

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار تليجي الأغواط - الجزائر -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه (ل.م.د)

في علوم تسيير

الموضوع:

تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز . بالأغواط -

تحت إشراف:

أ.د./ عائشة صفرائي

من إعداد الطالبة :

- ربيعة كيرد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الأغواط	أستاذ التعليم العالي	قويدر عياش
مقررا	جامعة الأغواط	أستاذ التعليم العالي	عائشة صفرائي
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	أمال مطابس
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	أحميدة فرحات
ممتحنا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	عائشة بوقليمينة
ممتحنا	المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان	أستاذ محاضر أ	رفيقة موساوي

السنة الجامعية: 2022-2023



## الاهداء

في البداية احمد واشكر الله عز وجل الذي بفضله وطلبت إلى ما اصبروا إليه اليوم أما بعد  
فاهدي هذا العمل:

إلى من تمررتني بحبها وحنانها وتعجز الكلمات عن وصف شعوري نحوها إلى من عجزت  
عن رد ولو ذرة من فضلها عليا وتدمع عيني فرحا وشكرا لها إلى: أمي الحبيبة.

إلى من كان في مخيلتي وفي كل لحظة أعيشها وكل خطوة أخطوها إلى من لم يحرمني  
حبه وعطفه ورعايته ونصائحه إلى الرجل الصديق وقودوتي إلى: أبي العزيز.

إلى عناقيد الحب وأعلى مالي في هذا الوجود إخوتي:

مصطفى، احمد، حسن، عبد الرحمان، أمال، أسامة، إكرام.

إلى جدتي الغاليتين: فاطمة ومباركة أطال الله في عمرهما وحفظهما لنا

إلى زوجات إخوتي بل أخواتي: فاطمة زمراء، سارة، أمينة

والى الكناكيت الصغار: عبد المجيد، عبد الرزاق، محمد مصطفى. عبد المادي ومرام

إلى عمتي الوحيدة الغالية: عائشة وأولادها.

إلى صاحبة القلب الطيب والتي ساندتني كإختي في هذا العمل: أمال بونفالة.

إلى كل من رافقوني وقدموا لي الدعم ويد المساعدة

اهدي لهم ثمرة جهدي طيلة مشواري الدراسي.

ربيعة

## كلمة شكر

أولا نتوجه بالشكر للذي حق علينا شكره، فإله الحمد والشكر على ما من علينا من نعم، وأكرمنا من علم وفضلنا على كثير ممن خلق واللاة والسلام على الأكرم المكرم هادي الأمم

ثم نشكر كل من ساهم معنا في إنجاز هذا العمل سواء بالقليل أو بالكثير، نسأل الله أن يجزيهم عنا أحسن جزاء ونخص بالذكر الدكتور الدكتورة عائشة صفراوي التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل وأشكرها على ما قدمته لي من نصائح وتوجيهات في سبيل إثراء هذا العمل

كما نتقدم بالشكر لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط على عطائهم الدائم في سبيل خدمة العلم

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الاهداء
II	الشكر
III	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
IX	ملخص
(أ- ش)	مقدمة
<b>الفصل الأول: الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي</b>	
23	تمهيد
<b>المبحث الأول : ماهية الاغتراب</b>	
24	المطلب الأول : تعريف الاغتراب
30	المطلب الثاني : التأصيل النظري لتطور مفهوم الاغتراب حسب المؤرخين
36	المطلب الثالث : أنواع الاغتراب
<b>المبحث الثاني: مفهوم الاغتراب الوظيفي</b>	
39	المطلب الأول : ماهية الاغتراب الوظيفي
48	المطلب الثاني : مداخل الاغتراب الوظيفي
53	المطلب الثالث : مسببات الاغتراب الوظيفي واستراتيجيات التعامل معه
<b>المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي للأمن الوظيفي</b>	
60	المطلب الاول: تعريف الأمن الوظيفي
66	المطلب الثاني: نظريات الأمن الوظيفي وأبعاد قياسه
74	المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات الأمن الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
<b>المبحث الرابع: فقدان الأمن الوظيفي</b>	
81	المطلب الأول: تعريف الأمن الوظيفي
84	المطلب الثاني: مظاهر فقدان الأمن الوظيفي

87	المطلب الثالث: نتائج فقدان الأمن الوظيفي
90	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي	
93	تمهيد
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي	
94	المطلب الأول: تعريف الاداء الوظيفي
98	المطلب الثاني: أنواع وعناصر الأداء الوظيفي
104	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
المبحث الثاني: نماذج الأداء الوظيفي	
107	المطلب الأول: نموذج كامبل متعدد العوامل (Campbell)
109	المطلب الثاني: نموذج بورمان وموتويدلو (-1993 Borman and Motowidlo)
112	المطلب الثالث: نموذج (Tett & Burnett) ونموذج (Porter & Lawler)
المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء الوظيفي	
117	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي
122	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي
125	المطلب الثالث: مشاكل تقييم الأداء الوظيفي
المبحث الرابع: ماهية تحسين الأداء الوظيفي	
128	المطلب الأول: تعريف تحسين الأداء الوظيفي
131	المطلب الثاني: تحسين عناصر الأداء الوظيفي
136	المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة
141	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط	
143	تمهيد
المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة	
144	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة ( المديرية الجهوية للكهرباء و الغاز )
154	المطلب الثاني: المنهج والادوات المستخدمة في الدراسة
162	المطلب الثالث: النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling)

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة	
168	المطلب الأول: عرض الإحصاءات الوصفية والتكرارات لمفردات العينة
175	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
المبحث الثالث: نتائج التحليل الهيكلي للنموذج	
185	المطلب الأول: تحليل علاقات التعدد الخطية المتداخلة
190	المطلب الثاني: صدق التقارب (Convergent Validity)
193	المطلب الثالث: صدق التمايز (Discriminant Validity)
المبحث الرابع: تحليل التداخل الخطي ومعنوية المسار	
197	المطلب الأول: تحليل العلاقة الخطية المتداخلة
201	المطلب الثاني: معنوية معاملات المسارات (بين المتغيرات الكامنة)
221	المطلب الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات
229	خلاصة الفصل
230	الخاتمة
236	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
ع	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات المتعلقة بالاعتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي	01
ف	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات المتعلقة بفقدان الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي	02
71	نظرية (X & Y)	03
103	عناصر الأداء.	04
111	الفرق بين الأداء السياقي وإنجاز المهام	05
154	توزيع المجتمع الأصلي للدراسة حسب الخصائص الشخصية	06
157	ترميز المواصفات الشخصية (الجنس)	07
157	ترميز المواصفات الشخصية (العمر)	08
158	ترميز المواصفات الشخصية (المستوى التعليمي)	09
158	ترميز المواصفات الشخصية (سنوات الخدمة)	10
158	ترميز المواصفات الشخصية (المسمى الوظيفي)	11
159	ترميز المواصفات الشخصية (نوع عقد العمل)	12
160	توزيع عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي	13
161	محددات (إختبار ألفا كرونباخ)	14
163	خصائص النمذجة البنائية للمربعات الصغرى	15
165	الفرق بين نمذجة (PLS-SEM) ونمذجة (CB-SEM)	16
168	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	17
169	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	18
170	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	19
171	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	20
173	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	21
174	توزيع عينة الدراسة حسب نوع عقد العمل	22
175	اتجاه العمال فيما يخص الاعتراب الوظيفي	23
178	تجاه العمال في ما يخص فقدان الأمن الوظيفي	24
181	اتجاه العمال في ما يخص الأداء الوظيفي	25
183	مستوى إدراك محاور الدراسة	26

186	معاملات الارتباط بين أبعاد الاغتراب الوظيفي والعبارات المكونة لها	27
187	معاملات الارتباط بين أبعاد فقدان الأمن الوظيفي والعبارات المكونة لها	28
187	معاملات الارتباط بين أبعاد الأداء الوظيفي والعبارات المكونة لها	29
188	معاملات الارتباط بين أبعاد ومتغيرات الدراسة	30
189	نتائج قياس معامل ثبات مقياس الدراسة (اختبار ألفا كرونباخ)	31
190	مقياس صدق التقارب للمتغيرات الكامنة	32
193	التباين بين الأسئلة (cross loading)	33
195	مصفوفة الارتباط	34
197	تقييم علاقة التعدد الخطي vif	35
198	نتائج صدق التمايز من خلال معيار (HTMT)	36
199	قيم معامل الانحدار R <sup>2</sup> Square ومعامل التنبؤ Q <sup>2</sup>	37
200	مؤشر GOF	38
201	حجم التأثير F <sup>2</sup>	39
202	التأثير المباشر (معاملات المسار ومعنويتها) (تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي)	40
205	التأثير المباشر (معاملات المسار ومعنويتها) (تأثير فقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي)	41
208	التأثير المباشر (معاملات المسار ومعنويتها) (أثر الاغتراب الوظيفي في فقدان الأمن الوظيفي)	42
210	التأثير المباشر (معاملات المسار ومعنويتها) (أثر فقدان الأمن الوظيفي في الاغتراب الوظيفي)	43
212	التأثير غير المباشر (معاملات المسار ومعنويتها)	44
214	نتائج اختبار T test للعينات المستقلة بين الجنس والاعتراب الوظيفي	45
215	جدول تحليل الفروقات بن المتغيرات الشخصية والاعتراب الوظيفي	46
216	نتائج اختبار scheffe الاعتراب الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي	47
216	نتائج اختبار scheffe الاعتراب الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	48
217	نتائج اختبار T test للعينات المستقلة بين الجنس وفقدان الأمن الوظيفي	49
217	جدول تحليل الفروقات بن المتغيرات الشخصية وفقدان الأمن الوظيفي	50
218	نتائج اختبار scheffe لفقدان الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المستوى العلمي	51
219	نتائج اختبار T test للعينات المستقلة بين الجنس والأداء الوظيفي	52
219	جدول تحليل الفروقات بن المتغيرات الشخصية والأداء الوظيفي	53
221	نتائج اختبار scheffe للأداء الوظيفي تعزى لمتغير نوع عقد العمل	54

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ي
02	المتغيرات التي تؤدي إلى ظهور الاغتراب الشخصي والاجتماعي	37
03	هرم سلم الحاجات لماسلو	69
04	محددات الأداء وفق نموذج (Porter & Lawler)	113
05	الهيكل التنظيمي العام	148
06	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط	150
07	خطوات تقييم نمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)	166
08	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	168
09	تركيبية عينة الدراسة حسب العمر	170
10	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	171
11	تركيبية عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	172
12	تركيبية عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	173
13	تركيبية عينة الدراسة حسب عقد العمل	174
14	نموذج الدراسة النهائي بعد حذف العبارات الشاذة	196
15	قيم معنوية معاملات المسارات (اثر أبعاد الاغتراب الوظيفي في الأداء الوظيفي)	204
16	قيم معنوية معاملات المسارات (اثر أبعاد فقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي)	207
17	قيم معنوية معاملات المسارات (اثر ابعاد الاغتراب الوظيفي في فقدان الأمن الوظيفي)	209
18	قيم معنوية معاملات المسارات (اثر أبعاد فقدان الأمن الوظيفي في الاغتراب الوظيفي)	212
19	معنوية معاملات المسارات (علاقة الوساطة)	213
20	النموذج المقترح	214

هدفت هذه الدراسة للبحث في تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط. ولتحقيق ذلك تم تطوير نموذج وفقا لإشكاليتنا بالاستناد إلى الدراسات السابقة في هذا المجال، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وزعت على عينة مكونة من (500) مفردة تم استرجاع (437) استبانة، واستبعاد (55) منها، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss 26 و smart-pls 3 لمعالجة بياناتها إذ أظهرت النتائج وجود أثر معنوي سلبي لكل من الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي تجسد في الأبعاد التالية: العزلة الاجتماعية والاغتراب عن الذات، وبعد فقدان الاستقرار الوظيفي، كما تبين أن للاغتراب الوظيفي دور وسيط في العلاقة بينهما.

أظهرت الدراسة كذلك وجود فروق معنوية في اتجاهات أفراد العينة حول الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير المستوى العلمي والمسمى الوظيفي، وأيضا وجود فروق معنوية في اتجاهات أفراد العينة حول فقدان الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المستوى العلمي، ووجود فروق معنوية في اتجاهات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير نوع عقد العمل، في الأخير أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالجانب النفسي للعامل من خلال تشجيعه على إنجاز مهامه ومدحه وتقديم عبارات الشكر له وإشراكه في عملية اتخاذ القرارات، والعدالة في توزيع الحوافز والتعويضات.

**الكلمات المفتاحية:** اغتراب، اغتراب وظيفي، أمن وظيفي، فقدان أمن وظيفي، أداء وظيفي.

---

The study aimed to highlight the impact of the risks of job alienation and job insecurity on job performance at the Sonelgaz company in Laghouat. In order to achieve the objectives of this study a the model was developed according to the problematic based on the previous studies, The questionnaire was used to collect data, is distributed to a sample consisting 382 items. The statistical programs spss26- and smar-pls3 were used to test hypotheses, the results showed a significant negative impact of both job alienation and job insecurity on job performance, embodied in the following dimensions: social isolation and self-alienation, and job instability, in addition, the job alienation has a mediating role in the relationship between them .

The study also highlight that there were statistically significant differences in the sample members' attitudes towards alienation from work due to the educational level and job title, as well as in the sample members' attitudes towards job insecurity due to the educational level, and in the sample members' attitudes towards job performance due to the nature of the work contract. The study recommended the necessity of paying attention to the psychological aspect of the worker by encouraging him to complete his tasks, praising him, offering him expressions of thanks, involving him in decision-making, and justice in distributing incentives and compensation.

**Key words :** Alienation, job alienation, job security, job insecurity, job performance.

يعتبر المورد البشري من أهم ركائز قيام وتطور المؤسسات بأنواعها والحفاظ على مكانتها التنافسية، فهو المحور الأساسي لأي عملية داخلها، لذا تسعى جميع المؤسسات إلى امتلاك أفضل أفراد من ناحية الكفاءة والمهارة والحرص على توفير برامج تدريبية لتطوير هذه الكفاءات والتوفيق بين أهدافها وأهداف عمالها، والارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي فكلما كان في المستوى المطلوب من خلال إنجاز المهام في الوقت المناسب وبصورة جيدة انعكس إيجابا على أدائها ككل، ورغم ذلك لا تخلو المؤسسات من المشاكل الخارجية والداخلية التي تمس الفرد العامل بها، خاصة في ظل التحديات والتغيرات السريعة في عالم الأعمال، إلا أنها تتفاوت في درجة تأثيرها عليه وعلى أدائه إما سلبا أو إيجابا، ولعل من أبرزها الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي.

فالاغتراب الوظيفي تعددت أسبابه ونتائجه على الفرد والمؤسسة، وتفاوتت حدته وخطورته من فرد إلى آخر حسب قوة شخصيته، فمن كان ضعيفا قد يؤدي به الأمر للإصابة بالأمراض النفسية، وقد ينتهج بسببه سلوكيات سلبية تضر بمصلحته ومصلحة المؤسسة ككل، وأحيانا يتصرف بعدوانية مع زملائه، كل ذلك يمكن إرجاعه لشعوره بالتهميش وعدم القبول من الآخرين، أو أن وظيفته غير مهمة. وفي مثل هذه المواقف قد يفضل العامل الانعزال عن زملائه داخل العمل لعدة أسباب، من بينها شعوره بالعجز والضعف في التواصل مع الغير، وأنه فاقد المعرفة والقدرة على إنجاز مهامه الوظيفية، وقد يتطور هذا الأمر إلى أن يغترب عن ذاته فيصبح عبدا لتصرفاته وسلوكياته وتلغى شخصيته.

أما فقدان الأمن الوظيفي فرمما يعاني منه الفرد في القطاع الخاص أكثر مما يعاني منه العامل في القطاع العام، ففي هذا الأخير يمكن القول أنه محمي بموجب قانون الوظيف العمومي، عكس الفرد الذي يشتغل عند الخاص، والذي من الممكن أن يتعرض للفصل من وظيفته لعدة حالات من بينها تعرض المؤسسة لأزمات تفرض عليها اتجاه سياسة التخلي عن بعض عمالها بغض النظر على خبرتهم وأقدميتهم بها وحتى الخدمات التي قدموها لها، ورغم ذلك لا يخلوا كلا القطاعين من ظاهرة فقدان

الأمن الوظيفي لأنه لا يتمثل فقط في فقدان الاستقرار الوظيفي أو الخوف من فقدان الوظيفة بل يمكن القول أنه يتعدى ذلك إلى العديد من الجوانب، فأحيانا يشعر العامل بأن مؤسسته تمارس التحيز في توزيع الحوافز والتعويضات أو أن نظام الترقية بها غامض، أو أن الأجر الذي يتلقاه غير عادل ولا يغطي تكاليف ما يقوم به من مهام وظيفية ولا يوفر له العيش الكريم. حتى علاقات العمل بالمؤسسة يمكن أن تتأثر بمثل هذه الظاهرة فيصيبها التوتر ويفقد الفرد الثقة في رئيسه المباشر إما لعدم تقدير مجهوداته وانتقاده أمام زملائه والتقليل من قيمته وعدم احترامه، أو قد يفتقر العامل بحد ذاته إلى مهارات التواصل مع الغير.

وباعتبار سونلغاز أحد المؤسسات الممثلة لأهم القطاعات المتواجدة في الوطن، لأهمية ما تقدمه من مخرجات، وأيضا لمجال عملها الحساس والذي يتطلب التركيز والمهارة وخرجات ميدانية والاحتكاك بالعامّة، كان ولا بد من أن يعاني عاملها من أحد هذه المظاهر والتي من الممكن أن تعيق سير أعمالهم، وتصبح عليهم إنجاز مهامهم خاصة في جانب التقنيين الذين يضطرون للتعامل مع المجتمع الخارجي.

لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي وأثرهما في الأداء الوظيفي للعاملين، لأن الفرد كلما شعر أنه يعاني من خطر ما داخل المؤسسة أو أن مهامه الوظيفية التي يقوم بها غير مهمة، أو غير دقيقة وغير واضحة ومعقدة نوعا ما ولا يمتلك الحرية والوقت الكافي لإنجازها، سيؤدي ذلك إلى عجزه على فهم ما هو مطلوب منه خاصة إذا واجهته مشكله في أحد مهامه، وقد يتطور ذلك إلى انعزاله والتصرف بعدوانية مع الغير، ويصبح شارد الذهن وقلق على مستقبله فهو يشعر أنه لم يحقق طموحاته وأهدافه بمؤسسته، وكل ذلك سينعكس سلبا على أدائه ويتوقف عن بذل مجهود لإنجاز ما هو مطلوب منه لأنه سينشغل بالبحث عن عمل آخر أكثر راحة وضمنا.

ومما سبق تطرح الاشكالية التالية:

هل يوجد تأثير لمخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي

بمؤسسة سونلغاز بالأغواط؟

والتي يتفرع منها مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

1. ما المقصود بكل من الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي؟
2. ما هي الأبعاد التي سيتم اعتمادها لكل متغير بمؤسسة سونلغاز بالأغواط؟
3. هل يؤثر الاغتراب الوظيفي في الأداء الوظيفي بالمؤسسة؟
4. ما طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي؟
5. هل يؤثر فقدان الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط؟

أولاً: فرضيات الدراسة

وكإجابة أولية على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم صياغة ستة فرضيات رئيسية، بناء على متغيرات الدراسة والدراسات السابقة المعتمدة، حيث يتفرع على الفرضيات الرئيسية فرضيات فرعية، وسيتم ذكرها كالتالي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر الاغتراب الوظيفي في

الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، والتي تفرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء وغموض الدور الوظيفي في الأداء الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز بالأغواط؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشعور بالعجز واللامعنى في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز

بالأغواط؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

**2.الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، والتي تفرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفقدان الاستقرار الوظيفي في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوتر علاقات العمل في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

**3.الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر الاعتراب الوظيفي في فقدان الأمن الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، والتي تفرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعبء وغموض الدور الوظيفي في فقدان الأمن الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط؛

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لشعور بالعجز ولا معنى في فقدان الأمن الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط؛

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات في فقدان الأمن الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

#### 4. الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفقدان الأمن الوظيفي في الاغتراب

الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، والتي تفرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعدم الاستقرار الوظيفي في الاغتراب الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط؛

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات في الاغتراب الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط؛

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوتر علاقات العمل في الاغتراب الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

#### 5. الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد

عينة الدراسة حول مستوى مخاطر الاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

#### 6. الفرضية الرئيسية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد

عينة الدراسة حول مستوى فقدان الأمن الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

#### 7. الفرضية الرئيسية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد

عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

#### ثانيا: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها فقد جاءت لتسليط الضوء على مدى تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، وربما من خلالها سيتم التعرف ما إن كان حقا يعاني العمال بالمؤسسة من مثل هذه الظواهر ومعرفة أهم الأسباب التي أدت لذلك، فكما هو معلوم أن منذ نشأة المؤسسات وهي تتخبط في مجموعة من

المشاكل التي تضر بها بصفة عامة وتؤثر على أداء العامل بصفة خاصة، خاصة مع أزمة الإنسان المعاصر وظهور فجوة عميقة بين التقدم المادي والتكنولوجي السريع والتقدم المعنوي والقيمي بوتيرة متباطئة، فيمكن القول أن الاغتراب الوظيفي قد يتسبب في شعور العمال وكأنهم غرباء ولا ينتمون للمؤسسة، فيصبح الفرد عاجزا على أداء مهامه ومغتربا عن ذاته، ولا معنى لوظيفته فهي غير مهمة، ودائما ما يفضل الانعزال على زملائه بالعمل.

وكذلك بالنسبة لفقدان الأمن الوظيفي فهو بدوره لا يقل أهمية فكلما كان العامل يشعر بالخوف والتهديد من فقدان عمله وبيئة العمل غير ملائمة يسودها التوتر، أو لا يوجد عدل في توزيع الحوافز والتعويضات، وأجره لا يضمن له العيش الكريم وغير عادل مقابل ما يقوم به من أعمال، حتما سيؤدي ذلك إلى توجيهه نحو البحث عن عمل آخر أحسن منه.

وأخيرا الأداء الوظيفي الذي تركز عليه جل المؤسسات سواء الحكومية أو الاقتصادية، والذي حتما سيتأثر بهاتين الظاهرتين الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي، إما سلبا أو إيجاب، وفي أغلب الأحيان قد يكون تأثير سلبي وقد ينخفض أداء الأفراد، مما يؤثر بدوره على أداء المؤسسة ككل.

### ثالثا: أهداف الدراسة

– إعطاء جملة من المفاهيم المرتبطة بكل من الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي؛

– البحث ما إذا كان الاغتراب الوظيفي يؤثر في الأداء الوظيفي؛

– دراسة أثر فقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي بالمؤسسة؛

- التعرف على أهم أبعاد الاغتراب الوظيفي وكذا فقدان الأمن الوظيفي تأثيرا في أداء أفراد العاملين بالمؤسسة؛

- البحث ما اذا كان الاغتراب الوظيفي يؤثر في فقدان الأمن الوظيفي؛

- وأخيرا محاولة تقديم بعض الاقتراحات وتوصيات للمؤسسة للحد من خطر مثل هذه الظواهر والارتقاء بأداء عمالها.

#### رابعا: منهج الدراسة

من أجل التحقق من صحة الفرضيات التي تم صياغتها، والإجابة على الإشكالية الرئيسية وما تفرع عنها من أسئلة فرعية تم إتباع ما يلي:

المنهج الوصفي الذي يهتم بدراسة الظواهر كميًا وكيفيًا وإعطاء وصف دقيق لها، والهدف من التعبير الكمي وضع اطار نظري لكل من متغيرات الدراسة (الاغتراب الوظيفي، فقدان الأمن الوظيفي، الأداء الوظيفي) وتحديد أبعادهم، من خلال التطرق لأهم التعاريف سواء من الناحية اللغوية أو الاصطلاحية، والنظريات المفسر لهم، باختصار تم ذكر أهم المحاور النظرية المتعلقة بكل متغير.

أما بالنسبة للتعبير الكمي فيعكس الوصف الرقمي من خلال دراسة مدى تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي في جانب الدراسة التطبيقية، إضافة إلى التطرق لدراسة العلاقة بين كل من الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي، والاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية مثل الانحدار الخطي، مقياس الثبات، المتوسط الحسابي وغيرهم بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي spss وبرنامج النمذجة البنائية smart-pls.

كما تم استخدام المنهج التحليلي لتفسير وتحليل المتغيرات المدروسة اعتمادا على جملة من الإحصائيات ووجهات نظر مختلفة من أجل الوصول إلى نتائج بناءة وواقعية.

إضافة إلى الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

### خامسا: حدود الدراسة

وتتمثل في مجموعة من العناصر سيتم ذكرها كآتي:

#### 1. الحدود الموضوعية: حيث جاءت للبحث في تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن

الوظيفي في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، إضافة للتطرق والبحث ما إذا كانت هناك علاقة بين كل من متغير الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي بنفس المؤسسة محل الدراسة، من خلال توزيع استمارة تحمل عبارات حول أبعاد كل متغير، كما تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمقالات سواء باللغة العربية أو الأجنبية لوضع الاطار النظري للدراسة؛

#### 2. الحدود بشرية: شملت الدراسة 382 عامل من مؤسسة سونلغاز؛

#### 3. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة في مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط ودوائرها وبلدياتها،

حيث كانت المؤسسة الوحيدة التي تم استقبالنا فيها فبقية المؤسسات خاصة الاقتصادية كانت تحت إجراءات منع الاستقبال بسبب جائحة كورونا، كما أنه لا يمكن تجاهل أن الشريحة الكبيرة من عمالها يتعاملون مع المجتمع فوظائفهم تتطلب جهد وخرجات ميدانية والاحتكاك بعامة الشعب، وقد يتعرضون لمجموعة من المشاكل والضغوطات سواء خارجية كالمشاحنات مع العامة أو داخلية كالتأخر في الراتب أو قلة الحوافز والتعويضات وغيرها، لذا يمكن القول أن الأداء الوظيفي لمجتمع الدراسة بالمؤسسة ذو أهمية بالغة يجب معرفة أهم الظواهر التي تؤثر عليه سلبا لمعالجتها؛

#### 4. الحدود الزمنية: استغرق الجانب النظري من 2019 إلى غاية مطلع سنة 2021 بداية

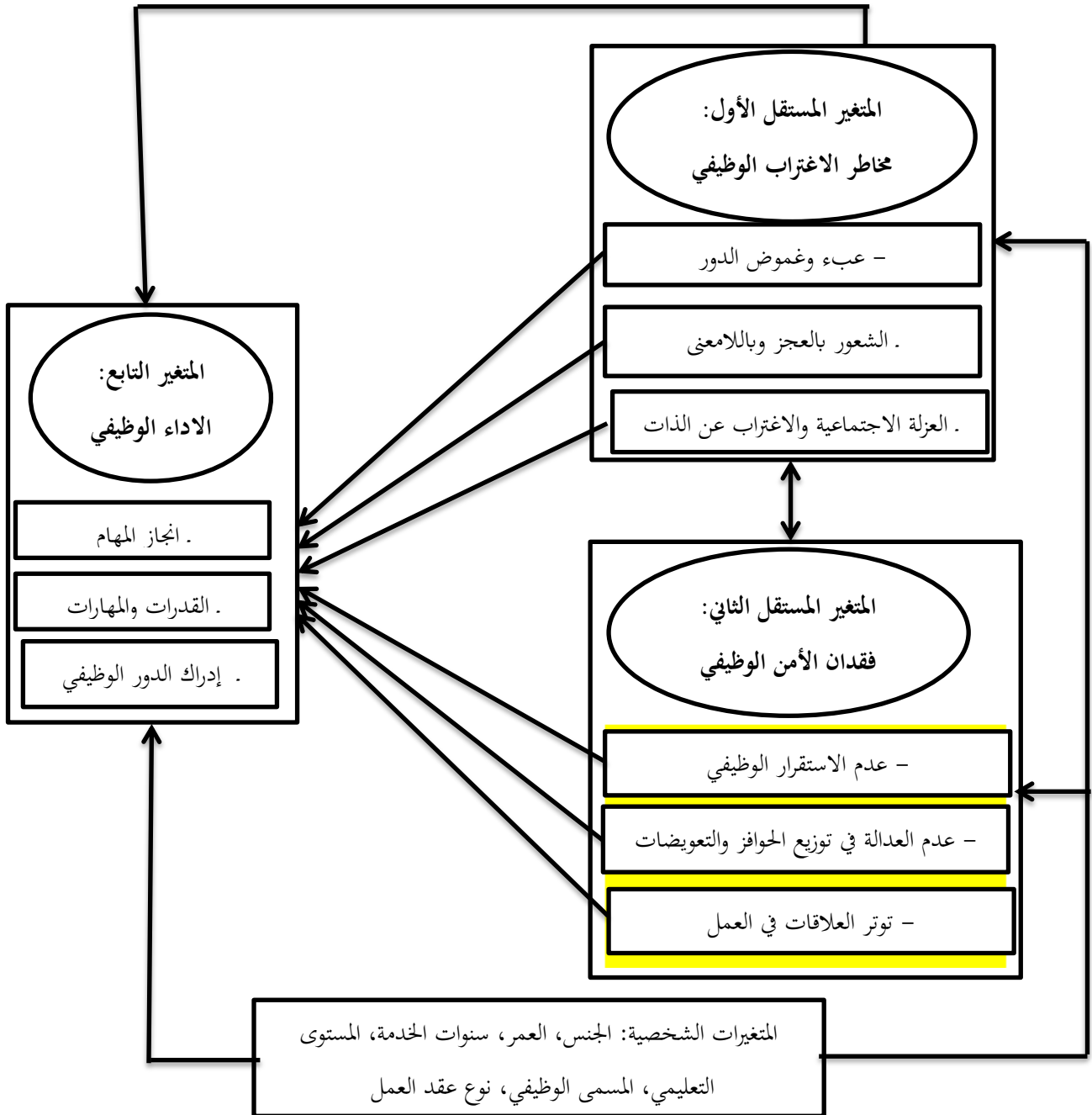
بجمع مصادر ومراجع متنوعة من كتب (الورقية والالكترونية) ومقالات وأطروحات تتعلق بموضوع الدراسة، أما الدراسة التطبيقية فقد تم الشروع فيه من منتصف سنة 2021 بإعداد استبيان أولي

اعتمادا على الدراسات السابقة وتحكيمه للخروج به في شكله النهائي والذي تم توزيعه بالمؤسسة محل الدراسة، ولتدعيم نتائجه تم إجراء مقابلة مع الرئيس مصلحة الموارد البشرية وبعض العاملين للاستفسار حول أهم المشاكل التي تؤثر على أدائهم ككل.

#### سادسا: نموذج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة والتي جاءت نظرية وتطبيقية في نفس الوقت، تم الاعتماد على نموذج صمم من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة كالتالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

سابعاً: الدراسات السابقة

1. الدراسات باللغة العربية:

- دراسة شيماء عصمت مُحمَّد أمين بعنوان: غموض الدور الوظيفي وأثره في فعالية الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر الصحية في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة أربيل، المجلة العلوم الانسانية، المجلد 20، العدد 1، 2016:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على غموض الدور الوظيفي وأثره في فعالية الأداء الوظيفي بأبعاده كمية العمل المنجز ونوعية العمل والمعرفة بمتطلبات العمل، حيث استخدم الباحث استبانة وزعها على عينة الدراسة والتي بلغ عددها (90) فرداً، واعتمد برنامج التحليل الاحصائي (spss) لمعالجة بياناتها وتحليلها، ومن أهم النتائج التي تحصل عليها وجود أثر سلبي ومعنوي لغموض الدور الوظيفي على الاغتراب الوظيفي، لذا أوصى الباحث بضرورة زيادة الاهتمام بتقييم الأداء من خلال رفع مستوى العدالة الموضوعية والابتعاد عن التمييز وتوضيح آلية التقييم للكوادر الصحية.

- دراسة إيمان جبريل جبريل بعنوان: الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

سعت هذه الدراسة للتعرف على الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، لذا استخدمت الباحثة استبيان في الدراسة الميدانية والتي بلغ عددها (170) استمارة صالحة للدراسة عولجت بواسطة البرنامج الاحصائي (spss)، ومن أهم النتائج التي توصلت لها وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل عينة الدراسة على أبعاد الأمن الوظيفي التي اعتمدها الباحثة، كما أنه توجد علاقة طردية بين الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروقات في إجابات أفراد العينة حول الأمن الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس والعمر)، ووجود

فروقات في إجابات عينة الدراسة حول الأمن الوظيفي تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، لتختم في النهاية بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز علاقات العمل بين العاملين والاهتمام باقتراحاتهم التي تساهم في تطوير أداء العمل.

- دراسة يوسف عبد عطية بحر ومياسة سعيد مُجد أبو سلطان بعنوان: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد 05، 2013.

كان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، ولتحقيق هذا الغرض اعتمد الباحث على استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية حجمها (302) عاملاً، وحلل بياناتها بواسطة برنامج (SPSS)، لتختم في النهاية بمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، لذا أوصى الباحث بضرورة الاعتماد بتطبيق العدالة في تقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لما لها من إيجابية على علاقتهم مع الإدارة.

## 2. الدراسات باللغة الأجنبية:

**- Marco De Angelis et all: Job Insecurity and Job Performance: A Serial Mediated Relationship and the Buffering Effect of Organizational Justice, the journal Frontiers in Psychology, 2021**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي، تماشياً مع نظريات الإجهاد التقليدية، واقتراح كل من العمل والأسرة والإرهاق كمتغير وسيط للعلاقة السلبية بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي من جهة، وافترضت أن الارتباط بين انعدام الأمن الوظيفي والوسطاء (أي الصراع بين العمل والأسرة والإرهاق) يمكن أن يتم منعه من

خلال العدالة التنظيمية المتوقعة بين الموظفين، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة على 370 موظفًا مشاركون في جمعية تعاونية اجتماعية إيطالية متعددة الخدمات، واستخدم البرنامج الإحصائي spss لمعالجة بياناتها. وأشارت النتائج التي تم الحصول عليها إلى وجود علاقة سلبية مباشرة بين فقدان الامن الوظيفي والأداء الوظيفي، كما تحققت علاقة الوساطة (العمل والاسرة والإرهاق) في الارتباط بين انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي. علاوة على ذلك اتضح أن العدالة التنظيمية تعزز العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي والعمل فيما يتعلق بالإرهاق الوظيفي، وأهم ما أوصت به الدراسة تعزيز العدالة التنظيمية لما لها من دور في الحفاظ على الصحة العقلية للموظفين وأدائهم.

**-Yousef Al Hosani and Fauzia Jabeen: Antecedents of employee alienation and its impact on individual work performance during post-merger integration (PMI), Journal of Organizational Change Management, DOI 10, 2020**

وكان الهدف من هذه الدراسة البحث عن أهم العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي ومدى تأثيرها على أدائهم الوظيفي بعد الاندماج (PMI)، لذا تم الاستعانة باستبانة والتي وزعت على 482 موظفًا من المستوى المتوسط والمنخفض في المؤسستين بقطاع العقارات والبنوك في الامارات العربية المتحدة، وتم تحليل بياناتها باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)، ليتحصل على نتيجة مفادها أن العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية واستراتيجية اتصالات الموظفين لعبوا دورًا هامًا في تطوير أو التخفيف من الشعور بالغربة بين الموظفين، كما أثرت الفترة التي قضاها الموظف في المؤسسة على أدائه، كما توصل لوجود علاقة سلبية بين الاغتراب الوظيفي والاداء الوظيفي فكلما ارتفعت نسبة شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي تراجع أدائه.

**-Fuad Kurdi: The Impact of Job Alienation on the Performance among Palestine Medical Complex Employees, International Humanities Studies, Vol. 5(3), 2018**

جاءت هذه الدراسة لتقصي أثر الاغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي في مجمع فلسطين الطبي في محافظة رام الله فلسطين، ولتحقيق هذه الغاية اعتمدت الدراسة على منهج البحث الكمي باستخدام طريقة المسح بأخذ العينات. تمت صياغة استبانة وزعت على عينة طبقية عشوائية قوامها (90) موظفاً وموظفة. وتم تحليل البيانات التي جمعت إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أظهرت النتائج أن المشاركين شهدوا درجة عالية من الاغتراب الوظيفي، ومستوى متوسط من الأداء، وكشفت الدراسة عن الأثر المحدد للحرمان من الوظيفة في انخفاض أداء العاملين في مجمع فلسطين الطبي. فكلما ازداد مستوى الاغتراب الوظيفي ينخفض الأداء والعكس صحيح. وأوصت الدراسة بضرورة معالجة أسباب الاغتراب وآثاره السلبية من خلال تحسين بيئة العمل الداخلية، وإتاحة الفرص للموظفين للمشاركة في آليات صنع القرار، وتحفيزهم. كما تم تسليط الضوء على الآثار المترتبة على النتائج بالنسبة للممارسة.

**-Antonio Chirumbolo and Alessandra Areni : The influence of job insecurity on job performance and absenteeism : the moderating rating effect of work, attitudes, Journal of Industrial Psychology,31 (4), 2005.**

ركزت هذه الدراسة بشكل كبير على المتغيرات التي يمكن أن تخفف من الآثار السلبية التي يتسبب فيها انعدام فقدان الأمن الوظيفي على المستوى النفسي والاجتماعي للفرد والمؤسسة، حيث تم البحث في اشكالية تأثير انعدام الأمن الوظيفي على مؤشرين للسلوك التنظيمي (أي الأداء الوظيفي والتغيب)، وانطلاقاً من ذلك تم توزيع استبيان على 425 عامل بمؤسسات مختلفة، عولجت بياناته باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وتوصل لنتيجة مفادها أن انعدام الأمن الوظيفي يرتبط سلباً بالأداء الوظيفي وإيجاباً مع التغيب عن العمل.

**3. أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة:**

بالنسبة للدراسات التي تم اعتمادها في الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي، سواء الدراسات العربية أو الأجنبية فقد تشابهت في ربط كلا المتغيران مع بعض أي تمت دراسة أثر الاغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي في هذه الدراسات، ما عدا دراسة طارق فرج عبد الله عركوك فقد اختلفت عنهم بربط غموض الدور الوظيفي بالأداء الوظيفي.

أما فيما يخص الدراسات التي تم الاستعانة بها في فقدان الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي، فقد اشتركت أيضا في الربط بين المتغيرين، مع الاختلاف في اختيار المتغير الوسيط حيث اعتمدت دراسة Marco De Angelis et all كل من (العمل، والاسرة والارهاق الوظيفي) كمتغير وسيط يزيد من حدة فقدان الامن الوظيفي هذا الاخير الذي يؤثر بطريقة غير مباشرة خاصة عن طريق الارهاق الوظيفي على الأداء الوظيفي، واستعانة بالعدالة التنظيمية كمتغير معدل يقلل من فقدان الامن الوظيفي ويعزز الأداء.

كما تشابهت جميع الدراسات السابقة في اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إضافة إلى اعتمادهم على البرنامج الإحصائي spss في تحليل محتواها والتحقق من الفرضيات المصاغة.

ولتوضيح بقية الاختلافات بين جميع الدراسات السابقة من ناحية الزمنية والحدود المكانية والابعاد المعتمدة في كل متغير تم الاستعانة بالجدولين التاليين:

الجدول رقم(01): الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي

المؤلفين	سنة اجراء الدراسة	الحدود الجغرافية	مؤسسة محل الدراسة	المتغير المستقل
Yousef Al Hosani and Fauzia Jabeen	2020	الإمارات العربية المتحدة	مؤسسة PMI	- الاغتراب الوظيفي - الأداء الوظيفي
Fuad Kurdi	2018	فلسطين	المجمع الطب الفلسطيني، الدراسات الإنسانية الدولية	- الاغتراب الوظيفي: (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، الاغتراب عن الذات) - الاداء الوظيفي: (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، جودة العمل، كمية العمل، المثابرة والموثوقية)
شيماء عصمت مُجد أمين	2016	العراق	مستشفيات القطاع الخاص في مدينة أربيل	- غموض الدور الوظيفي - الأداء الوظيفي: (نوعية العمل؛ كمية العمل)
يوسف عبد عطية بحر ومياسة سعيد مُجد أبو سلطان	20013	غزة، فلسطين	وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة	- الاغتراب الوظيفي: (علاقة الموظف بالإدارة المباشرة، علاقة الموظف بزملاء العمل، علاقة الموظف بالجمهور متلقي الخدمة، ظروف العمل المحيطة بالموظف) - الاداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبة

الجدول رقم (02): الدراسات المتعلقة بفقدان الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي

متغيرات الدراسة	مؤسسة محل الدراسة	الحدود الجغرافية	سنة اجراء الدراسة	المؤلفين
- فقدان الأمن الوظيفي - الأداء الوظيفي	جمعية تعاونية اجتماعية إيطالية متعددة الخدمات	إيطاليا	2021	Marco De Angelis et all
- الأمن الوظيفي: (البعد النفسي، البعد المالي، بعد العلاقات، بعد العبء الوظيفي) - الأداء الوظيفي	الجامعات الفلسطينية	فلسطين	2016	إيمان جبريل جبريل
- الأمن الوظيفي - الأداء الوظيفي: (الأداء العلمي، البحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع والعلاقات معهما، السلوكيات)	الجامعات الأردنية	الأردن	2009	خالد أحمد الصرايرة
- فقدان الأمن الوظيفي - الأداء الوظيفي	مجموعة من القطاعات	بولندا	2005	Antonio Chirumbolo and Alessandra Areni

المصدر: من اعداد الطالبة

#### 4. الاستفادة من الدراسات السابقة:

تجلت الاستفادة من الدراسات السابقة في معرفة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة حيث اتضح أن هناك علاقة سلبية بين الاغتراب وفقدان الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي، أي أنه كلما زادت حدة شعور العامل بالاغتراب أو فقدان الأمن الوظيفي ينخفض مستوى أدائه والعكس صحيح، كما ساعدتنا هذه الدراسات في بناء التصور الأولي لربط العلاقة بين المتغيرات وتوضيح أحسن أداة التي

يمكن اعتمادها في جمع المعلومات والمتمثلة في الاستبانة، ويمكن تلخيص أوجه الاستفادة في النقاط التالية:

- معرفة الأبعاد التي سيتم اعتمادها لكل متغير، واختيار عبارات المحاور وإعادة صياغتها حسب ما يناسب هذه الدراسة؛

- الاستعانة بها لمعرفة الاطار العام الذي ستبنى عليه هذه الدراسة، إضافة إلى الاستعانة بهم في إثراء الجانب النظري؛

وفي الأخير تميزت هذه الدراسة برط المتغيرات الثلاثة مع بعض من خلال محاولة التعرف على تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي، إضافة إلى اعتمادها على برنامج smart-pls في التحقق من صحة الفرضيات وجودة النموذج، والاستعانة ببرنامج spss في حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك اختبار فرضيات الفروقات

### ثامنا: مصطلحات الدراسة

وسيتم تحديد مصطلحات حسب المتغيرات التي تبنتها الدراسة كالتالي:

**1. الاغتراب الوظيفي:** أما الاغتراب الوظيفي فهو حالة نفسية أو الشعور الذي ينتاب الفرد داخل المؤسسة لأسباب متنوعة ومختلفة قد تكون متعلقة بالمؤسسة بحد ذاتها أو أسباب شخصية متعلقة بالفرد العامل، يجعله يدخل في دوامة من الهواجس والأفكار السلبية التي ينتج عنها العديد من الآثار كالشعور بالعجز عن إنجاز المهام وظيفته كما هو مطلوب منه، بالإضافة إلى شعوره باللامعيارية والامعنى وعدم التقدير والاعتراب عن الذات ويفضل الانعزال عن جميع زملائه داخل المؤسسة، وأحيانا يتعدى الأمر ذلك بانتهاجه سلوك معادي ضدهم، إن لم تتدارك المؤسسة مثل هذه المظاهر؛

2. عبء وغموض الدور الوظيفي: عبء العمل ويقصد به تحمل الفرد أعباء إضافية لا صلة

لها بوظيفته تكون سببا في شعوره بضغوط العمل واستغلال غير عادل لمجهوداته في مهام لا صلة لها بوظيفته، أو تقليص حجم مهامه إلى درجة أن يفقد العمل قيمته؛

أما غموض الدور الوظيفي فهو عدم توفيق المؤسسة في إعداد بطاقة فنية للوظيفة التي سيشغلها الفرد، حيث تتميز بعدم دقة ووضوح المهام والواجبات أو تداخلها مع مهام وظائف أخرى، إضافة إلى غموض حدود المسؤولية والسلطة التي تترتب على العامل وفق هذه الوظيفة؛

3. الشعور بالعجز واللامعنى: هو الحالة التي يشعر فيها الفرد العامل بالضعف وعدم القدرة

على التحكم في مجريات عمله أو إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهه، لدرجة أن يفقد القدرة على إنجاز المهام المكلف بها، ويستصعب الأمر على نفسه فيصيبه الإحباط، أما اللامعنى فهو يتمثل في فقدان الوظيفة لجوهرها بسبب تقليص مهامها لدرجة أن يشعر العامل بالملل والروتينية وبعدم وجود معنى لما يقوم بإنجازه من مهام التي فقدت أهميتها في المؤسسة؛

4. العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات: والعزلة الاجتماعية في المؤسسة هي أن ينفصل

ويعزل العامل نفسه عن زملائه، ولا يشارك معهم في إنجاز المهام، وحتى في التجمعات التي تقوم بها المؤسسة، وكل ذلك بسبب الهواجس التي تمتلكه كشعوره أنه منبوذ بينهم أو لفقدانه الثقة في الجميع حتى في نفسه، والاعتراب عن الذات هو عبارة عن التناقض الذي يحدث بين السلوك والموضوع، حيث يصبح العامل غير قادر على إدراك مهاراته وقدراته الذاتية، بسبب استغلاله من طرف صاحب العمل واعتراب ما يقوم بأدائه فهو لا يحقق ذاته وطموحه؛

5. فقدان الأمن الوظيفي: ويعرف على أنه الشعور الذي يمتلك الفرد العامل بفقدان

الاستقرار الوظيفي إما بسبب تهديده بفقدان وظيفته (خاصة الوظائف المؤقتة) في أي وقت نظرا لظروف المؤسسة التي يعمل فيها أو لأسباب أخرى كشعوره بعدم الراحة بتواجده بالعمل وعدم تقدير

مجهوداته، وقلة فرص الترقية وعدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات أو أن هناك تمييز بين العمال ما ينتج عنه توتر في علاقات العمل بين الأفراد أو بين العامل ومشرفه الرئيسي، أو شعوره بأن الأجر الذي يتقاضاه لا يوفر له مكانة اجتماعية لائقة فيضطر للبحث عن عمل آخر؛

**6. فقدان الاستقرار الوظيفي:** إذن يمكن القول أن الاستقرار الوظيفي هو شعور العامل بالخوف الدائم على مستقبله الوظيفي وعدم استقراره بالمؤسسة، وتعرضه لتهديد الدائم، مما ينتج عنه التسبب والاحتجاج وعدم الرضا وغيرها من المظاهر السلبية التي تضر بالعامل والمؤسسة، لأن العامل مضطر للبحث عن عمل آخر قبل أن يتم التخلي عنه؛

**7. عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات:** وتتمثل في جميع العوامل الخارجية التي لا يتم توزيعها بشكل عادل بين العمال، سواء كانت مزايا معنوية، كشح في التعويضات جراء القيام بأعمال إضافية، أو عدم تقديم عبارات التقدير والشكر على إنجاز المهام في وقتها، أو شعوره بعدم الموازنة بين الأجر الذي يتلقاه مقابل الجهد الذي يبذله أثناء أداء وظيفية ولا يوفر له العيش الكريم، وصرف الحوافز والترقيات لمن لا يستحقها؛

**8. توتر علاقات العمل:** وتتمثل في النزاعات الداخلية وتوتر الذي يشوب العلاقة بين العامل ورئيسه المباشر أو بين العامل وزملائه، بسبب عدة اعتبارات من بينها التحيز والمحسوبية في توزيع المعلومات، وفقدان الثقة في المشرفين، والشعور بالتهميش وتغييب دور العامل وتحطيم معنوياته خاصة إن كان يتمتع بمهارات وقدرات عالية، مما يتسبب في انخفاض مستوى الالتزام والأداء وروح التعاون والمثابرة داخل المؤسسة؛

**9. الأداء الوظيفي:** هو عبارة عن الجهود والسلوكيات التي ينتهجها العامل في المؤسسة بغية إنجاز المهام المطلوبة منه على أحسن وجه وفي الوقت المحدد وبدقة كما هو مطلوب منه، مستغلا خبراته ومهاراته وقدراته أثناء تواجده في المؤسسة والسهر على تحسين مهاراته وتطويرها من خلال

الاستجابة للدورات التدريبية التي تفرضها عليه المؤسسة أو التطوع لحضور تكوينات خارجها وهو ما يعرف بالتعلم الذاتي، إضافة إلى مدى إدراكه لدوره الوظيفي من خلال تنمية الرقابة الذاتية واحترام جميع اللوائح والقوانين التنظيمية الداخلية التي تقرها إدارة المؤسسة وحتى الخارجية؛

10. **إنجاز المهام:** ويقصد به كل فعل ونشاط يقوم به الفرد العامل سواء فكري أو جسدي أثناء مزاوله عمله داخل المؤسسة، أو أثناء القيام بالوظائف الإدارية بأنواعها، يؤدي إلى رفع كفاءة أدائه ويعزز فاعليته داخل المؤسسة ما ينعكس ايجابا على أدائها ككل؛

11. **القدرات والمهارات:** القدرات هي تلك الخاصة او السمات الفطرية أو المكتسبة والتي تسمح للفرد القيام بفعل مادي أو ذهني، في حين المهارات فهي الجدارة في أداء المهام الموكلة إليه، كما تشير المهارات الوظيفية إلى المواقف والسلوكيات وغيرها من القدرات الفنية التي تمكن الفرد من أداء أعماله اليومية؛

12. **إدراك الدور الوظيفي:** يقصد به مدى إلمام الفرد بجميع مسؤوليات وصلاحيات الوظيفة التي يزاولها، وإلمامه بجميع الأنشطة والمهام الواجب عليه أدائها، والسلوكيات اللازم انتهاجها للقيام بذلك، إضافة إلى تحليه بالرقابة الذاتية أثناء تواجده بالمؤسسة وتطبيق جميع الأوامر واللوائح القانونية التي تسنها الإدارة.

# الفصل الأول

### تمهيد:

رغم التطورات والتغيرات التي شهدتها المؤسسات في شتى مجالاتها، إلا أنها لا تزال تعاني العديد من الظواهر التي تؤرق سير مجرياتها وتحقيق أهدافها بصفة عامة وتؤثر على أداء عمالها بصفة خاصة، ومن أهم هذه الظواهر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي والتي تواجهه في مكان عمله، وتكون بمثابة عائق في أداء مهامه وواجباته الوظيفية، وبعض الأحيان تتعدى إلى زعزعة علاقات العمل بين العاملين وانعدام الثقة بينهم وتشوب نوع من المناوشات والصراعات الداخلية، وتوتر العلاقة بين العامل ومشرفه المباشر مما يجعله يشعر بعدم الاستقرار، أو تتسبب له في أمراض نفسية وجسدية تتفاوت حدتها وخطورتها من فرد لآخر حسب تركيبته الشخصية، وقد تنعكس على حياته الشخصية والأسرية.

لذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري لكل من الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي بالترتيب، من خلال ذكر أهم المفاهيم التي تناولت كل من المصطلحين مروراً إلى النظريات المفسر لهما وأهم العوامل والأسباب التي تزيد من حدتهم، والآثار المترتبة عليهم، وفي الأخير سيتم ذكر مجموعة من الحلول للحد منها، وللإلمام بجميع هذه العناصر تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

#### المبحث الأول: ماهية الاغتراب

#### المبحث الثاني: ماهية الاغتراب الوظيفي

#### المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي للأمن الوظيفي

#### المبحث الرابع: فقدان الأمن الوظيفي

### المبحث الأول: ماهية الاغتراب

يعتبر هذا المبحث مدخل مفاهيمي إلى الاغتراب والذي لم يتفق المفكرين حول مفهوم مناسب له، نظرا لاختلاف تخصصاتهم ووجهة نظرهم، فقد أخذ هذا الموضوع العديد من المنحنيات في العلوم الاجتماعية والنفسية وحتى الإدارية، لذا سنحاول التطرق لأهم العناصر التي تخدم البحث ككل من تعاريف وأهميته وخاصة المقاربات النظرية التي تناولته حسب أبرز المفكرين.

### المطلب الأول: تعريف الاغتراب

قبل التطرق إلى التعريف الاغتراب الوظيفي كان يجب أولا المرور بالتعريف اللغوي وأصل مصطلح الاغتراب حتى يتسنى لنا إعطاء تعريف إجرائي شامل.

### أولا التعريف اللغوي:

لفظ الاغتراب في اللغة العربية حسب معجم الرائد يقال اغترب اغترابا أي تزوج في غير الأقارب أو احتد ونشط<sup>1</sup>، أما في معجم متن اللغة اغترب تغرب تعني نزح عن وطنه<sup>2</sup>، وبمعنى أدق الاغتراب أو الغربة نقول تغرب واغترب بمعنى هو غريب وغربٌ بضمّتين والجمع (الغرباء) أي البعيد، والتغريب يعني النفي عن البلاد.<sup>3</sup> والاضغراب يختلف عن الغربة مع تاء التأنيث المربوطة آخره في مكان العمل، فالأول قد يكون اغتراب ذهني مع تواجد الجسد في المؤسسة أما الغربة فهي النزوح من الوطن والعيش في بلاد أجنبية.

أما في اللغة الإنجليزية فيقال "Alienation"، وباللغة الفرنسية "Aliénation"، وباللغة الألمانية يقال "Enfremdung"، فكل من المصطلح الفرنسي والإنجليزي تم اشتقاقهما من مصطلح اللاتيني "Alienare" ويعني التنازل على حق الملكية أو الابتعاد، وهو بدوره تم اشتقاقه من مصطلح

<sup>1</sup> مسعود جبران، الرائد، ط7، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1992، ص96.

<sup>2</sup> مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، قاموس المحيط، ط8، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 2005، ص119.

<sup>3</sup> محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، ب ط، مكتبة لبنان، لبنان، 1986، ص 197.

## الفصل الأول: .....الاختراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي

"Alienus" أي الانتماء إلى شخص آخر والتعلق به، وحسب ريتشارد شاخت للمصطلح اللاتيني "Alienare" العديد من التفرعات والدلالات كالآتي:<sup>1</sup>

- **المعنى القانوني:** ويدل المصطلح اللاتيني "Alienare" في الميدان القانون التنازل على حق ملكية عقد إبرام الصفقة أو أي معاملة أخرى وانتقال ملكيته إلى شخص آخر<sup>2</sup>، وهذه العملية تتم اختياريًا أي للفرد حرية التنازل أو إجباريًا، فأول من استخدم هذا المصطلح في العصر الحديث "هوجو جروتوريوس"<sup>\*</sup> "Grotius H"، واستخدم أيضًا في السلطة السياسية فهي تنتقل من شخص إلى آخر، وحتى المصطلح الإنجليزي "Alienation" يدل على قابلية الأشياء والممتلكات وحتى البشر للبيع والتنازل، وهذا ما يعني أن الإنسان مجرد سلعة قابل للبيع والتنازل.<sup>3</sup>

إذن الاغتراب حسب المفهوم القانوني هو التنازل على الممتلكات والصفقات وجميع المعاملات وحتى الإنسان الذي اعتبر سلعة اختياريًا أو إجباريًا، وانتقالها لشخص آخر.

كما تم التطرق للاغتراب من الناحية اللغوية اجتماعيًا وسيكولوجيًا وحتى دينيًا، والتي سيتم ذكرها على النحو التالي:<sup>4</sup>

- **المعنى الاجتماعي:** ويقصد بمصطلح "Alienare" الانفصال بين الأشخاص، وحدوث خصام بين العاملين داخل العمل، وقد تصل حدته إلى درجة الكره، وبمعنى آخر حدوث شقاق بين طرفين أو أكثر داخل المؤسسة قد تكون ربطت بينهم سابقًا علاقة ودية وذلك لعدة أسباب مختلفة.

- **المعنى السيكولوجي:** ويقصد باللفظ الإنجليزي "Alienatio" حالة فقدان الوعي، وبمعنى أدق القصور في القوى العقلية أو الحواس لدى الفرد، نتيجة لصدمة قوية يتعرض لها، أو نوبات

<sup>1</sup> لزه مساعديّة، نظرية الاغتراب من المنظور العربي والغربي، ب ط، دار الخلدونية، الجزائر، 2013، ص 11  
<sup>2</sup> جيل فيريول، ترجمة أنسام محمد الأسعد، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ط 1، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2011، ص 29.  
<sup>3</sup> لزه مساعديّة، مرجع سبق ذكره، ص 12.  
<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص ص 13-15، بتصرف.

\* **هوجو جروتوريوس:** ولد في 10 أبريل 1583 بمدينة دلفت هولندا وتوفي سنة 1645، أطلق عليه لقب أبو القانون الدولي، فقد أسس القانون الدولي اعتمادًا على الحق الطبيعي ولديه العديد من المؤلفات في القانون، للمزيد من المعلومات أنظر

<https://www.britannica.com/biography/Hugo-Grotius>

الصريح، لذا يمكن القول أن الإنسان المغترب في هذا المفهوم هو من يعجز على استعمال عقله أو حواسه، وأشد أنواع الاغتراب هو الاختلال العقلي وهذا ما أكده إيريك فروم أن الاغتراب في القدم قد تم الاستعانة به للدلالة على المجنون.

- **المعنى الديني:** ويقصد بالاغتراب من الناحية الشرعية لدى الفلاسفة الغربيين انفصال الإنسان عن ربه وارتكاب المعاصي والأخطاء، وقد تم ذكره في الكتاب المقدس في الترجمات والشروح اللاتينية، والنصوص التي تتحدث عن فكرة الخطيئة. ومثال على ذلك المفكر "شاخ" و"كالفن" و"فريدريش مولر" فقد كانت لهم نفس الوجهة فيما يخص الكلمة اللاتينية "alienatio" والتي تعني حسب ترجمتهم للإنجيل الانقطاع عن الله، والسقوط من النعمة الالهية في الخطيئة والذنوب.

أما في القرآن الكريم فلم ترد كمصطلح "الغربة" بحد ذاتها فيه، إلا أنه يمكن القول قد تم التعبير عنها في قصة خلق آدم وهبوطه من الجنة إلى الأرض حيث قال الله تعالى: ﴿قُلْنَا اهْبِطُوا مِنْهَا جَمِيعًا فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنْ تَبِعَ هُدَايَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ﴾ سورة البقرة، الآية 38. وهي الفكرة التي أكدها ابن العربي (1165-1240) بإطلاق كلمة "الغربة" وفعل "الاغتراب" محددًا لفعل الخلق والهبوط، وقال عليها أيضا في "الفتوحات المكية": «إن أول غربة اغتربناها وجودا حسيا عن وطننا وغربتنا عن وطن القبضة عند الإشهاد بالربوبية الله علينا، ثم عمرنا بطون الأمهات، فكانت الأرحام وطننا، فاغتربنا عنها بالولادة»<sup>1</sup>. ولقد حدد الإسلام ثلاثة أنواع من الاغتراب من خلال التمييز بين ثلاثة درجات متفاوتة للمسلمين، أول درجة خصصت للعلماء والثانية للمؤمنين أما الثالثة فهي درجة المسلمين، حيث قال الله تعالى: ﴿قَالَتِ الْأَعْرَابُ آمَنَّا قُلْ لَمْ تُؤْمِنُوا وَلَكِنْ قُولُوا أَسْلَمْنَا...﴾ سورة الحجرات، الآية 14، وقال أيضا: ﴿شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ﴾ سورة آل عمران، الآية 18، ولم تأتي هذه التقسيمات من عدم فالإسلام يكون إقرارا باللسان وعملا بالجوارح، أما الإيمان فهو تصديق بالحس الباطن فنحن

<sup>1</sup> محمود رجب، الاغتراب "سيرة مصطلح"، ط3، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1988، ص ص 39-40.

## الفصل الأول:.....الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي

نؤمن بالله ونؤمن بالرسول والملائكة والكتب السماوية، أما العلم فهو أسمى درجة ويفوق الإسلام والإيمان بكونه إعمالاً للفكر والنظر، وتتمثل الأنواع الثلاثة للاغتراب هنا في ما يلي:<sup>1</sup>

- اغتراب المسلم بين الناس؛

- اغتراب المؤمن بين المسلمين؛

- اغتراب العالم بين المؤمنين.

وقد عرف عبد الله بن مُجَدُّ الهروي الأنصاري الاغتراب بأنه: "أمر يشار به إلى الانفراد على الأكفاء"، ويقصد بها أن كل فرد يتصف بصفة تميزه عن غيره في مجتمعه لذا يعتبر غريباً بينهم.

خلاصة القول نلاحظ أن جميع المعاني اللغوية لمصطلح الاغتراب سواء الاجتماعية أو السيكولوجية والقانونية وحتى الدينية كلها اجتمعت حول معنى واحد وهو انفصال الفرد عن ممتلكاته أو نفسه أو عقله وحتى عن الله بارتكابه المعاصي، وفي العمل انفصاله عن زملائه وعن ذاته بالمؤسسة.

### ثانياً: التعريف الاصطلاحي للاغتراب

نظراً لتعدد معاني مصطلح الاغتراب فقد تطرق له العديد من العلماء والمفكرين، وفيما يلي أهم ما جاء به أشهرهم كما يلي:<sup>2</sup>

عرفه جيمس دريفر\* (James Drever -1953): " نمط من الإدراك الخاطئ حيث تبدو المواقف والأشخاص المألوفة كما لو كانوا غير مألوفين أو غرباء".

<sup>1</sup> فريد أمعضشو، الاغتراب في الشعر الإسلامي المعاصر، ط1، شبكة الألوكة للنشر الالكتروني، 2015، ص11. موجود على الموقع: [https://www.alukah.net/literature\\_language/0/89575-المعاصر-الإسلامي-الشعر-الاجتراب-في-1/pdf](https://www.alukah.net/literature_language/0/89575-المعاصر-الإسلامي-الشعر-الاجتراب-في-1/pdf)

<sup>2</sup> عبد الحميد محمد الشاذلي، الاغتراب النفسي لدى الشباب الجامعي، ط1، مجموعة اجيال لخدمات التسويق والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص16.

\* جيمس دريفر: من اصل اسكتلندي ولد سنة 1873 في جزيرة شابينساي، أوركني باسكتلندا، متحصل على شهادة ماجستير في الآداب، وهو خبير في علم النفس التجريبي، شغل منصب رئيس الجمعية البريطانية لعلم النفس سنة 1926، ورئيساً للمؤتمر الدولي الثاني عشر لعلم النفس سنة 1948، من أهم مؤلفاته علم النفس الصناعة، معجم علم النفس

أما أنا انجلش وهوراس انجلش (Horace English et Ana English -1958): قد قالوا أنه انقطاع الصلة والعلاقة عندما يكون الفرد في حاجة إليها.

ويعرفه كنستون (1968) على "أن الأفراد المغتربين يشعرون بعدم الثقة بأنفسهم فحسب بل أيضا بالطبيعة الإنسانية وأن رفضهم يتسم بالعنف والمرارة بأنفسهم، ويصفون أنفسهم بأنهم غير مقبولين اجتماعيا ويشعرون بالاضطراب والاكتئاب والعنف والعصابية والعدوانية تجاه أنفسهم وتجاه الآخرين.

وحسب ولمان (wolman -1968) يتضمن الاغتراب:

- الابتعاد وقطع العلاقات أو الصلات القريبة؛

- تمزق الإحساس بالانتماء إلى الجماعة الكبيرة وزيادة الفجوة بين فئات الجامعة الواحدة.

أما كل من سارتر وماكس فيدهبان في نفس السياق حيث<sup>1</sup>:

يذهب سارتر (Sarter - 1976) إلى أن الاغتراب ظاهرة اجتماعية ذات جذور تاريخية وواقعية حيث تدخل القوى المنتجة في صراع مع علاقات الإنتاج وأصبح عامل الأخلاق مغتربا ولم يعد الإنسان يتعرف على نفسه في إنتاجه وبدا له عمله كقوة معادية.

وفي نفس المعنى يذهب كارل ماركس (Marx -1977) إلى أن الإنسان المغترب في العمل لا يفقد نفسه فقط بل يفقد نفسه بوصفه موجودا نوعيا له خصائص النوع الإنساني وهو إذ يغترب عن وجوده النوعي فإنما يغترب عن زملائه في الإنسانية ومن ثم يفقد تلقائيته ومعها مرح الحياة أي يفقد وجوده الحيوي ولا يشعر بهويته بل باستئصالها وبتشيئه وبأنه يمضي في الحياة على نحو لا إنساني.

<sup>1</sup> صلاح الدين أحمد الجماعي، الاغتراب النفسي الاجتماعي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 48.

وعرفه John Paul الاغتراب " بأنه فقدان المعنى الحقيقي للحياة، يحدث في الأنشطة الاقتصادية عندما يتم استغلال الأفراد كأداة لتحقيق أهداف معينة بأي وسيلة، حتى وإن كان من خلالها يتم انكار كرامة الانسان".<sup>1</sup>

ويعرفه الشتا (1989) على أنه خاصية سيكولوجية للفرد يتمثل في الشعور بفقدان السيطرة وعدم القدرة على التأثير في الحوادث كما يتضمن أيضاً الشعور بعدم فهم الحوادث والمواقف التي يكون الفرد مولجاً فيها. فالتفاوت بين الأهداف الفردية والمعايير المجارية لهذه الأهداف يشير للجانب الموضوعي للاغتراب من حيث أن الجانب الذاتي يشير لشعور الفرد بتصدع اتصاله بالمجتمع.<sup>2</sup>

إذن يمكن القول أن الاغتراب يقصد به الانفصال عن المجتمع والزملاء داخل العمل وحتى عن ما يقوم به من أعمال داخل المؤسسة سواء كانت وظيفة إنتاجية أو خدمية فهو متحكم فيه من قبل غيره ولا يملك حق التصرف فيما ينتجه. لذا يمتلكه الشعور بالعجز والعزلة الاجتماعية ولا معنى لما يقوم به من أعمال.

ولو نعود للتعريف السابقة سنجد أن:

- الاغتراب من الناحية التعريف الشرعي في كتاب الله هو اغتراب إيجابي، المغزى من ورائه التقرب من الله والابتعاد عن المعاصي، وانتهاج السلوكيات الإيجابية والابتعاد عن الفسق؛
- أما من الناحية الاجتماعية وخاصة لدى كارل ماركس يعتبر الاغتراب ظاهرة سلبية مرضية تصيب الفرد بالمؤسسة، ويتسبب له في العديد من العقد النفسية وعدم القدرة على التحكم في ذاته، فقد تم ربطه بالمجتمع الرأسمالي؛

<sup>1</sup> Tablan, Ferdinand, Human **Alienation and Fulfillment in Work: Insights from the Catholic Social Teachings**, Journal of Religion and Business, vol 3, iss1, 2013, p3.

<sup>2</sup> عبد الحق بركات، مستوى الاغتراب النفسى لدى عينة من الطلبة المغتربين بجامعة المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد1، 2016، ص3

- الاغتراب من الناحية السيكلوجية، هو عبارة عن مرض نفسي يصيب الإنسان بسبب تعرضه لأزمات قوية تفقده عقله.

### المطلب الثاني: التأصيل النظري لتطور مفهوم الاغتراب حسب المؤرخين

ويندرج تحت هذا المطلب التأصيل النظري للاغتراب بداية الفترة الهيكلية ثم لدى كارل ماركس الذي ربطه بالمجتمع الرأسمالي، ولدى ايريك فروم الذي تناوله من الناحية النفسية، وأخيرا الاغتراب لدى دوركهيم والذي تناوله من ناحية اللامعيارية على النحو التالي:

#### أولا: الاغتراب عند هيجل (Hegel - 1800-1790)

قد وضع المفهوم الالماني للاغتراب (Entfremdung) في كتابه ( Phenomenology of mind-1807) على أنه الحالة التي يشعر فيها الفرد بالعجز وعدم قدرته في السيطرة على مكوناته وممتلكاته ومنتجاته، ويسيطر عليها من قبل غيره، وبالتالي فقدان القدرة على تقرير مصيره وتحقيق ذاته وطموحاته وفقدان حريته، كما أكد أن الفرد يكون مغتربا كلما زادت الفجوة بينه وبين مؤسسته والعالم. فمن خلال ما ذكر يلاحظ أن هيجل ركز في تعريفه للاغتراب على الجانب الفلسفي وعلاقات داخل المجتمع وانفصال الفرد على الآخرين ونفوره منهم، وأشار إلى الاغتراب عن الذات الذي ينشأ نتيجة انفصال الفرد عن نفسه.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن نظرة هيجل للاغتراب تتمحور في قضيتين أساسيتين وهما (الحرية والاغتراب)، فالحرية يقصد بها أن يمتلك الفرد ذاته امتلاكا تاما دون أن يتدخل فيها طرف خارجي، وهي عكس الاغتراب الذي يعني انفصال الفرد عن ذاته وأفعاله وحتى عن الآخرين حيث يصبح كل ما ذكر غريبا عنه، ليجد نفسه قد وقع في العبودية، حيث جاءت دراسته كنقد لكل من الديانة اليهودية والمسيحية باعتبارهما سببا في تغريب الإنسان عن ذاته، عكس الديانة اليونانية الذي يعتبره دين المواطنين الأحرار. كما قدم في الفترة ما بين (1802-1804) محاضرات " الاغتراب في فلسفة الواقع " تحدث

<sup>1</sup> خالد منصر، تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة واغتراب الشباب، ط1، دار الكتاب الجامعي، لبنان، 2016، ص 83.

فيها عن اغتراب العمل بجانبه الإيجابي والسلبي، حيث قال أن العمل يساعد الفرد في التغلب على الاغتراب بنوعيه الموضوعي والذاتي، فهو من المؤثرات الخارجية التي تشكل جزء من ذاته الإنسانية. ولكن إن تعلق الأمر بالعمل الكلي المجرّد يلاحظ أنه يقترب من الفكرة الماركسية، فحسب ملاحظاته العمل المجرّد لا يمكنه تنمية ذات وقدرات العامل باعتباره عبدا للميكنة التي يعمل بها، حيث أن الآلة ذات فائدة للمؤسسة تقلل من الجهد والوقت وتحسن مستوى وكمية الإنتاج، أما فيما يخص الفرد فهي تقلل من قيمة عمله ويصبح تابع لها تسلبه ذاته<sup>1</sup>.

كما حاول أيضا طرح موضوع الاغتراب في "ظاهريات الروح" سنة (1807)، حيث اهتم هنا "بالتطور الباطني في تاريخ الإنسانية"، من خلال تقديم تصور عام حول تطورات تاريخية معينة بداية من الدولة اليونانية القديمة إلى غاية الثورة الفرنسية وما تلاها من رعب وإرهاب، وقد استخلص من هذا الطرح ثلاثة مراحل لتطور الروح كالتالي:<sup>2</sup>

1. **مرحلة الاندماج:** حيث يندمج في هذه المرحلة الفرد مع مجتمعه وثقافته اندمجا كليا غير قائم على الوعي والتأمل؛

2. **مرحلة الانفصال:** في هذه المرحلة ينفصل فيها الفرد عن مجتمعه باعتباره شخصية مستقلة بذاته ومنفردة؛

3. **مرحلة الروح الثلاثة:** هي مرحلة تتسم بعدم فقدان الفرد لاستقلاله وما يميزها تشكل ثلاثة أشكال للروح وهي: الروح المباشرة، روح المغترّب عن ذاته، روح المتيقن من ذاته.

وليُعبّر هيجل بدقة على المراحل التي تمر بها الروح كما ذكر سابقا استعمل المصطلح الألماني "Entausserung" التي تعني الاغتراب الإيجابي الذي يرتبط بالثقافة لأنها تعبر عن غربة الذات المباشرة في البعد الأخلاقي، فهذه الأخير يمثل الإرادة الذاتية والكلية، بينما الثقافة تعبر عن انفصال

<sup>1</sup> إريك فروم، الإنسان المغترّب، ترجمة: حسن حمادة، ب ط، مكتبة دار الكلمة، القاهرة، مصر، 2004، ص ص 79-85.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 85. بتصرف

الروح وانقسامها، لذا تعتبر الثقافة بهذا المعنى نقطة جدل لدى هيجل، فاغتراب الروح يبدأ عندما تفقد الذات يقينها المباشر بذاتها ووجودها، فتسعى لتحقيق كذات كلية، فالثقافة في هذا الصياغ هي نوع من أنواع " تربية الذات لترتفع للرتبة الكلية لدرجة أن هذا الارتفاع يشعرها بالغبرة في هذا العالم".<sup>1</sup>

يلاحظ أن هيجل قد ركز على العوامل الشخصية بدرجة كبيرة أكثر من بقية العوامل الخارجية التي تكون سببا في شعور الفرد بالاغتراب، وقد حدد هذه الظاهرة في بعدين هما: البعد الأول تمثل في الاستسلام للعوامل الداخلية للفرد التي تتحكم في تصرفاته ليصبح عبدا لها وتلغي شخصيته؛ أما البعد الثاني فتمثل في الانفصال عن بقية العوامل الخارجية.

### ثانيا: الاغتراب عند كارل ماركس (Karl Marx-1881-1818):

يمكن القول أن ماركس هو أول مفكر تناول الاغتراب كظاهرة اجتماعية، فقد تميزت دراسته بتحديد ثلاثة أبعاد محددة للاغتراب في أعماله (البعد الفلسفي التاريخي، والبعد النظري، والبعد التجريبي)، وقد خلص ماركس في مخطوطاته لعام 1844 أربعة أبعاد تؤكد أن الفرد مغترب، وهي:<sup>2</sup>

1. اغتراب العامل عن عمله: وهو ما أكده في المجتمعات الرأسمالية، إذ يلاحظ أن العامل يغترب في هذه المرحلة في نوعية علاقته بعمله بالذات، فهو لا يختبر في عمله أي اكتفاء ذاتي، وأي إبداع أو نمو، إنه في عمله، كما يقول ماركس، لا يؤكد على ذاته بل يتنكر لها ولا يشعر بالرضا بل بالتعاسة، لأنه مجبر على العمل فهو ليس من اختياره، من أجل سد حاجاته اليومية، والحرية التي يتمتع بها تتمثل فقط في وظائفه الجسدية المتمثل في الأكل، والشرب، والتناسل.

2. اغتراب العامل عن الطبيعة: دائما الأمر يتمحور بالمجتمع الرأسمالي أين اغترب الفرد على الطبيعة نفسها والتي هو جزء منها، وهي جزء منه ومن الوعي الإنساني، ففي هذا المجتمع اغترب

<sup>1</sup> إيريك فروم، ترجمة: حسن حمادة، مرجع سبق ذكره، ص 86-89.  
<sup>2</sup> حليم بركات، الاغتراب في الثقافة العربية (مناهات الانسان بين الحلم والواقع)، ط1، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2006، بتصرف ص40. بتصرف

الإنسان عن الطبيعة بتحويلها لوسيلة لسد حاجاته المادية مثل العمل، فتصبح حياته وسيلة للعيش ولبقائه الجسدي، وبصيغة أخرى يتجلى الاغتراب عن الطبيعة باستغلالها بشكل دائم بدل من أن يغتني من خلال إقامة علاقة إيجابية متبادلة معها.

**3. اغتراب العامل في علاقات الإنتاج:** حيث يغترب عن بقية زملائه وينعزل عنهم، لأنه يعمل لغيره ويخضع لسيطرته، ويمكن تجسيد كل من اغتراب الفرد عن ذاته وطبيعته ونفسه في علاقة الاضطهاد والتسلط والاستغلال من الآخرين في أرض الواقع، إضافة إلى الملكية الخاصة وطبيعة توزيع العمل في النظام الرأسمالي الذي يعزل الأفراد عن بعضهم، حيث لا يوجد ترابط اجتماعي بينهم خارج العمل وحتى داخله، غرباء عن بعضهم وما يجمعهم هو العمل فقط والسلع التي يتبادلونها، بل يصبح الفرد نفسه سلعة قابلة للتبادل في الأسواق.

**4. اغتراب العامل عن منتجات عمله:** حيث يقول ماركس هنا: "لا يعني اغتراب العمل في ناتجه أن عمله قد أصبح موضوعا ووجودا خارجيا فقط، لكنه يعني أنه يوجد خارجه مستقلا عنه كشيء غريب بالنسبة له، إنه يصبح قوة بذاتها تواجهه، كما يعني أن الحياة التي منحها للموضوع تواجهه كشيء غريب"، فالنتائج في نهاية الامر هو نشاط خارجي الذي يكون ايضا مغتربا، حيث يتمحور اغتراب العمل في نظر ماركس في حقيقتين: الأولى هي "أن العمل يكون خارجيا بالنسبة للعامل، أي لا ينتمي إلى وجوده الجوهرى، ومن ثم فهو لا يحقق ذاته في عمله وإنما ينفئها..."، وهو هنا يقوم بتدمير فكره وجسده بدلا من تنميتها وتطويرها، لأنه فقد شعوره كإنسان وهو مجبر على العمل لإشباع الحاجات الخارجية بدلا من إشباع الحاجات الإنسانية، وقد أكد ذلك في كتابه "رأس المال" أين أشار أن النظام الرأسمالي الحديث يتجه نحو استغلال الأفراد في رفع مستوى الإنتاجية من خلال التحكم في أجورهم بطرق غير شرعية، أما الحقيقة الثانية فهي تتعلق بعمل الفرد الذي يؤديه لشخص آخر وليس لنفسه، ولا ينتمي له.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ايريك فروم، ترجمة حسن حمادة، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-93. بتصرف

ومن خلال ما سبق يمكن وضع مقارنة بين نظرة هيغل وماركس للاغتراب كالتالي:<sup>1</sup>

- موقف هيغل من الاغتراب تقريبا كان نظري عكس ماركس والذي كان موقفه عملي أخلاقي بدرجة أولى باعتقاده أن الاغتراب موقف شاذ يتوجب أن يتم انقاذ الفرد منه، ومن هذا الاختلاف يظهر أن جوهر الإنسان لدى هيغل يتحدد من خلال مجموعة من المراحل التاريخية للاغتراب التي مر بها الفرد في حياته، أما ماركس فيرى أن جوهر الإنسان مستقل عن الاغتراب فهو عبارة عن مجموعة من العلاقات الاجتماعية التي يصنعها الفرد بنفسه في حياته.

- كان تقييم هيغل للاغتراب من موقع المعرفة المطلقة إيجابيا، عكس ماركس الذي يقيمه من الناحية العملية الاخلاقية سلبيا فهو موقف يغترب فيه الفرد عن ذاته لذا يجب محاربتة والقضاء عليه؛

- الاغتراب لدى هيغل هو الخروج عن الذات وأداة لإغنائها، فيما ماركس ربطه بالعمل المأجور وموضعه منه، فحسب رأيه يعتبر الفرد عبدا لما ينتجه لذا يمتلكه شعور الاغتراب مما أنتجته يده وقد يزداد هذا الشعور حدة حسب ظروف العمل التي يعمل بها، وهو بهذا الطرح قد غير الاغتراب من ظاهرة فلسفية ميتافيزيقية المتوافقة مع نظرة هيغل إلى ظاهرة تاريخية لها أصولها تنتسب إلى المجتمع والعلاقات الاجتماعية والنتائج النظرية.

### ثالثا: الاغتراب عند اريك فروم - Erich Fromm - (1903-1837)

يعد ما كتبه إريك فروم من أكثر البحوث دقة وعمقا في موضوع الاغتراب، فضلا عن أنه تناوله من زاوية جديدة، حيث تحدث عنه ضمن نمو وتطور الشخصية (Development Personality)، وهو ينظر إلى الاغتراب على أنه نمط من التجربة يرى الفرد نفسه فيها كما لو كانت غريبة عنه، أو منفصلا عنها، ولهذا استخدم مصطلح " الاغتراب الذاتي أو الاغتراب النفسي) الذي يعني ضعف الصلة أو انعدامها بين الفرد وذاته.

<sup>1</sup> وليام العوطة، مفهوم الاغتراب في الماركسية، ص5، موجود على الموقع: <https://www.academia.edu/38427905>

ويعزو فروم أسباب الاغتراب إلى طبيعة المجتمعات الصناعية وهيمنة التكنولوجيا والقيم والاتجاهات والإيدلوجيات التسلطية. ويذهب إلى أن الاغتراب في المجتمعات الحديثة يكاد يكون شاملا. فالإنسان المعاصر يشعر بأنه منفصل عن ما حوله من الناس والعمل(والنظام الاجتماعي عموما)، ولهذا فهو يبدو متشائما من المستقبل، فإذا سارت الأمور على ما هو عليه فإنه يتوقع أن ينتمي الإنسان حتما إلى مجتمع مختل في توازنه.<sup>1</sup> وتقريبا نظرة فروم كانت متشابهة مع كارل ماركس للاغتراب، فقد تم حصر العوامل المسببة للاغتراب في عوامل خارجية

### رابعا: الاغتراب عند إميل دوركهايم (Emil Durkheim - 1917-1858)

حلل إميل دوركهايم الاغتراب من وجهة نظر ظاهرة (الأنومي\*) أو تحلل المعايير، فهو يعتقد أن سعادة الإنسان لا يمكن تحقيقها بصورة مرضية ما لم تكن حاجاته التي يريد إشباعها متناسبة أو متوازنة مع الوسائل التي يملكها، فإذا كانت الحالة تتطلب أكثر مما يستطيع أن ينال، أو أنها تشبع بطريقة متناقضة لما يحقق قناعته، فإنه يحس بألم وخيبة وإحباط، كما ذكر أن الحضارة الصناعية وتطورها السريع كانت تعاني من مرض فقدان المعايير، حيث ارتكزت دعوته على المجتمع البسيط الذي يعيش وفق نظام معين تخضع فيه مصلحة الفرد لصالح المجموعة، إلا أن التطور الحديث قد قضى على هذه الحياة التي تتسم بالعمل المرضي من أجل الفرد والجماعة، لأن عزلة الإنسان عن روابطه التقليدية وبعده عن التضامن الاجتماعي هي مصدر اغترابه في هذا المجتمع، ويشير دوركهايم إلى أن التصنيع والديمقراطية الجماهيرية والنزعة العلمانية قد أدت إلى النزعة الفردية التي سادت التاريخ الحديث حيث بدأت مظاهرها في اليأس والوحدة وخوف الذات واكتئابها وقلقها الزائد وهي من مظاهر الاغتراب<sup>2</sup>. إذن فسر دوركهايم الاغتراب من ناحية فقدان المعايير أو اللامعيارية أي العيش في وسط خال من النظام والأخلاق وهذا ما فرضته المجتمعات الصناعية وتغلب المصلحة الفردية على الجماعية.

<sup>1</sup> صلاح الدين أحمد الجماعي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>2</sup> خولة دبله، دور التصدع الاسرى المعنوي في ظهور الاغتراب النفسي لدى المراهقين، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص82. بتصرف

\* الأنومي: ويقصد بها أيضا اللامعيارية وتعني عدم الالتزام بالقوانين والنظام والقيم الاخلاقية وانتهاج سلوك غير سوي

### المطلب الثالث: انواع الاغتراب

تعددت أنواع ظاهرة الاغتراب وذلك حسب كل فرد وما يشعر به والظروف المحيطة به، فهناك اغتراب شخصي يفصل بين الفرد وذاته، واغتراب اجتماعي والذي يعزل الفرد عن مجتمعه، وسيتم التطرق لهذا النوعين كالتالي:<sup>1</sup>

#### أولاً: الاغتراب الشخصي

ويقصد به عدم التوازن بين ذات الفرد وسلوكياته اليومية، وبمعنى آخر يمكن القول أنه الشعور الذي ينتج الفرد وينبئه بأن هناك اختلاف بين شخصيته والأفعال التي يقوم بها والتصرفات التي ينتهجها في حياته اليومية، فيصبح مغتربا عن ذاته في عمله بالمؤسسة ويشعر بنقص احتوائها له، ويفقد السيطرة على أعماله ويصبح عاجز على إنجاز مهامه.

ويمكن إرجاع كل هذا إلى سبب خضوع الفرد للعوامل الخارجية التي تؤثر فيه بدون أي مقاومة ويستسلم للأمر الواقع، ويفقد القدرة على التحكم في حياته وليس فقط أداء مهامه الوظيفية وأن كل شيء خارج نطاق تحكمه، وذلك نتيجة إلى طبيعة التكوين النفسي للفرد فيسبب له اختلال التوازن بينه وبين سلوكياته.

#### ثانياً: الاغتراب الاجتماعي

ويقصد به شعور الفرد بالانعزال عن مجتمعه الذي يعيش وسطه سواء الأسرة والأقارب وحتى الأصدقاء، والانعزال عن زملائه في العمل وقطع علاقته معهم، ويعود سبب الاغتراب الاجتماعي داخل المؤسسة إلى اختلاف الأهداف العامة بين الموظفين والإدارة، وعدم توافر المعطيات وتذبذب المعلومات التي تمكن وتسهل على الأفراد من مزاوله أعمالهم الوظيفية.

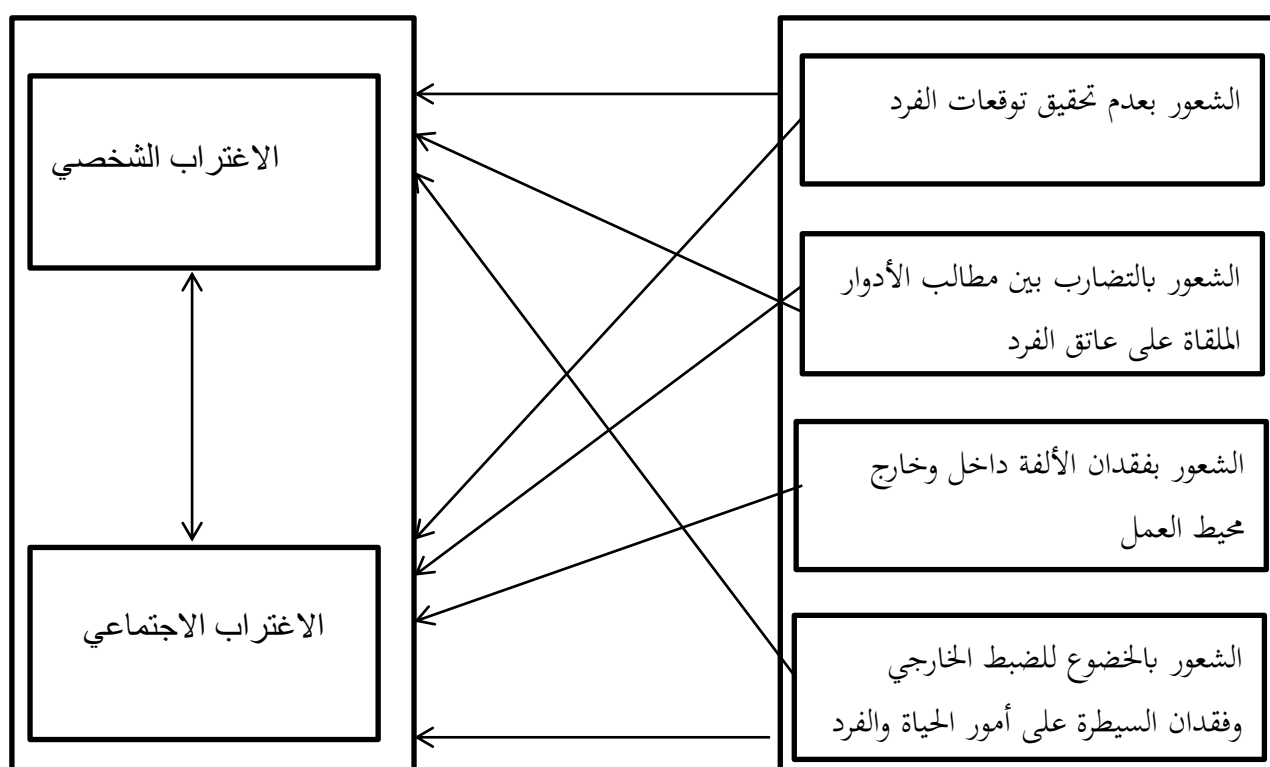
<sup>1</sup> عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ب ط، المكتبة العصرية، المنصورة، العراق، 2007، ص ص 318-317. بتصرف

## الفصل الأول:.....الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي

بالإضافة إلى النمو الاقتصادي ومواكبة التطورات التكنولوجية فأصبح تفكير الأفراد ينحصر على الكميات والأرقام، لدرجة أن الفرد أعتبر رقم من هذه الأرقام وتزعزعت المشاعر والعلاقات الإنسانية في ظل هذه التطورات، واختلت العدالة الاجتماعية وميل كفة الميزان لصالح رأس المال على حساب قوة العمل، ولا يمكن تجاهل الارتفاع المتواصل لمعدلات البطالة وانخفاض معدلات الأجر مع ارتفاع الأسعار المستمر وتدهور المعيشة وبيئة العمل.

وبصفة عامة يمكن تلخيص المتغيرات التي تؤدي إلى شعور الفرد بالاغتراب الشخصي والاعتراب الاجتماعي في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): المتغيرات التي تؤدي إلى ظهور الاغتراب الشخصي والاجتماعي



المصدر: عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ب ط، المكتبة العصرية، المنصورة، العراق، 2007، ص 319.

### ثالثا: الاغتراب السياسي

يعتبر الاغتراب السياسي أحد أكثر المفاهيم شيوعا، وبخاصة استخدامه في العلوم الاجتماعية المعاصرة، كالسياسة وسلوك التصويت في الانتخابات ووضع القرارات السياسية، والاغتراب السياسي مفهوم حديث، يستخدم للإشارة إلى أن كل أنواع الاتجاهات السلبية نحو المجتمع عموما والنظام السياسي بصفة خاصة، فالاغتراب السياسي " هو شعور الإنسان بعدم الرضا أو عدم الارتياح للقيادة السياسية والرغبة في الابتعاد عنها، وعن التوجهات السياسية الحكومية والنظام السياسي بصفة عامة " حيث تبدو مظاهره في العجز السياسي الذي يتضمن أن الفرد المغترب ليست لديه القدرة على إصدار قرارات مؤثرة في المجال السياسي وكذلك تغيب عنه المعايير التي تشكل النظام السياسي، وهو ببساطة شعور الفرد بأنه ليس جزءا من النظام السياسي وأن صانعي القرارات لا يضعون له اعتبارا ولا يحسبون له حسابا ويقصد به كذلك شعور الفرد بالعجز إزاء المشاركة الإيجابية في الانتخابات السياسية المعبرة بصدق عن رأي الجماهير، وكذلك الشعور بالعزلة عن المشاركة الحقيقية الفعالة في صنع القرارات المصيرية المتعلقة بمصالحه، واليأس من المستقبل على اعتبار أن رأيه لا يسمع وإن سمع لا يهتم به ولا يؤخذ به.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منصور بن زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية الانجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات (دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري)، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 36.

### المبحث الثاني: مفهوم الاغتراب الوظيفي

لقد تعددت المداخل التي تناولت الاغتراب الوظيفي لأنه مرتبط بالفرد ويؤثر على حالته النفسية، بسبب العديد من العوامل الداخلية والخارجية وحسب المتغيرات الشخصية للفرد، لذا جاء هذا المبحث لتقديم جملة من المفاهيم التي توضح معناه، وذكر أهم مراحل الاغتراب الوظيفي، ومظاهره، وأخيرا التطرق لأهم الاستراتيجيات التي تساهم في القضاء عليه أو الحد منه.

### المطلب الأول: ماهية الاغتراب الوظيفي

عرف الاغتراب الوظيفي مجموعة من المفاهيم فهناك من تناوله من الجانب النفسي للعامل، وهناك من تطرق له من الناحية الاجتماعية والنظر له كظاهرة تجعل الفرد يغترب عن نفسه ويفقد معاييرها، وسيندرج تحت هذا المطلب أهم التعاريف التي تناولته، إضافة إلى مظاهر الاغتراب الوظيفي والتي تظهر جليتا على الفرد الذي يشعر به.

### أولاً: تعريف الاغتراب الوظيفي Job Alienation

لقد اختلفت التعاريف التي تناولت الاغتراب الوظيفي اصطلاحاً باختلاف المفكرين ووجهاتهم، وسيتم التطرق لأهمها كما يلي:

يعرفه أبو سلطان بأنه شعور العامل بالاغتراب في المؤسسة التي يعمل بها، بسبب سوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين مؤسسته من ناحية الهيكل التنظيمي ومحيط العمل ونمط الإشراف الذي يتبعه المسؤول، بالإضافة إلى العلاقة بينه وبين زملائه في العمل، كل هذه المواقف تجعله يشعر أن هذه المؤسسة غير مهتمة به فينخفض ولائه وانتمائه لها، ويقر أنها مكانا غير مناسباً للبقاء فيها، وكل ذلك ينعكس سلباً على قدراته والتزامه وأدائه الوظيفي.<sup>1</sup> يلاحظ أن هذا التعريف قد تناول الاغتراب الوظيفي من الناحية الاجتماعية ومدى تأثير العلاقات داخل العمل والمحيط المتواجد به الموظف

<sup>1</sup> محمود أحمد أبو سمرة وآخرون، الاغتراب الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعة الفلسطينية "دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل"، مجلة اتحاد العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 34، العدد 2، فلسطين، 2014، ص58.

## الفصل الأول:.....الاختراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي

ومؤسسته، فأحيانا يكون سبب شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي شخصي رغم ملاءمة البيئة التنظيمية للمؤسسة

ويعرفه آخرون على أنه مجموعة من المشاعر السلبية التي تجتاح الفرد نحو عمله، نتيجة لتفاعل العديد من الأسباب والمؤثرات والعوامل وتفاعله معها، كشعوره بعدم الاهتمام به وبأعماله وعدم تقدير جهده وضياعه سدا، الأمر الذي يؤدي إلى إحساسه بعدم تحقيق الإشباع الذاتي.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا على أنه شعور الفرد بعدم انتمائه إلى مؤسسته، وفقدان الرغبة في البقاء بها لأنها لا تخدم طموحاته ولا تقدر مجهوداته ولا تدعم مهاراته وقدراته ولا تنمي مسيرته الوظيفية، لعدة أسباب قد تكون تنظيمية متعلقة بالمؤسسة أو أسباب فردية متعلقة بالفرد بحد ذاته، وكل ذلك ينعكس على المؤسسة والفرد سلبا.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف التي سبقت، برزت مجموعة من العوامل أو الخصائص التي تتميز بها هذه الظاهرة عن بقية الظواهر التي يعاني منها العامل داخل مؤسسته، وسيتم ذكرها كالاتي:<sup>3</sup>

- يعتبر الاغتراب الوظيفي أحد الظواهر الإنسانية التي تعترض الفرد في حياته المهنية في المؤسسة، لذا يمكن القول أن هذه الظاهرة ستكون متواجدة في أي تنظيم، ولكنها تختلف في حدتها وأسباب ومظاهر حدوثها حسب خصائص وظروف كل مؤسسة؛

- ينشأ الاغتراب الوظيفي لدى العامل نتيجة للعلاقة التي تربط بينه وبين المؤسسة التي ينتمي لها، هذا لأن متغيرات هذه العلاقة غير ثابتة وتقوم بينها تأثيرات متبادلة في شبكة معقدة من التفاعلات؛

<sup>1</sup> أحمد جابر حسنين علي، الإحباط الإداري (الأسباب: العلاج)، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 44.  
<sup>2</sup> حسين عموده عبيد، تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي في الاستقرار التنظيمي دراسة تحليلية في معمل الالبسة الجاهزة في النجف الاشرف، مجلة جامعة بابل : العلوم المصرفية و التطبيقية، المجلد 26، العدد10، 2018، ص84.  
<sup>3</sup> عيد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص316-317. بتصريف

- تعددت أسباب شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي داخل مؤسسته، لذا لا يمكن حصر هذه الظاهرة في سبب واحد هذا من جهة، ومن جهة أخرى من الصعب تحديد مصدر كل سبب على حدى فهناك عناصر ذات تأثير مباشر وواضح وبعضها الآخر له تأثير غير مباشر وخفي، بالإضافة إلى اختلاف مدى قدرتها في التأثير على العامل، فالاغتراب كما ذكرنا سابقا يتوقف على مقدار شعور الفرد بعجزه وسليته وانعزاله أمام هذه الأسباب، وهو شيء يختلف من شخص إلى آخر؛

- الاغتراب الوظيفي له أبعاد متعددة حيث يدرك الفرد عوامل ومتغيرات ومؤثرات معينة كمدخلات تتفاعل بداخله وينفعل هو اتجاهها مما ينتج عنها بعض مظاهر الاغتراب الوظيفي كالشعور بالعجز أو بالعزلة الاجتماعية وغيرها؛

- ليس بالضرورة أن يكون الاغتراب سلبي دائما، ففي بعض الأحيان يكون إيجابي يعبر عنه الأفراد من خلال انتهاج مجموعة من السلوكيات المهدف منها الإبداع وتغيير واقعه أو بعض أجزائه حتى يحقق الصورة التي يرغب فيها ويصبح له قيمة وأهمية داخل المؤسسة؛

- أما الاغتراب السلبي فهو عكس الإيجابي تصاحبه نظرة تشاؤمية تجعل الفرد يشعر بالإحباط والسخط والعجز وفقدان المعايير وفقدان توازن قيمته داخل المؤسسة فهو مصدق بأن هذه الأوضاع المزرية ستسمر وربما تزيد حدتها في المستقبل؛

- يورث الاغتراب الوظيفي العزلة الاجتماعية للفرد داخل المؤسسة حيث سيفضل الانعزال عن بقية العاملين ويفقد ثقة فيهم، وأحيانا ينتهج سلوكيات عدوانية اتجاههم.

إذن يمكن تعريف الاغتراب الوظيفي على أنه حالة نفسية أو الشعور الذي ينتاب الفرد داخل المؤسسة لأسباب متنوعة ومختلفة قد تكون متعلقة بالمؤسسة بحد ذاتها أو أسباب شخصية متعلقة بالفرد العامل، يجعله يدخل في دوامة من الهواجس والأفكار السلبية ينتج عنها العديد من الآثار كالشعور بالعجز عن أداء المهام وإنجاز وظيفته كما هو مطلوب منه، بالإضافة إلى شعوره باللامعيارية

ولامعنى وعدم التقدير والاعتراب عن الذات ويفضل الانعزال عن جميع زملائه داخل المؤسسة، وأحيانا يتعدى الأمر ذلك بانتهاجه سلوك معادي ضدهم، إن لم تتدارك المؤسسة مثل هذه المسببات.

### ثانيا: مظاهر الاغتراب الوظيفي

بالنسبة لبيتر لورانس إن مصطلح الاغتراب أصبح شائع الاستخدام بمعاني مختلفة، فغالبا ما يعتقد المفكرون أنه ناتج تجربة اجتماعية يعاني الفرد فيها العزلة عن المجتمع لفقدانه القدرة على مشاركة مواقفه وقيمه معهم، وقد حدد ثلاثة أبعاد للاغتراب الوظيفي تتمثل في (اللامعنى، اللامعيارية، الاغتراب عن الذات)، وحسب وجهة نظر سيمان يتكون الاغتراب من خمسة أبعاد مأخوذة من الظروف الاجتماعية والنفسية التي تنتج عنها هذه المتغيرات وما ينجر منها من سلوكيات مختلفة غير محمودة، وللكشف على هذه الظروف قام سيمان البحث التحليلي، حيث تتمثل هذه الابعاد فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1. الشعور بالعجز – Powerlessness:-

ويشير هذا المفهوم لحالة الضعف، كما جاء في الفكر الماركسي لوضعية العامل في المجتمع الرأسمالي، باعتبار أن العامل منفصل عن وسائل الإنتاج فهو مأجور من طرف أصحاب العمل الذين يملكون وسائل الإنتاج وحق اتخاذ القرارات، فمن المؤكد أن ماركس كان مهتما بالعوامل المسبب للاغتراب في النظام الصناعي، والاثار التي يمكن أن تنجم عنه كاغتراب الفرد عن بقية زملائه.

ويجد فروم في عمل ويبر امتداداً يتجاوز المجال الصناعي للمفهوم الماركسي للعجز، ومن هذا ما تم ترجمته في ملاحظة غيرث وميلز المتمثلة كما يلي:

– أكد ماركس أن العامل منفصلا عن وسائل الإنتاج وما هو إلا مأجور، ليصبح هذا المفهوم من وجهة نظر ويبر مجرد حالة خاصة من الاتجاه الكلي، فحتى العامل الإداري منفصل على وسائل

<sup>1</sup> Seeman. M, Alienation: Psychosociological Tradition, regulation. Psychosomatic Medicine,1996, p389-391.

## الفصل الأول: .....الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي

الإدارة، وربما يكون هنا مفهوم الاغتراب كعجز هو الاستخدام الأكثر شيوعا في العديد من الأعمال، لذا يمكن تصور هذا النوع من الاغتراب على أنه توقع الفرد بأن سلوكه لا يمكنه تحديد حدوث النتائج أو الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛

هذا المفهوم للعجز يتعد عن التقليد الماركسي بإزالة العنصر الجدلي النقدي في فكرة الاغتراب، حيث لا يؤخذ مصطلح العجز في الاعتبار كتعريف للاغتراب، فالإحباط الذي يشعر به الفرد نتيجة تناقض بين السيطرة التي يتوقعها والسيطرة التي يرغب فيها، أي أنه لا يأخذ في الاعتبار حساب مباشر لقيمة السيطرة للفرد.

ومن خلال ما سبق ركز فروم على التوقعات فهو يعتقد أن هذا يتفق مع المفهوم، وهو لا يختلف كثيرا عن المفهوم الماركسي، لا كنه جاء كحكم على توقعات الأفراد حول حريتهم وسيطرتهم في العمل، إذن يعتبر استخدام العجز كبعد للاغتراب يرتبط ارتباطا وثيقا بالمفهوم الذي طوره روتر: التحكم الداخلي مقابل التحكم الخارجي في التعزيزات.

وباختصار يمكن القول أن الشعور بالعجز هو الحالة التي يشعر فيها الفرد العامل بالضعف وعدم القدرة على التحكم في مجريات عمله أو إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهه، لدرجة أن يفقد القدرة على إنجاز المهام المكلف بها ويستصعب الأمر على نفسه فيصيبه الإحباط.

### 2. اللامعنى – Meaninglessness - :

ويظهر هذا النوع من المفاهيم في وصف مانهيم لزيادة العقلانية الوظيفية "وتراجع لما يعرف بـ "العقلانية الجوهرية"، حيث يرى مانهيم أنه كل ما تم تنظيم الوظائف (تجزئة المهام) لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية (يزيد من العقلانية)، في مقابل حدوث تراجع في قدرة على التصرف بذكاء في موقف معين، لأنه يفقد الثقة في توقعاته حول النتائج التي يمكن حدوثها من سلوكه المنتهج، أولا سيشعر العامل بأن ما يقوم به من مهام يتسم بالتكرار وبالتالي ستفقد معناها مع مرور الوقت خاصة إن كان مجبر على هذا العمل ويعجز أحيانا في اتخاذ بعض القرارات في عمله لأن المهام التي يقوم بها قد

## الفصل الأول:.....الاختراجه الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي

فقدت معناه وقد يتعدى الأمر إلى فقدان معنى حياته ككل، مما يسبب له الإحباط لعدم إشباع حاجياته المختلفة.

وقد نسب بيتر لورانس اللامعنى بطريقة غير مباشرة مع عملية تقسيم العمل هذه الاخيرة التي أدت إلى رفع مستوى الكفاءات، إلا أن تجزئة العملية الإنتاجية أفقدت الوظيفة حيويتها فأصبح العمل المتكرر على جزء صغير من عملية الإنتاجية نشاطاً عقيمًا، ويشعر الفرد العامل باللامعنى لما ينجزه من أعمال يومية، كما يعني شعور الفرد بعدم امتلاك موجهها ومرشدا لسلوكه، وعدم فهمه للأمور التنظيمية، وعدم استطاعته توقع سيرها مستقبلا أو مما هي عليه في الوقت الحالي، وباختصار عدم إتاحة الوضوح المطلوب للعامل عن المؤسسة خاصة في ما يتعلق في اتخاذ بعض القرارات.<sup>1</sup>

إذن تتجلى مظاهر اللامعنى فيما يلي:

- فقدان الوظيفة لمعناه بسبب تقليص مهامها جراء تقسيم العمل، حيث تصبح وظيفة العامل روتينية جامدة لدرجة أن يعجز الفرد على مواجهة بعض المشاكل التي تواجهه أثناء تأديتها؛
- عدم وجود مجال للإبداع واستغلال الفرد لمهاراته خاصة أن كانت الوظيفة التي يشغلها أقل من مستواه، الأمر يجعله يشعر بالإحباط نظرا لعدم إشباع حاجاته وطموحاته.
- الفرد الذي يشعر باللامعنى لوظيفته، قد يخرج الموضوع عن سيطرته ويتعدى إلى حياته التي سيشعر بأن لا معنى لها بسبب عدم تحقيق أهدافه.

### 3. اللامعيارية- Normlessness :-

وهو مشتق من وصف دوركهايم لـ " الشذوذ" في الاستخدام التقليدي، أي الموقف الذي تنعدم فيه المعايير الاجتماعية التي تنظم سلوك الأفراد، أما ميرتون فقد استعمل هذا المفهوم في تفسيره لأهمية

<sup>1</sup> Pieter Lawrence, **Dimensions of Alienation, Socialist Standard**, 1978, <https://www.marxists.org/archive/lawrence/1978/alienation.htm>, 11/10/2021, 12:30

" الاخلاص " في مجتمع منفصل سادة فيه المنافسة الشديدة والسعي لتحقيق المصالح الخاصة بأي طريقة مهما كانت بسبب فقدان المعايير الثقافية والاجتماعية وحتى القيم، ليدخل الفرد في دوامة من اليأس والعناء ويفضل الانطواء على نفسه وضياح القيم والمعايير، لأنه يشعر ويعلم بأنه لا توجد معايير وقيم وضوابط تتحكم في موقف واحد. ومن خلال الطرح السابق يعرف سيمان اللامعيارية: "بأنها الوضع الذي تكون فيه السلوكيات الغير مقبولة بدرجة كبيرة اجتماعيا لتحقيق أهداف معينة، والتخلي عن الضوابط المعيارية والقيم الاجتماعية المتعارف عليها". فإن تم إسقاط ما سبق على المؤسسة سنجد أن ذلك يعني انعدام المعايير الأخلاقية والثقافية وحتى القيم إضافة إلى ما ينتج عنه من توتر العلاقات داخلها، كل ذلك ينعكس سلبا على العامل الذي سيعيش صراعا داخليا حول المعايير والقيم التي يجب أن يتبناها مما يجعله يفقد الثقة في نفسه وفي زملائه، ويتنابه شعور بعدم الاطمئنان والاستقرار. وأن أهدافه لا تتناسب مع أهداف المؤسسة (يغترب عن أهداف المؤسسة وحتى قواعدها)، الأمر الذي سيسبب له فراغ نفسي وقد يتطور أحيانا إلى تبني العنف في سلوكياته داخل العمل، اعتقادا منه أن صاحب العمل ينتهك القوانين ويتعامل مع العاملين بطرق غير مشروعة والتي أصبحت مرغوب فيها اليوم<sup>1</sup>.

إذن يمكن تلخيص جملة من العوامل التي تؤدي إلى ظهور وانتشار اللامعيارية بين الأفراد فيما

يلي:

- التفكك الأسري وما ينجم عنه من تشرد وانحلال للأخلاق؛
- تدهور الظروف المعيشية والأزمات الاقتصادية؛
- إنتشار الآفات في الوسط الاجتماعي وما ينتج عنها من ضعف في البنية الاجتماعية؛
- هيمنة رجال الأعمال بطرق غامضة على الأسواق.

<sup>1</sup> Seeman.M, opcit, p190

ويعتبر التواصل ما بين الأفراد في المجال عرض وطلب العمل كعناصر اقتصادية تحكمها قوانين اقتصادية، لا يتم التحكم فيها من قبلهم، حيث يتقدم العامل إلى سوق العمل ويدخل في منافسة مع بقية العمال لأن العرض يكون فيه فائضا عن متطلبات السوق خاصة وإن كانت قدراته ومهاراته غير مناسبة للعرض المقدم لذا سيسعى للحصول على هذا العمل بأي طريقة كانت متجاهلا قيمه وأعرافه، إضافة إلى أن هناك بعض المؤسسات تنتهج طريق التخلي عن الفائض من عمالها وتسريحهم لعدم استغلالهم في العملية الإنتاجية واعتبارهم أفراد غير مدرين للقيمة<sup>1</sup>.

ففي ظل الرأسمالية، رغم الخبرة التي يكون يتمتع بها العامل ومدة سنوات عمله بالمؤسسة يتم تخلي عنه إن كان لا يعطي قيمة ملموسة للمؤسسة، مما تسبب الأمر في تذبذب علاقات العمل، وفقدان الثقة في النفس لأنه يعتبر مصدر للثروة ووسيلة لتحقيق الغايات المادية وله مدة صلاحية كباقي وسائل الإنتاج، يتم استغلاله من طرف أصحاب العمل بطريقة أنانية وجشعة، ينظر له كأداة إنتاج ذات ملكية خاصة لصاحب العمل.

### رابعا: العزلة الاجتماعية "Social Isolation"

ويقصد بها نيتلر انفصال الفرد على المجتمع الذي يعيش فيه وعلى ثقافته، ومن هذا المنطلق يعرفها سيمان على أنها انفصال وانعزال الفرد عن معتقدات وثقافة وأهداف المجتمع الذي يعيش فيه وبصيغة أدق الانعزال على البيئة الاجتماعية، ومن وجهة نظره أيضا يمكن توضيح العلاقة.

وحالات العزلة الاجتماعية تشير عادة إلى الأفراد المعزولين في بعض الجوانب من بيئتهم التي يتواجدون بها. فمثلا يرى سيمان أن العزلة الاجتماعية بشكل أساسي هي عزلة عن أهداف أو معتقدات ثقافة الفرد وهو نفس الأمر الذي أشار له شاخت، نظرا لأن مصطلح "اجتماعي" غامض للغاية ويمكن أن يعني كلاً من "العلاقات الشخصية" و"الاجتماعية". وبالتالي يمكن تفسير العزلة

<sup>1</sup> Pieter Lawrence, **Dimensions of Alienation, Socialist Standard**, 1978, <https://www.marxists.org/archive/lawrence/1978/alienation.htm>, 11/10/2021, 12:30

## الفصل الأول: .....الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي

الاجتماعية على أنها غياب للعلاقات الإيجابية بين الأشخاص والانفصال عن الأعراف - أو القيم، أو الثقافة - لمجتمع الفرد.<sup>1</sup>

والعزلة الاجتماعية في المؤسسة هي أن يفصل ويعزل العامل نفسه على زملائه، ولا يشارك معهم في إنجاز المهام، وحتى في التجمعات التي تقوم بها المؤسسة، وكل ذلك بسبب الهواجس التي تتملكه كشعوره أنه منبوذ بينهم أو لفقدانه الثقة في الجميع حتى في نفسه.

### خامسا: الاغتراب عن الذات

أشار (Seeman 1975) إلى أن هذا النوع من الاغتراب هو من أبرز المواضيع التي تم تناوله في العديد من الدراسات. فالاغتراب الذاتي يعبر على عدم القدرة في إدراك الإمكانيات والقدرات الذاتية للفرد. شبهه (Seeman 1966) بالسلوك الذي هو أكثر أو أقل نمطيًا. وقد ربط جونسون (1973) اغتراب الذات بالفعل الذي يتميز باختلال وظيفي بين السلوك والموضوع. ووصف ماركس (1963) كيف يمكن للعامل أن يكون مستبعدًا عن نتاج عمله. يفقد العامل ذاته بسبب منتجه الذي يأتي إلى الوجود «بشكل مستقل، منفصل عن، وغريب عنه ويكون مستقلا عنه»، وقد ينعزل الفرد أيضًا من عملية الإنتاج. وفي هذا الصياغ جادل الرأسماليون في دفاعهم عن معتقدتهم بأن الاغتراب لا ينتج عن العمل بل عن طريق استغلال العمل من خلال إساءة استخدام السلطة<sup>2</sup>. بينما يرى شاخنت أن " فكرة الاغتراب الذاتي لها مستقبل ودور تلعبه في الفلسفة، وفي النظرية الاجتماعية النقدية، لأن التفكير في نوعية الحياة الإنسانية والخير الإنساني هو تفكير له مستقبل يومي إلينا ويدعوننا لبذل أقصى جهد فلسفي ممكن في الوقت الحالي أكثر من أي وقت مضى".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Geyer, R. Felix. **Individual Alienation and Information Processing: A Systems Theoretical Conceptualization.** *Theories of Alienation*, 1976, p202.

<sup>2</sup> MARIANO ALVES, **Alienation in Organizations Implications for Educational Administration**, ARQUIPÉLAGO. *Ciências Sociais*, n2, 1987, pp 117-120

<sup>3</sup> .فايزة خير الله ناصر بن عبد الله وعادل خير الله ناصر بن عبد الله، **ظاهرة الاغتراب الوظيفي (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها) بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت**، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد7، العدد 37، 2020، ص 146.

كما أنها نتيجة العلاقات الإنتاجية الرأسمالية، حيث يعتبر الفرد أحد العناصر الانتاجية في النشاط الاقتصادي لا يملك وسائل الإنتاج وحتى منتجات عمله، وكل هذا يحدث في نشاط العمل، كجزء من تبادل القيم أي العمل مقابل الأجر منفصل تماما عن المنتج، إذن يعتبر العامل هنا كأحد العناصر التي تنتج عنها قيمة، وله تأثير إنساني لأنه قد ألغ وجوده الاجتماعي بصفته بائعا لقوة العمل لأصحاب العمل حتى وإن كان لا يجب ذلك النشاط ويخالف اهدافه مما يجعله يشعر أنه منفصل عن ذاته ومجبر على العمل مقابل ما يتلقاه من أجر<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مداخل ومراحل الاغتراب الوظيفي

تعددت المداخل التي تناولت الاغتراب الوظيفي نظرا لتعدد وجهات النظر فهناك من ينظر له من الناحية النفسية، والبعض يرى أنه مرتبط بالجانب السلوكي للفرد، أما الاتجاه الثالث فتمثل في المدخل التنظيمي والإداري، كما أن الفرد الذي يشعر بالاغتراب الوظيفي يمر بمجموعة من المراحل إلى أن يصل إلى أقصاها، ولذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم مداخل ومراحل الاغتراب الوظيفي.

#### أولاً: مداخل الاغتراب الوظيفي

وتجنباً للدخول في أي تكرار مع ما ذكر في العناصر السابقة تم اعتماد أهم المداخل كالتالي<sup>2</sup>:

#### 1. المدخل الاجتماعي للاغتراب الوظيفي:

وهو أهم مصادر نظرية العقد الاجتماعي، وأهم المصادر الفلسفية، فالفكرة الرئيسية التي تدور حولها النظرية هي أن الأفراد عندما يتقدمون على إقامة مجتمع مدني يستلزم ذلك بالضرورة منهم أن يتنازلوا عن حقوقهم الطبيعية بشكل جزئي أو كلي للمجتمع المدني الذي يتعايشون فيه أو للجماعة

<sup>1</sup> Pieter Lawrence, **Dimensions of Alienation, Socialist Standard**, 1978,

<https://www.marxists.org/archive/lawrence/1978/alienation.htm>, 11/10/2021, 12:30

<sup>2</sup> خالد الحواس، **المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديرية المدارس الابتدائية**، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص ص 115-122.

السياسية الحاكمة، أي تنازل الفرد عن استقلاله الذاتي وتوحده مع الجوهر الاجتماعي، وهذا ما خلص له هيجل وماركس ودوركهيم وروسو كما تم التطرق له في العنصر السابق، ثم أدخل عليه ماركس صياغة جديدة مفادها أن الاغتراب يشكل عائقا أمام المبادرة الخلاقة والابداع، وهو بذلك يتصور ظهور مجتمع إنساني حقيقي، وللإغتراب صور شتى منها الاغتراب السياسي وفيه الفرد يصبح تحت تأثير السلطة الطاغية، الاغتراب الاجتماعي وينقسم المجتمع لطوائف وطبقات تخضع فيه الأغلبية للأقلية، ولكن المعنى الجوهري هو انفصال العامل حيث يفقد السيطرة على المنتج وتوجيهه، فتصبح العملية الانتاجية خارجة عن حاجته الإنسانية، ويصبح العمل إجباري ونشاط اغترابي.

### 2. المدخل التنظيمي الاداري للاغتراب الوظيفي:

ويعرف هذا العصر بأنه عصر اللامبالاة، وعدم اليقين، والتشاؤم رغم انتشار المعرفة والعلم الذي لم يستطع إيقاف العنف والخوف مما أدى لانعدام ثقة الإنسان بنفسه وعمله وجعله مغتربا رغم مساهمته في العملية الإنتاجية بشكل كبير، مما يؤدي بدوره إلى زيادة أزمة الاغتراب التي أضحت تنظيمات اليوم تمتلئ بشواهد وأمثلة مختلفة عليها، من فقدان الانتماء الوظيفي والولاء التنظيمي وعدم الرضا وترتبط أسباب هذه المشاعر السلبية عند كثير من النقاد والعلماء بظاهرة الاغتراب الوظيفي، حيث أن الفرد أصبح عديم الأهمية في جهاز شديد التعقيد، يترك فيه جزء من أهدافه ويركز على المعرفة الفنية حتى لا يصبح منعزلا ومنفردا، فيجد نفسه قد اغترب، كل تلك الظروف انعكست عليه سلبا فقيدت حرته، وغموض فهم علاقته مع مؤسسته. فيحرم من الارتقاء في السلم الوظيفي على أساس العدالة والكفاءة والمساواة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي بسبب اغترابه ومن هذا المدخل يتضح أن كلما زادت حدة الاغتراب الوظيفي انخفض الأداء الوظيفي.

### 3. مدخل السلوكي والانساني:

الذي يفسر المشكلات السلوكية بأنها أنماط من الاستجابات الخاطئة أو غير سوية متعلقة بارتباطها بمثيرات منفرة، والفرد وفقا لهذه النظرية يشعر بالاغتراب عن ذاته عندما ينقاد ويصبح بلا

رأي أو فكر محدد مع الآخرين، الأمر الذي يجعله يفقد قدرة التواصل مع ذاته حتى لا يفقد التواصل معهم، إذن يمكن القول أن الاغتراب هنا يسبب اضطراب في شخصية الفرد ولا يكون ظاهر بل يكون ضمنياً في اطار المدخل السلوكي.<sup>1</sup>

### ثانياً: مراحل الاغتراب الوظيفي

تعرف ظاهرة الاغتراب ثلاثة مراحل متسلسلة، حيث سيتم ذكرها كالتالي:<sup>2</sup>

#### 1. المرحلة الأولى (مرحلة الاغتراب النفسي):

تتميز هذه المرحلة بشعور العامل بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وأصبح يسودها نوع من التوتر والغموض، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة أو من يقومون بتمثيلها يمتلكون موقف لا يليق تجاهه ولا تحقق أهدافه وذاته، وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية لديها إلى أن يدخل في دائرة النسيان والإهمال في المؤسسة، وينتج عن ذلك تكوين مشاعر سلبية اتجاهها فهي لا تساعد في تحقيق طموحه بل تقوم باستغلاله، وقد يصور له ذهنه أن كل ما يعاينه من مشاكل وصعوبات يعود إلى عدم اهتمام المؤسسة به، فيزداد هذا الشعور سواء إذا لم يجد أحد من المسؤولين في المؤسسة ليتحدث إليه عن مشاعره وما يواجهه من مشاكل، فمن أخطر عواقب الاغتراب النفسي انعدام المبادرة وروح الإبداع، وانتشار اللامبالاة والإهمال بين العمال، وعدم الرغبة في إنجاز المهام؛

#### 2. المرحلة الثانية (مرحلة الاغتراب الذهني):

وهي امتداد للمرحلة الأولى غير أنها أكثر خطورة منها فبعد أن كان الموظف يعاني من الاغتراب النفسي هنا سيتعد للانتقال لمرحلة للاغتراب الذهني، والمرحلة التي تتميز بالشروء الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين ويبدو على بعضهم الاكتئاب والإحباط، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي

<sup>1</sup> عصام محمد منصور، مدخل إلى علم الاجتماع، بط، دار الخليج للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 257.  
<sup>2</sup> حامد جيلاني، قياس مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد (الجلفة)، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص ص 513-514. بتصرف

نوعاً ما أثناء إنجاز مهامهم، وتتدنى لدى الموظفين القدرة على التعلم ويفقدون الرغبة في التكوين والتدريب، ويكثر بذلك طلب العطل والإجازات المرضية، والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للعامل مبرراً للابتعاد عن جو المؤسسة، إذن في هذه المرحلة يكون العامل حاضراً جسدياً داخل المؤسسة وغائباً ذهنياً تماماً، مما يفقده القدرة في التحكم بوظيفته وارتكاب أخطاء وخيمة قد ينتج عنها تعرضه لعقوبات متنوعة حسب درجة الخطأ الذي ارتكبه؛

### 3. المرحلة الثالثة (مرحلة الاغتراب الجسدي):

وهي المرحلة التي يغترب فيها اغتراباً كلياً (غياب جسدي وذهني في نفس الوقت)، ففي المرحلة الأولى والثانية يغترب العامل اغتراباً جزئياً، وتتميز مرحلة الاغتراب الجسدي بكثرة الغيابات بدون مبرر، والتأخر الدائم عن الموعد الرسمي للعمل، وتكثر فيه الاستقالات، وتصبح الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة للجميع، ويفقد المسؤولون المباشرين السيطرة على زمام الأمور.

من خلال هذه المراحل نستنتج أن للاغتراب الوظيفي عدة نتائج سلبية تشكل خطراً على العامل والمؤسسة، حيث سيتم التطرق لأبرزها على النحو التالي:<sup>1</sup>

- **التراجع والهامشية:** هنالك الكثير من الناس ممن يعجزون عن التكيف لحركة المجتمع باتجاه مواكبة الاندفاع وراء الجوانب المادية وتحقيق المكانة الاجتماعية مرموقة، ومن أسباب ذلك استمرارهم بالتمسك بالقيم التقليدية مما يعرقل موائمة سلوكهم مع التغيرات الاجتماعية الجارية وهنا تخف حدة الإحباط ويتحول الإخفاق إلى نجاح أخلاقي ويتصدر الشرف مختلف الاعتبارات التي ينطلق منها هؤلاء في تبرير مواقفهم الراضية لبهجة الحياة؛

- **اضمحلال الهوية:** يلاحظ في ضوء الدراسات الحديثة أن أقصى حالة يصلها الاغتراب في سياقات التغيير الاجتماعي والاقتصادي هي انفصال الإنسان عن نفسه وهي ما سماها سيمان اغتراب

<sup>1</sup> لؤي محمد علي، أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة ميدانية على بعض مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية؛ المجلد 09، العدد 02، 2018، ص 372. بتصرف

الذات، حيث يشعر أن كل ما يقوم به من أفعال وسلوكيات وما ينتجه منفصل عنه ولا يمثله أو لا ينتمي له؛

- **العزلة وتأكل الانتماء:** تكون بارزة غالباً في المجتمعات الحديثة الغربية التي تقوم على الفردية دون الاهتمام بروح الجماعة وكذلك انحسار التواصل بين سكان المدن الحضرية وبرز الحواجز النفسية والاجتماعية التي تسبق المسافات التفاعلية.

وحسب وجهة نظرنا ينتج عن الشعور بالاغتراب الوظيفي ما يلي:

- التراجع في مستوى الأداء الوظيفي بسبب الإهمال وعدم المبالاة من طرف العمال؛
- كثرة الأخطاء التي تؤثر سلباً على إنجاز مهامه بسبب غياب ذهنه وانشغاله بالمشاكل والصراعات التي تواجهه؛
- تفشي الكره والحقد ضد المسؤولين خاصة في حالة ما إذا كان العامل يشعر بإهمال وعدم اهتمام المسؤول المباشر؛
- التأخر الدائم والمتعمد من طرف العمال، وأحياناً يصل الأمر إلى الغياب بدون مبررات، لأن هذا الأخير أصبح يكره تواجده داخل المؤسسة ولا يشعر بالراحة في عمله؛
- ارتفاع مستويات دوران العمل، أو طلب اجازات مرضية متكررة؛
- دائماً ما نجد الفرد الذي يعاني من الاغتراب الوظيفي يفضل الانعزال عن غيره، بل يتعدى الأمر إلى اغترابه عن ذاته ويفقد القدرة على التحكم في تصرفاته ومهامه بل يتم السيطرة والتحكم فيه من قبل المسؤولين؛
- فقدان الانتماء والولاء للمؤسسة، وعدم الرضا عن العمل بها، والشعور بالإحباط.

### المطلب الثالث: أسباب الاغتراب الوظيفي واستراتيجيات التعامل معه

إن الاغتراب الوظيفي لا يحدث من العدم، بل هناك مجموعة من العوامل التي تكون سببا لحدوثه، إما تتعلق بالفرد أو بالمؤسسة التي ينتمي لها، ونظرا للنتائج السلبية التي يتركها الاغتراب على كلا الطرفين (العامل والمؤسسة) يتوجب انتهاج استراتيجية فعالة للقضاء عليه أو التخفيف من حدته، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق أولا لأهم الأسباب التي تؤدي إلى شعور الفرد بالاغتراب، ثم المرور إلى أهم الاستراتيجيات التي تساعد في الحد منه.

#### أولا: أسباب الاغتراب الوظيفي

كثيرا من الأحيان ما يعاني الموظف من الاغتراب الوظيفي داخل المؤسسة لأسباب مختلفة، قد تكون مرتبطة بالفرد بحد ذاته، أو لأسباب اجتماعية، وأحيانا تكون محددات المؤسسة هي السبب في الشعور بذلك، لذا سيتم ذكر أهمها على النحو التالي:

#### 1.العوامل التنظيمية:

**1.1. التكنولوجيا:** فقد عرف العالم ثورة رقمية تكنولوجية خاصة في الآونة الأخيرة، مما أدى إلى غزو الآلات المختلفة والأجهزة الحاسوبية الالكترونية التي تعد من ضروريات عمل المؤسسات اليوم وغيرها من المكننة، كل ذلك قد ساعد في انتشار وتفشي ظاهرة الاغتراب بين العمال داخل العمل سواء في القطاع العمومي أو الاقتصادي، لأن الفرد يشعر أن الآلة قد أخذت مكانه في العمل لدرجة أن معظم المهام تقوم بها هذه الآلة، لذا يمكن القول أن الطفرة التكنولوجية بقدر ما كانت ذات نفع وفائدة على ارتقاء المؤسسات، أيضا كانت نقمة على بعض العمال وخطر يهددهم بالأمراض النفسية، فقد سببت في بعض الوظائف الروتينية وفقدان حيويتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فائزة خير الله ناصر بن عبد الله وعادل خير الله ناصر بن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 147.

**2.1. كبر حجم المؤسسة:** كلما كان حجم المؤسسة أكبر مقارنة مع عملها، أثر ذلك سلبا على عملها من خلال صعوبة التنقل بين أقسامها والذي سيتطلب وقتا وجهدا إضافيا، أما من ناحية المسؤول المباشر أو المدير فسيكون من الصعب عليه الإشراف على الجميع وخاصة على الشؤون الفنية للمؤسسة، وسيحدث تشتت في مجهوداته، الأمر الذي ينتج عنه شعور العامل المجتهد بالإهمال وقلة الإشراف عليه من قبل المسؤول المباشر أو أن الإشراف ضعيف وغير عادل، فيتم المساواة بينه وبين بقية زملائه ذوي الأداء المنخفض، وكل ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا عن العمل والشعور بالإحباط واللامعيارية؛<sup>1</sup>

كما يجب أيضا ذكر الهيكل التنظيمي الذي له دور في شعور الفرد بالاعتراب الوظيفي، ونخص بالذكر هنا الهيكل الهرمي الذي تكون فيه السلطة معقدة ومركزية، فيفقد العامل السيطرة والقوة في تنفيذ أعماله ويصبح حسب معتقده عبدا للقوانين والأوامر التي تحد من مسؤولياته وتقيده حرته في أداء مهامه الوظيفية؛

إضافة إلى بعض العوامل التنظيمية الأخرى المتمثلة في ما يلي:<sup>2</sup>

**3.1. خلل في عملية تقييم الأداء:** ففي بعض الأحيان تفتقر تقارير تقييم الأداء الدورية إلى الموضوعية، بتأثيرها لعدة اعتبارات كتأثير الهالة والتمييز بين العمال والأهواء الشخصية من طرف المشرفين، الأمر الذي يؤثر على العلاقة الوظيفية بين العمال والإدارة، كما أنه من الممكن أن ينشب عنها انزغال العمال عن بعضهم وحدوث حساسية وصراع بينهم بسبب المحسوبية؛

**4.1. ضعف الفعالية الإدارية:** حيث تؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على أداء المطلوب منها لعدة أسباب (كضعف إدارة الوقت، ضعف التخطيط وغيرها)، وبالتالي التفكير في إعادة بنائها على مبادئ الإدارة السلوكية على أن تأخذ بعين الاعتبار العمل الواجب أداؤه والمهارات التي تحتاجها لأداء

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 148. بتصرف

<sup>2</sup> عزيزة مفرح فرحان المطيري، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة كلية التربية، الجزء الثالث، العدد 128، 2016، ص ص 479-480. بتصرف

العمل لتصبح قادرة على مجاراة الخطى السريعة للتطور التقني ولتتحمل كافة مسؤولياتها ولن يتحقق لها ذلك إلا إذا كانت شروحات ووصف العمل يسمح لكل بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر به وتعلق بعمله؛

### 5.1. الشعور بتناقض الأدوار: فالفرد يشغل العديد من الأدوار (دور العامل، رب أسرة، دوره

كمرؤوس، ودوره كرئيس....)، وفي بعض الأحيان يشعر أن هناك تناقض وصراعات فيما بين هذه الأدوار خاصة إذا تعلق الأمر بدوره كرب أسرة ودوره كعامل، مما يؤدي به في نهاية المطاف للشعور بالاغتراب الوظيفي.

### 6.1. ضعف نظام الحوافز: حيث يؤدي ضعف الحوافز (المادية والمعنوية) أو سوء توزيعها إلى

انعدام الحماس والاندفاع لتأدية المهام المطلوبة، وعدم الرغبة في المبادرة والإبداع، فإتباع سلوك العلاقات الشخصية والمجاملة لفئة معينة من العمال على حساب الآخرين، يؤدي إلى اغتراب بقية العمال الذين يعانون من التهميش.

## 2. العوامل التي تعود إلى الفرد:

تعددت العوامل التي تعود للفرد، إلا أنه سيتم ذكر أهمها كما يلي:<sup>1</sup>

### 1.2. الخوف وعدم الأمن الوظيفي: يعرف ( ثروب كاتز ) الخوف بأنه انفعال تثيره المواقف

الخطرة أو المنذرة بالخطر والتي يصعب على المرء مواجهتها أي أنه انفعال مصاحب لغريزة الهرب، إن شعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتما إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر والانفعالات، فالفرد الذي يشعر بعدم الاستقرار الوظيفي إما بتهديده من فقدان منصبه أو غموض مستقبله بها، سيحس بالضياع ويتشتت الجهود الذي يبذله أثناء إنجاز مهامه الوظيفية، وكل ذلك من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمؤسسة؛

<sup>1</sup> منصور بن زاهي وتاوريريت نور الدين، الاغتراب الوظيفي كشكل من اشكال المعاناة في العمل، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، 2011، ص ص 138-145. بتصرف

2.2. نقص الكفاءة: إن نقص كفاءة العاملين في المؤسسة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بينهم، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمؤسسة التي يعمل بها، ونتيجة لنقص الكفاءة فإن بعض العاملين يلجؤون إلى الغياب عن العمل كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، وأيضاً يكثر الصراع بين العاملين وهذا يمثل وجهاً من أوجه الاغتراب الوظيفي؛

3.2. وقت الفراغ: إن وجود وقت فراغ طويل لدى العاملين بالمؤسسة من شأنه أن يؤدي إلى كثرة الأحاديث الجانبية خاصة إذا كانت المشكلة موجودة لدى عدد كبير من العاملين، حيث ينصرف العاملين إلى بحث مشاكلهم الشخصية والتشاور في حلها بدلاً من قضاء الوقت في إنجاز بعض المهام المشتركة، أو اقتراح طرق مبتكرة تساعد في وظائفهم وتسهل عليهم العمل؛

4.2. ضعف القيادة: إن ضعف مقومات القيادة لدى القائد الإداري وعدم إلمامه بالمهارات الإدارية يعتبر من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، لذا فقد حرص الدين الإسلامي على توضيح المقومات الأساسية في القائد الإداري ليكون أهلاً للقيادة الرشيدة، فالقائد الذي يستعمل القوة وإجبار العمال على أداء وظائفهم، ويفقد مهارة التأثير في الأفراد وجعلهم يحبون العمل ويرغبون في أدائه بدون الضغط عليهم لا يعتبر قائداً، بل سيشعر بأنه غير مرغوب به وينفر الجميع منه؛

5.2. عدم التخصص في العمل: إن تنمية الموارد البشرية يتم عن طريق التوسع في التعليم والتدريب، ومن ثم يتوفر عدد من المختصين في مجالات العمل المختلفة، وتكمن المشكلة في عدم الاستخدام الأمثل لهذه التخصصات، من خلال وضعهم في مجالات عمل مختلفة تماماً عن تخصصاتهم، مما يقلل من مستوى أدائهم في العمل الذي أسند إليهم أثناء إنجاز وظائفهم.

6.2. غموض الدور الوظيفي: ويقصد به الحالة التي يعاني فيها العامل من تذبذب وعدم توفر المعلومات بشكل كافٍ المطلوبة لإنجاز مهامه الوظيفية، بالإضافة إلى عدم وضوح مسؤوليات

وصلاحيات الوظيفة التي يشغلها الأمر الذي يصعب عليه عمله خاصة في جانب اتخاذ القرارات المهمة.

### ثانيا: استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي

تعتمد المؤسسات على عدة استراتيجيات أو وسائل من أجل الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومنع انتشاره بين العمال، لأن الاغتراب الوظيفي إذا كان عاما يؤدي إلى عواقب وخيمة تؤثر سلبا على الأفراد والمؤسسة باعتبارها مجموعة من الأفراد، لذا تسعى جميع المؤسسات للقضاء على هذه الظاهرة أو التخفيف منها، وسيتم التطرق لأهمها كما يلي:<sup>1</sup>

1. **مساهمة مجلس العمال والنقابات:** يرى " جيمس أوتول – James Outtl " أن مجلس العمل هو القاعدة العمالية التي تملك الصلاحية في تفهم قضايا العمال التي تؤثر على أداء وظائفهم في كثير من الأحيان، وتشجعهم على الممارسة الفعالة واستمرار العمل المنتج بكل الوسائل مهما كانت الصعوبات التي تواجههم، وبذلك يخلص إلى أن المجالس العمالية هي العلاج الأساسي للاغتراب، فمن المعروف أن الهدف الأساسي من إنشاء النقابات العمالية الدفاع على حقوقهم والسهر على توفير الجو الملائم الذي يدعم الأداء الوظيفي؛

2. **توفير الظروف والوسائل الملائمة للعمال:** التي تسهل وتساعدهم في إنجاز وظائفهم سواء كانت إنتاجية أو خدمية أو إدارية، وترفع مستوى أدائهم الوظيفي، وتوضح وجهة مجهودهم أو المهام التي ينجزونها، فمن خلال ذلك سيشعر العمال بالرضا عن العمل وترتفع الروح المعنوية لهم ويجبون تواجدهم بالمؤسسة ويتعزز مستوى انتمائهم لها؛

3. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مساهمة العمال في عملية اتخاذ القرارات خاصة التي تتعلق بوظائفهم تدل على تبني تنظيم غير بيروقراطي، والتخلص من النظام التقليدي البيروقراطي التسلسلي الذي يؤدي في غالب الأحيان إلى كساد الإنتاج أو ضعف مستوى تقديم الخدمات، وظهور روح

<sup>1</sup> لبنى ذياب، أبعاد الاغتراب الوظيفي في ظل النظريات الأساسية، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 40، 2018، ص 62. بتصرف

اللامبالاة من قبل العمال، حيث تكشف دراسة (Seeman et Neal) أن مشاركة الأفراد داخل المؤسسة تقلل شعورهم بفقد القوة، فالأعضاء المشاركين في الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة أثناء اتخاذ القرارات أقل شعورا بفقدان القوة مقارنة بالأعضاء غير المشاركين؛

**4. التكوين المهني:** إن دخول فترات تكوينية (ميدانية أو نظرية) من حين لآخر، وبعث العمال إلى المؤسسات تكوينية لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم خاصة في استعمال البرامج والتكنولوجيا وتدريبهم على وظائفهم، يساعدهم على التكيف التكنولوجي واستفادة العمال من تسيير المؤسسات العمالية المحلية، فقد قدمت نتائج بعض الدراسات أن هناك فرق جوهري بين ذوي المؤهل الجامعي الأقل شعورا بالاغتراب الوظيفي من ذوي المؤهل المتوسط؛

**5. تحسين بيئة العمل:** إن تحسين بيئة العامل من خلال توفير فترات للراحة وتحسين وتكييف الجو والتخفيف من حدة الظروف السيئة يساعد على إزالة الاغتراب الوظيفي، كما أن إحداث بعض التغييرات في بيئة العمل من حين لآخر، يجعل العامل لا يمل أثناء تواجده بالمؤسسة ؛

**6. المساعدات المالية:** إن تقديم بعض القروض للعمال من أجل حل المشاكل الأسرية ومساعدتهم على حل مختلف المشاكل التي تواجههم يشعرهم بثقة الإدارة واهتمام المشرفين بهم.

كما يضيف مدحت محمود أبو نصر عوامل أخرى من شأنها أن تقلل من حدة الاغتراب الوظيفي، وهي كالاتي:<sup>1</sup>

- زيادة مشاركة العاملين في حياة المؤسسة بكافة أشكالها، ليحس أنه ذو أهمية ولا يمكن الاستغناء عنه؛

- الاهتمام بتوضيح العلاقة بين العامل وزملائه والنتيجة النهائية (سواء كانت سلعة أو خدمة)؛

<sup>1</sup> محمود مدحت أبو نصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 77. بتصرف

- الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي بالمؤسسة؛

- زيادة نسبة الإنفاق على الخدمات الاجتماعية لإعانة العمال ذوي الدخل المنخفض في الظروف الصعبة.

كما يمكن التقليل من مظاهر الاغتراب من خلال:

- تعزيز مستوى الالتزام العاطفي للفرد: لأن العامل الذي يرتبط عاطفياً بمؤسسته لن يفكر في التخلي عنها، فهو يعتبرها أحد أفراد عائلته

- الاهتمام بجانب الحوافز سواء مادية أو معنوية والتعويضات التي من شأنها ترفع مستوى الانتماء وتقلل من حدة الاغتراب الوظيفي؛

- السهر على توفير فرص تكوين وتدريب العمال من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم واكتساب معارف جديدة، ليتمكن من حل المشاكل التي تواجهه في عمله؛

- توفير فرص الترقية حسب الوظيفة التي يشغلها الفرد حيث يكون مطمئن على مستقبله الوظيفي؛

- تعزيز العلاقات داخل المؤسسة سواء بين العمال من خلال زرع حب التعاون والأخوة فيما بينهم، وبين العامل ورئيسه من خلال الاحترام المتبادل وتقوية الثقة بينهم.

### المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي للأمن الوظيفي

لقد تعددت مفاهيم الأمن الوظيفي في ضوء تباين اتجاهات تفسيره وحسب تدرج الأولويات والحاجات بالنسبة للعاملين، فالعاملين الذين يريدون من الوظيفة أن تشبع الاحتياجات المادية يعبرون عن الأمن الوظيفي من منظور اقتصادي بحت، أما العاملون الذين يهتمهم في المقام الأول أن تمنحهم الوظيفة المكانة اللائقة بغض النظر عن عوامل الربح والخسارة يعبرون عن الأمن الوظيفي من منظور اجتماعي. لذا جاء هذا العنصر لإعطاء أهم هذه المفاهيم وذكر أهم العناصر المرتبطة به.

#### المطلب الأول: تعريف الأمن الوظيفي

في بداية الأمر سيتم التطرق للأمن الوظيفي لغة ثم حسب الشريعة الإسلامية وأخيراً سيتم تقديم مجموعة من التعاريف لأهم الرواد اصطلاحاً.

#### أولاً: تعريف الأمن لغة

ذكر في معجم متن اللغة أن الأمن والأمن: الدين والخلق، والأمن والأمان ضد الخوف والخيانة، الذي يصدق بكل ما يسمعه ولا يكذب بشيء ويأمن كل أحد في كل شيء<sup>1</sup>، وحسب قطر المحيط أمن يأمن أماناً وأماناً وأمنه ضد خاف فهو أمن وأمين وفلانا بالشيء وناه أمره وإلى فلان استجاره ليأمن على نفسه وعلى كذا جعله أميناً<sup>2</sup>، وحسب فيروز آبادي في قاموس المحيط الأمن والأمان كصاحب ضد الخوف، وأماناً وأماناً بفتحهما<sup>3</sup>، أما الاصفهاني فيقول: هو طمأنينة النفس وزوال الخوف، والأمن عندما يكون الإنسان في راحة وغير خائف، أما الأمانة فهي اسماً لما يؤمن عليه<sup>4</sup>، وحسب التأصيل اللغوي لجميع المعاجم المذكورة أعلاه يصب معنى مصطلح الأمن لغة حول عدم الخوف.

<sup>1</sup> أحمد رضا، متن اللغة، المجلد الأول، دار مكتبة الحياة، بيروت، لبنان، 1985، ص 208.

<sup>2</sup> بطرس البستاني، قطر المحيط (ج1)، مكتبة لبنان، بيروت، 1869، ص 50.

<sup>3</sup> مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، مرجع سبق ذكره، ص 1176.

<sup>4</sup> خالد النعماني، الأمن في القرآن الكريم والسنة، ط1، مطبعة العتبة الحسينية المقدسة، العراق، 2015، ص 22.

ثانيا: تعريف الأمن حسب الشريعة الإسلامية

قد ذكر الأمن في القرآن الكريم بصيغة آمنهم في سورة قريش، قال الله تعالى: ﴿الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ﴾، فقد منَّ الله على قريش بالرفاه الاقتصادي والأمن، بسبب وجود البيت فيها، ودعاهم لعبادته. وقد أشار القرآن الكريم إلى مفهوم الأمن في العديد من الآيات ومنها:<sup>1</sup>

المدينة الآمنة التي يعيش أهلها حياة كريمة يسودها الأمن والاستقرار، وما نتج عنه من دوام النعم وزيادة الرزق، وكيف انقلب حالهم وفقدوا أمنهم بعد كفرهم بأنعم الله عليهم، في قول الله تعالى: ﴿وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ آمِنَةً مُطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِنْ كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ اللَّهِ فَأَذَاقَهَا اللَّهُ لِبَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ﴾، سورة النحل، الآية 112.

والمفهوم الثاني يتمثل في الرفاه والرخاء وكثرة الأنعم وتحقيق السلامة في الأسفار، وتعزيز الروابط بين الناس ونمو التجارة والاقتصاد في ظل الأمن والأمان والاستقرار، فقد قال الله تعالى: ﴿وَجَعَلْنَا بَيْنَهُمْ وَبَيْنَ الْقُرَى الَّتِي بَارَكْنَا فِيهَا قُورَى ظَاهِرَةً وَقَدَرْنَا فِيهَا السَّبِيْرَ سَبِيْرًا فِيهَا لِيَالِي وَأَيَّامًا آمِنِينَ﴾، سورة سبأ، الآية 17.

كما أعتبر الأمن من نعم الجنة وهو المفهوم الثالث، جزاء لشكر وامتنان أهل الجنة لله لرزقهم نعمة الأمن والأمان، حيث قال الله تعالى: ﴿جَنَّاتٍ عَدْنٍ يَدْخُلُونَهَا يُحَلُّونَ فِيهَا مِنْ أَسَاوِرَ مِنْ ذَهَبٍ وَوَلُؤْلُؤًا وَلِبَاسُهُمْ فِيهَا حَرِيرٌ﴾ سورة فاطر، الآية 34.

والمفهوم الأخير يتمثل في الأمن في ظل الإيمان، فقد جاء في القرآن الكريم آيات ذكرت أن الأمن بمنزلة الوعد الإلهي للمؤمنين والذين يعملون الصالحات، كقول الله تعالى: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ﴾، سورة النور، الآية 55.

<sup>1</sup> خالد النعماني، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-30.

ثالثاً: التعريف الاصطلاحي للأمن الوظيفي

عرف الأمن الوظيفي على أنه شعور العامل بالطمأنينة على مصدر دخله، وعلى استقراره في وظيفته بالمؤسسة، وعدم تعرضه لأي نوع من الضغوطات والصراعات في العمل<sup>1</sup>، حتى وإن وجدت فليست بالأمر الذي يقلق راحته أو يسبب له مشكل ويمس أمنه الوظيفي.

وقد حدد كل من أونيل وسيفاستوز (O'neill et Sevastos 2013) مفهوم الأمن الوظيفي من خلال أربعة أبعاد مكونة له كالتالي<sup>2</sup>:

- الأمن المرتبط بفقدان الوظيفة (job loss insecurity)؛
- الأمن المرتبط بالتغيرات التي تطرأ على الوظيفة (job changes insecurity)؛
- الأمن المرتبط بتهميش الموظف (marginalization insecurity) أي التهميش من قبل الإدارة، خاصة فيما يتعلق بصناعة القرارات؛
- الأمن المرتبط ببقاء المؤسسة واستمراريتها (organizational survival insecurity).

وعرفه عبد السلام (1978) على أنه: "شعور الفرد بحب وتقبل الآخرين له وأنهم يعاملونه بدفء، وشعوره بالانتماء إلى الجماعة وأن له دوراً فعالاً فيها، وإحساسه بالسلامة، وندرة شعوره بالخطر والتهديد والقلق"<sup>3</sup>، ويلاحظ أن الباحث هنا قد ركز في هذا التعريف على الجانب النفسي، وبصيغة أخرى الأمن النفسي للعامل.

<sup>1</sup> ياسر فتحي الهنادوي المهدي وآخرون، الأمن الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في سلطنة عمان: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، العدد 14، 2019، ص 48.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 48.

<sup>3</sup> خالد أحمد الصرايرة، الإحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 3، 2009، ص 5.

كذلك يعرف على أنه: "إحساس العامل بالطمأنينة على مصدر دخله، وعلى استقراره في العمل، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل"<sup>1</sup>.

ويقصد به شعور الأفراد بحصولهم على وظيفة ملائمة لقدراتهم ومهاراتهم وضمان الاستمرار فيها في المستقبل بالمؤسسة التي ينتمون لها في أحسن ظروف عمل، وعدم تعرضهم لأي تهديدات حول فقدان الوظيفة، أو تذبذب في فرص الترقية وغيرها من العوامل التي تسبب توتر للعامل وعدم الاستقرار<sup>2</sup>.

كما يشير الأمن الوظيفي إلى شعور الفرد بالأمن والعاطفة اتجاه مؤسسته من خلال تلبية احتياجاته ورغباته. حيث يعتمد الشعور بالأمن على قدرة الفرد على توفير ما لديه (الأمن النفسي)، وكذلك أمن الراتب في المستقبل، والشعور بالاستقرار الوظيفي<sup>3</sup>، فمن خلال هذا التعريف يتكون الأمن الوظيفي من الأبعاد الثلاثة التالية :

- الأمن النفسي من خلال شعور العامل بالراحة والأمان على ممتلكاته؛
- أمن الراتب (الحوافز والتعويضات)؛
- الاستقرار الوظيفي إلى غاية الوصول لسن التقاعد.

وبشكل عام، الأمن الوظيفي هو حصول العامل على الوظيفة التي تضمن له العيش الكريم والمنصب الذي يلائم مستواه ومهاراته، والشعور بالطمأنينة والراحة أثناء أداء مهامه في ضمن بيئة عمل ملائمة تضمن له الاستقرار الوظيفي، وعدم شعوره بالخوف والتهديد من فقدان وظيفته أو التوتر والقلق حول مستقبله الوظيفي بالمؤسسة.

<sup>1</sup> حسن بوزداد وشكري مداس، الرأس المال البشري ودوره في تحقيق الأمن الوظيفي بمجمع صيدال، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد6، العدد1، 2021، ص1432.

<sup>2</sup>Jandaghi, G., Mokhles, A., & Bahrami, H, **The impact of job security on employees' commitment and job satisfaction in Qom municipalities**, African Journal of Business Management, 5(16), 2011, p 6853.

<sup>3</sup>Mosaybian, N., & Jafari, M, **THE STUDY OF RELATIONSHIP BETWEEN JOB SECURITY AND**. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 6(8), 2017, p6.

### ثانيا: أهمية الأمن الوظيفي

يمكن القول أن أهمية الأمن الوظيفي تتمثل في مجموعة من النقاط، والتي سيتم ذكرها على النحو التالي:

يوفر الأمن الوظيفي البيئة المناسبة للإبداع والابتكار، ويزيد من قدرة العاملين على اكتشاف حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة<sup>1</sup>، بالإضافة إلى أن الثقة والهدوء والدافعية التي يجلبها الأمن الوظيفي تساعد العاملين على القيام بأعباء العمل ومواجهة مشكلاته بفاعلية<sup>2</sup>.

ومن ضمن احتياجات العامل أن تشبع رغبته في تقدير الذات وشعوره بالإحساس بأنه شخص مستقر ومنتج وأنه من خلال مواهبه يساهم فعلاً بإيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن المسلم به أن كل عامل يأمل في الحصول على ظروف عمل مريحة وجذابة وهذه الرغبة نابعة من احتياجاته أهمها الاحتياج الخاص بانتظام العمل وضمان استمراره، وكذلك الاحتياج الخاص بشعور الفرد بأهميته وتقدير الآخرين له. يأتي بعد ذلك تحسين أداء الفرد وشعوره بالمسئولية عن طريق تحسين الاهتمام الإداري به والإجراءات الحكومية للاستفادة على نحو أفضل من طاقات القوى البشرية<sup>3</sup>، فالعامل الذي لا يشعر بالاستقرار نتيجة افتقاد الأمن الوظيفي أو انخفاض مستواه، يكون أقل قدرة على الأداء الجيد أو مواجهة المشكلات المعاصرة التي تحتاج إلى أساليب وحلول مبتكرة<sup>4</sup>.

ويعتبر المورد البشري ركيزة أساسية لارتقاء المؤسسات، وذلك من خلال تطور أدائه، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت بيئة العمل في المؤسسة يشوبها الاستقرار وهذا من ضمن أهمية الأمن الوظيفي. لأنه توجد معادلة تدل على أنه كل ما شعر العاملون بالأمن ارتفع أداءهم الأمر الذي يؤدي إلى

<sup>1</sup> صالح حبتور دعب العزيز، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 41.  
<sup>2</sup> شتون كريس، تقييم الأداء الاستراتيجي أداء العاملين وإرضاء العميل، ترجمة علا أحمد صلاح، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2001، ص 32.  
<sup>3</sup> فائزة النجار جمعة، نظم المعلومات الإدارية MIS، ط2، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 54.  
<sup>4</sup> محمد جمجوم نور هشام، سيكولوجية الإدارة، دار الشروق جدة، المملكة العربية السعودية، 1990م، ص 52.

## الفصل الأول:.....الاختراجه الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي

ارتفاع مستوى أداء المؤسسة، إذن يتضح أن الأمن الوظيفي يهدف بالدرجة الأولى إلى العمل على الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات.

فالمؤسسات التي توفر الأمن الوظيفي للعاملين بها تخلق بيئة صحية صالحة للتغير والنمو مثل ذلك النظام الياباني الذي يوفر التوظيف طوال الحياة، ولذلك فإن مقاومة التغير تعتبر منعدمة، والتقدير والثناء الذي يحتاجه العامل على إنجازاته في العمل من قبل رئيسه وزملائه وهي رغبة نابعة من احتياج الإنسان لتقدير الآخرين له والاعتداد بذاته، فضمان البقاء في الوظيفة أو انتظام الدخل هو من الأمور الهامة التي يحرص عليها العامل، خاصة في المجتمعات التي تتميز بالتقدم التكنولوجي السريع وخطر إحلال الآلة محل الإنسان، وهو موضوع يشكل أهم بنود عقد العمل والمفاوضات بين الإدارة والمؤسسات العمالية في المجتمعات المتقدمة<sup>1</sup>.

إذن يمكن اختصار مدى أهمية الشعور بالأمن الوظيفي في المؤسسة في النقاط التالية:

- عند شعور العاملون بالاستقرار الوظيفي وأنه لا يوجد تهديد بفقدان الوظيفة يحفز لديهم دافع التمسك بمؤسستهم وبالتالي الرفع من مستوى أدائهم الأمر الذي ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة؛

- يزيد الأمن الوظيفي من نسبة الرضا الوظيفي والرغبة في العمل لدى الأفراد نتيجة لتوفر بيئة أعمال ملائمة، ووجود نظام مكافآت وحوافز عادل؛

- كما أن العاملين لا ينتابهم القلق حول تنمية مهاراتهم وقدراتهم لأن المؤسسة توفر لهم برامج تدريبية متطورة، وفرص ترقية تخدم تقدمهم في السلم الوظيفي بها؛

<sup>1</sup>حسن عماد مكاي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2009، ص 123

- تكمن أهمية الأمن الوظيفي بالتقليل من نسبة دوران العمل والتسرب الوظيفي ويمكن القول التقليل من جميع المشاكل التي يعاني منها العامل داخل المؤسسة والتي يمكن أن تعيق سيره، ويزرع روح التعاون فيما بينهم والأخوة والعيش في جو عائلي.

### المطلب الثاني: نظريات الأمن الوظيفي وابعاد قياسه

لقد عرف الأمن الوظيفي عدة نظريات بعضها تتمحور حول الحاجات والأخرى حول السمات وهناك نظريات تناولته من جانب العدالة، إضافة إلى أن هناك مجموعة من الأبعاد التي يتم من خلالها قياس مستوى الأمن الوظيفي

### أولاً: نظريات الأمن الوظيفي

وسيندرج تحت هذا العنصر أهم النظريات التي تناولت الأمن في جوانبها كما يلي:

#### 1. نظريات الحاجات إبراهيم ماسلو - Abraham. H. Maslow:-

تحدد نظرية التسلسل الهرمي للاحتياجات التي وضعها أبراهام ماسلو، خمسة مستويات من الاحتياجات الفردية. وهي تتراوح من تحقيق الذات واحتياجات التقدير في الأعلى، إلى الاحتياجات الاجتماعية، والأمن، والاحتياجات الفسيولوجية في الأسفل، ويفترض مفهوم "التسلسل الهرمي" للاحتياجات أن بعض الاحتياجات أكثر أهمية من غيرها ويجب إشباعها قبل الأخرى. ويمكن أن تكون الاحتياجات بمثابة محفزات. على سبيل المثال، يجب تلبية الاحتياجات الفسيولوجية قبل البحث على احتياجات الأمن، وتتمثل هذه الحاجات فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1.1.1. الحاجات الفسيولوجية: أبسط من جميع الاحتياجات البشرية، كالحاجة إلى الرعاية

الطبية، الحاجة إلى الغذاء والمسكن، التعليم وغيرها من ضروريات الحياة؛

<sup>1</sup>John R. Schermerhorn, Jr et all, **Organizational Behavior**, Ed11, John Wiley & Sons, Inc, 2010, p p 111-112.

2.1. الحاجة للأمن والسلامة: الحاجة إلى الأمن والحماية والاستقرار في الجوانب المادية

والشخصية في الحياة اليومية؛

3.1. الحاجات الاجتماعية: الحاجة إلى الحب والعاطفة والشعور بالانتماء في علاقات المرء مع

الأشخاص الآخرين؛

4.1. الحاجة إلى التقدير والاحترام: الحاجة إلى الاحترام، والهوية، والاعتراف، والحاجة إلى

احترام الذات، والشعور الشخصي بالكفاءة والإتقان؛

5.1. الحاجة لتحقيق الذات: أعلى مستوى للاحتياجات، الحاجة إلى تحقيق الذات، للتنمية

واستخدام القدرات إلى أقصى حد وأن يصبح أكثر إبداعًا.

تشير الدراسات أيضًا إلى أن الاحتياجات تختلف وفقًا للمرحلة المهنية للشخص وحجم

المؤسسة وحتى الموقع الجغرافي، ولا يوجد دليل ثابت على أن إشباع حاجة على مستوى ما يقلل من

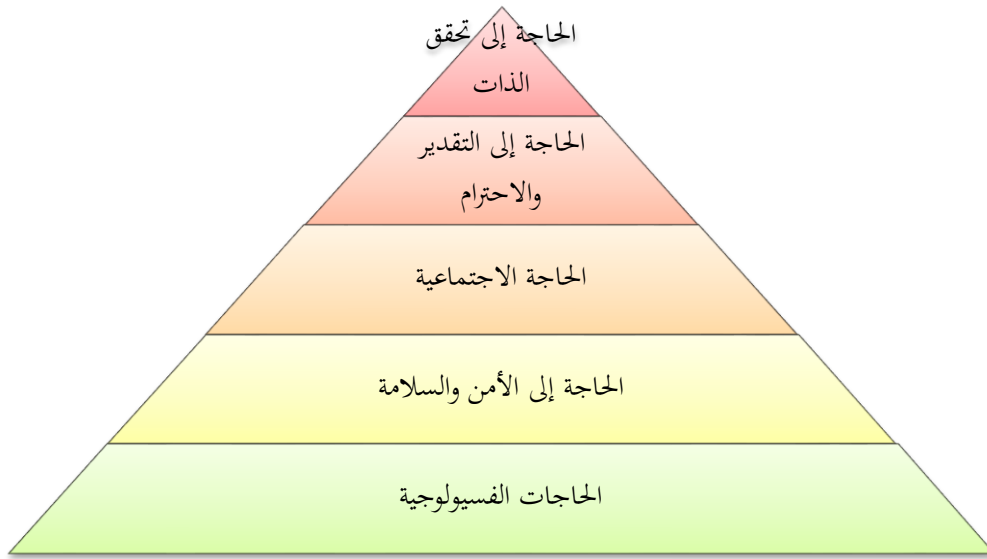
أهميتها ويزيد من أهمية الحاجة التالية الأعلى منها، وتختلف النتائج المتعلقة بالتسلسل الهرمي

للاحتياجات عند فحص هذه النظرية عبر الثقافات. على سبيل المثال، تميل الاحتياجات الاجتماعية

إلى اكتساب أهمية أعلى في المجتمعات الأكثر كثافة، مثل اليابان وكوريا والصين، مقارنة بالمجتمعات

الفردية مثل الولايات المتحدة.

الشكل رقم(03): هرم سلم الحاجات لماسلو



Source: John R. Schermerhorn, Jr et al, Organizational Behavior, Ed11, John Wiley & Sons, Inc, 2010, p 111

وفي الأخير يمكن القول أن نظرية ماسلو حددت الدافع أو المحرك الأساسي للسلوك الإنساني من خلال إشباع الحاجات وتحقيقها، حيث جاء الأمن في المستوى الثاني بهرم الحاجات إلا أنه يمكن أن يتماشى جنباً إلى جنب وتزيد قيمته مع المستوى الثالث والرابع، من خلال ضمان الوظيفة مكانة اجتماعية محترمة للعامل، واحترامه من قبل زملائه ورئيسه وتقدير مجهوداته التي يبذلها لأداء وظيفته.

## 2. نظرية Erg لكلايتون ألدرفير:

تستند نظرية ERG لكلايتون ألدرفير أيضاً على الاحتياجات، ولكنها تختلف عن نظرية ماسلو في جوانب مهمة، فهو يقسم نظرية الاحتياجات الخمس لماسلو إلى ثلاث فئات. احتياجات الوجود هي رغبات للرفاهية الفسيولوجية والمادية. احتياجات الانتماء هي رغبات لإرضاء العلاقات الشخصية. احتياجات النمو هي رغبات للنمو الشخصي والتطور المستمر. تتخلى نظرية ERG أيضاً عن التسلسل الهرمي الصارم لماسلو وتؤكد أنه يمكن أن ينشط أكثر من احتياج من هذه الاحتياجات في نفس الوقت، وأحد الجوانب الفريدة لنظرية ERG هو السماح بالاختيار والانحدار في كيفية تنشيط الاحتياجات. ويعتقد ألدرفير أنه يمكن إعادة تنشيط حاجة ذات مستوى أدنى

عندما لا يمكن تلبية حاجة ذات مستوى أعلى. عندما يكون شخص ما محبطاً باستمرار في محاولاته لتلبية احتياجات النمو، على سبيل المثال، يمكن أن تظهر احتياجات الارتباط والوجود مرة أخرى كمحفزات رئيسية. وقد تفسر ديناميكية التراجع عن الإحباط سبب سماع الشكاوى المتعلقة بالأجور والمزايا وظروف العمل في كثير من أماكن العمل. بالإضافة إلى أوجه القصور المطلقة المحتملة في هذه الأمور، وقد تحظى المخاوف المتعلقة بها أيضاً باهتمام مبالغ فيه بسبب عدم وجود فرص للعمال لتلبية احتياجاتهم المرتبطة بالنمو<sup>1</sup>.

### 3. نظرية هيرزبيرغ (Fredrick Herzberg- 1980):

بناء على الأبحاث التي قام بإجرائها عالم النفس فريدريك هيرزبيرغ توصل إلى نتيجتين محددتين وهما<sup>2</sup>:

**1.3. الظروف الخارجية للوظيفة:** التي ينتج في حالة عدم وجودها عدم الرضا عند العاملين، ولا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين. هذه الظروف هي عوامل الرضا، أو العوامل الصحية، لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا على الأقل، وترتبط بيئة ومحيط الوظيفة، وتمثل فيما يلي: (الأمن الوظيفي، الراتب، ظروف العمل، المركز، سياسات المؤسسة، نوعية الإشراف الفني، نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين).

**2.3. الظروف الداخلية للوظيفة:** تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تفضي إلى مستوى جيد من الأداء، فإذا لم تتوافر هذه الظروف، فسينتج عن ذلك شعور بعدم الرضا، وتتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة ويطلق عليها اسم عوامل الرضا وهي: (الإنجاز، التقدير، مهام العمل نفسه، المسؤولية، التقدم في الوظيفة، النمو والتطور الذاتي).

<sup>1</sup>Mary Uhl-Bien ET al, Organizational Behavior, ED13, Printed in the United States of America, 2014, p 102.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو نصر، مرجع سبق ذكره، 126.

## الفصل الأول:.....الاختراجه الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي

وكما هو واضح فقد قام هيرزبيرغ بتقليص مستويات (ماسلو) الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل، تقابل فيهما العوامل الصحية حاجات المستويات الدنيا عند (ماسلو)، وهذه العوامل في الأساس عوامل وقائية تساعد في تخفيض حالة عدم الرضا، أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة يكون فيها مستوى عدم الرضا صفراً، أو درجة الحياد، فالعوامل الصحية (عوامل البيئة المحيطة بالوظيفة) لا تدفع الأفراد إلى الأفضل في حد ذاتها.

إذن يتضح أن هيرزبيرغ قام بتقسيم الحاجات إلى حاجات متصلة بالمؤسسة تحمي العامل من تعرضه لأي تهديد كتوفير بيئة عمل مناسبة للعمل، الحوافز والتعويضات، الأمن الوظيفي وغيرها وتسمى العوامل الوقائية، وعوامل متصلة بالفرد بحد ذاته تحفزه على بذل مجهود اضافي كالإنجاز، الاحترام، التقدير، تحقيق الذات وغيرها وتسمى عوامل دافعية.

### 4. نظرية ماك جريجر (MC Gregor's):

وضع دوجلاس ماك جريجر نظريته في الدافعية والتحفيز بناء على اتجاهات الإدارة نحو العاملين. وأطلق على هذه النظرية اسم نظرية (X & Y)، وسيتم ذكرهم في الجدول التالي:

#### الجدول رقم(03): نظرية (X & Y)

نظرية X ينظر المدير للعامل العادي على أنه:	نظرية Y ينظر المدير للعامل المميز على أنه:
- خامل ولا يحب العمل؛	- إن العمل عملية طبيعية لدى الناس، تحتاج إلى بذل الجهد العقلي والجسمي؛
- يتهرب من المسؤولية ولا يحب تحمل هذه المسؤولية؛	- سيوجه العاملون أنفسهم ويتحكموا بها (التوجيه الذاتي) لتحقيق الأهداف إن كانوا مرتبطين بها؛
- يحتاج إلى الرقابة والإشراف المستمرين؛	- الالتزام تجاه الأهداف مرتبط بالرضا والإنجاز والحوافز؛
- ليس لديه طموح؛	- العامل العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة؛
- كل ما يهمله الأمن؛	
- لا يتم حفزه إلا بالمال؛	
- يجب التحكم والتهديد والسيطرة على	

## الفصل الأول: .....الاختراجه الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي

العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؛ - الحوافر السلبية أقوى من الحوافر الإيجابية في تحفيز العامل للقيام بالعمل المطلوب منه.	- إن الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين المنفردتين لجعل العاملين يبذلون الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة؛ - لا تعتبر الحوافر المالية الدافع الوحيد للعمل؛ - الحوافر الإيجابية أقوى من الحوافر السلبية في تحفيز العامل للقيام بالعمل المطلوب منه.
---	--

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على (مدحت مُجد أبو نصر، الادارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 127).

ويستخلص مما سبق أن نظرية X تحمل نظرة تشاؤمية وسلبية عن العاملين ويجب عدم بقائهم بالمؤسسة، مقارنة مع نظرية Y والتي تنظر لهم نظرة تفاؤلية يجب الاحتفاظ بهم.

### 4. نظرية العدالة لأدامز:

لا يزال مفهوم العدالة يشكل مصدرا للقلق لدى العديد من العمال، لأنه يؤثر على مستوى أدائهم ودافعيتهم لإنجاز المهام الوظيفية، لذا عرفت العدالة اهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين، فوفقا لهذه النظرية يعتمد دافع الفرد لإنجاز مهامه على تقييم النتائج التي يتلقاها كالأجر والمكافآت والتعويضات، مقابل ما يبذله من الجهد وقدرات ومهارات وكل ما يساعده في أداء مهامه باعتبارها مدخلات للوظيفة، وبعبارة أخرى هي حاصل معادلة المدخلات والعوائد، أو يقوم بمقارنة العائد الذي يتحصل عليه والجهد الذي يبذله مع بقية زملائه في علاقة نسبية فإن وجد عدم مساواة فهذا يعني عدم وجود عدالة في حالة ما إذا كان الشخص الذي تمت المقارنة معه متوسط الأداء ويزاول نفس المهام<sup>1</sup>.

إذن حسب هذه النظرية فقد تم ربط دافع الأفراد لإنجاز المهام بعدالة توزيع العوائد، ومنه يستخلص أن تحقيق العدالة من شأنه أن يعزز الأمن الوظيفي، في حين إن شعر العامل بعدم عدالة توزيع العوائد سيلجأ إلى تخفيض مجهوده.

<sup>1</sup> MICHAEL A. HITT et all, organizational Behavior, ed3, John Wiley & Sons, Inc. United States, 2011, p222.

مما سبق اتضح أن الأمن الوظيفي يساعد المؤسسة على الحفاظ على مكانتها التنافسية وتحسين مستوى أدائها برفع مستوى أداء عمالها، ويساعد الأفراد على الاستقرار النفسي والوظيفي، وتوفير مكانة اجتماعية لائقة به، لذا يجب معرفة الأبعاد التي يتم من خلالها قياس مستوى الأمن الوظيفي لتدارك نقاط الضعف والعمل على تحسينها وتعزيز نقاط القوة.

### ثانيا: أبعاد قياس الأمن الوظيفي

ويمكن ذكرها كالتالي:<sup>1</sup>

1. **البعد الإنساني:** الأمن الوظيفي يعتبر من أهم الضروريات التي يطلبها العاملين في أية مؤسسة، حيث يرتبط بمفهوم المكانة الاجتماعية والعيش الكريم الذي يقوم على ثلاثة ركائز من أهمها: قدرة العامل على إشباع احتياجاته الأساسية الغذاء والدواء والمسكن، والتعليم، وتحرره من القيود غير المشروعة على حقوقه الشخصية المادية والمعنوية.

2. **البعد الأخلاقي:** تدرك المؤسسات أن علاقة الأخلاق بالأمن الوظيفي لها سبب وأثر، فهي سبب لأن لها دور كبير في الاستقرار أو عدم الاستقرار في المؤسسة، وهي أثر لأن بروز المثل الأخلاقية العليا في ممارسات وسلوكيات العاملين يكون أشد في المؤسسات التي يتمتع العاملون فيها بمستوى مرتفع من الأمن الوظيفي، فالعدالة في المعاملة دون التمييز بين العمال والنزاهة في توفير المعلومات للجميع وفي الوقت المحدد يبعث بالارتياح والطمأنينة في نفوس العاملين وبالتالي سينعكس ذلك على الروح المعنوية لديهم، ولن يحدث تنافر فيما بينهم، بل بالعكس سيكون هناك نوع من التعاون والتشارك في إنجاز المهام فهم بمثابة العائلة في المؤسسة، فكلما كانت سمعة المؤسسة جيدة داخل المجتمع يفتخر العامل بأنه ينتمي لها ولن يفكر بالتخلي عنها.

<sup>1</sup> انس معن طاهر معروف، الأمان الوظيفي ودوره في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية – دراسة حالة في المجتمعات الأهلية -، مجلة جامعة جيهان اربيل العلمية، اصدار خاص، العدد2، 2018، ص ص 287-288. بتصرف

3. **البعد السياسي:** يتعلق هذا البعد بالسياسات أو الأنظمة القائمة بالدولة التي تحدد أطر العمل سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، فإذا كان النظام القائم يشجع الانفتاح ويعمل وفق اقتصاد السوق الحر، فإنه يؤدي إلى زيادة معدلات الأمن الوظيفي، فكلما عرفت الدولة التي تتواجد بها المؤسسة أمنا سياسيا واستقرار اقتصادي ستستقر وبالتالي لن يتخوف العمال بداخلها من أي تهديد.

4. **البعد الاجتماعي:** إن وجود نظام عادل في توزيع الحوافز والتعويضات والرواتب وحتى الترتيبات بين الأفراد وفقا لقوانين محددة لتقريب الفوارق بين الطبقات الاجتماعية المختلفة من شأنه أن يرسخ الأمن الوظيفي وزيادة الدافعية نحو العمل، في حين يؤدي الظلم والغموض فيما يخص نظام الحوافز المعنوية والمادية والأجور إلى تفشي الطبقات الاجتماعية سواء بمنح العامل القليل من الحوافز، أو وضعه في مراكز وظيفية متدنية، أو عدم منحه الراتب المناسب، وكل ما سبق ينتج عنه انخفاض مستوى الأمن الوظيفي.

كما أنه تمت الإشارة إلى جوانب أخرى أكثر ارتباطا بالمؤسسة والفرد لقياس الأمن الوظيفي حسب وجهة بعض المفكرين، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- **اهتمام المؤسسة بالعاملين بها:** من خلال الاستماع والاهتمام بالمشاكل التي تواجههم في العمل والإصغاء لاقتراحاتهم ومحاولة تنفيذ أهمها التي تخدم مصالحهم ومصصلحة المؤسسة، وحتى تتبع حالتهم الاجتماعية خارج المؤسسة، ومشاركتهم في إدارة المؤسسة وعملية اتخاذ القرارات خاصة في ما يتعلق بمناصبهم، الأمر الذي يزيد من شعور الأفراد بمدى أهمية تواجدهم بها وزيادة ثقتهم بها.

- **استمرارية الوظيفة:** ولا يتم ذلك إلا إذا شعر العامل بالراحة النفسية أثناء تواجده بالمؤسسة وتحقيق طموحه بها، ومدى أهمية الوظيفة التي يشغلها، وأنه عنصر فعال ذو فائدة، لا يعاني من أي تهديد بفقدان وظيفته أو عدم تحقيق أهدافه.

<sup>1</sup> سها بهجت محمد وبسام سمير الرميدي، أثر الأمان الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات السياحة المصرية (الروح المعنوية كمتغير وسيط)، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 12، العدد 1/3، 2018، ص 93. بتصرف

- استمرارية المؤسسة وتطورها: ويظهر ذلك من خلال التطور الذي شهدته المؤسسة منذ نشأتها إلى غاية اليوم، وفرص نموها وتطورها في المستقبل، بالخفض على مكانتها التنافسية، فإن كانت المؤسسة تعاني من تهديد الزوال أمام منافسيها أو الإفلاس سينعكس سلبا عن العامل الذي سيعيش في خوف دائم من أن يتم التخلي عنه أو من فقدان وظيفته أو بتخفيض راتبه.

### المطلب الثالث: مزايا وسلبيات الأمن الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مزايا توفر الأمن الوظيفي في المؤسسة، إضافة إلى البحث فيما إذا كانت تترتب عليه مجموعة من السلبيات في حال توفره على الفرد والمؤسسة على حد سواء، أخيرا سيتناول هذا المبحث أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر سلبا على الأمن الوظيفي وتحدد راحة العامل ومكانة المؤسسة.

#### أولا: مزايا وسلبيات توفر الأمن الوظيفي

يتمتع توفر الأمن الوظيفي داخل المؤسسة بمجموعة من المزايا التي تكون ذات طابع إيجابي عليها وعلى الأفراد بداخلها، كما أنه لا يخلو من السلبيات فأحيانا يكون نقمة على المؤسسة، وسيعرض كل عنصر على حدى كالتالي:

#### 1. مزايا توفر الأمن الوظيفي:

للأمن الوظيفي العديد من المزايا على المؤسسة بصفة عامة، وعلى الفرد بصفة خاصة: حيث سيتم التطرق لها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تجعل العامل يشعر بالاستقرار الوظيفي والنفسي في المؤسسة التي ينتمي لها، ولا يفكر في التخلي عنها؛

- ينجز العامل مهامه الوظيفية بكل حب وإخلاص وإبداع، ويتفانى في أداء وظيفته؛

<sup>1</sup> حسن بوزداد وشكري مداس، مرجع سبق ذكره، ص1433.

## الفصل الأول: .....الاختراجه الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي

- الأمن الوظيفي يشعر العامل بقدره وأنه محترم من قبل الجميع (زملائه والإدارة)، كرامته محفوظة وحقوقه مصونة؛

- يبادر في العمل الجماعي ومساعدة زملائه، ويجرس على العيش معهم في أسرة واحدة داخل العمل تربطهم علاقة الاحترام والود؛

- يسعى جاهدا لكسب رضا وتعزيز ولائه وانتمائه لمؤسسته، ويكون عاملا مؤثرا في نجاحها؛

ويحقق الأمن الوظيفي للعامل والجهاز الذي يعمل فيه العديد من المزايا والإيجابيات لذا فإن قوانين وأنظمة الخدمة المدنية أصبحت تتضمن نصوصا تؤكد على ذلك، بهدف طمأننة العاملين على وظائفهم وأعمالهم في الحاضر والمستقبل، ولتحفيزهم ودفعهم إلى العمل وزيادة الإنتاجية وتعزيز شعورهم بالولاء والانتماء لأجهزتهم وأهم مزايا الأمن والاستقرار الوظيفي تتمثل في الآتي<sup>1</sup>:

**1.1. الشعور بالأمن:** شعور الموظف بالأمن والاستقرار في عمله، وأنه غير مهدد بفقدان وظيفته ومصدر رزقه في الوقت الحاضر بواسطة راتبه، وفي المستقبل بواسطة معاشه التقاعدي، ويحقق ذلك إشباعا لحاجات العامل المادية والأمنية نتيجة حصوله على راتب مناسب، ومزايا مادية ومعنوية أخرى، وظروف العمل المناسبة للأمن؛

**2.1. الرضا الوظيفي:** يساهم الأمن الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، وينعكس ذلك على حبه لوظيفة ولزملائه في العمل، وإخلاصه في عمله وزيادة أدائه وارتفاع روحه المعنوية، وشعوره بالارتياح أثناء تواجده بالمؤسسة، وارتباطه بها عاطفيا؛

**3.1. تركيز الجهد في أداء العمل:** يكرس العامل المستقر والأمن في عمله وقته وجهده في أداء عمله، وإنجاز المهام الوظيفية الموكلة إليه كما هو مطلوب منه وفي الوقت المحدد، مما يزيد من

<sup>1</sup> إيمان جبريل جبريل، الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص 18. بتصرف

إنتاجيته ولا يضيع من وقته في البحث عن عمل جديد وتحقيق أكبر قدر ممكن من المهارات والإمكانيات المتوفرة لديه، وإدخال التحسينات بشكل مستمر على أنظمة وأجهزة ونماذج القيام بالعمل، مما يؤدي إلى تطوير العمل وتجديده والابتكار والإبداع فيه.

### 2. سلبيات الأمن الوظيفي:

قد تتحول الإيجابيات والمزايا التي يحققها العامل من خلال شعوره بالأمن إلى سلبيات بسبب سوء الفهم لها وحصول التجاوزات عليها عند التطبيق العملي، والابتعاد عن الهدف، وغيرها و تتلخص أهم سلبيات الأمن في الآتي<sup>1</sup>:

**1.2. التسبب الوظيفي:** إن شعور العامل بأنه آمن في وظيفته، ورئيسه لا يستطيع إنهاء خدماته بسهولة بسبب القيود والشروط التي تفرضها الأنظمة واللوائح، يؤدي إلى التسبب الوظيفي عند بعض العاملين، إضافة إلى عدم التقيد بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف باكرا قبل انتهاء الوقت الرسمي، وقد يصل الأمر إلى التغيب بدون سبب، وغيرها من مظاهر التسبب؛

**2.2. انخفاض الإنتاجية:** قد يؤدي الأمن والاستقرار الوظيفي إلى تفشي اللامبالاة، وإلى ضعف أو انعدام المنافسة بين العاملين الذين يزاولون نفس المهام لأن الجميع تحكمهم نفس القوانين سواء في ما يخص الأجر أو المزايا والتعويضات، وإلى تمسك بعض العاملين بالحد الأدنى من الأعمال، وذلك للمحافظة على وظائفهم فقط مما يؤدي إلى انخفاض الأداء بشكل عام بالنسبة للمؤسسة؛

**3.2. الانشغال بالأعمال الخاصة:** بعد أن يضمن بعض العاملين حصولهم على الوظائف الحكومية ورواتبها المادية، فإنهم يأخذون في التفكير والبحث عن أعمال أخرى تجلب لهم مدخول إضافي، بالرغم من وجود الأنظمة واللوائح التي تحضر على العامل الخروج وممارسة أعمال أخرى إلى جانب عمله الأساسي في الوقت الرسمي للدوام؛

<sup>1</sup> إيمان جبريل جبريل، مرجع سبق ذكره، ص19. بتصرف

4.2. التخلف الإداري: يتمثل ذلك في عدم رغبة بعض العاملين في الالتحاق بالدورات التدريبية التي تحددها المؤسسة، وعدم بذل الجهود لتطوير أنفسهم ومهاراتهم، وفي مقاومة إدخال الآلات والأجهزة الحديثة إلى أعمالهم، فهم يشعرون بأنه لا توجد حاجة للتطوير والتغيير وبذل الجهود في التدريب طالما أن الوظائف مضمونة لهم بموجب قانون أو عقد بين العامل والرئيس. وقد يتعدى الأمر كل ما سبق فأحيانا يتم خرق بعض اللوائح التنظيمية باعتبارها غير مؤثرة على بقائهم في المؤسسة أو في منصبهم، أو حتى عدم الحرص على إنجاز مهامهم الوظيفية في الوقت المحدد وتأجيلها.

### ثانيا: العوامل المؤثرة في الأمن الوظيفي

إن تحقيق الأمن الوظيفي يواجه مجموعة من العقبات تحول بين شعور العاملين به، وتختلف تلك العوامل تبعا لخبرات الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل ومناخه والعلاقات فيه ونوعية إدارة المؤسسة وغيرها من العوامل، وقد تم تحديد مجموعة من تلك المعوقات وهي<sup>1</sup>:

- عدم ملائمة وظيفة الفرد مع كفاءته ومؤهلاته، بحيث تكون الوظيفة أدنى من كفاءته ومؤهلاته، الأمر الذي يجعله يشعر بعدم قدرته على تحقيق طموحاته والمستوى الذي يريد الوصول له؛
- تدني العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد وخصوصا الراتب، الذي لن يضمن له العيش الكريم خاصة مع ارتفاع الأسعار مؤخرا، مما يكون مضطر للبحث عن عمل آخر؛
- انعدام المكافآت والحوافز والتقدير ماديا ومعنويا، التي ينتج عنها فقدان حماس العامل داخل المؤسسة أثناء إنجاز مهامه الوظيفية؛

- فقدان القدرة على موازنة احتياجات العمل والبيت والحياة الاجتماعية والعامة؛

<sup>1</sup> مؤزر محمد رمضان محمد الحنجوري، أثر الأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مستشفيات وزارة الصحة - محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة، 2018، ص 36. بتصرف

- روتينية وتقليدية العمل وانخفاض التجديد والتنوع في العمل حيث يمارس نفس المهام يوميا، والقوانين الداخلية للمؤسسة تفرض طرق معينة على العامل أثناء أداء المهام الوظيفية يكون مجبرا على تنفيذها، وهناك وظائف لا تسمح للعامل أن يبتكر طرق ابداعية في إنجازها؛
- غياب القدوة الصالحة في العمل، وسوء إدارة وقيادة المؤسسة من قبل القائمين عليها؛
- تديني فرص الترقية في العمل والحصول على مواقع وظيفية متقدمة؛
- توزيع الصلاحيات بشكل غير عادل والافتقار للمهنية؛
- تديني فرص تدريب العاملين وصقل مهاراتهم، بسبب عدم اهتمام الإدارة بعملية التدريب خاصة في الوظائف التقليدية التي تعرف الروتين ولا يمكن التجديد فيها؛
- الصراعات بين رؤساء العمل مع بعضهم البعض، ورؤساء العمل والعاملين، والعاملين مع بعضهم، وفي كثير من الأحيان يكون سبب الصراعات تفشي الوساطة والمحسوبية والتمييز بين العمال، أو تفشي ظاهرة العلاقات الشخصية وكثرة النميمة؛
- تردي ظروف العمل ومحدودية الإمكانيات المادية المساعدة في أداء وتنفيذ الأعمال، خاصة إن كانت المؤسسة تعتمد على معدات قديمة.
- إضافة الى وجود عوامل أخرى يمكن تصنيفها إلى عوامل إدارية، عوامل فنية، عوامل مادية، والتي سيتم ذكرها كالتالي<sup>1</sup>:

### 1. عوامل إدارية

- انعدام العدالة والمحابة والتمييز لبعض العاملين دون الآخرين؛

<sup>1</sup> رانية بنت أحمد بن سعيد الزهراني، واقع الأمن الوظيفي لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الواحد والعشرون، 2- تموز- 2020، ص 321. بتصريف

- تحيز المسؤولون لبعض العاملين، مما ينعكس سلبا على الكفاءات بوضعهم في مناصب لا يستحقونها؛

- الإخلال بالنظام الإداري وعدم إتباع آليات ومعايير دقيقة في تقييم أداء العامل؛

- ضعف مساندة العمل الجماعي وتجاهل الاعتماد على فرق العمل؛

- انعدام التشجيع والتقدير، مما يؤدي الأمر إلى انخفاض الروح المعنوية للعامل، وإظهار عدم الرغبة في إنجاز مهام إضافية؛

- سيادة البيروقراطية والمركزية الشديدة، ففي مثل هذه المؤسسات لا تسمح للعامل ابتكار طرق جديدة مبدعة تساعد في إنجاز مهامه؛

- عدم الاكتراث باقتراحات العاملين والمسؤولين، وعدم الاهتمام بالمشاكل التي تواجههم في العمل؛

- عدم اكتراث المسؤولين بالإنتاجية أو المهام المنجزة، وبالتالي عدم متابعة العمال وأدائهم، والمساوات بين العامل المجتهد ومن أقل منه في توزيع الحوافز والتعويضات.

## 2. عوامل فنية:

- إتباع سياسة التنقلات العشوائية في المؤسسة؛

- عدم وجود نظام اتصال متطور بين العمال والإدارة داخل المؤسسة؛

- صعوبة تبادل المعلومات ونقل البيانات بين أقسام المؤسسة؛

- كثرة الأعباء الوظيفية وقلة فرص الترقية؛

- نقص في الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق خطط تطوير الوظائف؛

- نقص القدرة على استخدام التقنيات الحديثة بسبب ضعف الإلمام باللغات الأجنبية؛
- نقص الإمكانيات الفنية اللازمة لتطوير العمال بالمؤسسة، وجعل المهام التي ينجزونها حركية غير مملة؛
- قلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستوى أداء بعض العاملين؛
- قلة التدريب اللازم لتأهيل منسوبي الأجهزة الإدارية على كيفية اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات الروتينية والطارئة.

### 3. عوامل مادية:

التي سيتم تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- قلة المخصصات المالية اللازمة لتطوير المناهج التدريبية؛
- ضعف الراتب والحوافز المالية؛
- ضعف الإمكانيات المالية اللازمة لتوفير تقنيات تعلم حديثة؛
- ارتفاع تكلفة البرامج التدريبية؛
- قلة الموارد المالية المخصصة لتطوير البنية التحتية وتزويدها بالتقنيات الحديثة؛
- قلة الإمكانيات المالية المساعدة في تنفيذ العمل؛
- حجب المكافآت عن مستحقيها؛
- عدم تناسب المردود المالي مع ما يبذله العاملون من جهد.

<sup>1</sup> رانية بنت أحمد بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 322.

## المبحث الرابع: فقدان الأمن الوظيفي

يعتبر فقدان الأمن الوظيفي أهم مشاكل العصر التي تعاني منها المؤسسات اليوم سواء الخدمية أو الإنتاجية، العمومية أو الاقتصادية، والذي تسبب لها بتفشي دوران العمل والتغيب والتسيب الوظيفي والعديد من الأمور السلبية، لذا سنحاول في هذا المبحث تناول أهم الجوانب المتعلقة به

### المطلب الأول: تعريف فقدان الأمن الوظيفي

ويمكن تعريف فقدان الأمن الوظيفي على أنه الخطر الذي يكون سببا في قلق الأفراد فيما يخص استمرارهم في العمل بالمؤسسة في المستقبل لعدة عوامل قد تكون شخصية أو تنظيمية.<sup>1</sup>

وعرف على أنه عجز محسوس عن الحفاظ على الاستمرارية المرغوبة في حالة عمل مهددة. كما أن فقدان الأمن الوظيفي يعتمد على تصورات الأفراد وتفسيراتهم لبيئة العمل المباشرة. وهذا يعني أن التهديدات التي تتم تجربتها بشكل شخصي مشتقة من التهديدات الموضوعية عن طريق العمليات الحسية والإدراكية للفرد.<sup>2</sup>

ووفقاً لـ ( House & Heaney-1994) فقدان الأمن الوظيفي هو الشعور بتهديد محتمل للاستمرارية في الوظيفة الحالية للفرد، ولذا يمكن القول أن فقدان الأمن الوظيفي ذو طبيعة إدراكية ويتم تحديده من خلال الفروق الفردية عبر المؤسسات المختلفة. تم تسليط الضوء بشكل أكبر على هذه الطبيعة الذاتية لفقدان الأمن الوظيفي من قبل (Hellgren, Sverke and Isaksson-1999) الذين ميزوا بين شكلين مختلفين كالتالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Vicente Prado-Gascó et al, **Job Insecurity in Nursing: A Bibliometric Analysis**, International Journal of Environmental Research and Public Health, vol18, 2021, p12.

<sup>2</sup> Caroline Blackmore, **JOB INSECURITY AND ITS ANTECEDENTS**, A dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the Degree of Master of Science in Applied Psychology, At the University of Canterbury, 2011, p6.

<sup>3</sup> Adewale, A. Adekiya, **PERCEIVED JOB INSECURITY: ITS INDIVIDUAL, ORGANISATIONAL AND SOCIETAL EFFECTS**, European Scientific Journal December, Vol.1, 2015, p202.

– فقدان الأمن الوظيفي الكمي: ويصنف على أنه القلق بشأن فقدان الوظيفة نفسها، أي يتم حذفها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة ودمجها مع وظيفة أخرى، أو الاستغناء عن العامل من خلال تسريحه؛

– فقدان الأمن الوظيفي النوعي: وهو الخوف والقلق من فقدان السمات المهمة للوظيفة، بما في ذلك الاستقرار الوظيفي، وتقييمات الأداء الإيجابية والترقيات.

وقد ربط كل من (Greenhalgh and Ojedokun-2008) فقدان الأمن الوظيفي بتدهور ظروف العمل، ونقص الفرص الوظيفية، وانخفاض فرص الزيادة في الرواتب، وحسب هذه التعاريف يمكن القول أن فقدان الأمن الوظيفي هو أمر ذاتي بطبيعته ويمكن أن يتأثر بالعديد من الحالات مثل تقليص حجم المؤسسة، وإعادة الهيكلة، والفصل في بعض الأحيان. ويختلف تأثيره على الأفراد نتيجة لاختلاف العوامل الشخصية.

كما عرف فقدان الأمن الوظيفي أيضا بالتناقض بين مستوى الأمن الذي يواجهه الشخص أثناء تواجده في المؤسسة والمستوى الذي كان يتوقعه ويفضله<sup>1</sup>.

لقد تعددت العوامل والأسباب التي تجعل الموظف يعيش في بيئة عمل يسودها فقدان الأمن الوظيفي، سواء تعلق الأمر به شخصيا أو بعوامل تنظيمية، ولذا سيتم ذكر أهم هذه الأسباب في النقاط التالية:<sup>2</sup>

– عدم الاهتمام باقتراحات العمال وإهمالها، خاصة الاقتراحات التي تتناول مشاكلهم داخل العمل، وأحيانا قد يتم إسنادها للمشرف المباشر؛

– عدم الاهتمام بإنجازات وإبداعات العمال وأحيانا يتم إحباطهم من خلال توجيه انتقادات لهم على تغيير أسلوب العمل أمام زملائهم؛

<sup>1</sup> Magnus Sverke et all, **Job insecurity A literature review**, National Institute for Working Life and authors, Printed at Elanders Gotab, 2006, p5.

<sup>2</sup> حسن بوزناق وشكري مداس، مرجع سبق ذكره، ص 1433. بتصرف

- التقليل من أهمية المهام الوظيفة والعمل المطلوب إنجازه من قبل العامل، واستسهال إنجازه وكأنه عمل عادي غير مميز لدرجة التأخر في إتمامه، أو ارتكاب أخطاء ولا يتم تصحيحها؛

- ممارسة التحيز والمبالغة من طرف المسؤول المباشر لبعض الأعمال ليست ذات قيمة، وهذا ما يدخل ضمن عدم تقييم الأداء بموضوعية؛

- عدم منح المكافآت والترقيات لمستحقيها وانصرافها إلى من لا يستحقها، أو إلى الأقل استحقاقا، وكل هذا يدخل ضمن عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات.

وبصفة عامة يمكن تعريف فقدان الأمن الوظيفي على أنه الشعور الذي يمتلك الفرد العامل بفقدان الاستقرار الوظيفي إما بسبب تهديده بفقدان وظيفته (خاصة الوظائف المؤقتة) في أي وقت نظرا لظروف المؤسسة التي يعمل فيها أو لأسباب أخرى كشعوره بعدم الراحة بتواجده بالعمل وعدم تقدير مجهوداته، وقلة فرص الترقية وعدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات أو أن هناك تمييز بين العمال ما ينتج عنه توتر في علاقات العمل بين الأفراد أو بين العامل ومشرفه الرئيسي، أو شعوره بأن الأجر الذي يتقاضاه لا يوفر له مكانة اجتماعية فيضطر للبحث عن عمل آخر، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن فقدان الأمن الوظيفي يتكون من الأبعاد التالية التي سيعتمد عليها في الدراسة التطبيقية:

- فقدان الاستقرار الوظيفي؛

- عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات؛

- توتر علاقات العمل.

## المطلب الثاني: مظاهر فقدان الأمن الوظيفي

جاء هذا المطلب لذكر أهم مظاهر فقدان الأمن الوظيفي والتي من الممكن أن تتسبب في خفض مستوى أداء العامل، وجعله غير مستقرا بعمله، وقد يفقد الرغبة بالبقاء في مؤسسته لأسباب مختلفة.

### أولا: فقدان الاستقرار الوظيفي

هو شعور العامل بأنه بحاجة إلى تغيير وظيفته، يترتب عليه عدم الولاء للمؤسسة التي يعمل بها، ما يجعله يفقد الإحساس بالأمن الوظيفي، فضلا عن انخفاض المعرفة النوعية لديه، ومن أسباب عدم الاستقرار الوظيفي ما يأتي:

- انتشار سلوكيات غير مرغوب فيها والتي يشتكي منها الجميع ولا يراد لها أن تنتهي وهي آفة الفساد والواسطة المتفشية بأجهزة الدولة؛
- شعور العامل بالتهميش مقارنة بزملاء العمل، ولا يتم مشاركته في عملية اتخاذ القرارات، أو لا يتم الاهتمام بمشاكله والأخذ باقتراحاته؛
- ضعف الراتب وعدم وجود الحوافز التي تخلق الدافع الجاد لرفع مستواه؛
- عدم الإنصاف في منح الدورات التدريبية أو عدم وجود دورات تدريبية مهنية في الكثير من جهات العمل؛
- عدم الإنصاف في منح البعثات التكوينية خارج المؤسسة للعمال؛
- ضعف القوانين والتشريعات التي تحمي العامل وتطوره وتهتم بإدارة الموارد البشرية؛
- الخلط بين العامل الجيد والعامل غير الجيد أو الفاشل والذي يخلق شعور عدم الاستقرار للعامل الجيد.

ويعد فقدان الاستقرار الوظيفي من أهم درجات عدم الرضا التي يصل إليها أي عامل في مجال عملة أو نطاق العمل من حيث العلاقة السيئة بين رؤسائه ومرؤوسيه، والقلق المستمر على التطور المسار المهني، وغيرها من العناصر المؤثرة سلبا.

إذن يمكن القول أن فقدان الاستقرار الوظيفي هو شعور العامل بالخوف الدائم على مستقبله الوظيفي وعدم استقراره بالمؤسسة، وتعرضه لتهديد فقدان وظيفته، مما ينتج عنه التسبب والاحتجاج وعدم الرضا وغيرها من المظاهر السلبية التي تضر بالعامل والمؤسسة، لأن العامل مضطر على أن يبحث عن عمل آخر قبل أن يتم التحلي عنه.

### ثانيا: عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات

ويقصد بها العوامل الخارجية التي تؤثر بالفرد، فلا يجد ما يحفز على إنجاز المهام المكلف بها على أحسن وجه من خلال عدم إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، بما يضمن تحريك قدراته وتحويل سلوكياته إلى الأفضل وأداء أعماله بصورة جيدة، كما يمكن أن تكون هذه الحوافز ذات تأثير سلبي ينتج عنها الإحباط وبالتالي انخفاض مستوى الأداء وانتهاج سلوك غير مرغوب به<sup>1</sup>. فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن الحوافز ليست بالضرورة أن تكون ذات تأثير إيجابي دائما، فأحيانا يكون تأثيرها سلبيا على أداء الفرد إما لعدم عدالتها مقارنة مع ما ينجزه أو تكون حوافز عقابية الغرض منها مجازات كل من لا ينجز مهامه كما طلب منه أو لانتهاجه تصرف سلبي يؤثر على سمعة المؤسسة كتنزيل رتبته الوظيفية.

أول عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات لأن العامل دائما ما يقارن نفسه بزميله من حيث تأدية المهام، فأحيانا ما يجد أن هناك نوع من التحيز والغموض فيما يخص هذا الأمر، وهذا ما جاء مشابها في نظرية العدالة لآدمز حول العدالة في التوزيع.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص115.

### ثالثاً: توتر علاقات العمل

وهي العلاقات التي تنشأ بين العامل وزملائه بالعمل وإن اختلفت رتبهم الوظيفية ومستوياتهم الاجتماعية، فالإدارة تعتبر هنا وحدة إنسانية تسعى لتحقيق الأهداف المحدد اعتماداً على جهد الأفراد العاملين بها، فالمؤسسة بحد ذاتها عبارة عن بناء مادي واجتماعي يركز على مجموعة من العلاقات والتفاعلات التي تأخذ عدة أشكال متباينة (التعاون، التنافس، الصراع....) بين العاملين باختلاف أعمالهم ومهامهم الوظيفية.<sup>1</sup>

وتوتر علاقات العمل قد يؤدي إلى نوع من الصراع والتصادم بين العمال أو بينهم وبين مشرفيهم، لأسباب مختلفة كتفشي النميمة وسطهم وممارسة التحيز والعلاقات الشخصية من قبل المشرفين الأمر الذي يؤدي إلى فقدان الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

وتوجد مظاهر سلبية تتجلى في ظاهرة فقدان الأمن الوظيفي كظاهرة اجتماعية والذي يمكن التعبير عنها بالآتي:<sup>2</sup>

1. **التهميش والإقصاء:** هو نوع من التحجيم والغاية منه تغييب دور الشخصية الناضجة والعاقلة بحيث تشل قدراتها الأدائية كفاعل اجتماعي، أما الإقصاء فينصرف إلى استبعاد الموارد البشرية المميزة والقادرة على تحقيق إنجازات مميزة للمؤسسة، بعدم الاهتمام بإنجازاتهم واقتراحاتهم، أو تحطيم معنوياتهم خاصة إن كان العامل من ذوي الهمم والمهارات والقدرات العالية على مناصبهم منه؛

2. **فقدان روح الالتزام:** بسبب ضعف الولاء وغياب الأخلاق ومحدودية ربط نتائج الأداء بالحوافز والمكافآت؛

3. **فقدان الثقة:** بسبب البناء الوظيفي الخاطيء مما يؤكد الخطأ في الاختيار الصحيح، أو عدم التوفيق في توزيع العمال على مناصبهم حسب مهاراتهم وقدراتهم؛

<sup>1</sup> محمد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، ط4، دار العبيكان للنشر، الرياض، 2015، ص225.  
<sup>2</sup> رانية بنت أحمد بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 321. بتصرف

4.التحيز: سبب غياب المعلومات عند الإدارة أو سيادة روح التملق والتزلف لمتخذ القرار، أو تغلب العلاقات الشخصية والمحسوبية على مستوى المؤسسة؛

5.الانتهازية: سمة ذميمة وهي أحد أنواع الشخصية التي تسبب إرباك عمل المؤسسة وتشوه صورتها وتسبب انهيار المؤسسة وموتها، وقد تكون أحد صور انتهاز العامل واجباره على إنجاز بعض المهام الإضافية من قبل المرؤوس داخل المؤسسة بموجب أنه يعمل تحت اشرافه أو بسبب ارتكابه خطأ معين ولكي لا يتعرض للطرد يضطر لقبول هذه المهام.

### المطلب الثالث: نتائج فقدان الأمن الوظيفي

يترتب على فقدان الأمن الوظيفي العديد من النتائج سواء للفرد العامل، أو للمؤسسة، نذكره أهمها على النحو التالي<sup>1</sup>:

وفقا لنظريات العقد النفسي عندما يشعر الفرد بعدم الأمن الوظيفي، فإن ذلك يهدد التوازن المتوقع في علاقة الأخذ والعطاء المتبادلة بين العامل والرئيس المباشر وعندما تفشل المؤسسات في إمداد عاملها بالمستويات المتوقعة من الأمن الوظيفي، فإن ذلك يقود إلى العديد من النواتج غير صحية والسلوكية والاتجاهات السلبية؛

فالنواتج غير الصحية السلبية تشمل شكاوى الصحة الجسمانية والاضطرابات النفسية (العيش في وسواس قهري حول التخلي عنه)، وسيطرة مشكلات العمل على الحياة الشخصية وكذا القلق نحو احتمالية ترك الوظيفة في المستقبل، وما يترتب على ذلك من فقدان الرغبة في الترفيه عن النفس وهو ما يرجع في معظمه إلى أن عدم الأمن الوظيفي يعد بمثابة ضغوط وظيفية تؤثر سلبا على الصحة النفسية والبدنية للعاملين، خاصة إن كانت المؤسسة معرضة لتهديدات خارجية ومضطرة لتسريح بعض عمالها؛

<sup>1</sup> مرفت محمد السعيد مرسى، أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل - دراسة ميدانية -، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 10، العدد 2، 2014، ص 174. بتصريف

وفي الواقع فإن النواتج السلبية والاتجاهية لعدم الأمن الوظيفي تؤثر سلبا في الفعالية التنظيمية، فقد أكد كل من (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984) على أن هناك العديد من الاستجابات السلبية للعاملين نحو شعورهم بعدم الأمن الوظيفي، وأن هذه الاستجابات تؤثر سلبا في حيويتهم وتفاعلهم داخل المؤسسة. فقد توصل كل من (Ashford & Lee & Bobko - 1989) 1984 (Hartley et al- ) إلى أن الرضا الوظيفي للأفراد ينخفض كلما ازداد شعورهم بعدم الأمان الوظيفي، وقد ينعكس أيضا سلبا على أدائهم كالتأخر في إنجاز المهام؛

وكما أكدت أيضا الدراسة التي قام بها كل من (Sverke et al., 2002) فإن الشعور بفقدان الأمن الوظيفي يرتبط سلبا بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة والاستغراق الوظيفي ويرتبط إيجابيا بالنية نحو ترك العمل. فعندما يشعر الفرد بالتهديد بفقدان وظيفته مهما كان السبب، فإن ذلك يقلل من رغبته في البقاء في المؤسسة ويدفعه إلى ترك العمل فيها، والبحث عن وظيفة أخرى أكثر أمن؛

وأشارت دراسة ( Probst1999 ) إلى أن الشعور بفقدان الأمان الوظيفي يؤثر سلبا في أداء العاملين، ويزيد من معدلات غيابهم عن العمل وعزوفهم عن أداء المهام التي يكلفون بها، فضلا عن ظهور ما يعرف بسلوكيات الخطر، حيث أوضحت بعض الدراسات أن شعور العاملين بعدم الأمن الوظيفي يقلل من فرصهم التنظيمية في النمو والترقية.

كما قد يتسبب فقدان الأمن الوظيفي في:

- الغيابات المتكررة للبحث عن عمل آخر يساعده في سد حاجياته اليومية، فالأجر الذي يحصل عليه من وظيفته لا يؤمن له العيش الكريم؛

- انتهاج سلوكيات غير لائقة من قبل الأفراد بسبب توتر علاقات العمل، كالتعامل بعدوانية مع بقية العمال أو عدم الرغبة في التعاون مع الزملاء وتقديم يد المساعدة لهم؛

## الفصل الأول:.....الاختراجه الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي

---

- يؤثر على الحالة الاجتماعية والمهنية للعامل، ويؤثر أيضا على الحالة الصحية للعامل من خلال تعريضه لأمراض نفسية كوسواس قهري بفقدان الوظيفة في أي لحظة خاصة إن كان غير مرسوم ويشغل بعقد مفتوح؛

- إصابته بأمراض قلبية وارتفاع ضغط الدم وغيرها من آثار جانبية سلبية، إذن فقدان الأمن الوظيفي له آثار عقلية وجسدية وعلى المستوى المهني والاجتماعي للفرد؛

- وآثاره تمتد على مستوى المؤسسة أيضا، فتراجع الأداء الوظيفي للفرد والتغيب والتسيب المستمر، سينتج عنه تراجع لأداء المؤسسة ككل.

### خلاصة الفصل:

ومن خلال هذا الفصل يمكن القول أن مفهوم الاغتراب ظهر منذ هبوط سيدنا آدم من الجنة واغترابه عنها فهو ليس حديث اليوم، ومع الأبحاث التي طورها المؤرخون حول مفهومه ظهرت عدة أنواع من بينها الاغتراب الوظيفي وما ينتج عنه من مظاهر تؤرق حياة العامل بالمؤسسة وقد تمتد خارجها وتتمثل في (العجز واللامعنى، العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات، اللامعيارية) لعدة أسباب قد تكون أسباب تنظيمية كعدم عدالة تقييم الأداء أو كبر حجم المؤسسة وتمركز السلطة، وما ينتج عنها من تقييد حرية الأفراد، وأسباب تعود للفرد بحد ذاته، حيث يمر العامل الذي يعاني من هذه الظاهرة بثلاثة مراحل بداية بمرحلة الاغتراب عن الذات إلى غاية أن يصل إلى مرحلة الاغتراب الجسدي، وأحيانا ينتج عنه انتحار الفرد لما أصابه من مرض نفسي وانعزال والشعور بأنه غير مرغوب به من قبل الآخرين.

أما فقدان الأمن الوظيفي فهو حالة إنسانية يعيشها الفرد وتنعكس على حياته خاصة الحياة الوظيفية، فالعامل الذي يعيش في حالة خوف دائم من فقدان وظيفته أو فقدان أحد خصائصها يعجز على إنجاز مهامه لأنه ببساطة مشغول البال في التفكير بالبحث على وظيفة أكثر أمان وتوفر له العيش الكريم وتحقيق طموحاته.

# الفصل الثاني

الفصل الثاني

تمهيد:

يعتبر المورد البشري أهم عنصر في تطور المؤسسات واستمراريتها وضمان مكانتها التنافسية، مهما كان نوعها ومجال عملها، لأنه المورد الوحيد غير القابل للتقليد، والمحور الأساسي لإنجاز المهام الوظيفية التي تحددها المؤسسة، لذا تسعى جاهدة للحفاظ عليه وتطوير مهاراته وقدراته، ليرتقي أداءه، فكلما تطور وتحسن الأداء الوظيفي للفرد انعكس ذلك إيجاباً على الأداء المؤسسي ككل.

وقد عرف الأداء الوظيفي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين وخير دليل تعدد النماذج التي تحدد أبعاده، باعتباره المحدد الأساسي لإنجاز أهداف المؤسسة والارتقاء بها، من خلال السهر على تحسين مستوى مهارات وقدرات العاملين بها.

لذا جاء هذا الفصل لتقديم أهم المفاهيم التي تناولت الأداء الوظيفي وطرق تقييمه وأهم المشاكل التي تكون سبباً في فشل تقييم الأداء، لينظر في الأخير إلى عوامل تحسينه، وللإلمام بهذه العناصر تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: نماذج الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الرابع: تحسين الأداء الوظيفي

### المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي، فكل يعرفه حسب وجهة نظره والموضع الذي هو فيه، لأن الأداء على عدة أنواع: الأداء التنظيمي والأداء المالي والأداء الوظيفي وغيرها من الأنواع، وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على الأداء الوظيفي الذي عرف مجموعة من التعاريف المختلفة، فهناك مجموعة من المفكرين ربطوه بالنتائج التي يتحصل عليها العامل بعد إنجاز مهامه، وهناك من قام بتعريفه من ناحية السلوك الذي ينتهجه الفرد أثناء تأدية واجباته الوظيفية.

### المطلب الأول: تعريف الاداء

بداية سيتم التطرق إلى التعريف اللغوي للأداء حسب المعاجم، مروراً بتعريفه حسب الشريعة الإسلامية له استدلالاً بآيات من القرآن الكريم، وأخيراً التعريف الاصطلاحي الذي حدده مجموعة من المفكرين.

### أولاً: تعريف الأداء لغة

الأداء في معجم الرائد أدى يؤدي: أديا (آدي) أي أوصله، وأدى إيذاءً (أدي) أعانه نسبياً وقواه، وأدى تأدية الشيء قام به كقضاء الصلاة في وقتها، والأداء إيصال الشيء وحسن أدائه<sup>1</sup>، وجاء في معجم متن اللغة أدى أداء وتأدية دينه قضاءه، وأدى الشيء أوصله إلى أهله، والاسم هو الأداء<sup>2</sup>.

### ثانياً: تعريفه حسب الشريعة الإسلامية

أما في القرآن الكريم فقد ذكر الأداء في العديد من المواضيع المتفرقة، في الصلاة كما ذكر في القرآن التعريف اللغوي، وأيضاً في تأدية الأمانة لأهلها، وقد عرفه إبراهيم الدوسري في كتابه (إبراز

<sup>1</sup> جبران مسعود، مرجع سبق ذكره، ص36.  
<sup>2</sup> أحمد رضا، مرجع سبق ذكره، ص 155.

المعاني بالأداء القرآني) على أنه تأدية القراءة عمّن سلف، وبهذا هو يرتكز على ثلاثة أركان: المنقول، والناقل، والمنقول إليه<sup>1</sup> :

- المنقول: وهو القرآن الكريم، واختلاف طرق تلاوته وقراءته؛

- الناقل: وهم أهل الأداء (العلماء، وذوي الدراية في التلاوة)، تعليماً لأجيال القرآن وحسن أدائه على الوجه الصحيح لفظاً ومعنى؛

- المنقول إليه: ويتمثلون في جميع المستمعين له والممثلين له، فقد جاء في قول الله تعالى: ﴿وَلَقَدْ فَتَنَّا قَبْلَهُمْ قَوْمَ فِرْعَوْنَ وَجَاءَهُمْ رَسُولٌ كَرِيمٌ \* أَنْ أَذُوا إِلَيَّ عِبَادَ اللَّهِ...﴾، سورة الدخان، الآية 17-16.

### ثانياً: تعريف الأداء الوظيفي اصطلاحاً

ولقد وضع علماء الإدارة والاقتصاديون تعاريف مختلفة للأداء من أهمها ما يلي:

يُعرّف الأداء بأنه درجة النجاح الأفراد في أداء واجباتهم والقدرة على تحقيق الغرض المقصود (جيبسون وآخرون 1985). وعرف (Jewell & Siegall -1990) أن الأداء هو نتيجة مدى قيام الأفراد بالعمل المطلوب منهم القيام به من أجل إرضاء مؤسستهم. وأداء العامل هو مدى قيام الشخص بالمسؤوليات ومهام العمل (سينغ وآخرون، 1996). صرح جوميز (1995) أن الأداء الوظيفي هو سجل للنائج أو النتائج الناتجة عن أداء وظيفية معينة أو أنشطة معينة في فترة زمنية معينة. بينما أشار (Colquitt et.al - 2011) إلى أن الأداء الوظيفي هو "مجموعة سلوكيات العاملين التي تساهم في تحقيق الهدف التنظيمي"<sup>2</sup>. ويلاحظ من خلال هذه التعاريف أنه تم ربط الأداء في البداية بالنتائج التي يتحصل عليها العامل بعد الانتهاء من إنجاز مهامه الوظيفية، أما

<sup>1</sup> إبراهيم بن سعيد الدوسري، إبراز المعاني بالأداء القرآني، ط خاصة، دار الحضارة للنشر والتوزيع، المملكة السعودية العربية، 2013، ص ص 29-22.

<sup>2</sup> Arik Prasetya, Analysis of factors that influence employee performance (Study on Permanent Employees in Operational Section of PT WIMCycle Indonesia - Surabaya), Jurnal Profit, Volume 12, No 1, 2018, p2.

التعريف الأخير لكولكيت وزملائه فقد أشاروا أن الأداء هو مجموعة من السلوكيات، وهنا قد تم تضيق مفهوم الأداء الوظيفي فلا يمكن القول أنه نتائج أو سلوكيات، لأن العامل أثناء تأدية مهامه الوظيفية ينتهج مجموعة من السلوكيات التي تسهل عليه عمله، وينتج عنها في الأخير تحقيق الأهداف المحددة من تلك الوظيفة.

الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بكل ما يتعلق بوظيفته.

تعريف الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييم الأيزو 9000 إصدار 2000: "بأنه يشمل الفعالية أي مدى بلوغ النتائج، والكفاءة من خلال العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.

كما يمكن تعريفه الأداء على النحو التالي:<sup>1</sup>

الأداء هو الأثر الصافي لمجهود الفرد التي تتمثل في القدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

أما توماس جلبرت: فقد قال أنه لا يجوز الخلط بين السلوك behavior وبين الإنجاز accomplishmen، والأداء performance، فالسلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المؤسسة التي ينتمي لها بمقتضى عقد، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في المؤسسة، كتقديم خدمة محددة أو نتائج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين ما ذكر سابقا أي كل من السلوك والإنجاز، أي مجموعة السلوك والنتائج التي تحقق معا، حيث تكون نتائجه قابلة للقياس. إذن حسب هذا التعريف يتضح أن الأداء الوظيفي هو أحد مخرجات السلوك التنظيمي.

<sup>1</sup>كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية والإدارة في العلوم السلوكية والإدارية، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص86-89

ويعرف على أنه تصورات وانطباعات الفرد عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن طريقة ممارسة دوره في المنظمة، فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته وقدراته وإدراكه لدوره<sup>1</sup>.

إذن الأداء الوظيفي هو عبارة عن المجهود والسلوكيات التي ينتهجها العامل في المؤسسة بغية إنجاز المهام المطلوبة منه على أحسن وجه وفي الوقت المحدد وبدقة كما هو مطلوب منه، مستغلا خبراته ومهاراته وقدراته أثناء تواجده في المؤسسة والسهر على تحسين مهاراته وتطويرها من خلال الاستجابة للدورات التدريبية التي تفرضها عليه المؤسسة أو التطوع لحضور تكوينات خارجها، إضافة إلى مدى إدراكه لدوره الوظيفي من خلال تنمية الرقابة الذاتية واحترام جميع اللوائح والقوانين التنظيمية الداخلية التي تقرها إدارة المؤسسة وحتى الخارجية. ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك ثلاث محددات للأداء الوظيفي والتي تتمثل في ما يلي:

- إنجاز المهام: المتعلقة بالوظيفة المكلف بها، وحتى المهام الإضافية التي تكلفه المؤسسة بها؛
- القدرات والمهارات: سواء الفطرية أو المكتسبة من خلال مساره الوظيفي أو الدورات التدريبية والتكوينية التي تفرضها عليهم المؤسسة؛
- إدراك الدور الوظيفي: باحترام القوانين ومواعيد العمل الرسمية، والاعتماد على الرقابة الذاتية أثناء إنجاز المهام الوظيفية.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بو خمخ وعز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة. مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد(6)، 2010، ص ص 51-81.

## المطلب الثاني: أنواع وعناصر الأداء

اختلفت أنواع الأداء باختلاف المعايير التي تحددها، كما عرف الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر التي لا يمكن أن يقوم بدونها، أو تحدث عن فعاليته في حال غيابه، نظرا لأهميتها في قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، لذا جاء هذا المطلب لإبراز أهم أنواع الأداء، وتحديد العناصر الأساسية التي يتكون منها الأداء الوظيفي.

### أولا: أنواع الأداء

وقد تم تحديد العديد من الأنواع فيما يخص الأداء ككل استنادا لمعايير دقيقة وواضحة تحدد الاختلاف بين هذه التصنيفات، والتي سيتم ذكرها كالتالي:

#### 1. حسب معيار المصدر

وبدوره ينقسم إلى نوعين (الأداء الداخلي والأداء الخارجي)، وسيتم عرضهم على النحو التالي:<sup>1</sup>

##### 1.1. الأداء الداخلي: ويطلق على أداء الوحدة، أي ما تملكه المؤسسة من موارد كما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موارد استراتيجية قادرة على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم، فالمورد البشري هو الخاصية التي تتميز به كل مؤسسة ولا يمكن تقليده، ويمكن أن يطلق عليه اسم الأداء الوظيفي أي جميع الجهود والسلوكيات التي يبذلها الفرد لإنجاز مهامه الوظيفية، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية؛

- **الأداء المؤسسي:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والمعنوية بشكل فعال، وتحقيق أهدافها من خلال تفاعل قوى الإنتاج الداخلية والخارجية؛

<sup>1</sup> بو الشرش كمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 89- 91. بتصريف

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة، واستغلال العائدات بأحسن طريقة.

2.1. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع أسعار البيع، وكل ما سبق ينعكس على الأداء سواء إيجاباً أو سلباً، كما يفرض هذا النوع على المؤسسة تحليل نتائجها.

### 2. حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء جزئي وأداء كلي<sup>1</sup>:

1.1. الأداء الكلي: هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، حيث يمكن الحديث هنا على مدى كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية (الموارد المالية والمعنوية والموارد البشرية والمواد المادية من أصول وآلات)؛

2.2. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد من قبل المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

<sup>1</sup> أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ط1، دار الحكمة للطباعة والنشر، مصر، 2018، ص 38. بتصرف

وهناك تقسيم آخر للأداء والذي يمكن ذكره على النحو التالي<sup>1</sup>:

### 3. الأداء الاقتصادي:

ويتحقق هذا النوع من الأداء من خلال تطبيق المبادئ الاقتصادية مع ما يتناسب لظروف الوحدة أو الدولة ككل وبيئتها المحيطة بها، وعادة ما يتم قياس هذا النوع باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة هذا بالنسبة للمؤسسة، أما الدولة فيتم قياسه من خلال ميزان المدفوعات وقيمة عملتها.

### 4. الأداء الاجتماعي:

وهو أساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، فمن بين أهداف أي مؤسسة مهما كان نوعها المساهمة في المستوى الاجتماعي والقومي، حيث يتميز هذا النوع من الأداء بنقص الاستعانة بالمقاييس الكمية المتاحة، لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية، وكمثال على هذه المجالات الاشتراك في الجمعيات الخيرية، تقديم تبرعات لدور الأيتام وغيرها.

### 5. الأداء الإداري:

ويتمثل في اعداد الخطط والسياسات التي ترسمها الوحدات، والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ولا يتم ذلك إلا باختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ومن بين أساليب تقييم هذا النوع الاستعانة ببحوث العمليات والبرمجة الخطية؛

### 6. الأداء التكنولوجي:

فالتكنولوجيا اليوم غزت جميع المجالات، وتغيرت طريقة العمل من الطريقة التقليدية إلى طريقة الرقمنة، مما ساعد في خفض جهد ووقت تقديم الخدمات، وتطوير عدة المجالات.

<sup>1</sup> محمد عبد الغني حسن، الجودة في ادارة وتقييم الأداء، ط1، دار الكتب المصرية، مصر، 2016، ص42. بتصرف

### ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي

يشتمل الأداء الوظيفي على مجموعة من العناصر التي لا يمكن أن يقوم بدونها، حيث يمكن ذكرها كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. المعرفة بمتطلبات العمل:

ويندرج تحتها جميع المعارف العامة المتعلقة بالوظيفة المراد إنجازها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والمهارات الفنية والقدرة على التنظيم وترتيب الأولويات أثناء إنجاز المهام والمسؤوليات التي يجب أن يتحملها، وما يمتلكه من خبرات عن العمل؛

#### 2. كمية العمل المنجز:

وتتمثل في كمية المهام التي يمكن للعامل أن ينجزها في الظروف العادية للعمل أي الوقت الرسمي للعمل، والوقت الذي تطلب منه أثناء إنجازها (سرعة الإنجاز)، والأساليب التي يتوجب عليه انتهاجها داخل المؤسسة لتسهيل عليه القيام بجميع المهام المطلوبة منه؛

#### 3. المثابرة والثوق:

وتتمثل المثابرة في جدية العامل أثناء تواجده بالمؤسسة، ومدى تفانيه في إنجاز وظيفته بكل دقة وإخلاص وفي الوقت المحدد، وتحمل مسؤولية ما كلف به دون ارتكاب أي خطأ، أي يجب أن يتمتع بالرقابة الذاتية وتوجيه الذاتي واستغلال كل ثانية في إنجاز مهامه بكل دقة وإتقان.

<sup>1</sup> ليلي سرحاني، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 4، 2017، ص265. بتصرف

كما تم تحديد ثلاثة عوامل أخرى يمكن أن ترفع من أداء العاملين مقارنة مع بقية العوامل، والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

### 4. المعرفة التقريرية:

وهي كل ما يمتلكه الفرد من معلومات حول الحقائق والأشياء، من خلال فهم متطلبات أداء عمل معين، والحقائق المرتبطة به، ومبادئه وأهدافه.

### 5. المعرفة الإجرائية:

وهي عبارة عن مزيج من معرفة ما يجب القيام به، وكيفية القيام به، وتحتوي على المهارات المعرفية، والمادية، والحسية، والحركية، والتفاعلية؛

### 6. الدافعية:

الدافعية باختصار السلوك أو الأسلوب الذي يؤدي إلى الرضا وإنجاز المهام الوظيفية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>، وتنقسم إلى ثلاثة أنواع من السلوكيات كالاتي<sup>3</sup>:

- خيار بذل الجهد؛

- خيار مستوى الجهد الذي سيتم بذله في العمل؛

- الاستمرار في بذل المستوى ذاته من الجهد.

حيث يجب أن تتوفر المكونات الثلاثة المذكورة سابقا (المعرفة التقريرية، والمعرفة الاجرائية، والدافعية) معا لتحقيق أعلى مستوى من الأداء، وسيتم تلخيص ذلك في الجدول التالي:

<sup>1</sup> عبد المحسن النعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، ب ط، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض، 2018، ص 164.

<sup>2</sup> محمد العجدي الماضي، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، ط6، دار النشر للجامعات، مصر، 2016، ص148.

<sup>3</sup> عبد المحسن النعساني، مرجع سبق ذكره، ص 165.

الجدول رقم(4): عناصر الأداء.

المعرفة التقديرية	المعرفة الاجرائية	الدافعية
حقائق	مهارة معرفية	خيار الأداء
مبادئ	مهارة حركية	خيار مستوى الجهد
أهداف	مهارة مادية	استمرارية الجهد
	مهارة تفاعلية	

المصدر: عبد المحسن النعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، ب ط، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض، 2018، ص 166.

إضافة إلى أن هناك مجموعة أخرى من عناصر الأداء التي تم تحديدها، وتعتبر عناصر أساسية لقيامه في أي مؤسسة، وهي كالتالي<sup>1</sup>:

### 7. العامل:

وهم جميع الأفراد الذين ينتمون ويعملون في المؤسسة، أو القوى البشرية داخلها، وما يمتلكونه من معرفة، وقدرات ومهارات تساعدهم في إنجاز أعمالهم الوظيفية، والقيم، والاتجاهات والدوافع؛

### 8. الوظيفة:

وهي المنصب التي يتقدم لها العامل وتقوم المؤسسة بإنشائها لتحقيق هدف معين، حيث تقوم بتوضيح متطلباتها ونوعها، والواجبات والمسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز، وكذلك التحديات التي يمكن أن تواجه شاغلها؛

### 9. الموقف:

وهو ما يحيط بالبيئة التنظيمية للمؤسسة (الداخلية والخارجية)، والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، الأنظمة الإدارية واللوائح القانونية، الهيكل التنظيمي، علاقات العمل.

<sup>1</sup> شفاء محمد علي ووسام ابراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81، 2015، ص 144.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي إما إيجاباً من خلال رفع مستواه أو سلباً بتخفيضه، وقد ترتبط هذه العوامل بالفرد بحد ذاته أو بالمؤسسة التي يعمل بها، أو بالظروف الخارجية المحيطة بالفرد والمؤسسة، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الرضا الوظيفي والذي يشير إلى مدى ارتياح العامل أثناء تأدية وظيفته بدون ملل يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء، فعدم الرضا يتاج عنه تراجع مستوى أداء الفرد؛
- تدهور المستوى المعيشي بسبب ارتفاع الأسعار والذي ينعكس سلباً على العامل بتشتيت ذهنه داخل العمل؛
- ظروف العمل فكلما كانت يشوبها نوع من التهديد أو نوع من التوتر سيؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للفرد؛
- التسبب الوظيفي من خلال عدم أداء الفرد لمهامه الوظيفية كلياً أو جزئياً، الأمر الذي ينجر عنه التأخر في إنجاز المهام؛
- الحوافز المادية والمعنوية والتي لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي إذا اتصفت بالعدالة، عكس الحوافز التي يشوبها الغموض والتحيز في توزيعها؛
- غياب الاشراف والذي يتسبب في انخفاض الروح المعنوية للعامل وبالتالي فقدان الثقة في الرئيس المباشر، وتراجع الأداء؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة التي تتعلق بالمهام الوظيفية فكلما شعر الفرد أنه مهمش ولا يتم مشاركته في عملية اتخاذ القرار يؤثر سلباً على أدائه؛

- غموض الدور الوظيفي وعدم وضوح مسؤوليات وصلاحيات العامل، مما يصعب عليه إنجاز مهامه واتخاذ قرارات تساعد في مجال عمله؛
- نقص الفرص التدريبية التي تطور قدرات ومهارات الأفراد وتكسبهم معارف جديدة تسهل عليهم أداء مهامهم الوظيفية؛
- روتينية الوظائف التي تقتل روح الابداع والابتكار لدى الأفراد؛
- غياب التشجيع والمناخ الملائم لإنجاز المهام؛
- حدوث تصادم بين اهداف الفرد وأهداف المؤسسة التي يعمل بها؛
- غياب الرقابة الذاتية من طرف العمال والتساهل مع الأخطاء التي يرتكبونها؛
- الافتقار للقدرات والمهارات التي تساعد العامل في أداء وظيفته ويمكن إرجاع ذلك بسبب عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- المشاكل الأسرية والشخصية، فهناك العديد من الأفراد الذين يخلطون بين أعمالهم وحياتهم الشخصية؛
- مشاكل تقييم الأداء (التحيز والهالة وغيرها) وما لها من آثار سلبية تتمثل في خفض مستوى أداء الأفراد؛
- مستوى السلطة فأحيانا ما يكون الأداء منخفض في المؤسسات التي تتبع السلطة المركزية بسبب تقييد حرية الأفراد؛
- العبء الوظيفي إما لتكليف العامل بإنجاز مهام تفوق مهاراته وقدراته، أو تفوق الوقت المحدد لإنجازها، أو انخفاض مستوى أعباء المهام عن المستوى الحقيقي للعامل لدرجة يصبح عاجز عن

أدائها فهي لا تشبع الحد أدنى من طموحاته ويشعر أن مستواه يسمح له بمزاولة وظيفة أعلى من ذلك.

### المبحث الثالث: نماذج الأداء الوظيفي

عرف الأداء الوظيفي عدة مفاهيم، فسواء باعتباره سلوكاً أو نتائج، لذا لم يتم الاتفاق على نموذج موحد له واختلفت باختلاف توجهات المفكرين، وقد خصص هذا المبحث لعرض أهم نماذج الأداء الوظيفي.

#### المطلب الأول: نموذج كامبل متعدد العوامل – Campbell -

حدد كامبل (1990) ثمانية أبعاد سلوكية للأداء حيث قال أنها "كافية لوصف قمة التسلسل الهرمي الكامن في جميع الوظائف في قاموس المصطلحات المهنية، ورغم ذلك، فإن العوامل الثمانية تختلف عن بعضها البعض، ومحتواها يختلف باختلاف الوظائف. علاوة على ذلك، قد لا تشمل أي وظيفة معينة على المكونات الثمانية . وتتمثل هذه العوامل فيما يلي<sup>1</sup>:

- إنجاز المهام المحددة بالوظيفة: قدرة الفرد على إنجاز المهام الأساسية التي تشكل وظيفته وتميزها عن باقي الوظائف بدقة ومهارة؛
- إنجاز المهام الاضافية والمبادرة: قدرة الفرد على بذل مجهود إضافي وإنجاز مهام خارج وظيفته تتعلق بالوظائف الأخرى في المؤسسة؛
- الاتصالات الكتابية والشفوية: وتتمثل في قدرة الفرد على التواصل مع زملائه داخل العمل وإيصال المعلومات بدقة وفي وقتها، والتمكن من إنجاز التقارير الكتابية الخاصة بالمهام الوظيفية؛
- بذل الجهد: ويقصد بها بذل مجهود في إنجاز المهام الوظيفية في وقتها المحدد؛
- الالتزام بالانضباط الشخصي: وذلك من خلال الالتزام بالقواعد واللوائح التنظيمية للمؤسسة وتجنب السلوكيات السلبية كالتأخر والغياب وغيرها، ويمكن تسمتها بادراك الدور؛

<sup>1</sup> John P. Campbell and Brenton M. Wiernik, **The Modeling and Assessment of Work Performance**, Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior, Volume 2, 2015, p p 53-54.

- التعاون مع زملاء العمل وفرق العمل: إلى أي مدى يدعم الفرد زملائه ويساعدهم ويشاركهم في إنجاز بعض المهام الصعبة، ويساعد الفريق على العمل كوحدة فعالة.

- الإشراف: مدى تأثير الفرد على المرؤوسين من خلال التفاعل معهم مباشرة، حيث يجب أن يتمتع بصفات القائد.

- الإدارة: مدى جودة أداء شخص لوظائف الإدارة الأخرى غير الإشرافية مثل تحديد الأهداف التنظيمية، وتنظيم الأفراد والموارد، ومراقبة التقدم، وإيجاد موارد إضافية، وابتكار طرق جديدة لتسهيل إنجاز الأعمال بسهولة.

لم يذكر كامبل على وجه التحديد أمثلة حول سلوكيات ذات مستويات متفاوتة من القيمة التنظيمية المتوقعة. ومع ذلك، فقد قدم بشكل غير مباشر تعاريف للفئات السلوكية. على سبيل المثال، في البعد الأول (الكفاءة الخاصة بالوظيفة)، ستحمل السلوكيات التي تمثل تنفيذ المهام بسرعة وخالية من الأخطاء قيمة إيجابية متوقعة، ومن جهة أخرى، فإن السلوكيات التي تمثل تنفيذ المهام بشكل بطيء جدًا أو غير مكتملة تحمل توقعات سلبية القيمة. وبالمثل، في البعد السادس (تسهيل أداء فرق العمل)، فإن السلوكيات التي تمثل مساعدة ودعم زملاء العمل المحتاجين ستحمل قيمة سلوكيات إيجابية متوقعة، أما اللامبالاة تجاه زملاء العمل المحتاجين، أو التصرفات العدائية والمؤذية تجاه زملاء ستحمل قيمة السلوكيات السلبية المتوقعة.

وبالتالي، يمكن تعريف الأداء في كل مجال من المجالات السلوكية الموصوفة في نموذج كامبل وفقًا للقيم المتوقعة لجميع السلوكيات التي تندرج تحت نفس الفئة السلوكية. على أنه الأداء في كفاءة إنجاز المهام الخاصة بالوظيفة وهو مجموع القيم المتوقعة لجميع السلوكيات المتعلقة بإتقان المهام الخاصة بالوظيفة التي ينفذها الفرد خلال فترة زمنية قياسية معينة.

المطلب الثاني: نموذج بورمان وموتويدلو (Borman and Motowidlo-1993):

يمارس الفرد مجموعة من السلوكيات المتنوعة داخل العمل حسب وظيفته والمهام الموكلة له، إلا أن هناك نوعان رئيسيان أكثر انتشارا حسب العديد من المفكرين وهما (إنجاز المهام، والأداء السياقي) هذا الأخير الذي يعتبر مرادفا لمصطلح سلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن القول أن أول من حدد هذه الأبعاد هما (بورمان وموتويدلو 1993)<sup>1</sup>.

أولا: إنجاز المهام

يمكن تعريفه على النحو التالي<sup>2</sup>:

هو كل نشاط مسؤول على تحويل المواد الخام إلى منتجات سواء كانت سلع أو خدمات داخل المؤسسة؛

الأنشطة التي يتم انتهاجها داخل المؤسسة في العملية الإنتاجية، وتوزيع هذه المنتجات، إضافة إلى جميع الممارسات أثناء القيام بالوظائف الإدارية (التخطيط، التنسيق، الإشراف...) من شأنه رفع قيمة أداء العمل.

كما يعرف أداء المهام على أنه "العملية التي يؤدي فيها العامل الأنشطة والمهام التي تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي بشكل مباشر عن طريق تنفيذ جزء من مهامها الوظيفية، أو بشكل غير مباشر من خلال تزويدها بالموارد والخدمات المطلوبة".

إذن يمكن القول أن أداء المهمة هو كل فعل ونشاط يقوم به الفرد العامل سواء فكري أو جسدي أثناء العملية الإنتاجية أو الخدمية داخل المؤسسة، أو أثناء القيام بالوظائف الإدارية بأنواعها.

<sup>1</sup> عيد المحسن نعنساني، مرجع سبق ذكره، ص 168  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 168.

### ثانيا: الأداء السياقي

يتم تعريف الأداء السياقي على أنه تلك السلوكيات التي تساهم في فعالية المؤسسة من خلال توفير بيئة جيدة يمكن أن يحدث فيها أداء المهام. ويتضمن الأداء السياقي مجموعة من السلوكيات مثل ما يلي<sup>1</sup>:

- المثابرة على الحماس وبذل جهد إضافي حسب الضرورة لإكمال أنشطة الوظيفة الخاصة بالفرد بنجاح (على سبيل المثال، الالتزام بالمواعيد ونادراً ما يكون غائباً، وبذل جهد إضافي في الوظيفة)؛

- التطوع للقيام بمهام إضافية ليست جزءاً رسمياً من المهام الوظيفية (على سبيل المثال، اقتراح تحسينات تنظيمية، وتقديم اقتراحات ببناء)؛

- التمتع بروح التعاون والتطوع لمساعدة الأفراد في المؤسسة (على سبيل المثال، مساعدة زملاء العمل والعملاء)؛

- إتباع القواعد والإجراءات التنظيمية (كاتباع الأوامر واللوائح، وإظهار احترام للسلطة، والامتثال للقيم والسياسات التنظيمية)؛

- تأييد ودعم والدفاع عن الأهداف التنظيمية (مثل الولاء التنظيمي، وتمثيل المؤسسة بشكل إيجابي أمام العامة في الخارج)؛

إذن يمكن القول أن الأداء السياقي هو كل سلوك إيجابي ينتهجه الفرد من شأنه تعزيز فاعليته داخل المؤسسة، من خلال تعاونه مع زملائه في العمل، والحماسة في إنجاز المهام وإن تطلب ذلك العمل لوقت إضافي، والمشاركة في الأنشطة التي تمارسها المؤسسة خارج وقت عمله، والالتزام بالقوانين والقواعد التي تشرعها.

<sup>1</sup>Herman Aguinis, **Performance management**, Ed3, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2013, p p 91-92.

من خلال ما سبق يتضح أن هناك اختلاف شاسع بين أداء المهام والأداء السياقي، لذا أحيانا يكون الفرد حريص على أداء مهامه في الوقت المحدد وإن اضطره الأمر للعمل لوقت إضافي، رغم ذلك لا يتمتع بروح التعاون والإيثار، والعكس صحيح، مما يستنتج أن أداء المهام والأداء السياقي لا يسيران جنبا إلى جنب في بعض الأحيان لاختلاف شخصيات الأفراد.

لذا يمكن ذكر أوجه الاختلاف بينهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): الفرق بين الأداء السياقي وإنجاز المهام

الأداء السياقي	إنجاز المهام
- لا يوجد اختلاف ومتشابه عبر جميع الوظائف بأنواعها ومستوياتها؛	- يختلف حسب الوظيفة والمستويات الوظيفية؛
- منفصل على الدور الوظيفي، بل يمثل أعرافا غير مدونة ومكتوبة؛	- محدد ومقيد حسب الدور الوظيفي؛
- يتأثر بشخصية الفرد.	- يتأثر بمهارات العامل وقدراته وامكانياته.

المصدر: عبد المحسن العسائي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

المطلب الثالث: نموذج (Burnett & Tett) ونموذج (Porter & Lawler)

وسيتم التطرق لهما على النحو التالي:

أولاً: نموذج Burnett & Tett القائم على السمات (2003):

ويعد من أحدث النماذج الذي يقوم على تفاعل السمات الشخصية التي تشكل سلوكيات الأداء في مواقف معينة ومختلفة، وتتفاعل هذه السمات عندما يتم توفير بيئة وفرص مناسبة لها للتأثير على السلوك، ويفرق كل من Tett & Burnett بين ثلاثة أنواع من السمات كالتالي<sup>1</sup>:

**1. السمات الموقفية:** التي تؤثر على الأداء الوظيفي، كمتطلبات الوظيفة مرتبطة بالسمات العامل فتمنحه فرصة للتصرف بطريقة فعالة وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية، فقد تكون هذه المتطلبات ذات أهمية بالغة ومحددة أو سياقية، أما المشتتات ذات الصلة بالسمات تؤثر سلباً على العامل وينتهج سلوكاً غير فعال، ما ينتج عنه انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية.

**2. السمات المتعلقة بالمهام الوظيفية:** وهي لا تتجزأ من إجراءات وواجبات العمل والتي قد يتم تحديدها من خلال تحليل الوظيفة، كالسمات التي تؤدي إلى انتهاج سلوكيات تتعلق بالضمير والسعي نحو إنجاز المهام الرئيسية في وقتها المحدد، أو التحلي بالانضباط الذاتي واحترام نظام المؤسسة.

**3. السمات الاجتماعية:** تتمثل في السمات التي تنشأ عندما يقوم العامل بالتعاون مع الآخرين (زملاء العمل، المشرفين، العملاء...) في إنجاز بعض المهام تؤدي إلى سلوكيات تتعلق بالانضباط والموافقة أثناء إنجازها كالإيثار والتعاون؛

<sup>1</sup> Motowidlo, S.J. and H.J. Kell. **Job performance**. In N. W. Schmitt & S. Highhouse (Eds.), **Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology** (Vol. 12, pp. 82–103). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc, 2013, p 92.

ثانيا: نموذج (Porter & Lawler)

حيث قدم الباحثان نموذجا نظريا يركز على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء والذي يتكون من ثلاثة عوامل رئيسة المبينة كالاتي<sup>1</sup>:

1. الجهد المبذول: هو كل جهد يبذله الفرد أثناء تأدية مهامه الوظيفية سواء كان جهد كمي أو كيفي؛

2. المهارات والقدرات: وتشمل جميع القدرات والخصائص الفردية، قد يتم تحصيلها عن طريق التعلم، أو التدريب، واكتساب خبرات من التجارب التي يمر بها العامل، وجميع المهارات والمعارف المتخصصة والمرتبطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد؛

3. إدراك الدور الوظيفي: من خلال إدراك الفرد لمدى أهمية تطبيق جميع لوائح وأوامر المؤسسة، والتمتع بالرقابة الذاتية، وغيرها من العوامل التي تعزز من مستوى إدراكه الوظيفي.

الشكل رقم (4): محددات الأداء وفق نموذج (Porter & Lawler)



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على (شفاء محمد علي وسام ابراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة

الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 81، 2015)

<sup>1</sup> شفاء محمد علي وسام ابراهيم موسى، مرجع سبق ذكره، ص 146. بتصريف

وهناك نموذج آخر تم تحديده من قبل مؤسسة فريتو لاي (Frito-Lay) الأمريكية حيث ترى أن الأداء الوظيفي ما هو إلا مجموعة من السلوكيات التي تساهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة، وأي سلوك منافي سلبي للفرد لا يحقق الأهداف المسطرة فلا علاقة له بأداء الوظيفة، وبهذا قد حدد ثلاث أنواع من السلوكيات المحددة للأداء الوظيفي والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

**1. أداء المهام:** وهي جميع السلوكيات التي ينتهجها العامل وتشارك في تحويل موارد المؤسسة إلى سلع أو خدمات، أو هو مجموعة من الالتزامات التي يجب على العامل الوفاء بها، وقد حدد ثلاث أنواع من أداء المهام والتي تتمثل في:

**1.1. المهام الروتينية:** تعرف استجابات معروفة للمهام التي تحدث بطريقة عادية وروتينية، كما يمكن التنبؤ بها بسبب تكرارها؛

**2.1. أداء مهام تكيفية:** وتعني مدى قدرة الفرد بالتكيف مع المهام التي تكون جديدة ولا يمكن التنبؤ بها؛

**3.1. مهام إبداعية:** وهي الدرجة التي يطور بها الفرد أفكارا جديدة تساعده على إنجاز مهامه الوظيفية.

**2. سلوك المواطنة:** وهو الجهد الإضافي الذي يبذله العامل خارج مهامه الوظيفية، أو هي الأنشطة التي يقوم بها العامل تطوعا بدون مقابل وتساهم في تحسين الاطار العام للعمل، كما تم تعريفها على أنها: السلوكيات التي لا تكون جزءا من متطلبات الوظيفة الرسمية للعامل، والذي يساهم في البيئة النفسية والاجتماعية في مكان العمل، ويتمثل في مساعدة زملاء العمل، التطوع والقيام

<sup>1</sup>JASON A. COLQUITT et al, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, Ed3, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2013, p p 34-39.

بعمل إضافي، تجنب النزاعات، احترام القواعد واللوائح وتحمل المضايقات والتعب<sup>1</sup>، وقد حدد نوعان منها وهي<sup>2</sup>:

- سلوك المواطنة بين الأشخاص أو ما يعرف بالروح الرياضية وتتضمن مساعدة ودعم زملاء العمل خاصة الذين يعانون من أعباء العمل خارج أوقات العمل؛

- سلوك المواطنة التنظيمية وهي تفيد المؤسسة من خلال دعمها والدفاع عنها والعمل على تحسين صورتها والولاء لها.

**3. السلوكيات العكسية:** وهو الذي يؤدي إلى نتائج عكسية ويعرف بأنه السلوكيات السلبية المتعمدة والتي تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية.

أما حسب علي سلمى تنقسم محددات الأداء الوظيفي إلى مجموعتين رئيسيتين وهما<sup>3</sup>:

### 1. عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث

- القدرات والمهارات؛

- التركيب النفسي؛

- التركيب الاجتماعي.

### 2. عوامل تتصل بالعمل ذاته وبنية العمل

- واجبات ومهام وطبيعة العمل؛

- التنظيم الاجتماعي للعمل؛

<sup>1</sup> Stephen P Robbins & Timothy A Judge, **Organizational Behavior**, Ed15, Prentice Hall Inc, New jersey, U.S.A, 2013, p: 27.

<sup>2</sup> JASON A. COLQUITT et al, op.cit, p p 40-41.

<sup>3</sup> علي السلمى، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص266.

- الموارد والامكانيات المادية

انطلاقاً مما سبق يمكننا إجمال محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل والتي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة:

**1. إنجاز المهام المطلوبة:** ويندرج تحتها جميع المهام المكونة لوظيفة العامل والمكلف بإنجازها في وقتها المحدد وبكل دقة وإتقان، وكذلك جميع المهام الإضافية التي قد تتطلب منه وظيفته إنجازها أو تكلفه بها المؤسسة في الظروف الاستثنائية.

**2. المهارات والقدرات:** التي تسهل عليه عمله وإنجاز مهامه الوظيفية على أحسن وجه، فالعامل يجب أن يتمتع بالمهارات التي تتطلبها وظيفته حتى يتمكن من أدا عمله، وأن يتحلى بالقدرات سواء كانت الشخصية أو المكتسبة عن طريق التعلم والتدريب والرغبة على إنجازها. فالعامل هنا يجب أن يحرس على تطوير وتنمية مهاراته وقدراته من خلال المشاركة في الدورات التدريبية والتكوينية التي تفرضها المؤسسة عليه، ليتمكن من رفع مستوى أدائه وتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه.

**3. إدراك الدور الوظيفي:** حيث يتوجب على العامل بمجرد التحاقه بالمؤسسة أن يكون مطلع على جميع اللوائح والقوانين التي تنصها ويدرك مدى الامتثال لها كي لا يقع في أي خطأ يمكن أن يخل بنظام المؤسسة ويكون مصدر تهديد لتعرضه لعقوبات هو في غنى عنها، ولا يكمن الأمر فقط في الامتثال للقانون الداخلي للمؤسسة بل يتعدى الأمر ذلك من خلال مدى ادراك الفرد لتنمية الرقابة الذاتية أثناء تواجده بها فهي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة من وظيفته في وقتها المحدد. وادراك مدى أهمية التعاون وتقديم يد المساعدة لزملائه بالعمل.

### المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء من أهم الممارسات الإدارية في إدارة الموارد البشرية، لأنه وسيلة يساعدها في عملية اتخاذ القرارات فيما يخص توزيع الحوافز المادية والمعنوية كالترقية وبعض المكافآت المادية، إضافة إلى أنه يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي للعامل من خلال التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف ومحاولة تحسينها، وهذا المبحث سيتم التطرق فيه لأهم العناصر التي تتعلق بتقييم الأداء الوظيفي.

#### المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

لقد تباينت التعاريف التي تناولت تقييم الأداء وذلك بسبب الترجمات الحرفية للغة الأجنبية، حيث لم يتم التوصل لتعريف يجمع بين وجهات النظر المختلفة، ولذا سيتم عرض أهمها، ومحاولة تلخيص أهم الخصائص التي تتميز بها عملية تقييم الأداء ومؤشرات قياسه.

#### أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

يعرف تقييم أداء الأفراد بأنه: "العملية التي تقوم بمقتضاها المؤسسة بتقييم الأداء الوظيفي والسلوكي للعاملين، والتي من خلال ممارستها بدقة يتمكن العاملون والمدديرون وإدارة الموارد البشرية وإدارة المؤسسة ككل بالتأكيد من أن مساهمات ومجهودات الأفراد موجهة نحو غايات وأهداف تنظيمية".<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه: "العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل".<sup>2</sup> كما

يقصد به: "دراسة وتحليل دقيق لما يؤديه العامل واجبات وما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد دون

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة المصرية، مصر، 2009، ص 258.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 259

متطلبات وظيفية بمقياس موحد وعادل ودقيق يكون في النهاية ممثلاً للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة".<sup>1</sup>

هو العملية التي تعنى بمقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً".<sup>2</sup>

تقييم الأداء هو: "العملية التي تمكن من التقدم والتطور التدريجي للفرد فهو يسمح بذلك بالتحسين المستمر في مستوى أداء الفرد".<sup>3</sup>

وباختصار تقييم الأداء هو الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة للكشف على مدى تحقيق العامل للأهداف المسطرة من الوظيفة المكلف بها كما ونوعاً، والتعرف على نقاط القوة التي تسهل عليه عمله ومحاوله تطويرها، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تحسينها حتى يرتقي أداء العامل، كما يساعد تقييم الأداء الوظيفي المؤسسة في توزيع مختلف الحوافز والتعويضات، أما العامل فيساعده في تنمية مساره الوظيفي.

ومما سبق يمكن تلخيص أهمية التقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- تكمن أهميته في تسهيل عمل الإدارة في معرفة أحسن العاملين أداءً؛
- من خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي يتضح مدى تحقيق الأهداف المسطرة من كل وظيفة مقارنة مع ما تم أداءه فعلاً من قبل العاملين؛
- مساعدة المؤسسة في توزيع الحوافز والتعويضات والمكافآت على العاملين حسب مستوى أدائهم (كالترقية، والحوافز المادية،...)

<sup>1</sup> مدحت أبو منصور، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008، ص ص 138-139.  
<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، دار الوراق، الأردن، 2006، ص 226.

<sup>3</sup> Jean Marie peretti, gestion des ressources humaines, 13Ed, vuibert, paris, 2006, p339.

- معرفة نقاط القوة التي تساعد العمال على تأدية مهامهم الوظيفية والعمل على تطويرها، والكشف عن نقاط الضعف والسهر على القضاء عليها أو التقليل منها من خلال تحسينها؛
- إن عملية تقييم الأداء التي تتمتع بالعدالة والنزاهة تساهم في تعزيز الثقة بين العامل والمسؤول المباشر على عملية التقييم، وبالتالي تنمية الالتزام التنظيمي لدى العامل، وتنمية الروح المعنوية لديهم؛
- تساهم عملية تقييم الأداء الوظيفي في رفع رغبة العامل لبذل مجهود إضافي وإنجاز مهامه الوظيفية في الوقت المحدد وبكل دقة، لأن النتائج التي يتم تحصيلها جراء تقييم الأداء تمس المستقبل الوظيفي للفرد من خلال مساعدته في الارتقاء في السلم الوظيفي وتحقيق طموحاته؛
- تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال الرضا عن الأجور والترقيات وغيرها من العوامل التي يتم توزيعها بعدالة ولها صلة بالرضا الوظيفي .

### ثانيا: خصائص تقييم الأداء الوظيفي

واستنادا لما سبق يمكن تلخيص خصائص تقييم الأداء في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**1. تقييم الأداء عملية شاملة:** أي أنها تخص الأفراد في جميع مستويات المؤسسة فضلا عن شمولها لكل جوانب السلوك الوظيفي الذي يتحلى به الأفراد أثناء فترة تقييم الأداء وكذلك الإنجازات الموكلة لهم؛

**2. تقييم الأداء عملية منظمة:** وتعني أنها لا تتم بصورة عشوائية وإنما يتم تنفيذها وفقا لإجراءات وقواعد قانونية محددة متفق عليها لفترة زمنية معينة؛

**3. تقييم الأداء عملية غائية:** فهي تخدم غرضين أساسيين في المؤسسات، يتمثل الأول في بيان موقف العامل في الماضي أي مدى ملائمته لمتطلبات العمل إلى جانب تحديد مدى إمكانية تطوير الأداء المستقبلي، أما الثاني فيتمثل في إمداد المسيرين بالمعلومات اللازمة في اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> سناء جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 91. بتصرف

المتعلقة بالكثير من سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، خاصة القرارات المتعلقة بتوزيع الحوافز المادية والمعنوية باعتبارها موضوع حساس لدى العاملين فهي تميز بين العامل النشط والمجتهد والعامل الكسول؛

**4. تقييم الأداء عملية في اطار وظيفة الرقابة:** وينظر الكثير من الباحثين على أن التقييم هو مرحلة من مراحل عملية الرقابة باعتباره ينصب على إنجازات محققة في المؤسسة، ويمارس من أجل الإجابة على ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق، أي المقارنة بين الأهداف التي تم تسطيرها من قبل المؤسسة ومدى تحقيقها في نهاية المطاف من قبل العامل؛

**5. تقييم الأداء عملية شفافة تتمتع بالنزاهة:** لكي تكون عملية تقييم الأداء ذات فاعلية وتساهم نتائجها في تعزيز أداء العامل، يجب أن تتمتع بالنزاهة والشفافية، تقوم على مبدأ العدالة تتجنب التحيز والمحسوبية والعلاقات الشخصية، فالهدف منها تحقيق الأهداف المرجوة وتنمية الثقة لدى العاملين وتعزيز التزامهم بالمؤسسة.

### ثالثا: مؤشرات قياس الأداء الوظيفي

لقد تم تحديد ثلاثة أنواع مختلفة من المعلومات حول كيفية تقييم أداء الموظفين لوظائفهم من قبل المسؤولين المباشرين على عملية التقييم، والتي سيتم التطرق لها على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### 1. المعلومات المستندة إلى السمات:

ويقصد بها سمة شخصية العامل مثل (الموقف الذاتي، المبادرة، الإبداع)، حيث قد تكون مرتبطة بالوظيفة وقد لا تكون كذلك، نظراً لأن السمات تميل إلى أن تكون غامضة، لذا يمكن أن تؤثر محاباة المقيمين على كيفية النظر إلى السمات، وعموماً إن تقييمات الأداء القائمة على السمات يمكن استخدامها عند اتخاذ قرارات الموارد البشرية القائمة على الأداء مثل الترقيات أو

<sup>1</sup>ROBERT L. MATHIS, JOHN H. JACKSON, Human Resource Management, Ed12, Library of Congress Control, United States of America, 2008, p p 329-330

الفصل عن العمل وحتى فيما يخص توزيع الحوافز والتي يمكن أن يشوبها نوع من الغموض وعدم الوضوح والدقة؛

### 2. المعلومات المستندة إلى السلوك:

وهي تعتمد على سلوكيات معينة تؤدي إلى النجاح الوظيفي، فمثلا بالنسبة لمدوب المبيعات يمكن ملاحظة السلوك "الإقناع اللفظي" واستخدامه كمعلومات عن الأداء. ورغم أن المعلومات السلوكية تحدد بوضوح السلوكيات التي تريد الإدارة رؤيتها. فقد ينشأ عنها عدة مشاكل لوجود العديد من السلوكيات الأخرى للأداء التي أهملتها الإدارة والتي تؤدي أيضا إلى النجاح في موقف معين. على سبيل المثال قد يكون تحديد الاستخدام الناجح للإقناع اللفظي لمدوب مبيعات أمراً صعباً لأن النهج الناجح عند استخدامه من قبل أحد مندوبي المبيعات قد لا يكون ناجحاً عند استخدامه بواسطة بائع آخر.

### 3. المعلومات المستندة إلى النتائج

ويقوم على إنجازات العامل الفعلية، ويكون هذا العنصر فعالا بالنسبة للعامل إذا كانت النتائج المحقق فيها أثناء تقييم أدائه سهلة وواضحة، ومع ذلك، فإن ما يتم قياسه يميل إلى التأكيد، وقد يؤدي هذا التركيز إلى استبعاد أجزاء مهمة بنفس القدر ولكن غير قابلة للقياس من الوظيفة، على سبيل المثال قد يكون ممثل مبيعات السيارات الذي يتقاضى أجرًا مقابل المبيعات فقط غير راغب في القيام بالأعمال الورقية أو أي أعمال أخرى لا تتعلق مباشرة ببيع السيارات، هنا قد وقع العامل في إهمال جزء من مهامه، فأحيانا يتسبب إتباع هذا النهج بقضايا أخلاقية أو حتى قانونية عند التأكيد على النتائج فقط وعدم مراعاة كيفية تحقيق النتائج.

### المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

نظرا لأهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة فإنها تقوم بتقييمه لمعرفة نقاط الضعف لدى العمال والعمل على تحسينها ونقاط القوة وتعزيزها، كما يسهل عليها توزيع الحوافز والتعويضات وتحديد المكافآت، أما بالنسبة للفرد فسيفيد ذلك في تزويده بالدورات التكوينية التي تنمي مهاراته وتطور قدراته، ومعرفة مدى تقدمه في وظيفته.

وقد عرفت عملية تقييم الأداء عدة طرق مختلفة، منها الطرق التقليدية التي يعتمد عليها في المؤسسات سابقا ولازال تعتمد عليها بعض مؤسسات اليوم، وطرق حديثة، سيتم التطرق لها على النحو التالي:

#### أولا: الطرق التقليدية

وتقسم إلى خمسة طرق سيتم ذكرها كالتالي:<sup>1</sup>

**1. طريقة المقاييس المتدرجة:** تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص التي يراد الحكم عليها في أداء المرؤوسين، ثم تحديد مدى معين لتقييم كل خاصية، ويبدأ الرئيس في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم أخيرا يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع السمات أو الخصائص؛

**2.1. طريقة الترتيب:** وتقضي هذه الطريقة أن يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ طبقا للمستوى العام لأدائهم، وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم أو الإدارة وبالتالي أهداف المؤسسة، وبعبارة أخرى يتم ترتيب الأفراد تنازليا بداية بأفضل عامل وفقا لأدائه من ناحية السلوك الذي يتبعه أثناء إنجاز المهام، وكمية الجهد المبذول

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2012، ص83.

لتحقيق الأهداف، ومدى تحقيقها في أقل وقت وبدقة وغيرها من العوامل المشكلة للأداء إلى أن يصل للعامل الذي يكون أقل أداء، أو العكس؛

### 3.1. طريقة المقارنات الثنائية: تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين

كل مرؤوس مع باقي المرؤوسين للوصول إلى أفضلهم، وتساهم هذه الطريقة في جعل ترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل مرؤوس بالنسبة لكل سمة أو خاصية بباقي المرؤوسين، مما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة؛

### 4.1. طريقة القوائم: يقوم من خلالها الرئيس بإعداد قائمة تحتوي على الجمل التي يعتقد

الرئيس بأنها تصف أداء المرؤوس الذي يقوم بتقييم أدائه؛ وكل جملة تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية، ويتم إعداد هذه القوائم من خلال إجراء لقاءات بين العمال والمشرفين أو من خلال مراقبة أدائهم؛

### 5.1. طريقة التوزيع الإجمالي: وفقا لهذه الطريقة يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى

مجموعات ويرتب كل مجموعة حسب موقعها أو مركزها، ويجري تقسيم الأفراد إلى مجموعات وترتيب هذه المجموعات طبقا للمستوى العام لأدائهم وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم، وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها وتحويل دون احتمال الميل للوساطة والتطرف، كما أنها تجبر المقوم على دراسة وتحليل أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على فئات بشكل صحيح. وتكمن صعوبة استخدامها في حال وجود عدد قليل من الأفراد المراد تقييمهم ذو كفاءة جيدة، وبالتالي إذا ما تم اتباع هذه الطريقة فسيضطر لتوزيعهم إلى ضعيف متوسط، جيد، ممتاز، إذن هذه الطريقة يصلح تطبيقها في المجتمعات الكبيرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد نادر أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، اطار نظري حالات عملية، ط2، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 353.

وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي<sup>1</sup>:

**1. مراكز التقدير:** وهو مكان أو بناء يتم فيه تقييم وتقدير العاملين، وفيه يتعرض العامل لعدد من الخبرات يقيم من خلالها أداءه، ويقوم بذلك عدد من المختصين المدربين، ومن تلك الخبرات دراسة حالات والقيام بتمثيل أدوار واجتياز امتحانات شفوية وتحريرية، وإن تقييم أداء العامل من قبل عدد من الخبراء هو جوهر فكرة مراكز التقدير؛

**2. الإدارة بالأهداف:** وهي فلسفة تقوم على افتراضات أساسية منها أن العاملين في المؤسسات يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها، وأن لديهم رغبة قوية في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم ومستقبلهم، وأنهم يرغبون في الوقوف على أدائهم في تلك المؤسسات، أو هي الطريقة التي يتم فيها وضع مجموعة من الأهداف القابلة للقياس لكل عامل ومراجعة مدى تقدمه في تحقيقها؛

**3. طريقة تقييم 360 درجة:** يمكن القول أن الطرق التقليدية قد يغلب عليها طابع النظرة الشخصية أو التحيز بدون قصد إذا ما تم الاعتماد في عملية التقييم على شخص واحد، لذا هناك العديد من المؤسسات توجهت إلى ما يسمى بتقييم 360 درجة والتي تعني أن يتم تقييم العامل من قبل أكثر من شخص قد يكون الرئيس المباشر وزملاء العمل والعملاء وحتى من قبل نفسه (تقييم ذاتي)، في آن واحد؛

**4. طريقة ترتيب السلوك المحوري:** وفقا لهذه الطريقة يتم تحديد السلوكيات التي ميزت الأداء الوظيفي أو كانت سببا في إضعافه، ويمكن إطلاق عليها اسم المواقف الحرجة، ويتم

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الباري درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، ص 277-278. بتصريف

تصنيفها من قبل المسؤول إلى أبعاد وظيفية محورية، وهذه الطريقة تساعد المدير على تحديد وتوقع السلوك الذي ينطبق مع العامل في الواقع العملي؛<sup>1</sup>

**5. طريقة ملاحظة السلوك:** ووفقا لهذا الأسلوب يتم تسجيل السلوكيات المتكررة بشكل مستمر والتي يمكن أن تؤدي إلى تميز العامل في أدائه وتجعله عنصر فعال في المؤسسة، أو السلوكيات التي يمكن أن تؤثر سلبا على أدائه، إذن يمكن القول أن هذه الطريقة تختلف عن طريقة ترتيب السلوك المحوري الذي يقوم على أساس تدوين السلوك المتوقع مستقبلا، أما طريقة ملاحظة السلوك فتقوم على تدوين السلوك الفعلي.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مشاكل تقييم الأداء الوظيفي

رغم أن عملية تقييم الأداء قد كانت جد فعالة في معرفة الفرد لمدى تقدمه وتنمية مهاراته، إلا أنها لا تخلوا من المشاكل التي يقع فيها المقيم، فلا يمكن التطرق لتقييم الأداء الوظيفي دون المرور للمشاكل التي تواجهه

#### أولا: التحيز الشخصي

وقد يكون مقصود أو غير مقصود للمقوم، ويكون إما تحيزا نحو شخص معين (مع أو ضد) أو تحيزا لجنس أو عرق أو جنسية أو عقيدة أو فئة عمرية أو علاقة أو صفة معينة في المرؤوس، ومثل ذلك يؤثر في موضوعية وعدالة عملية التقييم، ويؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى أداء العامل الفعلي؛

#### ثانيا: التعميم من صفة واحدة

وبعني هذا الخطأ ميل المقوم إلى اعطاء تقدير مرتفع للعامل لتمييزه في صفة واحدة أو عنصر واحد من عناصر التقييم، ومثال على ذلك إذا ما اعتقد الرئيس أن المرؤوس منتظم في مواعيد العمل

<sup>1</sup> عادل محمد زيدان، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، المكتبة العربية، القاهرة، مصر، 2003، ص365  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص368. بتصرف

ولا يتأخر وكان هذا العنصر مهما لدى الرئيس، فان ذلك يؤدي إلى أن يعطيه الرئيس تقديرا مرتفعا في باقي العناصر، أو يحدث العكس؛

### ثالثا: تأثير الحداثة

من المفروض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار فترة التقييم، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكن يحدث عادة أن يتأثر الرئيس بالواقع الأكثر حداثة في ملاحظته لأداء العامل، فالفرد يتذكر عادة الأحداث القريبة وينسى الأحداث البعيدة؛

### رابعا: تأثير التناقض

عادة ما يتم إجراء التقييم في فترة قصيرة، وفي هذه الحالة سيتأثر تقييم الرئيس للعامل بتقييم العامل السابق، فمثلا إذا تم تقييم عامل متوسط مباشرة بعد تقييم عامل أدائه ضعيف فقد يعطي الرئيس للعامل الثاني تقدير جيد، ويأتي ذلك نتيجة للتناقض الذي يحدث بين الأداء الضعيف والأداء المتوسط والعكس صحيح؛

### خامسا: الانطباع الأولي والسمعة

إذ قد يتأثر المقوم بشكل غير ملائم بالانطباع الأولي الذي تركه العامل لديه، كما يجب ألا يؤثر الأداء السابق على الأداء الحالي، وكذلك يجب عدم السماح لسمعة العامل سواء كانت حسنة أو سيئة، أن تؤثر في تقييم الأداء الحالي.

ومن المشكلات الشائعة أيضا والتي يواجهها القائم بالتقييم ما يلي:<sup>1</sup>

### سادسا: تأثير الهالة

تظهر هذه المشكلة حينما تكون علاقات المشرف أو الرئيس مع العاملين جيدة أو سيئة، فالعلاقات الجيدة ستعكس على جميع عناصر التقييم في شكل تقييم مرتفع للعاملين والعكس صحيح، ويمكن التخفيف من حدة هذه المشكلة من خلال التدريب الجيد للمشرفين والرؤساء؛

### سابعا: الميل للوسطية

يميل بعض الرؤساء والمديرين إلى إعطاء تقدير متوسط للأداء وذلك لجميع أو غالبية العاملين متجنبين بذلك أقصى درجات التقييم وأدناها، وتظهر الميل للوسطية مشكلة للإدارة بصفة خاصة عند اتخاذ قرارات بشأن الترقيات أو منح العلاوات التشجيعية؛

### ثامنا: التشدد أو الليونة:

ويتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض الخصائص الذاتية لدى الفرد القائم بالتقييم، يحدث تحيز التشدد في الحالات التي يعطي فيها المدير تقديرات منخفضة لكل العاملين، والعكس بالنسبة لتحيز الليونة وهي الحالات التي يعطي فيها المدير تقديرات مرتفعة لكل العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وأمل عبد الرحمن السيد وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة كلية تجارة، القاهرة، مصر، 2017، صص 306-307  
<sup>2</sup> محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط2، المعتمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، صص 266.

### المبحث الرابع: تحسين الأداء الوظيفي

نظرا للتطورات التي يشهدها العالم اليوم خاصة في مجال الأعمال، استلزم ذلك من جميع المؤسسات العمل على تحسين مستوى أداء العمال المنتمين لها من خلال إتباع مجموعة من الخطوات والنماذج لتسهيل أعمالهم، وتوفير بيئة عمل ملائمة وفرص تدريبية لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي ومعالجة نقاط الضعف لديهم والتي تؤثر سلبا على أدائهم، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم التي تؤثر إيجابا على أدائهم، وفي هذا المبحث سنحاول التطرق لأهم العناصر المرتبطة بتحسين الأداء وخطوات المتبعة لفعل ذلك.

#### المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء الوظيفي

من بين أهداف تقييم الأداء القيام بالتغذية عكسية لهذه العملية، وهو ما يدخل ضمن تحسين الأداء، لذا جاء هذا المطلب لتوضيح مفهوم تحسين الأداء وأهم خطواته.

#### أولا: تعريف تحسين الأداء

يعتبر تحسين الأداء الوظيفي هدف جوهرى لكل مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها، إذا يعني النهوض بالشئ إلى حالة أفضل إذا كان رديئا وتطويره إذا كان جيدا، ويفهم من ذلك، أنه قد ينتج عن عاملين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

- إما وجود عدم التوازن بين الأداء المخطط والأداء المنجز حيث هذا الأخير أقل من المخطط، ويعني أنه لم يتم تحقيق الأهداف المسطرة وهو أكثر مفهوم شائع حول سبب تحسين الأداء؛
- وجود توازن بين الأداء المخطط والأداء الفعلي لكن تطورات المحيط السريعة تطلب من المؤسسة التكيف معها وفق ما يسمى بالتحسين المستمر للأداء.

<sup>1</sup> سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص 109.

كما يعرف على أنه النظام الصلب الذي يحدد الأداء الجيد مع إمكانية الترقية والتشجيع بحيث يكون بإمكان المؤسسة تحديد الأشخاص وأعدادهم للمناصب المهمة وبطرق متعددة، وقد تم تحديد مدخلين أساسيين هما:

1. **التحسين المستمر:** يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات اليومية التي تواجهها العمليات باستعمال أدوات إدارة الجودة كأسلوب كايزن، فهو يعنى بالتغييرات الصغيرة المتكررة التدريجية كما يظهر التحسين في وقت قصير؛
2. **التحسين الجذري:** يرتبط بالتغييرات العميقة التي تحدثها المؤسسة قصد التخلي عن الحالة القائمة والانتقال لحالة أخرى طويلة عموما، وبعبارة أخرى انتهاج سياسة التغيير التنظيمي.

نلاحظ من خلال ما سبق أن تحسين الأداء الوظيفي هو هدف ونظام متكامل تسعى المؤسسة إلى تطبيقه وتحقيقه، من أجل إحداث التوازن بين ما هو مخطط له وما هو مطلوب، ولمواكبة التطورات الحاصلة في المحيط، من خلال الارتقاء بأداء مواردها البشرية وتبني طريقة التحسين المستمر باعتماد دورات تدريبية داخل المؤسسة أو خارجها، لتعزيز خبرات ومهارات العمال، وتطوير جودة الوظائف باستعمال التكنولوجيا الحديثة، وأحيانا ما يكون التحسين جذريا.

ومن خلال المفاهيم المدرجة أعلاه يتضح أن تحسين الأداء الوظيفي يعتمد على مجموعة من الخطوات التي تحدد أهم العناصر التي تتطلب تحسين أو تغيير جذري، وسيتم تناولها في العنصر التالي.

### ثانيا: خطوات تحسين الأداء الوظيفي

من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعامل تتبع المؤسسة خطوات تحسين الأداء المبينة كالتالي<sup>1</sup>:

1. **تحليل العمل:** ويتم تحليله من خلال الوضع الحالي وتوقع المشاكل في أداء العمل والمنافسة،

ويرتبط بمفهومين هما:

<sup>1</sup> عائشة يوسف الشميلي، برامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص ص 102-103.

1.1. الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لإنجاز

المهام وتحقيق الاهداف؛

2.1. الوضع الحالي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي

موجودة فعلا.

وينتج من خلال المفهومين أن الفجوة في الأداء التي من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاوله توقع المشاكل التي قد تحدث.

2. البحث عن جذور المسببات: يتم من خلالها تحديد أسباب ضعف الأداء، والتي يمكن أن

يتم تلخيصها كما يلي:

- توقعات غير واضحة عن الوظيفة أو مبالغ فيها، أي عدم الإلمام بجميع متطلبات وحدود سلطة ومسؤوليات الوظيفة بدقة؛

- قلة التغذية العكسية عن الأداء، حيث لا يتم الاستفادة من عملية تقييم الأداء من خلال عدم الاهتمام بنقاط ضعف أو قوة العامل؛

- ضعف الحوافز (المادية والمعنوية، الترقية،...)، والذي يكون سببا في تراجع أداء العامل ونشوب الصراعات داخل المؤسسة؛

- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل، خاصة بالنسبة للوظائف التي تتطلب تكنولوجيا حديثة، فالعالم اليوم متوجه نحو الرقمنة؛

- ضعف في التركيز على العملاء والمجتمع المحيط.

3. اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: ويمكن معرفة أولوية الاختيار عن طريق المعايير التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص 113.

1.3. الملائمة: ويتم ذلك من خلال معرفة مدى ملاءمة طريقة تحسين الأداء المراد إتباعها ومدى فعاليتها، وما إذا كانت ستساهم في سد الفجوة الحاصلة في الأداء؛

2.3. الامكانية: من خلال مراجعة الأنظمة القائمة والتي يمكن أن تدعم هذا الحل، والتحقق من إمكانية تطبيقها بأقل تكلفة؛

3.3. القبول: دراسة ما إذا كان سيتقبل العاملون هذه الطريقة وهي تدخل ضمن مقاومة التغيير، لذا يجب أن تكون مناسبة لهم تخدم مصالحهم كما تخدم مصالح المؤسسة؛

4.3. التطبيق: فبعد اختيار الطريقة المناسبة يتم وضعها حيز التطبيق مع تصميم نظام للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها المؤسسة في الأعمال اليومية، وكذلك محاولة الاهتمام بتأثير التغيير لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة فعالة؛

4. مراقبة وتقييم الأداء: ويجب أن تكون عملية المراقبة وتقييم الأداء مستمرة ودقيقة لجميع الخطوات المتبعة أثناء محاولة تطبيق طريقة التحسين المتبعة، لأن بعض الأساليب تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، أما البعض فيتطلب مراجعة وتغذية عكسية

### المطلب الثاني: تحسين عناصر الأداء الوظيفي

تعددت جهودات الباحثين في تحديد عناصر ونماذج تحسين الأداء الوظيفي، نظرا للمكانة الهامة التي يشغلها سواء للمؤسسة التي يزيد من فعاليتها أدائها، ولل فرد الذي يحقق له طموحاته باكتساب مهارات وقدرات تساعده على تنمية مساره المهني.

### أولا: تحسين عناصر الأداء الوظيفي

وتتمثل في تحسين العوامل الثلاثة التي حددها (هاينز - Haynes) المشكلة للأداء الوظيفي (الموظف، الوظيفة، الموقف)<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس للنشر، عمان، الأردن، 2018، ص ص 82-85. بتصريف

**1. تحسين العامل:** حيث يعتبر العامل الأكثر صعوبة في التغيير من بين بقية العوامل، فالفرد معروف بمقاومة التغيير، وهناك عدة عوامل يمكن استخدامها لتحسين العامل أهمها:

**1.1. التركيز على نقاط القوة:** إن السعي للقضاء على نقاط الضعف هو أمر غير واقعي وقد يستغرق وقتا وجهدا، لذا من الأفضل أن تسعى المؤسسة إلى تعزيز نقاط القوة لدى العامل، حيث تكون جهودات التحسين أكثر نجاحا من خلال البحث على المواهب وتنميتها؛

**2.1. التركيز على المرغوب:** يمكن زيادة احتمالات الأداء الممتاز بالقدر الذي يمكن به السماح للأفراد لأداء الأعمال التي يرغبون بأدائها نتيجة لوجود ارتباط بينها وبين تخصصاتهم وميولاتهم في تأديته وما يؤدونه بشكل جيد، أي توفير درجة من الانسجام بين العامل والمهام الموكلة له؛

**3.1. الربط بالأهداف الشخصية:** يجب أن تربط جهودات تحسين الأداء وتنسجم مع أهداف العامل الشخصية ومع اهتماماته، حيث أنه عندما تتوافر لدى العامل اهتمامات مهنية قوية يجب الاستفادة منها عن طريق اظهارها وتحسينها، فكلما شعر أن طموحاته وأهدافه قد حققت يرتفع مستوى رغبته في إنجاز مهامه بكل همة ونشاط.

**2. تحسين الوظيفة:** إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة للعامل، توفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، كما تساهم محتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت روتينية مملة وغامضة وغير دقيقة، تفوق مهارات وقدرات العامل، وهناك عدة أساليب لحل مثل هذه المشاكل:

**1.2. تحديد المهام الضرورية:** فبداية دراسة وتحسين الأداء في وظيفة معينة هو التساؤل عن ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، فالمهام غير ضرورية قد تؤدي إلى تضييع وقت العامل بدون فائدة وقد تكون سببا لتراجع أدائه؛

2.2. تحديد المهام الملائمة: التي يجب أن يتم تحديدها حسب صلاحيات حدود سلطة ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها العامل؛

3.3. تصميم الوظيفة: ويقصد بها العملية التي تهتم بتحديد المهام والأنشطة الوظيفية الواحدة وتجميعها وفق اعتبارات التشابه والارتباط، أو بعبارة أخرى تصميم الوظيفة حسب عناصرها الأساسية فقط حتى لا يحدث تداخل بينها وبين بقية الوظائف الأخرى؛

4.2. التدوير الوظيفي: ويقصد به تحريك العامل من وظيفة إلى أخرى لفترة من الوقت، فهو أسلوب سهل وفعال في رفع مستوى الدافعية لدى العاملين وبالتالي تخفيض الملل الوظيفي، ويساعد العامل على اكتساب مهارات جديدة.

3. تحسين الموقف: يتبع الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير قد تؤدي لتحسين الأداء، وذلك بأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

- تخطيط مكان العمل، ومراجعة مدى ملاءمة أسلوب الاتصال المتبع؛
- إعادة تنظيم جماعة العمل؛
- توفير الموارد والامكانيات اللازمة للأداء، من معدات حديثة وكل ما يسهل العمل على العامل؛

- تغيير جداول وبرامج العمل حسب ما يخدم مصالح العمال والمؤسسة معا؛
- إعادة النظر في أسلوب الإشراف لما له من دور فعال في تعزيز الأداء الوظيفي.

إضافة إلى ما سبق يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال:

- تحسين الحوافز والتعويضات: باعتبارها محفزات تدفع العامل على بذل مجهود إضافي في إنجاز مهامه، بإعادة النظر في طريقة توزيعها، تخصيص بعض الحوافز سواء معنوية أو مادية لذوي الأداء الجيد كدعم وتشجيع لهم؛

- تحسين مهارات وقدرات الأفراد: من خلال توفير فرص تدريبية سواء داخل المؤسسة أو خارجها لتطوير مهاراتهم واكتسابهم معارف جديدة تساعدهم في إنجاز مهامهم وتنمية مساهمهم الوظيفي؛

- تنمية الرقابة الذاتية: من خلال تنمية رغبته في العمل واعتباره عبادة، وتعزيز مستوى الثقة بين العامل ومشرفه وتكليفه بمسؤوليات إضافية الهدف منها تعزيز ثقة العامل بنفسه فهو جدير بالثقة ينجز جميع الأعمال المكلف بها في وقتها.

### ثانيا: نماذج تحسين الأداء الوظيفي

تعددت هذه النماذج وفق وجهة نظر الباحثين وعلى العموم يمكن تقسيمها إلى: (نماذج فكرية في تحسين الأداء، نماذج شخصية، نماذج العمليات)، وهي كالتالي<sup>1</sup>:

#### 1. النماذج الفكرية في تحسين العمل: وحسب هذا التصنيف يمكن الإشارة لنموذجين

على النحو التالي:

##### 1.1. النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء: وطوره كل من (Repley et Dean) حيث

يحتوي على ثلاث مستويات لتحسين الأداء الوظيفي وهي:

- المستوى الأول: يتضمن أساليب تحسين الأداء وتدخلاته وذلك من خلال التركيز على

التدريب، تكنولوجيا الأداء في مواقع العمل، إعادة تصميم العمليات والأنظمة، نشر ثقافة المؤسسة بما يتناسب مع أهداف مواردها البشرية؛

<sup>1</sup> سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص ص 114-117

- المستوى الثاني: يتضمن مقاييس اختبار وتقييم أنظمة تحسين الأداء؛

- المستوى الثالث: يتضمن تصور لإعادة النظر في صياغة وتطبيق النظريات والأساليب والمقاييس المتعلقة باختبار أنظمة تحسين الأداء وتقييمها.

## 2. النموذج الفكري لجمعية الدولية لتحسين الأداء: ويتمحور من فكرة الانتقال من التدريب

إلى تحسين الأداء الوظيفي، باتباع ستة خطوات، تبدأ بتحليل أسباب وجود فجوة الأداء الناتجة عن الفرق بين المرغوب والأداء الفعلي من خلال البحث في الأسباب الظاهرة والخفية، يليها اختيار الأسلوب المناسب للتدخل الذي يتضمن استجابة كاملة لحل المشكلات ويخدم مصالح الطرفين، ثم تأتي خطوة تنفيذ وإدارة التغيير والتي تتطلب جميعها وضع خطط عمل تبين الأهداف والخطوات وإجراءات تنفيذ إدارة التغيير حتى يتم تقبلها من طرف العمال، وأخير تأتي مرحلة تقييم مدى نجاح الأسلوب المتبع، تتبعه التغذية العكسية للخروج بنتيجة إيجابية تخدم أهداف المؤسسة وتعزز الأداء الوظيفي.

## 3. النماذج الشخصية لتحسين الأداء الوظيفي: وتتمحور حول المجالات التي يمكن للموارد

البشرية أن تعمل فيها ويكون لها تأثير على الأداء من أهمها ما يلي:

### 1.3. نموذج هندسة السلوك: حدد توماس جيلبرت في نمودجه ستة مجالات للأداء والتي

تحدث تأثيرا في المؤسسة بصفة عامة، والأداء الوظيفي بصفة خاصة، وهي:

- ثلاثة تتعلق ببيئة العمل ومالها من تأثير على أداء الفرد والجماعة المتمثلة في المعلومات

والموارد والحوافز؛

- وثلاثة تتعلق بالأفراد العاملين وتتمثل في المعارف والقدرات والدوافع.

### 2.3. نموذج عملية تحسين الأداء: ركز Joe Harless في هذا النموذج على توجيه الأداء

الوظيفي في العمل، وحصر الأبعاد الستة لجيلبرت في أربعة أبعاد رئيسية هي:

- اختيار العاملين؛

- المهارات والمعارف؛

- بيئة العمل؛

- الدوافع والحوافز.

بالإضافة إلى ضمه مصطلح التحليل القبلي الختامي الذي يتعلق بكل ما يقوم به المدير والمدرّب أو المستشار قبل أن يفكر في حل لأي مشكلة في الأداء.

### المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة:

قبل البحث في العلاقة النظرية بين الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي، استلزم الأمر أولاً الإجابة على سؤال ما إذا كان ارتفاع مستوى الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي لدى الأفراد بالمؤسسة يؤدي إلى انخفاض أدائهم، أو العكس، فأحياناً رغم الظروف الجيدة للعمل نجد أداء العامل يعرف انخفاض محسوس، وأحياناً يكون محيط العمل يشوبه التوتر إلا أن الأداء مرتفع.

### أولاً: علاقة الاغتراب الوظيفي بالأداء الوظيفي

وقد أشار (المطري، 2005) إلى ثلاثة اتجاهات خاصة بتأثير الاغتراب الوظيفي على الأداء،

وهي<sup>1</sup>:

1. الإلتجاه الأول (الإلتجاه السلبي): يعتقد المنتمين إلى هذا الإلتجاه بوجود علاقة بين الاغتراب الوظيفي والأداء، وهذه العلاقة تدل على أنه كلما زاد الاغتراب الوظيفي انخفض معدل الأداء والعكس صحيح أي كلما انخفض مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العامل ارتفع مستوى أدائه.

<sup>1</sup> ميساء جمال محمد عواده، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء الموظفين في المجلس التشريعي الفلسطيني في مدينة رام الله، جامعة القدس، رسالة الماجستير علوم تنمية اقتصادية، جامعة القدس، فلسطين، 2010، ص28. بتصرف

ويعتبر (هورثون) من مناصري هذا الإتجاه نتيجة لدراسات قام بها في الثلاثينات من القرن العشرين والتي أثبتت أن إهمال العامل وعدم الاهتمام به يؤدي إلى اغترابه عن العمل وبالتالي انخفاض مستوى أدائه وجودته، إذن حسب هذا الإتجاه يمكن القول أن هناك علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي، وهو ما أكدته نظرية الإتجاه التنظيمي والإداري؛

### 2. الإتجاه الثاني (الإيجابي): من وجهة نظر أصحاب هذا الإتجاه أن الاغتراب الوظيفي

يحدث نتيجة لعدة عوامل داخلية والتي تتعلق بالمؤسسة نفسها مثل عدم الحصول على المكافآت، لذا يسعى العامل إلى القيام بجميع المهام المكلف بها على أحسن وجه ليتحصل على مثل هذه المكافآت ويرتقي، لذا يمكن القول أن العلاقة هنا بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي طردية، أي أنه كلما زادت حدة الاغتراب لدى العامل ارتفع مستوى أدائه ليحافظ على مكانته ويثبت وجوده؛

### 3. الإتجاه الثالث (المتوسط): يعتقد هذا الإتجاه أنه لا توجد أي أهمية لتأثير الاغتراب

الوظيفي على أداء العاملين، وفي بعض الأحيان يكون العامل يعاني من حالة الاغتراب الوظيفي ولكن لا يؤثر على مستوى أدائه ونوعيته.

كما أشارت دراسات حديثة أمريكية أن 10% من قوة العمل مصابة بالاغتراب الوظيفي يعبر عن انفصال العامل معنويا عن عمله وقلة اهتمامه به، حيث يشعر أن هذا العمل ليس له قيمة ولا معنى لعدة أسباب أهمها: الطبيعة الروتينية للعمل هذه الظاهرة تؤثر على استقرار المؤسسات في حالة الترك النهائي للعمل، ففي عام 1972 قام عمال مصانع شيفرولي بولاية أوهايو الأمريكية بالتخلي عن وظائفهم التي تتميز بالتكرار وسرعة العمليات على طول خطوط التجميع، ويعتبر بعض الباحثين أن نمط حياة المجتمعات الصناعية هو الذي أوجد أعمالا مملة، فمهما حاولت المؤسسات تطوير الأنشطة الوظيفية لن تستطيع التخلص منها بل هناك احتمال زيادة نسبتها مستقبلا، وهذا ليس حكرا على المؤسسات الصناعية فقط بل حتى المؤسسات الحكومية تعاني من ظاهرة روتينية الوظائف

التي تشعر العامل بالملل لأنه يكون مقيد بقوانين تمنعه من إبداع وابتكار أساليب جديدة لإنجاز مهامه،<sup>1</sup>

ومن بين مظاهر الاغتراب الوظيفي التي تؤثر سلبا في الأداء الوظيفي للعامل، شعوره بالعجز عن أداء مهامه الوظيفية - لعدة أسباب قد تكون غامضة ومبهمة، أو تشكل عبء عليه ولا تتناسب مع مهاراته وقدراته، إضافة إلى فقدان وظيفته لمعناها في بعض جوانبها بسبب روتينية ما يتعلق بها من مهام وواجبات التي يكررها يوميا بدون أي تغيير أو تطوير، حيث لا تسمح له بالإبداع وتقتل روح الابتكار لديه، أما فيما يخص شعور الفرد بالعزلة الاجتماعية فيعود ذلك لتوتر علاقات العمل أو عدم ملاءمة الظروف وبيئة العمل لإنجاز المهام الموكلة له، وأخيرا الاغتراب عن الذات الذي يشعر به العامل داخل المؤسسة يكون نتيجة عدم تحقيق الوظيفة التي يشغلها لذاته وطموحاته.

### ثانيا: علاقة فقدان الأمن الوظيفي بالأداء الوظيفي

من المعروف أن العامل عادة ما يجب العمل في ظروف مناسبة لا يشوبها أي تهديد، ولكن إن شعر بفقدان الأمن الوظيفي فقد يتأثر أداؤه لعدة أسباب.

#### 1. علاقة عدم الاستقرار الوظيفي بالأداء الوظيفي: فعدم الاستقرار يشكل تهديدا كبيرا

للعامل، ويتملكه هاجس الخوف من أن يفصل من عمله في أي وقت ممكن ويتم التخلي عنه بغض النظر على ما قدمه لمؤسسته، الأمر الذي ينتج عنه تراجع في أداءه فهو لا يشعر بالراحة في عمله، وكذلك من بين عوامل انعدام الاستقرار الوظيفي عدم ملاءمة بيئة العمل والتي قد تكون مضرّة بصحة العامل ففي مثل هذه الظروف يشعر الفرد بالقلق من أن يصاب بخطر جسدي أو نفسي والذي يقع بسبب انشغال ذهنه ويقع في العديد من الأخطاء أثناء تأدية مهامه؛

#### 2. عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات: ويتمثل أثر توزيع الحوافز والتعويضات التي يشوبها

الغموض والتحيز في تراجع الأداء الوظيفي الذي يبذله الفرد في إنجاز مهامه، وضعف انعدام المنافسة

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديد، الاسكندرية، مصر، 2003، ص ص 157-160. بتصرف

بين العاملين، فقد ينتهج البعض القيام بالحد الأدنى من المهام الوظيفية، وأحيانا نجد أن الأجر الذي يتقاضاه الفرد لا يوفر له العيش الكريم ولا يتناسب والوظيفة التي يقوم بها لذا يتوجه نحو التسبب والغياب بحثا عن عمل آخر يكون أحسن من العمل الموجود فيه، ناهيك عن عدم وضوح مستقبله الوظيفي من ناحية عدم تحقيق أي تقدم في السلم الوظيفي بسبب غموض نظام الترقية؛

**3. توتر علاقات العمل:** بيئة العمل التي يسودها التوتر وتكون العلاقة سيئة بين العامل ورئيسه أو بين العاملين أنفسهم، تعرف انخفاض محسوس في الأداء الفردي بصفة عامة، وانخفاض في الأداء الجماعي بصفة خاصة، حيث لا يكون هناك تعاون بين العاملين.

### ثالثا: علاقة الاغتراب الوظيفي بفقدان الأمن الوظيفي

في بعض الأحيان يعتبر كل فرد يعاني من الاغتراب الوظيفي فاقدا للأمن الوظيفي، لأن هاجس التوتر والقلق الذي يملكه يجعله يعيش في وهم التهديد والخوف الدائم من فقدان وظيفته، أو يشعر أن هناك تمييز بينه وبين زملائه في العمل خاصة في جانب الحوافز والتعويضات، الأمر الذي ينجم عنه توتر علاقته معهم وحتى مع مشرفه المباشر وبالتالي حدوث الاغتراب الوظيفي.

فالعجز الذي يشعر به العامل بسبب الاغتراب الوظيفي حسب نموذج (et Greenhalgh Rosenblatt) يعتبر أحد نتائج فقدان الأمن الوظيفي، فبسببه يفقد الفرد القدرة على مواجهة المشكلات التي تعترضه أثناء تأدية مهامه الوظيفية، وبصية الإحباط لأن جميع حركاته داخل المؤسسة أثناء تأدية وظيفته يتم السيطرة عليها من قبل عوامل خارجية لدرجة عجزه عن إنجاز مهامه كما يرغب هو رغم أن بمقدوره فعل ذلك، وبسبب هذا الشعور الذي يختلجه يقتنع عقله الباطني بفكرة أن كل ما يقوم به يتكلل بالفشل في نهاية المطاف ويفقد الثقة بنفسه.

أما فيما يخص اللامعنى فهذا يعود لتكرار المهام التي يقوم بها يوميا، والروتين الذي يعرفه داخل المؤسسة، فهو ملزم بإنجاز ما يطلب منه وفق القوانين والقرارات التي تنصها الإدارة، أي لا يوجد إبداع ولا ابتكار في أساليب العمل، مما يشعر أنه لا توجد أهمية لما ينجزه من مهام ولم يحقق قيمة إضافية في

أعماله، لذا لا يتم مدحه أو تقديم حوافز مادية تشجيعا له، وأن وظيفته أقل أهمية بالنسبة مع باقي الوظائف، ويشعر بالفراغ النفسي داخل المؤسسة، وبنتابه التوتر بتواجده بها وينعكس هذا على علاقته مع زملائه ومشرفه بتجنبهم واعتزالهم والإغلاق على نفسه في مكتبه في بعض الأحيان، وعلى نفسه بالاعتزاز عن ذاته، وقد يتعدى الأمر ذلك بتصرفه بشكل عدواني معهم، وكل ذلك بسبب عدم شعوره بالاستقرار الوظيفي لذا سيسعى جاهدا للبحث عن وظيفة جديدة أكثر استقرارا وعدلا وتوفر له العيش الكريم والمكانة الاجتماعية التي يرغب فيها.

إن يمكن القول أن هناك علاقة بين الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي، حيث يكون فقدان الأمن الوظيفي سببا لشعور الفرد بالاغتراب داخل العمل لعدة عوامل من بينها عدم الاستقرار الوظيفي الذي يجعل الفرد يعيش في حالة نفسية مزرية، وتوتر علاقات العمل التي تجعله يعيش في ضغوطات، وأخيرا عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات.

### خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول أن الأداء الوظيفي عرف اهتمام كبير من قبل الباحثين باعتباره المحرك الرئيسي لأداء المؤسسة ككل، لذا تعددت المفاهيم حوله بوصفه مخرجات للعمليات التي يقوم بها الفرد في بداية الأمر، ثم تم تعريفه على أنه السلوكيات التي ينتهجها أثناء تأدية مهامه، وصولاً للمفهوم الثالث الذي يقول أن الأداء هو تفاعل كل من النتائج والسلوكيات أثناء تواجد الفرد بالمؤسسة.

كما تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة للحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، ومسلكه في فترة زمنية معينة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل، ومساعدة المؤسسة في معرفة العناصر التي تتطلب تحسيناً، فعملية تحسين الأداء لها شأن كبير في تطوير الأداء فهي تعمل كتغذية عكسية بعد تقييمه من خلال تعزيز نقاط القوة لدى العاملين ومعالجة نقاط الضعف وكل ذلك لتطوير أدائهم وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم.

وتتضح من خلال العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة أن كل من: الاغتراب الوظيفي بجميع أبعاده التي سيتم اعتمادها في الدراسة (غموض وعبء الدور الوظيفي، الشعور بالعجز واللامعنى، الاغتراب عن الذات والعزلة الاجتماعية) وفقدان الأمن الوظيفي المتمثل في (فقدان الاستقرار الوظيفي، عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات، توتر علاقات العمل) يؤثران سلباً في الأداء الوظيفي (إنجاز المهام، المهارات والقدرات، إدراك الدور الوظيفي) وهو ما نسعى للتحقق منه في الجانب التطبيقي.

---

# الفصل الثالث

الفصل الثالث

تمهيد:

تعكس مؤسسة سونلغاز أحد أهم القطاعات في الوطن لما تقدمه من منتجات وخدمات للمجتمع بأحسن طريقة، فهي تسعى جاهدة للارتقاء بالاقتصاد الوطني والسهر على راحة المواطنين من خلال التميز في مجال عملها، وهي المكان الذي تم اختياره لإجراء الدراسة التطبيقية.

لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق للجانب التطبيقي من خلال دراسة تأثير مخاطر الاغتراب وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي، وكذا تأثير الاغتراب الوظيفي في فقدان الأمن الوظيفي بالمؤسسة، وكمحلة أولى سيتم دراسة اتجاه أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات المدروسة والتحقق من جودة النموذج، معتمدين على الأساليب الإحصائية التي تخدم الموضوع، لذا تم تقسيم هذا الفصل للمباحث التالية:

المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث: نتائج التحليل الهيكلي للنموذج

المبحث الرابع: تحليل التداخل الخطي ومعنوية المسار

## المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة

يتحدد أسلوب كل دراسة بناء على موضوعها والأهداف التي تمت صياغتها في الفصول السابقة، وللتمكن من الربط بين الفصل التطبيقي والنظري من خلال دراسة تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء وتفسير النتائج ومقارنتها مع النتائج العلاقة النظرية، يتوجب أولا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وتحديد العينة والأداة المعتمدة، وتوضيح الأدوات والأساليب الإحصائية المراد العمل بها، وهو ما جاء لأجله هذا المبحث

### المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة ( المديرية الجهوية للكهرباء و الغاز )

مديرية سونلغاز هي المسؤولة عن تقديم خدمات مهمة للمجتمع والمتمثلة في تركيب وصيانة معدات الكهرباء والغاز، إضافة إلى تسديد الفواتير عبر وكالاتها التجارية، وفي هذا المطلب سنقوم بتقديم هذه المؤسسة وفقا للمعلومات التي تحصلنا عليها من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

### أولا: تعريف المؤسسة على مستوى الوطني

تعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) من أهم المؤسسات الرائدة في الجزائر التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني، فنشاطها يمتد على كامل التراب الوطني من خلال مديريات التوزيع المنتشرة عبر سائر ولايات الوطن

ولقد مرت هذه المؤسسة بعدة مراحل من ناحية التنمية والتسيير والتي سيتم ذكرها كالاتي:

#### 1. مرحلة ( 1944-1947): لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان

يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل أجر زهيد، وبقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي (LE BON) وسميت باسمه (LE BON)

(COMPANY) ولقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج؛

2. مرحلة (1947-1969): في هذه المرحلة ظهرت مؤسسة سونلغاز تحت اسم (كهرباء و غاز الجزائر - EGA) والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان ذلك تحديدا بتاريخ 5 جوان 1947؛

3. مرحلة (1969-1991): وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة (سونلغاز) مثلها مثل المؤسسات الأخرى وهذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA وتأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز رسميا؛

4. مرحلة ما بعد 1991 : في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأسمال المؤسسة للبيع عن طريق الأسهم ويقدر بـ: 20% من رأسمال المؤسسة وترجع هذه التغيرات للأسباب التالية: (تسهيل تقديم الخدمات للزبون، والاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص)، أصبحت ذات طابع تجاري ( تشتري الغاز و تبيعه)).

5. مرحلة 2004: تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل المؤسسة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت وطبقت لتسييرها، ولقد انطلقت إعادة هيكلة التوزيع في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتعمل بتوفير أحسن الظروف لتحويل إلى فروع ابتداء من 2006، وتتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام والقرارات ومهام التوجيه والمراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها والتنسيق بين أقسامها؛

6. مرحلة 2005: برزت المؤسسة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما استدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات الجمع وذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون والفوز بهذه المهمة والتطبيق الجيد لبرنامج التنمية وأن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة وأهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات والتسيير بصورة عامة .

ثانيا: تعريف المؤسسة على مستوى المحلي

### 1. تعريف المديرية الجهوية بالأغواط:

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط (البلدية) لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة ( الكهرباء والغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات(مدى القريب أو البعيد ) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 وفي جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية.

### 2. أسباب إنشاء المديرية الجهوية بالأغواط :

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام؛

- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي؛

- الاستجابة إلى طلبات الزبائن ( مهما كان نوعها)؛

- تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

### ثالثا: 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 إلى السعي لتخفيض تكاليف التسيير وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية ، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل، بحيث تضمن النقاط التالية :

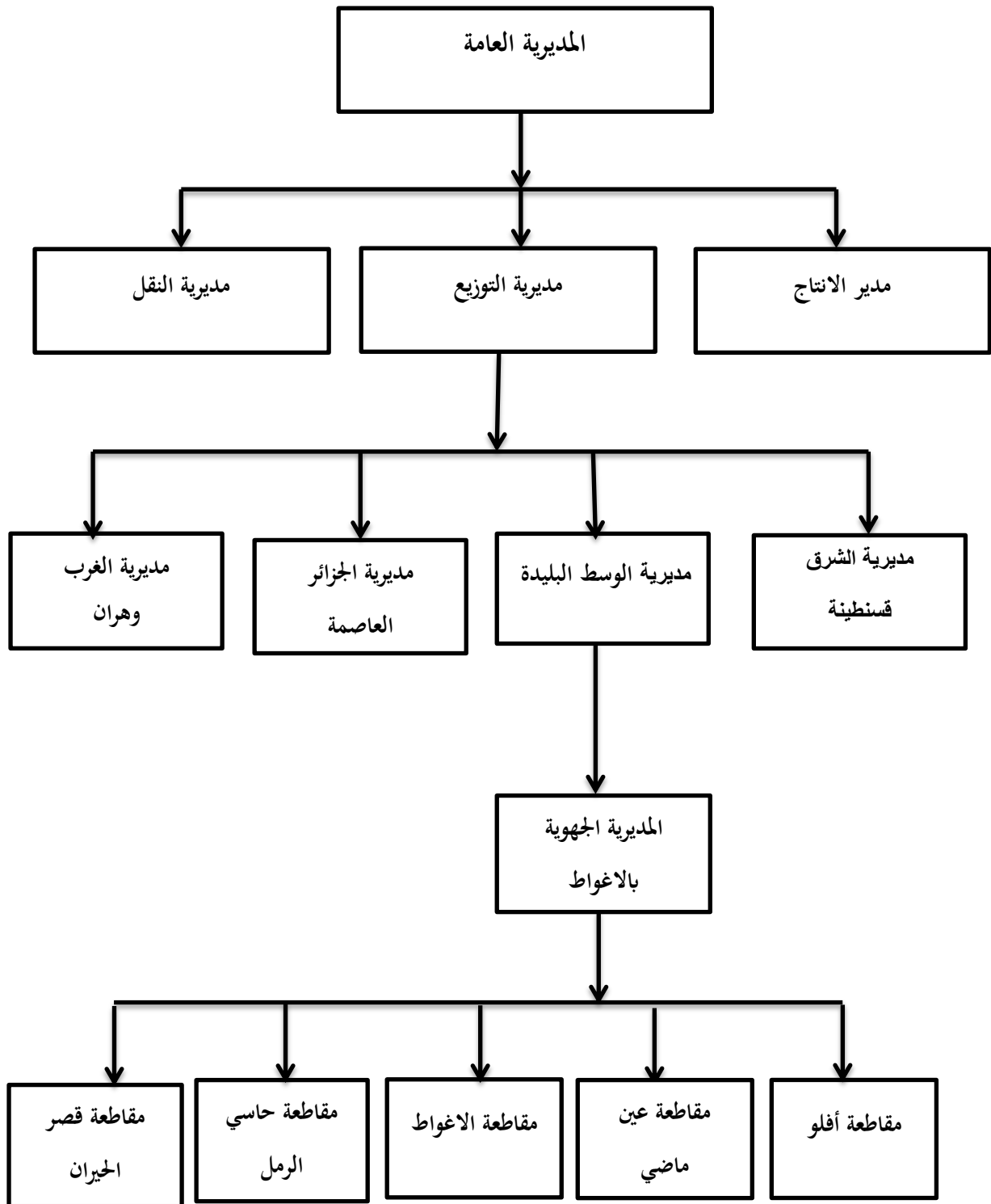
- المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

- تقليص المديريات الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط - غرب.

- بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية.

وهذا بعدما كانت في السابق تسعة مديريات، كل مديرية جهوية تحتوي على خمسة أقسام وهي: (قسم الموارد البشرية، قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية، قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز، قسم العلاقات التجارية، قسم استغلال الكهرباء، قسم استغلال الغاز، قسم المالية والمحاسبة، بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة) وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبحت مديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى، وبخصوص الهيكل التنظيمي سيتم توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي العام



المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز، 2021.

## رابعاً: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط

تعمل المديرية الجهوية بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية والتي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -620- عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية.

### 1. المدير التوزيع:

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير والتنظيم للمديرية وعلى المتابعة والإشراف وتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية ومن مهامه:

#### 1.1. يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية؛

#### 2.1. يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة

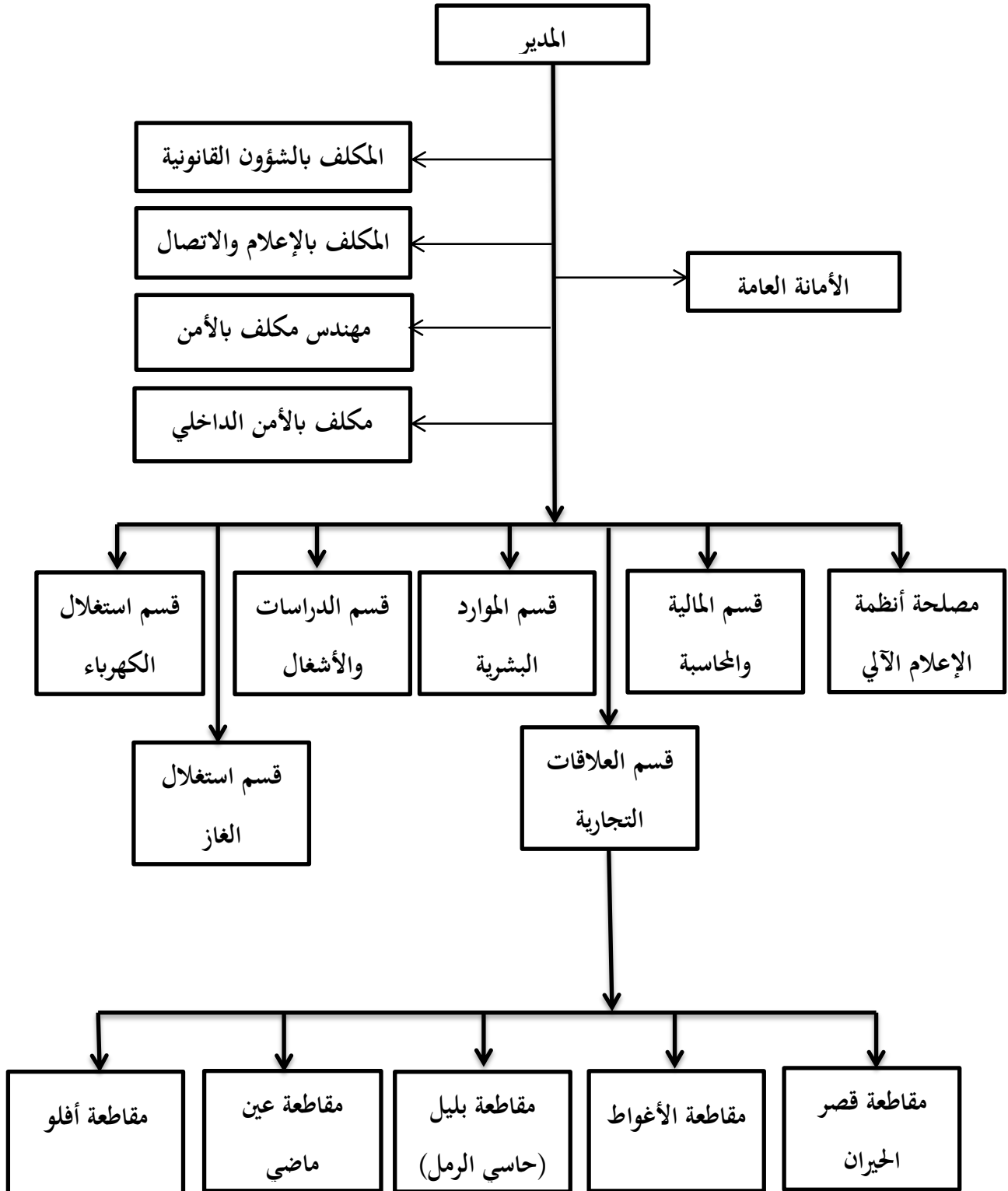
التقديرية وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:

- الإمضاء على الوثائق المحاسبية؛
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل : علاوات ، رقية.....الخ؛
- يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية؛
- يشرف على الموازنات التقديرية ؛
- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

وللتوضيح أكثر تم الاستعانة بالشكل الذي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط

كالآتي:

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالأغواط



المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز، 2021

وتحتوي المديرية الجهوية على: الأمانة، قسم الموارد البشرية، قسم المالية والمحاسبة، مكلف بالشؤون القانونية، قسم العلاقات التجارية، مصلحة أنظمة الإعلام الآلي، مكلف بالإعلام والاتصال، قسم استغلال شبكة الكهرباء، شعبة الشؤون العامة، مهندس مكلف بالأمن، قسم استغلال شبكة الغاز، مكلف بالأمن الداخلي، قسم الدراسات والأشغال.

ولها مقاطعات تابعة لها وهم : مقاطعة الأغواط، مقاطعة أفلو، مقاطعة بليل حاسي الرمل، مقاطعة عين ماضي، مقاطعة قصر الحيران.

## **2. المهام الموكلة للمصالح التجارية التابعة للمديرية**

- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز؛
- متابعة ملفات الزبائن؛
- معاينة العدادات الكهربائية؛
- متابعة تحصيل فواتير الدفع؛
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود؛
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

## **3. المهام الموكلة لمديرية التوزيع بالأغواط:**

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها وكل النشاطات التي تمارسها ومن مهامها ما يلي:

- تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء والغاز) بأثمان معقولة وبأمان ونوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتوجاتها والاستمرارية في الخدمات؛
- تسيير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن؛

- تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والمقاطعات؛

- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية واستمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة.

#### خامسا: مهام قسم الموارد البشرية

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة ومتابعة الحياة المهنية للعاملين وتطبيق جميع القوانين والتنظيمات واللوائح التي تخص حركتهم من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة، كما يقوم بتنظيم اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء ( المديرية، النقابة، ممثلي العمال) قصد دراسة ملفات العاملين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية ويقوم بعملية تأمين عمالها لدى صندوق الضمان الاجتماعي، وتتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهمة، ويصدر قرارات و مقررات (التعيين، التنصيب، الترسيم، الترقية، الإحالة على التقاعد) وإعداد سندات العطل وشهادات العمل وتسوية وضعيات العمال وإنجاز عقود العمال المؤقتين والمتقاعدين، ويهدف إلى تنمية الموارد البشرية ووضع مخططات التوظيف وتكوين العمال وتحفيزهم، ويعمل على ضمان ومراقبة نشاط الإدارة وتسيير جميع العمال.

## 1. مصلحة الإدارة:

تعمل هذه المصلحة على تحضير واستغلال الأجور من خلال مخطط العناصر المتغيرة وهذا عن طريق برامج معلوماتية ومستندات الأجور وكذلك:

- ضمان تسيير المورد البشري للمديرية؛
- متابعة وتحديد ملف المعلوماتية المتعلقة بالعمال؛
- مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمال؛
- تسهيل ومتابعة العلاقات مع مركز طب العمل؛
- تسهيل ومتابعة العلاقات مع المؤسسات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال؛
- تحضير الميزانية ومراقبة التسيير وإعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية.

## 2. مصلحة التكوين:

وتعمل هذه المصلحة على ما يلي:

- إحصاء جميع العمال وضمان لهم التكوين الجيد؛
- تحليل وتحديد احتياجات التكوين؛
- اطلاع المسيرين على مختلف احتياجات التكوين؛
- إعداد مخطط التكوين؛
- إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا وسنوياً.

## المطلب الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى توضيح كيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، لنتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، والمتمثلة في برنامج spss.26، أما فيما يخص صدق التقارب وصدق التمايز والتأكد من صحة الفرضيات التي تم صياغتها في المقدمة فسنعتمد على برنامج smart-pls.

### أولاً: تخطيط الدراسة

سننطلق في هذا العنصر إلى مجتمع الدراسة وأداة الدراسة.

#### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة سونلغاز بجميع وكالاتها التجارية والذي بلغ عددهم (620) عامل، حسب المتغيرات الشخصية المتبعة في هذه الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): توزيع المجتمع الأصلي للدراسة حسب (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عقد العمل)

توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى العلمي			توزيع أفراد المجتمع حسب سنوات الخدمة		
النسبة %	العدد	المستوى	النسبة %	العدد	سنوات الخدمة
36%	225	ثانوي فأقل	15%	95	أقل من 5 سنوات
57%	355	جامعي	33%	209	من 5 وأقل من 10 سنوات
0.06%	40	دراسات عليا	0.50%	316	من 10 سنوات فأكثر
100%	620	المجموع	100%	620	المجموع

توزيع أفراد المجتمع حسب نوع عقد العمل			توزيع أفراد المجتمع حسب المسمى الوظيفي		
النسبة %	العدد	نوع العقد	النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
87%	540	مرسم	23%	145	اطار
12%	78	عقد عمل مفتوح (CDI)	36%	226	عون تحكم
0.1%	1	عقد عمل مؤقت محدود المدة (CDD)	40%	249	عون تنفيذ
100%	620	المجموع	100%	620	المجموع
توزيع أفراد المجتمع حسب العمر			توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس		
النسبة %	العدد	العمر	النسبة %	العدد	الجنس
2%	17	أقل من 30 سنة	94%	585	ذكر
33%	209	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	5%	35	انثى
46%	290	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	100%	620	المجموع
16%	104	50 سنة فأكثر			
100%	620	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز

## 2. اختيار حجم العينة:

حتى تتمكن من الحصول على نتائج فعلية وواقعية والابتعاد عن التحيز والذاتية، وتعميمها على مجتمع الدراسة بصفة عامة، تم إتباع الطريقة العشوائية البسيطة في اختيار العينة، ويمكن تلخيص الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذه المنهجية في ما يلي:

- الحصول على البيانات الأصلية لمجتمع الدراسة حسب الخصائص الشخصية المعتمدة، من خلال المقابلة التي تم إجرائها في قسم الموارد البشرية؛
- نظرا لسرية المعلومات وتجنبنا لحصول أي مشاكل وصراع داخل المؤسسة لم يتم المطالبة بنسخة من القوائم التي تحتوي على أسماء وتفصيل العمال، فهي أيضا لا تخدم البحث ما يهمنا هنا الإجابات التي سنتحصل عليها فيما يخص عبارات الاستبيان؛
- تزامنت الدراسة التطبيقية مع الموجة الثالثة لفيروس كورونا والتي أصابت بعض العمال، لذا لم تتمكن من الوصول إلى جميع المجتمع وفي بعض الوكالات لم يسمح لنا بتوزيع الاستبيان شخصا على العمال، خوفا من تعرضنا لأي إصابة؛
- خروج العديد من العمال عطل مرضية إجبارية بسبب إصابتهم الخطيرة بالفيروس، فقد سجلت المؤسسة وفيات وسط عمالها بسببه، إضافة إلى خروج البعض في عطل سنوية.
- لذلك تم توزيع (500) استمارة على كل المستويات الوظيفية موزعة على الإدارة المركزية وجميع وكالاتها، وهذا من أجل قياس تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي على العمال بالمؤسسة، استرجع منها 437 مفردة، وألغيت منها (55) استمارة غير صالحة للدراسة، ليصبح عددها (382) استمارة صالحة للدراسة تمت معالجتها.

#### ثانيا: أداة الدراسة

بناء على المعلومات التي تتعلق بالاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفاعلية لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان والمقابلة التي تمت صياغة أسئلتها من خلال عبارات المحاور، وقد مرت هذه الاستمارة بعدة مراحل، بداية بوضع استبيان أولي وعرضه على الأستاذة المشرفة ومن ثمة على عدد من الأساتذة المحكمين من جامعة (الأغواط، وجامعة باتنة)، وحتى من قبل أساتذة خارج الجزائر من دول مختلفة (مصر، فلسطين،

الأردن)، إلا أنه تم استرجاعه من طرف 10 اساتذة أنظر الملحق رقم (03)، وبناء على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم تم تعديل بعض الأخطاء وإعادة صياغة بعض العبارات فاستقر الاستبيان على صورته النهائية أنظر الملحق رقم (04)، وكمرحلة ثانية تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 500 عاملاً، كما ذكر سابقاً.

### 1. القسم الأول

يحتوي على البيانات الخاصة بالعاملين من حيث (الجنس، السن، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المستوى العلمي، نوع عقد العمل)، وقد تم ترميز هذه المعلومات كالتالي:

الجدول (07): ترميز المواصفات الشخصية (الجنس)

الترميز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول (08): ترميز المواصفات الشخصية (العمر)

الترميز	المعلومات
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 إلى أقل من 40 سنة
3	من 40 إلى أقل من 50 سنة
4	50 سنة وأكثر

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول (09): ترميز المواصفات الشخصية (المستوى التعليمي)

الترميز	المعلومات
1	ثانوي وأقل
2	جامعي
3	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول (10): ترميز المواصفات الشخصية (سنوات الخدمة)

الترميز	المعلومات
1	أقل من 05 سنوات
2	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
3	10 سنوات وأكثر

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول (11): ترميز المواصفات الشخصية (المسمى الوظيفي)

الترميز	المعلومات
1	اطار
2	عون تحكم
3	عون تنفيذ

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول (12): ترميز المواصفات الشخصية (نوع عقد العمل)

الترميز	المعلومات
1	مرسم
2	عقد عمل مفتوح CDI
3	عقد عمل مؤقت (CDD)

المصدر: من إعداد الطالبة

## 2. القسم الثاني:

ويحتوي هذا القسم على العبارات التي تشكل أبعاد متغيرات الدراسة، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور حسب عدد المتغيرات:

المحور الأول والذي يتضمن المتغير المتمثل في الاغتراب الوظيفي ويتكون من ثلاثة أبعاد:

– البعد الأول: غموض وعبء الدور الوظيفي ويتكون من خمسة عبارات؛

– البعد الثاني: الشعور بالعجز واللامعنى ويتكون من ستة عبارات؛

– البعد الثالث: العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات ويتكون من خمسة عبارات.

أما فيما يخص المحور الثاني الذي يتضمن متغير فقدان الأمن الوظيفي فيتكون من ثلاثة أبعاد أيضا:

– البعد الأول: فقدان الاستقرار الوظيفي ويتكون من خمسة عبارات؛

– البعد الثاني: عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات ويتكون من خمسة عبارات؛

– البعد الثالث: توتر علاقات العمل ويتكون من خمسة عبارات.

المحور الثالث فقد تناول المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة التالية:

– البعد الأول: إنجاز المهام متكون من خمسة عبارات؛

– البعد الثاني: القدرات والمهارات يحتوي على خمسة عبارات؛

– البعد الثالث: إدراك الدور الوظيفي وفيه أربعة عبارات.

ثالثا: طريقة ترميز اتجاهات أفراد عينة الدراسة

استخدم في هذه الدراسة مقياس "ليكارت" ذو خمس درجات لتقييم إجابات العاملين بالمؤسسة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس، من أجل تسهيل عملية معالجتها تم الاعتماد على الجدول التالي الذي يحتوي على أوزان درجات السلم المتبع والاتجاه الموافق للمتوسط الحسابي المرجح كالتالي:

الجدول (13): توزيع اتجاه الاجابة على العبارات حسب الوزن والفئات المرجحة

اتجاهات مقياس ليكارت	الوزن	المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	1	]1.8-01]
غير موافق	2	]2.6-1.8]
موافق قليلا	3	]3.4-2.6]
موافق	4	]4.2-3.4]
موافق بشدة	5	]5-4.2]

المصدر: من إعداد الطالبة

وفي ما يخص النسب المئوية، الوسط الحسابي، الأهمية النسبية فقد تم تحديدها طبقا للمقياس التالي:

- أهمية نسبية منخفضة إذا بلغ المتوسط الحسابي من (1- أقل من 2.33)؛
- أهمية نسبية متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من (2.34- أقل من 3.67)؛
- أهمية نسبية مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي من (3.68- 5).

رابعا: اساليب تحليل البيانات

لمعالجة بيانات الاستبيان المعتمد في الدراسة، تم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي spss-26، وبرنامج smaret-pls3، وكذلك برنامج اكسل Excel (الاصدار10)، والاحصاء الوصفي (Statistic Measur)، من خلال الاستعانة بـ:

- التكرار والنسب المئوية لمعرفة توزيع العينة حسب الخصائص الشخصية المعتمدة؛
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي المرجع لمعرفة اتجاه ومقدار التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستمارة، واستعمال الانحراف المعياري في ترتيب العبارات والأبعاد حسب الأولوية ومدى موافقة أفراد العينة لها؛
- معامل الارتباط بين الأبعاد والمتغيرات للتأكد من الاتساق الداخلي بين الأبعاد والمتغيرات والعبارات، وكذلك مقياس الثبات معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والهدف من استعمال هذ المقياس هو التحقق من ثبات أداة الدراسة، أي لو تم استعمالها على نفس مجتمع الدراسة وفي نفس الظروف سيتم الحصول على نفس نتائج الثبات الداخلي والخارجي، والجدول التالي يوضح النتائج التي يمكن أن ينحصر بينها من الضعيف إلى غاية ممتاز حسب ما حددها جورج وماليري (2003):

الجدول(14): محددات قيم الفا كرونباخ

النتيجة	قيمة معامل ألفا كرونباخ
ضعيف	من 0.5 فأقل إلى 0.6
مقبول	من 0.6 إلى 0.7
جيد	من 0.7 إلى 0.8
ممتاز	من 0.8 إلى 0.9

Joseph A. Gliem and Rosemary R. Gliem, **Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales, Presented of the Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, The Ohio State University, Columbus, OH, October 8-10, 2003, p87.**

- اعتماد النمذجة البنائية للتأكد من قوة النموذج واختبار المسار والتحقق من الفرضيات المصاغة في المقدمة.
- تحليل التباين الأحادي واختبار T test للعينات المستقلة لاختبار الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات؛

### المطلب الثالث: النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling)

في هذا المطلب سيتم التطرق للجانب النظري بالنسبة للنمذجة البنائية باختصار، من خلا ذكر أهم ما يتعلق بها من تعاريف والخصائص التي تميزها، وأنواع النمذجة، وخطوات تقييم النموذج، وأخيرا علاقة الوساطة في النمذجة البنائية.

#### أولا: تعريف النمذجة بالمعادلات البنائية

ويعرفها (Hair, Anderson, Tatham, et Black – 1998) على أنها تقنية أو الأسلوب الإحصائي الذي يسمح بمعالجة وتحليل العديد من المتغيرات أو المعادلات البنائية في نفس الوقت، لمتغيرات المستقلة والتابعة. أما (Hoyle-1999) فيرى أنها مدخل إحصائي متكامل وشامل لاختبار فروض حول علاقات بين متغيرات مقاسة ومتغيرات كامنة أو عوامل (بناء تحت)<sup>1</sup>.

كما تم تعريفها على أنها أحد تقنيات النمذجة الإحصائية التي تستخدم بشكل واسع في العلوم السلوكية، حيث يمكن اعتبارها مزيجا من تحليل العوامل والانحدار أو تحليل المسار<sup>2</sup>. النمذجة البنائية هي عبارة عن أسلوب إحصائي يقوم بدراسة العلاقة واختبار الفرضيات بين مجموعة من المتغيرات الكامنة الخارجية والداخلية، التي تتمثل في متغير مستقل وآخر تابع أو أكثر ودراسة المسار، إضافة إلى التحقق من جودة النموذج المتبع.

وتحتوي النمذجة البنائية على مجموعة من الخصائص التي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> عبد الناصر السيد عامر، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (ج1)، دار جامعة نايف للنش والتوزيع، الرياض، 2018، ص 43-44..

<sup>2</sup>Hox .J.J & Bechger. T.M., An Introduction to Structural Equation Modeling, Family Science Review, voi 11, 1999, pp 354-373.

الجدول رقم (15): خصائص النمذجة البنائية للمربعات الصغرى

الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)	
خصائص البيانات	
حجم العينة	- لا يمثل صغر حجم العينة عائقاً؛ - يمكن تحقيق مستويات إحصائية عالية رغم صغر حجم العينة؛ - العينات ذات الحجم الكبير تزيد من دقة تقديرات النمذجة.
توزيع البيانات	- لا تحتاج إلى افتراضات توزيع البيانات لأن نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية هي طريقة غير معلمية.
القيم المفقودة	- النموذج يتمتع بالقوة بشرط أن تكون القيم المفقودة لا تتعدى المستوى المقبول
خصائص النموذج	
مؤشرات المتغير الكامن	- يتعامل مع المتغيرات الكامنة ذات المؤشر المتعدد أو أحادية المؤشر، ويسمح أيضاً بإدراج متغيرات عاكسة أو تكوينية في نماذج القياس
تعقيد النموذج	- يعالج نماذج معقدة بعدة متغيرات والعلاقات بينهما
العلاقات	- يقبل بإدراج متغيرات عاكسة أو متغيرات تكوينية بسهولة في النموذج، أي يمكن إدماج نماذج القياس العاكسة والتكوينية (العلاقات بين التركيبات ومؤشراتها)
تقدير النموذج	
الهدف	- التقليل من التباين غير المفسر بالنسبة للمتغيرات التابعة المقاسة (وتعظيم قيم $R^2$ )
الفعالية	- يحصل تقارب النموذج بعد بضع تكرارات (حتى في الحالات ذات النماذج المعقدة أو التي تحتوي على مجموعة كبيرة من البيانات) هذا ما يعني فعالية الخوارزمية
نتائج مجموع	- تستخدم لأغراض تنبئية، كما يمكن استخدامها كمعطيات للتحليل لاحقاً،

المبنى (المتغير)	ولا تتأثر بنقائص البيانات.
تقدير العوامل	- علاقات النموذج الهيكل أقل من تقديراتها المفترضة وعلاقات نموذج القياس أكبر من تقديراتها الافتراضية عندما تقدر البيانات من نموذج العوامل المشتركة، متماسكة بشكل عام، وتتميز بمستويات عالية من القوة الإحصائية
تقييم النموذج	
التقييم الاجمالي للنموذج	- لا تتطلب مؤشرات جودة المطابقة
تقييم نماذج القياس	- نماذج القياس العاكسة: تقييم الموثوقية والمصدقية، بواسطة معايير متعددة؛ - نماذج قياس تكوينية: تقييم المصدقية، مستوى الدلالة الإحصائية، ملائمة وزن المؤشرات، التداخل الخطي بين المؤشرات.
تقييم النموذج البنائي	- التداخل الخطي بين مجموعات المباني، مستوى دلالة معاملات المسار، معايير تقييم القدرات التنبئية للنموذج.
تحليلات اضافية	- تأثيرات المتغيرات الوسيطة، نماذج المكونات الهرمية، تحليل متعدد المجموعات، تأثير اللاتجانس غير الملحوظ ومعالجته، تأثيرات المتغيرات التفاعلية (المعدلة)

المصدر: جوزيف ف. هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (pls-sem)، ط1، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2020، ص ص 43-44.

### ثانيا: أنواع المعادلات البنائية (SEM)

يمكن التمييز بين طريقتان شائعتان تسيطر على النمذجة بالمعادلات الهيكلية على النحو

التالي:<sup>1</sup>

1. النمذجة القائمة على التغيرات (CB-SEM): تستخدم في المقام الأول وبشكل أساسي

لتأكيد أو رفض النظريات وفرضياتها الأساسية، من خلال تحديد مدى قرب نموذج نظري مقترن يمكن

أن يعيد إنتاج مصفوفة التغيرات لمجموعة بيانات عينة تمت ملاحظتها؛

<sup>1</sup> Joseph F. Hair Jr et al, **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R**, A Workbook, Springer (open Access), Switzerland, 2021, p4.

## 2. النمذجة القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM): وتستخدم كنهج "سبي

- تنبؤي" ل (SEM)، والذي يركز على شرح التباين في المتغيرات التابعة للنموذج.

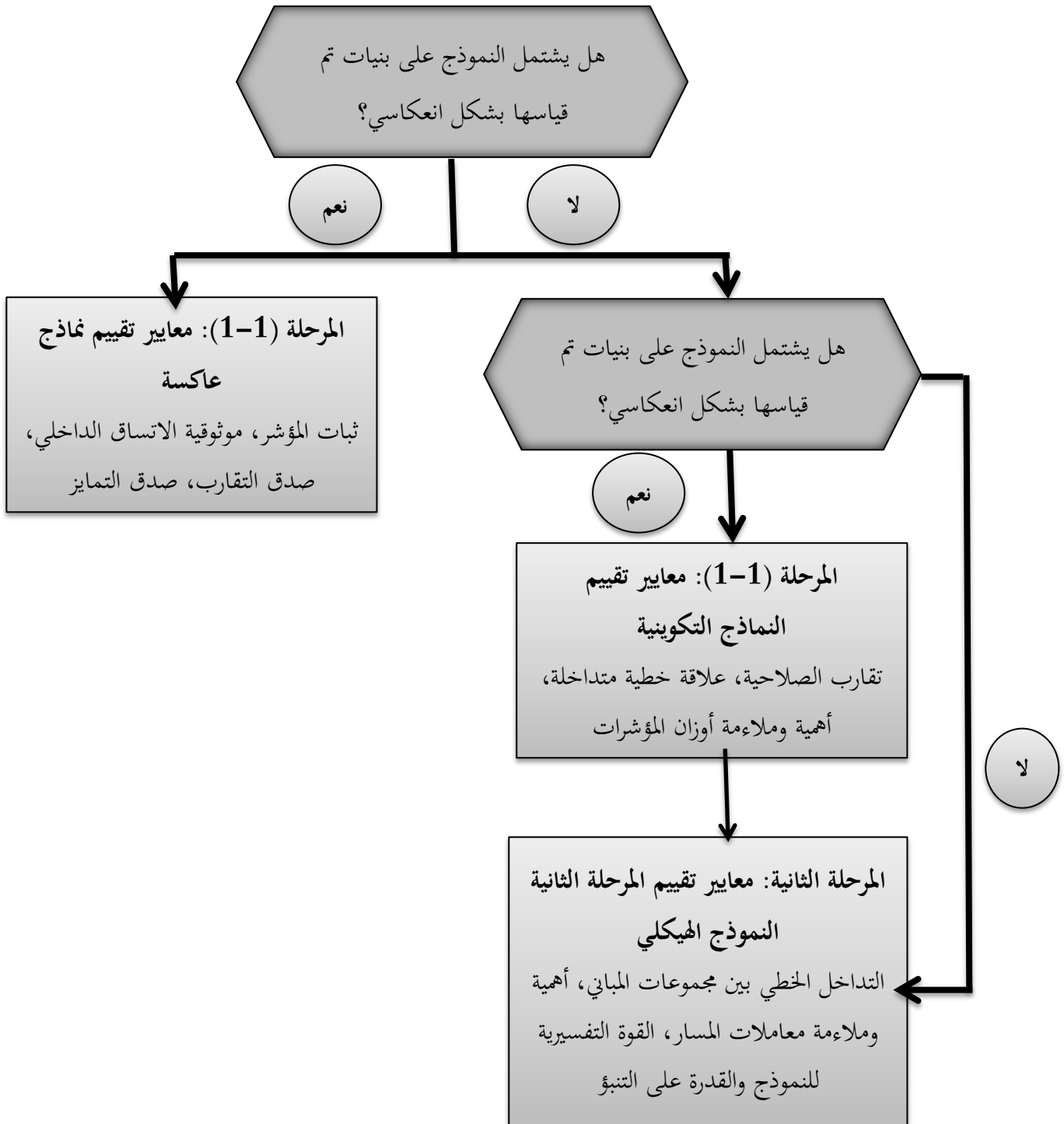
ولتمييز بين أهم قواعد اختبار أحد الطريقتين تم الاستعانة بالجدول التالي:

### الجدول رقم(16): الفرق بين نمذجة (PLS-SEM) ونمذجة (CB-SEM)

نمذجة (CB-SEM)	نمذجة (PLS-SEM)
- الهدف منها اختبار نظرية أو تأكيدها، أو المقارنة بين نظريات متعددة؛	- توقع مبنى الهدف في الدراسة أو تحديد المباني المؤثرة في الهدف؛
- يتطلب شروط خطأ التقديرات إضافية، مثل التباين المشترك؛	- نموذج هيكلي معقد يحتوي على العديد من المباني والمؤشرات؛
- يحتوي النموذج الهيكلي (البناي) على علاقات دائرية؛	- الهدف منها استخدام نتائج المتغيرات الكامنة في التحليلات اللاحقة؛
- يتطلب البحث تحديد معيارا عالميا لجودة المطابقة.	- حجم العينة صغير، أو توزيع البيانات بشكل غير طبيعي.

Source : Joseph F Hair, Jr et all, A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), ed2, SAGE Publications Ltd, Los Angeles, 2017, p46.

الشكل (7): خطوات تقييم نمذجة المعادلات البنائية بالمرجعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)



Source: - Marko Sarstedt et al, **Partial Least Squares Structural Equation Modeling. See discussions**, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/353452600>, All content following this page was uploaded by Marko Sarstedt on 10 January 2021.

يتم في المرحلة الأولى اختيار أحد النموذجين الموضحين في الشكل أعلاه (نماذج القياس العاكسة، أو نماذج القياس التكوينية)، ودراسة جودة القياس، إن وجدت ذات جودة عالية فيما يخص

صدق التقارب وصدق التمايز وغيرها من المقاييس المتعلقة بجودة النموذج، يمر الباحث إلى المرحلة التي بعدها والمتمثلة في توضيح العلاقة بين المتغيرات الكامنة، ودراسة المسار والتأكد من صحة الفرضيات.

### ثالثاً: علاقة الوساطة في النمذجة البنائية

ويقصد بالوساطة عندما يتدخل متغير أو مبنى ثالث بين مبنين مرتبطين، ولفهم كيفية عمل الوساطة، يتم النظر لنموذج المسار من حيث التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة:

1. التأثيرات المباشرة (direct effects): هي العلاقة التي تربط بين مبنين بسهم واحد؛

2. التأثير غير المباشر (indirect effects): هي العلاقة التي تحتوي على سلسلة من العلاقات

مع وجود مبنى متدخل واحد على الأقل ولذلك التأثير غير مباشر هو تسلسل من اثنين أو أكثر من

التأثيرات المباشرة (مسار مركب) ممثلة بطريقة بيانية بواسطة أسهم متعددة

### المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة

في هذا العنصر سيتم اختبار أداة الدراسة والمتمثل في (Alpha Cronbach)، كما سيتم التطرق إلى عرض الإحصاءات الوصفية وتكرارات مفردات العينة.

#### المطلب الأول: عرض الإحصاءات الوصفية والتكرارات لمفردات العينة

بعد عملية تفرغ الاستبيان، من أجل تحديد خصائص عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات القسم الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف خصائص عينة الدراسة، مستعينين في ذلك ببرنامج

SPSS.26

#### 1. متغير الجنس

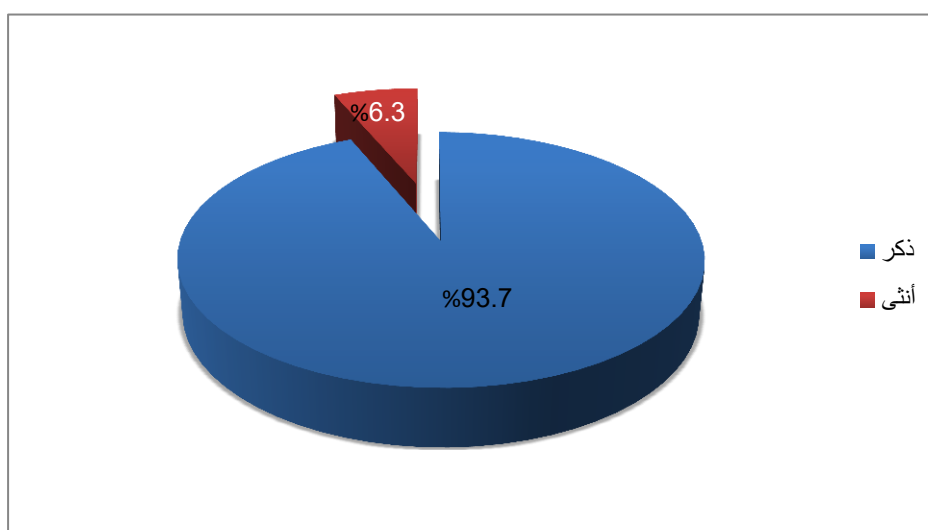
الجدول (17): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%93.7	358	ذكور
%6.3	24	إناث
%100	382	المجموع

المصدر: الاعتماد على مخرجات (SPSS 26).

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل (08): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL 2010).

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (17) والشكل أعلاه نجد أن نسبة الذكور قد بلغت 93.7% من أفراد عينة الدراسة أكثر من نصف الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغت نسبة الإناث 6.3% من الحجم الإجمالي للعينة، ومنه يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور، وهذا ما لمسناه في واقع المؤسسة، لأن أغلب الأعمال التي تقوم بها تتطلب الجهد العضلي والخروج والتنقل عبر بلديات ودوائر الولاية، من أجل إنجاز الأعمال الرئيسية التي جاءت المؤسسة من أجلها وهي تركيب أعمدة الكهرباء، وعدادات الغاز والكهرباء بالمنازل والحقول وغيرها، وصيانة شبكات الكهرباء والغاز وهو عمل يقوم به الذكور، أما الإناث فيقتصر عملهم في المكاتب والأعمال الإدارية لذا عددهم منخفض نوعا ما (أنظر الملحق رقم -04-).

#### ثانيا: متغير العمر

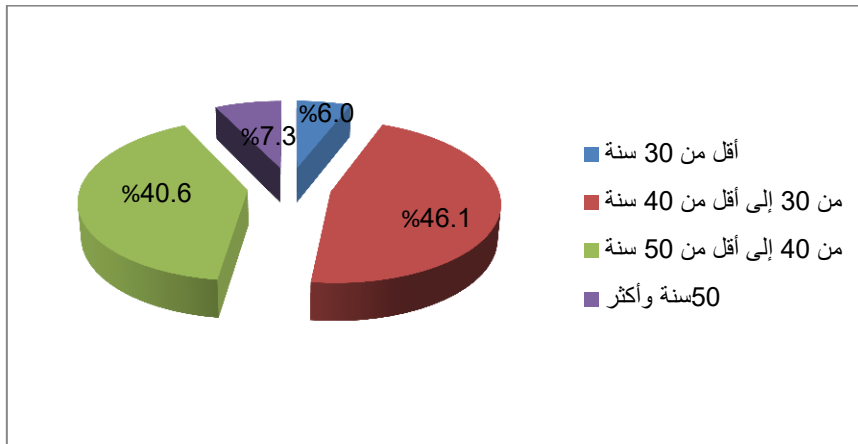
الجدول (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
6.0%	23	أقل من 30 سنة
46.1%	176	من 30 إلى أقل من 40 سنة
40.6%	155	من 40 إلى أقل من 50 سنة
7.3%	28	50 سنة وأكثر
100%	382	المجموع

المصدر: الاعتماد على مخرجات (SPSS 26).

ويمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل (09): تركيبة عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL 2010).

يلاحظ من الجدول (18) والشكل أعلاه أن (176) من أفراد عينة الدراسة أي ما نسبته (46.1%) تتراوح أعمارهم ما بين (30) سنة إلى أقل من (40) سنة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من (40) سنة إلى أقل من (50) سنة (155) فردا أي ما نسبته (40.6%) من حجم العينة، بينما بلغ عدد الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم من (50) سنة فأكثر (28) فردا أي بنسبة (7.3%) من الحجم الإجمالي للعينة، وأخيرا بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من (30) سنة (23) أفراد أي ما نسبته (6.0%) من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، إذن يمكن تفسير ذلك بان المؤسسة محل الدراسة تستقطب فئة الشباب، فهي تحتوي على تنوع في أعمار العمال بها، (أنظر الملحق رقم -04-).

### ثالثا: المستوى التعليمي

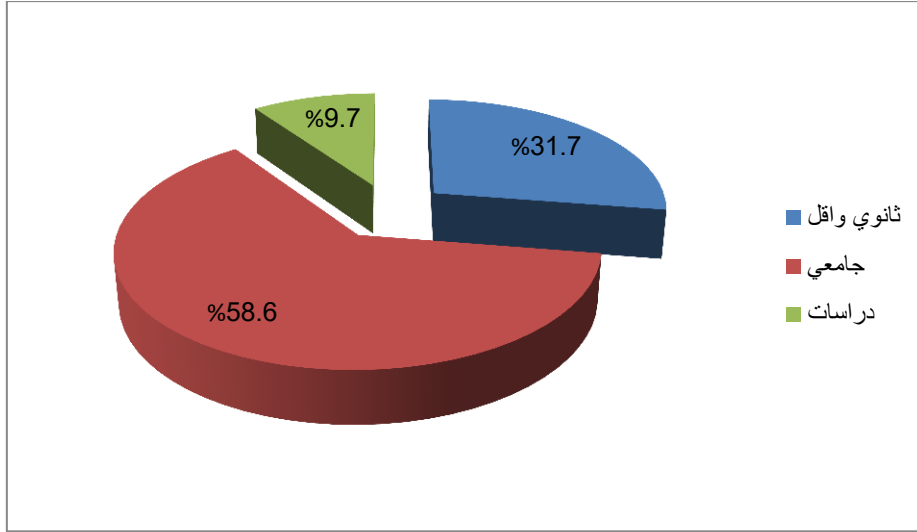
الجدول (19): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
31.7%	121	ثانوي وأقل
58.6%	224	جامعي
9.7%	37	دراسات عليا
100%	382	المجموع

المصدر: الاعتماد على مخرجات (SPSS 26).

ويمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل (10): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL 2010).

يظهر من النتائج المبينة في الجدول (19) والشكل أعلاه أن (224) من أفراد العينة يحملون شهادات جامعية أي ما نسبته (58.6%) من الحجم الإجمالي للدراسة، وبلغ عدد الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي أو أقل (121) فردا أي ما نسبته (31.7%) من الحجم الإجمالي للعينة، أما من يمتلكون مستوى علمي ما بعد التدرج دراسات عليا فقد بلغ عددهم (37) فردا أي ما نسبته 9.7% من الحجم الإجمالي للعينة، (أنظر الملحق رقم -04-).

من خلال هذه النتائج نرى أن معظم أفراد العينة ذوي مستوى علمي جامعي، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المهام في قطاع سونلغاز يحتاج إلى مستوى علمي عالي نظرا لمدى حساسية وأهمية وظائفها خاصة في جانب الأعمال التقنية (الكهرباء والغاز).

رابعا: سنوات الخدمة

الجدول (20): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة بالمؤسسة

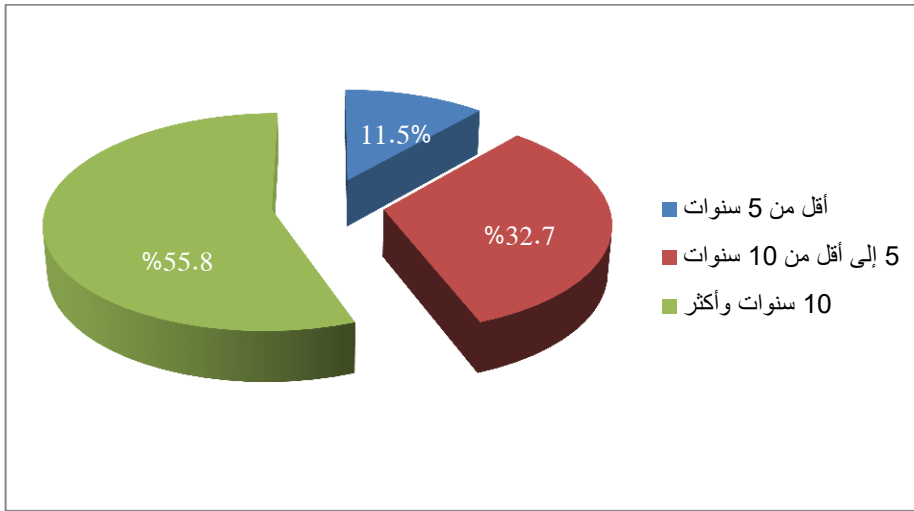
النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
11.5%	44	أقل من 05 سنوات
32.7%	125	من 05 إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات وأكثر	213	55.8%
المجموع	382	100%

المصدر: الاعتماد على مخرجات (SPSS 26).

ويمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل (11): تركيبة عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة بالمؤسسة



المصدر: الاعتماد على برنامج (EXCEL 2010).

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن (213) من أفراد عينة الدراسة أي ما نسبته (55.8%) يفوق عدد سنوات خدمتهم (10) سنوات وهي الفئة الغالبة، وبعدها وبنسبة (32.7%) أي (125) فردا من عينة الدراسة تتراوح سنوات خدمتهم ما بين (05) سنوات وأقل من (10) سنوات، تليها فئة الأفراد الذين لهم أقل سنوات خدمة من (05 سنوات) بنسبة (11.5%) أي (44) فردا من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، (أنظر الملحق رقم -04-).

ونفسر ذلك بأن أفراد عينة الدراسة قضوا فترة لا بأس بها في المؤسسة وبالتالي يعتبر هذا دليل على مدى معرفتهم للمؤسسة ومصداقية إجاباتهم على عبارات المحاور المكونة للدراسة.

خامسا: المسمى الوظيفي

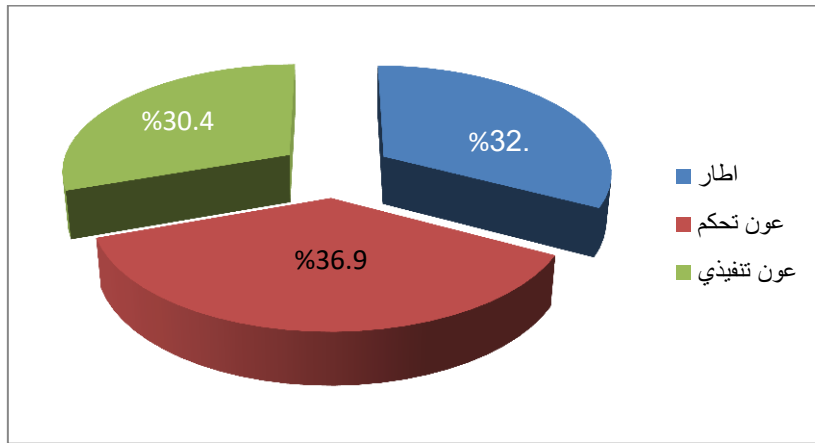
الجدول (21): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
%32.7	125	اطار
%36.9	141	عون تحكم
%30.4	116	عون تنفيذ
%100	382	المجموع

المصدر: الاعتماد على مخرجات (SPSS 26).

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل (12): تركيبة عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL 2010).

يظهر من الجدول والشكل السابقين، أن هناك (141) فردا من أفراد عينة الدراسة يتمركزون في وظيفة عون تحكم أي ما نسبته (%36.9) من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وبلغ عدد الأفراد الذين يشغلون وظيفة اطار (125) فردا أي ما نسبته (%32.7)، أما وظيفة عون تنفيذ فقد بلغ عددهم (116) بنسبة (%30.4)، (أنظر الملحق رقم -04-).

وبلاحظ من هذه النتائج أن أغلبهم يشغلون المسمى الوظيفي عون تحكم وهذا ما يعكس واقع نشاط المؤسسة الذي يتطلب التعامل مع الأجهزة والتكنولوجيا من مواقعهم ومكاتبهم وفي الخارج أثناء تنقلهم مع الأعوان التنفيذيين.

سادسا: نوع عقد العمل

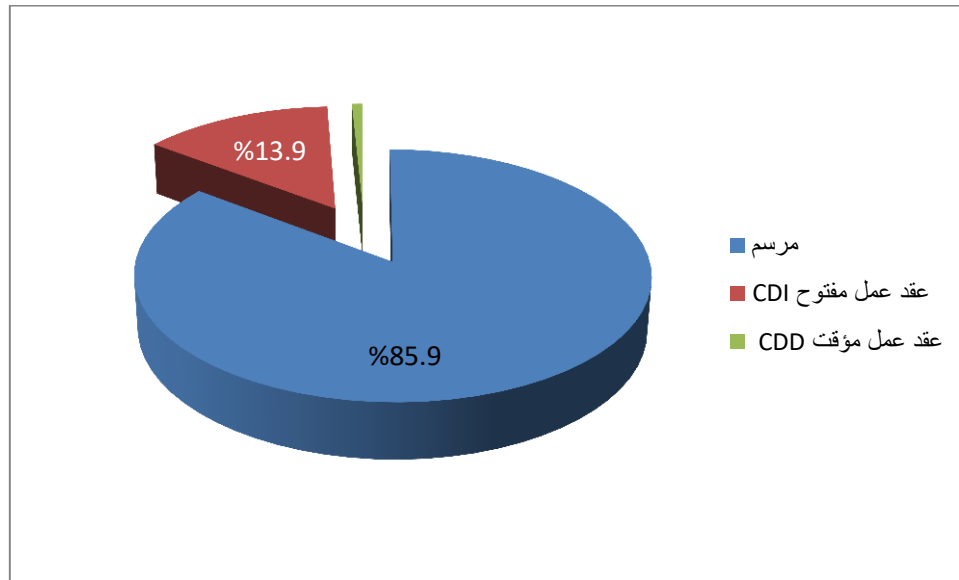
الجدول (22): توزيع عينة الدراسة حسب نوع عقد العمل

النسبة المئوية	التكرار	نوع عقد العمل
%85.9	328	مرسم
%13.9	53	عقد عمل مفتوح CDI <sup>1</sup>
%0.3	1	عقد عمل مؤقت CDD**
%100	382	المجموع

المصدر: الاعتماد على مخرجات (SPSS 23).

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل (13): تركيبة عينة الدراسة حسب نوع عقد العمل



المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL 2010).

يظهر من الجدول والشكل السابقين، أن هناك (328) فردا من أفراد عينة الدراسة مرسمون أي ما نسبته (%85.9) من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وبلغ عدد الأفراد الذين يعملون بعقد مفتوح

<sup>1</sup> CDI (Contrat à durée indéterminé): بناء على المادة 9 من قانون العمل 90-11 تعني بأن العمل مستمر إلى أن يستقيل العامل أو أن يقيل صاحب العمل سبب مبرر بما يقر قانون الوظيفة العمومي وإلا اعتبر تسريح تعسفي يستوجب التعويض.  
 \*\* CDD (contrat à durée déterminée): تنص المادة 12 من قانون علاقات العمل 90-11 عقد العمل المؤقت يعني أنه أتفق على زمن بداية العمل وزمن انتهائه.

CDI (53) فردا أي ما نسبته (13.9%)، أما الشاغلون بعقود مؤقتة CDD فقد بلغ عددهم (1) بنسبة (0.3%)، (أنظر الملحق رقم -04-).

وبلاحظ من هذه النتائج أن معظم العمال مرسمون وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى جاهدة للعمل على استقرار عمالها وذلك من خلال إمضاء عقود عمل دائمة معهم وتعزيز قدراتهم. حتى تتجنب تكلفة فسخ العقود المؤقت وتكلفة عمليات التوظيف واستقطاب كفاءات من الخارج.

### المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

سنعرض في هذا المطلب مختلف إجابات أفراد العينة حول المحاور التي يتضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS 26).

### أولا: اتجاه العمال فيما يخص محور الاغتراب الوظيفي

الجدول (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور

### مخاطر الاغتراب الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
01	يصعب علي التعامل مع البرامج المثبتة في الحاسوب	2.48	1.059	42.33	غير موافق
02	أرى أنه لا توجد مساواة في توزيع الأعمال والفرص بيني وبين زملائي في العمل	2.87	1.17	47.17	موافق نوعا ما
03	أعاني من قلة المعلومات الخاصة بأداء مهامي	2.59	1.04	40.15	غير موافق
04	أعتقد أن مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة بدقة	2.81	1.015	35.94	موافق نوعا ما
05	وقت العمل اليومي غير كاف لأداء كل ما هو مطلوب مني	2.47	1.03	41.70	غير موافق
06	أعتبر أن الأعمال المطلوبة مني صعبة ومعقدة أحيانا	2.53	1.00	39.52	غير موافق
	<b>عبء وغموض الدور الوظيفي</b>	<b>2.62</b>	<b>0.73</b>	<b>27.86</b>	<b>موافق نوعا ما</b>
07	أفتقر لمعرفة استعمال بعض الآلات لقلّة العروض التكوينية من طرف مؤسستي	2.85	1.15	40.35	موافق نوعا ما
08	أواجه صعوبة في إيجاد حلولاً لبعض المشكلات التي تعترضني في العمل	2.62	0.95	36.25	موافق نوعا ما
09	لا أتمتع بالحرية الكافية في أداء مهامي اليومية	2.61	1.07	40.99	موافق نوعا ما

## الفصل الثالث: .....دراسة حالة مؤسسة سونغاز بالأغواط

10	أشعر أنني لم أحقق شيئا ذو قيمة في مجال عملي	2.49	1.11	44.57	غير موافق
11	أشعر أن أعمالي ليست جديرة بالاهتمام في المؤسسة	2.40	1.08	45	غير موافق
12	يتم إخفاء ما يجري في القسم الذي أنتمي إليه	2.60	1.20	46.15	موافق نوعا ما
<b>الشعور بالعجز واللامعنى</b>					
13	لا أشارك في الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة	3.20	1.21	37.81	موافق نوعا ما
14	أرغب في إغلاق مكنتي في بعض الأوقات والاختلاء بنفسني	2.74	1.20	43.79	موافق نوعا ما
15	ينتابني شعور بالتوتر بمجرد تواجدي بالمؤسسة	2.48	1.09	43.95	غير موافق
16	أرى أن ما حققته من نجاح في وظيفتي لم يشبع الحد الأدنى من طموحاتي وتحقيق ذاتي	3.19	1.23	38.55	موافق نوعا ما
17	أشعر بالفراغ النفسي أثناء عملي بالمؤسسة	2.54	1.08	42.51	غير موافق
<b>العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات</b>					
		2.82	0.87	30.85	موافق نوعا ما

المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج (spss 26).

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود موافقة عامة نوعا ما على عبارات محور عبء وغموض الدور فقد بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم على عبارات هذا المحور (2.62) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "موافق نوعا ما" من مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل من العبارة (2)، و(4) بالترتيب (2.87، 2.81) في إتجاه موافق نوعا ما وانحراف معياري قدره (1.17، 1.01) على التوالي، ويمكن تفسير ذلك على أن أفراد عينة الدراسة غير راضين نوعا ما على توزيع الأعمال فيما بينهم، وأحيانا ما يجيدون صعوبة بسبب عدم تحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم بشكل دقيق، أما فيما يخص العبارات (1، 3، 5، 6) والتي بلغ متوسطهم الحسابي بالترتيب (2.48، 2.59، 2.47، 2.53) في إتجاه (غير موافق) وانحراف معياري (1.05، 1.04، 1.03، 1.00) على التوالي أي أن العمال بالمؤسسة لا يواجهون أي مشكلة في استعمال أجهزة الحاسوب والعمل بالبرامج المثبتة عليها، إضافة إلى أن الوقت الرسمي للعمل جد كاف لإنجاز مهامهم الوظيفية التي يقولون أنها غير صعبة وتتوافق وقدراتهم ولا يواجهون نقص في المعلومات التي تخص مهامهم الوظيفية وحتى إن وجدت فهي ليست بالأمر الذي يؤثر على أعمالهم.

أما فيما يخص محور الشعور بالعجز واللامعنى فيلاحظ أنه لم يلاقي قبول من قبل أفراد عينة الدراسة، فقد اتجه نحو الفئة الثانية (غير موافق) بمتوسط حسابي قدره (2.59)، وانحراف معياري قيمته (0.76)، حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لكل من العبارة (10، 11) على الترتيب (2.49، 2.40) بانحراف معياري قدره (1.11، 1.08)، أي أنه بغض النظر على المسمى الوظيفي الذي يشغله بعض العمال إلا أنهم لا يشعرون بالإحباط وعدم تحقيق أي قيمة في مجال عملهم، ويمكن إرجاع ذلك للمهام التي ينجزونها والجديرة بالاهتمام من قبل المسؤولين، أما فيما يخص العبارات (7، 8، 9، 12) فقد اتجهت نحو الفئة الثالثة (موافق نوعا ما) بمتوسط حسابي قدره (2.85، 2.62، 2.61، 2.60) على الترتيب، وانحراف معياري قيمته (1.15، 0.95، 1.07، 1.20) على التوالي، ويمكن تفسير ذلك على أن في بعض الأحيان يواجه العمال صعوبة في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم لعدة أسباب منها خفية وأخرى معلومة كعدم تلقيهم التعليمات في الوقت المناسب وأحيانا يتم إخفاءها، إضافة إلى افتقارهم لاستعمال بعض الآلات في مجال عملهم لنقص العروض التكوينية حول هذه المعدات، وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة يستنتج كذلك أن بعض العمال يشعرون بتقييد حريتهم في أداء بعض المهام الوظيفية وربما يقصدون هنا عدم قدرتهم على توظيف مهاراتهم في إبداع طرق جديدة تساعدهم في مجال عملهم بسبب بعض التعليمات والأوامر التي تحد من ذلك.

وأخيرا نلاحظ من النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن محور العزلة الاجتماعية والاعتزاب عن الذات اتجه نحو الفئة الثالثة التي مفادها (موافق نوعا ما)، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.82) وانحراف معياري قيمته (0.87)، حيث جاءت جميع عباراته (13، 14، 16) في الفئة الثالثة لسلم ليكارت الخماسي (موافق نوعا ما) وذلك حسب المتوسط الحسابي لهم والذي بلغت قيمته (3.20، 2.74، 3.19) على الترتيب وانحراف معياري قدره (1.21، 1.20، 1.23) على التوالي، أي أن العمال داخل المؤسسة لا يحبون الانخراط في الأنشطة الاجتماعية التي تمارسها المؤسسة لأسباب تعود لهم، بل أحيانا ما يفضلون غلق مكاتبهم والاختلاء بأنفسهم أثناء تواجدهم بالعمل خاصة في

فترة جائحة كورونا وما خلفته من آثار نفسية، إضافة إلى أن البعض يشعر بعدم تحقيق طموحاته كما كان يرغب رغم النجاحات التي حققها، (أنظر الملحق رقم -05-).

### ثانيا: اتجاه العمال فيما يخص محور فقدان الأمن الوظيفي

الجدول (24): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور

#### فقدان الأمن الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
18	أشعر بأني عضو غير فعال بالمؤسسة	2.40	1.12	46.66	غير موافق
19	أشغل وظيفة غير مهمة في المؤسسة	2.22	1.07	48.19	غير موافق
20	لا يتم تقدير الجهد الذي أبذله أثناء تأدية وظيفتي.	2.87	1.23	42.85	موافق نوعا ما
21	مستقبلي غير واضح وغير محدد في هذه المؤسسة	2.73	1.23	45.05	موافق نوعا ما
22	أرى أن الرقابة والمتابعة المستمرة للعاملين منعدمة	2.88	1.14	39.58	موافق نوعا ما
<b>فقدان الاستقرار الوظيفي</b>					
23	أنا غير راض عن الأجر الذي أتقاضاه لقاء عملي	2.71	1.19	43.91	موافق نوعا ما
24	الحوافز المادية التي اتلقاها غير مجزية	3.04	1.24	40.78	موافق نوعا ما
25	لا يتم مدحي مقابل الاعمال الاضافية التي اقوم بها	3.00	1.19	39.66	موافق نوعا ما
26	أحتاج إلى عمل آخر لأزيد من راتي	2.93	1.22	41.63	موافق نوعا ما
27	وظيفتي في المؤسسة لا تمنحني وضعاً اجتماعياً لائق	2.76	1.15	41.66	موافق نوعا ما
<b>عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات</b>					
28	يطبق المدير أفكاره في العمل دون مناقشتها معنا	2.82	1.14	40.42	موافق نوعا ما
29	علاقتي برئيسي لا يسودها التقدير والاحترام.	2.15	1.04	48.37	غير موافق
30	مديري المباشر يوجه النقد لشخصي أمام زملاء العمل	2.28	1.09	47.80	غير موافق
31	أفتقد مهارة التواصل مع بعض زملائي بالعمل	2.22	0.99	44.59	غير موافق
32	أرى أن بيئة العمل في المؤسسة يشوبها نوع من الصراع بين العاملين	2.80	1.19	42.5	موافق نوعا ما
<b>توتر علاقات العمل</b>					
		2.45	0.78	31.83	غير موافق

المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج (spss 26).

يلاحظ من الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور فقدان الاستقرار الوظيفي يتجه إلى الخيار "موافق نوعاً ما"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل من العبارة (20، 21)، (22) على الترتيب (2.87، 2.73، 2.88) في اتجاه موافق نوعاً ما، وانحراف معياري قدره (1.23، 1.23، 1.14) على التوالي، حيث يشعر الأفراد داخل المؤسسة بعدم تقدير مجهوداتهم أثناء تأدية مهامهم الوظيفية، والرقابة على العاملين شبه منعدمة داخلها، إضافة أن البعض ينتابهم الخوف على مستقبلهم غير المحدد بها. أما كل من العبارة (18، 19) فالتجهتها نحو (غير موافق) فقد بلغ متوسطهما الحسابي قيمة (2.40، 2.22) على الترتيب، وانحراف معياري قدره (1.12، 1.07) على التوالي، أي أن هناك بعض العمال من يرون أن وظائفهم لها دور مهم وفعال في المؤسسة.

كما يتبين من النتائج الموضحة أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات قد بلغت (2.88) وانحراف معياري قدره (0.77) في اتجاه (موافق)، حيث جاءت جميع عباراته (23، 24، 25، 26، 27) في اتجاه (موافق نوعاً ما)، وذلك حسب قيمة المتوسط الحسابي لهم والذي بلغت قيمته (2.71، 3.04، 3.00، 2.93، 2.76) على الترتيب، وانحراف معياري قدره (1.19، 1.24، 1.19، 1.22، 1.15) على التوالي،

ومن الوصف السابق نستنتج أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة موافقين نوعاً ما على عبارات بعد عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات بمؤسستهم، خاصة فيما يتعلق بعدم عدالة نظام الحوافز المادية في بعض أجزائه، ويمكن إرجاع ذلك إما لمركزية السلطة، إذ أن نظام الحوافز والمزايا (تعويضات، مزايا اجتماعية، حوافز مادية) محدد بموجب قانون إداري إلا أنه يعاني نوعاً ما من الغموض في تسييره من قبل الجهات المعنية داخل المؤسسة، وربما يمكن إرجاع هذه النظرة التشاؤمية لتوزيع الحوافز والتعويضات إلى جهل بعض العمال بعض القوانين التي تحكمها، فجميع العاملين بغض النظر عن ظروفهم وخصائصهم وعملهم في حد ذاته يسري عليهم نفس القانون، أو يمكن إرجاع عدم عدالة نظام الحوافز إلى محدودية الموارد المالية، بحكم أن المؤسسة تابعة للقطاع العام، إذ أنها لا تتحكم

في ميزانيتها بشكل مطلق، إضافة إلى عدم رضا بعض أفراد العينة على الأجر الذي يتلقونه ففي نظرهم لا يوفر لهم وضعاً اجتماعياً لائقاً مع ارتفاع الأسعار التي شهدتها السنوات الأخيرة.

ويلاحظ حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور توتر علاقات العمل بلغت (2.45) في اتجاه (غير موافق) ومعامل اختلاف بقيمة (0.78)، فقد جاءت قيمة المتوسط الحسابي لكل من العبارة (28، 32) على الترتيب (2.82، 2.80) في اتجاه (موافق نوعاً ما)، وانحراف معياري قدره (1.14، 1.19) على التوالي، فحسب عينة الدراسة أحياناً ما يطبق المدير أفكاره في العمل دون مناقشتها مع العمال مما يضايقهم الأمر قليلاً خاصة إن كانت هذه القرارات تتعارض مع أهدافهم ومصالحهم ولا يمكنهم الاعتراض عنها، ولربما هذا الأمر نتج عنه انزعاج بعض العمال، أما العبارات (29، 30، 31) فقد اتجهت نحو (غير موافق)، وهذا حسب قيمة المتوسط الحسابي لهم والذي بلغ (2.15، 2.28، 2.22) على الترتيب، وانحراف معياري قدره (1.04، 1.09، 0.99) على التوالي، أي أن العلاقة بين الرئيس المباشر والعمال جد عادية ولا يشوبها أي توتر وإن وجد يكون بدرجة قليلة بسبب تطبيق أفكاره في العمل دون مناقشتها معهم كما ذكرنا سابقاً، وتم الاستنتاج أنه لا توجد مشاكل في التواصل بين العمال وإن وجدت فهي تتمثل في فئة قليلة جداً من يجنون العمل بمعزل عن غيرهم أو من يتطلب منه منصبه ذلك، (أنظر الملحق رقم -05-).

وفي الأخير وحسب قيمة الانحراف المعياري لكل من (عدم الاستقرار الوظيفي، وعدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات، وتوتر علاقات العمل) التي بلغت (0.90، 0.99، 0.78) بالترتيب والذي جاء متقارب نوعاً ما، دلالة على وجود انسجام في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد متغير فقدان الأمن الوظيفي، أما قيمة معامل الاختلاف لكل من محور (عدم الاستقرار الوظيفي، وعدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات، وتوتر علاقات العمل) فقد بلغت بالترتيب (34.48، 34.48، 31.83)، ومنه نستنتج أن محور الذي عرف أكثر قبول هو فقدان الاستقرار الوظيفي لأن قيمة معامل

الاختلاف به كانت أكبر من قيمة الأبعاد الأخرى وهذا حسب إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير.

### ثالثا: اتجاه العمال فيما يخص محور الأداء الوظيفي

الجدول (25): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول محور

#### الأداء الوظيفي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
33	أتلقي عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجاز واجباتي ما يدفعني إلى الارتقاء في أداء وظيفتي	3.18	1.11	34.90	موافق نوعا ما
34	أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد	3.65	0.87	23.83	موافق
35	أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية	3.80	0.84	22.10	موافق
36	أسعى دائما للتميز في أداء مهام العمل التي أقوم بها مقارنة بزملائي	3.54	0.99	27.96	موافق
37	أحرص على تنظيم مهام وواجبات وظيفتي	3.95	0.82	20.75	موافق
<b>انجاز المهام</b>					
38	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء التي قد أقع فيها	3.87	0.81	20.93	موافق
39	استخدم التقنيات الحديثة في أداء عملي	3.53	0.97	27.47	موافق
40	تتوفر لدي المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها	3.68	0.96	26.08	موافق
41	أمتلك مهارة القيام بأكثر من عمل في آن واحد	3.45	1.01	29.27	موافق
42	التحق بالدورات التدريبية التي تزيد من مهاراتي الوظيفية	3.18	1.19	37.42	موافق نوعا ما
<b>المهارات والقدرات</b>					
43	ادرك أهمية الأوامر والتعليمات الصادرة من رئيسي فيما يخص العمل وأحرص على تنفيذها	3.82	0.96	25.13	موافق
44	اشعر بأهمية تنمية الرقابة الذاتية لما أكلف به من أعمال	3.83	0.88	22.97	موافق
45	اسعى إلى توفير متطلبات الترقية لأحصل عليها في وقتها المحددة	3.58	1.02	28.49	موافق
46	اقدر قيمة ترتيب الأعمال اليومية حسب الأهمية والاولوية	3.77	0.95	25.19	موافق

موافق	20.53	0.77	3.75	ادراك الدور الوظيفي
-------	-------	------	------	---------------------

المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج (spss 26).

يلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور إنجاز المهام قد بلغت (3.62) في اتجاه (موافق) وانحراف معياري قدره (0.66)، وهو نفس الاتجاه الذي توجهت له كل من العبارة (34)، (35)، (36)، (37) حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهم على الترتيب (3.65، 3.80، 3.54، 3.95) وانحراف معياري قدره (0.87، 0.84، 0.99، 0.82) على التوالي، أي أن كل عامل يسعى لإنجاز مهامه الوظيفية بتنظيم وفي وقتها المحدد حتى لا تتراكم عليه الواجبات، كما يحرص على التنسيق مع زملائه في المهام المشتركة، أما المتوسط الحسابي للعبارة (33) فقد بلغت قيمته (3.18) في اتجاه (موافق نوعا ما) وانحراف معياري مقداره (1.11)، وهذا ما يعني أن المشرف المباشر نادرا ما يلقي عبارات الشكر على العاملين لإنجاز مهامهم في الوقت المحدد فهي بالأصل من ضمن واجباتهم الوظيفية مجبرين على إنجازها كما هو مطلوب منهم بموجب قانون عقد العمل.

كما أن النتائج المبينة أعلاه أظهرت أن المتوسط الحسابي لمحور المهارات والقدرات قد بلغت قيمة (3.54) في اتجاه (موافق)، وانحراف معياري قدره (0.65)، وهو نفس اتجاه كل من العبارة (38)، (39)، (40)، (41) بمتوسط حسابي قدره (3.87، 3.53، 3.68، 3.45) بالترتيب، وانحراف معياري قيمته (0.81، 0.97، 0.96، 1.01) على التوالي، في حين اتجهت العبارة (42) نحو (موافق نوعا ما) بمتوسط حسابي قيمته (3.18) وانحراف معياري قدره (1.19)، وهذا ما يدل على قدرة أفراد عينة الدراسة على استعمال المعدات الحديثة خاصة التي تتعلق بمجال الأعمال المكتبية (كالبرامج التنفيذية المثبتة على أجهزة الحاسوب)، نظرا لامتلاكهم مهارات وقدرات تساعدهم على ذلك وتمكنهم من القيام بأكثر من عمل في آن واحد، إضافة إلى امتلاكهم قدرة تصحيح الأخطاء التي يقعون فيها في أغلب الأحيان.

في حين يظهر من النتائج أن المتوسط الحسابي لمحور إدراك الدور الوظيفي قد بلغت قيمته (3.75) في اتجاه موافق وانحراف معياري قيمته (0.77)، فجميع عباراته (43، 44، 45، 46) اتجهت نحو (موافق) بمتوسط حسابي قيمته (3.82، 3.83، 3.52، 3.77) على الترتيب، وانحراف معياري قدره (0.96، 0.88، 1.02، 0.95)، ويمكن تفسير ذلك على أن موظفي مؤسسة سونلغاز يدركون مدى أهمية الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس المباشر لذا فهم لا يترددون في تطبيقها، ويبدلون جهدا في ترتيب أعمالهم حسب الأولوية والأهمية، (أنظر الملحق رقم -05-).

وفي الأخير وحسب قيمة الانحراف المعياري لكل من (إنجاز المهام، المهارات والقدرات والمهارات، وإدراك الدور الوظيفي) الذي بلغت قيمته (0.66، 0.65، 0.77) بالترتيب والذي جاء متقارب، دلالة على عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه المحاور، أما قيمة معامل الاختلاف لكل من محور (إنجاز المهام، المهارات والقدرات، وإدراك الدور الوظيفي) فقد بلغت بالترتيب (18.23، 18.36، 20.53)، ومنه نستنتج أن كل المحاور كانت أقل تشتتا لأن قيمة معامل الاختلاف بهما متقاربة وهذا حسب إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأداء الوظيفي.

#### رابعا: مستوى ادراك محاور الدراسة ككل

الجدول رقم(26): مستوى إدراك محاور الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام
الاغتراب الوظيفي	2.67	0.70	0.26	متوسط
فقدان الأمن الوظيفي	2.65	0.79	0.29	متوسط
الأداء الوظيفي	3.63	0.59	0.14	متوسط

المصدر: بناء على مخرجات spss-26

يتضح من الجدول أعلاه، أن مستوى إدراك كل من (الاغتراب الوظيفي، فقدان الأمن الوظيفي، الأداء الوظيفي) كان بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما

يعكسه المتوسط الحسابي للمتغيرات والذي بلغ (2.67، 2.65، 3.63) بالترتيب، ومعامل اختلاف قدره (0.26، 0.29، 0.14) على التوالي، مما يشير إلى درجة تجانس عالية في آرائهم حول ما جاء في هذه المتغيرات.

### المبحث الثالث: نتائج التحليل الهيكلي للنموذج

يتضمن التحليل الهيكلي للنموذج على خمس عوامل هي:

- تحليل العلاقات الخطية (Collinearity Analysis) من خلال معامل variance The inflation factor (VIF)؛
- معامل التحديد  $R^2$ ؛
- معاملات حجم التأثير المربع (Effect Size (f square)؛
- معاملات دقة تنبؤية النموذج تنبؤية الملائمة  $Q^2$  predictive relevance؛
- معنوية معاملات المسارات (Path Coefficients Significance) بين المتغيرات الكامنة لتحقيق من صحة الفرضيات.

### المطلب الأول: تحليل علاقات التعدد الخطية المتداخلة

ترتكز جودة نموذج الدراسة عندما يكون التحليل الإحصائي وفقاً لطريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية من خلال التطرق إلى عدة أساليب تحكمها مجموعة من الاعتبارات أو معايير القبول أو الرفض وتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- بناء الصدق والثبات؛

- الصدق التمييزي Discriminant Validity

وقبل المرور إلى دراسة جودة النموذج يجب أولاً تقييم الاتساق الداخلي بين الأبعاد وعباراتها، وبين المتغيرات وأبعادها، وسيتم ذلك على النحو التالي:

أولاً: الاتساق الداخلي لعبارات محور الاغتراب الوظيفي

جدول (27): معاملات الارتباط بين أبعاد الاغتراب الوظيفي والعبارات المكونة لها

العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات		الشعور بالعجز واللامعنى		عبء وغموض الدور	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.667**	Q13	0.524**	Q7	0.517**	Q1
0.749**	Q14	0.610**	Q8	0.743**	Q2
0.802**	Q15	0.726**	Q9	0.713**	Q3
0.755**	Q16	0.739**	Q10	0.805**	Q4
0.784**	Q17	0.784**	Q11	0.658**	Q5
-	-	0.792**	Q12	0.618**	Q6
دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.01)					

المصدر: بناء على مخرجات spss-26

يتبين من خلال معاملات الارتباط المدرجة في الجدول أعلاه، أن قيمها محصورة بين 0.517 كأدنى قيمة لها للعبارة (Q1)، و0.805 كأعلى قيمة لها للعبارة (Q4)، كما أن العبارات المشكلة لمتغير الاغتراب الوظيفي موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01.

وبالاعتماد على القيم المتحصل عليها تبين وجود ارتباط داخلي بين عبارات متغير الاغتراب الوظيفي ومحوره، إذن يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بالاتساق الداخلي وتعتبر صادقة لما وضعت لقياسه فيما يتعلق بهذا المتغير .

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات محور فقدان الأمن الوظيفي:

جدول (28): معاملات الارتباط بين أبعاد فقدان الأمن الوظيفي والعبارات المكونة لها

توتر علاقات العمل		عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات		عدم الاستقرار الوظيفي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.664**	Q28	0.840**	Q23	0.743**	Q18
0.719**	Q29	0.860**	Q24	0.719**	Q19
0.773**	Q30	0.812**	Q25	0.816**	Q20
0.773**	Q31	0.803**	Q26	0.851**	Q21
0.691**	Q32	0.805**	Q27	0.748**	Q22
دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01)					

المصدر: بناء على مخرجات spss-26

ويتضح من النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط محصورة بين 0.664 كأدنى قيمة للعبارة (Q28)، و0.860 كأعلى قيمة لها للعبارة (Q24)، كما أن العبارات المشكّلة لمتغير فقدان الأمن الوظيفي موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01.

وبالاعتماد على القيم المتحصل عليها نستنتج وجود ارتباط داخلي بين عبارات متغير فقدان الأمن الوظيفي، إذن يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بالاتساق الداخلي وتعتبر صادقة لما وضعت لقياسه فيما يتعلق بهذا المتغير .

ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي

جدول (29): معاملات الارتباط بين أبعاد الاداء الوظيفي والعبارات المكونة لها

ادراك الدور الوظيفي		القدرات والمهارات		انجاز المهام	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.834**	Q43	0.679**	Q38	0.623**	Q33
0.862**	Q44	0.705**	Q39	0.750**	Q34
0.781**	Q45	0.770**	Q40	0.833**	Q35

0.793**	Q46	0.585**	Q41	0.666**	Q36
-	-	0.596**	Q42	0.745**	Q37
دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01)					

المصدر: بناء على مخرجات spss-26

ومن نتائج الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معاملات الارتباط جاءت محصورة بين 0.585 كقيمة دنيا لها للعبارة (Q41)، و0.862 كقيمة عليا لها للعبارة (Q44)، كما أن العبارات المشككة لمتغير الأداء الوظيفي موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01.

وبالاعتماد على القيم المتحصل عليها اتضح أن هناك ارتباط داخلي بين عبارات متغير الأداء الوظيفي والمحور الذي تنتمي له، إذن يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بالاتساق داخلي وتعتبر صادقة لما وضعت لقياسه فيما يتعلق بهذا المتغير .

#### رابعاً: الصدق البنائي لمحاور ومتغيرات الدراسة

جدول (30): معاملات الارتباط بين أبعاد ومتغيرات الدراسة

الرقم	أبعاد ومتغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	عبء وغموض الدور	06	0.881**	0.01
2	الشعور بالعجز واللامعنى	06	0.935**	0.01
3	العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات	05	0.857**	0.01
<b>الاغتراب الوظيفي</b>				
1	عدم الاستقرار الوظيفي	05	0.893**	0.01
2	عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات	05	0.890**	0.01
3	توتر علاقات العمل	04	0.883**	0.01
<b>فقدان الأمن الوظيفي</b>				
1	إنجاز المهام	05	0.832**	0.01
2	القدرات والمهارات	05	0.857**	0.01
3	إدراك الدور الوظيفي	04	0.858**	0.01

0.01	0.178**	14	الأداء الوظيفي
------	---------	----	----------------

المصدر: بناء على مخرجات spss-26

من خلال النتائج المدرجة في الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معاملات الارتباط بالنسبة لأبعاد الاغتراب الوظيفي والدرجة الكلية لجميع عبارات الدراسة كانت محصورة بين 0.857 و0.935 لبعدي (العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات وبعد الشعور بالعجز واللامعنى) على الترتيب، أما بخصوص أبعاد متغير فقدان الأمن الوظيفي فقد جاءت محصورة بين معاملات الارتباط لكل من بعد (توتر علاقات العمل وعدم الاستقرار الوظيفي) والذي بلغ مقدره (0.883 و0.893) على التوالي، في حين بلغت قيم معاملات الارتباط لمتغير الأداء الوظيفي 0.832 لبعدي إنجاز المهام و0.858 لبعدي إدراك الدور الوظيفي، الأمر الذي يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بصدق بنائي قوي، (أنظر الملحق رقم -06-).

#### خامسا: معامل الصدق والثبات

فيما يخص ثبات أداة الدراسة ستتم التطرق لها من خلال مقياس الفا كرونباخ حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(31): مقياس الثبات الفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا	عدد العبارات	المقياس
0,905	17	مقياس الاغتراب الوظيفي
0,920	15	مقياس الأمن الوظيفي
0.871	14	مقياس الأداء الوظيفي
0,914	46	العدد الإجمالي للعبارات

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج (spss26)

يتضح أن نسبة ألفا كرونباخ مرتفعة وضمن المجال لكل محور كالتالي:(الاغتراب الوظيفي 90.5%، فقدان الأمن الوظيفي بقيمة 92%، الأداء الوظيفي بنسبة 87.1%، الإجمالي بمقدار 91.4%) كما هو موضح في الجدول اعلاه، ومنه يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بالاتساق الداخلي ويمكن اعتمادها بكل أريحية، لأنه سيتم تحصل على نتائج متقاربة إذا ما تم استخدامها مرة أخرى على نفس مجتمع الدراسة، (أنظر الملحق رقم -06-)

### المطلب الثاني: صدق التقارب (Convergent Validity)

يتكون النموذج العام من تسع متغيرات كامنة (Latentes) كالتالي: (عبء وغموض الدور الوظيفي، الشعور بالعجز واللامعنى، العزلة الاجتماعية والاغتراب عن الذات، فقدان الاستقرار الوظيفي، عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات، توتر علاقات العمل، إنجاز المهام، المهارات والقدرات، إدراك الدور الوظيفي)، حيث يجب أن يتمتع هذا النموذج بالصدق والموثوقية، وهو ما سنحاول إثباته من خلال إتباع مجموعة من المقاييس والتي تتمثل في (الثبات المركب، ومتوسط التباين، ومعامل التشبع)،

وذلك حسب الجدول التالي

الجدول رقم (32): صدق التقارب

المتغيرات	الفقرات	معامل التشبع	الثبات المركب اختبار cr	متوسط التباين اختبار ave
	معيار المقارنة	>0.70	>0.70	>0.50
عبء وغموض الدور الوظيفي	يصعب عليا التعامل مع البرامج المثبتة في الحاسوب	0.430	0.877	0.704
	أرى أنه لا توجد مساواة في توزيع الأعمال والفرص بيني وبين زملائي في العمل	0.820		
	أعاني من قلة المعلومات الخاصة بأداء مهامي	0.801		
	أعتقد أن مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة بدقة	0.894		
	وقت العمل اليومي غير كاف لأداء كل ما هو مطلوب مني	0.646		
	أعتبر أن الأعمال المطلوبة مني صعبة ومعقدة أحيانا	0.590		
الشعور بالعجز	افتقر لمعرفة استعمال بعض الآلات لقلة العروض التكوينية من طرف مؤسستي	0.448	0.879	0.646

## الفصل الثالث: .....دراسة حالة مؤسسة سونغاز بالأغواط

		0.609	أواجه صعوبة في إيجاد حلول لبعض المشكلات التي تعترضني في العمل	ولامعنى
		0.744	لا أتمتع بالحرية الكافية في أداء مهامى اليومية	
		0.786	أشعر أنني لم أحقق شيئا ذو قيمة في مجال عملى	
		0.859	أشعر أن اعمالى ليست جديرة بالاهتمام في المؤسسة	
		0.822	يتم اخفاء ما يجري في القسم الذى انتمى اليه	
0.637	0.875	0.611	لا أشرك في الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة	العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات
		0.765	ارغب في إغلاق مكتبى في بعض الاوقات والاختلاء بنفسى	
		0.847	يبتابنى شعور بالتوتر بمجرد تواجدى بالمؤسسة	
		0.738	أرى أن ما حققته من نجاح في وظيفتى لم يشبع الحد الأدنى من طموحاتى وتحقيق ذاتى	
		0.836	أشعر بالفراغ النفسى أثناء عملى بالمؤسسة	
0.650	0.881	0.708	أشعر بأنى عضو غير فعال بالمؤسسة	فقدان الاستقرار الوظيفى
		0.694	أشغل وظيفة غير مهمة في المؤسسة	
		0.857	لا يتم تقدير الجهد الذى ابذله أثناء تأدية وظيفتى.	
		0.867	مستقبلى غير واضح وغير محدد في هذه المؤسسة	
		0.785	أرى أن الرقابة والمتابعة المستمرة للعاملين منعدمة	
0.679	0.914	0.832	أنا غير راض عن الأجر الذى أتقاضاه لقاء عملى	عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات
		0.856	الحوافز المادية التى أتلقاها غير مجزية	
		0.821	لا يتم مدحى مقابل الاعمال الاضافية التى أقوم بها	
		0.798	أحتاج إلى عمل آخر لأزيد من راتبى	
		0.812	وظيفتى في المؤسسة لا تمنحنى وضعا اجتماعيا لائق	
0.675	0.861	0.655	يطبق المدير أفكاره في العمل دون مناقشتها معنا	توتر علاقات العمل
		0.834	علاقتى برئيسى لا يسودها التقدير والاحترام.	
		0.865	مديرى المباشر يوجه النقد لشخصى أمام زملاء العمل	
		0763	أفتقد مهارة التواصل مع بعض زملائى بالعمل	
		0.686	أرى أن بيئة العمل في المؤسسة يشوبها نوع من الصراع بين العاملين	
0.707	0.879	0.484	أتلقي عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجاز واجباتى ما يدفعنى إلى الارتقاء في أداء وظيفتى	انجاز المهام
		0.831	أنجز جميع ما يتعلق بواجباتى الوظيفية في الوقت المحدد	
		0.874	أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتى الوظيفية	
		0.799	أسعى دائما للتميز في أداء مهام العمل التى أقوم بها مقارنة بزملائى	
		0.817	أحرص على تنظيم مهام وواجبات وظيفتى	
0.649	0.847	0.847	لدى القدرة على تصحيح الأخطاء التى قد أقع فيها	المهارات والقدرات
		0.732	استخدم التقنيات الحديثة في أداء عملى	
		0.833	تتوفر لدى المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التى أقوم بها	
		0.532	أمتلك مهارة القيام بأكثر من عمل في آن واحد	

		0.455	التحق بالدورات التدريبية التي تزيد من مهاراتي الوظيفية	
0.741	0.896	0.887	ادرك أهمية الأوامر والتعليمات الصادرة من رئيسي فيما يخص العمل وأحرص على تنفيذها	ادراك الدور الوظيفي
		0.883	اشعر بأهمية تنمية الرقابة الذاتية لما أكلف به من أعمال	
		0.755	اسعى إلى توفير متطلبات الترقية لأحصل عليها في وقتها المحددة	
		0.811	اقدر قيمة ترتيب الأعمال اليومية حسب الأهمية والأولية	

المصدر: اعتماد على مخرجات (smart-pls)

وحسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن النموذج حصل على صدق تقارب عال (وذلك بعد تصحيحه وحذف العبارات الشاذة المحددة باللون المغاير التي أثرت بشكل سلبي على النموذج) من جميع النواحي ولكل المتغيرات، وتم الاحتفاظ بالعبارات التي تعبر بشكل دقيق عن ما بنيت من أجله، ويلاحظ أن قيمة الثبات المركب وقيمة متوسط التباين كانت ضمن المجال المحدد وهذا دليل على أن النموذج يتحلى بالصدق العالي ضمن هذا الاختبار، لذا يمكن القول أن المتغيرات المتمثلة في (عبء وغموض الدور، الشعور بالعجز واللامعنى، العزلة الاجتماعية والاعتزاز عن الذات) تعبر على الاعتزاز الوظيفي. وهو نفس الأمر بالنسبة لكل من المتغيرات المتمثلة في (فقدان الاستقرار الوظيفي، عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات، توتر علاقات العمل) تعبر على فقدان الأمن الوظيفي، وأخيرا يمكن القول أيضا أن المتغيرات التالية (إنجاز المهام، المهارات والقدرات، إدراك الدور الوظيفي) جاءت في الموضع الذي بنيت من أجله أي أنها كانت تعبر على متغير الأداء الوظيفي، (أنظر الملحق رقم -07-).

المطلب الثالث: صدق التمايز (Discriminant Validity)

ويتم التحقق منه من خلال إجراء كل من اختبار التباين بين الأسئلة (cross loading) ، واختبار مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكامنة (Variable Correlation) ، والهدف الرئيسي من هذه الاختبارات التأكد من عدم تكرار العبارات بين المتغيرات ومدى تباعدها.

أولاً: اختبار التباين بين الأسئلة (cross loading)

من خلال جدول التباين التالي تبين بشكل أوضح مدى تعبير العبارات على المحور الذي بنيت من أجله حيث كما ذكرنا سابقا جميع العبارات كانت ضمن المجال المحدد أي أنها أكبر من (0.70)، فمثلا جاءت قيمة متوسط التباين للعبارات الخاصة بمحور فقدان الاستقرار الوظيفي ممتازة وضمن المجال أكبر مما كانت عليه مع باقي العبارات أي أنها تقيس المتغير الذي بنيت من أجله فقط، وهو نفس الامر الذي لوحظ لبقية المتغيرات فالنتائج المبينة أدناه تدل على تباعد وعدم وجود تكرار للعبارات وعدم تداخلها بين المتغيرات، كما هو مبين في جدول التباين بين الأسئلة وفي الملحق رقم (-08-).

الجدول (33): التباين بين الأسئلة (cross loading)

إدراك الدور الوظيفي	المهارات والقدرات	إنجاز المهام	علاقات العمل	عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات	الاستقرار الوظيفي	العزلة الاجتماعية والاعتزاب عن الذات	الشعور بالعجز واللامعنى	عبء وغموض الدور الوظيفي	العبارات
-0.135	-0.059	-0.091	0.345	0.476	0.604	0.511	0.564	<b>0.824</b>	Q2
-0.135	-0.210	-0.194	0.362	0.353	0.456	0.447	0.575	<b>0.797</b>	Q3
-0.023	-0.150	-0.115	0.297	0.473	0.653	0.558	0.649	<b>0.894</b>	Q4
-0.093	-0.058	-0.095	0.483	0.464	0.530	0.587	<b>0.744</b>	0.574	Q9
-0.204	-0.222	-0.174	0.462	0.427	0.499	0.568	<b>0.786</b>	0.532	Q10
-0.189	-0.182	-0.164	0.452	0.427	0.622	0.563	<b>0.859</b>	0.607	Q11
-0.097	0.045	0.036	0.448	0.531	0.575	0.562	<b>0.822</b>	0.581	Q12
-0.089	-0.103	-0.155	0.404	0.356	0.465	<b>0.765</b>	0.526	0.445	Q14

-0.068	-0.175	-0.154	0.471	0.540	0.582	<b>0.847</b>	0.564	0.510	Q15
0.031	0.004	0.017	0.350	0.431	0.512	<b>0.738</b>	0.521	0.410	Q16
-0.162	-0.232	-0.226	0.463	0.498	0.629	<b>0.836</b>	0.644	0.551	Q17
-0.140	-0.060	-0.066	0.429	0.455	<b>0.708</b>	0.458	0.575	0.478	Q18
-0.024	-0.118	-0.007	0.487	0.607	<b>0.857</b>	0.615	0.596	0.563	Q20
-0.063	-0.183	-0.047	0.435	0.594	<b>0.867</b>	0.604	0.562	0.607	Q21
-0.001	-0.146	-0.064	0.493	0.587	<b>0.785</b>	0.534	0.512	0.553	Q22
0.003	-0.018	-0.010	0.425	<b>0.832</b>	0.499	0.405	0.380	0.348	Q23
0.018	0.050	0.035	0.444	<b>0.856</b>	0.531	0.390	0.424	0.398	Q24
0.047	-0.042	0.003	0.509	<b>0.821</b>	0.703	0.575	0.556	0.534	Q25
0.024	0.032	-0.012	0.466	<b>0.798</b>	0.541	0.486	0.470	0.409	Q26
0.061	0.025	0.088	0.502	<b>0.812</b>	0.592	0.501	0.525	0.435	Q27
0.142-	-0.058	0.004	<b>0.834</b>	0.482	0.455	0.444	0.443	0.281	Q29
0.058-	0.020	-0.034	<b>0.865</b>	0.489	0.482	0.446	0.478	0.337	Q30
-0.181	-0.105	-0.044	<b>0.763</b>	0.435	0.473	0.420	0.495	0.359	Q31
0.419	0.541	<b>0.831</b>	-0.018	0.012	-0.025	-0.109	-0.090	-0.117	Q34
0.482	0.558	<b>0.874</b>	0.047	-0.006	-0.097	-0.192	-0.129	-0.182	Q35
0.568	0.555	<b>0.817</b>	-0.103	0.058	-0.017	-0.124	-0.091	-0.096	Q37
0.514	<b>0.847</b>	0.623	-0.024	0.103	0.003	-0.048	-0.005	-0.003	Q38
0.350	<b>0.732</b>	0.423	-0.071	-0.154	-0.345	-0.247	-0.207	-0.250	Q39
0.540	<b>0.833</b>	0.522	-0.047	0.038	-0.098	-0.137	-0.129	-0.179	Q40
<b>0.887</b>	0.528	0.496	-0.145	0.043	-0.048	-0.090	-0.152	-0.038	Q43
<b>0.883</b>	0.487	0.519	-0.124	0.060	-0.036	-0.080	-0.163	-0.056	Q44
<b>0.811</b>	0.508	0.495	-0.125	-0.007	-0.089	-0.077	-0.154	-0.091	Q46

المصدر: اعتماد على مخرجات (smart-pls)

ثانيا: اختبار مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكامنة (Variable Correlation)

الجدول رقم(34): مصفوفة الارتباط

ادراك الدور الوظيفي	المهارات والقدرات	إنجاز المهام	توتر علاقات العمل	عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات	فقدان الاستقرار الوظيفي	العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات	الشعور بالعجز واللامعنى	عبء وغموض الدور الوظيفي	
								<b>0.839</b>	عبء وغموض الدور الوظيفي
							<b>0.804</b>	0.712	الشعور بالعجز واللامعنى
						<b>0.798</b>	0.709	0.604	العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات
					<b>0.807</b>	0.690	0.694	0.684	فقدان الاستقرار الوظيفي
				<b>0.824</b>	0.699	0.575	0.575	0.519	عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات
			<b>0.822</b>	0.571	0.572	0.532	0.574	0.396	توتر علاقات العمل
		<b>0.841</b>	-0.030	0.026	-0.056	-0.169	-0.123	-0.157	إنجاز المهام
	<b>0.806</b>	0.656	-0.056	0.011	-0.160	-0.166	-0.129	-0.165	المهارات والقدرات
<b>0.861</b>	0.589	0.585	-0.152	0.038	-0.066	0.096-	-0.182	-0.071	إدراك الدور الوظيفي

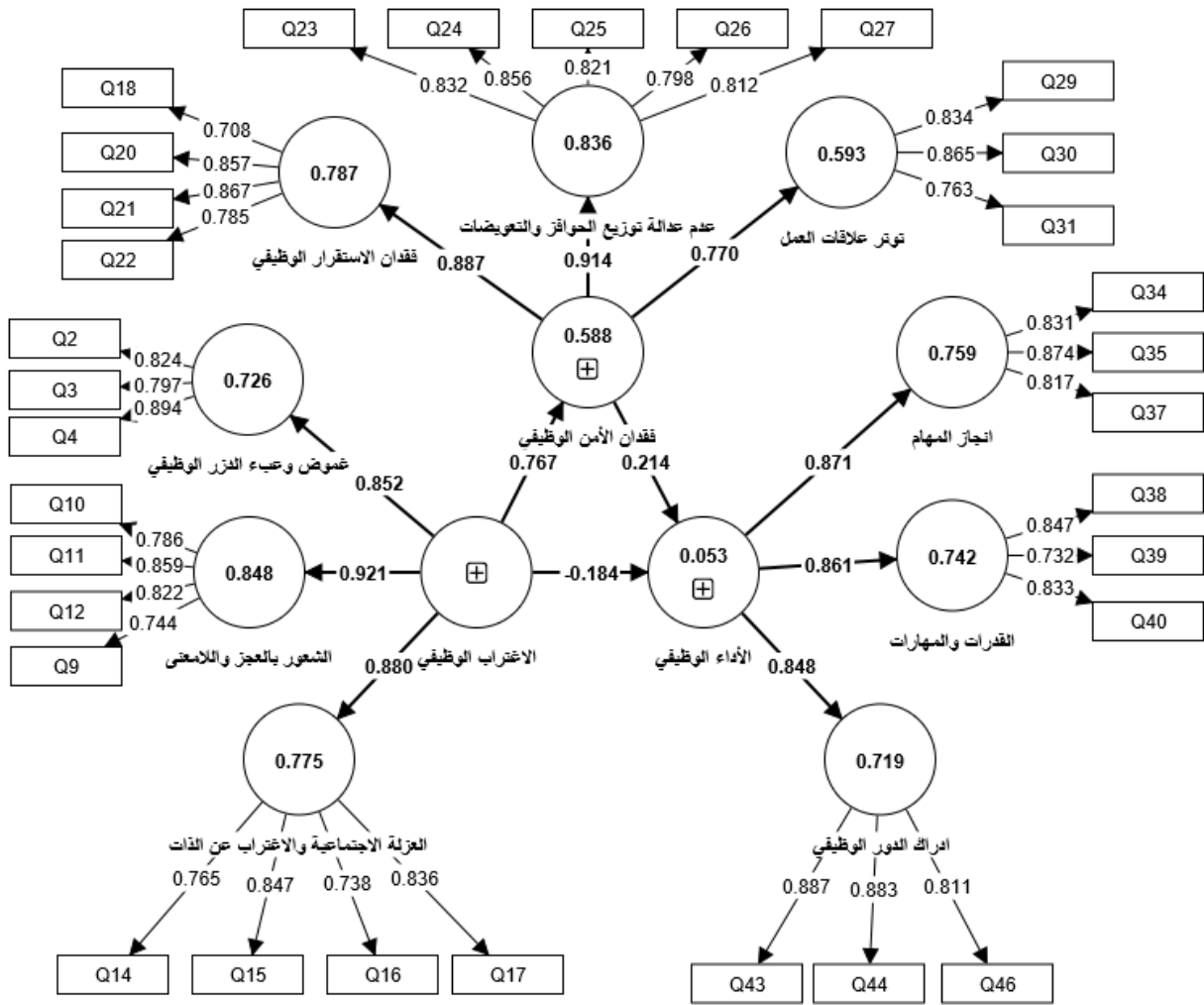
المصدر: اعتماد على مخرجات (smart-pls).

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الجذر التربيعي ل (AVE) لكل متغير أكبر مع نفسه مقارنة مع ارتباطه بباقي المتغيرات، وكمثال على ذلك يلاحظ أن قيمة ارتباط عبء وغموض الدور الوظيفي مع نفسه بلغت (0.839) وهي أعلى من قيم ارتباطه مع باقي المتغيرات وهذا خير دليل على أنه يوجد اختلاف بينه وبين بقية المتغيرات ونفس الملاحظة فيما يخص بقية المتغيرات، خلاصة القول

يتمتع النموذج بدرجة صدق تمايز جيدة بين المتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى، (أنظر الملحق رقم -08-).

وأخيرا بعد هذا الاختبار يمكن القول أن النموذج يتمتع بالثبات والصدق الجيد، لذا يمكننا المرور لمرحة تقييم النموذج الهيكلي، وذلك بعد عرض الشكل النهائي لنموذج الدراسة على النحو التالي:

الشكل رقم (14): نموذج الدراسة النهائي بعد حذف العبارات الشاذة



المصدر: بناء على مخرجات برنامج smart-pls3

## المبحث الرابع: تحليل التداخل الخطي ومعنوية المسار

بعد التأكد من جودة النموذج وصدق ثباته، الآن يمكن المرور للمرحلة التي تليه والمتمثلة في تقييم النموذج البنائي من خلال تحليل علاقة التداخل الخطي، ومعنوية المسار للتحقق من صحة الفرضيات المعتمدة.

### المطلب الأول: تحليل العلاقة الخطية المتداخلة

الهدف من هذا المطلب فحص مستوى العلاقة الخطية المتداخلة في النموذج البنائي، وحساب معامل التحديد ومعامل التأثير.

#### أولاً: تقييم علاقة التعدد الخطي

والهدف منها هو التأكد من عدم وجود أي تداخل بين المتغيرات الكامنة المعتمدة من خلال قيم (VIF) التي يجب ألا تتجاوز عتبة 5، وقيم (Tolerance) وهي مقلوب قيم (VIF) التي يجب أن تكون أكبر من الصفر

#### الجدول رقم(35): نتائج تقييم علاقة التعدد الخطي

الأداء الوظيفي باعتباره متغير تابع		
VIF	Tolerance	المتغيرات الكامنة
1.000	1	عبء وغموض الدور الوظيفي
1.000	1	الشعور بالعجز ولا معنى
1.000	1	العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات
1.000	1	فقدان الاستقرار الوظيفي
1.000	1	عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات
1.000	1	توتر علاقات العمل

المصدر: بناء على مخرجات برنامج smart-pls3

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (35)، أن جميع قيم VIF جاءت في الحدود المسموح بها لأنها أقل من عتبة (5)، وقيم التسامح جميعها جاءت أكبر من الصفر، إذن يمكننا القول أنه لا توجد مشاكل التعدد الخطي، (أنظر الملحق رقم -09-).

### ثانيا: قيم معيار (HTMT)

يعتبر من بين أهم المؤشرات والذي يهدف إلى تقييم الارتباط الحقيقي بين المتغيرات وتحديد مدى تمتع النموذج بصدق التمايز، حيث يشترط في هذا المقياس ألا تتجاوز قيمته عتبة 0.90<sup>1</sup>.

والتي سيتم توضيحها في الجدول التالي:

### الجدول (36): نتائج صدق التمايز من خلال معيار (HTMT)

ادراك الدور الوظيفي	المهارات والقدرات	انجاز المهام	توتر علاقات العمل	عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات	فقدان الاستقرار الوظيفي	العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات	الشعور بالعجز واللامعنى	عبء وغموض الدور الوظيفي	
									عبء وغموض الدور الوظيفي
								0.886	الشعور بالعجز واللامعنى
							0.872	0.750	العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات
						0.841	0.853	0.847	فقدان الاستقرار الوظيفي
					0.816	0.674	0.675	0.616	عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات
				0.696	0.729	0.677	0.733	0.518	توتر علاقات العمل
			0.096	0.071	0.095	0.229	0.181	0.201	انجاز المهام

<sup>1</sup> Jörg Hensele et al, A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 2015, p121.

		0.852	0.109	0.160	0.251	0.264	0.237	0.261	المهارات والقدرات
	0.749	0.721	0.196	0.057	0.107	0.138	0.222	0.093	ادراك الدور الوظيفي

المصدر: بناء على مخرجات برنامج smart-pls3

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يلاحظ أن جميع قيم معيار (HTMT) أقل من مستوى العتبة 0.9، مما يشير إلى تمتع نموذج القياس المعتمد في الدراسة بصدق التمايز، (أنظر الملحق رقم -09).

### ثالثا: معامل التحديد ومعامل التنبؤ

1. معامل التحديد ( $R^2$ ): هو مقياس الذي يتم من خلاله تحديد مسار النموذج البيوي. فإذا جاءت قيمه بين 0.75 أو 0.50 أو 0.25 فهذا يعني أن قوة مسار النموذج جيدة أو متوسطة أو ضعيفة على التوالي.

2. معامل التنبؤ (Predictive Relevance): ويرمز له بـ ( $Q^2$ ) يستخدم كمعيار للتنبؤ، حيث تشير قيم  $Q^2$  الناتجة الأكبر من 0 إلى أن النموذج له أهمية تنبؤية، والعكس إذا جاءت أقل من الصفر

الجدول رقم(37): قيم معامل الانحدار  $R^2$  Square ومعامل التنبؤ  $Q^2$

$Q^2$	$R^2$ Adjusted	$R^2$ Square	المتغيرات التابعة الكامنة
0.529	0.758	0.759	إنجاز المهام
0.475	0.741	0.742	المهارات والقدرات
0.525	0.718	0.719	إدراك الدور الوظيفي

المصدر: بناء على مخرجات برنامج smart-pls3

يتضح من الجدول رقم (37) أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  ذات دلالة معنوية جيدة ومقبولة إحصائيا، أي أن الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي يفسرا حوالي (75.9%) من إنجاز المهام، وما نسبته (74.2%) من بعد المهارات والقدرات، وأخيرا يفسرا ما مقداره (71.9%) من المتغير

الكامن المتمثل في إدراك الدور الوظيفي، وكذلك فيما يخص معامل التحديد المصحح ( $R^2$  adjusted) فقد كانت قريبة من قيم  $R^2$  ولا تختلف عليها كثيرا وبالتالي يمكن القول أن نموذج الدراسة يمتلك القدرة على تفسير وشرح المتغيرات الكامنة التابعة، (أنظر الملحق رقم -09-).

كما يلاحظ أن قيم ( $Q^2$ ) كلها جاءت أكبر من الصفر، وذات دلالة معنوية ومقبولة إحصائياً، وهذا خير دليل على قدرة المتغيرات التابعة الكامنة على التنبؤ.

#### رابعاً: مؤشر GOF وحجم التأثير

1. مؤشر GOF: بما أن مؤشر ( $GOF= 0.719$ ) كانت أكبر من 0.36، مما يدل على جودة النموذج المتبع ككل في هذه الدراسة، لذا يمكن اعتماده في إجراء الاختبارات، وهو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(38): مؤشر GOF

المتغيرات	R Square	AVE
إنجاز المهام	0.759	0.707
القدرات والمهارات	0.742	0.649
غدراك الدور الوظيفي	0.719	0.741
قيمة $R^2$ و $Q^2$	$\overline{R^2} = 0.74$	$\overline{AVE} = 0.699$
GOF	$\sqrt{\overline{AVE}} * \overline{R^2} = 0.719$	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج smart-pls3

4. حجم التأثير  $f^2$ : يظهر من الجدول أن قيم  $f^2$  جاءت ضعيفة لأنها أقل من الحد المتوسط (الأدنى: 0.15)، أي أن حجم تأثير كل من (مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي) على الأداء الوظيفي بأبعاده كان ضعيف عموماً، (أنظر الملحق رقم -09-).

الجدول رقم(39): حجم التأثير  $F^2$

المتغيرات	مخاطر الاغتراب الوظيفي	فقدان الأمن الوظيفي
المتغير التابع: الأداء الوظيفي	0.053	0.020

المصدر: بناء على مخرجات برنامج smart-pls3

المطلب الثاني: معنوية معاملات المسارات (بين المتغيرات الكامنة)

سيتم في هذا الجزء التحقق من معنوية مسار وصحة الفرضيات التي تم صياغتها في المقدمة، اعتمادا على الدراسات السابقة والمتغيرات المصاغة منها، من خلال استخدام Bootstrapping في برنامج smart-pls.

أولا: الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر الاغتراب الوظيفي في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، والتي تفرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء وغموض الدور الوظيفي في

الأداء الوظيفي (إنجاز المهام، المهارات والقدرات، إدراك الدور الوظيفي) بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشعور بالعجز واللامعنى في الأداء

الوظيفي (إنجاز المهام، المهارات والقدرات، إدراك الدور الوظيفي) بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعزلة الاجتماعية الاغتراب عن

الذات في الأداء الوظيفي (إنجاز المهام، المهارات والقدرات، إدراك الدور الوظيفي) بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم(40): التأثير المباشر(معاملات المسار ومعنويتها)

المسار	B	الانحراف المعياري	T-Value	P-Value	القرار
مخاطر الاغتراب الوظيفي - < الأداء الوظيفي	-0349	0.096	3.643	0.000	مقبولة
غموض وعبء الدور الوظيفي - < الأداء الوظيفي	-0.030	0.077	0.249	0.804	مرفوضة
الشعور بالعجز واللامعنى - < الأداء الوظيفي	-0.135	0.089	1.521	0.128	مرفوضة
العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات - < الأداء الوظيفي	-0.127	0.064	2.004	0.045	مقبولة

المصدر: بناء على مخرجات برنامج smart-pls

من الجدول أعلاه يلاحظ أن الفرضية الرئيسية الأولى محققة فقد جاءت القيمة الاحتمالية لها أقل من 0.05 والتي بلغت قيمة ( $p=0.000 < \alpha=0.05$ ) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر الاغتراب الوظيفي في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، إذن يمكن القول أن هناك علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي، وسيتم عرض الفرضيات الفرعية على النحو التالي: (أنظر الملحق رقم -10-).

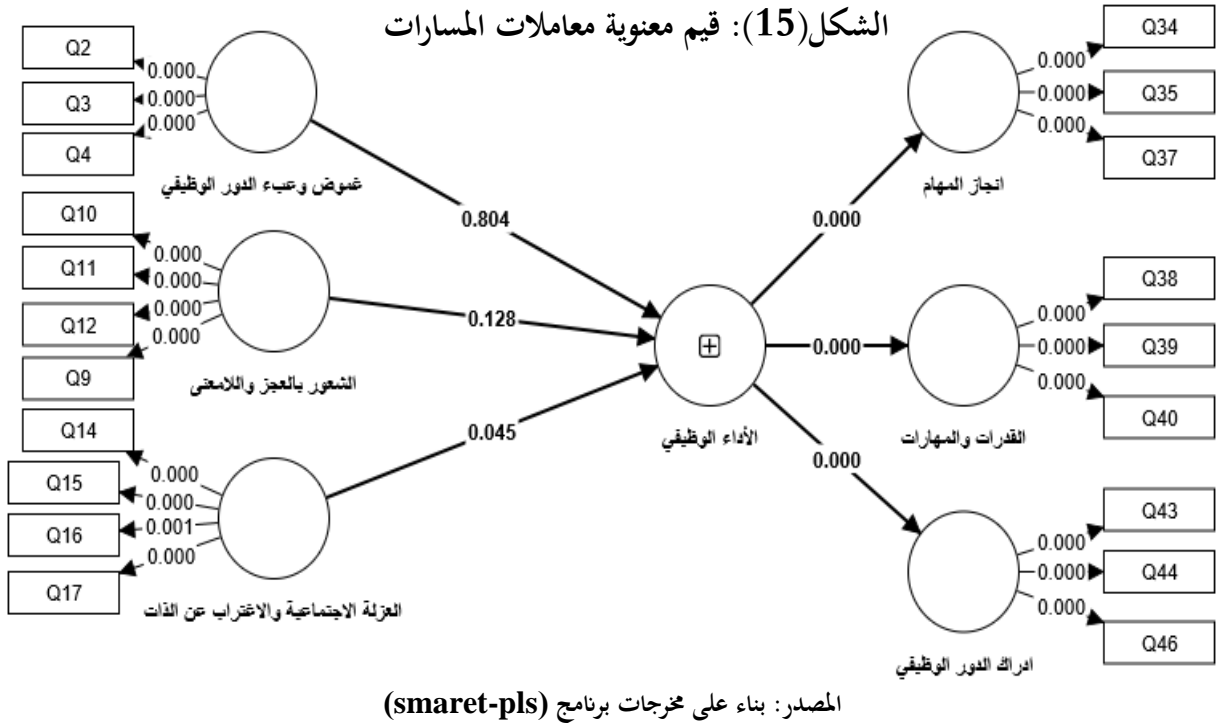
**1.الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير عبء وغموض الدور الوظيفي في الأداء الوظيفي (إنجاز المهام، المهارات والقدرات، إدراك الدور الوظيفي) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت القيمة المعنوية له ( $p=0.804 > \alpha=0.05$ )، فقد عرف هذا البعد قبولا منخفضا لدى عينة الدراسة لذا لم يؤثر على الأداء الوظيفي فالعمال بالمؤسسة يحرصون على أداء أعمالهم في الوقت المناسب، وبالشكل المطلوب، وهو خير دليل على أنه كل ما انخفض مستوى عبء وغموض الدور الوظيفي ارتفع مستوى الأداء رغم أنه في بعض الأحيان يرى عمال مؤسسة سونلغاز أنه يوجد تفاوت في توزيع المهام خاصة في جانب التقنيين، ونقص في وصول بعض المعلومات ومسئولياتهم غير محددة بدقة، إلا أنها ليست بالأمر الكبير الذي يؤثر على أدائهم فرما يعود هذا لأزمة فيروس كورونا، وخروج العديد منهم في عطلة مرضية إجبارية وما هي إلا فترة مؤقتة،

أي أن الأفراد بالمؤسسة يحرصون على أداء أعمالهم في الوقت المناسب، وبالشكل المطلوب، ولذا لم يؤثر عبء وغموض الدور الوظيفي في أدائهم ككل.

**2. الفرضية الفرعية الثانية:** عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الشعور بالعجز واللامعنى في الأداء الوظيفي (إنجاز المهام، المهارات والقدرات، إدراك الدور الوظيفي) في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت القيمة المعنوية له ( $p=0.128 > \alpha=0.05$ )، يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بالعجز واللامعنى، فهذا البعد لم تتم الموافقة عليه من قبل الأفراد، لذا لم يشكل أي تهديد على أدائهم.

**3. الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعزلة الاجتماعية والاعتزاز عن الذات في الأداء الوظيفي (إنجاز المهام، المهارات والقدرات، إدراك الدور الوظيفي) بمؤسسة سونلغاز بالأغواط حيث بلغت القيمة المعنوية له ( $p=0.045 < \alpha=0.05$ )، أي أن الفرد مهما بلغت درجة مهاراته وقدراته فلن يفيد ذلك أثناء إنجاز مهامه إن كان ينتابه التوتر فقط مجرد أنه متواجد بمؤسسته والذي يجعله أحيانا يرتكب بعض الأخطاء، ورغم النجاحات التي حققها لم يشبع الحد الأدنى من طموحاته ويشعر أنه لم يحقق ذاته، لذا يتراجع أداءه، وفي بعض الأحيان قد يفضل أن يغلق على نفسه في مكتبه ويعتزل الجميع لشعوره بأنه غير مرغوب فيه من قبل الآخرين.

ولتوضيح أكثر تم اعتماد الشكل التالي:



### ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي (إنجاز المهام، المهارات والقدرات، إدراك الدور الوظيفي) بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، والتي تفرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

#### 1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفقدان الاستقرار الوظيفي في الأداء

الوظيفي (إنجاز المهام، المهارات والقدرات، إدراك الدور الوظيفي) بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ؛

#### 2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات

في الأداء الوظيفي (إنجاز المهام، المهارات والقدرات، إدراك الدور الوظيفي) بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

**3.الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوتر علاقات العمل في الأداء الوظيفي (إنجاز المهام، المهارات والقدرات، إدراك الدور الوظيفي) بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم(41): التأثير المباشر(معاملات المسار ومعنويتها)

القرار	P-Value	T-Value	الانحراف المعياري	B	المسار
مقبولة	0.035	2.111	0.102	0.215	فقدان الامن الوظيفي - < الأداء الوظيفي
مقبولة	0.025	2.247	0.094	-0.211	فقدان الاستقرار الوظيفي - < الأداء الوظيفي
مرفوضة	0.072	1.806	0.155	0.280	عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات - < الأداء الوظيفي
مرفوضة	0.071	1.800	0.084	-0.151	توتر علاقات العمل - < الأداء الوظيفي

المصدر: بناء على مخرجات برنامج smart-pls3

من الجدول أعلاه يلاحظ أن الفرضية الرئيسية الثانية محققة حيث بلغت قيمة ( $p=0.035 < \alpha$ ) (0.05) أين يوجد أثر لفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي، وسيتم عرض الفرضيات الفرعية على النحو التالي: (أنظر الملحق رقم -10)

**1.الفرضية الفرعية الأولى:** يتضح من النتائج المبينة في الجدول رقم (41) أن القيمة الاحتمالية بالنسبة للعلاقة بين فقدان الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي جاءت أقل من القيمة المعنوية 0.05 والمتمثلة في ( $p=0.025 > \alpha=0.05$ ) أي يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير فقدان الاستقرار الوظيفي في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث عرف الاستقرار الوظيفي قبول متوسط لدى عمال المؤسسة لذا أثر على الأداء ككل، وهذا يدل على أن العامل الذي يشعر بعدم الاستقرار ينخفض مستوى أدائه.

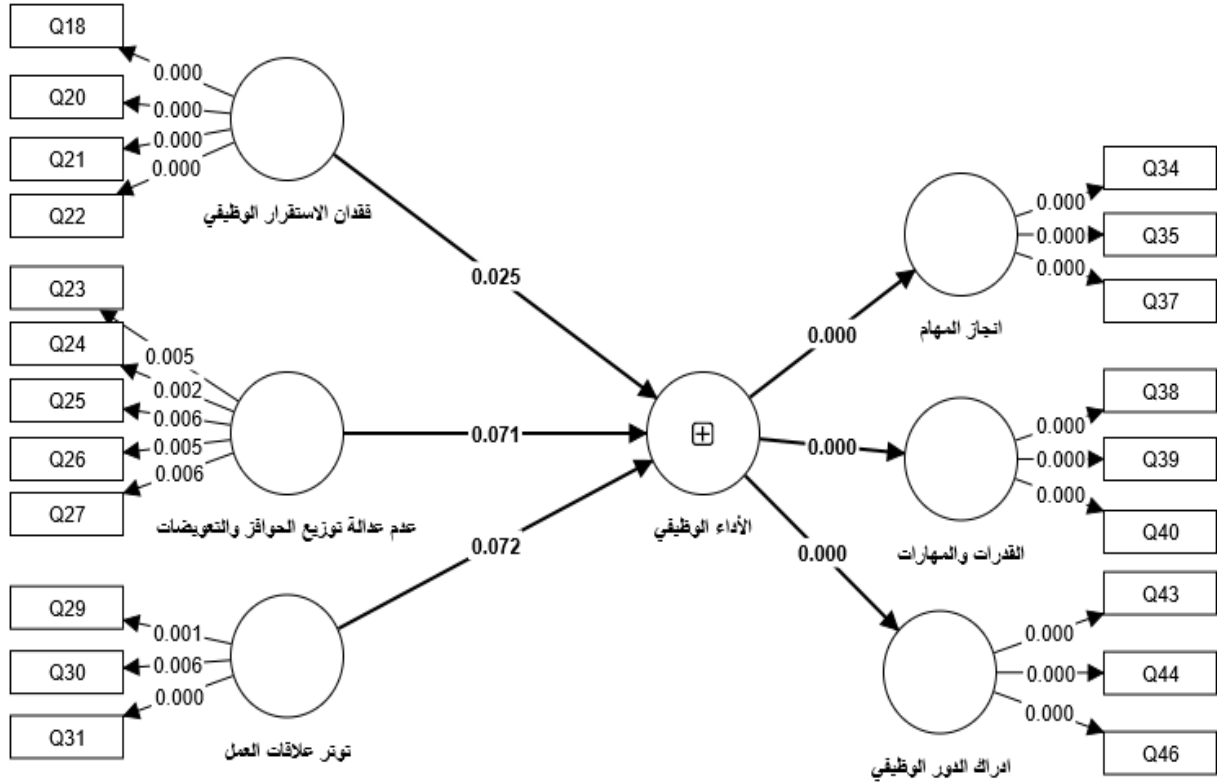
**2.الفرضية الفرعية الثانية:** من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن القيمة الاحتمالية جاءت أكبر من القيمة المعنوية 0.05 فيما يخص العلاقة بين عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات والأداء

الوظيفي كما يلي ( $\alpha=0.05 < p=0.072$ )، إذن لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويمكن تفسير ذلك من خلال التزام المؤسسة على توزيع الحوافز والتعويضات وفقا للقانون الذي يحكمها.

**3. الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير توتر علاقات العمل في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت القيمة المعنوية له ( $\alpha=0.05 > p=0.071$ )، حيث عرف بعد توتر علاقات العمل قبول متوسط بين افراد عينة الدراسة فتقريبا تمت الإجابة على جميع العبارات بـ (غير موافق) أي ليست بالقدر الذي سيؤثر على العمال أثناء أدائهم لوظائفهم. فلو كان هناك استياء كبير ضد هذا البعد لأثر سلبا على الأداء الوظيفي بصفة عامة، فالعلاقة بين العامل ورئيسه المباشر يسودها التقدير والاحترام، ولا يوجد مشكل في التواصل بينه وبين زملائه في العمل في الظروف العادية.

ولتوضيح أكثر تم اعتماد الشكل التالي:

الشكل (16): قيم معنوية معاملات المسارات



المصدر: بناء على مخرجات برنامج smart-pls

### ثالثا: الفرضية الرئيسية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي في فقدان الأمن الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، والتي تفرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء وغموض الدور الوظيفي في

فقدان الأمن الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ؛

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشعور بالعجز واللامعنى في فقدان

الأمن الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ؛

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعزلة الاجتماعية والاعتراب عن

الذات في فقدان الأمن الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم(42): التأثير المباشر(معاملات المسار ومعنويتها)

المسار	B	الانحراف المعياري	T- Value	P- Value	القرار
مخاطر الاعتراب الوظيفي - < فقدان الأمن الوظيفي	0.767	0.021	36.147	0.000	مقبولة
غموض وعبء الدور الوظيفي - < فقدان الأمن الوظيفي	0.185	0.056	3.283	0.001	مقبولة
الشعور بالعجز واللامعنى - < فقدان الأمن الوظيفي	0.326	0.055	5.880	0.000	مقبولة
العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات - < فقدان الأمن الوظيفي	0.353	0.045	7.901	0.000	مقبولة

المصدر: بناء على مخرجات برنامج smart-pls

من الجدول أعلاه يلاحظ أن الفرضية الرئيسية محققة حيث بلغت قيمة ( $p=0.000 < \alpha=0.05$ ) أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاعتراب الوظيفي في فقدان الأمن الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، إذن توجد علاقة طردية بين الاعتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي، وسيتم عرض الفرضيات الفرعية على النحو التالي: (أنظر الملحق رقم -10-)

**1. الفرضية الفرعية الأولى:** وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير غموض وعبء الدور الوظيفي في فقدان الأمن الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت القيمة المعنوية له ( $p=0.001 < \alpha =0.05$ )، ويمكن تفسير ذلك بأن قلة المعلومات وعدم تحديد مسؤوليات وصلاحيات الموظفين بدقة كان سببا في شعورهم بعدم الاستقرار، أما فيما يخص عدم المساواة في توزيع الأعمال فقد يكون سببا في شعورهم بغموض في توزيع الحوافز والتعويضات أحيانا.

**2. الفرضية الفرعية الثانية:** وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الشعور بالعجز واللامعنى في فقدان الأمن الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت القيمة المعنوية له ( $p=0.000 < \alpha=0.05$ )، ويمكن القول أن هناك علاقة طردية بين الشعور

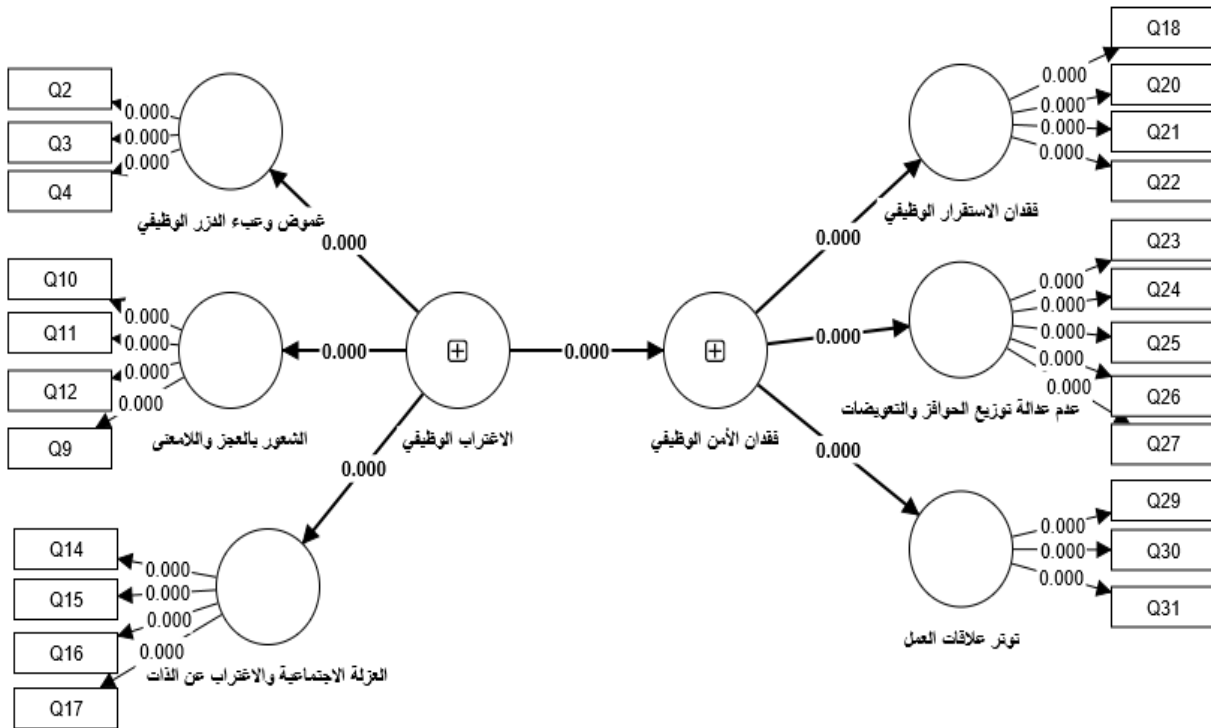
بالعجز واللامعنى وفقدان الأمن الوظيفي، أي كلما شعر العامل أن حريته مقيدة ولم يحقق شيء ذو قيمة في عمله ويتم إخفاء بعض الأمور عليه في القسم التابع له أو وظيفته غير مهمة، سيؤدي ذلك إلى شعوره بعدم الأمن والتهديد ويدخل في دوامة الخوف.

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة: وأخير يتضح من النتائج المبينة أعلاه وجود أثر معنوي ذو دلالة

إحصائية لمتغير العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات في فقدان الأمن الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت القيمة المعنوية لهم على التوالي ( $p=0.000 < \alpha=0.05$ )، وهذا دليل على أن الفرد كلما انعزل عن باقي زملائه وأحس بأنه لا ينتمي لذاته وهناك أمور خارجية تتحكم في تصرفاته وعمله، زاد شعوره بفقدان الأمن الوظيفي بالمؤسسة.

ولتوضيح أكثر تم اعتماد الشكل التالي:

الشكل (17): قيم معنوية لمعاملات المسارات



المصدر: بناء على مخرجات برنامج smart-pls

رابعاً: الفرضية الرئيسية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفقدان الأمن الوظيفي في الاغتراب الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، والتي تفرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفقدان الاستقرار الوظيفي في

بالاغتراب الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ؛

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدم عدالة توزيع الحوافز

والتعويضات في الاغتراب الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ؛

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوتر علاقات العمل في الاغتراب

الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم(43): التأثير المباشر(معاملات المسار ومعنويتها)

المسار	B	الانحراف المعياري	T- Value	P- Value	القرار
فقدان الأمن الوظيفي - < الاغتراب الوظيفي	0.767	0.021	36.147	0.000	مقبولة
فقدان الاستقرار الوظيفي - < الاغتراب الوظيفي	0.598	0.047	12.666	0.000	مقبولة
عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات - < الاغتراب الوظيفي	0.125	0.047	2.678	0.007	مقبولة
توتر علاقات العمل - < الاغتراب الوظيفي	0.161	0.048	3.345	0.001	مقبولة

المصدر: بناء على مخرجات برنامج smret-pls

من الجدول أعلاه يلاحظ أن الفرضية الرئيسية محققة حيث بلغت قيمة ( $p=0.000 < \alpha=0.05$ )

أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية لفقدان الأمن الوظيفي في الاغتراب الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، إذن توجد علاقة طردية بين الاغتراب الوظيفي وفقدان

الأمن الوظيفي، وسيتم عرض الفرضيات الفرعية على النحو التالي: (أنظر الملحق رقم -10-)

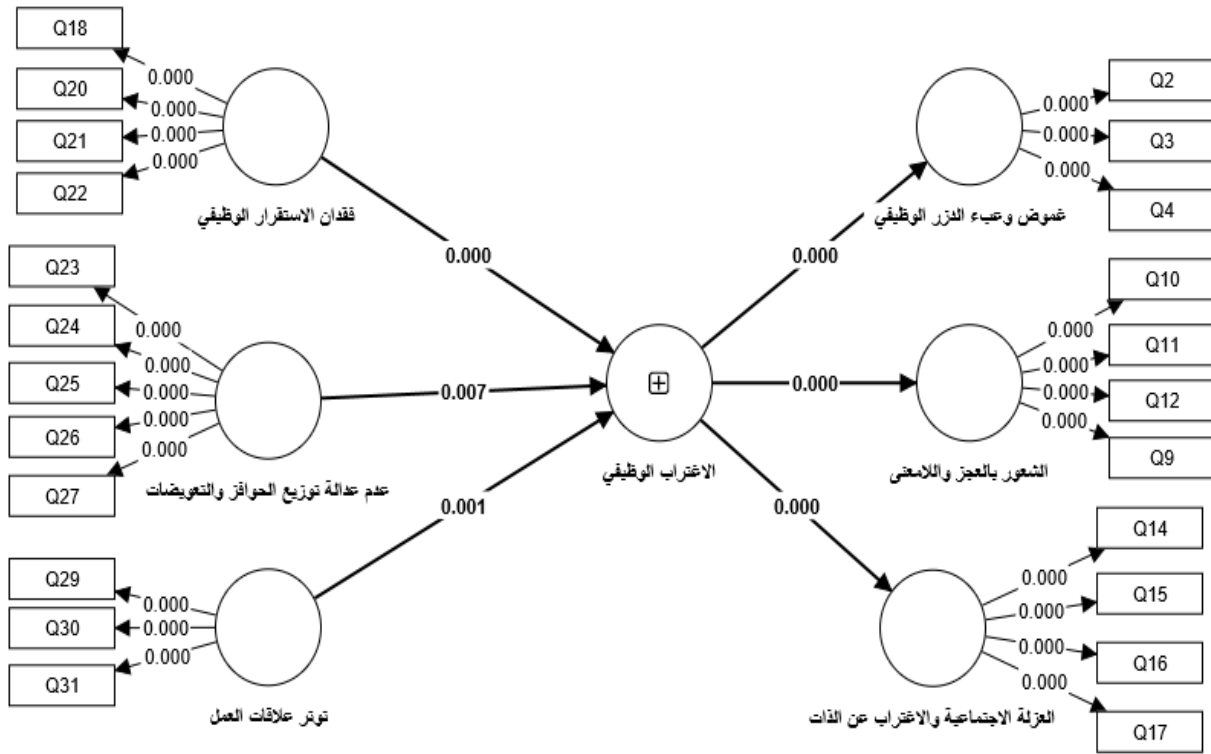
1. الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية فقدان الاستقرار الوظيفي في الاغتراب الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت القيمة المعنوية له ( $\alpha = 0.05 < p = 0.000$ )، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما شعر الأفراد بعد الاستقرار في وظائفهم داخل المؤسسة لعدة أسباب مختلفة كعدم تقدير مجهوداتهم يؤدي ذلك إلى شعورهم بالاغتراب الوظيفي.

2. الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات في الاغتراب الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت القيمة المعنوية له ( $\alpha = 0.05 < p = 0.007$ )، ويمكن القول أن الغموض الذي يشوب عملية توزيع الحوافز والتعويضات يتسبب في شعور الأفراد بالاغتراب الوظيفي لأن هناك تمييز بين العمال.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: وأخير يتضح من خلال النتائج المبينة أعلاه وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير توتر علاقات العمل في الاغتراب الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت القيمة المعنوية لهم على التوالي ( $\alpha = 0.05 < p = 0.001$ )، وهذا دليل على أن توتر علاقات العمل بين العمال ورؤيسهم المباشر أو حتى بينهم وبين زملائهم تؤدي إلى التنافر فيما بينهم والانعزال، وبالتالي شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي.

ولتوضيح أكثر تم اعتماد الشكل التالي:

الشكل (18): قيم معنوية لمعاملات المسارات



المصدر: بناء على مخرجات برنامج smart-pls

بعد التأكد من تحقق صحة الفرضيات الثلاثة، ووجود أثر لكل من الاعتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي، وأن أيضا هناك علاقة تأثير تبادلية بين الاعتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي فكل واحد منهما يزيد من حدة الآخر، إذن يمكن القول ربما تكون هناك علاقة وساطة جزئية واتخاذ الإغتراب الوظيفي كمتغير وسيط بين فقدان الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي من خلال الاعتماد على نتائج الجدول التالي:

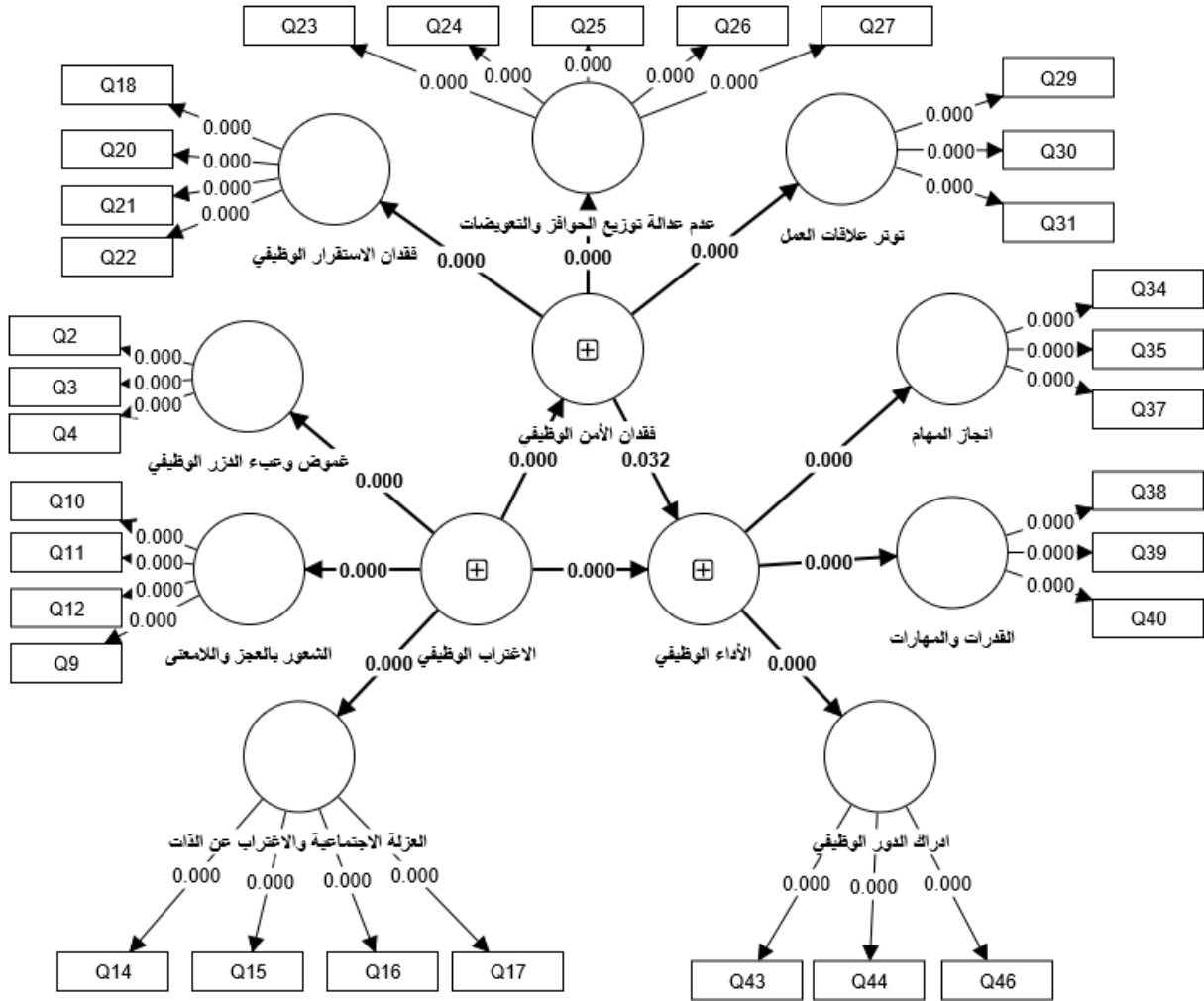
الجدول رقم (44): التأثير غير مباشر (معاملات المسار ومعنويتها)

المسار	B	الانحراف المعياري	T-Value	P-Value	القرار
فقدان الأمن الوظيفي - < الاعتراب الوظيفي - < الأداء الوظيفي	-0.268	0.073	3.684	0.000	مقبولة

المصدر: بناء على مخرجات برنامج smart-pls

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك أثر ذو دلالة معنوية لفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي من خلال وساطة جزئية لمخاطر الاغتراب الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت القيمة المعنوية له ( $p=0.025 < \alpha=0.05$ ). (أنظر الملحق رقم -10-)

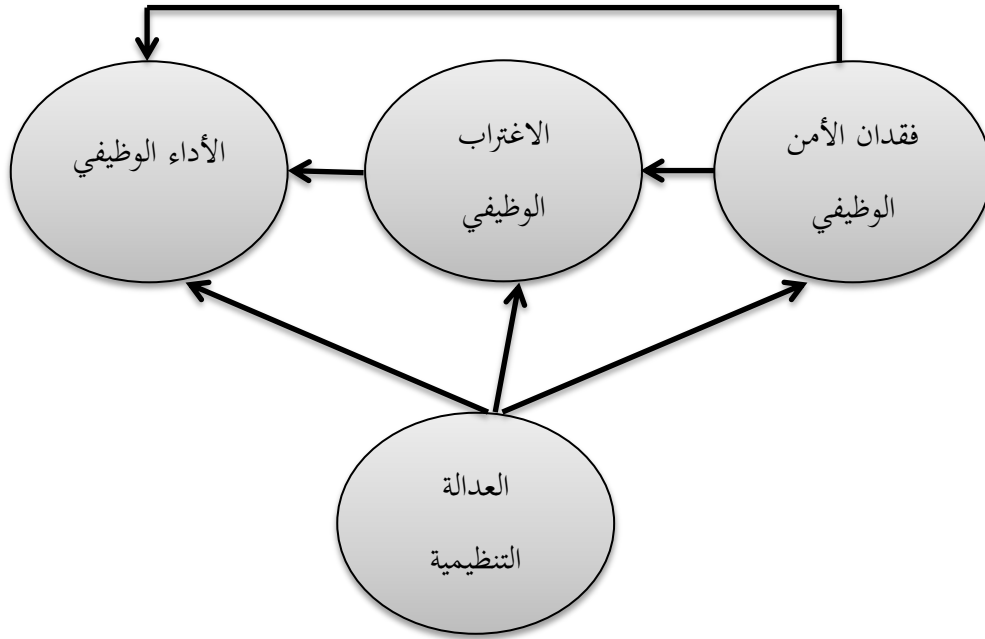
الشكل (19): نموذج معنوية معاملات المسارات



المصدر: بناء على مخرجات برنامج smart-pls

وبناء على نتائج الوساطة ونتائج الفرضيات المحققة نقترح النموذج التالي كدراسة مستقبلية، والمتمثل في أخذ فقدان الأمن الوظيفي كمتغير مستقل والاعتراب الوظيفي متغير وسيط والأداء الوظيفي متغير تابع، أما العدالة التنظيمية فيتم أخذها كمتغير معدل تخفف من حدة فقدان الأمن الوظيفي والاعتراب الوظيفي وترفع من مستوى الأداء الوظيفي:

الشكل رقم (20): النموذج المقترح



المصدر: من إعداد الطالبة

#### خامسا: الفرضية الرئيسية الخامسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاغتراب الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، نوع عقد العمل) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول رقم(45): نتائج اختبار T test للعينات المستقلة

P.value	T	درجة الحرية	Sig	F	الاغتراب الوظيفي
0.380	-0.491	380	0,624	0.772	الجنس

المصدر: بناء على مخرجات (SPSS 26)

من الجدول يتضح أن t ومستوى معنويتها المقابلة لتباين تساوي المجموعتين جاءت مساوية لـ  $P.value=0.380 > 0.05$ ، لذا نقبل فرضية العدم بمستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية تعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول الاغتراب الوظيفي، (أنظر الملحق رقم -11-).

الجدول (46): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات الاغتراب الوظيفي ومتغيرات العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، نوع عقد العمل

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	1.654	3	0.551	1.124	0.339
	خلال المجموعات	185.484	378	0.491		
سنوات الخدمة	بين المجموعات	0.076	2	0.038	0.077	0.926
	خلال المجموعات	187.063	379	0.494		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	6.461	3	2.154	4.505	0.004
	خلال المجموعات	180.678	378	0.478		
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	4.093	3	1.364	2.817	0.039
	خلال المجموعات	183.046	378	0.484		
نوع العقد	بين المجموعات	2.297	2	1.148	2.355	0.096
	خلال المجموعات	184.842	379	0.488		

المصدر: بناء على مخرجات برنامج spss26

بما أن (Sig $\geq$ 0.05) بالنسبة لمتغيرات (العمر، وسنوات الخدمة، ونوع العقد) بالترتيب (Sig=0.339 $>$   $\alpha$ =0.05، Sig=0.926 $>$   $\alpha$ =0.05، Sig=0.096 $>$   $\alpha$ =0.05)، فهذا يعني أنه لا توجد فروقات في اتجاهات أفراد العينة حول الاغتراب الوظيفي، وهذا يعني أن الموظفين لديهم نفس التصور فيما يخص هذا المحور، (أنظر الملحق رقم -11-).

كما يوضح الجدول أن القيمة المعنوية لمتغير (المستوى العلمي) جاءت أقل من (0.05) كالاتي: (Sig=0.004 $<$   $\alpha$ =0.05)، أي أنه توجد فروقات ذات دلالة معنوية في اتجاهات الأفراد لمحور الاغتراب الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولمعرفة أي فئة تعزى الفروقات تم إجراء اختبار (scheffe) الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(47): نتائج اختبار scheffe

التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى التعليمي
122	0.71	2,85	ثانوي فأقل
223	0.68	2.57	جامعي
37	0.66	2.66	دراسات عليا
382	0.70	2.67	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات spss-26

ويلاحظ من الجدول أن الفئة الغالبة هي فئة ثانوي وأقل حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.85) بانحراف معياري قدره (0.71)، إذن تعزى الفروقات في اتجاه إجابة عينة الدراسة حول الاغتراب الوظيفي بالنسبة لمستوى التعليمي لهذه الفئة بالدرجة الأولى وهذا ما تم ملاحظته بالمؤسسة فهذه الفئة منعزلة تقريبا عن بقية العمال بالإدارة لأن جل أعمالهم تتم خارج المؤسسة ولا يملكون الوقت للتجمعات داخل المؤسسة، فما يقضونه خارجها أكثر مما يقضونه بداخلها، (أنظر الملحق رقم -11-).

ويلاحظ أيضا من الجدول أن القيمة المعنوية لمتغير (المسمى الوظيفي) جاءت أقل من (0.05) كالآتي: ( $\text{Sig}=0.039 < \alpha=0.05$ )، أي توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة لأي فئة تعزى الفروقات تم إجراء اختبار (scheffe)، الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(48): نتائج اختبار scheffe

التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي
125	0.65	2.56	اطار
141	0.73	2.78	عون تحكم
116	0.69	2.65	عون تنفيذ
382	0.70	2.67	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات spss-26

الفئة التي تعزى لها الفروقات في اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الاغتراب الوظيفي تمثلت في فئة عون تحكم بمتوسط حسابي قدره (2.78) وانحراف معياري قيمته (0.73). (أنظر الملحق رقم -11).

سادسا: الفرضية الرئيسية السادسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى فقدان الأمن الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، نوع عقد العمل) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم(49): نتائج اختبار T test للعينات المستقلة

P.value	T	درجة الحرية	Sig	F	فقدان الأمن الوظيفي
0.716	0.329	380	0,742	0.133	الجنس

المصدر: بناء على مخرجات (SPSS- 26)

من الجدول يتضح أن t ومستوى معنويتها المقابلة لتباين تساوي المجموعتين جاءت مساوية لـ  $P.value=0.716 > 0.05$ ، لذا نقبل فرضية العدم بمستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية تعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول فقدان الأمن الوظيفي، أنظر الملحق رقم -11.

الجدول (50): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات فقدان الأمن الوظيفي ومتغيرات العمر،

المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، ونوع عقد العمل

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	1.339	3	0.446	0.706	0.549
	خلال المجموعات	238.915	378	0.632		
سنوات الخدمة	بين المجموعات	0.629	2	0.314	0.497	0.609
	خلال المجموعات	239.625	379	0.632		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	13.878	3	4.626	7.725	0.000
	خلال المجموعات	226.376	378	0.599		

0.057	2.526	1.574	3	4.722	بين المجموعات	المسمى
		0.623	378	235.532	خلال المجموعات	الوظيفي
0.777	0.252	0.160	2	0.319	بين المجموعات	نوع
		0.633	379	239.935	خلال المجموعات	العمل

المصدر: بناء على مخرجات برنامج spss26

يتضح أن ( $Sig \geq 0.05$ ) بالنسبة لمتغيرات (العمر، وسنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، ونوع عقد العمل) بالترتيب ( $Sig = 0.057 > \alpha = 0.05$ ,  $Sig = 0.609 > \alpha = 0.05$ ,  $Sig = 0.777 > \alpha = 0.05$ ) فهذا يعني أنه لا توجد فروقات في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى فقدان الأمن الوظيفي تعزى لهذه المتغيرات، وهذا يعني أن الموظفين لديهم نفس التصور فيما يخص هذا المحور، (أنظر الملحق رقم -11-).

كما يوضح الجدول أن القيمة المعنوية لمتغير (المستوى العلمي) جاءت أقل من (0.05) كالاتي: ( $Sig = 0.000 < \alpha = 0.05$ )، أي أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات الأفراد لمحور فقدان الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وللتوضيح أكثر ومعرفة أي فئة تعزى لها الفروق تم الاستعانة باختبار (scheffe) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (51): نتائج اختبار scheffe

التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى التعليمي
122	0.80	2.92	ثانوي فأقل
223	0.72	2.50	جامعي
37	0.93	2.66	دراسات عليا
382	0.79	2.65	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات (spss-26)

يتضح من النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن الفئة التي تعزى لها الفروق هي فئة ثانوي وأقل بمتوسط حسابي قدره (2.92) وانحراف معياري قيمته (0.80) فأغلب أفراد هذه الفئة تكون أعمالهم

ميدانية في الخارج وقد يكون سبب شعورهم بفقدان الأمن الوظيفي في فقدان الاستقرار الوظيفي فهم مهددون لحوادث العمل، كما أنهم يتصادمون مع العامة أحيانا، كما أن هذه الفئة يشعرون بأنهم لم يحققوا أي تقدم لذا فأغلبهم دائما ما يتوجهون لمؤسسات التكوين المهني للحصول على شهادات تساعد في التخلص من فكرة عدم تحقيق طموحهم وتحقيق الترفيات في عملهم. (أنظر الملحق رقم -11-).

#### سابعاً: الفرضية الرئيسية السابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، نوع عقد العمل) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الجدول رقم(52): نتائج اختبار T test للعينات المستقلة

الأداء الوظيفي	F	Sig	درجة الحرية	T	P.value
الجنس	0.813	0,359	380	-0.919	0.368

المصدر: بناء على مخرجات (SPSS- 26)

من الجدول يتضح أن t ومستوى معنويتها المقابلة لتباين تساوي المجموعتين جاءت مساوية لـ  $P.value=0.368 > 0.05$ ، لذا نقبل فرضية العدم بمستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية تعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي، (أنظر الملحق رقم -12-).

الجدول (53): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات الأداء الوظيفي ومتغيرات العمر، المستوى

التعليمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، نوع عقد العمل

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	0.466	3	0.155	0.444	0.722
	خلال المجموعات	132.772	378	0.350		

0.709	0.344	0.120	2	0.240	بين المجموعات	سنوات
		0.350	379	132.531	خلال المجموعات	الخدمة
0.897	0.199	0.070	3	0.209	بين المجموعات	المستوى
		0.351	378	132.563	خلال المجموعات	التعليمي
0.068	2.394	0.825	3	2.476	بين المجموعات	المسمى
		0.345	378	130.296	خلال المجموعات	الوظيفي
<b>0.031</b>	<b>3.522</b>	<b>1.211</b>	<b>2</b>	<b>2.423</b>	بين المجموعات	نوع العقد
		<b>0.344</b>	<b>379</b>	<b>130.349</b>	خلال المجموعات	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج (spss26)

يتضح أن ( $Sig \geq 0.05$ ) بالنسبة لمتغيرات (العمر، وسنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المنصب) بالترتيب ( $Sig = 0.897 > \alpha = 0.05$ ,  $Sig = 0.709 > \alpha = 0.05$ ,  $Sig = 0.722 > \alpha = 0.05$ )، فهذا يعني أنه لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي تعزى لهذه المتغيرات، وهذا يعني أن الموظفين لديهم نفس التصور فيما يخص هذا المحور، (أنظر الملحق رقم -11-).

كما يوضح الجدول أن القيمة المعنوية لمتغير (نوع عقد العمل) جاءت أقل من ( $0.05$ ) كآتي:  
 ( $Sig = 0.031 < \alpha = 0.05$ )، أي توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات الأفراد لمحور الأداء الوظيفي تعزى لمتغير نوع عقد العمل، وللتوضيح لأي فئة تعزى الفرق تم إجراء اختبار (scheffe)، المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(54): نتائج اختبار scheffe

التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي
328	0.60	3.64	مرسم
53	0.49	3.57	عقد عمل مفتوح CDI
1	0.69	2.28	عقد عمل مؤقت CDD
382	0.59	3.63	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات (spss-26)

يتضح من الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة هي فئة المرسمين بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري قدره (0.60) فهم يعتقدون أن كل الأعمال تلقى على عاتقهم خاصة من يشغلون مناصب حساسة بالمؤسسة، لذا يسعون دائما للإنجاز مهامهم في الوقت المحدد حتى لا تتراكم عليهم الأعمال، (أنظر الملحق رقم -12-).

#### المطلب الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

في هذا العنصر سيتم مناقشة نتائج الفرضيات التي تمت صياغتها في هذه الدراسة ومحاولة مقارنتها مع النتائج المتحصل عليها في الدراسات السابقة المعتمدة على النحو التالي:

#### أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى

وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير الاغتراب الوظيفي في الاداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، تعزى لبعد العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات، حيث جاءت العلاقة سلبية بين المتغيرين وبمعنى أدق العلاقة عكسية بينهما، أي أنه كلما ارتفع مستوى الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى العمال انعكس سلبا على أدائهم الذي سيعرف انخفاضاً بدوره، والعكس صحيح، وقد توافقت هذه النتيجة مع المدخل الإداري للاعتراب الوظيفي في الجانب النظري لهذه الدراسة، التي تقرر أن الاعتراب ينعكس سلبا على الفرد من ناحية الارتقاء في السلم الوظيفي على أساس العدالة والكفاءة والمساواة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء بسبب اغترابه.

وانعزال الفرد عن زملائه بالعمل أحيانا ما يسبب له مشكلة في إنجاز بعض المهام الوظيفية التي تتطلب الاستشارة والمشاركة مع البقية، وأيضا يمكن إرجاع هذا الأمر بدرجة ثانية إلى تفشي فيروس كورونا والتخوف من الإصابة بالعدوى لذا يفضل أن يغلق على نفسه في مكتبه، وكذلك رغم النجاحات التي حققها لم يشبع الحد الأدنى من طموحاته ويشعر أنه لم يحقق ذاته، لأن الوظيفة التي يشغلها لم تطور من قدراته ومهاراته، وتتصف بالروتينية في مهامها ولا تسمح له بابتكار أساليب تساعد على إتمام أعماله بسبب قوانين محددة تحكمه وتحدد طريقة أداء وظيفته وهذا ما يجعله يشعر بالاغتراب عن الذات.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج جميع الدراسات السابقة المعتمدة في العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي فجميعها خلصت إلى نتيجة مفادها كلما ارتفع مستوى الاغتراب الوظيفي تراجع مستوى الأداء الوظيفي، والعكس صحيح، فدراسة يوسف عبد عطية بحر ومياسة سعيد مُجد أبو سلطان استنتجت أن من أسباب الاغتراب التي انعكست سلبا على أداء العمال تمثلت في الإدارة التي لا تهتم بتطوير المسار الوظيفي للعمال لمواكبة التطورات والتغيرات الجديدة مما يتسبب ذلك في تخوف العمال حول مستقبلهم الوظيفي، وهي تميز بينهم بناء على الانتماء السياسي، وغير عادلة في توزيع المهام على العاملين ومتساهلة في التعامل مع تقصير بعضهم، أي لا توجد رقابة على العمال من قبل الإدارة، ولا يتم تقدير أو الاعتراف بما يبذلونه من مجهود من قبل الإدارة، وكذلك فيما يخص باللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل فهي غير واضحة وغير معلومة لجميع العاملين، وفي دراسة Fuad Kurdi استنتج أن العاملين في المجمع الفلسطيني الطبي شهدوا مستوى عالي من الاغتراب الوظيفي ومستوى متوسط في الأداء، لأن طبيعة الوظائف والمهام التي يمارسونها لا تمنحهم فرصا للتعلم واستغلال قدراتهم وامكانياتهم المتاحة كما يرغبون، وهو ما أكدته أيضا دراسة Yousef Al Hosani et Fauzia Jabeen حيث استنتج أن الاغتراب الوظيفي يكسب الأفراد مشاعر سلبية (العجز، اللامعنى، اللامعيارية....) تجعله مهملا لعمله، وتضعف أدائه.

كما اختلفت دراستنا مع دراسة شيماء عصمت مُجد أمين، التي استنتجت وجود علاقة ارتباط بين غموض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي خاصة في جانب الدور الوظيفي والمعرفة بمتطلبات العمل حيث أشارت أن وضوح الدور يعزز الأداء الوظيفي، في حين دراستنا توصلت لنتيجة مفادها عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لغموض الدور الوظيفي في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، فحسب اجابة عينة الدراسة لا يعانون من غموض أو أعباء إضافية فيما يخص مهامهم الوظيفية والتي تم تحديدها بدقة في البطاقة الفنية للوظيفة.

#### ثانيا: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

تم قبول الفرضية التي مفادها: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير فقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمت ( $p=0.035 < \alpha=0.05$ )، أي أنه كل ما ارتفع مستوى فقدان الأمن الوظيفي انخفض الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسة، إذن العلاقة بين المتغيرين عكسية، وتم عزو هذا الأثر لمتغير فقدان الاستقرار الوظيفي حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، نتيجة لعدم تقدير جهوداتهم وتقديم عبارات الشكر لهم لإنجازهم المهام المطلوبة منهم في وقتها.

ويمكن إرجاع ذلك أيضا لعدم وضوح مستقبل الأفراد في المؤسسة ربما بسبب الوظيفة التي يشغلونها فهي لا تساعدهم على تنمية أنفسهم أو لعدم توفير الدورات التدريبية التي تساعدهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وحسب ما تم تناوله في الجانب النظري إن الشعور بعدم الاستقرار الوظيفي يقلل من فرص الترقية والنمو، ونظرا لانعدام الرقابة الداخلية والمتابعة المستمرة للعمال نوعا ما من قبل المسؤول ربما لكثير الأعباء التي يتحملها، قد أدى ذلك إلى عدم التقيد ببعض اللوائح والقوانين التي تخص العمل التي تبدو غامضة ومبهمة لهم أو يعتقدون أنها لا تؤثر عليهم كالدخول في وقت متأخر للعمل أحيانا وما ينتج عنها من تأخر في إنجاز بعض المهام.

وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة كل من: **Marco De Angelis & all** والذين يرون أن عدم الاستقرار الظاهر يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي، وقد يكون سبب هذا الشعور يتمثل في عوامل خارجية خاصة الوباء الذي انتشر في العالم وأدى إلى غلق العديد من المؤسسات، وإجهااد العديد منها، والبعض اضطر إلى سياسة تسريح عدد من العمال. إضافة إلى إجبار العديد من العمال على العمل القسري عن بعد فمن لا يجيد استعمال التكنولوجيا قد يؤثر ذلك على أدائه، ودراسة **خالد أحمد الصرايرة** التي ربطت بين الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي وتم الخروج بنتيجة مفادها وجود علاقة إيجابية طردية بين المتغيرين فكلما شعر العامل بالاستقرار الوظيفي وأن طموحاته محققة ومهاراته تم تطويرها ووصل للمراتب التي كان يخطط لها ارتفع مستوى أدائه، إضافة إلى أن العمال لا يشعرون بالتوتر والقلق من فقدان وظائفهم أو فقدان أي ميزة من مزاياها عكس فقدان الأمن الذي يتسبب في فقدان كل ما سبق، فحسب دراسة **إيمان جبريل جبريل** حول الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي أن تعيين العامل بالوظيفة التي تتناسب مع قدراته، والسعي إلى تخفيف القلق اتجاه مستقبله الوظيفي وتشجيعه على الإبداع والابتكار أثناء إنجاز مهامه، والسهر على تطبيق الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة، وتحسين العلاقة بين العاملين وتوفير الجو الملائم للعمل الذي يسوده التقدير والاحترام، والعمل على غرس روح الفريق أو العمل الجماعي وتعزيز القدرة على الاتصال الجيد بين العمال وتبادل الزيارات بينهم يساعد على تطوير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

### ثالثا: مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة

والتي كان مفادها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاغتراب الوظيفي في فقدان الأمن الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنه كل ما ارتفع مستوى الاغتراب الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى فقدان الأمن الوظيفي للعامل بالمؤسسة. إذن العلاقة بين المتغيرين طردية، ويعزى هذا الأثر لجميع أبعاد الاغتراب الوظيفي،

ويمكن تفسير ذلك بأن قلة المعلومات وعدم تحديد مسؤوليات وصلاحيات العمال بدقة كان سببا في شعورهم بعدم الاستقرار، أما فيما يخص عدم المساواة في توزيع الأعمال فقد يكون سببا في شعورهم بالغموض في توزيع الحوافز والتعويضات أحيانا. كما أن العامل يعاني نوع من التخوف حول مستقبله الوظيفي داخل المؤسسة ربما لقلّة فرص الترقية بالنسبة للمنصب الذي يشغله، أي كلما شعر العامل أن حريته مقيدة ولم يحقق شيء ذو قيمة في عمله سيشعره بالغموض حول مستقبله الوظيفي بالمؤسسة، وأحيانا يتم إخفاء بعض الأمور عليه في القسم التابع له، مما يتسبب له في التأخر في إنجاز بعض المهام. إضافة إلى أن كون وظيفته غير مهمة ولا تتوفر على فرص الترقية، سيشعره ذلك بعدم الأمن والتهديد ويدخل في دوامة الخوف، وكل ذلك ينعكس سلبا على شعوره بالانتماء للمؤسسة، ويفضل أن ينعزل عن بقية زملائه.

وهذا دليل على أن الفرد كلما انعزل عن باقي زملائه وأحس بأنه لا ينتمي لذاته ، زاد شعوره بفقدان الأمن الوظيفي بالمؤسسة، فالعزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات تؤثر على الاستقرار الوظيفي من خلال شعور الفرد بعدم تحقيق طموحاته وتحقيق ذاته لأن هناك أمور خارجية تتحكم في تصرفاته وعمله، إضافة إلى أنها تنعكس على الحوافز والتعويضات حيث يشعر بعدم عدالة توزيعها ويمكن إرجاع ذلك لجهل بعض العمال للقوانين التي تحكم ذلك، أو أن أجره لا يوفر له العيش الكريم خاصة مع ارتفاع الأسعار، والتوتر الذي ينتابه أثناء تواجده بالمؤسسة مما ينعكس سلبا على علاقته مع زملائه بالعمل لذا يفضل أن يغلق على نفسه في مكتبه ويتجنب الجلوس معهم خاصة وأن الدراسة تزامنت مع فترة الموجة الثالثة لانتشار فيروس كورونا، والكل متخوف من الإصابة بالعدوى لذا كانت العلاقات في تلك الفترة متوترة نوعا ما فهناك من لم يعترف بهذا الفيروس مما تسبب في انزعاج بعض العمال.

رابعاً: مناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة

كما تم الخروج بنتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير فقدان الأمن الوظيفي في الاغتراب الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أن العلاقة تبادلية بين المتغيرين، فحسب الجانب النظري يعتبر فقدان الأمن الوظيفي أحد الأسباب المتعلقة بالفرد والتي تتسبب في شعوره بالاغتراب الوظيفي عن مؤسسته. وكلا المتغيرين يؤثران سلبيًا على الأداء الوظيفي، إذن يمكن القول أن فقدان الأمن الوظيفي يؤثر في الأداء الوظيفي بواسطة الاغتراب بطريقة جزئية، فكلما ارتفع مستوى فقدان الأمن الوظيفي يرتفع شعور الفرد بالاغتراب عن مؤسسته وينخفض مستوى أدائه.

خامساً: مناقشة الفرضية الرئيسية الخامسة

والتي نصت على أنه: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، وسنوات الخدمة، ونوع العقد)، وهذا يعني أن العاملين لديهم نفس التصور فيما يخص هذا المحور.

في حين توجد فروقات ذات دلالة معنوية في اتجاهات الأفراد لمحور الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي والمستوى التعليمي لفئة ثانوي وأقل لأن معظم مهامهم تكون ميدانية خارج المؤسسة وهم أكثر فئة معرضة للضغوط النفسية ما يجعلهم يشعرون بعدم عدالة الأجر الذي يتلقونه مقابل إنجاز مهامهم، إضافة إلى قلة فرص تجمعهم مع بقية زملائهم الذين يتقلدون وظائف إدارية بالمؤسسة، إضافة إلى أن فرص الترقية لهذه الفئة قليلة لذا يلجأ أغلبهم إلى الالتحاق بمراكز التكوين المهني للحصول على شهادات تمكنهم من الارتقاء في السلم الوظيفي، الأمر الذي ينجر عنه وقوعهم في الغيابات المتكررة.

سادسا: مناقشة الفرضية الرئيسية السادسة

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى فقدان الأمن الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، وسنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، ونوع العقد) عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أن العاملين لديهم نفس التصور فيما يخص هذا المحور.

في حين أنه توجد فروقات ذات دلالة معنوية في اتجاهات الأفراد لمحور فقدان الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، تمثل في فئة ثانوي وأقل بسبب شعورهم بفقدان الاستقرار الوظيفي فهم مهددون بتعرضهم لحوادث العمل بسبب مجال عملهم، وأحيانا يتصادمون مع العامة، لذا حسب رأيهم يجب أن يتم صرف تعويضات إضافية لهم، كما أن هذه الفئة يشعرون بأنهم لم يحققوا أي تقدم لذا أغلبهم دائما ما يتوجهون لمراكز التكوين لرفع من مستواهم والتخلص من فكرة عدم تحقيق طموحهم وتحقيق الترقيات في عملهم كما قلنا سابقا.

سابعا: مناقشة الفرضية الرئيسية السابعة

حيث تم رفض الفرضية لأنه: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، وسنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أن الموظفين لديهم نفس التصور فيما يخص هذا المحور، فالجميع يدرك مدى أهمية الأداء والذي يحقق أهداف الفرد من خلال تحقيق الترقيات ورفع من مستوى أجره وتحقيق طموحه، وفيما يخص العمر فتقريبا كانت الأعمار متقاربة نوعا ما ولا توجد مشكلة بالنسبة لمن هم في فئة صغار السن في سرعة التعلم والاستفادة من خبرة العمال الكبار، أما المستوى فكل فرد يشغل المنصب الذي يلائم مستواه لذا لا توجد فروق في الاجابات، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة إيمان جبريل جبريل التي وجدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية حول محور الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر).

في حين توجد فروقات ذات دلالة معنوية في اتجاهات الأفراد لمحور الأداء الوظيفي تعزى لمتغير نوع عقد العمل، لفئة المرسمين فهم يعتقدون أن كل الأعمال تلقى على عاتقهم خاصة من يشغلون مناصب حساسة بالمؤسسة، لذا يسعون دائما لإنجاز مهامهم في الوقت المحدد حتى لا تتراكم عليهم الأعمال.

### خلاصة الفصل:

وكمخلاصة لهذا الفصل اتضح أن هناك إدراك متوسط لكل متغيرات الدراسة (الاغتراب الوظيفي، فقدان الأمن الوظيفي، الأداء الوظيفي) حسب اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، كما تبين أن النموذج المتبع يتمتع بالصدق والموثوقية حسب قيمة معامل الارتباط بين محاور الدراسة وأبعادها وقيمة ألفا كرونباخ التي كانت مرتفعة وجيدة، ويتصف النموذج البنائي بالقبول حسب مؤشرات صدق التقارب وصدق التمايز التي كانت ضمن المجال المحدد.

وفيما يخص التحقق من صحة الفرضيات المتبعة فقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج تتمثل في وجود أثر معنوي سلبي ذو دلالة إحصائية لمتغير الاغتراب الوظيفي في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة (0.05) تمثل في بعد العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات، ووجود أثر معنوي سلبي ذو دلالة إحصائية لمتغير فقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة (0.05) تجسد في بعد فقدان الاستقرار الوظيفي، كما تم تحقيق الفرضية الثالثة التي تنص على وجود أثر معنوي طردي ذو دلالة إحصائية لمتغير الاغتراب الوظيفي بجميع أبعاده في فقدان الأمن الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة (0.05)، والتي انبثق عنها فرضية جديدة تدل على وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين، وأخيرا تم الخروج بنتيجة مفادها وجود أثر للاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط (وساطة جزئية) بين فقدان الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي.

وأخيرا توصلنا لنتيجة مفادها وجود فروقات في اتجاه اجابات أفراد عينة الدراسة حول الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي والمسمى الوظيفي، ووجود فروقات في اتجاه اجابات أفراد عينة الدراسة حول فقدان الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، كما توصلنا لوجود فروقات في اتجاه اجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير نوع عقد العمل.

الخطات

في الأخير اتضح من التأصيل النظري أن الاغتراب الوظيفي هو عامل نفسي واجتماعي يعانى منه العامل يجعله يغترب عن مؤسسته وعن ذاته لأن هناك عوامل خارجية تتحكم فيه، ويجعله يشعر بالعجز واللامعنى والعزلة والاعتراب عن الذات حسب ما جاء به سيمان إضافة إلى عبء وغموض الدور الوظيفي، وكل ذلك بسبب العديد من العوامل قد تكون متعلقة بالمؤسسة كالهيكال التنظيمي، وتصميم العمل، كبر حجم المؤسسة، تناقض الأدوار وغيرها من العوامل، وعوامل أخرى تتعلق بالفرد بحد ذاته كتنقص الكفاءة، عدم التخصص في العمل، وضعف مقوم القيادة وغيرها، وما ينتج عنه من آثار سلبية نفسية وجسدية على العامل قد تؤدي به أحيانا إلى الانتحار أو الاصابة بأمراض نفسية.

وفيما يخص فقدان الأمن الوظيفي الذي اتفقت تقريبا جميع الاتجاهات بأنه شعور العامل بتهديد محتمل حول الاستمرارية في الوظيفة الحالية أو فقدان أحد مزاياها لعدة أسباب قد تكون بسبب تدهور ظروف العمل ونقص فرص الترقية والزيادة في الأجر والعديد من العوامل الأخرى، والذي نلمسه من خلال أبعاده المتمثلة في فقدان الاستقرار الوظيفي، عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات، توتر علاقات العمل. وينتج عنه آثارا سلبية سواء على الفرد أو المؤسسة فهو يؤثر سلبا عن الفعالية التنظيمية. وكما جاء أيضا في نظرية العقد النفسي والتي ترى أن فقدان الأمن الوظيفي يهدد توازن علاقة العامل برئيسه، إضافة إلى ظهور كثرة الشكاوى والصراعات داخل المؤسسة وغيرها من الآثار التي تضر بمصلحة الطرفين.

وقد أظهرت الأدبيات النظرية أن كلا من المتغيرين السابقين (الاعتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي) يؤثران سلبا أو إيجابا في الأداء الوظيفي الذي يعتبر من أهم مقومات نجاح المؤسسات مهما كان نوعها، والذي تم تناوله من عدة جوانب باعتباره ناتج، أو هو عبارة عن سلوك يقوم به الفرد داخل المؤسسة، وفي حقيقة الأمر هو عبارة عن تفاعل السلوك والنتائج وتحققهما معا، والذي يتحدد بإنجاز المهام، المهارات والقدرات، إدراك الدور الوظيفي.

وانطلاقاً من دراسة الحالة التي قمنا من خلالها في البحث في طبيعة الأثر الذي يسببه الاغتراب وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي بأحد أهم مؤسسات الوطن والمتمثلة في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، توصلنا لمجموعة من النتائج والتوصيات والاقتراحات، والتي سيتم ذكرها كما يلي:

#### نتائج الدراسة التطبيقية:

وتتمثل هذه النتائج هذه النتائج في ما يلي:

- تعتبر مؤسسة سونلغاز بالأغواط من أهم القطاعات الحساسة، لأنها تقدم خدمات للمجتمع بأحسن جودة، وتسهر على راحتهم، من خلال توزيع وصيانة وتركيب معدات الغاز والكهرباء، والاستماع لشكاوى زبائنها وأخذها بعين الاعتبار؛

- وجود مستوى متوسط للاغتراب الوظيفي بمؤسسة سونلغاز ويمكن تفسير ذلك على أن أفراد عينة الدراسة غير راضين نوعاً ما على توزيع الأعمال فيما بينهم، وأحياناً ما يجدون صعوبة بسبب عدم تحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم بشكل دقيق أي أنه بغض النظر على المسمى الوظيفي الذي يشغله بعض العمال إلا أنهم يشعرون بالإحباط وعدم تحقيق أي قيمة في مجال عملهم؛

- وجود درجة متوسطة لفقدان الأمن الوظيفي لعينة الدراسة فبعض العمال يشعرون بتقييد حريتهم في أداء بعض المهام الوظيفية وعدم قدرتهم على توظيف مهاراتهم في ابداع طرق جديدة تساعدهم في مجال عملهم بسبب بعض التعليمات والأوامر التي تحد من ذلك، وعدم تقدير جهوداتهم أثناء تأدية مهامهم الوظيفية، كما أن الرقابة على العاملين شبه منعدمة داخلها، إضافة أن البعض ينتابهم الخوف على مستقبلهم غير المحدد بها؛

- وجود مستوى إدراك متوسط لبعدهم الأداء الوظيفي بجميع أبعاده، ورغم ذلك يسعى العاملون لتعزيز أدائهم ومحاولة إنجاز مهامهم، رغم الصعوبات التي تواجههم، وهذا ما تم لمسها في المؤسسة أثناء الزيارة الميدانية لها؛

- تمتع نموذج الدراسة بالصدق والثبات، وصدق التقارب، وصدق التمايز، وجاءت مؤشرات الجودة في المستوى المطلوب؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر الاغتراب الوظيفي في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تمثل في بعد العزلة الاجتماعية والاغتراب عن الذات؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تمثل في بعد فقدان الاستقرار الوظيفي؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر الاغتراب الوظيفي في فقدان الأمن الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تمثل في جميع أبعاد الاغتراب الوظيفي؛
- تبين أن الاغتراب الوظيفي يمثل دورا وسيطا في رفع مستوى تأثير فقدان الأمن الوظيفي في مستوى الأداء الوظيفي، حيث أن فقدان الأمن الوظيفي يؤدي إلى رفع مستوى شعور الأفراد بالاغتراب الوظيفي الأمر الذي يؤدي إلى تراجع الأداء الوظيفي؛
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد لمحور الأداء الوظيفي تعزى لمتغير نوع عقد العمل بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لصالح فئة المرسمين؛
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد لمحور فقدان الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي. بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لصالح فئة جامعي؛
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد لمحور الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي و متغير المستوى التعليمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لصالح فئة ثانوي وأقل.

## توصيات الدراسة:

وبناء على النتائج المتحصل عليها في الجانب النظري والتطبيقي، يمكن وضع التوصيات التالية لعلها تفيد المؤسسة مستقبلا في الحد من هذه المشاكل:

- الاهتمام بالجانب النفسي للعامل، ومحاربة الاغتراب الوظيفي من خلال تشجيعه على إنجاز مهامه ومدحه وتقديم عبارات الشكر له، أي الاهتمام بالحوافز المعنوية وما لها من آثار إيجابية على الأفراد، والاهتمام بالمشاكل التي تواجههم؛

- الاهتمام بتفعيل دور الحوافز وتوفيرها بعدالة وربطها بنتائج تقييم الأداء الوظيفي، إضافة إلى وضع أسس عادلة يتم اتباعها في الترقيات، سعيا لتحقيق مستويات عالية من الأداء؛

- زيادة مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار، خاصة القرارات المتعلقة بوظائفهم ومهامهم، والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم والعمل بما حتى يشعروا أنهم ذو فائدة وأهمية داخل المؤسسة؛

- تطوير مهارات وقدرات العمال، ومنحهم الحرية في أداء مهامهم وتعزيز مسؤولياتهم لما لها من أثر إيجابي على الأداء الوظيفي، فهي تنمي روح الابداع والتميز في الأداء؛

- تنمية روح التعاون بين العمال والإيثار، وتعزيز العلاقات داخل العمل؛ من خلال الأنشطة الاجتماعية الهادفة، لما لها من انعكاسات على الأداء؛

- العدالة في المعاملة والابتعاد بقدر الإمكان عن التمييز بين العاملين لأي سبب كان خاصة في جانب تقييم الأداء، لتعزيز الثقة لديهم وانتمائهم للمؤسسة.

## أفاق الدراسة:

رغم أن هذه الدراسة قد جاءت للبحث في أثر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الأغواط بالاعتماد على مجموعة من الأبعاد لكل متغير، إلا أنها لا

تزال حقلاً مفتوحاً قابل للدراسة في عدة اتجاهات مستقبلاً، فلو يعاد إجراؤها في نفس المجتمع ونفس الظروف بأخذ أسباب الاغتراب الوظيفي سواء أسباب متعلقة بالمؤسسة أو المتعلقة بالفرد كأبعاد للدراسة قد تلقى قبول أكثر لدى عمال مؤسسة سونلغاز مع اتخاذ الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط بين الأداء الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي وادخال العدالة التنظيمية كمتغير معدل يقلل من ظاهرة الاغتراب وفقدان الأمن الوظيفي ويرفع مستوى الأداء،

كما أنه يمكن وضع مجموعة من الاقتراحات لعلها تكون مشاريع مستقبلية كالتالي:

- تأثير أسباب الاغتراب الوظيفي في الأداء الوظيفي في ظل فقدان الأمن الوظيفي دراسة حالة؛
- الإدارة الرشيقة وتأثيرها في الحد من أسباب الاغتراب الوظيفي لدى العمال (دراسة حالة)؛
- دور سلوك المواطنة والثقة التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي والحد من مخاطر الاغتراب الوظيفي (دراسة حالة)؛
- دور إدارة الاستبقاء في تقليل من مخاطر الاغتراب الوظيفي في مديرية الصيانة DML بالاغواط؛
- الدور الوسيط للإدارة بالقيم في العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي.



أولاً: المصادر

1. القرآن الكريم

ثانياً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

2. إبراهيم بن سعيد الدوسري، إبراز المعاني بالأداء القرآني، ط خاصة، دار الحضارة للنشر والتوزيع، المملكة السعودية العربية، 2013.

3. إبراهيم عبد الباري درة وزهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر، الاردن، 2008.

4. أحمد جابر حسنين علي، الإحباط الإداري (الأسباب: العلاج)، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.

5. أحمد مُجَّد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ط1، دار الحكمة للطباعة والنشر، نصر، مصر، 2018.

6. أحمد نادر أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، اطار نظري حالات عملية، ط2، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.

7. إريك فروم، الانسان المغترب، ترجمة: حسن حمادة، مكتبة دار الكلمة، القاهرة، مصر، 2004.

8. جوزيف ف. هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (pls-sem)، ط1، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2020.

9. حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2009.
10. حليم بركات، الاغتراب في الثقافة العربية (مناهات الانسان بين الحلم والواقع)، ط1، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2006.
11. خالد النعماني، الأمن في القرآن الكريم والسنة، ط1، مطبعة العتبة الحسينية المقدسة، العراق، 2015.
12. خالد منصر، تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة واغتراب الشباب، ط1، دار الكتاب الجامعي، لبنان، 2016.
13. خولة دبلة، دور التصدع الاسري المعنوي في ظهور الاغتراب النفسي لدى المراهقين، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
14. سناء جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
15. شتون كريس، تقييم الأداء الاستراتيجي أداء العاملين وإرضاء العميل، ترجمة علا أحمد صلاح، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2001.
16. صالح حبتور دعب العزيز، أصول و مبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
17. صلاح الدين أحمد الجماعي، الاغتراب النفسي الاجتماعي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.

18. طاهر محمود الكلالدة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
19. عادل مُجّد زيدان، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، المكتبة العربية، القاهرة، مصر، 2003.
20. عائشة يوسف الشميلي، برامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017.
21. عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، العراق، 2007.
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة المصرية، مصر، 2009.
23. عبد الحميد مُجّد الشاذلي، الاغتراب النفسي لدى الشباب الجامعي، ط1، مجموعة اجيال لخدمات التسويق والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
24. عبد المحسن نعساني، إدارة الاداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار الجامعة الملك سعود للنشر، الرياض، 2018.
25. عبد الناصر السيد عامر، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (ج1)، دار جامعة نايف للنش والتوزيع، الرياض، 2018.
26. عصام مُجّد منصور، مدخل إلى علم الاجتماع، دار الخليج للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
27. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.

28. فايز النجار جمعة، نظم المعلومات الإدارية MIS، ط2، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
29. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2012.
30. كمال بو الشرش ، الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
31. زهر مساعدي، نظرية الاغتراب من المنظور العربي والغربي، دار الخلدونية، الجزائر، 2013.
32. مُجّد المحمدي الماضي، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، ط6، دار النشر للجامعات، مصر، 2016.
33. مُجّد أبمن عبد اللطيف عشوش وأمل عبد الرحمن السيد وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة كلية تجارة، القاهرة، مصر، 2017.
34. مُجّد جمجوم نور هشام، سيكولوجية الإدارة، دار الشروق جدة، المملكة العربية السعودية، 1990.
35. مُجّد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، ط4، دار العبيكان للنشر. الرياض، 2015.
36. مُجّد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديد، الاسكندرية، مصر، 2003.
37. مُجّد عبد الغني حسن، الجودة في ادارة وتقييم الأداء، ط1، دار الكتب المصرية، مصر، 2016.

38. مُجَّد هاني مُجَّد، إدارة الموارد البشرية، ط2، المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
39. محمود رجب، الاغتراب "سيرة مصطلح"، ط3، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1988.
40. محمود مدحت أبو نصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
41. مدحت أبو منصور، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008.
42. مصطفى مُجَّد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس للنشر، عمان، الأردن، 2018.
43. يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، دار الوراق، الأردن، 2006.
- المعاجم والقواميس:
44. أحمد رضا، متن اللغة، المجلد الأول، دار مكتبة الحياة، بيروت، لبنان، 1985.
45. بطرس البستاني، قطر المحيط (ج1)، مكتبة لبنان، بيروت، 1869.
46. مجد الدين مُجَّد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ط8، مؤسسة الرسالة، لبنان، 2005.
47. جبران مسعود، الرائد، ط7، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1992.
48. جيل فيريول، ترجمة أنسام مُجَّد الأسعد، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ط1، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2011.

49. مسعود جبران، الرائد، ط7، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1992.

50. مُجَّد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، ب ط، مكتبة لبنان، لبنان، 1986.

### المجلات والدوريات العلمية:

51. أنس معن طاهر معروف، الأمان الوظيفي ودوره في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية – دراسة حالة في المجتمعات الأهلية –، مجلة جامعة جيهان اربيل العلمية، اصدار خاص، العدد2، 2018

52. حامد جيلاني، قياس مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد (الجلفة)، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، 2022.

53. حسن بوزدق وشكري مداس، الرأس المال البشري ودوره في تحقيق الأمن الوظيفي بمجمع صيدال، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد6، العدد1، 2021.

54. حسين عموده عبيد، تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي في الاستقرار التنظيمي – دراسة تحليلية في معمل الالبسة الجاهزة في النجف الاشرف –، مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد 26، العدد 10، 2018.

55. خالد أحمد الصرايرة، الإحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 3، 2009.

56. رانية بنت أحمد بن سعيد الزهراني، واقع الأمن الوظيفي لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2020.

57. رنا ناصر صبر، أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من المرضى والممرضات في مستشفى اليرموك التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 37، 2013.
58. سها بهجت محمد وبسام سمير الرميدي، أثر الأمان الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات السياحة المصرية (الروح المعنوية كمتغير وسيط)، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 12، العدد 1/3، 2018،
59. شفاء محمد علي ووسام ابراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 81، 2015
60. عبد الحق بركات، مستوى الاغتراب النفسي لدى عينة من الطلبة المغتربين بجامعة المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 1، 2016.
61. عبد الفتاح بو خمخم وهروم عز الدين، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة. مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، 2016.
62. عزيزة مفرح فرحان المطيري، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة كلية التربية، الجزء الثالث، العدد 128، 2016.
63. فايزة خير الله ناصر بن عبد الله وعادل خير الله ناصر بن عبد الله، ظاهرة الاغتراب الوظيفي (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها) بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، المجلد 7، العدد 37، 2020.
64. لبنى ذياب، أبعاد الاغتراب الوظيفي في ظل النظريات الأساسية، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 40، 2018.

65. لؤي مُجَّد علي، أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة ميدانية على بعض مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية؛ المجلد 09، العدد 02، 2018.
66. ليلي سرحاني، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 4، 2017.
67. محمود أحمد أبو سمرة ومُجَّد عوض شعيبات وأروى أبو مقدم، الاغتراب الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعة الفلسطينية "دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل"، مجلة اتحاد العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 34، العدد 2، فلسطين، 2014.
68. مرفت مُجَّد السعيد مرسي، أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل - دراسة ميدانية -، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 10، العدد 2، 2014.
69. منصور بن زاهي وتاوريريت نور الدين، الاغتراب الوظيفي كشكل من اشكال المعاناة في العمل، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، 2012.
70. ياسر فتحي الهنداوي المهدي وآخرون، الأمن الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في سلطنة عمان: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، العدد 14، 2019.
- الرسائل والأطروحات الجامعية:**
71. إيمان جبريل جبريل، الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.

72. خالد الحواس، المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديرية المدارس الابتدائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مُجَّد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
73. مُجَّد مؤزر رمضان مُجَّد الحنجوري، أثر الأمان الوظيفي على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مستشفيات وزارة الصحة - محافظة غز، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة، 2018.
74. منصور بن زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية الانجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات (دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
75. ميساء جمال مُجَّد عواده، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء الموظفين في المجلس التشريعي الفلسطيني في مدينة رام الله، جامعة القدس، رسالة ماجستير علوم تنمية اقتصادية، جامعة القدس، فلسطين، 2010.

### ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

#### Books:

76. Geyer, R. Felix. Individual Alienation and Information Processing: A Systems Theoretical Conceptualization. Theories of Alienation, 1976.
77. Herman Aguinis, Performance management, Ed3, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2013.
78. JASON A. COLQUITT et al, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, Ed3, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2013.
79. Jean Marie peretti, gestion des ressources humaines, 13Ed, vuibert, paris, 2006.

**80.**John R. Schermerhorn, Jr et al, Organizational Behavior, Ed11, John Wiley & Sons, Inc, 2010.

**81.**Joseph F Hair. Jr et all, A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), ed2, SAGE Publications Ltd, Los Angeles, 2017.

**82.**Joseph F. Hair. Jr et all, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R, A Workbook, Spriger (open Access), Switzerland, 2021.

**83.**Magnus Sverke et all, Job insecurity A literature review, National Institute for Working Life and authors, Printed at Elanders Gotab, 2006.

**84.**Mary Uhl-Bien ET al, Organizational Behavior, ED13, Printed in the United States of America, 2014.

**85.** MICHAEL A. HITT et all, organizational Behavior, ed3, John Wiley & Sons, Inc. United States, 2011.

**86.**Motowidlo, S J. and H J. Kell. Job performance. In N. W. Schmitt & S. Highhouse (Eds.), Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology (Vol. 12, pp. 82–103). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc, 2013.

**87.**ROBERT L. MATHIS, JOHN H. JACKSON, Human Resource Management, Ed12, Library of Congress Control, United States of America, 2008.

**88.**Stephen P Robbins & Timothy A Judge, Organizational Behavior, Ed15, Prentice Hall Inc, New jersey, U.S.A, 2013.

### **Periodicals :**

**89.**Adewale, A. Adekiya, perceived job insecurity: its individual, organisational and societal effects, European Scientific Journal December, Vol.1, 2015.

**90.**Arik Prasetya, Analysis of factors that influence employee performance (Study on Permanent Employees in Operational Section of PT WIMCycle Indonesia - Surabaya), Jurnal Profit, Volume 12, No 1, 2018.

91.Hox .J.J & Bechger T.M, An Introduction to Structural Equation Modeling, Family Science Review, voi 11, 1999.

92.Jandaghi, G., Mokhles, A., & Bahrami, H, The impact of job security on employees' commitment and job satisfaction in Qom municipalities, African Journal of Business Management, 5(16), 2011.

93.John P. Campbell and Brenton M. Wiernik, The Modeling and Assessment of Work Performance, Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior, Volume 2, 2015

94.Jörg Hensele et all , A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 2015.

95.Joseph A. Gliem and Rosemary R. Gliem, Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales, Presented of the Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, The Ohio State University, Columbus, OH, October 8-10, 2003.

96. Mariano Alves, Alienation in organizations implications for educational administration, arquipélago. Ciências Sociais, n2, 1987

97. Mosaybian, N., & Jafari, M, THE STUDY OF RELATIONSHIP BETWEEN JOB SECURITY AND. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 6(8), 2017.

98.Seeman .M., Alienation: Psychosociological Tradition, regulation. Psychosomatic Medicine,1996.

99.Tablan, Ferdinand, Human Alienation and Fulfillment in Work: Insights from the Catholic Social Teachings, Journal of Religion and Business, vol 3, iss1, 2013.

100. Vicente Prado-Gascó et all, Job Insecurity in Nursing: A Bibliometric Analysis, International Journal of Environmental Research and Public Health, vol18, 202.

**Thesis :**

101. Caroline Blackmore, JOB INSECURITY AND ITS ANTECEDENTS, A dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the Degree of Master of Science in Applied Psychology, At the University of Canterbury, 2011.

المواقع الإلكترونية:

102. فريد أمعضشو، الاغتراب في الشعر الإسلامي المعاصر، ط1، شبكة الألوكة للنشر

الإلكتروني، 2015. موجود على الموقع:

[https://www.alukah.net/literature\\_language/0/89575](https://www.alukah.net/literature_language/0/89575)

103. وليام العوطة، مفهوم الاغتراب في الماركسية، موجود على الموقع:

<https://www.academia.edu/38427905>

104. Marko Sarstedt et al, Partial Least Squares Structural Equation Modeling, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/353452600>, All content following this page was uploaded by Marko Sarstedt on 10/02/2021.

105. Pieter Lawrence ,Dimensions of Alienation, Socialist Standard ,1978, <https://www.marxists.org/archive/lawrence/1978/alienation.htm>12:30 ,2021/10/11.

106. Pieter Lawrence ,Dimensions of Alienation, Socialist Standard ,1978, <https://www.marxists.org/archive/lawrence/1978/alienation.htm>12:30 ,2021/10/.

قائمة الطلاب

الملحق رقم (01): الاستبيان الاولي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

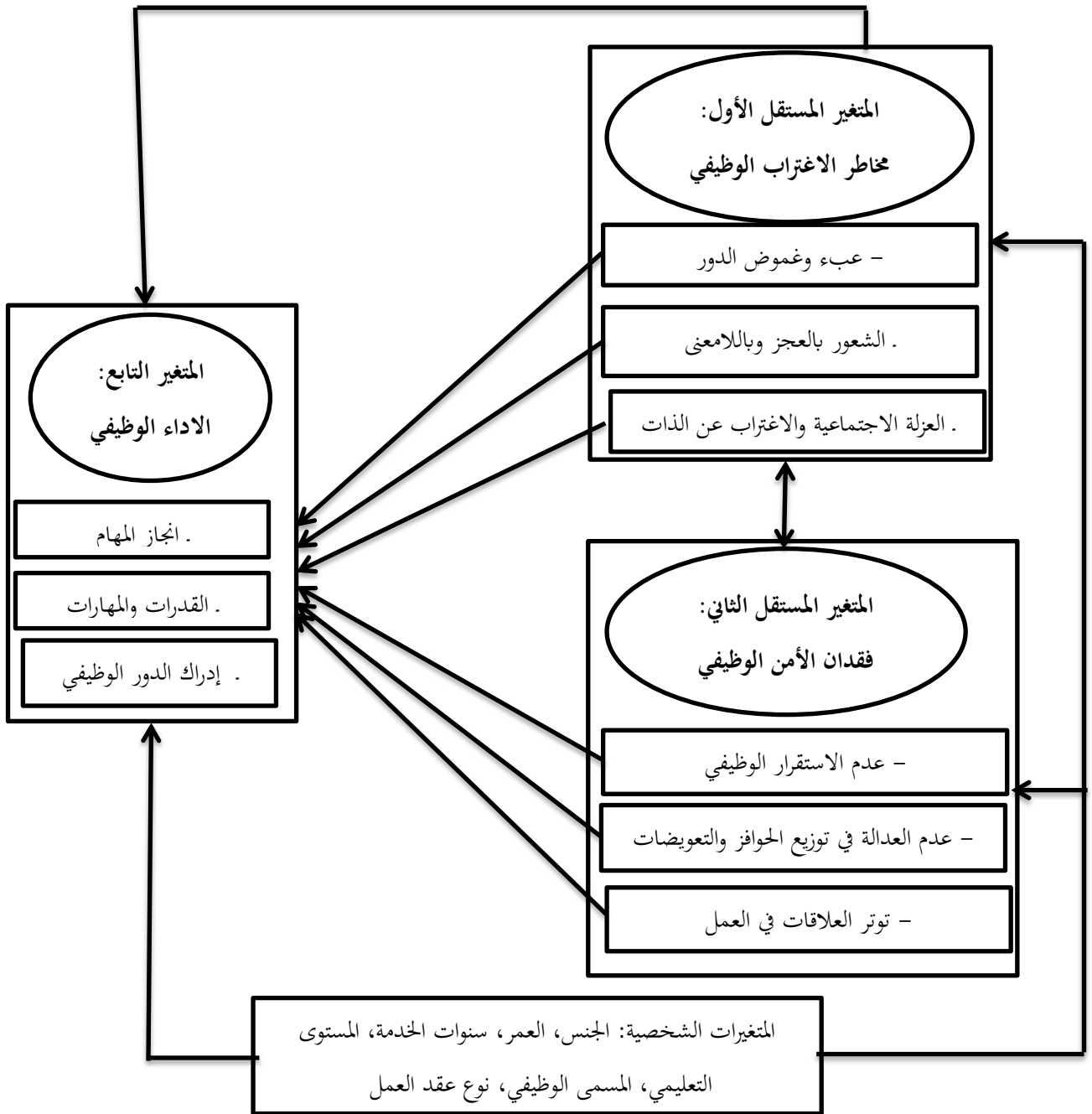
استبيان تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة في مديرية سونلغاز الاغواط

الدكتور (ة) الفاضل (ة): ..... الدرجة العلمي ..  
التخصص: ..... الجامعة الأصلية.....

يطيب لي أن أضع بين أيديكم استبانة تتعلق بتأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين، من أجل تحكيمها والاستفادة من خبرتكم العلمية والعملية، لذا أرجوا تفضلكم بقراءتها وإبداء الرأي بمدى مناسبتها لموضوع الدراسة.

نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

## قائمة الملاحق

### المعلومات الشخصية:

الجنس	
	ذكر
	أنثى
السن	
	أقل من 30 سنة
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
	من 40 إلى أقل من 50 سنة
	50 سنة فأكثر
الحالة العائلية	
	متزوج (ة)
	اعزب
	مطلق (ة)
	أرمل (ة)
سنوات الخدمة	
	أقل من 5 سنوات
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
	10 سنوات فأكثر
المستوى العلمي	
	ثانوي وأقل
	جامعي
	دراسات عليا
أخرى اذكرها: .....	
المسمى الوظيفي	
	إطار سامي
	إطار
	عون تحكم
	عون تنفيذ
نوع عقد العمل	

## قائمة الملاحق

مرسم	
عقد عمل مفتوح	
عقد عمل مؤقت (محدود المدة)	

**المتغير المستقل الأول: الاغتراب الوظيفي:** الحالة التي يشعر بها الفرد أنه مغترب عن ذاته وعن المؤسسة ولا ينتمي لها وفقدان الثقة بها، فيشعر بالعجز في أداء مهامه ويفضل العزلة والابتعاد عن الموجودين بالعمل، سواء لأسباب تتعلق به أو بالمؤسسة

الرقم	العبارة	مدى وضوحها			مدى أهميتها		التعديلات المقترحة
		واضحة	تعديل	تحذف	هامية	غير هامة	
عجز وغموض الدور الوظيفي: يظهر عبء الدور عند قيام الفرد بعمل لا يرغب فيه، أو خارج عن إرادته، أو عندما يطلب منه القيام بأعمال غير متجانسة يأخذ شكلين أكبر من طاقة وامكانيات الفرد الجسدية والذهنية والنفسية، أو أقل من امكانياته فيحدث فراغا ومللا وبالتالي ضغطا عليه، أما غموض الدور فهو نقص معرفة الفرد بالواجبات والالتزامات المطلوبة منه، لكي يقوم بأداء عمله							
01	في بعض الأحيان يصعب علي التعامل مع البرامج المثبة في الحاسوب						
02	أرى أنه لا توجد مساواة في توزيع الاعمال والفرص بيني وبين زملائي في العمل						
03	أعاني من قلة المعلومات الخاصة بأداء مهامي						
04	أعتقد أن مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة بدقة						
05	وقت العمل اليومي غير كافي لأداء كل ما هو مطلوب مني						
06	أعتبر أن الاعمال المطلوبة مني صعبة ومعقدة أحيانا						
07	افتقر لمعرفة استعمال بعض الآلات لقلة العروض التكوينية من طرف مؤسستي						
الشعور بالعجز واللامعنى							
الشعور بالعجز ويعني فقدان الموظف السيطرة على سير العمل في مكان عمله بالمنظمة، والشعور باللامعنى يقصد به شعور الفرد بعدم امتلاك موجهها ومرشدا لسلوكه، وعدم فهمه للأمور التنظيمية، وعدم استطاعته توقع سيرها مستقبلا أو مما هي عليه في الوقت الحالي							

## قائمة الملاحق

						أحياناً أواجه صعوبة في إيجاد حلول لبعض المشكلات التي تعترضني في عملي	08
						أحياناً لا أتمتع بالحرية الكافية في أداء مهامى اليومية	09
						أشعر أنني لم أحقق شيئاً ذو قيمة في مجال عملي	10
						أشعر أن عمالى ليست جديرة بالاهتمام في المؤسسة	11
						أحياناً يتم اخفاء ما يجري في القسم الذي انتمى اليه	12
<p>العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات</p> <p>العزلة الاجتماعية ويقصد بها انعزال العامل عن المنظمة فيشعر انها لا تقدم له الدعم والمساندة ولا تراعى اسهاماته في العمل، وانعزله عن زملائه بالعمل وأنه غير مرغوب به من قبلهم، ولا يحظى بالقبول الاجتماعي في مكان العمل، أما الاعتراب عن الذات فهو اغتراب الفرد عن نفسه ومشاعره وزملائه وعمله، فإذا اغترب عن العمل نتيجة الاعتراب الذاتي، يغدو بلاروح، ويشعر أن وظيفته لا تحقق ذاته</p>							
						غالباً لا أشارك في الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة	13
						ارغب في إغلاق مكنتي في بعض الاوقات والاختلاء بنفسى	14
						ينتابنى شعور بالتوتر بمجرد تواجدى بالمؤسسة	15
						أرى أن ما حققته من نجاح في وظيفتى لم يشبع الحد الأدنى من طموحاتى وتحقيق ذاتى	16
						أشعر بالفراغ النفسى أثناء عملى بالمؤسسة	17

## قائمة الملاحق

المتغير المستقل الثاني: فقدان الأمن الوظيفي: شعور الموظف بالخوف والتهديد من فقدان وظيفته أو التوتر وعدم الراحة والقلق حول مستقبله الوظيفي بالمنظمة.

الرقم	العبارة	مدى وضوحها			مدى أهميتها		التعديلات المقترحة
		واضحة	تعديل	تحذف	هامية	غير هامة	
عدم الاستقرار الوظيفي: كلما شعر الموظف بعدم الاستقلالية وأنه مقيد أثناء مزاوله مهامه الوظيفية وكانت قوة الثقة بينه وبين الادارة متزعزعة، زاد لديه شعور عدم الاستقرار والخوف من فقدان وظيفته							
18	أشعر بأني عضو غير فعال بالمؤسسة						
19	أشغل وظيفة غير مهمة في المؤسسة						
20	كثيرا ما لا يقدر الجهد الذي ابذله أثناء تأدية وظيفتي.						
21	مستقبلي غير واضح وغير محدد في هذه المؤسسة						
22	أرى أن الرقابة والمتابعة المستمرة للعاملين غير فاعلة						
عدم العدالة في توزيع الحوافز والتعويضات: وهي شعور الموظف بعدم العدالة في توزيع المزايا المعنوية أو المادية بينه وبين زملائه على الاعمال التي يقوم بها والجهد الذي يبذله، وأن الاجر الذي يتلقاه غير كاف الامر الذي يستدعي منه البحث عن عمل اضافي							
23	لا شعر بعدم الرضا عن الراتب الذي اتقاضه لقاء عملي						
24	الحوافز المادية التي اتلقاها غير مجزية						
25	غالبا لا يتم مدحي مقابل الاعمال الاضافية التي اقوم بها						
26	أحتاج إلى عمل آخر لأزيد من راتي						
27	وظيفتي في المؤسسة لا تمنحني وضعاً اجتماعياً لائقاً						
توتر العلاقات في العمل: ويقصد بها توتر العلاقات (علاقة العمل، وعلاقة الصداقة والزمالة) بين العاملين داخل المنظمة وحتى بينهم وبين المسؤول المباشر، وانعدام الثقة فيما بينهم.							
28	غالبا ما يطبق المدير أفكاره في العمل دون مناقشتها معنا						
29	علاقتي برئيسي لا يسودها التقدير والاحترام أحيانا.						
30	مديري المباشر يوجه النقد لشخصي أمام						



## قائمة الملاحق

					استخدم التقنيات الحديثة في أداء عملي	41
					تتوفر لدي المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي اقوم بها	42
					أمتلك مهارة القيام بأكثر من عمل في آن واحد	43
					التحق بالدورات التدريبية التي تزيد من مهاراتي الوظيفية	44
					لدي القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل	45
ادراك الدور الوظيفي: ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن طريقة ممارسة دوره في المنظمة، فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته وقدراته وإدراكه لدوره						
					ادرك أهمية الأوامر والتعليمات الصادرة من رئيسي في ما يخص العمل وأحرص على تنفيذها	46
					اشعر بأهمية تنمية الرقابة الذاتية لما أكلف به من أعمال	47
					اسعى إلى توفير متطلبات الترقية لأحصل عليها في وقتها المحددة	48
					أدرك مدى أهمية الاتصال مع الزملاء والرؤساء في سبيل إنجاز المهام وواجبات العمل	49
					اقدر قيمة ترتيب الأعمال اليومية حسب الأهمية والاولوية	50



الاسم واللقب	الجامعة
بشير عبد العالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الاغواط - الجزائر
عائشة شتاتحة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الاغواط - الجزائر
خنيش يوسف	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الاغواط - الجزائر
نعيجات عبد الحميد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الاغواط - الجزائر
مُحَمَّد بداوي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الاغواط - الجزائر
عمر الشريف	حمة لخضر، جامعة باتنة 1
أحمد مُحَمَّد مخلوف	كلية الاقتصاد قسم محاسبة جامعة البلقاء/كلية حطين بالأردن
معن حسين منصور	جامعة الزرقاء بالأردن
مُحَمَّد الطائي	جامعة الزرقاء -الأردن-
مروان مُحَمَّد العرابي	جامعة العلوم الاسلامية العالمية بالأردن
خالد عطية	الجامعة العربية الامريكية - فلسطين -
صدفة الطاهر مُحَمَّد	جامعة الازهر - مصر -

الملحق رقم (03): الاستبيان في شكله النهائي

جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أخي (أختي) الموظف (ة) الكريم (ة):  
نحن بصدد اعداد بحث بعنوان:

تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالاغواط DML

تتمنى تعاونكم معنا في هذا البحث وملاً هذه الاستمارة وذلك بقراءة كل العبارات بدقة ثم ابداء رأيكم بوضع علامة (X) في مكانها المناسب بالنسبة إليكم ونرجو منكم عدم ترك أي عبارة دون جواب حتى يتسنى لنا الوصول إلى نتائج دقيقة ، كما نحيطكم علماً أن الإجابات الواردة في هذه الاستمارة ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكر تعاونكم مسبقاً.

## قائمة الملاحق

### المعلومات الشخصية:

الجنس	
ذكر	
أنثى	
السن	
أقل من 30 سنة	
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
من 40 إلى أقل من 50 سنة	
50 سنة فأكثر	
سنوات الخدمة	
أقل من 5 سنوات	
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
10 سنوات فأكثر	
المستوى العلمي	
ثانوي وأقل	
جامعي	
دراسات عليا	
أخرى اذكرها: .....	
المسمى الوظيفي	
إطار سامي	
عون تحكم	
عون تنفيذ	
أخرى أذكرها: .....	
نوع عقد العمل	
مرسم	
عقد عمل مفتوح (CDI)	
عقد عمل مؤقت (محدود المدة) CDD	

## قائمة الملاحق

الاغتراب الوظيفي: الحالة التي يشعر بها الفرد أنه مغترب عن ذاته وعن المؤسسة ولا ينتمي لها وفقدان الثقة بها، فيشعر بالعجز في أداء مهامه ويفضل العزلة والابتعاد عن الموجودين بالعمل، سواء لأسباب تتعلق به أو بالمؤسسة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يصعب علي التعامل مع البرامج المثبة في الحاسوب					
02	أرى أنه لا توجد مساواة في توزيع الاعمال والفرص بيني وبين زملائي في العمل					
03	أعاني من قلة المعلومات الخاصة بأداء مهامي					
04	أعتقد أن مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة بدقة					
05	وقت العمل اليومي غير كاف لأداء كل ما هو مطلوب مني					
06	أعتبر أن الاعمال المطلوبة مني صعبة ومعقدة أحيانا					
07	افتقر لمعرفة استعمال بعض الآلات لقللة العروض التكوينية من طرف مؤسستي					
08	أواجه صعوبة في إيجاد حلول لبعض المشكلات التي تعترضني في العمل					
09	لا أتمتع بالحرية الكافية في أداء مهامي اليومية					
10	أشعر أنني لم أحقق شيئا ذو قيمة في مجال عملي					
11	أشعر أن اعمالي ليست جديرة بالاهتمام في المؤسسة					
12	يتم اخفاء ما يجري في القسم الذي انتمي اليه					
13	لا أشارك في الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة					
14	ارغب في إغلاق مكثي في بعض الاوقات والاختلاء بنفسني					
15	ينتابني شعور بالتوتر بمجرد تواجدي بالمؤسسة					
16	أرى أن ما حققته من نجاح في وظيفتي لم يشبع الحد الأدنى من طموحاتي وتحقيق ذاتي					
17	أشعر بالفراغ النفسي أثناء عملي بالمؤسسة					

## قائمة الملاحق

فقدان الأمان الوظيفي: شعور الموظف بالخوف والتهديد من فقدان وظيفته أو التوتر وعدم الراحة والقلق حول مستقبله الوظيفي بالمنظمة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق بشدة	غير موافق
18	أشعر بأني عضو غير فعال بالمؤسسة					
19	أشغل وظيفة غير مهمة في المؤسسة					
20	لا يتم تقدير الجهد الذي ابذله أثناء تأدية وظيفتي.					
21	مستقبلي غير واضح وغير محدد في هذه المؤسسة					
22	أرى أن الرقابة والمتابعة المستمرة للعاملين منعدمة					
23	أنا غير راض عن الأجر الذي أتقاضاه لقاء عملي					
24	الحوافز المادية التي اتلقاها غير مجزية					
25	لا يتم مدحي مقابل الاعمال الاضافية التي اقوم بها					
26	أحتاج إلى عمل آخر لأزيد من راتي					
27	وظيفتي في المؤسسة لا تمنحني وضعاً اجتماعياً لائق					
28	يطبق المدير أفكاره في العمل دون مناقشتها معنا					
29	علاقتي برئيسي لا يسودها التقدير والاحترام.					
30	مديري المباشر يوجه النقد لشخصي أمام زملاء العمل					
31	أفتقد مهارة التواصل مع بعض زملائي بالعمل					
32	أرى أن بيئة العمل في المؤسسة يشوبها نوع من					

## قائمة الملاحق

الاداء الوظيفي: كل جهد يبذله العامل أثناء اداء مهامه الوظيفية في وقتها المحدد، واستغلال قدراته ومهاراته في انجاز المهام الموكلة

إليه في المنظمة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
33	أتلقي عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجاز واجباتي ما يدفعني إلى الارتقاء في أداء وظيفتي					
34	أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد					
35	أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية					
36	أسعى دائما للتميز في أداء مهام العمل التي أقوم بها مقارنة بزملائي					
37	أحرص على تنظيم مهام وواجبات وظيفتي					
38	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء التي قد أقع فيها					
39	استخدم التقنيات الحديثة في أداء عملي					
40	تتوفر لدي المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها					
41	أمتلك مهارة القيام بأكثر من عمل في آن واحد					
42	التحق بالدورات التدريبية التي تزيد من مهاراتي الوظيفية					
43	ادرك أهمية الأوامر والتعليمات الصادرة من رئيسي فيما يخص العمل وأحرص على تنفيذها					
45	اشعر بأهمية تنمية الرقابة الذاتية لما أكلف به من أعمال					
46	اسعى إلى توفير متطلبات الترقية لأحصل عليها في وقتها المحددة					
47	اقدر قيمة ترتيب الأعمال اليومية حسب الأهمية والاولوية					



الملحق رقم (04): توزيع عينة الدراسة.

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	358	93,7	93,7	93,7
	أنثى	24	6,3	6,3	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	23	6,0	6,0	6,0
	سنة 40 من أقل إلى سنة 30 من	176	46,1	46,1	52,1
	سنة 50 من أقل إلى سنة 40 من	155	40,6	40,6	92,7
	فأكثر سنة 50	28	7,3	7,3	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

سنوات الخدمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	44	11,5	11,5	11,5
	سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من	125	32,7	32,7	44,2
	فأكثر سنوات 10	213	55,8	55,8	100,0
	Total	382	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	وأقل ثانوي	121	31,7	31,7	31,7

جامعي	223	58,4	58,4	90,1
عليا دراسات	37	9,7	9,7	99,7
أذكرها أخرى	1	,3	,3	100,0
Total	382	100,0	100,0	

### المسمى الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé سامي إطار	124	32,5	32,5	32,5
تحكم عون	140	36,6	36,6	69,1
تنفيذ عون	115	30,1	30,1	99,2
أذكرها أخرى	3	,8	,8	100,0
Total	382	100,0	100,0	

### نوع العقد العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé مرسم	328	85,9	85,9	85,9
مفتوح عمل عقد CDI	53	13,9	13,9	99,7
مؤقت عمل عقد CDD	1	,3	,3	100,0
Total	382	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): استجابات عينة الدراسة للمحاور

استجابات عينة الدراسة للمحور الاغتراب الوظيفي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المثبة البرامج مع التعامل علي يصعب الحاسوب في	382	1	5	2,48	1,059
توزيع في مساواة توجد لا أنه أرى في زملائي وبين بيني والفرص الاعمال العمل	382	1	5	2,87	1,177
بأداء الخاصة المعلومات قلة من أعاني مهامى	382	1	5	2,59	1,046
غير وصلاحياتي مسؤولياتي أن أعتقد بدقة محددة	382	1	5	2,81	1,151
ما كل لأداء كاف غير اليومي العمل وقت مني مطلوب هو	382	1	5	2,47	1,034
صعبة مني المطلوبة الاعمال أن أعتبر أحيانا ومعقدة	382	1	5	2,53	1,000
لقلة الآلات بعض استعمال لمعرفة افتقر مؤسستي طرف من التكوينية العروض	382	1	5	2,85	1,150
لبعض حلولاً إيجاد في صعوبة أواجه العمل في تعترضني التي المشكلات	382	1	5	2,62	,959
مهامي أداء في الكافية بالحرية أتمتع لا اليومية	382	1	5	2,61	1,074
في قيمة ذو شيئاً أحقق لم أنني أشعر عملي مجال	382	1	5	2,49	1,119
بالاهتمام جديرة ليست اعمالي أن أشعر المؤسسة في	382	1	5	2,40	1,089
انتمى الذي القسم في يجري ما اخفاء يتم اليه	382	1	5	2,60	1,209
الاجتماعية الأنشطة في أشارك لا للمؤسسة	382	1	5	3,20	1,210
بعض في مكتبي إغلاق في ارغب بنفسى والاختلاء الاوقات	382	1	5	2,74	1,202
تواجدي بمجرد بالتوتر شعور يتتابنى بالمؤسسة	382	1	5	2,48	1,091
لم وظيفتي في نجاح من حققته ما أن أرى وتحقق طموحاتي من الأدنى الحد يشبع ذاتي	382	1	5	3,19	1,232

عملي أثناء النفسي بالفراغ أشعر بالمؤسسة	382	1	5	2,54	1,088
x1	382	1,00	4,83	2,6261	,73205
x2	382	1,00	4,83	2,5942	,76761
x3	382	1,00	5,00	2,8293	,87303
N valide (liste)	382				

### استجابات عينة الدراسة للمحور فقدان الأمن الوظيفي

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بالمؤسسة فعال غير عضو بأني أشعر	382	1	5	2,40	1,129
المؤسسة في مهمة غير وظيفة أشغل	382	1	5	2,22	1,074
تأدية أثناء ابذله الذي الجهد تقدير يتم لا وظيفتي.	382	1	5	2,87	1,236
هذه في محدد وغير واضح غير مستقبلي المؤسسة	382	1	5	2,73	1,236
المستمرة والمتابعة الرقابة أن أرى منعدمة للعاملين	382	1	5	2,88	1,148
أنقاضه الذي الأجر عن راض غير أنا عملي لقاء	382	1	5	2,71	1,199
مجزية غير اتلقاها التي المادية الحوافز	382	1	5	3,04	1,246
التي الاضافية الاعمال مقابل مدحي يتم لا بها أقوم	382	1	5	3,00	1,195
راتبي من لأزيد آخر عمل إلى أحتاج	382	1	5	2,93	1,225
وضعا تمنحني لا المؤسسة في وظيفتي لائق اجتماعيا	382	1	5	2,76	1,155
دون العمل في أفكاره المدير يطبق معنا مناقشتها	382	1	5	2,82	1,143
التقدير يسودها لا برئيسي علاقتي والاحترام	382	1	5	2,15	1,047
أمام لشخصي النقد يوجه المباشر مديري العمل زملاء	382	1	5	2,28	1,096
زملائي بعض مع التواصل مهارة أفقتد بالعمل	382	1	5	2,22	,990
يشوبها المؤسسة في العمل بيئة أن أرى الصراع من نوع	382	1	5	2,80	1,198
y1	382	1,00	5,00	2,6194	,90617
y2	382	1,00	5,00	2,8895	,99249
y3	382	1,00	4,80	2,4545	,78246

N valide (liste)	382				
------------------	-----	--	--	--	--

## استجابات عينة الدراسة للمحور الأداء الوظيفي

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجاز واجباتي ما يدفعني إلى الارتقاء في أداء وظيفتي	382	1	5	3,18	1,119
أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد	382	1	5	3,65	,870
أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية	382	1	5	3,80	,849
أسعى دائما للتميز في أداء مهام العمل التي أقوم بها مقارنة بزملائي	382	1	5	3,54	,992
أحرص على تنظيم مهام وواجبات وظيفتي	382	2	5	3,95	,823
لدي القدرة على تصحيح الأخطاء التي قد أقع فيها	382	1	5	3,87	,817
استخدم التقنيات الحديثة في أداء عملي	382	1	5	3,53	,979
تتوفر لدي المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها	382	1	5	3,68	,968
أمتلك مهارة القيام بأكثر من عمل في آن واحد	382	1	5	3,45	1,012
التحق بالدورات التدريبية التي تزيد من مهاراتي الوظيفية	382	1	5	3,18	1,197
ادرك أهمية الأوامر والتعليمات الصادرة من رئيسي فيما يخص العمل وأحرص على تنفيذها	382	1	5	3,82	,960
أشعر بأهمية تنمية الرقابة الذاتية لما أكلف به من أعمال	382	1	5	3,83	,880
أسعى إلى توفير متطلبات الترقية لأحصل عليها في وقتها المحددة	382	1	5	3,58	1,024
أقدر قيمة ترتيب الأعمال اليومية حسب الأهمية والأولوية	382	1	5	3,77	,951
t1	382	1,80	5,00	3,6251	,66624
t2	382	1,60	5,00	3,5408	,65892
t3	382	1,75	5,00	3,7507	,77813
N valide (liste)	382				

الملحق رقم (06): اختبار ثبات أداة الدراسة.  
الثبات:

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	382	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	382	100,0

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

الصدق:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	14

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	15

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	17

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	46

معاملات الارتباط الجزئية بين المحاور ومتغيراتها الفرعية:  
الاغتراب الوظيفي:

Corrélations

		A3	A2	A1	A
A1	Corrélation de Pearson	1	,775**	,580**	,881**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	382	382	382	382
A2	Corrélation de Pearson	,775**	1	,717**	,935**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	382	382	382	382
A3	Corrélation de Pearson	,580**	,717**	1	,857**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	382	382	382	382
A	Corrélation de Pearson	,881**	,935**	,857**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	382	382	382	382

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

فقدان الأمن الوظيفي:

I: فقدان الأمن الوظيفي، I1: فقدان الاستقرار الوظيفي، I2: عدم عدالة توزيع الحوافز  
والتعويضات، I3: توتر علاقات العمل

Corrélations

		I1	I2	I3	I
I1	Corrélation de Pearson	1	,662**	,720**	,893**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	382	382	382	382
I2	Corrélation de Pearson	,662**	1	,673**	,890**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	382	382	382	382
I3	Corrélation de Pearson	,720**	,673**	1	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	382	382	382	382
I	Corrélation de Pearson	,893**	,890**	,883**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	382	382	382	382

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الأداء الوظيفي:

**P**: الأداء الوظيفي ، **P1**: إنجاز المهام، **P2**: المهارات والقدرات، **P3**: إدراك الدور الوظيفي

Corrélations

		P3	P2	P1	P
P1	Corrélation de Pearson	1	,542**	,565**	,832**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	382	382	382	382
P2	Corrélation de Pearson	,542**	1	,636**	,857**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	382	382	382	382
P3	Corrélation de Pearson	,565**	,636**	1	,858**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	382	382	382	382
P	Corrélation de Pearson	,832**	,857**	,858**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	382	382	382	382

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط بين محاور الدراسة والمحور الاجمالي:

**A**: الاغتراب الوظيفي، **I**: فقدان الأمن الوظيفي، **P**: الأداء الوظيفي، **Z**: الاجمالي

Corrélations

		A	I	P	Z
A	Corrélation de Pearson	1	,803**	-,228**	,868**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	382	382	382	382
I	Corrélation de Pearson	,803**	1	-,127*	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000		,013	,000
	N	382	382	382	382
P	Corrélation de Pearson	-,228**	-,127*	1	,178**
	Sig. (bilatérale)	,000	,013		,000
	N	382	382	382	382
z	Corrélation de Pearson	,868**	,905**	,178**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	382	382	382	382

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (07): صدق التقارب

تقييم أدلة صدق التقارب والاتساق الداخلي لنتائج الدراسة الميدانية

قيم معامل التثبع ( Factor Loading )

التثبعات الخارجية	القيم
عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات -> Q25	0.821
فقدان الأمن الوظيفي -> Q25	0.813
عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات -> Q26	0.798
فقدان الأمن الوظيفي -> Q26	0.726
فقدان الأمن الوظيفي -> Q27	0.763
عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات -> Q27	0.812
تدور علاقات العمل -> Q29	0.834
فقدان الأمن الوظيفي -> Q29	0.636
مخوض وعناء الدؤر الوظيفي -> Q3	0.797
الاضطراب الوظيفي -> Q5	0.663
فقدان الأمن الوظيفي -> Q30	0.659
تدور علاقات العمل -> Q30	0.865
فقدان الأمن الوظيفي -> Q31	0.602
تدور علاقات العمل -> Q31	0.763
الأداء الوظيفي -> Q34	0.696
الإنجاز المهام -> Q34	0.831
الأداء الوظيفي -> Q35	0.745
الإنجاز المهام -> Q35	0.874
الإنجاز المهام -> Q37	0.817
الأداء الوظيفي -> Q37	0.754
المهارات والمهارات -> Q38	0.847
الأداء الوظيفي -> Q38	0.761
المهارات والمهارات -> Q39	0.732
الأداء الوظيفي -> Q39	0.576
الاضطراب الوظيفي -> Q4	0.774
مخوض وعناء الدؤر الوظيفي -> Q4	0.894
الأداء الوظيفي -> Q40	0.728
المهارات والمهارات -> Q40	0.833

التثبعات الخارجية	القيم
الشعور بالبعجز واللامضى -> Q10	0.786
الاضطراب الوظيفي -> Q10	0.716
الاضطراب الوظيفي -> Q11	0.772
الشعور بالبعجز واللامضى -> Q11	0.859
الاضطراب الوظيفي -> Q12	0.748
الشعور بالبعجز واللامضى -> Q12	0.822
الاضطراب الوظيفي -> Q14	0.660
العزلة الاجتماعية والاضطراب عن الذات -> Q14	0.765
الاضطراب الوظيفي -> Q15	0.731
العزلة الاجتماعية والاضطراب عن الذات -> Q15	0.847
الاضطراب الوظيفي -> Q16	0.636
العزلة الاجتماعية والاضطراب عن الذات -> Q16	0.738
العزلة الاجتماعية والاضطراب عن الذات -> Q17	0.836
الاضطراب الوظيفي -> Q17	0.773
فقدان الاستقرار الوظيفي -> Q18	0.708
فقدان الأمن الوظيفي -> Q18	0.616
الاضطراب الوظيفي -> Q2	0.698
مخوض وعناء الدؤر الوظيفي -> Q2	0.824
فقدان الأمن الوظيفي -> Q20	0.763
فقدان الاستقرار الوظيفي -> Q20	0.857
فقدان الأمن الوظيفي -> Q21	0.747
فقدان الاستقرار الوظيفي -> Q21	0.867
فقدان الاستقرار الوظيفي -> Q22	0.785
فقدان الأمن الوظيفي -> Q22	0.726
عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات -> Q23	0.832
فقدان الأمن الوظيفي -> Q23	0.713
عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات -> Q24	0.856
فقدان الأمن الوظيفي -> Q24	0.743

الأداء الوظيفي -> Q43	0.745
الدرك لدور الوظيفي -> Q43	0.887
الدرك لدور الوظيفي -> Q44	0.883
الأداء الوظيفي -> Q44	0.737
الدرك لدور الوظيفي -> Q46	0.811
الأداء الوظيفي -> Q46	0.707
الاضطراب الوظيفي -> Q9	0.723
الشعور بالبعجز واللامضى -> Q9	0.744

قيم ( ألفا كرونباخ، الموثوقية المركبة، متوسط التباين)

	معامل ألفا كرونباخ	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
ادراك الدور الوظيفي	0.824	0.826	0.896	0.741
الأداء الوظيفي	0.882	0.885	0.905	0.516
الاعتراض الوظيفي	0.906	0.908	0.922	0.518
الشعور بالعجز واللامعنى	0.816	0.818	0.879	0.646
العزلة الاجتماعية والاعتراض عن الذات	0.809	0.816	0.875	0.637
القدرات والمهارات	0.730	0.746	0.847	0.649
اتجاز المهام	0.793	0.794	0.879	0.707
توتر علاقات العمل	0.758	0.761	0.861	0.675
عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات	0.882	0.883	0.914	0.679
شموس وتعبء الضرر الوظيفي	0.789	0.796	0.877	0.704
فقدان الاستقرار الوظيفي	0.818	0.827	0.881	0.650
فقدان الامن الوظيفي	0.910	0.913	0.924	0.507

الملحق رقم (08): صدق التمايز (Discriminant Validity)

التباين بين الأسئلة (cross loading)

Cross Loadings

	ادراك الدور الوظيفي	الأداء الوظيفي	الاعتراب الوظيفي	الشعور بالعجز واللامعنى	العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات	القدرات والمهارات	انجاز المهام	توتر علاقات العمل	عدم عدالة توزيع الخوافز والتعويضات	غموض وعبء الدزر الوظيفي	فقدان الاستقرار الوظيفي	فقدان الامن الوظيفي
Q10	-0.204	- 0.232	0.716	0.786	0.568	- 0.222	-0.174	0.462	0.427	0.523	0.499	0.528
Q10	-0.204	- 0.232	0.716	0.786	0.568	- 0.222	-0.174	0.462	0.427	0.523	0.499	0.528
Q11	-0.189	- 0.208	0.772	0.859	0.563	- 0.182	-0.164	0.452	0.427	0.607	0.622	0.574
Q11	-0.189	- 0.208	0.772	0.859	0.563	- 0.182	-0.164	0.452	0.427	0.607	0.622	0.574
Q12	-0.097	- 0.009	0.748	0.822	0.562	0.045	0.036	0.448	0.531	0.581	0.575	0.605
Q12	-0.097	- 0.009	0.748	0.822	0.562	0.045	0.036	0.448	0.531	0.581	0.575	0.605
Q14	-0.089	- 0.135	0.660	0.526	0.765	- 0.103	-0.155	0.404	0.356	0.445	0.465	0.464
Q14	-0.089	- 0.135	0.660	0.526	0.765	- 0.103	-0.155	0.404	0.356	0.445	0.465	0.464
Q15	-0.068	- 0.153	0.731	0.564	0.847	- 0.175	-0.154	0.471	0.540	0.510	0.582	0.618
Q15	-0.068	- 0.153	0.731	0.564	0.847	- 0.175	-0.154	0.471	0.540	0.510	0.582	0.618
Q16	0.031	0.020	0.636	0.521	0.738	0.004	0.017	0.350	0.431	0.410	0.512	0.506
Q16	0.031	0.020	0.636	0.521	0.738	0.004	0.017	0.350	0.431	0.410	0.512	0.506
Q17	-0.162	- 0.240	0.773	0.644	0.836	- 0.232	-0.226	0.463	0.498	0.551	0.629	0.614
Q17	-0.162	- 0.240	0.773	0.644	0.836	- 0.232	-0.226	0.463	0.498	0.551	0.629	0.614
Q18	-0.140	- 0.105	0.571	0.575	0.458	- 0.060	-0.066	0.429	0.455	0.478	0.708	0.616
Q18	-0.140	- 0.105	0.571	0.575	0.458	- 0.060	-0.066	0.429	0.455	0.478	0.708	0.616
Q2	-0.029	- 0.070	0.698	0.564	0.511	- 0.059	-0.091	0.345	0.476	0.824	0.604	0.562
Q2	-0.029	- 0.070	0.698	0.564	0.511	- 0.059	-0.091	0.345	0.476	0.824	0.604	0.562
Q20	-0.024	- 0.056	0.669	0.596	0.615	- 0.118	-0.007	0.487	0.607	0.563	0.857	0.763
Q20	-0.024	- 0.056	0.669	0.596	0.615	- 0.118	-0.007	0.487	0.607	0.563	0.857	0.763
Q21	-0.063	- 0.111	0.665	0.562	0.604	- 0.183	-0.047	0.435	0.594	0.607	0.867	0.747
Q21	-0.063	-	0.665	0.562	0.604	-	-0.047	0.435	0.594	0.607	0.867	0.747

## قائمة الملاحق

		0.111				0.183						
Q22	-0.001	-0.079	0.599	0.512	0.534	-0.146	-0.064	0.493	0.587	0.553	0.785	0.726
Q22	-0.001	-0.079	0.599	0.512	0.534	-0.146	-0.064	0.493	0.587	0.553	0.785	0.726
Q23	0.003	-0.010	0.429	0.380	0.405	-0.018	-0.010	0.425	0.832	0.348	0.499	0.713
Q23	0.003	-0.010	0.429	0.380	0.405	-0.018	-0.010	0.425	0.832	0.348	0.499	0.713
Q24	0.018	0.039	0.457	0.424	0.390	0.050	0.035	0.444	0.856	0.398	0.531	0.743
Q24	0.018	0.039	0.457	0.424	0.390	0.050	0.035	0.444	0.856	0.398	0.531	0.743
Q25	0.047	0.004	0.627	0.556	0.575	-0.042	0.003	0.509	0.821	0.534	0.703	0.813
Q25	0.047	0.004	0.627	0.556	0.575	-0.042	0.003	0.509	0.821	0.534	0.703	0.813
Q26	0.024	0.016	0.517	0.470	0.486	0.032	-0.012	0.466	0.798	0.409	0.541	0.726
Q26	0.024	0.016	0.517	0.470	0.486	0.032	-0.012	0.466	0.798	0.409	0.541	0.726
Q27	0.061	0.068	0.554	0.525	0.501	0.025	0.088	0.502	0.812	0.435	0.592	0.763
Q27	0.061	0.068	0.554	0.525	0.501	0.025	0.088	0.502	0.812	0.435	0.592	0.763
Q29	-0.142	-0.076	0.449	0.443	0.444	-0.058	0.004	0.834	0.482	0.281	0.455	0.636
Q29	-0.142	-0.076	0.449	0.443	0.444	-0.058	0.004	0.834	0.482	0.281	0.455	0.636
Q3	-0.135	-0.208	0.668	0.575	0.447	-0.210	-0.194	0.362	0.353	0.797	0.456	0.448
Q3	-0.135	-0.208	0.668	0.575	0.447	-0.210	-0.194	0.362	0.353	0.797	0.456	0.448
Q30	-0.058	-0.030	0.481	0.478	0.446	0.020	-0.034	0.865	0.489	0.337	0.482	0.659
Q30	-0.058	-0.030	0.481	0.478	0.446	0.020	-0.034	0.865	0.489	0.337	0.482	0.659
Q31	-0.181	-0.128	0.485	0.495	0.420	-0.105	-0.044	0.763	0.435	0.359	0.473	0.602
Q31	-0.181	-0.128	0.485	0.495	0.420	-0.105	-0.044	0.763	0.435	0.359	0.473	0.602
Q34	0.419	0.696	-0.118	-0.090	-0.109	0.541	0.831	-0.018	0.012	-0.117	-0.025	-0.009
Q34	0.419	0.696	-0.118	-0.090	-0.109	0.541	0.831	-0.018	0.012	-0.117	-0.025	-0.009
Q35	0.482	0.745	-0.187	-0.129	-0.192	0.558	0.874	0.047	-0.006	-0.182	-0.097	-0.028
Q35	0.482	0.745	-0.187	-0.129	-0.192	0.558	0.874	0.047	-0.006	-0.182	-0.097	-0.028
Q37	0.568	0.754	-0.117	-0.091	-0.124	0.555	0.817	-0.103	0.058	-0.096	-0.017	-0.006
Q37	0.568	0.754	-0.117	-0.091	-0.124	0.555	0.817	-0.103	0.058	-0.096	-0.017	-0.006
Q38	0.514	0.761	-0.022	-0.005	-0.048	0.847	0.623	-0.024	0.103	-0.003	0.003	0.045

Q38	0.514	0.761	-0.022	-	-0.048	0.847	0.623	-0.024	0.103	-0.003	0.003	0.045
Q39	0.350	0.576	-0.263	-	-0.247	0.732	0.423	-0.071	-0.154	-0.250	-0.345	-0.230
Q39	0.350	0.576	-0.263	-	-0.247	0.732	0.423	-0.071	-0.154	-0.250	-0.345	-0.230
Q4	-0.023	-	0.774	0.649	0.558	-	-0.115	0.297	0.473	0.894	0.653	0.567
Q4	-0.023	-	0.774	0.649	0.558	-	-0.115	0.297	0.473	0.894	0.653	0.567
Q40	0.540	0.728	-0.164	-	-0.137	0.833	0.522	-0.047	0.038	-0.179	-0.098	-0.032
Q40	0.540	0.728	-0.164	-	-0.137	0.833	0.522	-0.047	0.038	-0.179	-0.098	-0.032
Q43	0.887	0.745	-0.111	-	-0.090	0.528	0.496	-0.145	0.043	-0.038	-0.048	-0.037
Q43	0.887	0.745	-0.111	-	-0.090	0.528	0.496	-0.145	0.043	-0.038	-0.048	-0.037
Q44	0.883	0.737	-0.117	-	-0.080	0.487	0.519	-0.124	0.060	-0.056	-0.036	-0.018
Q44	0.883	0.737	-0.117	-	-0.080	0.487	0.519	-0.124	0.060	-0.056	-0.036	-0.018
Q46	0.811	0.707	-0.124	-	-0.077	0.508	0.495	-0.125	-0.007	-0.091	-0.089	-0.072
Q46	0.811	0.707	-0.124	-	-0.077	0.508	0.495	-0.125	-0.007	-0.091	-0.089	-0.072
Q9	-0.093	-	0.723	0.744	0.587	-	-0.095	0.483	0.464	0.574	0.530	0.564
Q9	-0.093	-	0.723	0.744	0.587	-	-0.095	0.483	0.464	0.574	0.530	0.564

مصفوفة الارتباط

Discriminant Validity  
Fornell-Larcker Criterion

	ادراك الدور الوظيفي	الأداء الوظيفي	الاغتراب الوظيفي	الشعور بالعجز واللامعنى	العزلة الاجتماعية والاغتراب عن الذات	القدرات والمهارات	انجاز المهام	توتر علاقات العمل	عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات	غموض وعبء الدور الوظيفي	فقدان الاستقرار الوظيفي	فقدان الامن الوظيفي
ادراك الدور الوظيفي	0.861											
الأداء الوظيفي	0.848	0.718										
الاغتراب الوظيفي	-0.136	-0.184	0.719									
الشعور بالعجز واللامعنى	-0.182	-0.169	0.921	0.804								
العزلة الاجتماعية	-0.096	-0.167	0.880	0.709	0.798							

## قائمة الملاحق

والاغتراب عن الذات												
القدرات والمهارات	0.589	0.861	-0.172	-0.129	-0.166	0.806						
انجاز المهام	0.585	0.871	-0.168	-0.123	-0.169	0.656	0.841					
توتر علاقات العمل	-0.152	-0.093	0.574	0.574	0.532	-0.056	-0.030	0.822				
عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات	0.038	0.029	0.631	0.575	0.575	0.011	0.026	0.571	0.824			
غموض وعبء الذعر الوظيفي	-0.071	-0.152	0.852	0.712	0.604	-0.165	-0.157	0.396	0.519	0.839		
فقدان الاستقرار الوظيفي	-0.066	-0.108	0.778	0.694	0.690	-0.160	-0.056	0.572	0.699	0.684	0.807	
فقدان الامن الوظيفي	-0.048	-0.053	0.767	0.707	0.694	-0.073	-0.017	0.770	0.914	0.628	0.887	0.712

الملحق رقم (09): تحليل العلاقة الخطية

### Collinearity statistics (VIF)

	ادراك الدور الوظيفي	الأداء الوظيفي	الاعتراب الوظيفي	الشعور بالعجز واللامعنى	العزلة الاجتماعية والاغتراب عن الذات	القدرات والمهارات	انجاز المهام	توتر علاقات العمل	عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات	غموض وعبء الدور الوظيفي	فقدان الاستقرار الوظيفي	فقدان الامن الوظيفي
ادراك الدور الوظيفي												
الأداء الوظيفي	1.000					1.000	1.000					
الاعتراب الوظيفي		2.429		1.000	1.000					1.000		
الشعور بالعجز واللامعنى												
العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات												
القدرات والمهارات												
انجاز المهام												
توتر علاقات العمل												
عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات												
غموض وعبء الذعر الوظيفي												
فقدان الاستقرار الوظيفي												
فقدان الامن الوظيفي		2.429	1.000					1.000	1.000		1.000	

**Collinearity statistics (VIF)**

	معامل تضخم التباين VIF
Q10	1.765
Q10	1.948
Q11	2.614
Q11	2.278
Q12	2.041
Q12	1.899
Q14	1.705
Q14	1.580
Q15	2.262
Q15	2.122
Q16	1.623
Q16	1.473
Q17	1.985
Q17	2.480
Q18	1.403
Q18	1.508
Q2	1.857
Q2	1.682
Q20	2.592
Q20	2.179
Q21	2.580
Q21	2.284
Q22	1.596
Q22	1.862
Q23	2.529
Q23	2.695
Q24	2.816
Q24	2.959
Q25	2.101

Q25	2.921
Q26	1.938
Q26	2.020
Q27	2.119
Q27	1.960
Q29	1.689
Q29	1.847
Q3	1.555
Q3	1.791
Q30	2.034
Q30	1.824
Q31	1.665
Q31	1.349
Q34	2.051
Q34	1.750
Q35	2.298
Q35	1.973
Q37	1.518
Q37	1.929
Q38	1.552
Q38	1.955
Q39	1.324
Q39	1.438
Q4	2.373
Q4	2.079
Q40	2.010
Q40	1.529
Q43	2.474
Q43	2.260
Q44	2.232
Q44	2.466
Q46	1.556

Q46	1.754
Q9	1.855
Q9	1.465

نتائج صدق التمايز من خلال معيار (HTMT).

### Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	ادراك الدور الوظيفي	الأداء الوظيفي	الاغتراب الوظيفي	الشعور بالعجز واللامعنى	العزلة الاجتماعية والاغتراب عن الذات	القدرات والمهارات	انجاز المهام	توتر علاقات العمل	عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات	غموض وعبء الذعر الوظيفي	فقدان الاستقرار الوظيفي	فقدان الامن الوظيفي
ادراك الدور الوظيفي												
الأداء الوظيفي	0.992											
الاغتراب الوظيفي	0.166	0.237										
الشعور بالعجز واللامعنى	0.222	0.234	1.068									
العزلة الاجتماعية والاغتراب عن الذات	0.138	0.228	1.031	0.872								
القدرات والمهارات	0.749	1.073	0.270	0.237	0.264							
انجاز المهام	0.721	1.037	0.217	0.181	0.229	0.852						
توتر علاقات العمل	0.196	0.149	0.694	0.733	0.677	0.109	0.096					
عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات	0.057	0.103	0.700	0.675	0.674	0.160	0.071	0.696				
غموض وعبء الذعر الوظيفي	0.093	0.200	1.004	0.886	0.750	0.261	0.201	0.518	0.616			
فقدان الاستقرار الوظيفي	0.107	0.162	0.901	0.853	0.841	0.251	0.095	0.729	0.816	0.847		
فقدان الامن الوظيفي	0.117	0.146	0.840	0.821	0.801	0.195	0.093	0.942	1.017	0.734	1.019	

قيم مؤشر معامل التحديد ( $R^2$ )

R Square



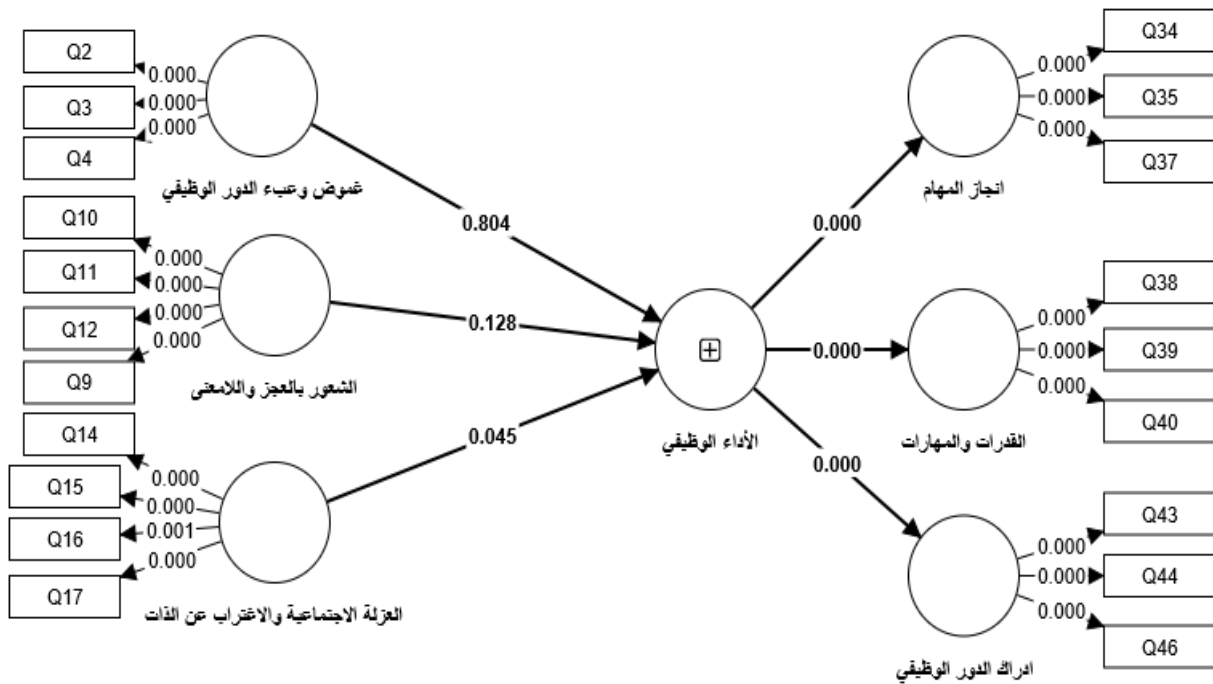
## قائمة الملاحق

عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات												
غموض وعبء الدزر الوظيفي												
فقدان الاستقرار الوظيفي												
فقدان الامن الوظيفي		0.020						1.458	5.100		3.694	

الملحق رقم (10): اختبار فرضيات الدراسة  
نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

Path coefficients

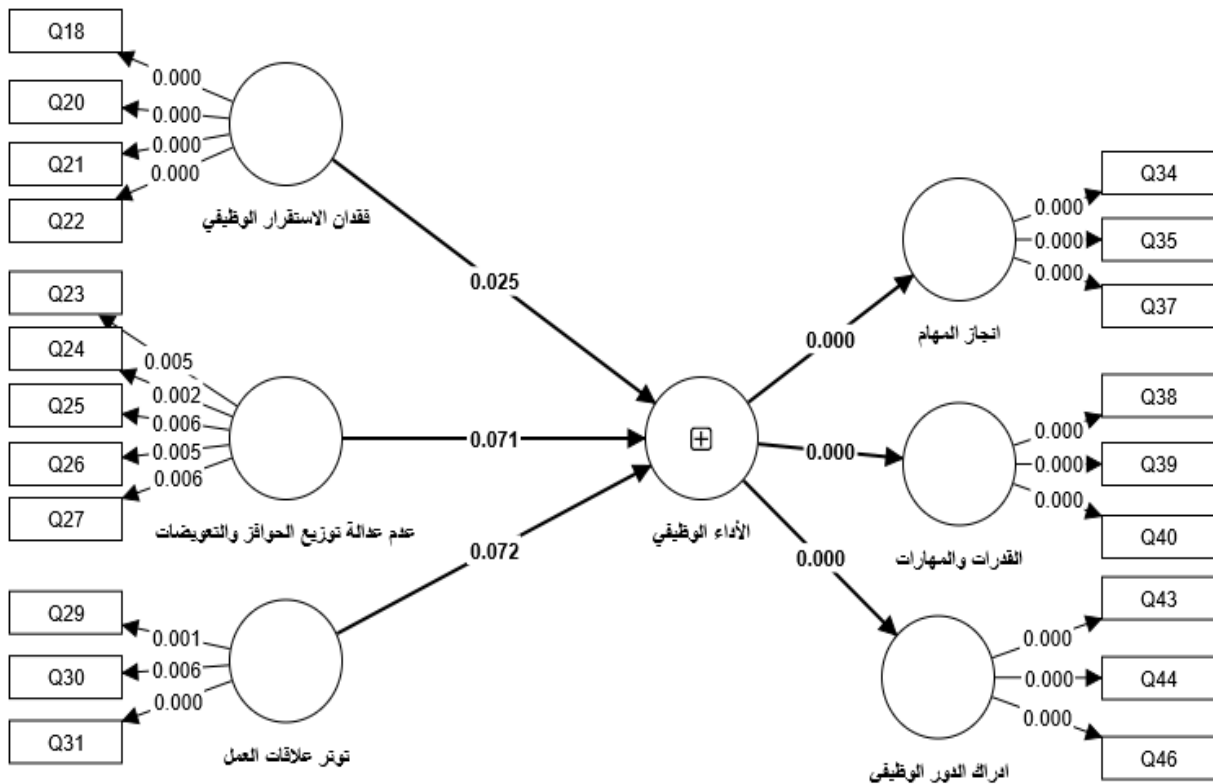
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O /STDEV)	P values
الأداء الوظيفي -> ادراك الدور الوظيفي	0.848	0.848	0.019	43.869	0.000
الأداء الوظيفي -> القدرات والمهارات	0.862	0.862	0.015	57.418	0.000
الأداء الوظيفي -> إنجاز المهام	0.871	0.871	0.017	50.128	0.000
الشعور بالعجز واللامعنى -> الأداء الوظيفي	-0.135	-0.142	0.089	1.521	0.128
العزلة الاجتماعية والاختراب عن الذات -> الأداء الوظيفي	-0.127	-0.135	0.064	2.004	0.045
غموض وعاء الدور الوظيفي -> الأداء الوظيفي	-0.019	-0.030	0.077	0.249	0.804



نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

Path coefficients

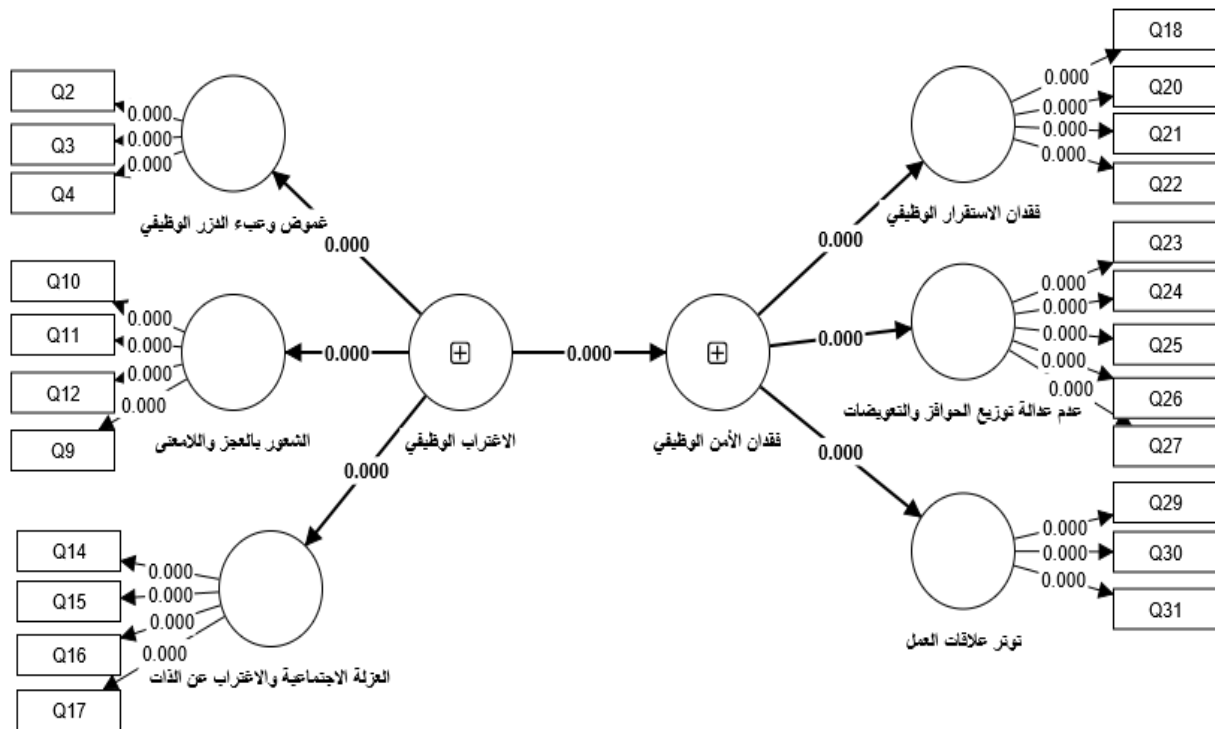
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
الأداء الوظيفي -> ادراك الدور الوظيفي	0.849	0.849	0.019	45.493	0.000
الأداء الوظيفي -> القدرات والمهارات	0.862	0.862	0.015	55.768	0.000
الأداء الوظيفي -> إنجاز المهام	0.869	0.869	0.018	48.598	0.000
توتر علاقات العمل -> الأداء الوظيفي	-0.151	-0.136	0.084	1.800	0.072
عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات -> الأداء الوظيفي	0.280	0.196	0.155	1.806	0.071
فقدان الاستقرار الوظيفي -> الأداء الوظيفي	-0.211	-0.181	0.094	2.247	0.025



نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

Path coefficients

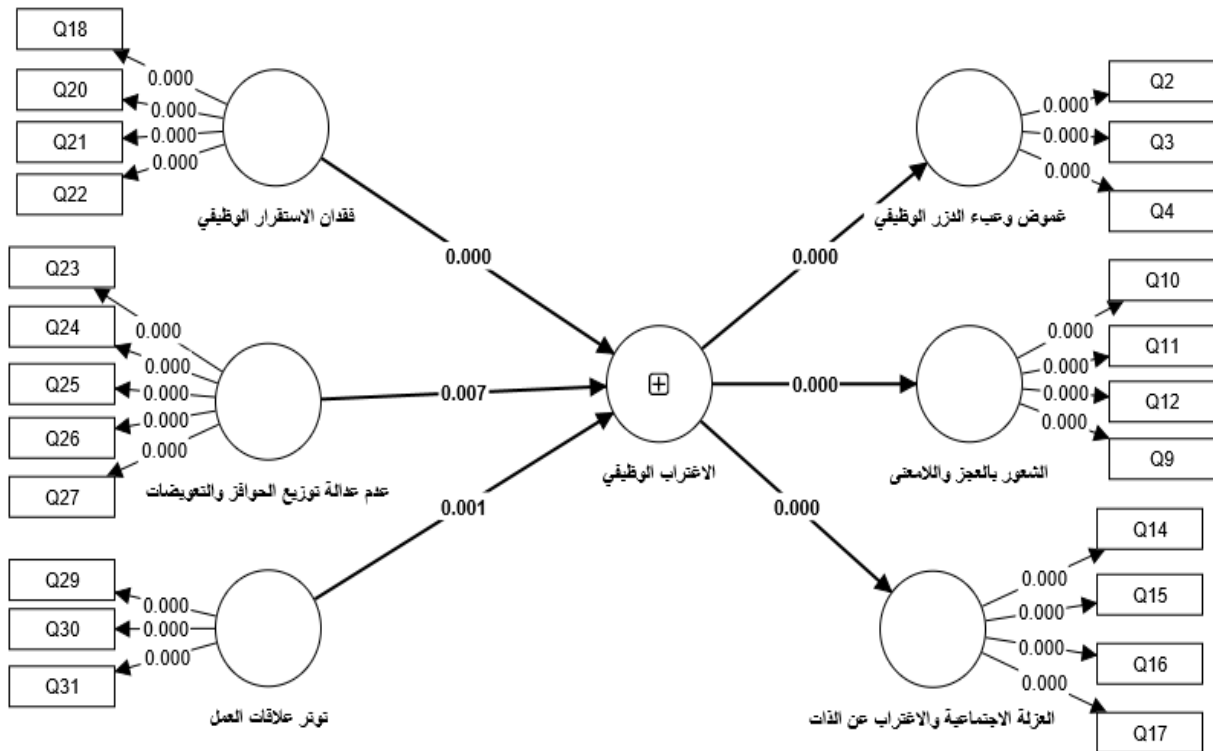
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الشعور بالعبء واللامعنى -> فقدان الامن الوظيفي	0.326	0.327	0.055	5.880	0.000
العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات -> فقدان الامن الوظيفي	0.353	0.354	0.045	7.901	0.000
غموض وعبء الازر الوظيفي -> فقدان الامن الوظيفي	0.185	0.185	0.056	3.284	0.001
فقدان الامن الوظيفي -> توتر علاقات العمل	0.770	0.769	0.033	23.577	0.000
فقدان الامن الوظيفي -> عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات	0.915	0.915	0.009	100.818	0.000
فقدان الامن الوظيفي -> فقدان الاستقرار الوظيفي	0.887	0.887	0.013	66.035	0.000



نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية التي تم استنتاجها: أثر فقدان الأمن الوظيفي في الاغتراب الوظيفي

Path coefficients

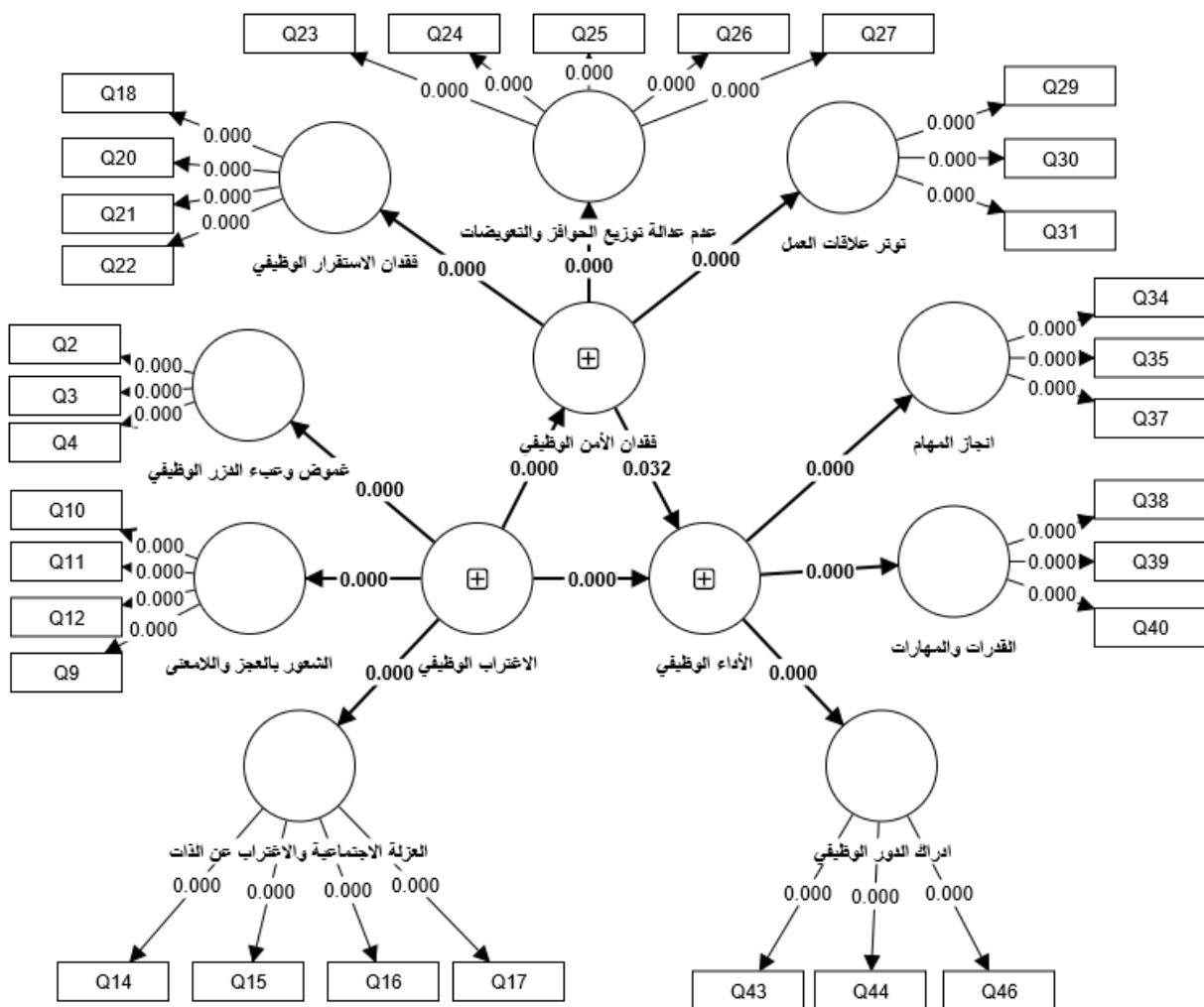
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الاغتراب الوظيفي -> الشعور بالبعز واللامنى	0.921	0.921	0.009	105.227	0.000
الاغتراب الوظيفي -> العزلة الاجتماعية والاغتراب عن الذات	0.880	0.880	0.019	47.154	0.000
الاغتراب الوظيفي -> غموض وعياء النزر الوظيفي	0.853	0.853	0.016	53.180	0.000
توتر علاقات العمل -> الاغتراب الوظيفي	0.161	0.161	0.048	3.345	0.001
عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات -> الاغتراب الوظيفي	0.125	0.127	0.047	2.678	0.007
فقدان الاستقرار الوظيفي -> الاغتراب الوظيفي	0.598	0.598	0.047	12.666	0.000



الأثر الاجمال غير المباشر ( indirect effect )

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (SDEV)	T statistics (O/SDEV)	P values
الأداء الوظيفي -> ادراك الدور الوظيفي	0.848	0.848	0.019	44.455	0.000
الأداء الوظيفي -> القدرات والمهارات	0.861	0.862	0.015	56.427	0.000
الإنجاز الوظيفي -> إنجاز المهام	0.871	0.871	0.017	50.701	0.000
الاغتراب الوظيفي -> الأداء الوظيفي	-0.349	-0.349	0.093	3.769	0.000
الاغتراب الوظيفي -> الشعور بالعجز واللامعنى	0.921	0.921	0.009	105.434	0.000
الاغتراب الوظيفي -> العزلة الاجتماعية والاغتراب عن الذات	0.880	0.880	0.019	47.112	0.000
الاغتراب الوظيفي -> غموض وعبء الدور الوظيفي	0.852	0.852	0.016	52.742	0.000
فقدان الامن الوظيفي -> الأداء الوظيفي	0.214	0.215	0.100	2.146	0.032
فقدان الامن الوظيفي -> الاغتراب الوظيفي	0.767	0.767	0.021	36.761	0.000
فقدان الامن الوظيفي -> توتر علاقات العمل	0.770	0.769	0.033	23.646	0.000
فقدان الامن الوظيفي -> عدم عدالة توزيع الحوافز والتعويضات	0.914	0.915	0.009	100.196	0.000
فقدان الامن الوظيفي -> فقدان الاستقرار الوظيفي	0.887	0.887	0.013	66.667	0.000

نموذج مسار التأثيرات



Specific indirect effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
فقدان الامن الوظيفي <- الاغتراب الوظيفي <- العزلة الاجتماعية والاغتراب عن الذات	0.675	0.675	0.024	27.644	0.000
فقدان الامن الوظيفي <- الأداء الوظيفي <- انجاز المهام	0.187	0.188	0.088	2.124	0.034
فقدان الامن الوظيفي <- الاغتراب الوظيفي <- الأداء الوظيفي	-0.268	-0.268	0.073	3.684	0.000
الاغتراب الوظيفي <- الأداء الوظيفي <- انجاز المهام	-0.304	-0.304	0.082	3.703	0.000
فقدان الامن الوظيفي <- الاغتراب الوظيفي <- الأداء الوظيفي <- انجاز المهام	-0.233	-0.234	0.064	3.620	0.000
فقدان الامن الوظيفي <- الاغتراب الوظيفي <- الشعور بالعجز واللامعنى	0.706	0.707	0.021	32.956	0.000
فقدان الامن الوظيفي <- الأداء الوظيفي <- القدرات والمهارات	0.185	0.185	0.086	2.141	0.032
فقدان الامن الوظيفي <- الأداء الوظيفي <- ادراك الدور الوظيفي	0.182	0.182	0.085	2.137	0.033
فقدان الامن الوظيفي <- الاغتراب الوظيفي <- الأداء الوظيفي <- ادراك الدور الوظيفي	-0.227	-0.228	0.062	3.638	0.000
فقدان الامن الوظيفي <- الاغتراب الوظيفي <- غموض وجهه المزر الوظيفي	0.653	0.654	0.023	28.144	0.000
الاغتراب الوظيفي <- الأداء الوظيفي <- ادراك الدور الوظيفي	-0.296	-0.296	0.079	3.727	0.000
الاغتراب الوظيفي <- الأداء الوظيفي <- القدرات والمهارات	-0.301	-0.301	0.080	3.748	0.000
فقدان الامن الوظيفي <- الاغتراب الوظيفي <- الأداء الوظيفي <- القدرات والمهارات	-0.231	-0.231	0.063	3.668	0.000

الملحق رقم (11): اختبار التباين  
الجنس

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذكر	358	2,6701	,69701	,03684
أنثى	24	2,7426	,76850	,15687

الاغتراب الوظيفي

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
A	Hypothèse de variances égales	,772	,380	-,491	380	,624	-,07258	,14792	-,36344	,21827
	Hypothèse de variances inégaies			-,450	25,602	,656	-,07258	,16114	-,40406	,25889

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذكر	358	2,6579	,79427	,04198
أنثى	24	2,6028	,80661	,16465

فقدان الأمن الوظيفي

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
Y	Hypothèse de variances égales	,133	,716	,329	380	,742	,05514	,16764	-,27447	,38475
	Hypothèse de variances inégales			,324	26,080	,748	,05514	,16992	-,29408	,40435

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذكر	358	3,6237	,59402	,03139
أنثى	24	3,7381	,53189	,10857

الأداء الوظيفي

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
P	Hypothèse de variances égales	,813	,368	-,919	380	,359	-,11439	,12450	-,35918	,13040
	Hypothèse de variances inégales			-,1012	26,995	,320	-,11439	,11302	-,34629	,11751

العمر:

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
A	Intergruppes	1,654	3	,551	1,124	,339
	Intragruppes	185,484	378	,491		
	Total	187,139	381			
I	Intergruppes	1,339	3	,446	,706	,549
	Intragruppes	238,915	378	,632		
	Total	240,254	381			
P	Intergruppes	,466	3	,155	,444	,722
	Intragruppes	132,306	378	,350		
	Total	132,772	381			

سنوات الخدمة:

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
A	Intergruppes	,076	2	,038	,077	,926
	Intragruppes	187,063	379	,494		
	Total	187,139	381			
I	Intergruppes	,629	2	,314	,497	,609
	Intragruppes	239,625	379	,632		
	Total	240,254	381			
P	Intergruppes	,240	2	,120	,344	,709
	Intragruppes	132,531	379	,350		
	Total	132,772	381			

المستوى:

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
A	Intergruppes	6,461	3	2,154	4,505	,004
	Intragruppes	180,678	378	,478		
	Total	187,139	381			
I	Intergruppes	13,878	3	4,626	7,725	,000
	Intragruppes	226,376	378	,599		
	Total	240,254	381			

P	Intergroupes	,209	3	,070	,199	,897
	Intragroupes	132,563	378	,351		
	Total	132,772	381			

اختبار Scheffé<sup>a,b,c</sup>: الفئة التي يعزى لها الفرق للاغتراب الوظيفي بالنسبة للمستوى

A: الاغتراب الوظيفي

الاغتراب	المستوى	N	Sous-ensemble	
			1	2
Différence significative de Tukey <sup>a,b,c</sup>	جامعي	223	2,5764	
	عليا دراسات	37	2,6661	2,6661
	وأقل ثانوي	122		2,8568
	Signification		,704	,208
Scheffé <sup>a,b,c</sup>	جامعي	223	2,5764	
	عليا دراسات	37	2,6661	2,6661
	وأقل ثانوي	122		2,8568
	Signification		,727	,239

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

Calcul basé sur les moyennes observées.

Le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = ,477.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 75,551.
- Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.
- Alpha = ,05.

اختبار Scheffé<sup>a,b,c</sup>: الفئة التي يعزى لها الفرق لفقدان الأمن الوظيفي بالنسبة للمستوى

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: I: فقدان الأمن الوظيفي

Scheffé

(I) المستوى	(J) المستوى	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
وأقل ثانوي	جامعي	,4160*	,08707	,000	,2020	,6300
	عليا دراسات	,2593	,14512	,204	-,0973	,6160
جامعي	وأقل ثانوي	-,4160*	,08707	,000	-,6300	-,2020
	عليا دراسات	-,1566	,13726	,522	-,4939	,1807
عليا دراسات	وأقل ثانوي	-,2593	,14512	,204	-,6160	,0973

جامعي	,1566	,13726	,522	-,1807	,4939
-------	-------	--------	------	--------	-------

Calcul basé sur les moyennes observées.

Le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = ,598.

\*. La différence moyenne est significative au niveau ,05.

المسمى الوظيفي:

		ANOVA				
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
A	Intergroupes	4,093	3	1,364	2,817	,039
	Intragroupes	183,046	378	,484		
	Total	187,139	381			
I	Intergroupes	4,722	3	1,574	2,526	,057
	Intragroupes	235,532	378	,623		
	Total	240,254	381			
P	Intergroupes	2,476	3	,825	2,394	,068
	Intragroupes	130,296	378	,345		
	Total	132,772	381			

اختبار Scheffé, a, b, c: الفئة التي يعزى لها الفرق للاختراب الوظيفي بالنسبة للمسمى الوظيفي

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: الاغتراب الوظيفي : A

Scheffé

الوظيفة (I)	الوظيفة (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
سامي إطار	تحكم عون	-,2207*	,08556	,037	-,4310	-,0104
	تنفيذ عون	-,0891	,08979	,612	-,3097	,1316
تحكم عون	سامي إطار	,2207*	,08556	,037	,0104	,4310
	تنفيذ عون	,1316	,08730	,322	-,0829	,3462
تنفيذ عون	سامي إطار	,0891	,08979	,612	-,1316	,3097
	تحكم عون	-,1316	,08730	,322	-,3462	,0829

Calcul basé sur les moyennes observées.

Le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = ,485.

\*. La différence moyenne est significative au niveau ,05.

نوع عقد العمل:

		ANOVA				
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
A	Intergruppes	2,297	2	1,148	2,355	,096
	Intragruppes	184,842	379	,488		
	Total	187,139	381			
I	Intergruppes	,319	2	,160	,252	,777
	Intragruppes	239,935	379	,633		
	Total	240,254	381			
P	Intergruppes	2,423	2	1,211	3,522	,031
	Intragruppes	130,349	379	,344		
	Total	132,772	381			

اختبار Scheffé,a,b,c: الفئة التي يعزى لها الفرق للأداء الوظيفي بالنسبة لنوع العقد

### Statistiques descriptives

Variable dépendante: الأداء الوظيفي : P

Scheffé

العقد	Moyenne	Ecart type	N
مرسم	3,6444	,60109	328
مفتوح عمل عقد CDI	3,5728	,49179	53
مؤقت عمل عقد CDD	2,2857	.	1
Total	3,6309	,59032	382