	0.365	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية
الاتصالات الجيدة	-0.375	0.298	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية
الدعم والثقة	-0.406	0.049	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية
القيادة المناسبة	-0.028	0.154	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss23.

ثانيا: اختبار صحة الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) بين توازن الأدوار و الاغتراب الوظيفي في شركة سونلغاز بالأغواط.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.05$ بين توازن الأدوار والاعتراب الوظيفي بشركة سونلغاز.

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الاحتمالية 0.365 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوازن الأدوار على الاعتراب الوظيفي بشركة سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.05$ أي أن sig أكبر من 0.05 غير معنوي يجب الغاؤه من عملية الاحدار.

2- اختبار الفرضية الثانية:

الفصل الثاني: دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز - الأغواط

H0: لا يوجد أثر ذو علاقة إحصائية عند مستوى ذو دلالة معنوية () $\alpha = 0.05$ للاتصالات الجيدة على الاغتراب الوظيفي في شركة سونلغاز الأغواط.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) للاتصالات الجيدة على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين بشركة سونلغاز الأغواط.

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ قيمة الاحتمالية 0.298 وهي أصغر من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصالات الجيدة والاغتراب الوظيفي لدى الموظفين بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.05$.

3- اختبار الفرضية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) للدعم والثقة على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين بشركة سونلغاز بالأغواط.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) للدعم والثقة على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين بشركة سونلغاز بالأغواط.

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الاحتمالية 0.049 وهي أصغر من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم والثقة على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين بشركة سونلغاز الأغواط.

4- اختبار الفرضية الرابعة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوي ($\alpha = 0.05$) للقيادة المناسبة على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين بشركة سونلغاز الأغواط.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) للقيادة المناسبة على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين بشركة سونلغاز الأغواط.

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الاحتمالية 0.154 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المناسبة على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين بشركة سونلغاز الأغواط.

من خلال التحليل أعلاه يمكننا اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

تلعب فرق العمل دورا في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين بشركة سونلغاز الأغواط.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين بشركة سونلغاز الأغواط.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين بشركة سونلغاز الأغواط.

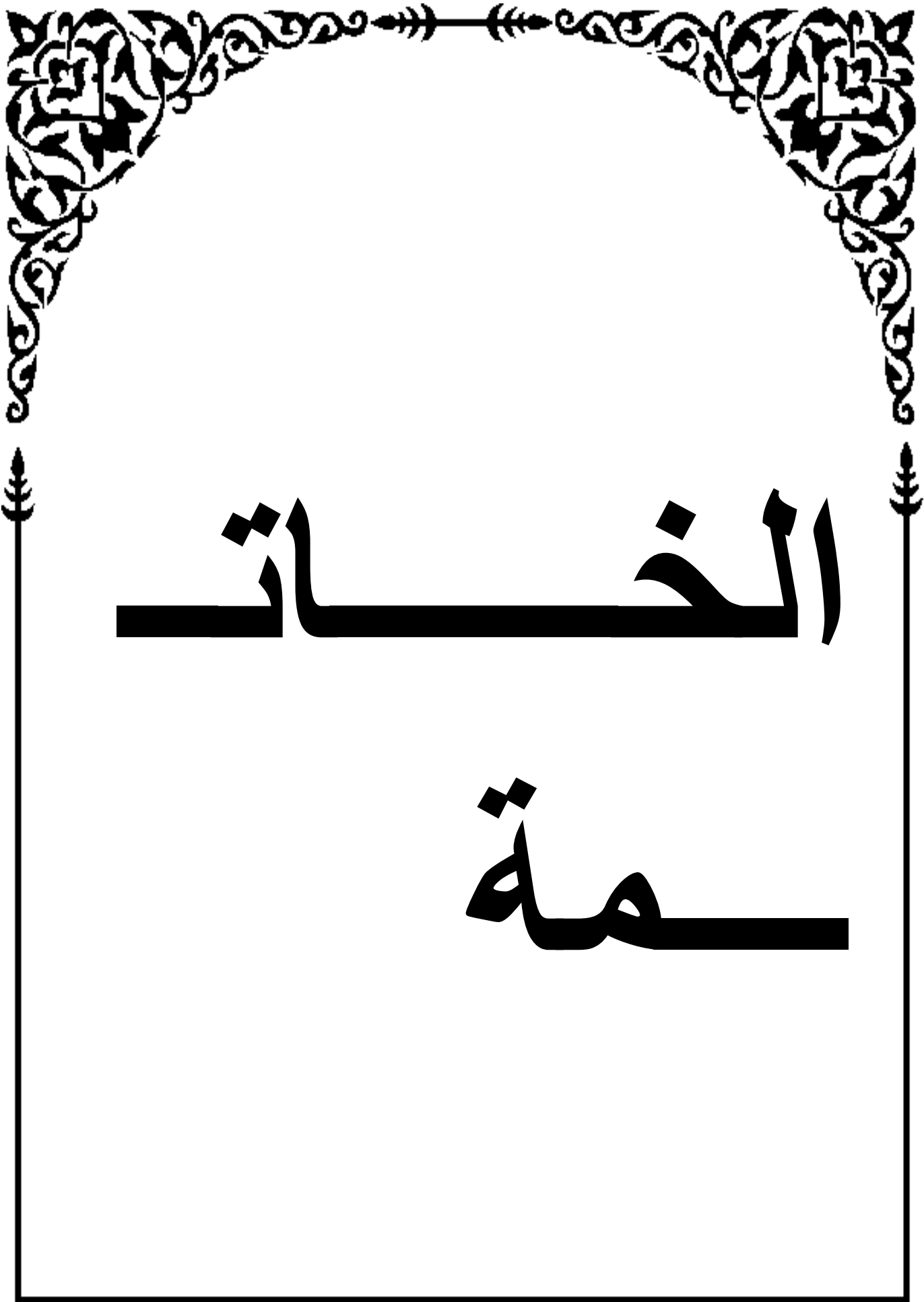
الفصل الثاني: دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز - الأغواط

التحليل: نلاحظ أن هناك علاقة عكسية بين فرق العمل والاعتراب الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز-الأغواط وبالتالي هناك تأثير لفرق العمل على ظاهرة الاعتراب الوظيفي فكلما كان العمل ضمن فريق ساهم ذلك في التقليل من انتشار ظاهرة الاعتراب الوظيفي بالمؤسسة وذلك بتوفر مناخ تنظيمي يسوده الدعم والثقة اللذان يرفعان معنويات الأفراد ويلعبان دورا مما في بقائهم مندمجين ونشطين في فريق عملهم.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالأغواط من خلال تقديم لمحة شاملة حول الشركة تعريفها، نشأتها، أهميتها، والأقسام المكونة لها كما ركزنا اهتمامنا على قسم الموارد البشرية محل دراستنا، والأمر الملاحظ أن شركة سونلغاز تتميز بهيكل تنظيمي يعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين مختلف نشاطاتها وهذا ما يساعدها على التميز وتحقيق الأهداف المنشودة.

أما فيما يخص نتائج الدراسة التطبيقية قمنا في دراسة الحالة على توزيع الاستبيان على عينة من مجتمع الدراسة لجمع المعلومات المتعلقة بدراستنا ومن خلال ذلك تبين لنا أن شركة توزيع الكهرباء والغاز تتميز بوجود فرق عمل فعالة من شأنها التقليل من ظاهرة الاعتراب الوظيفي لدى موظفيها وهذا ما يجعل الأفراد متماسكين وتسود بينهم روح العمل الجماعي وروح الفريق وكذا تجمعهم الاتصالات الجيدة و الدعم المعنوي و كذا هنالك عدالة ومساواة في توزيع المهام وهذا الأمر هو أساس نجاحها وتحقيق أهدافها المسطرة دون أي ظواهر نفسية أو اجتماعية أو أي مشاكل تنظيمية.



الذات

مة

بناء على التحليل والدراسة التي قمنا بها تمكنا من التوصل الى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- تعمل فرق العمل على تنمية مهارات الموظفين وتشجعهم على الابداع والابتكار؛
- الاهتمام بالموارد البشري يعزز من أدائه ويمنحه الثقة والقدرة على المشاركة واتخاذ القرارات في مناخ تنظيمي يسوده التعاون وهذا ما تتيحه له فرق العمل؛
- ان فرق العمل من أهم الأساليب الإدارية التي تتخذها الإدارة للقضاء على المشاكل التنظيمية والاجتماعية؛
- ان العمل داخل فريق ضمن مبادئه الدعم المعنوي و توازن للمهام والمسؤوليات والاتصالات الجيدة والدائمة والقيادة ال صحيحة والمناسبة من شأنه أن يدمج الفرد المغترب ويخرجه من عزلته الى جو العمل الجماعي وروح الفريق.

النتائج التطبيقية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند قيمة معنوية $\alpha = 0.05$ بين توازن الأدوار والاعتراب الوظيفي لدى الموظفين؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند قيمة معنوية $\alpha = 0.05$ بين الاتصالات الجيدة والاعتراب الوظيفي لدى الموظفين؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ذات قيمة معنوية $\alpha = 0.05$ بين الدعم والثقة والاعتراب الوظيفي لدى الموظفين؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند قيمة معنوية $\alpha = 0.05$ بين القيادة المناسبة والاعتراب الوظيفي لدى الموظفين؛
- توجد علاقة عكسية بين فرق العمل والاعتراب الوظيفي حيث كلما كان العمل ضمن فريق قلت ظاهرة الاعتراب الوظيفي والعكس صحيح.

التوصيات:

- من خلال دراستنا ارتأى لنا تقديم بعض التوصيات نذكر منها:
- يجب توفير مناخ جيد لأعضاء الفريق من أجل خلق جو تنظيمي يسوده المبادرة والابداع.
- القيام بتدريب الأعضاء وتكوينهم تفاديا للمشاكل التي تواجه المؤسسة.
- تشكيل فرق عمل لتنمية روح العمل الجماعي و بث ثقافة التعاون بين العاملين.
- تجاوز ظاهرة الاغتراب الوظيفي بالسعي لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال توفير مناخ عادل وتعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.

آفاق الدراسة:

- سنعرض فيما يلي بعض المواضيع ذات صلة بموضوعنا:
- دور فرق العمل في تحسين أداء الموظفين.
- مساهمة العمل الجماعي في القضاء على ظاهرة الاحتراق المهني لدى الموظفين.
- دور فرق العمل الفعالة في تخفيف ضغوطات العمل.
- دور الاتصالات الجيدة بين الموظفين في الحد من الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- جيرالد جرينبارج، روبرت بارون، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، تر، رفاعي محمد رفاعي، دار المريح للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- خضير كاظم محمود الفريحات وآخرون، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، اثراء للنشر والتوزيع، الشارقة الأردن، 2009.
- سيد أحمد جاد الرب، السلوك التنظيمي مطبعة العشر جامعة قناة السويس.
- صلاح الدين أحمد الجماعي، الاغتراب النفسي الجماعي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- عبد اللطيف محمد خليفة، دراسات في سيكولوجية الاغتراب، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، اثراء للنشر والتوزيع، الشارقة الأردن.
- ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- محمد فتحي، 766 مصطلح اداري.
- محمود داخل كريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- منى أبو القاسم جمعة عبد الرحمان، الاغتراب الفكري والاجتماعي، منشورات جامعة قاريونس، الطبعة الأولى، دار الكتب لوطنية بنغازي-ليبيا، 2008.
- نزار أشرفية، عبد المجيد خليل، إدارة فرق العمل، الجامعة الافتراضية السورية، 2021.

ثانياً: رسائل الماجستير والدكتوراه

- أحمد محمد خميس السديري، أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق عمل، الأكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي، 2010.
- حليمة النابلي، الحقول الاجتماعية ودورها في اغتراب العاملين، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2014.
- عبد الحليم محمد فضالة، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة دمشق.

عبد الله عيسلحيطح، سماح بن خروف، الاغتراب في رواية كراف الخطايا، رسالة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012/2011.

العمرى سليمة، دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019/2018.

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

منصور بن الزاهي، الشعور بالاغتراب وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006.

يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني للمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى غزة، 2014.

ثالثا: المقالات العلمية

الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة كلية التربية، العدد 168، الجزء الثالث، جامعة الأزهر، 2016.

حمزة جغبلو، المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2019.

الحمزة منير، فرق العمل بدائل علمية جديدة لتطوير أداء المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بين حتميات التجسيد وصعوبات التفعيل بمجلة بيبوفينا لدراسة المكتبات والمعلومات، العدد 2، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2019.

رشيد سعادة، الاغتراب الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 2، جامعة غرداية الجزائر، 2019.

عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد الثاني، جامعة الأغواط، 2018.

العمرى سليمة، الاغتراب الوظيفي مقاربات سوسولوجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018.

فهمي خليفة صالح الفهداوي، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي، مؤنة البحوث والدراسات، العدد الرابع، المجلد العشرون، 2005.

رابعا: المحاضرات

بن سباع صليحة، محاضرات، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2016/2017.

محمد مطر، أثر سمات العمل في بلورة خصائص الوظيفة لدى العاملين، مجلة الدراسات الأمنية، العدد 3، 2010.

منصور بن الزاهي، الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال لمعاناة

خامسا: مذكرات الماستر

جباري خضرة، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015/2016.

حنيني الزهراء أبو أحمد خديجة، أثر بناء فريق عمل ناجح على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020/2021.

خالد هامل، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2018/2019.

سهام عيوانة، مصادر ضغوط العمل الوظيفية وأثرها على الاغتراب لدى الموظفين بالمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط، مذكرة ماستر، جامعة عمار ثلجي، 2014/2015

سادسا: المواقع الالكترونية

<https://www.mawdoo3.com>



قائمة الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	اسم الأستاذ	اسم الجامعة
01	عائشة صفراني	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط
02	عبد الحميد نعيمات	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
03	معمر قربة	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Amar Telidji Laghouat
Faculté des sciences économiques,
commerciales et sciences de Gestion
Département des sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي - الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الأغواط: 2021-12-08

الرقم: 379.../ق.ع.ت/2021

إلى السيد: مدير مديرية
التوزيع سونلغاز - الأغواط -

الموضوع: تربص تطبيقي

في إطار التبرصات التي يقوم بها الطلبة على مستوى المؤسسات قصد إنجاز البحوث
العلمية ومذكرات الماستر ورسائل الدكتوراه، يشرفنا أن نلتزم منكم سيدي المدير
تسهيل مهمة الطالبتين:

➤ صياغة أم الخير

➤ دحماني شيماء

المسجلتين في السنة الثانية ماستر 2022-2023 تخصص: إدارة الموارد البشرية

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

رئيس القسم
رئيس قسم علوم التسيير والتجارة والعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الأغواط

المؤسسة المستقبلة
AUS Fourniture
خافق
سعد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي بالأغواط
نيابة مديرية الجامعة مكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني
والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج



بطاقة التقييم للتربص التطبيقي

FICHE D'APPRECIATION DE STAGE PRATIQUE

Nom et Prénom :	الاسم واللقب:
Date de naissance :	تاريخ الميلاد:
Lieu de naissance :	مكان الميلاد:
Matricule :	رقم التسجيل:
Niveau d'étude :	المستوى الدراسي:
Période du stage : du au	فترة التربص: من إلى
Etablissement d'accueil :	المؤسسة المستقبلة:
Adresse de l'établissement :	عنوان المؤسسة:

Désignation	Excellent	Bon	Mauvais
Comportement- السلوك			
Persévérance- المواظبة			
Connaissances pratiques- المعارف التطبيقية			
Esprit d'initiative- روح المبادرة			
Manipulations et ateliers- الأعمال اليدوية و الورشات			
Capacité d'imagination- قدرة التصور			
Capacités de travail- قدرات العمل			
Rapport avec les travailleurs- العلاقة مع العمال			
Rapport avec l'unité de production- العلاقة مع وحدة الإنتاج			
Autres appréciations- تقييمات أخرى:			
.....			
.....			

Date :

اسم و تأشيرة مسؤول التربص

Nom et visa du responsable du stage

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الاغواط

استبيانته بحث

في إطار تحضيرينا للمذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان : " دور فرق العمل في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين- دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز- سونلغاز- الاغواط " نرجوا من سيادتكم الإجابة على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان بكل صدق، ونحيطكم علما أننا نضمن سرية المعلومات و استعمالها لغرض علمي فقط، شاكرين تعاونكم معنا .

البيانات الشخصية :

ضع علامة X في الخانة المناسبة

1) الجنس : ذكر ☒ أنثى ☐

2) العمر : اقل من 35 سنة ☐ من 35 الى 45 سنة ☐

من 45 الى 55 سنة ☒ 55 سنة فأكثر ☐

3) الحالة العائلية : أعزب ☒ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ ارمل (ة) ☐

4) المستوى التعليمي: ليسانس ☐ ماستر ☒ دراسات عليا ☐ مستوى آخر ☐

5) الرتبة المهنية: اطار سامي ☐ اطار ☒ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

6) الأقدمية: اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☒

الأسئلة الموضوعية والوظيفية:

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: فرق العمل					
أولاً: توازن الأدوار					
توزع المهام على أعضاء الفريق حسب مهاراتهم وخبراتهم					
العمل في شكل فريق يقتضي مهارات متكاملة مع بعضها البعض					
هناك عدالة في توزيع المسؤوليات بين أعضاء الفريق					
يمتلك كل عضو في الفريق الصلاحية الكاملة للقيام بواجباته					
يحرص جميع أعضاء الفريق على إقامة التعاون البناء فيما بينهم					
ثانياً الاتصالات الجيدة					
تنساب المعلومات بمختلف الاتجاهات في الفريق الذي أعمل معه					
تساعد المناقشة المفتوحة بيني وبين زملائي في الفريق في فهم أفضل لتفاصيل العمل					
تصل المعلومات التي تنتقل من الفريق الى الأقسام والمستويات في الوقت المناسب					
يعتمد الفريق لجمع البيانات على استعمال شبكة الاتصال					
تعد التقارير احدى الوسائل الهامة لايصال المعلومات للفريق					
ثالثاً: الدعم والثقة					
أبادر الى اكمال أعمال زملائي في حالة غيابهم					
يشعر أعضاء الفريق بالثقة في أدائهم بصفة دائمة					
تزداد ثقتنا في الإدارة من خلال الدعم الذي توفره لفرق العمل					
العمل الجماعي يجعلني أزداد ثقة بأن زملائي لا يقدمون على شيء قد يسبب لي أضرار					
رئيسي في العمل لا يستغلني لصالحه الخاص					
رابعاً: القيادة المناسبة					
يمتلك قادة الفريق مهارات مميزة عند ممارسة					

					مهامهم في الفريق
--	--	--	--	--	------------------

يضحي مسؤولونا ببعض من مصالحهم في
سبيل ضمان تحقيق احتياجاتنا

يعمل قائد الفريق على تدريب العاملين وتنمية
مهاراتهم من خلال اتباع أساليب حديثة

توفر لنا قيادة الفريق الظروف المناسبة
للإبداع وتشجيع الاقتراحات لتطوير مهارتنا

المحور الثاني: الاغتراب الوظيفي

أشعر بضعف القدرة على التواصل مع
العاملين في المنظمة

أعاني من عدم الرغبة في المبادرة بالحديث
مع العاملين

أتجنب تكوين صداقات جديدة

لا أشعر بأي انتماء للمنظمة التي أعمل بها

أعتمد على العاملين في الإدارة لأداء المهام

أتجنب تحمل المسؤولية تجاه العمل

أعاني من ضعف القدرة على التخطيط واتخاذ
القرارات

مشاركتي في أنشطة المنظمة محدود جدا

رسالة المنظمة التي أعمل بها غير واضحة

أعتقد أن الالتزام بالقيم الأخلاقية في المجتمع
غير ضروري

أفضل تحقيق أهدافي الخاصة بأي وسيلة

لا أهتم بما يجري في عملي

الاجتهاد في العمل مضيعة للوقت

أرى أن إقامة علاقات اجتماعية مع العاملين
غير ضروري

أعتقد أن الحياة الوظيفية لا قيمة لها

لا أبالي بالنظام الداخلي للمنظمة

مستقبلي المهني يبدو غامضا

لدي رغبة قوية في ترك العمل

أتجنب المشاركة في النشاطات الاجتماعية

أعاني من ضعف الشعور بالقيمة الذاتية عند

القيام بأداء أعمالي

كل ما أقوم به في عمل لا يجد نفعا

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	45	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	45	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,529	5

الملحق رقم (05) : إجابات الموظفين فيما يخص محور توازن الأدوار

Statistiques

	توزيع المهام على أعضاء الفريق حسب مهاراتهم وخبراتهم	العمل في شكل فريق يقتضي مهارات متكاملة مع بعضها البعض	هناك عدالة في توزيع المسؤوليات بين أعضاء الفريق	يمتلك كل عضو في الفريق الصلاحية الكاملة للقيام بواجباته	يحرص جميع أعضاء الفريق على إقامة التعاون البناء فيما بينهم
N Valide	45	45	45	45	45
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,2889	3,6889	3,1778	3,4889	3,6667
Ecart type	1,21771	,92496	1,23009	,94441	1,04447

Statistiques

توازن الأدوار

N Valide	45
Manquant	0
Moyenne	3,4622
Ecart type	,72466

توازن الأبنوار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,40	1	2,2	2,2	2,2
	2,00	1	2,2	2,2	4,4
	2,40	3	6,7	6,7	11,1
	2,60	1	2,2	2,2	13,3
	2,80	6	13,3	13,3	26,7
	3,00	2	4,4	4,4	31,1
	3,20	3	6,7	6,7	37,8
	3,40	3	6,7	6,7	44,4
	3,60	6	13,3	13,3	57,8
	3,80	3	6,7	6,7	64,4
	4,00	6	13,3	13,3	77,8
	4,20	5	11,1	11,1	88,9
	4,40	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الملحق رقم (06) : إجابات الموظفين فيما يخص محور الإتصالات الجيدة

Statistiques

		تساعد المنقشة المفتوحة بيني وبين زملائي في الفريق في فهم افضل لتفاصيل العمل	تصل المعلومات التي تنقل من الفريق الى الأقسام والمستويات في الوقت المناسب	يعتمد الفريق لجمع البيانات على استعمال شبكة الاتصال	تعد التقارير احدى الوسائل الهامة لإيصال المعلومات للفريق
N	Valide	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,2889	3,7333	3,5111	3,8222
Ecart type		,99138	1,00905	1,03621	,86047

الاتصالات الجيدة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2,40	1	2,2	2,2	2,2
2,60	1	2,2	2,2	4,4
2,80	3	6,7	6,7	11,1
3,00	4	8,9	8,9	20,0
3,20	2	4,4	4,4	24,4
3,40	5	11,1	11,1	35,6
3,60	9	20,0	20,0	55,6
3,80	3	6,7	6,7	62,2
4,00	7	15,6	15,6	77,8
4,20	7	15,6	15,6	93,3
4,40	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الملحق رقم (07) : إجابات الموظفين فيما يخص محور الدعم و الثقة

Statistiques					
		يشعر أعضاء الفريق بالثقة في أدائهم بصفة دائمة	تزداد ثقتنا في الإدارة من خلال الدعم الذي توفره لفرق العمل	العمل الجماعي يجعلني ازداد ثقة بان زملائي لا يقدمون على شئ قد يسبب لي الاضرار	رئيسي في العمل لا يستغني لصالحه الخاص
N	Valide	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,3111	3,4667	3,2667	3,8889
	Ecart type	1,20269	1,09959	,96295	,98216

Statistiques

الدعم والثقة

N	Valide	45
	Manquant	0
	Moyenne	3,5067
	Ecart type	,63618

الملحق رقم (08) : إجابات الموظفين فيما يخص محور القيادة المناسبة

Statistiques					
		يملك قادة الفريق مهارات مميزة عند ممارسة مهامهم في الفريق	يضحى مسؤولنا ببعض من مصالحهم في سبيل ضمان تحقيق احتياجاتنا	يعمل قائد الفريق على تدريب العاملين و تنمية مهاراتهم من خلال اتباع أساليب حديثة	توفر لنا قيادة الفريق الظروف المناسبة للابداع وتشجيع الاقتراحات لتطير مهارتنا
N	Valide	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,3778	3,2444	3,3778	3,1778
	Ecart type	1,07215	1,13128	1,09314	1,13396

الملحق رقم (09): إجابات الموظفين فيما يخص محور الإغتراب الوظيفي

الإغتراب الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,35	1	2,2	2,2	2,2
	1,65	1	2,2	2,2	4,4
	1,80	1	2,2	2,2	6,7
	1,85	1	2,2	2,2	8,9
	2,00	2	4,4	4,4	13,3
	2,05	2	4,4	4,4	17,8
	2,10	2	4,4	4,4	22,2
	2,25	3	6,7	6,7	28,9
	2,30	2	4,4	4,4	33,3
	2,35	4	8,9	8,9	42,2
	2,40	2	4,4	4,4	46,7
	2,45	4	8,9	8,9	55,6
	2,50	2	4,4	4,4	60,0
	2,55	1	2,2	2,2	62,2
	2,60	3	6,7	6,7	68,9
	2,65	3	6,7	6,7	75,6
	2,70	1	2,2	2,2	77,8
	2,75	2	4,4	4,4	82,2
	2,85	1	2,2	2,2	84,4
	2,95	1	2,2	2,2	86,7
	3,00	1	2,2	2,2	88,9
	3,10	1	2,2	2,2	91,1
	3,15	1	2,2	2,2	93,3
	3,35	1	2,2	2,2	95,6
	3,40	1	2,2	2,2	97,8
	3,45	1	2,2	2,2	100,0
Total		45	100,0	100,0	

الملحق رقم (10) : إختبار الإنحدار المتعدد

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة المناسبة, الاتصالات الجيدة, توازن الأدوار, الدعم والتقّة		Introduire

a. Variable dépendante : الاغتراب الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,491 ^a	,241	,165	,40355

a. Prédictors : (Constante), القيادة المناسبة, الاتصالات الجيدة, توازن الأدوار, الدعم والتقّة