



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع :

أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة

دراسة ميدانية بناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك

- بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع : تسيير المنظمات

تخصص : إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف :

← موسي سهام

إعداد الطالبة :

← شبيبة سهام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image features a piece of Arabic calligraphy in a bold, black, stylized font. The text is the Basmala, the opening of the Quran: "Bismillah" (In the name of Allah, the Most Gracious, the Most Merciful). The calligraphy is arranged in a horizontal line across the middle of the page. Above the text, five long, vertical black arrows point upwards, starting from the top of the calligraphic strokes and extending towards the top of the page. The entire composition is enclosed within a decorative border consisting of a thin black line and a wider yellow line with a repeating zigzag pattern.

شكر و عرفان

الحمد لله أولا وآخرا ، ظاهرا وباطنا كما يحب ربي ويرضى، أحمده تعالى وأشكره على نعمه
وجزيل عطائه، واصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد مع لآمنآ وقدوتنا
صلوات ربي وسلامه عليه. فإنني أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير « لا يشكر الله من لا يشكر
الناس » : وامثالا لقوله صلى الله عليه وسلم الكبير إلى:

- السيدة الفاضلة الأستاذة المشرفة أموسي سهام، التي تفضلت بقبولها الإشراف على هذا العمل، وكذا جهودها المخلصة و دعمها المتواصل لي في سبيل انجازه.
- كما و أتقدم بالشكر الجزيل و العرفان الكبير مسبقاً إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل.
- الشكر موصول أيضا إلى مدير، عمال و إدارات ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك لولاية بسكرة الكبيرة معنا، حيث وفروا لنا ظروف عمل ساعدتنا على التطور و المضي قدما...
- كذلك الشكر و الإمتنان لزملائي وأساتذتي على الدعم والتشجيع...
- وكل من ساهم في هذا البحث من قريب أو بعيد.

الألف

إلى والديّ العزيزين حفظهما الله والبسهما ثوبه الصّحّة والعافية.

إلى إخوتي و أختي.

إلى صديقاتي و زميلاتتي.

إلى زملائي وأساتذتي الكرام.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع وفاءً وإخلاصاً.....

المخلص

المخلص

تهدف الدراسة الحالية الى البحث عن توضيح اثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين، وذلك من خلال بناء نموذج قابل للتطبيق، يتكون من متغيرين أساسيين والمتمثلين في الاغتراب الوظيفي كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع. وبغية تحقيق ذلك، تم إعداد استبانة تتضمن 50 عبارة تم توزيعها على عينة من موظفين مؤسسة سوناطراك لولاية بسكرة حيث اعتمدنا على عينة عشوائية البالغ عددها 50 موظف من المجتمع الأصلي، البالغ عدده 189 موظف، حيث تم استرجاع 47. وبعد الفحص والتحليل كانت 44 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي باستخدام تحارب مظاهر الاغتراب. ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها هو ان مؤسسة سوناطراك تحارب مظاهر الاغتراب بشكل متوسط من خلال أبعاده الخمسة (العجز، العزلة، اللامعنى، اللامعيارية، الاغتراب عن الذات)، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مظاهر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين.

The present study aims at finding an explanation of the effect of functional expatriation on the performance of workers by constructing a viable model consisting of two basic variables, namely, functional alienation as an independent variable, and the performance of employees as a dependent variable.

In order to achieve this, a questionnaire was prepared containing 50 words distributed to a sample of the Sonatrach Foundation for the State of Biskra, where we relied on a random sample of 50 employees from the original community of 189 employees. 47 were retrieved. For statistical analysis by combating manifestations of alienation.

One of the most important results was that the Sonatrach Foundation fights the manifestations of alienation in an average way through its five dimensions (disability, isolation, indifference, animosity, alienation). In addition, there are statistically significant differences in respondents' staff.

Envoyer des commentaires



فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	البسمة
	شكر وعرهان
	الإهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الانجليزية
	ملخص باللغة الانجليزية
ا	مقدمة عامة
ج	إشكالية الدراسة
هـ	أسباب اختيار الموضوع
هـ	أهمية الدراسة
ز	أهداف الدراسة
ز	حدود الدراسة
ح	التعريفات الإجرائية
ط	هيكل الدراسة
ك	الدراسات السابقة
ن	نموذج الدراسة

1	الفصل الأول: الاغتراب الوظيفي
2	تمهيد.
3	المبحث الأول: التطور التاريخي الاغتراب.
3	المطلب الأول: نشأة وظهور مصطلح الاغتراب.
5	المطلب الثاني: مفهوم الاغتراب في اللغة وعند الفلاسفة.
9	المطلب الثالث: تفسير الدين الإسلامي للاغتراب الوظيفي
10	المطلب الرابع: اغتراب الشخصية .
11	المبحث الثاني: طبيعة ومفهوم الاغتراب.
11	المطلب الأول: تعريف الاغتراب.
14	المطلب الثالث: أسباب الاغتراب.
15	المطلب الرابع: أنواع الاغتراب.
18	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي.
19	المطلب الأول: تعريف الاغتراب الوظيفي.
20	المطلب الثاني: مراحل الاغتراب الوظيفي.
22	المطلب الثالث: أنواع الاغتراب الوظيفي.
23	المطلب الرابع: الأسباب والعوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي
28	المبحث الرابع: الجوانب الأساسية المتعلقة بالاغتراب الوظيفي

29	المطلب الأول: أبعاد ومظاهر الاغتراب الوظيفي.
32	المطلب الثاني: نتائج الاغتراب الوظيفي
34	المطلب الثالث: قهر الاغتراب والتغلب عليه
35	المطلب الرابع: مبادئ التغلب على الاغتراب الوظيفي
38	خلاصة الفصل الأول
39	الفصل الثاني: علاقة الاغتراب الوظيفي بأداء العاملين.
40	تمهيد
41	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.
41	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
43	المطلب الثاني: أهمية أداء العاملين.
44	المطلب الثالث: أهداف أداء العاملين.
45	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين.
48	المبحث الثاني: المداخل المتعلقة بمفهوم أداء العاملين.
48	المطلب الأول: عناصر ومحددات أداء العاملين
50	المطلب الثاني: مكونات أداء العاملين.

52	المطلب الثالث: أبعاد أداء العاملين.
54	المطلب الرابع: ومستويات أداء العاملين.
55	المبحث الثالث :إدارة أداء العاملين وتحسينه.
55	المطلب الأول: مفهوم إدارة أداء العاملين.
57	المطلب الثاني: أهداف إدارة أداء العاملين.
58	المطلب الثالث: مراحل ومقومات إدارة أداء العاملين.
61	المطلب الرابع: تحسين أداء العاملين.
63	المبحث الرابع: تقييم أداء العاملين
64	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.
66	المطلب الثاني: أهداف ومجالات استخدامات تقييم أداء العاملين.
69	المطلب الثالث: مستويات ومناهج تقييم الأداء.
72	المطلب الرابع: علاقة الاغتراب الوظيفي بأداء العاملين.
75	خلاصة الفصل الثاني
76	الفصل الثالث :عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
77	تمهيد

78	المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.
78	المطلب الأول: نشأة مؤسسة سوناطراك.
79	المطلب الثاني: تقديم عام حول ناحية الشؤون الاجتماعية لولاية بسكرة.
85	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة
86	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
86	المطلب الأول: منهج الدراسة.
87	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها.
91	المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية.
94	المبحث الثالث: عرض وتفسير النتائج.
94	المطلب الأول: تشخيص متغيرات الدراسة.
97	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.
105	المطلب الثالث: تفسير النتائج.
106	خلاصة الفصل الثالث
106	الخاتمة العامة
111	قائمة المراجع

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال .

رقم الصفحة	المحتويات	رقم الشكل
ن	نموذج الدراسة	01
23	أسباب الاغتراب الوظيفي	02
59	دورة إدارة الأداء	03
85	الهيكل التنظيمي لناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة	04

قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتويات	رقم الجدول
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	01
92	درجات مقياس ليكارت الخماسي .	02
92	فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد	03
93	تحليل الثبات والصدق الظاهري لكل متغيري الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين.	04
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاغتراب الوظيفي.	05
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أداء العاملين	06
98	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.	07
99	اختبار التوزيع الطبيعي	08
100	تحليل الانحدار البسيط لأثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين	08
101	اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر الاغتراب الوظيفي في أداء العاملين	09

مقدمة
علمة

مقدمة عامة

شهد تاريخ البشرية أعراضاً مؤلمة مرت على الإنسان، أضرت بجميع مجالات الحياة خاصة بالعلاقات الاجتماعية فقد ازدادت وتعاظمت التناقضات الاجتماعية، حيث وجد الإنسان نفسه فريسة لكم هائل من المشكلات، لم يستطع أن يصمد أمامها كثيراً حتى انتهت به إلى العزلة، والعجز عن ممارسة السلوك الاجتماعي.

و لعل من أخطر الجوانب السلبية لهذه التحولات و التغييرات، ظاهرة إنسانية و اجتماعية قديمة و جديدة في آن واحد، ألا وهي ظاهرة الشعور بالاعتراب؛ التي تكاد تغزو وتسيطر على مختلف مؤسساتنا الاجتماعية و الاقتصادية.

و يشير مصطلح الاعتراب إلى عدد من العلاقات المتنوعة، كعلاقة الإنسان بذاته و علاقته بالآخرين، و لقد اهتم علماء النفس و الاجتماع بهذه الظاهرة، و مدى انتشارها، وأكدوا على وجودها. واعتراب الإنسان عن العمل يشير إلى ضعف العلاقة بين الفرد ووظيفته والاعتراب في المنظمات يعد ظاهرة خطيرة، كونه يمس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها والتي لا بد وان يكون ولاؤه لها، مما يترتب على اغترابه عنها نتائج وخيمة لكلا الطرفين "الموظف و المنظمة" غالباً ماتنتهي بنتائج غير مرضية .

وتعتبر ظاهرة الاعتراب الوظيفي ظاهرة إنسانية لها وجود في مختلف أنماط الحياة، وقد تزايدت مشاعر الاعتراب وتعددت كما أضحت منظمات اليوم تمتلئ بالشواهد وصنوف شتى من أعراض عدم الرضا، وفقدان الانتماء الوظيفي والتنظيمي وقد أرجعت أسباب هذه المشاعر السلبية إلى ظاهرة الاعتراب الوظيفي، لان الموظف لا يشعر برابط وحافز يشده لعمله لذلك تنمو وتتوسع نواة الاعتراب لدى هذا الموظف، وقد تحدث كثيرون عن جذور هذا الاعتراب وأسبابه، فبعضهم كان يرى ان المجتمع هو المسؤول عن إيجاد الاعتراب، في حين يرجع آخرون مصادر الاعتراب إلى البيروقراطية الإدارية في التنظيمات والى الانخفاض في مستوى التفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وخارجه، والى القصور في العلاقات الإنسانية في العمل .

مقدمة عامة

ولقد تزايد اهتمام العديد من الكتاب في الآونة الأخيرة بدراسة العوامل المؤثرة على مشاعر العاملين في بيئات العمل ودراسة اتجاهاتهم وأثارهم السلوكية الايجابية والسلبية المنعكسة على الوظيفة لهدف رفع جودة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

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

1- إشكالية الدراسة:

يشير موضوع الاغتراب إلى أحد الموضوعات التي باتت تفرض نفسها واستحوذت على اهتمام الفلاسفة و علماء النفس و علماء الاجتماع و الأدباء، و قد عكست هذه الأعمال مدى إلحاح فكرة الاغتراب على ذهن الإنسان و تفكيره و مدى طغيان صيغة الاغتراب على العلاقات بين الإنسان و بين إخوانه من البشر، حتى أن كثير من المفكرين يصيغون هد العصر بعدة أوصاف حيرتهم فوضعوها في شكل تساؤلات منها هل هو عصر العلم و التكنولوجيا؟ أو عصر الذرة و الرعب النووي؟ أم عصر الاغتراب والقلق والوحدة؟

إن ظاهرة الاغتراب ظاهرة اجتماعية نفسية ومشكلة إنسانية شائعة في كثير من المجتمعات بغض النظر عن النظم والأيدلوجيات والمستوى الاقتصادي والتقدم التكنولوجي ، كما أنها تعتبر أزمة معاناة للإنسان المعاصر واحد أهم اخطر الظواهر التي تصيب العاملين في المنظمة لتدل على مرور المنظمة بأزمة حقيقية تهدد نجاحها وتميزها. وانعكست صيغة الاغتراب على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة من خلال ضعف الانتماء واغتراب الفرد عن الآخرين بل حتى عن ذاته وحينما يضعف الانتماء و يشوبه الخلل فإن ذلك يشير إلى وجود الاغتراب باعتباره المقابل السلبي للانتماء و دلالة على نزيه الوعي و أزمة الهوية، حيث يشير الاغتراب إلى افتقار العلاقات و الحقيقة أن ظاهرة الاغتراب ظاهرة مرضية ميزت هذا العصر مع اختلاف المجتمعات .

وف نفس السياق نجد أن أداء العاملين يحتل مكانة خاصة داخل المنظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، لان المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءا حين يكون أداء العاملين بها متميزا كما يمثل الأداء القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد يكون ظاهرة شمولية وعنصرا محوريا لجميع حقول وفروع المعرفة الإدارية ،فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمها.

واستنادا على ماتقدم، تتجسد إشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها في التساؤل التالي :

✓ ما اثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين؟

هذا التساؤل الذي سنسعى الإجابة عليه من خلال طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ✓ ما المقصود بالاغتراب الوظيفي؟ وماهي مظاهره؟
- ✓ ماهي أسباب الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين؟
- ✓ ماهو مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين؟ وماهي انعكاساته على أداء العاملين؟
- ✓ كيف يؤثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين؟

- صياغة فرضيات الدراسة:

- في ضوء مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي و أداء العاملين بمؤسسه سوناطراك لولاية بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

1. الفرضيات الفرعية: يتفرع عن الفرضية العامة الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الشعور العجز وأداء العاملين بمؤسسه سوناطراك لولاية بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الشعور العزلة وأداء العاملين بمؤسسه سوناطراك لولاية بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الشعور اللامعيارية وأداء العاملين بمؤسسه سوناطراك لولاية بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

مقدمة عامة

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الشعور اللامعنى وأداء العاملين بمؤسسه سوناطراك لولاية بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الشعور اغتراب الذات وأداء العاملين بمؤسسه سوناطراك لولاية بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

2- أسباب اختيار الموضوع :

- إن من بين أهم أسباب اختيار الموضوع:

✓ حداثة الموضوع وقلة تناوله بالدراسات بحيث تعتبر ظاهرة جديدة كونها تربط الأداء الوظيفي بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالعاملين.

✓ تضيف إلى البحث العلمي معرفة علمية جديدة عن طريق أدلة موضوعية .

✓ حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى إصلاح إداري يساهم في زيادة قدرتها على البقاء والاستمرار، الأمر الذي يجبرها على إعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها.

✓ الرغبة الشخصية في اخذ فكرة عن الاغتراب الوظيفي من جهة وربطه على أداء العاملين داخل المنظمة وذلك من اجل المساهمة بتوصيات قد تساعد على غرس وترسيخ مبدأ الأداء الجيد والمردود الحسن لدى العاملين.

3- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة الحالية من خلال محاولتها في تحديد مواضيع لبحث ودراسة الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،حيث تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات النظرية ،والتطبيقية التالية :

أ: الأهمية النظرية

- ✓ من الممكن أن تشكل الدراسة الحالية إضافة نوعية ينتظر أن يستفيد الباحثون منها، بحيث ستكون إطارا نظريا ومفاهيميا، يمكن الاستعانة به عند إعداد الدراسات والبحوث المتعلقة بمتغيرات الدراسة أو القرية منها.
- ✓ فتح آفاق بحثية في مجال الاغتراب الوظيفي من اجل الحد والوقاية من الوقوع فيه، لا سيما وان العمل الوظيفي في عصرنا ومع المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية تبدو معقدة، إن جاز القول لدى شريحة الموظفين في كافة القطاعات مما ينعكس على أدائهم الوظيفي
- ✓ التركيز على إحدى الجوانب السلوكية للعاملين في المنظمات من حيث خطورتها إذ تفتت بين أوساطهم (الشعور بالاغتراب الوظيفي).
- ✓ يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تحديد المظاهر السلوكية للاغتراب وقياسها، ومن ثم الاستفادة من نتائجها في الإرشاد سواء أكان ذلك في المجال الوقائي أم المجال العلاجي .

ب: الأهمية التطبيقية

- ✓ نظرا لان الدراسة الحالية تستهدف معرفة علاقة الاغتراب الوظيفي بأداء العاملين، تعتبر إضافة علمية جديدة، قد تساهم في إعداد وتنفيذ برامج التطوير .
- ✓ من المتوقع أن تفيد في معالجة آثار الاغتراب السلبية، وبالتالي تصحيح ما يمكن تصحيحه من هذه الآثار المتعلقة بأداء العاملين .
- ✓ إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة، وما سيسفر عنها من توصيات تساعد في الحد من مشكلة الاغتراب، وتفعيل أداء العاملين .
- ✓ محاولة تقديم مجموعة مقترحات تساهم في التقليل من مظاهر الاغتراب، وتعزيز أداء العاملين بالمنظمة .

3- أهداف الدراسة :

- ✓ هدفت الدراسة على إلقاء الضوء على مفهوم الاغتراب الوظيفي، والتعرف على علاقة بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الشعور بالاغتراب الوظيفي، بالإضافة إلى محاولة قياس شعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين وانعكاساته على أدائهم بالمنظمة.
- ✓ الكشف عن مسببات الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة، وفتح آفاق جديدة للبحث العلمي في المساهمة في تقييم مقترحات تستهدف مواجهة ظاهرة الاغتراب الوظيفي في المنظمة.
- ✓ التحقق من مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين .
- ✓ التعرف على مدى تأثر أداء الأفراد بالمنظمات بالشعور بالاغتراب الوظيفي.

4- حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تستهدف الدراسة بشكل أساسي في معالجة الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين، أي إن المتغير المستقل هو الاغتراب الوظيفي، والمتغير التابع هو الأداء الوظيفي.
- **الحدود الزمانية:** جرت الدراسة في النصف الأول من العام 2019، أما بالنسبة للدراسة الميدانية التي كانت بمؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بولاية بسكرة فكانت بصفة خاصة في أواخر النصف الأول من نفس العام.
- **الحدود المكانية:** تم القيام بتوزيع استمارة الاستبانة داخل مؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بولاية بسكرة، بسبب مكانتها الكبيرة على المستوى المحلي نظرا لطبيعة وحساسية خدماتها، حيث تزداد أهمية الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي في مثل هذا النوع من المنظمات وذلك بسبب العلاقات المباشرة بين العمال والعلماء والمحيط الخارجي .
- **الحدود البشرية:** أداة الدراسة تتمثل في توزيع استمارة الاستبانة على عينة من العاملين في مؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة وذلك على اختلاف رتبهم، وتصنيفاتهم الوظيفية، لقياس وتحليل مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي السائد في المؤسسة من وجهة نظرهم.

6- التعريفات الاجرائية :

(العجز، العزلة، اللامعيارية، اللامعنى، اغتراب الذات، الأداء الوظيفي، كفاءة الموظف، متطلبات العمل، بيئة التنظيم)

أ- العجز **Power lessness**: ويقصد به شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير في المواقف التي يواجهها

، كما انه لا يستطيع ان يتخذ قراراته او يقرر مصيره ،فإرادته ومصيره ليس بيديه بل تحددهما قوى خارجة عن إرادته الذاتية مثل القدر والحظ ومن يشعر بالإحباط والعجز عن تحقيق ذاته.

ب- العزلة **Isolation**: ويقصد بها شعور الفرد بالوحدة والفراغ النفسي، والافتقاد إلى الأمن والعلاقات

الاجتماعية وبالبعد عن الآخرين حتى وان وجد بينهم، كما قد يصاحب العزلة والشعور بالرفض الاجتماعي والانعزال عن الأهداف الثقافية للمجتمع، والانفصال بين أهداف الفرد وليس قيم المجتمع ومعاييره.

ت- اللامعيارية **Nornlessness**: وهي حالة انخيار المعايير التي تنظم وتوجه السلوك، ومن ثم رفض

الفرد للقيم والمعايير والقواعد السائدة في المجتمع نظرا لعدم ثقته في المجتمع.

ث- اللامعنى **Meaninglessness**: شعور المرء بأنه لا يوجد شئ له قيمة أو معنى في هذه الحياة

، نظرا لخلو هذه الحياة من الأهداف والطموحات ونقص التواصل بين الحاضر والمستقبل أي الإدراك بعدم وجود علاقة بين مايقوم به الفرد من عمل الآن وبين الأدوار المستقبلية.

ج- الاغتراب عن الذات **Self-Estrangement**: الإنسان المغترب عن ذاته يشعر بالضياغ،

بمعنى فقدان القدرة على التواصل مع نفسه والرغبة في الهروب والانعزال ويكون بعدم قدرة الفرد على إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتيا، والشعور بان ذاته الخاصة وقدراته بعيدة عنه وتكون مجرد سلبية.

ح- الأداء الوظيفي: هو حصيلة جهد الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة.

د- **كفاءة الموظف** : ويقصد به مهاراته ومعلوماته واتجاهاته وقيمه ، فكفاءة الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداءا فعالا يقوم به الموظف.

هـ- **متطلبات العمل**: ويقصد به المهام والمسؤوليات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .

س- **بيئة التنظيم**: وتتكون من عوامل داخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف مثل أهداف التنظيم وهيكله ، والإجراءات المستخدمة فيه ، ومن عوامل خارجية هي العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية .

7- هيكل الدراسة:

في هذا الإطار قمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري وجانب تطبيقي تتقدمه مقدمة وفي الأخير خاتمة محصلة لجميع النتائج .

الجانب النظري: به فصلين نظريين ، ففي الفصل الأول سنتطرق إلى الاغتراب الوظيفي وتم تقسيمه إلى أربع مباحث المبحث الأول عن التطور التاريخي الاغتراب والذي يضم نشأة وظهور مصطلح الاغتراب ، الاغتراب في اللغة وعند الفلاسفة ، تفسير الدين الإسلامي للاغتراب الوظيفي ، واغتراب الشخصية . والمبحث الثاني طبيعة ومفهوم الاغتراب سيخصص إلى تعريف الاغتراب ، وتحليل الاغتراب ، أسباب الاغتراب ، أنواع الاغتراب ، أما المبحث الثالث الخاص بالإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي من خلال تعريف الاغتراب الوظيفي ، مراحل الاغتراب الوظيفي ، أنواع الاغتراب الوظيفي ، الأسباب والعوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي ، وأخيرا المبحث الرابع الذي تناولنا فيه الجوانب الأساسية للاغتراب الوظيفي ، من خلال أبعاد ومظاهر الاغتراب الوظيفي ، قياس مستويات الشعور بالاغتراب الوظيفي ، قهر الاغتراب ، مبادئ التغلب على الاغتراب الوظيفي . أما الفصل الثاني المعنون علاقة الاغتراب الوظيفي بأداء العاملين ، فقد تم تقسيمه إلى أربع مباحث المبحث الأول ماهية أداء العاملين وسيتناول مفهوم أداء العاملين ، أهمية أداء العاملين ، أهداف أداء العاملين ، العوامل المؤثرة في أداء العاملين ، أما المبحث الثاني فسيخصص المداخل المتعلقة بمفهوم أداء العاملين

مقدمة عامة

، حيث سنتطرق إلى عناصر ومحددات أداء العاملين ،مكونات أداء العاملين ،أبعاد أداء العاملين، ومستويات أداء العاملين ،
أما المبحث الثالث الخاص بإدارة أداء العاملين وتحسينه ،سنتناول فيه مفهوم إدارة أداء العاملين ،أهداف إدارة
العاملين،مراحل ومقومات إدارة أداء العاملين ،وتحسين أداء العاملين ،وأخيرا المبحث الرابع الذي تناولنا تقييم أداء
العاملين ،من مفهوم لتقييم أداء العاملين ،أهداف ومجالات استخدام تقييم أداء العاملين ،مستويات ومناهج تقييم أداء
العاملين ،وأخيرا علاقة الاغتراب الوظيفي بأداء العاملين .

الجانب التطبيقي: ويتمثل في الدراسة التطبيقية بناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة حيث تم تقسيم الفصل
الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة إلى ثلاث مباحث سنتطرق في المبحث الأول إلى لمحة عن المؤسسة محل الدراسة من
خلال التطرق إلى نشأة مؤسسة سوناطراك ،وتقديم عام حول ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك لولاية بسكرة ،و
الهيكل التنظيمي الخاص بها أما المبحث الثاني سنتناول الإطار المنهجي للدراسة واشتمل على المنهج المستخدم للدراسة ،ثم
مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها ،وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية أما المبحث الثالث فكان لعرض وتفسير النتائج
من خلال تشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج .

أولا :الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي :

- دراسة أبو سلطان (2008) بعنوان " الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة "هدفت الدراسة تعرف الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة،بتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (302) من موظفي مجتمع الدراسة المكون من(755) موظفا إداريا.وأظهرت النتائج ظهور الاغتراب الوظيفي بين العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) .

- دراسة عبد السلام (2000) تحت عنوان : "محددات ظاهرة الاغتراب في العمل دراسة تطبيقية مقارنة على العاملين بشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى " وتمثلت مشكلة الدراسة في :ماهي العوامل المحددة لظاهرة الاغتراب في العمل ،وهل تتباين هذه المحددات بين العاملين بشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى باختلاف نوعهم وطبيعة عملهم .وقد خلص الباحث إلى أن (60%) من العاملين بالعينة الاستطلاعية يشعرون بالاغتراب في العمل حيث يميلون إلى العزلة والجلوس وحيدا لأوقات طويلة وعدم القدرة على حل المشاكل والقيام بأعمال غير مرغوبة وأداء أعمال غير هامة ،ومن أهم الأسباب هذا الشعور هو عدم إشراك العاملين بصنع القرار ،والشعور السائد بخصخصة المنظمة في وقت قريب.

- دراسة بن زاهي (2007) بعنوان "الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات: دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري" هدفت الدراسة الى محاولة تعرف مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي الذي تميز به الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات الجزائري، وكذا مستوى الدافعية

للإنجاز لديهم. بلغت عينة الدراسة 231 إطار من الإطارات الوسطى العاملة بقطاع المحروقات الجزائري، حيث شملت الدراسة على أبعاد الاغتراب الوظيفي، وهي: العجز، والانعزالية، والامعيارية، والارضاء، والتشاؤم، واللامعنى. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان أقل بقليل عن المتوسط لدى أفراد العينة، وأن مستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعاً جداً لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، وأخيراً يوجد ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله بالدافعية للإنجاز.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي.

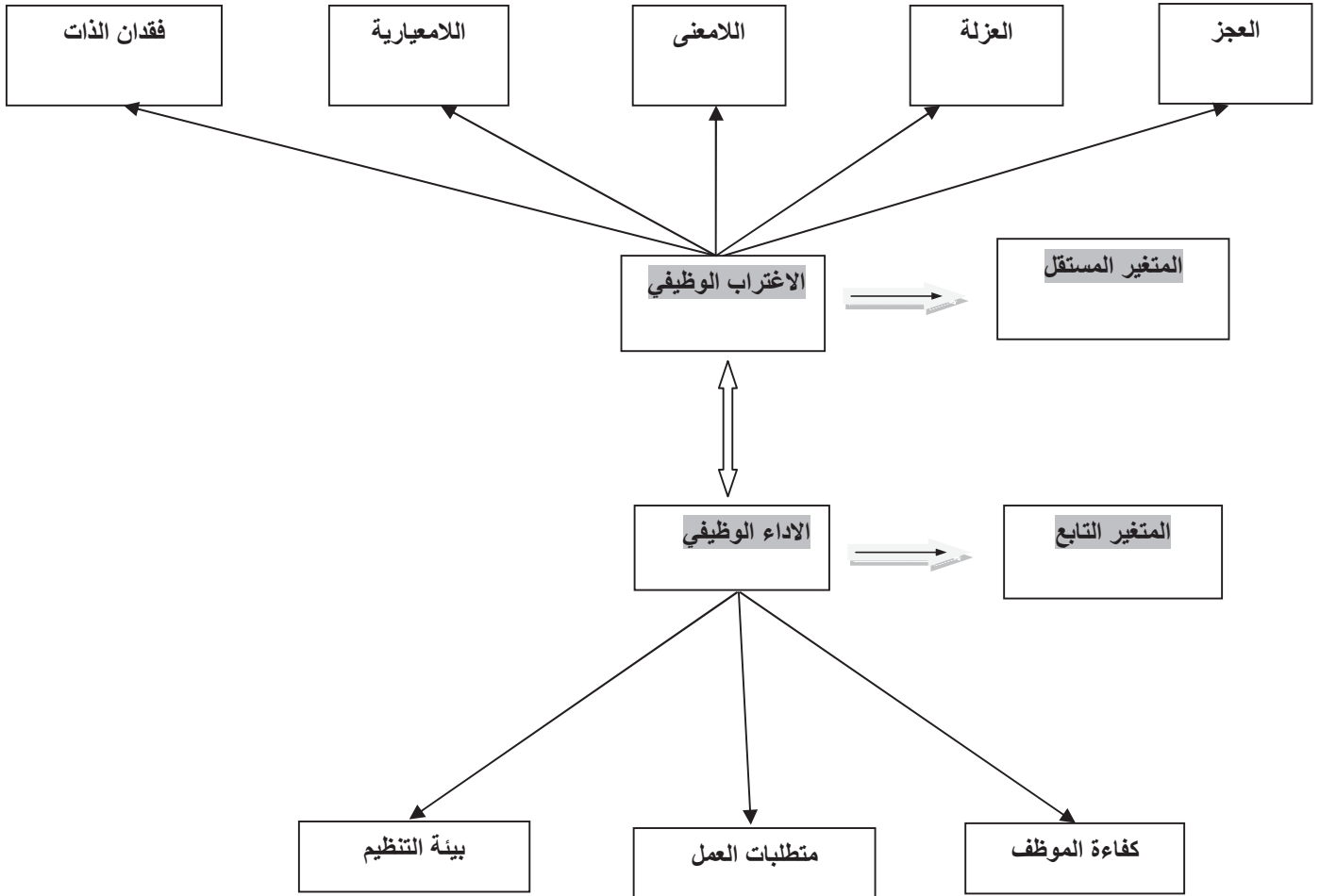
- دراسة **ميا وآخرون (2008)** بعنوان "قياس اثر التدريب على أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان"، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في مديرية التربية بمحافظة البريمي والبالغ عددهم (73) مفردة وكانت ابرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي التأثير على وجود فروق جوهرية بين مهارات وقدرات المتدربين والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب تحقيقه، حيث كانت الفروق جوهرية بين الإجابات ولها دلالة إحصائية تشير إلى تأثير العملية الترتيبية في إجابات العاملين الذين خضعوا لدورات تدريبية في مديرية التربية وان التدريب يكسب العاملين مهارة تطبيق ما تعلموه، وهذا مؤشر على اثر التدريب وأهميته في تحسين أداء العاملين في المديرية من خلال زيادة المهارة وصقل الخبرة لدى المتدربين.

- دراسة **البراك (2010)** بعنوان "برامج التدريب الأمني وعلاقته بكفاءة أداء العاملين بقوات الطوارئ الخاصة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين" ومدى إسهام البرامج التدريبية الأمنية الحالية في أداء العاملين بقوات الطوارئ الخاصة وتكون مجتمع الدراسة من جميع ضباط وصف العاملين في قوات الطوارئ الخاصة والبالغ عددهم (850) فرداً، أما وحدة المعاينة تتمثل في قيام الباحث بأخذ عينة عشوائية بلغ حجمها 356 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية إن غالبية أفراد العينة يشاركون في الدورات التدريبية بمجال التدريب الأمني

وكذا مهام برامج التدريب الأمني في أداء العاملين بقوات الطوارئ من حيث توفير المدربين الأكفاء واستخدام أحدث تقنيات التدريب .

- **دراسة الصامل (2011)** بعنوان " تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بأداء العاملين في مجلس الشورى السعودي " ناقشت هذه الدراسة علاقة تنمية المهارات القيادية في مجلس الشورى السعودي بالأداء الوظيفي لديها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بمجلس الشورى السعودي وعددهم (714) موظفا في مستويات إدارية مختلفة ولاستخدام المعدلات الإحصائية التي تحدد الحد الأدنى المناسب لحجم العينة بالعدد (250) موظفا، وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن التدريب يساهم بدور فعال في تنمية مهارات العاملين في مجلس الشورى السعودي بدرجة كبيرة ويساهم العاملين على إيجاد الأعمال بأسرع وقت وبأقل تكلفة بالإضافة إلى إسهام التدريب في زيادة مهارات العاملين في اتخاذ القرارات المهمة ويعمل على الحد من المشكلات الإدارية، كما يساعد التدريب في تنمية قدرات العاملين على إقامة علاقات إنسانية وتنمية مهارات العاملين القيادية.

الشكل التالي يوضح النموذج الافتراضي المقترح للدراسة الحالية:



المتغير المستقل: الاعتراب الوظيفي ويقاس من خلال أبعاده (العجز، العزلة، اللامعنى، اللامعيارية، الاعتراب عن الذات).

المتغير التابع: يمثل أداء العاملين حيث يتم قياسه من خلال (كفاءة الموظف، متطلبات العمل، بيئة التنظيم).

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

الفصل الأول

تمهيد

إن التغيرات و التحولات الاجتماعية، و الثقافية، و الاقتصادية السريعة التي يشهدها العالم في عصرنا الحديث، عصر العولمة و الانفتاح، يجزنا إلى الحديث عن الكثير من الجوانب الإيجابية التي تقابلها الكثير من الجوانب السلبية، التي تشكل خطرا حقيقيا يهدد أمن و سلامة مجتمعاتنا. و لعل من أخطر الجوانب السلبية لهذه التحولات و التغيرات، ظاهرة إنسانية و اجتماعية قديمة نفسية، اهتم بها الكثير من الفلاسفة و المفكرين و الأدباء ألا وهي ظاهرة الشعور بالاغتراب؛ التي تكاد تغزو و تسيطر على مختلف مؤسساتنا الاجتماعية و الاقتصادية، وأكدوا على وجود ظاهرة الاغتراب و بداو الاهتمام بها بظاهرة العجز و العزلة و فقدان المعايير و عدم وضوح المستقبل، و الافتقاد للانتماء، و الضياع.

وأصبحت هذه الظواهر من أبرز السمات السائدة في الحياة الإنسانية في عالم اليوم، و نجد العمال هم أكثر فئات المجتمع تعرضا لهذه الظاهرة، لكونهم أكثر عناصر المجتمع استهدفا بهذه التغيرات، و من هذه التطورات: تفاقم الأمتة و البحث عن مضاعفة الإنتاج، و تصاعد القيود التقنية على حرية الإنسان، مما يؤدي بهم إلى اغترابهم وظيفيا .

وفي هذا الإطار وبغرض تقديم صورة واضحة لمفهوم الاغتراب الوظيفي ، سنقوم بتقسيم الفصل إلى رابع مباحث :

المبحث الأول: التطور التاريخي للاغتراب.

المبحث الثاني: طبيعة ومفهوم الاغتراب.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لدراسة الاغتراب الوظيفي.

المبحث الرابع: الجوانب الأساسية المتعلقة بالاغتراب الوظيفي.

المبحث الأول: التطور التاريخي للاغتراب.

تعتبر ظاهرة الاغتراب من أهم الظواهر السلبية في العالم الحديث والمعاصر، وقد تبلورت هذه الظاهرة على مدى سنوات عديدة، واتخذت مظاهر تختلف في شدتها بين الماضي وبين ماهي عليه في الوقت الحاضر، ولكن المشاهد أنها كانت منذ ذلك التاريخ تزداد اشتدادا وحدة تبعا للتطور الحضاري والمادي في هذا القرن وبصورة عكسية مع انتماءات الإنسان الديني والتاريخي¹.

المطلب الأول: نشأة وظهور مصطلح الاغتراب.

تعد ظاهرة الاغتراب بصورها وملاحمها المتعددة، احد أهم وخطر الظواهر التي تصيب العاملين في المؤسسات لتدل على مرور المؤسسة بأزمة حقيقة تهدد نجاحها وتميزها².

أولا: نشأة مصطلح الاغتراب:

إن مصطلح الاغتراب له استخدامات عديدة باختلاف مجالات الباحثين، وقد شاع في استخدامه في الفلسفة والقانون والطب النفسي، وقد اهتم علماء النفس بدراسة الأبعاد التي تؤدي إلى الشعور بالاغتراب لدى الموظفين. وتعتبر ظاهرة الاغتراب ظاهرة اجتماعية نفسية ومشكلة إنسانية شائعة في كثير من المنظمات بغض النظر عن النظم والايديولوجيات والمستوى الاقتصادي والتقدم التكنولوجي.

كما أنها تعتبر أزمة معاناة للإنسان المعاصر وإن تعددت مصادرها وأسبابها ولاشك أن الإنسان المعاصر يعاني من أزمة نفسية واجتماعية تختلف لعدة أسباب أهمها: التحول الصناعي وسيطرة الأدوات التكنولوجية الحديثة واعتماد راس المال الفكري إضافة إلى اشتداد حدة المنافسة والعولمة التي طرقت أبوابنا بالإضافة إلى طبيعة النظم الحديثة، وما لحق بوسائل

¹ يوسف عبد عطية بحر، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، العدد 5، مجلة جامعة للأبحاث والدراسات، فلسطين، 2014، ص 180.

² أبو سمرة محمود وآخرون، الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية: دراسة ميدانية في القدس والخليل، العدد 2، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، جامعة القدس، فلسطين، 2014، ص 55.

الإنتاج من تطور، مما خلق لدى الفرد شعورا بالعزلة وفقدان المعايير والإحساس بالعجز والشعور بالقلق المستمر والتشاؤم وحالة اليأس التي فادت في مجملها إلى الاغتراب الوظيفي، بالرغم من كثرة الناس المحيطين بالفرد، كل ذلك أدى إلى الاهتمام بظاهرة الاغتراب والبحث عن جذورها وأسبابها¹.

ويُعد كارل ماركس أول من تناول ظاهرة الاغتراب ويُعدها ظاهرة اجتماعية تاريخية - سواء من حيث نشأتها أو تطورها - فقد استقى ماركس مفهوم الاغتراب من أعمال أبو الاغتراب هيجل، حيث كانت نقطة الانطلاق في تفكيره السياسي والاجتماعي هي فكرة اغتراب الإنسان عن الدولة كمواطن، وقد حتى وصل إلى فكرته الأساسية عن الاغتراب وهي اغتراب الإنسان عن العمل، وبالتالي يشير الاغتراب إلى ضعف العلاقة بين الفرد ووظيفته².

ثانيا : ظهور مصطلح الاغتراب.

لقد ازداد اهتمام الباحثين خلال النصف الثاني من القرن العشرين بدراسة الاغتراب كظاهرة انتشرت بين الأفراد في المجتمعات المختلفة، وربما يرجع ذلك إلى ما لهذه الظاهرة من دلالات قد تعبر عن أزمة الإنسان المعاصر ومعاناته وصراعاته الناتجة من تلك الفجوة الكبيرة بين تقدم مادي يسير بمعدل بطيء الأمر الذي أدى بالإنسان إلى النظر إلى هذه الحياة وكأنها غريبة عنه أو بمعنى آخر الشعور بعدم الانتماء إليها³.

وظاهرة الاغتراب ليست وليدة هذا العصر بل هي قديمة قدم الوجود الإنساني حيث لاقت اهتماما كبيرا من علماء التربية وعلم النفس وعلم الاجتماع والفلسفة، وهي ظاهرة تستوجب الكشف عن مظاهرها والعوامل المسببة لها، ومع التقدم الحضاري، وتشابك متغيرات الحياة وتعقدها، تزداد ظاهرة الاغتراب شيوعا بشتى صورها وألوانها⁴.

¹ عبد الرؤوف حسن الشفلو، العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وجودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على مصرف شمال إفريقيا، فرع قصر الأخبار، العدد 29، مجلة الجامعة الاسمية، جامعة المرقب، فلسطين، 2014، ص ص 200، 201.

² أبو سمرة محمود وآخرون، مرجع سابق، ص 58.

³ يوسف عبد عطية بحر، مرجع سابق، ص 182.

⁴ بشرى علي، مظاهر الاغتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية، المجلد 24، العدد 1، مجلة جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2008، ص 516.

وكان (هيجل) أول مفكر استخدم مصطلح الاغتراب بشكل منهجي ومفصل في معظم مؤلفاته، ومن هنا كان النظر إلى (هيجل) على انه أبو الاغتراب، فقد اخذ مصطلح الاغتراب يتردد بشكل أساسي في مؤلفاته التي تعرض فلسفته مثل مدخل إلى الفلسفة وعلم وفلسفة القانون .

ويرى (هيجل) أن الاغتراب ينشا نتيجة وعي الفرد بذاته كائنا متميزا مستقل الوجود، مما يجعله ينظر إلى المجتمع الذي كان متحدا معه من قبل، كائنا منفصلا عنه، لذلك فان الاغتراب عند (هيجل) حقيقة متواصلة في طبيعة وجود الإنسان كفاعل وكموضوع لأفعال الآخرين بين الفرد كقوة مبدعة في سعيه لتحقيق ذاته بين الإنسان كموضوع يتأثر ويتشكل بواسطة الآخرين.

ويستخدم (هيجل) الاغتراب بمعنيين: الأول تمتد جذوره إلى الالاهف والثاني تعود أصوله إلى فلسفة العقد الاجتماعي لذا يرى (هيجل) إن الفرد معترب بالضرورة إما عن ذاته أو عن مجتمعه فهو يسير عبر مدارج نحو الاغتراب الاجتماعي أو نحو الاغتراب الذاتي .

المطلب الثاني: مفهوم الاغتراب في اللغة وعند الفلاسفة .

استقطبت ظاهرة الاغتراب، التي يعاني منها الأفراد في الحياة العامة وما تتركه من انعكاسات سلبية على صحتهم وحيويتهم وتطورهم العديد من الباحثين في مختلف أنحاء العالم، وهذا يظهر من خلال الدراسات العديدة التي تناولت موضوع الاغتراب بمختلف أنواعه بالبحث والدراسة¹.

اولا: مفهوم الاغتراب في اللغة .

1-1 الاغتراب لغة :

في اللغة العربية نقول: " غرب " أي ذهب وتنحى من الناس و" التغرب " يعني. البعد، و" الغربية و الغرب " يعني النزوح عن الوطن و" الغريب " هو البعيد عن وطنه والكلمة " Alienation " وكلمة " اغتراب " هي ترجمة للكلمة

¹المطرفي شعيل، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء، دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 122.

الانجليزية والتي تشير " Alienatio " المشتقتان من الأصل اليوناني " Aliénation " الفرنسية إلى انتقال ملكية شيء ما إلى آخر، أو انتزاعه أو إزالته. وتستمد كلمة " Alienatio " من الفعل " Alienus " بمعنى الانتماء إلى شخص آخر¹.

1-2 الاغتراب اصطلاحا :

لاقي مفهوم الاغتراب الكثير من الاهتمام لمحاولة ضبطه، و نظرا لتعدد هذا المفهوم تعدد وجهاته وأبعاده من جهة، ولاربطه الوثيق بجذوره الفلسفية التي يعد استخدامه بعيدا عنها أمر مستجد نسبيا.

واستخدم مصطلح الاغتراب على وجه الحصر تقريبا في العلوم النفسية، والاجتماعية، وعلى الرغم من أن مفهوم الغموض للاغتراب لم يتضاءل، ينظر إليه الآن على انه نفور الفرد نتيجة لما يتعرض له في المجتمعات .

*ضمن المفهوم اللغوي والاصطلاحي للاغتراب، فان الاغتراب لغويا يعني "اختلاف مشاعر الفرد عن الأفكار والمعتقدات والقيم التي تلتزم بها الجماعة التي ينتمي إليها .

ومن الناحية الاصطلاحية، فان مفهوم الاغتراب يشير إلى الشعور بالانفصال عن الذات والمجتمع، وبين الذات والمجتمع وبين الذات ونفسها².

¹سلاطية بلقاسم، نوي إيمان، الاغتراب الثقافي عند الطلبة الجامعيين: دراسة ميدانية على عينة من طلبة القطب الجامعي شتمة، العدد 1، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2013، ص 20.

²حديدي زوليخة، الاغتراب، العدد 8، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وادي سوف، الجزائر، 2012، ص 382.

ثانيا: مفهوم الاغتراب عند الفلاسفة.

لكي يتضح مفهوم الاغتراب ينبغي أن نستعرض هذا المفهوم عند بعض الفلاسفة الذين تناولوا مفهوم الاغتراب، وذلك

قبل التعرض لتعريف الاغتراب¹:

1- مفهوم الاغتراب عند هيغل (1770-1831)

يعد هيغل أول فيلسوف يتناول مفهوم الاغتراب بطريقة منهجية، وواضحة، حيث استخدم مصطلحين في اللغة الألمانية

للدلالة على مفهوم الاغتراب عنده، أحدهما Enataeusserung أي خارج، أو اغتراب، والثاني

Entfremdung أي اغتراب بمعنى انفصال، أو انقسام، وعدم التعرف على الذات، ويشير المصطلح الأول إلى

المفهوم الايجابي للاغتراب، أما المصطلح الثاني، فيشير إلى المفهوم السلبي له .

وهذا ازدواج في الدلالة - عند هيغل - فنحن نرى المعنى الايجابي الذي يتمثل في تخارج الروح وعلى نحو إبداعي في

الطبيعة و نرى المعنى السلبي، والذي يتمثل في عدم قدرة الذات على التعرف على ذاتها في مخلوقاتها من الأشياء

الموضوعة .

2- مفهوم الاغتراب عند فيورباخ (1804-1872)

يرى فيور باخ انه لا يتم الكشف عن الاغتراب إلا من خلال فلسفة الدين، فالاغتراب أساسا هو الاغتراب الديني

، والاغتراب الديني هو أساس كل اغتراب فلسفي، أو اجتماعي نفسي او بدني، فإذا كان الاغتراب هو انقلاب الأنا إلى

آخر، فان هذا الانقلاب يحدث أساسا في تحول الإنسان إلى الله قبل أن يتحول الإنسان إلى عمل، أو إلى نظام أو إلى

مؤسسة .

¹ عودة محمود عبد الله سعيد، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، ص 22.

وأوضح فيورباخ أن الإنسان يجب أن يدرك أن كل الصفات التي يخلعها الناس عند الله صفات إنسانية في الحقيقة، حيث يمكن الوصول إلى الحرية البشرية ببساطة عن طريق الفحص النظري، والاحاسيسي دون تغيير لممارسة النشاط العملي الإنساني، وان الدين مجرد جانب في اغتراب الإنسان عن نفسه .

3- مفهوم الاغتراب عند كارل ماركس (1818-1883)

أما الاغتراب عند ماركس، فهو الجانب السلبي للعمل، لذا فهو يؤكد إن الموضوع الذي ينتجه العامل، أي ناتج عمله، يقوم هناك قبالتة - في مواجهته - بوصفه موجودا غريبا، وقوة مستقلة عن منتجها وتحقق العمل، وهو تموضع هذه القوة ولكن في ظل الأوضاع الاقتصادية القائمة - في المجتمع الحديث - يظهر تحقق العمل هذا على انه ضياع لوجود الأعمال ويظهر التموضع على انه فقدان للسيطرة على الموضوع، وعبودية له، كما يظهر التملك، أو الاستحواذ على انه اغتراب ويقول ماركس: إن ظروف العمل التي أوجدها المجتمع الرأسمالي تؤدي إلى اغتراب العامل، أي لاتعطيه الفرص والإمكانات الكافية لتحقيق الرفاهية الاقتصادية، والاجتماعية التي يسعى من اجلها، فالعالم هو شخص مغترب عن وسائل الإنتاج طالما انه لا يحصل على القناعة، والسعادة من عمله، ولا يحصل على ثمرة مجهوده وإتعبه .

4- مفهوم الاغتراب عند اميل دوركايم (1858-1917)

شدد دوركايم - بالمقارنة مع المفهوم الهيجلي الماركسي - على فكرة تفكك القيم، والمعايير الاجتماعية، والثقافية، وفقدانها السيطرة على السلوك الإنساني وضبطه، وقد تم ذلك في أوروبا، نتيجة الثورة الصناعية، وما رافقها من ازدهار الروح الرأسمالية، وإضعاف القيم، والمعايير التقليدية، حيث اهتم في مجمل أعماله بما قد يعزز مسائل الاندماج الاجتماعي، والتمسك بالقيم والمعايير المشتركة، ودعا إلى التوفيق بين الفرد، والمجتمع، والمواطن، والسلطة، والعقلانية، والتقاليد والاستقلال الفردي، والتماسك الاجتماعي، وقد كافح في مختلف المجالات من اجل قيام تالف جديد بين التناقضات القائمة¹.

¹ عودة محمود عبد الله سعيد، مرجع سابق، ص 23.

5- مفهوم الاغتراب عند سيجموند فرويد (1856-1939)

تناول سيجموند فرويد الاغتراب من وجهة نظر اللاوعي ، كما تناول بفكرة غربة الذات ، واهتم بالشعور ، والاشعور كما تناول الاغتراب على انه اضطراب مرضي ، ولقد تقبل فرويد الإيمان التقليدي بالقسمة الثنائية الرئيسية بين الناس والمجتمع وكذلك المعتقد التقليدي عن نزوة الشر في الطبيعة الإنسانية ، والإنسان عنده في الأساس مناهض لما هو اجتماعي ، وعلى المجتمع أن يجعله أليفاً ، وان يسمح له ببعض الاشباع المباشر للدوافع البيولوجية - والتي لا يمكن استئصالها - ولكن على المجتمع أن يشذب معظمها ، ومن ثم يكبح دوافع الإنسان الرئيسية ، ونتيجة هذا الكبت للدوافع الطبيعية من جانب المجتمع تتحول الدوافع المكبوتة لاشتياقات تكون ذات قيمة حضارية ، ومن ثم تصبح الأساس الإنساني للحضارة ، وقد اختار فرويد كلمة إعلاء أو تسامي لهذا التحول من الكبت للسلوك المتحضر .

وفي الأخير يمكن القول رغم التناقضات الكثيرة عند الفلاسفة إن الاغتراب يتمثل في الانفصال ، والضياع في المجتمع وعدم التعرف على الذات ، وبالتالي فقدان السيطرة على السلوك ، مما يؤدي إلى اضطراب نفسي يؤثر على النشاط الإنساني ، والاجتماعي للأفراد العاملين .

المطلب الثالث: تفسير الدين الإسلامي للاغتراب¹.

لم ترد كلمة الغربة في القرآن الكريم وان كانت الفكرة نفسها - انفصال الإنسان عن الله - فقد عبرت عنها بوضوح قصة خلق آدم ، وهبوطه إلى الأرض كما وردت في سورة البقرة على وجه الخصوص ، ولكن حين أراد ابن عربي أن يسمي هذه الفكرة ، وان يطلق كلمة تحدد فعل الخلق ، والهبوط هذا ، لم يجد سوى كلمة (الغربة) وفعل "الاغتراب" فقد كتب في الفتوحات المكية "يقول في نصه "انأ أول غربة اغتربناها وجودا حسيا عن وطننا غربتنا عن وطن القبضة عند الاشهاد بالربوبية لله علينا ، ثم عمرنا بطون الأمهات ، فكانت الأرحام وطننا ، فاغتربنا عنها بالولادة ، غير أن الذي لاجدال فيه كذلك هو أن مثل هذا الانفصال لا يمكن أن يتم دون مشاعر نفسية ، كالخوف ، أو القلق ، أو الحنين ، تسببه أو تصاحبه

¹ خليف فتح الله ، الاغتراب في الإسلام ، مجلد 10 ، العدد 1 ، جامعة الفكر ، وزارة الإعلام ، الكويت ، 1979 ، ص 178 .

أو تنتج عنه، وأما الأمر الثاني، فهو إن الإنسان العربي على الرغم من انه كان يحيا في كنف قبيلة، ينتمي إليها، ويتعين بها حتى انه لم يكن يعرف إلا من خلالها، فان ذلك لم يقف حائلا دون ظهور ألوان من التمرد، أو القلق الجماعي، والفردي على حد سواء .

إن الاغتراب في الإسلام ايجابي، ذلك بأنه يروم الابتعاد عن الرذائل، وترك حياة الفسق، ويقود إلى الزهد في متع الدنيا، ولا يجب أن نفهم من ذلك أن الإسلام بدل اعتزال الناس، أو العيش بينهم كأموات .

إن الإسلام يقصي من دائرته من لايهتم بأمور المسلمين، ومشاكلهم الداخلية، والخارجية، ويعيب على المتصوفين تصوفا خاطئا، ويكون الاغتراب يمثل ظاهرة مرضية تكشف عن واقع يحكمه منطق المادة في غياب مطلق للقيم الروحية، وعليه، فقد احتل التوازن، وعم الاضطراب وفشا الانحراف بشتى ألوانه .

وعلى ذلك يكون الاغتراب بالمعنى الإسلامي اغتراب عن الحياة الاجتماعية الزائفة الجارفة، واغتراب عن النظام الاجتماعي غير العادل، فالغرباء قاوموا الحياة، ومغرياتها بطريقة ايجابية سلبية، فقهروا السلطتين جميعا، سلطة الحكام، وسلطة النفس بترويضها على الطاعات، والمجاهدات، واعتزلهم عن الناس، فحل النظام الروحي الداخلي الذي يشيع في النفس الشعور بالأمن، والأمان محل النظام السياسي الخارجي الذي ادخل الرعب، والخوف في قلوب المسلمين بعد أن تفتشت بينهم فتنة الشهوات، وفتنة الشبهات¹.

المطلب الرابع: اغتراب الشخصية.

لقد تزايد الاهتمام بأزمة الإنسان في ظروف المجتمعات الحديثة، وعلاقة هذه الأزمة باغتراب الشخصية . حيث سعى "From" للكشف عن جانب المسايرة الآلية وما يترتب على ذلك من سعي الإنسان لتحطيم نفسه وتحطيم العالم، لأنه لا يمتثل حياة بلا معنى، كما أن محاولته للتأليف بين الجوانب الذاتية، والجوانب الموضوعية لتحقيق

¹ حنفي حسن، الاغتراب الديني عند فيورباخ، مجلد 10، عدد 1، مجلة جامعة الفكر، وزارة الإعلام، الكويت، 1979، ص 130.

حرية الإنسان الكاملة يتأثر إلى حد كبير "بفرويد" ويقرر أن الفهم، والمعرفة الواضحة بالواقع، وبذات الإنسان أمر ضروري لتحقيق هذا التالف، وفي ذلك يذكر " فروم " إن تطور الجنس البشري يتوقف على درجة وعي الإنسان بنفسه وبانفصاله كنفس مستقلة عن الروابط التقليدية، ومدى تطوره في عمله، وتعد محاولة "ماركيوز" واحدة من تلك المحاولات التي استهدفت الاستعانة بنسق التحليل " الفرويدي " التفسير قضيه الاستيطان، والاغتراب المرتبط بقضية التوحد وعلى هذا الأساس يمكن القول أن "الاغتراب موجود في كل الأعمار ولكنه لاياخذ دائما الشكل نفسه ¹ ."

المبحث الثاني: طبيعة ومفهوم الاغتراب.

لقد استحوذ موضوع الاغتراب على اهتمام العديد من علماء الاجتماع مثل JOHNSON, SEEMAN 1909، 1973، DURKHEIN 1909، PEARLIN 1963 وقد اجمعوا على اعتباره احد السمات الأساسية للإنسان المعاصر ولفكرة الاغتراب تاريخ طويل، حيث استخدمت بأشكال مختلفة من قبل العديد من المفكرين والكتاب في مختلف فروع المعرفة: الفلسفة، الاجتماع، والنفس، والسياسة، والاقتصاد وعلم الدين ² .

ولقد ازداد التنوع في استخدام مصطلح الاغتراب نتيجة لاختلاف الاتجاهات الفلسفية والسيكولوجية والسيوسولوجية في استخدام هذا المفهوم الا ان معظم الدراسات تجمع على أن (هيجل) أول من جاء بمعنى منظم لمصطلح الاغتراب في الفلسفة المثالية الألمانية في أواخر القرن الثامن عشر ومستهل القرن التاسع عشر .

المطلب الأول: تعريف الاغتراب.

إن تاريخ مصطلح الاغتراب يدلنا على انه كان ينطوي على ثلاثة معاني رئيسية، مشتقة كلها من جذر المفهوم غريب الذي يعني المختلف، والدخيل، والأخر، وهو يشير في احد معانيه إلى نوع من النقل، والتحويل الاقتصادي للملكية ويشير في احد معانيه إلى نوع من النقل، والتحويل الاقتصادي للملكية، ويشير في معناه الثاني إلى حالة من الانفصال

¹ عودة محمود عبد الله سعيد، مرجع سابق، ص 24 .

² يوسف عبد عطية بحر، مرجع سابق، ص 181 .

أو الاغتراب عن شخص، أو عن شئ خلاف ذات المرء، كان المرء متحداً أو كان ينبغي أن يكون متحداً معه، ويشير في معناه الثالث نوع من التشوش، أو الاضطراب العقلي¹.

✓ وعرفه وليام (WILLIAM) بأنه "عدم القدرة على الشعور بالتواصل الاجتماعي، المتمثل بالعادات والتقاليد، فضلاً عن الميل إلى العزلة عن الناس، وضعف القدرة على تفسير الأحداث بشكل واضح والشعور بان الحياة لا معنى لها"².

✓ أما فروم (FROM) فقد استخدم مصطلح الاغتراب في كافة مجالات الحياة المعاصرة بصورة فعلية، حيث تناول اغتراب الإنسان عن ذاته، ويشير إلى أن الاغتراب يتضح في حالة الانفصال في العلاقة بين الإنسان وذاته، وغيره من الناس والطبيعة والعمل، والأشياء المحيطة ويرجع سبب هذا الانفصال إلى ذلك التطور الحديث الذي سلب الإنسان المعاصر هويته وإحساسه بنفسه كقيمة في ذاته بل عمق شعوره بالعجز واللامعنى والعزلة والقلق ومن ثم كلما زاد الشعور بالحرية زاد معه ما يشعر به من عزلة وعجز، ومن هنا يقوم الإنسان المعاصر بمحاولات الهروب من محاولات الهروب من حريته بهدف الانتماء ودفع الاغتراب والخلص عنه.

✓ وتناول (SEEMAN) مفهوم الاغتراب من الناحية الاجتماعية، وفي دراساته حول الاغتراب أشار إلى خمسة أبعاد أو معاني للاغتراب هي، فقدان السيطرة أو حالة اللاقدرة، واللامعنى أو فقدان المعنى، واللامعيارية، والانعزال الاجتماعي والاضطراب الذاتي أو النفور من الذات³.

وبناء على ما سبق وعلى ومن هذه التعاريف يمكن تعريف الاغتراب بأنه: "هو حالة نفسية يشعر الفرد خلالها بالغرابة، وبانفصاله عن ذاته وعن رغباته ومبادئه وقيمه وطموحاته، ويتبين ذلك من خلال إحساس الفرد بعدم الفعالية والانسحاب من الواقع بسبب عوامل نقص متعلقة بالحصيلّة المعرفية لذاته من جهة، وبحصيلة المعارف والسلوكيات

¹ أبو شعيرة محمد خالد، الاغتراب في النسق التعليمي لدى الشباب الجامعي في ضوء بعض المتغيرات: دراسة ميدانية على عينة من طلبة كلية التربية، المجلد 15، العدد 1، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة حائل، الكويت، ص 245.

² عبد الرؤوف حسن الشفلو، مرجع سابق، ص 203.

³ أبو سمرة محمود وآخرون، مرجع سابق، ص 56.

الاجتماعية والثقافية من جهة أخرى، حيث يتجلى بعدها بسلوك مفارق للجماعة والشعور بالالهدف واللامعنى واللامعيارية والتشاؤم وفقدان القوة والعزلة الاجتماعية والتمرد والاغتراب عن الذات فضلا عن الشعور بانعدام الأمن¹.

◀ ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أهم الخصائص التالية للاغتراب²:

- ✓ هو انفصال بين الإنسان، وذاته وبين المجتمع .
- ✓ عدم قدرة الشخص على توجيه السلوك .
- ✓ هو حالة من العجز، والضعف في الشخصية .
- ✓ انفصال عن القيم، ومعتقدات، وأهداف الجماعة .
- ✓ هو عدم القدرة على التكيف مع أوضاع المجتمع السائدة.

المطلب الثاني: تحليل الاغتراب.

وقد عرفت شتا الاغتراب على انه "عرض مركب من عدد من المواقف الموضوعية والذاتية التي تظهر من أوضاع اجتماعية وفنية وبصاحبها سلب معرفة الجماعة وحريتها، بالقدر الذي تفقد معه القدرة على إنجاز الأهداف والتنبؤ في وضع القرارات، ويجعل تكيف الشخصية والجماعة مغتربا.

في ضوء التعريف الوارد سلفا لمفهوم الاغتراب، يتناول الجانب الديناميكي لظاهرة الاغتراب، وذلك بتحليل أبعاد العملية الاجتماعية للاغتراب، متعقبا بذلك الأبعاد التي تشتمل عليها كل مرحلة من مراحلها المتمثلة في :

مرحلة التهيؤ للاغتراب: وهي المرحلة التي تتضمن مفهوم فقدان السيطرة ببعديه المتمثلان في سلب المعرفة وسلب الحرية، ومفهومي فقدان المعنى، واللامعيارية على التعاقب .

مرحلة الرفض والنفور الثقافي: وهي المرحلة التي تتعارض فيها اختيارات الأفراد مع الأهداف، والتطلعات الثقافية .

¹ شبات جلال، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية، دراسة حالة جامعة القدس المفتوحة، جامعة القدس المفتوحة، غزة فلسطين، 2012، ص 4.

² أبو زيد احمد، الاغتراب، مجلد 10، العدد 1، مجلة عالم الفكر وزارة الإعلام، الكويت، 1979، ص 67.

مرحلة تكيف المغترب: بأبعادها المتمثلة في الايجابية بصورتها المتمثلين في المحاراة المغترية، والتمرد، والثورة، والسلبية بصورها المتعددة التي يعكسها الانسحاب بمستوياته المختلفة¹.

المطلب الثالث: أسباب الاغتراب.

لقد أرجع الباحثين عبر الفكر الإداري وعلم النفس، الشعور بالاغتراب إلى عدة عوامل منها التخصص وتقسيم العمل والتركيز على القواعد والتعليمات في الأعمال والأشرف الاستبدادي والقصور في العلاقات الإنسانية في مجال العمل وغيرها بينما تتنوع الأسباب المؤدية للاغتراب بشكل عام ما بين²:

أ- **عوامل تعود إلى المنظمة:** ومن بين هذه العوامل التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، وضعف الفعالية الإدارية والخلل في التقارير وكفاءة الأداء، وضعف نظام الحوافز وخضوعه للمعاملات والعلاقات الشخصية، والعمل في مواقع مختلفة في المنظمة تسبب التمييز بين موظفيها كإعدام التهوية والإضاءة في أماكن معينة من المنظمة، وعدم ظهور دور الفرد وتهميشه، وعدم المساواة بين العاملين في المكاسب، كل هذه العوامل تؤدي للاغتراب الوظيفي .

أ- **عوامل تعود إلى العاملين في المنظمة:** ومن بين هذه العوامل عدم الثقة بالنفس والمخاوف المرضية والقلق والإرهاب الاجتماعي، وكذلك غياب الإحساس بالتماسك والتكامل الداخلي في الشخصية، وضعف أحاسيس - الشعور بالهوية والانتماء والشعور بالقيمة والشعور بالأمن - كل هذه العوامل تؤدي للاغتراب الوظيفي³.

¹ عودة محمود عبد الله سعيد، مرجع سابق، ص 26.

² ابوسلطان مياسة، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 102.

³ دروزة سوزان صالح، القواسمي دينا شكري، اثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، المجلد 10، العدد 2، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2014، ص ص 300، 301.

المطلب الرابع: أنواع الاغتراب.

إذا كانت مفاهيم الاغتراب وفقا لمحدد العلوم الاجتماعية اقتضت على أبعاده النفسية والاجتماعية على أساس أن الاغتراب ايا كان مجاله هو ظاهرة نفسية اجتماعية على ارض الواقع فان أنواع الاغتراب وفقا لهذا المحدد امتدت لتشمل مجالات وعلوما أخرى أفرزت أنواعا إضافية للاغتراب من أهمها¹:

1- الاغتراب السياسي:

ويعني شعور الفرد بأنه ليس جزءا من العملية السياسية، وان صانعي القرارات السياسية لا يضعون له اعتبار ولا يعملون له حسابا، وقد يمتد المفهوم ليشمل كل أنواع الاتجاهات السلبية نحو المجتمع عموما والنظام خصوصا . إن مفهوم الاغتراب السياسي، يركز على فكرة الفاعلية السياسية بمعنى شعور الفرد بمدى قدرته على التأثير في مجريات العملية السياسية، سواء على مستوى القرار السياسي، او مستوى الأحداث الناتجة عنه، وعلى هذا الأساس اعتبر الفرد الذي يشعر بضالة الفرص أمامه للتأثير على هذه العملية السياسية في مجتمعه بأنه مغترب سياسيا .

2 - الاغتراب التربوي:

ويعني عدم قدرة المؤسسة التعليمية (طالب، أستاذ، إدارة) على التكيف مع معطيات التكامل المعرفي التي توفرها تكنولوجيا الاتصال التعليمي المتطور (فيديو، كمبيوتر، انترنت) حيث يعد التعليم بوصفه الحالي حارما أبناء من الثقافة العليا، في حين تكمن المهمة الأساسية للتعليم في رفع مستوى القدرة على استخدام التكنولوجيا المتوفرة فيه وتوظيفها لصالح المجتمع " ².

¹خالد محمد شعيرة، الاغتراب في النسق التعليمي لدى الشباب الجامعيين في ضوء بعض المتغيرات: دراسة ميدانية على عينة من طلبة كلية التربية، المجلد 15، العدد 1، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة حائل، 2014، ص 41.

² بشري علي، مرجع سابق، ص 524.

4- الاغتراب المعلوماتي :

يتخذ الاغتراب المعلوماتي ثلاث صور أو أوجه هي :

- حالة من عدم التكيف مع الثورة المعلوماتية نتيجة عدم إتقان وسائل تكنولوجيا المعلومات مما يؤدي إلى الشعور بالتخلف .

- الاستغراق الكامل للإنسان وذوبانه في بوتقة النزعة المعلوماتية بعيدا عن مظاهر الحياة الإنسانية الطبيعية، ويتضح هذا عند شباب هذا العصر وعلمائه .

- عدم قدرة الإنسان على متابعة أو ملاحقة المتغيرات التي تحدث في أي ميدان من ميادين المعرفة¹ .

- الاغتراب الإبداعي :

ويعني لحظة التفاعل العميق "الإلهام" والتي تأتي للعالم أو المفكر أو الفنان وتكون سببا في إبداعه عملا مميزا يجعله يتساءل: هل انا الذي صنعت هذت؟ وكيف صنعته؟ وهو اغتراب من النوع الايجابي لأنه أمر لا بد منه للمبدع في تحقيق ذاته .

6- الاغتراب النفسي:

الاغتراب النفسي مفهوم عام، وشامل يشير إلى الحالات التي تتعرض فيها وحدة الشخصية للانشطار، أو للضعف، والانهيار، بتأثير العمليات الثقافية، والاجتماعية التي تتم في داخل المجتمع، مما يعني إن الاغتراب يشير إلى النمو المشوه للشخصية الإنسانية، حيث تفقد فيه الشخصية مقومات الإحساس المتكامل بالوجود والديمومة، وتعد حالات الاضطراب النفسي، أو التناقضات صورة الأزمة الاغترابية التي تعترى الشخصية .

¹ نفس المرجع ، ص 525.

ويتباين الاغتراب النفسي بين الأشخاص في المجتمعات عامة، وتتعدد مظاهره التي تبرز واضحة في انفصال الشخص عن مجتمعه، ورفاق العمل، والأشياء المحيطة به، مما يؤدي إلى اختلال المعايير الاجتماعية عند المغترب حتى يصبح معزولا عن الآخرين، ويعيش بوحدة تامة مع نفسه¹.

7- الاغتراب الإبداعي:

ويعني لحظة التفاعل العميق "الإلهام" والتي تأتي للعالم أو المفكر أو الفنان وتكون سببا في إبداعه عملا مميزا يجعله يتساءل: هل أنا الذي صنعت هذت؟ وكيف صنعته؟ وهو اغتراب من النوع الإيجابي لأنه أمر لا بد منه للمبدع في تحقيق ذاته .

8- الاغتراب الديني :

مهما اختلفت الديانات فان مصدرها هو الله الواحد الأحد، وقد ساهم هذا الاعتقاد منذ الأزل، فالاغتراب الديني جاء في الأديان كافة، وعرف بأنه الانفصال أو التجنب عن الله فالاغتراب في الإسلام جاء على هذه الصورة التي وضعها حديث الرسول صلى الله عليه وسلم حيث قال: "بدا الإسلام غريبا وسيعود غريبا كما بدا فطوبا للغرباء"².

9- الاغتراب الثقافي:

الإنسان في هذا النوع من الاغتراب يعيش في ظل عالمين متناقضين، وثقافتين متباعدتين، وغير متكافئتين يصعب التقريب بينهما، ثقافة تراثية مفعمة بالمواطنة، وأخرى عولمية تغريبية تسلبه الأولى، وبين العالم الأول، والعالم الثاني يقف الإنسان عاجزا عن الوصل بين ماضيه التراثي، وبين عصرنة الآخر المغترب عنه، فيصبح منفصلا عن ذاته، مغتربا عن ثقافته لا يعرف كيف يواجه تجليات العولمة، وإشكالية الخصوصية .

¹ أبو سلامة ماجد، فاعلية برنامج تدريبي في خفض الاغتراب النفسي، والقلق الاجتماعي وأثره على فاعلية الذات، والكفاءة الاجتماعية، والاتزان الانفعالي لدى طلاب المرحلة الثانوية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الدول العربية، مصر، 2014، ص 10.

² الجبوري إسراء، سمات الاغتراب فيما بعد الحداثة، مجلد 22، العدد 5، مجلة جامعة بابل، العراق، 2014، ص 38.

وهو الاغتراب الذي ينفصم فيه الإنسان عن أهله، وأصدقائه، ويهرب إلى مجتمعات أخرى، بعيدة عنه من ناحية العادات والتقاليد المتوارثة، فيهرب إلى مجتمع آخر غير مجتمعه، ليكون فيه أصدقاء جدد، ليعوضوا عن أهله، وأصدقائه أو مجتمعه الصغير الأصلي¹.

12- الاغتراب الوظيفي:

هو الشعور بالغربة داخل العمل، قد أصبح من الظواهر التي شاع تواجدها في مجالات العمل، بما لها من مخاطر بالنسبة للعاملين، فالاغتراب ظاهرة إنسانية قد لا يخلو منها مجتمع، لكنها تختلف في أسبابها من مجتمع لآخر، نتيجة لخصوصية كل مجتمع وظروفه، وبالرغم من تعدد مصادر الشعور بالاغتراب في العمل، فإن نتائجها متشابهة، حيث يضمحل الحماس للعمل، وتزداد مشاعر الاحتراق النفسي، أو الذاتي، ومثل هذه المشاعر السلبية خاصة وجودية مميزة للإنسان، فهو المخلوق الوحيد الذي يستطيع أن ينفصل عن نفسه دون أن يعي ذلك².

إن العامل داخل المنظمة التي يعمل بها يخضع إلى ثقافة متناغمة، ومتناسقة، ومن الطبيعي أن يسعى العامل إلى تحقيق أهداف، وبلوغ غايات مختلفة تخدم مصالحه الشخصية، لكن قبل تحقيقها يجب ان تخضع الى التنبؤ، ولدراسة قابليتها لأنه لا يمنحه الفرصة للتعبير عن قدراته الكامنة، ومنه يصبح العمل مملا، والعامل يتحين الفرصة للهروب منه، وهذا مايفضي به الاغتراب الوظيفي³.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي.

يعتبر الاغتراب الوظيفي ظاهرة خطيرة جدا، ومؤشرا على مرور المنظمة بأزمة حقيقة ربما تسارع بها إلى الانحدار، والفشل، فالاغتراب الوظيفي يعني توصل العاملين بالمنظمة الى قرار بان المنظمة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب للاستمرار

¹ بن زاهي منصور، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للانجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 32.

² دروزة سوزان صالح، القوا سمي ديم شكري، مرجع سابق، ص 300.

³ النابلي حليمة، الحقوق الاجتماعية ودورها في اغتراب العاملين بالمؤسسات البترولية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص 43.

في العمل معها، لأسباب تتعلق بالمنظمة ذاتها أكثر مما تتعلق بالموظف، وهو قرار خطير يمس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها وولائه لها، ويترتب عليه نتائج وخيمة بالنسبة لكلا الطرفين غالباً ما تنتهي بإخلاء العلاقة بينهما¹.

المطلب الأول: تعريف الاغتراب الوظيفي.

يعرف الاغتراب الوظيفي على انه "شعور الموظف بالغرابة في المنظمة التي يعمل بها، ويأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المنظمة بمبكلتها ومحيط العمل بها ونمط الاشراف الذي تتبعه، وبين زملاء العمل، والجمهور متلقي الخدمة، فيشعر الموظف بان المنظمة لم تعد مكاناً مناسباً له، مما يؤدي الى انخفاض انتمائه وولائه لها، فينعكس شعوره هذا سلباً على تركيزه وقدراته والتزامه وبالتالي ادائه الوظيفي².

ويعرف الاغتراب الوظيفي بأنه محصلة عدم التوازن، أو الاختلال في المجال، أو البنية السلوكية، ويتكون المجال السلوكي عادة من التفاعل الذي يحدث بين شخصية الفرد، أو الحالة النفسية، والفسولوجية الراهنة له، وبين البيئة الواقعية، أو عناصر البيئة المادية، والاجتماعية، وعندما يحدث الاختلال في توازن هذا المجال بسبب المتغيرات التنظيمية، مثل البيئية التنظيمية، وصراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور، فان ذلك ينعكس بدوره على مشاعر، وأحاسيس، وتصرفات الأفراد، والذي يتمثل في الاغتراب الوظيفي³.

ويذكر معجم العلوم الاجتماعية، الاغتراب بأنه: حالة يمر بها الفرد بأوضاع يفقد فيها نفسه، ويصبح غريباً عن أعماله، ويكاد يفقد إنسانيته كلها، ويفقد ذاته حينما يتعرض لقوى مادية ربما من صنعته، كما ويذكر معجم الموارد البشرية . شعور العامل بالغرابة، بأنه شعور ينتاب الموظف عند تأدية لعمل متخصص بمعزل، وبدون مشاركة العاملين الآخرين، بناءً على أساليب تقسيم العمل، وبسبب الاستخدام المكثف للحاسبات الآلية.

¹ بن زاهي منصور، مرجع سابق، ص 43.

² ابوسلطان مياسة، مرجع سابق، ص 18.

³ ابوسمرة محمود وآخرون، مرجع سابق، ص 60.

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

كذلك يعرف "بأنه حالة الرفض والشعور، بعدم الرضا التي قد يعيشها الفرد في المنظمة التي يعمل فيها¹ .

المطلب الثاني: مراحل الاغتراب الوظيفي.

أن ظاهرة اغتراب العامل تمر بثلاث مراحل كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة الأخرى وتصبح العلاقة بين هذه المراحل علاقة تراكمية تؤدي في النهاية إلى درجة الاغتراب الكلي للعامل، وتنعكس نتائج كل مرحلة على المؤسسة حسب درجة خطورتها.

1- مرحلة الاغتراب النفسي :

وتتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بان العلاقة بينه، وبين المنظمة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وانه أصبح يسودها شئ من التوتر، ويعزو العامل ذلك إلى أن المنظمة، أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي اتجاهه، وانه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية لديها، إلى أن يدخل في دائرة النسيان، والإهمال في المنظمة.

ويستمر الفرد في تكوين المشاعر السلبية تجاه المنظمة، وقد يتراءى له أن كل ما يعاني منه من مشاكل، وصعوبات سببها المنظمة، ويصبح الفرد نتيجة لذلك مهموما، ومشغولا بالمشاكل، والصعوبات التي يغزوها، لعدم اهتمام المنظمة به، ويزداد هذا الشعور سوءا إذا لم يجد احد من المسؤولين بالمنظمة يتحدث إليه عن مشاعره، والمشكلات التي يعاني منها².

¹خلف جمعة، أبعاد الاغتراب المؤسسي عند جماعات العمل :دراسة ميدانية في مصنعي الألبان الموصل والأثاث الجاهز، العدد 33، مجلة الدراسات الموصل العراق، 2011، ص 48.

²الدوسري عمر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2013، ص 65.

1- مرحلة الاغتراب الذهني :

وهي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي، ولكنها أكثر خطر على المنظمة، والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشروط الذهني، وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن، والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، وتتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم، ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الإجازات، والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبررا للابتعاد عن جو المنظمة¹

2- مرحلة الاغتراب الجسدي :

هي تلك المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغترابا كليا، حيث يكثر الغياب، والتأخر عن الدوام، والخروج في أثناء الدوام، والانصراف قبل نهاية الدوام، وتكثر الاستقالات الجماعية في المنظمة، وتصبح الصراعات بين العاملين، والمشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة، والسيطرة على الأمور .

تعتبر مرحلة الاغتراب الجسدي هي تجسيد فعلي للمراحل السابقة، باعتبارها مظهرا يعيظه الفرد داخل المنظمة، وذلك نتيجة للصراع الداخلي، حيث يقرر الانفصال عن الآخرين، وعدم الارتباط بهم، ويلجأ للهروب من ذلك من خلال عدم الاكتراث لما يدور من حوله، ولا يكون بذلك قادرا على التراجع بل يمتلكه اليأس، والحيرة، والوحدة وبذلك يعجز عن التغلب على جسده، ولا يستطيع التحكم بكل ما يصدر عنه من تصرفات² .

¹ بن زاهي منصور، مرجع سابق، ص 44.

² المطرني شعيل، مرجع سابق، ص 55.

المطلب الثالث: أنواع الاغتراب الوظيفي.

تفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية التي يتواجد بها، وتحويل نشاطه إلى قوة إيجابية لخدمة هذا التنظيم، يساهم في النهاية في تطور المنظمة، والعاملين بها، ولتحقيق هذا التفاعل لا بد من التعرف على بعض المتغيرات، وطرق التحكم بها، وضبطها من وجهة النظر التنظيمية، وذلك تحقيقاً للأهداف التنظيمية، فمن وجهة النظر هذه يمكن تحديده إلى نوعين¹:

1- الاغتراب الشخصي:

ويمثل شعور الفرد بان هناك اختلاف، او تناقض بين مايفعله بشكل يومي من تصرفات، وافعال، وبين شخصيته الحقيقية كما يذكر (المغربي)، بمعنى عدم التوازن بين ذات الفرد، وسلوكه اليومي، والفرد في ذلك يصبح مغترباً عن ذاته في نشاط العمل، وعلى وجه الخصوص عندما يفقد الفرد السيطرة على عمله، والشعور بالروابط الكاملة وهدف المنظمة، ونقص الاحتواء، ويكون شعور الفرد بالاغتراب الشخصي، نتيجة لإحساسه بالخضوع للضبط الخارجي، وبالتالي فقدانه القدرة على التحكم في تسيير أمور حياته، ولعل تلك النتيجة يمكن إرجاعها الى طبيعة التكوين النفسي للإنسان، حيث أن الفرد غالباً مايتعرض إلى عدم توازن بين ذاته، وسلوكه اليومي، حينما يشعر بأنه لم يصبح له السيطرة على تسيير أمور حياته، وان كل شئ خارج نطاق تحكمه .

2- الاغتراب الاجتماعي:

ويقصد به شعور الفرد بالانعزال عن الآخرين، سواء كان الآخرون زملاء في العمل، أو رؤساء، او أصدقاء أو الأسرة ويرجع (المغربي) الاغتراب الاجتماعي الى غياب الإجماع على الأهداف العامة، فيما بين العاملين، وبين الإدارة، قد يرجع ذلك لعدم توافر المعطيات التي تمكن العاملين من مباشرة أعمالهم، ويرجع ظهور الاغتراب الاجتماعي أيضاً، إلى منهجية التفكير المواقبة للتطور الاقتصادي، والتي انعكست في أننا أصبحنا نفكر بالكميات، والأرقام، فأصبح الأفراد

¹عودة محمود عبد الله سعيد، مرجع سابق، ص 43، 44.

مع هذا التطور ليسوا سوى أرقام، في ظل غياب العدالة، وميل كفة الميزان لصالح راس المال على حساب قوة العمل، وانخفاض مستوى، ومعدلات الأجور بما يتوازن مع الغلاء المتصاعد، والتضخم وتدهور بيئة العمل .

المطلب الرابع: الأسباب والعوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي.

أولا :أسباب الاغتراب الوظيفي.

كثيرا ما يتم التساؤل عن دواعي الاغتراب، باعتباره حدثا قد يبدو استثنائيا، ولكن منطق الأمور وواقعها يشير الى غير ذلك، وبالنظر إلى الأسباب التي تؤدي للاغتراب، فان هناك أسبابا نفسية، وأسبابا اجتماعية، وأخرى تتعلق بالمحددات التنظيمية هي كما يلي¹ :

1- الأسباب النفسية²:

تتمثل في العوامل السيكولوجية التي تخص الجانب النفسي مثل :

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

بالشعور بخيبة الأمل، والفشل، والعجز التام، والشعور بالقهر، وتحقيق الذات .

✓ الحرمان :حيث تقل الفرصة، لتحقيق دوافع، او إشباع الحاجات كما في حالة الحرمان من الرعاية

الوالدية، والاجتماعية .

✓ الخبرات السيئة :وهذه الخبرات تحرك العوامل الأخرى المسببة للاغتراب مثل الأزمات الاقتصادية

والحروب .

¹ البغلي حامد، علاقة الاغتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية وضغوط العمل بالتطبيق على قطاعات البنوك في دولة الكويت، مجلة فكر وابداع، القاهرة، مصر، 2011، ص 186.

² رشا محمد علوان، الاغتراب النفسي لدى طلبة الجامعة، العدد 17، مجلة كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، 2014، ص 68.

2- أسباب اجتماعية: ومن أهمها¹ :

- ✓ ضغوط البيئة الاجتماعية، والفشل في مقابلة هذه الضغوط.
- ✓ الثقافة المريضة التي تسود فيها عوامل الهدم، والتعقيد .
- ✓ التطور الحضاري السريع، وعدم توافر القدرة النفسية على التوافق معه.
- ✓ اضطراب التنشئة الاجتماعية، حيث تسود الاضطرابات في الأسرة، والمدرسة، والمجتمع .
- ✓ مشكلة الأقليات، ونقص التفاعل الاجتماعي، وسوء التوافق المهني، ويسود اختيار العمل على أساس الصدفة، وعدم مناسبة العمل للقدرات، وانخفاض الأجور .
- ✓ تدهور نظام القيم، وتصارع القيم بين الأجيال .
- ✓ الضلال، والبعد عن الدين، والضعف الأخلاقي، وتفشي الرذيلة .

3- أسباب تنظيمية:

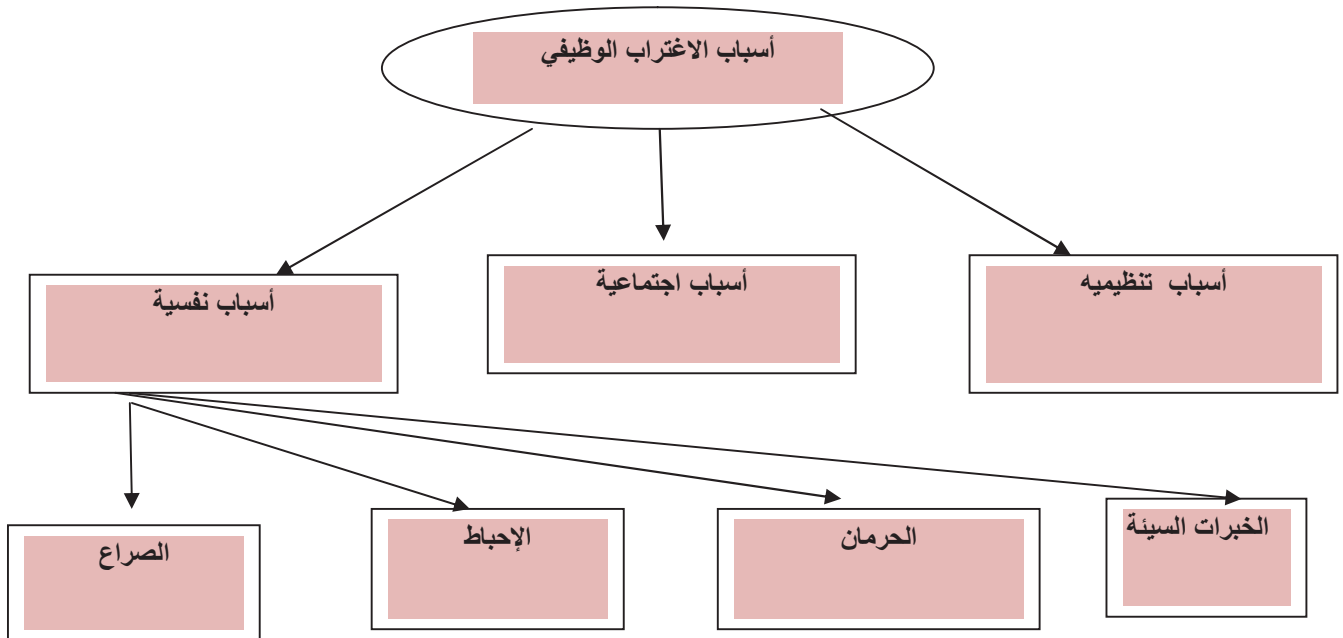
- وهي الأسباب التي تتعلق بالمناخ التنظيمي في منظمات الأعمال، ولا يكون العاملين فيها سببا، لأنها تعود إلى تنظيم العمل نفسه، والتي تؤثر على أداء العاملين، وتؤدي للاغتراب الوظيفي يذكرها كما يلي² :
- ✓ التخصص، وتقسيم العمل: يؤدي إلى جعل الوظائف متناهية الصغر، ويفقد العامل الانفعال بالعمل ولا تتضح العلاقة بين العامل، والمنتج النهائي، فيصاب العاملون بالملل، والرتابة، والإرهاق، والتغيب، وتزداد إصابات العمل، وبالتالي، فإن ذلك يفقد المعنى، ويشعرهم بالاغتراب .
 - ✓ البنيان الهرمي (التدرج الهرمي) : حيث يشعر العامل من خلال الهياكل التنظيمية المعقدة بفقدان القوة، وبأنه متحكم في عمله، لا يستطيع تنفيذه الأمن خلال الأوامر، والتعليمات .

¹ صبر رنا، اثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي، العدد37، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، معهد الإدارة، بغداد، العراق، 2013، ص 67.

² الدوسري، مرجع سابق، ص ص 58، 60.

- ✓ نمط القيادة (الإشراف) : عند معاملة المرؤوسين بفوقية ، واستعلاء فان ذلك يفقد ودهم وتعيش المنظمة صراعات ، ونزاعات تؤدي في النهاية للانعزال الاجتماعي .
- ✓ المركزية واللامركزية : إن عدم السماح بتنفيذ بعض الأعمال ، والسيطرة على العاملين يؤدي لشعورهم بفقدان القوة مما يؤدي لاغترابهم ، وعدم الانتماء .
- ✓ مستوى الرسمية : إذا شعر العاملين بأنهم يخضعون في تنفيذ أعمالهم لإجراءات محددة لايمكنهم تجاوزها ، فان ذلك يؤدي لشعورهم بالعجز وبالتالي اغترابهم .
- ✓ نمط العلاقات السائد بين أفراد جماعة العمل : يحقق التفاهم ، والود فيما بين العاملين مستويات عالية الانتماء ، بينما تؤدي العلاقات السيئة لحدوث شاحنات ، وصراعات مما يؤدي إلى الشعور بالعزلة الاجتماعية ، والاغتراب عن الذات .

الشكل رقم (02) : أسباب الاغتراب الوظيفي .



المصدر : الدوسري ، مرجع سابق ، ص 62.

ثانيا : العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي .

تتنوع العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة وان كانت في الغالب تعود الى عاملين رئيسيين¹:

1- عوامل تعود إلى المنظمة:

أ- **المكننة والأتمتة:** إن الثورة التكنولوجية ساهمت في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين في المنظمة، وذلك

نتيجة لهيمنة الأتمتة وأجهزة الحاسوب والأجهزة الالكترونية على العمل اليومي، فظهر الخطر التكنولوجي وكأنه مهدد للعلاقات الإنسانية ومثير للإمراض والمشاكل النفسية .

ب- **الخلل في تقارير كفاية الأداء:** افتقار تقارير الأداء السنوية للموظفين إلى الأسس الموضوعية، وذلك

لتأثرها بالاعتبارات والأهواء الشخصية، الذي يؤثر في النهاية على حسن العلاقات الوظيفية بين الموظفين والادارة

ت- **ضعف الفعالية الإدارية:** إن عدم فعالية الإدارة يؤدي إلى عدم قدرتها على أداء المطلوب منها، وان ضعف

الفعالية الإدارية داخل المنظمة من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي .

ث- **ضعف نظام الحوافز:** إن عدم نظام الحوافز، أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية بين الموظفين

والقيادة العليا، يعتبر احد العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي لان الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها .

ج- **سعة حجم المنظمة:** إن سعة حجم المنظمة يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين لها ومن أهم هذه الآثار

تشنت جهود المدراء بين العمل الإداري والإشراف على الشؤون الفنية في المنظمة .

ح- **المنافسة الشديدة:** أن المنافسة بين العاملين في المنظمة الواحدة تأتي غالبا في صالح العامل، طالما لم تتجاوز

القواعد الصحيحة، والتي تتمثل في بذل الجهود في العمل للحصول على أكبر قدر ممكن من الاستفادة المادية والمعنوية من المنظمة.

¹تاويريت نور الدين، بن زاهي منصور، الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2008، ص ص 138، 139.

2- عوامل تعود إلى العاملين في المنظمة:

- أ- الخوف وعدم الأمن الوظيفي: إن شعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتما إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر والانفعالات كما تثبتت الجهود أثناء وقت الدوام الرسمي من شأنه أن يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي¹.
- ب- نقص الكفاءات: إن نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها، ونتيجة لنقص الكفاءة، فإن بعض العاملين يلجؤون إلى الغياب عن العمل كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، وهذا يمثل وجها من أوجه الاغتراب الوظيفي.
- ت- قيم واتجاهات العاملين: قد ينجم الاغتراب الوظيفي من عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه وأهدافه مع قيم الفرد واتجاهاته وأهدافه، أي إن الهدف الذي يتجه عمل الفرد نحوه غير مرغوب فيه، وان محيط العمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه من اهتمام، وان حاجات الفرد ورغباته لا يحظى بالرعاية بل لا تستشعر من قبل الآخرين.
- ث- ضعف مقومات القيادة: إن ضعف مقومات القيادة لدى القائد الإداري وعدم إلمامه بالمهارات الإدارية يعتبر من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي.
- ج- عدم التخصص في العمل: إن عدم الاستخدام الأمثل للمتخصصين في مجالات العمل المختلفة، بوضعها في مجالات عمل مختلفة يقلل من أدائه المتخصص في العمل الذي اسند إليه في غير مجال تخصصه
- ح- اليأس والاستسلام للفشل: يعتبر اليأس من أسوأ الصفات التي انتشرت بين العاملين في هذا العصر وبالرغم من إن الجميع يعرف مساوئ اليأس فإننا على الأقل نقف سلبيين أمامه، إن عدم الاعتماد على

¹ دروزة سوزان صالح، القواسمي دينا شكري، مرجع سابق، ص 301.

النفس، والثقة المقدرة على العمل، وعدم مواصلة العمل يجعل سلوك الانسحاب والسلبية في ميادين العمل ظاهرة سيئة ومدمرة في مواقع الإنتاج والحياة .

خ- **الكبت واللاوعي**: إن الأعراض النفسية والفيزيولوجية للكبت، واللاوعي تتمثل في القلق والتوقع السيئ والتحفيز دون إن يكون هناك سبب لذلك، مع سهولة الاستشارة العصبية، وعدم قدرته على أداء العمل، الذي يمارسه بحيوية وهذا من شأنه إن يساعد على اغترابه عن العمل الذي يمارسه .

د- **الانطوائية والانعزالية**: إن العامل الانطوائي والانعزالي هو الذي ينتابه شعور بالغرابة والانعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها، ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء إلى هذه المنظمة، وهذا النوع من العاملين يعاني من الاغتراب النفسي الذي يؤثر على سلوكه داخل المنظمة¹.

المبحث الثالث: الجوانب الأساسية المتعلقة بالاغتراب الوظيفي.

بعد التطور الذي حدث لمصطلح الاغتراب على مستوى المفهوم، يلاحظ أن أعمال كل من (كلاك 1959) و (ديفيز 1955) و (دين 1961) و (سيمان 1959) كانت من أشهر المحاولات لنقل الاغتراب من مستوى المفاهيم إلى أبعاد يمكن من خلالها ترجمة المفهوم إلى مظاهر ومكونات وسمات.

وأصبح بالإمكان اعتبار الاغتراب مفهوما متعدد الأبعاد، أي يتشكل ويتكون من عدة مكونات أو أبعاد أو مظاهر، وهو يوصف بأنه قطبي الاتجاه، أي يقع في أحد طرفيه الاغتراب وعلى طرفه الآخر يقع الانتماء. وقد حدد (ميلفن سيمان 1959) خمسة استخدامات لهذا المفهوم، وهي خمسة سمات أو مكونات فرعية: العجز. اللامعنى. العزلة. اللامعيارية. الاغتراب عن الذات².

¹ تاويريت نور الدين، بن زاهي منصور، مرجع سابق، ص 147.

² بن زاهي منصور، مرجع سابق، ص 22.

المطلب الأول: أبعاد ومظاهر الاغتراب الوظيفي.

للاغتراب أبعاد ميزته عن باقي الظواهر والحالات، وقد حصرها الباحثون في خمسة استلهموا بعضها من الدلالات القديمة لظاهرة الاغتراب، أما البعض الآخر فقد تم التأسيس له تبعاً للمعطيات العصرية التي أكسبت الظاهرة أفاقاً أضحت زوايا ينطلق منها لتحليل العواقب والأعراض الدالة عليها، وتكمن أبعاد الاغتراب الوظيفي فيما يلي :

1- العجز Powerlessness

ويعرف أحياناً باسم اللاقوة، وهو شعور الفرد به لا حول ولا قوة، ونقص قدرته على السيطرة على سلوكه وعلى التحكم أو التأثير في مجريات الأمور الخاصة به، أو في تشكل الأحداث العامة في مجتمعه، وبأنه مقهور ومسلوب الإرادة والاختيار وأنه عاجز عن تحديد النتائج التي قد تنشأ نتيجة لهذه الأحداث ويشعر الفرد إن ما يحصل يمل عليه من الخارج .

ويقصد بالعجز افتقاد الفرد القدرة على التحكم في الأحداث المحيطة به أو تأثيره في المنظمة التي يعمل بها، حيث يتوقع الفرد في هذه الحالة إن سلوكه لن يأتي بالنتائج المرجوة منه، ويرسخ هذا الشعور لدى الفرد لدرجة اليقين، أي انه ليس له تأثير في المستقبل أيضاً، ومن ثم فإن افتقاد القدرة لدى الفرد يجعله غير قادر على التحكم والسيطرة لوجود ظروف موضوعية اقوي منه ومن إرادته¹.

إن انعدام القوة يعتبر جوهر فكرة الاغتراب، حيث يرى العامل نفسه مشركاً في سلوكيات لا تعكس حقيقة ذاته، ويسمى أيضاً بفقدان السيطرة وهو يشير إن الفرد لا يستطيع التحكم في مجريات الأمور أو في الأحداث التي تحصل له، ولما كان عاجزاً عن التأثير في مجريات الأمور فقد يصاب بالإحباط وقد يؤدي ذلك إلى الاغتراب، كما انه يشعر بأنه سلوكه وتصرفاته لا تؤدي إلى تحقيق ما يسعى إليه من نتائج، فهو شعور الفرد بالضعف وعدم تمكنه من تقرير مصيره واتخاذ قراراته التي تتناول حياته فهو عاجز عن تحقيق ذاته².

¹ بشرى علي، مرجع سابق، ص 519.

² تاوريريت نور الدين، بن زاهي منصور، مرجع سابق، ص 135.

2- العزلة Isolation

هي انسحاب الفرد وانفصاله عن تيار الثقافة السائدة في مجتمعه، وشعوره بالوحدة والفرغ النفسي حتى ولو كان مع الآخرين، ومع سعيه للبعد عن الناس .

وتشير إلى حالة الشخص الذي يفقد القدرة على التفاعل الهادف مع الآخرين، فهو يشعر بأنه لا يتمكن من فهم اتجاهات الآخرين، ولا يستطيع أن يتنبأ بسلوكهم، أو يشرح مشاعره لهم .

وهو شعور الفرد إن المجتمع الذي يعيش فيه غريبا عنه ولا يشعر بانتمائه إليه، عند ذلك يتوارى عن مسرح الحياة الاجتماعية مما يترتب على ذلك غياب المشاركة في نشاطات المجتمع، فالفرد ينعزل عن المفاهيم والأهداف ومعتقدات هي ذات قيمة عالية في المجتمع وفي هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء إلى المجتمع الذي يعيش فيه، والعزلة الاجتماعية إنما جاءت بعد فقدان الأمل في تحقيق ما يصبو إليه الفرد من أهداف حاول تحقيقها عبر الوسائل الشرعية إلا انه فشل في ذلك¹.

3- اللامعيارية Normgssness

يطلق لفظ الانومي على حالة اللامعيارية، والانومي هي كلمة يونانية ترجمت إلى اللاتينية، وقد استخدمت بهذا الشكل في كتابات القرن السابع عشر، حتى ترجمتها (دوركاييم) إلى الفرنسية، وكلها إشارة إلى اللامعيارية .

ويعتبر (دوركاييم) الاغتراب ناتج عن الظروف اللامعيارية، أو نقص المعايير، لتقييم سلوك الأفراد بغرض تحقيق أهداف المنظمة².

إذا الاغتراب المعياري، أو اللامعيارية حالة قد تنتج عن قهر القوة، واستغلالها في وقت تنعدم فيه قدرة الأفراد على التأثير في مجريات الأحداث من حولهم .

¹ أبو سمرة محمود وآخرون، مرجع سابق، ص 59.

² عودة محمود عبد الله السعيد، مرجع سابق، ص 32.

وبالتالي إن عدم وجود معايير واضحة، ومحددة، يؤدي إلى اختلال العلاقة بين الأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها، وبين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، وهنا يشعر الفرد بالإحباط، نظرا لعدم توافق الهدف مع الوسيلة المستخدمة.

4- اللامعنى Meaninglessness

وعني الفرد لن يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية، كما يشعر الفرد إن الحياة فقدت معناها ودلالاتها ومعقوليتها ويمكن إن يؤدي ذلك إلى فقدان مسوغات استمرارها في نظرهم، وينجم مثل هذا الشعور لديهم بسبب الإحباط الذي يمكن أن يتعرضوا له، وعدم إشباع الحاجات المختلفة الجسدية والنفسية والاجتماعية . ويعتبر اللامعنى عن نوع من الضياع، يعجز فيه الفرد عن توجيه سلوكه نحو أهداف معينة، لأنه لا يستطيع فهم المعايير التي توجه تصرفات المسؤولين وقد ربط احد الباحثين اللامعنى بالمدخلات التي يستقبلها الفرد من بيئته، وهي نابعة من النظام الاجتماعي والتي يصعب عليه فهمها وإيجاد معنى لها¹.

5- الاغتراب عن الذات Self-estrangement

إن الإنسان المغترب عن الذات يشعر بالضياع بمعنى فقدان القدرة على التواصل مع نفسه والرغبة في الهروب والانعزال، ويكون بعدم قدرة الفرد على اتخاذ الأنشطة المكافئة ذاتيا، والشعور بان ذاته الخاصة وقدراته بعيدة عنه وتكون مجرد تسلية².

أي أن الإنسان لا يستمد الكثير من العزاء والرضا والاكتفاء الذاتي من نشاطاته، ويفقد صلته بذاته الحقيقية، ويصبح مع الزمن مجموعة من الأدوار والسلع والأقنعة، ولا يتمكن من أن يشعر بذاته ووجوده إلا في حالات نادرة .

¹ بن زاهي منصور، مرجع سابق، ص 26.

² محمود عودة عبد الله السعيد، مرجع سابق، ص 34.

ويشير الاغتراب عن الذات على انه عدم قدرة الفرد لان يجد مكافأة لذاته ،مما يؤدي إلى الشعور بانفصاله عن ذاته ،وشعور الفرد بان ذاته الخاصة وقدراته عبارة عن أداة ووسيلة¹.

المطلب الثاني :: نتائج الاغتراب الوظيفي.

تظهر نتائج الاغتراب الوظيفي على مستوى الفرد والمجتمع، وفيما يلي يتبين ذلك²:

1- نتائج الاغتراب الوظيفي على مستوى الفرد :

أ- **عدم الرضا عن العمل:**فالفرد يسعى إلى تحقيق نوعين من الرضا أن تحقق ميوله من جهة وان تحظى بما يريده الآخرون من جهة أخرى ،حتى على إشباع حاجاته الاجتماعية فإذا اجبر على التخلي عما تميل إليه ذاته في سبيل متطلبات الجماعة له يكون عند ذلك في حالة اغتراب تسبب له عدم الرضا عن العمل.

ب- **العدوانية والتخريب:** الذي يؤدي إلى الإحباط الحاد والى ظهور السلوك العدواني تجاه الفرد والأشياء مثل: الاعتداء ،تعطيل الآلة ،أو البطء في إنجاز المهام المكلف بها ،وهذا يحدث عندما لا يجد وسيلة مقبولة او مشروعة لمعالجة الإحباط.

ت- **ترك العمل والغياب:** إن الضغط وترك العمل والغيابات المتكررة يعتبران من الأشكال المناسبة للعامل للانسحاب من الوظائف التي يعاني فيها من مستوى عال من الضغط.

ث- **تمرد العامل عن زملائه:** يظهر من خلال المناوشات والخصومات التي يخلقها العامل كالتعبير عن سخطه وكرهه للعمال الآخرين ،وقد يكون هذا التمرد نتيجة نفسية أو اجتماعية أو مهنية ،وهذا ما يفسر فقدان ذاتية العامل داخل جماعة العمل.

¹ الشاويري حبيب ،الاغتراب عن الذات ،مجلد 10، العدد 1،مجلة عالم الفكر،وزارة الاعلام ،الكويت ،1979،ص 67.

²حالدي حواس ،المسؤولية الاجتماعية واثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية :دراسة ميدانية بولاية المسيلة ،اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ، ص 146 .

2- نتائج الاغتراب الوظيفي على مستوى المجتمع:

أ- سوء التكيف والتعرض للالزامات النفسية: الأمراض النفسية والانحرافات بشتى اتجاهاتها ومختلف صورها

وخاصة منها الخروج على النظام أو التمرد بكل أشكاله وفقدان الحس الاجتماعي، والتبدل والسلبية واللامبالاة وغير ذلك من المظاهر الغير سوية التي يأبها المجتمع مهما كانت نسبتها في الوضع الاجتماعي .

ب- التراجع والهامشية: فهناك الكثير من الناس ممن يعجزون عن التكيف لحركة المجتمع باتجاه مواكبة الاندفاع

وراء المغام المالية وتحقيق المكانة الاجتماعية الأرفع، ومن أسباب ذلك استمرارهم في التمسك بالقيم

التقليدية، مما يعرقل مواءمة سلوكه مع التغيرات الاجتماعية الجارية، وهم كثيرا ما يغالون في تصورهم للأثر

الاجبائي لما يفعلون ووقعه الاجتماعي والنفسي في نظر الآخرين، وفي إطار هذه التطورات الكيفية تحف وطأة

الإحباط ويتحول الإخفاق المادي إلى نجاح أخلاقي ويتصدر الشرف مختلف الاعتبارات التي ينطلق منها

هؤلاء في تبرير مواقفهم الراضية.

ت- العزلة وتآكل الانتماء: وهي التي تكون بارزة غالبا في المجتمعات الحديثة الغربية والتي تكون قائمة على

الفردية دون الاهتمام بروح الجماعة وكذلك ضمور التواصل بين سكان المدن الحضرية، وبروز الحواجز

النفسية والاجتماعية التي تسبق المسافات التفاعلية بينهم¹.

المطلب الثالث: قهر الاغتراب والتغلب عليه.

إن النظر إلى الاغتراب على انه ظاهرة سلبية، ولما يؤدي إلى افتراض ضرورة التغلب على هذا الاغتراب، والواقع ان

(فروم) وضع الأسس، أو المبادئ التي يمكن من خلالها التغلب على الاغتراب منها²:

¹حالدي حواس، مرجع سابق، ص ص 147، 148.

²بن زاوي منصور، مرجع سابق، ص 55.

- 1- الوعي بالاغتراب والقدرة على تحمل العزلة: الوعي يعني عملية الإيقاظ ورؤية ما يكون أمام الإنسان ،فالوعي يعني طرح الأوهام ،ولكي ينمو الوعي لابد أن تختفي التناقضات الاجتماعية ،وكل النزاعات اللاعقلية التي فرضت على الإنسان عبر تاريخه .
- 2- بزوغ الأمل: الإنسان حسب " فروم " مغترب عن كل شيء ، ويمكن القول أن المغترب في رأي " فروم " هو الإنسان الذي تحول إلى آلة . وهو رغم انتصاره على الطبيعة إلا أنه أصبح سجيناً لابتكاره البشري ، ويوضح " فروم " أن قشرة التفاؤل الزائفة التي يتحلى بها الإنسان ، تخفي وراءها ياساً لا شعورياً ، ومن هنا فالإنسان حاجة إلى قدر من الأمل ، كي يتمكن من العودة إلى ذاته وطبيعة الأمل غالباً ماساء فهمها ، إذ تختلط مع بعض المفاهيم الأخرى ، لذا يرفض " فروم " الاعتقاد بأن الأمل هو امتلاك الرغبات والأمنيات ، وكذلك ليس هو الانتظار السلبي أو الرجاء من الزمن ، وهو أيضاً ليس ادعاءً العمل والمخاطرة واحتقار الواقع ، إن الأمل كما يقول " فروم " يعني أن تكون مستعداً في كل لحظة ، لذلك الذي لم يولد بعد ، وبعبارة أخرى إن الأمل هو الميلاد المستمر للحياة والفرد ، والتعبير عن الإمكانيات الحقيقية للإنسان والواقع .
- 3- بعث الإيمان¹: إن الإنسان الحديث كما يرى (فروم) بحاجة إلى بعث الإيمان ، مثلما هو بحاجة إلى بزوغ الأمل ، وإذا تحدثنا عن الإيمان ، فإننا يجب أن نوضح إن (فروم) يفرق بين نوعين من الإيمان .
- أ- إيمان عقلي: تتأصل جذوره في تجربة الإنسان ، وفي ثقته وقدرته على التفكير والملاحظة .
- ب- إيمان لا عقلي: لا يستند إلى العقل في قبول أمر من الأمور ، وإنما هو يسلم به ، لأننا بحاجة إلى بعث الإيمان .
- 4- الارتباط التلقائي بالعالم والآخريين: قهر الاغتراب بشكل عام لن يتم إلا بتحقيق الحرية الإيجابية ، التي يستطيع الفرد معها الاتحاد بالعالم دون أن يفقد ذاته ، وهذه الحرية تفترض مسبقاً النشاط التلقائي ، الذي هو تعبير عن إرادة الإنسان الحرة .

¹ حالدي حواس مرجع سابق ، ص 149 .

وهناك ثلاث جوانب لتحقيق الارتباط التلقائي أولها التحرر من الأوجه السطحية والعارضة للظاهرة، والثانية، أن الموضوع غير منفصل عن الذات المفكرة، وازيادة علاقة الارتباط بين الإنسان والموضوع يكون التفكير مثمرا، أما الجانب الثالث لتحقيق الارتباط التلقائي فهو الحب، وهو أهم جوانب الارتباط التلقائي، و"فروم" يعرف الحب بأنه: "تجربة م الاتحاد مع شخص آخر، و مع كل الناس و مع الطبيعة بشرط الاحتفاظ بشعور التكامل و الاستقلال"، و هو يتضمن شيئا من التناقض فمع كونه يعني أن الكائنين من البشر يصبحان كائنا واحدا، لكنهما اثنين في نفس الوقت¹.

المطلب الرابع: مبادئ التغلب على الاغتراب الوظيفي.

إن مشكلة الاغتراب الوظيفي من اعقد المشكلات، لكن قبل التصدي لمحاولة إيجاد الحلول لها والبحث عن أساليب علاجها ووضع الاستراتيجيات الكفيلة لمواجهتها، ينبغي الإشارة بانجاز إلى بعض المبادئ العامة التي ينبغي أن يقوم عليها علاج مشاكل العمال وغيرهم بقطع النظر عن نوعها، وهذه المبادئ العامة مستمدة في مجموعها من مبادئ الصحة العامة ومبادئ الصحة النفسية ومبادئ التحليل النفسي، والعلاج النفسي، ومبادئ علم النفس التربوي، ومبادئ العلاقات الإنسانية وهذه المبادئ هي²:

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

¹ حامدي حواس، مرجع سابق، ص 150.

² جلس عبد الله أكرم مازن، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص 38.

- ب- الرضا الوظيفي: معظم الأمراض التي قد تصيب الأفراد العاملين، ومما يرتبط بها من اضطرابات صحية في المنظمات، وما ينتج عنها من ملل وعدم تحدي في الوظيفة ترتبط بضغط العمل، وبالتالي فإن التغلب على ضغوط العمل يؤدي إلى رضا العاملين مما يؤدي إلى التغلب على الشعور بالاغتراب في بيئة العمل.
- ت- العدالة التنظيمية: تحتاج المنظمات من العاملين أداء يتجاوز الوصف الوظيفي لضمان استمرارها، وتطورها وهذا الأمر يتعلق بمستوى العدالة، والإنصاف بصورة نزيهة في مكان العمل، وهذا أن العدالة التنظيمية تلعب دورا مهما في القدرة على تفادي الاغتراب في العمل.
- ث- إشباع الحاجات: تسعى بعض المنظمات إلى مساعدة العاملين بما على إشباع حاجاتهم الوظيفية المشروعة مثل: الحاجات الاجتماعية، والأمان، التقدير، والانجاز، أما إذا لم يكن هناك اهتماما بهذه الحاجات، فإن ذلك يؤدي إلى ضعف القدرة لدى الفرد، وبالتالي الانفصال الذي يؤدي به إلى الاغتراب عن نفسه، وعن الآخرين.
- ج- تدريب العاملين: تهتم الإدارات المختلفة في منظمات الأعمال بتحسين مهارات العاملين الخاصة بالعمل في كل المستويات الإدارية، وذلك من اجل زيادة قدراتهم، وتنمية الأداء الجيد، الذي يساعد العاملين على التغلب على الصراع، والتوتر، والاغتراب داخل المنظمة.
- ح- المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة الترابط بين العاملين، والمنظمة، حيث إن الشعور بان هناك رأي، وكلمة، ودور يؤخذ به من قبل الإدارة، فإن ذلك يعتبر وسيلة لتدعيم الانتماء، وبالتالي يؤدي إلى القضاء على السلبية أو الاغتراب داخل المنظمة¹.

¹حلس عبد الله أكرم مازن، مرجع سابق، ص 39.

خلاصة الفصل الأول :

الاغتراب هو ظاهرة اجتماعية ، ونفسية و اعتبر أنه مشكلة اجتماعية تنشأ كرد فعل للضغوط و التفكك و الظلم الموجود في النظام الاجتماعي، ولاسيما في المجتمع الليبرالي، و ينظر للفرد المغترب بأنه ضحية لمجتمع، و أن اغترابه قد فرض عليه بواسطة النظام الاجتماعي غير العادل، ويعتبر مشكلة نفسية و ينظر إليها على أنها تطويرية بطبيعتها و تعزو أسبابها الجذرية إلى الأمراض الشخصية و هذا الاعتقاد ينظر للإنسان على أنه ضحية لخبرات طفولته المبكرة و أنماط العلاقات الأسرية ، فاغتراب الفرد يعد اختيارا ذاتيا و يستخدم كميكانيزم دفاع ضد الصراع النفسي.

ومن ابرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العاملين في المنظمات المختلفة وذلك لأثارها السلبية من الناحية النفسية والفيزيولوجية والسلوكية التي تقلل من قدرة الأفراد على الانجاز والإبداع وتخفض من الأداء نحو العمل مما يؤثر سلبا على الأفراد والمنظمات بشكل خاص والمجتمع بشكل عام ،فضلا عن إن ظاهرة الاغتراب الوظيفي أصبحت من الظواهر التي تقلق الإدارة ، كما لها تأثير سلبي على الأداء الوظيفي والصحة العامة للموظف ،وكذلك إن الإنسان المعاصر يعاني من أزمة نفسية واجتماعية تختلف عن سابقتها لعدة أسباب أهمها:التحول الصناعي وسيطرة الأدوات التكنولوجية الحديثة واعتماد راس المال الفكري ،إضافة إلى اشتداد حدة المنافسة والعولمة في العمل ،بالإضافة إلى طبيعة النظم الحديثة وما لحق وسائل الإنتاج من تطور مما خلق لدى الفرد الشعور بالعزلة وفقدان الذات والإحساس بالعجز والشعور بالقلق المستمر والتشاؤم وحالة اليأس التي قادت إلى الاغتراب الوظيفي .

الفصل الثاني

تمهيد:

لقد كان الأداء الوظيفي و مازال مثير لجدل كبير في الأوساط الإدارية و ذلك لأهميته الكبيرة داخل المنظمة. فيعتبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبل تحقيق أهداف المنظمات و يتمثل مستوى الأداء على قدرات مهارات و خبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية ، الميول ، الاهتمامات و غيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف لوظيفي اللازم لتصميم الوظائف و اشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها ، فالأداء الراقى والفعال يرتكز على خلفية عملية و تأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل و يبسط إجراءاته و خطواته حيث سيتم القدرات و المهارات و الخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار و الإبداع وعادة عندما يتكلم الناس عن إدارة الأداء يذكرون عادة في تقسيم الأداء فقط ، وقد ظلت نظم التقسيم لسنوات كثيرة تميل إلى التركيز على عملية الأداء. وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى أربع مباحث تتضمن مايلي :

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: المداخل المتعلقة بمفهوم أداء العاملين.

المبحث الثالث: إدارة أداء العاملين وتحسينه.

المبحث الرابع: تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. وسنتطرق في هذا المبحث إلى عموميات عن أداء العاملين .

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.

اختلفت التعاريف العديدة المقدمة للأداء في نصوصها إلا أنها في مضمونها تؤكد أن الأداء يعد بالغ الأهمية من اجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها، ونذكر في ما يلي بعض من هذه التعاريف:

يشكل الأداء " السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها و بالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتبين للموظف معرفة واجباته وحقوقه ومن ثم ممارسة الصلاحيات و الاختصاصات المحددة لوظيفة و تحمل المسؤولية الناجمة عنه ¹ " .

ويعرف الأداء بأنه " ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين ² " .

ويعرف حسن راوية محمد " الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس كيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث ليس وتدخل يبين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ³ " .

كما يعرف عاشور علي أنه " قيام الفرد بأنشطة و مهام مختلفة التي يتكون منها عمله ، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يكمن أن يقاس الأداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء ⁴ " .

1توفيق عبد المحسن ، تقييم الأداء مدخل جديد لعلم جديد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1990 ، ص 65 .

2نفس المرجع ، ص 66 .

3عاشور احمد صقر ، السلك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 20 .

4 نفس المرجع ، ص 21 .

تعتبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عملية خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لموصفات تتسم بالدقة و الجودة أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

يعرف آخرون على أنه " جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات و خبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة و بيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت و أقل تكلفة¹ ".

يشكل الأداء " السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها و بالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتبين للموظف معرفة واجباته وحقوقه ومن ثم ممارسة الصلاحيات و الاختصاصات المحددة لوظيفة و تحمل المسؤولية الناجمة عنه " .

ويعرفه غربي على انه "الأداء هو الفعل، بمعنى أن الأداء عبارة عن عملية عن نتيجة في لحظة ما في الزمن"². أي انه مجموعة من المهام المنظمة والمتسلسلة للوظيفة والتي تتمثل محصلتها في الأداء .

– ويعرف الأداء أيضا بأنه "القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة"³. يوضح هذا التعريف العوامل المؤثرة على الأداء والمتمثلة في بيئة المنظمة، الروح المعنوية للعاملين، وأخيرا الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين هذه العناصر.

¹ سامح عبد المطلب، إدارة الأفراد، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 95 .

² غربي علي واخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2007، ص 138 .

³ علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص 615

من خلال ما سبق من تعاريف للأداء نقدم التعريف الإجرائي التالي:

الأداء هو "مجموعة الأنشطة الرسمية المكونة للوظيفة (تنجز حسب متطلبات الوظيفة)، القابل للقياس وفق معايير محددة التي يقوم بها الفرد بغية تحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الأمثل لمواردها في ظل البيئة التي تعمل فيها، يقدم في شكل نتائج معبر عنها بالأرقام، من اجل مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة".

المطلب الثاني: أهمية أداء العاملين.

ترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي:

مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما تتوقف على مستويات الأداء بها، وفي بعض المنظمات قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها¹.

وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:²

1. الترقية والنقل: باعتباره مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل

وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

2. تقييم المشرفين والمديرين: حيث يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير العاملين في

المنظمة، الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

¹ سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1990، ص 188، 189.

² إيمان أحمد صالح الجوفي، العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية، أمانة العاصمة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، (غير منشورة)، جامعة صنعاء، اليمن، 2006، ص 14.

3. اجراء تعديلات في الرواتب والأجور: وهذا ما يؤدي بالفرد إلى الاهتمام بأدائه لعمله ومحاوله تحسينه.
 4. يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع.
 5. تحديد الاحتياجات التدريبية: أي الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة.
 6. يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها: حيث يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشاكلهم وإنتاجيتهم، ومستقبل المنظمة نفسها كما يعتبر مؤشر للاختيار والتعيين في المنظمة.
 7. إن الغرض منه هو توفير التغذية المرتدة لبرامج تخطيط المسار والتعاقب الوظيفي.
 8. ترتبط الزيادة السنوية ارتباطا وثيقا بمجموع النقاط التي يتحصل عليها الموظف.
 9. ارتباطه بالحاجة إلى الاستقرار بالعمل: فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهتدين بالاستغناء عن خدماتهم.
- ونظرا لأهمية الأداء البشري فقد تم تحديده بوصفه وسيطا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة¹.

المطلب الثالث: أهداف أداء العاملين.

إن الأداء البشري يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، لذا فإنه يسعى لتحقيق المزايا

الآتية:²

1. اختيار الأفراد المناسبين للترقية.

2. تفادي المحسوبية.

¹ زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن -، رسالة ماجستير إدارة أعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 42 .

² إيمان أحمد صالح الجوفي، مرجع سابق، ص 22.

3. تنمية المنافسة بين الأفراد.

4. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.

5. إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.

6. تسهيل تخطيط القوى العاملة.

7. معرفة الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

8. المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.

9. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.

10 . تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين.

من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي ما يلي: ¹

عوامل إدارية تنظيمية: والمتمثلة فيما يلي:

-عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة.

-عدم وجود بيئة عمل ملائمة كالإضاءة والضوضاء والتهوية والأجور وساعات الراحة، قرارات وسياسات، نظم

الاتصالات والمعلومات، اللوائح وجماعة العمل، الحوافز فالتحفيز الفعال يجعل من الأفراد ذوي الأداء العادي أفراد ذوي

أداء متميز.

-صراع بين الموظف ورئيسه وبين الموظف وزملائه.

-عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا.

¹ عبد الباري درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، ط 1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003، ص ص 423،424.

-الإشراف السيئ.

- النقص في التدريب.

-عدم تحديد واجبات الموظف.

- نقص في الموارد أو تأخر وصولها...الخ.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه

عوامل تتعلق بالموظف:

-نقص في رغبته ودافعيته، بالإضافة إلى وجود دوافع فطرية لدى الإنسان مقاومة للتغيير.

-نقص الرغبة في التعلم، فمن خلال التعلم تحدث تغييرات نسبية في سلوك الفرد وأدائه.

-ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.

-عدم الرضا عن العمل.

-تغيب مستمر عن العمل.

-مشكلات عائلية.

✓ عوامل فنية وتكنولوجية:

وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي، وطرق وأساليب العمل. إن هذه الجوانب تؤثر بشكل واضح

ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فتنوع الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر

على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام¹.

1 توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2002، ص 45.

✓ عوامل البيئة الخارجية:

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.

- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.

- تشريعات حكومية.

- سياسات النقابات.

- الاضطراب السياسي.

وقد يتأثر أداء العامل بعدة عوامل، فقد ترجع بعض العوامل إلى طبيعة العمل وبعضها الأخر قد يكون نتيجة لاختلاف المناطق الجغرافية، والتي سنذكرها في النقاط التالية¹:

- الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء، فالمنظمة التي تعالج حجم كبير من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أو اقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم عمل اقل من نفس العمل.

- التحسينات التنظيمات الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء فالتعديل التنظيمي يغير من تدفق وتتابع العمل مما يؤدي إلى تغيير معدل الانجاز.

- الأداء في العمليات المتماثلة قد يختلف باختلاف المناطق الجغرافية من جراء الظروف المحلية.

- نوعية وحدة العمل التام قد يؤدي إلى معدلات مختلفة للإنتاج، فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على

متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وعلى سبيل المثال دون الحصر فقد تظهر عملية ما معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تعكس أداء منخفض للعمال.

¹ توفيق محمد عبد الحسن، مرجع سابق، ص 46.

إضافة إلى كل ما سبق ذكره لابدّ من الإشارة إلى بعض الخصائص الشخصية التي لها علاقة بالأداء، بحيث أكد بعض الباحثين على غرار (Avolio,1990) أن لمتغير السن تأثير على الأداء خاصة مع انخفاض وزوال بعض القدرات الحسية و البيومكانكية، أضف إلى ذلك الصعوبات الصحيّة التي قد يعاني منها العامل. وتجدد الإشارة إلى أنّ عدم ملائمة هذه العوامل بأنواعها يؤثر سلبا وتصبح معوقات للأداء ومثبطات له عوضا عن دعمه. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبط بها. وتبقى هذه العناصر للأداء نوعية من حيث تطبيقها في المؤسسة نظرا لتنوع وتزايد المؤسسات و الإمكانيات للموارد البشرية .

المبحث الثاني: المداخل المتعلقة بمفهوم أداء العاملين.

لقد أجمع الباحثين والمفكرين أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة و إعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ، وهو يعتبر من أهم الموارد بالمؤسسة ، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات و يتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المؤسسة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي ، وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها بين المؤسسات من خلال أدائه الوظيفي ، وهو يمثل أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو¹ .

المطلب الأول: عناصر ومحددات أداء العاملين.

أولا: عناصر أداء العاملين.

عناصر الأداء تمهد لنا كيفية عمل جيد للوصول إلى عمل أداء جيد و بذلك سنحاول إبراز هذه العناصر للأداء في النقاط التالية :

¹حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1990 ، ص 35.

1 - نوعية العمل :

وتتمثل في مدى سيدركه الفرد في عمله الذي سيقوم به وما الذي يمتلكه من رغبة و مهارات فنية وقدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

2- كمية العمل المنجزة :

نستطيع القول أن العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

3 - المثابرة و الوقوف :

وتشمل الجدية و القدرة على العمل و تحمل مسؤولية انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبط بها .وتبقى هذه العناصر للأداء نوعية من حيث تطبيقها في المؤسسة نظرا لتنوع وتزايد المؤسسات و الإمكانيات للموارد البشرية .

ثانيا: محددات أداء العاملين.

إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج و تطويره و الذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الأداء الأفضل للمستخدمين، هذا الأخير يمكن تحديده من خلال العوامل الآتية و هي¹:

أولا : الدافعية الفردية : يجب أن يتوفر لدى المورد البشري الدافع على العمل وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

¹كامل بربر، " إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي "، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2000، ص 32

ثانيا : **الجهد** : هو عبارة عن الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ، و الجهد يختلف من مهمة أو عمل إلى آخر حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة فائقة إن الجهد عادة متعلق بالحالة النفسية للعامل و بطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.

ثالثا : **القدرات** : وتعنى الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين و القدرة تكون مقرونة بالكفاءة و المهارة و تختلف من فرد إلى آخر و تتغير من فترة زمنية إلى أخرى إن التدريب و التكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها و الرفع منها . ح له مقال أداء عمل معين .

رابعا: **إدراك الدور و المكانة** : وهو ذلك الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، فالأنشطة التي يراها الفرد مهمة في إدراك مهامه تسمى إدراك الدور، و لتحقيق مستوى مقبول من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإنفاق في كل عنصر من عناصر الأداء، بمعنى أن العمال عندما يكون لديهم القدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبول من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح، فعندما يبذل العمل جهدا كبيرا لكن تنقصه القدرات اللازمة فيكون أدائه جيدا، و هناك احتمال آخر و هو أن العامل قد يكون له القدرات اللازمة و الكاملة لفهم الدور الذي يقوم به و لكنه كسول و يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه منخفضا، و بطبيعة الحال قد يكون أدائه جيدا أو مرتفعا في عنصر من عناصر الأداء و ضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

المطلب الثاني :مكونات أداء العاملين.

بصفة عامة يمكن القول إن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر كما ذكرها هاينز (Hayens) وهي¹:

1. الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات خاصة بالعمل.

¹ سلطان الظرف، تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي: دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض، مجلة الإدارة، العدد 18 ، القاهرة، مصر، 2004 ، ص 85 .

2. الوظيفة: وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف وما تتصف من وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.

3. الموقف: ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به، وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز.

ويمكن إيجاز أهم العناصر التي تتداخل بها عناصر الأداء على النحو التالي¹:

✓ محتوى العمل:

يؤثر محتوى العمل تأثيراً مباشراً في مستوى الأداء وكذلك حجم التنظيم، المركزية واللامركزية، مستويات الصلاحية والمسؤولية، أو نوع التكنولوجيا المستخدمة في النشاط، ولا بد من الإشارة هنا إلى احتمال وجود تباين في المستوى الأداء لأقسام مختلفة ضمن نفس التنظيم، كما قد تظهر مناحات خاصة بالجماعات أو الأفراد، وهذا يعتمد على درجة التفاعل والتماسك الموجودة داخل التنظيم، وبالتالي وحدة مناخه التنظيمي، فكلما كان الأداء منسجماً ومتلائماً مع الأهداف العامة للتنظيم وأهداف الأفراد فيه، كلما كان شاملاً وموحداً.

✓ توفير متطلبات أداء العاملين:

يتنوع الأداء ويختلف باختلاف الأعمال وطبيعتها، حيث نجد أن العمل يتكون من عدة أنواع من الأداء، لذلك فمن المهم، توفير مناخ تنظيمي ملائم في ضوء المتطلبات التالية²:

أ - وجود مستوى ومعياري من الأداء على الموظف الوصول إليه.

ب - ملاحظة الأداء الحالي للموظف وقياسه، وجمع المعلومات المختلفة عنه.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيم دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط 3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص 45، 46.

² علي بن عبد الله الشننفي، تجربة تقييم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية في مدارس الهيئة الملكية للجبيل وينبع دراسة وصفية تحليلية رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 25.

ج - قياس مستوى أداء الموظف الفعلي لمقارنته بذلك المستهدف.

د - إن من أبرز أهداف تقييم الأداء رفع كفاءة أداء الموظف عن طريق تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

هـ - التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات الهامة واللازمة للقيام بالعمل مثل: طبيعة المهمة المكلف بها، وموعد إنجاز

هذه المهمة، وموقع وجود المواد اللازمة لأداء هذه المهمة، نوعية معايير ومقاييس العمل.

و - الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب، حيث يكافأ المجد في عمله، ويتم توجيهه ونصح المقصر.

ز - دراسة العوامل والمعوقات التي بسببها لم يستطع الموظف القيام بما أنيط به من أعمال، مثل: تمتع الموظف بالمعرفة

والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب،

أو أية معوقات أخرى .

المطلب الثالث: أبعاد أداء العاملين.

للأداء مكونات و أبعاد أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال و ذلك يعود لأهميتها في قياس و تحديد

مستوى أداء العاملين في المنظمات.

إن للأداء أبعاد يعتمد عليها في أي مؤسسة و هي إجراءات و آليات تنظيمية مبنية على أساس زيادة وعي المنظمة وهي

كما يلي¹:

1- البعد التنظيمي:

نقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات و الآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة مجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم

يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء في ضوءها، مع

الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية،

و هذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية و يختلف عن

¹عبد الرحمن توفيق، رقمته الأداء، ط1، سلسلة إصدارات بميك، مصر، 1995، ص 105.

النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية، و نستنتج مما سبق أن معايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء .

2 - البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا وقت بحاجة العاملين فيها وتتجلى أهمية دور البعد في التأثير السلبى لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أ، جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية و الفعالية الاجتماعية.

ولكي يكون الأداء متقدما وفاعلا يجب أن يتمتع بالخصائص التالية¹:

- استخدام فرق عمل تدير نفسها بنفسها ذاتيا.
- الابتكار والتميز في نوعية السلع والخدمات، وتحقيق رضا الزبائن (الجمهور الخارجي).
- إقامة صلات واضحة بين التدريب والتنمية من جهة وبين أهداف المنظمة من جهة أخرى.
- دعم التعلم الفردي والتعلم المؤسسي (التنظيمي).
- العمل المستقل القائم على درجة عالية من الثقة والبعد عن الاعتماد على الرقابة الإدارية؛
- الاهتمام بالاتصال وإشراك العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- وجود عاملين ذوي مهارات متقدمة مندجحين في عملية تعلم مستمر ومتقنين لمهارات وسلوكيات.

¹ زكريا الدوري ، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 65.

تبقى هذه الأبعاد إجراءات و عمليات و مدى تحقيق الرضا لدى الأفراد ، فلفرد يختلف ما يحتاجه من شخص إلى آخر نظرا لظروفه وما يتطلب من ذلك تبقى هذه الأبعاد ليست كافية وأن هناك أبعاد أخرى يحتاجها¹ .

المطلب الرابع: مستويات أداء العاملين.

قبل التعرف على مستويات الأداء يجب التطرق إلى شرح المقصود بمستويات الأداء حتى يتسنى تحديد مستويات الأداء فقد عرف Steven Williams & Revez مستويات الأداء بأنها : "مراجعة ومناقشة الإجراء الذي مستوياته فقد عرف يؤكد حصول الموظفين على التغذية المرتدة العادلة والموضوعية التي تساعد في تطوير الفرد وتحسين أدائه"² .

ويمكن تقسيم الأداء البشري إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي³ :

✓ **الأداء الفردي:** هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصول لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه. يقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولا إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي: الوقت المستنفذ والتكلفة والجودة. أما بالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الفردي فهي: الوقت المعياري والتكلفة المعيارية ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية.

✓ **أداء الوحدات التنظيمية:** هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها التي تقوم بتنفيذه في المنظمة، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وسياساتها العامة، حيث يقوم بتنفيذ هذا النوع من الأداء كلا من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية. تشمل موضوعات القياس

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط 3، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1985، ص 200.

² قاسم ضرار، تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول دراسة وصفية تحليلية لمهام وتحديات الإشراف بالمنظمات الإدارية، مكتبات جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 112.

³ عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000، ص 79.

الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية. أما مؤشرات قياسه فهي: درجة تقسيم العمل ودرجة التخصص ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية وفعالية الاتصالات.

✓ **الأداء المنظمي:** ويعني المنظومة المتكاملة لتتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو: "محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما". ويقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية. موضوعات القياس تشمل: الفعالية البيئية والفعالية السياسية. أما مؤشرات القياس فتشمل: درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة ودرجة الاستقلالية في عمل المنظمة، كما تشمل مدى توافر إيديولوجية محددة للعمل ومدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة¹.

ويعتبر أداء العنصر البشري عاملاً مهماً في تحديد الأداء المؤسسي العام، وهو محصّ لة للتفاعل بين مهارات وقدرات الأفراد في التنظيم، ورغبتهم واستعدادهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.

المبحث الثالث: إدارة أداء العاملين وتحسينه.

المطلب الأول : مفهوم إدارة أداء العاملين.

إن إدارة الأداء عبارة عن عملية أساسية ومهمة لمساعدة الأنظمة و المؤسسات على تحقيق، وتتم أولاً بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه من أهداف تنظيمية مخطط لها، ثم إدارة وتوجيه العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل².

و قدمت عدة تعاريف لإدارة الأداء ومن التعاريف التي أوردها الباحثون في هذا الشأن نذكر ما يلي :

¹ عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ط 2، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1998، ص 33.

² سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء - الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية -، مصر، 2009، ص 39.

— يربط غاري ديسلر* بين عملية إدارة الأداء وبين تحليل الوظيفة المعتمد على القدرات والمهارات اللازمة للانجاز هذه الوظيفة، ويرى ان إدارة الأداء تعني " تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لانجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم."

— ويرى أيضا ان إدارة الأداء "هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجيه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية"، أي إن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العمال نحو الأداء الفعال¹.

— ويرى روبرت باسكال إن إدارة الأداء عبارة عن عملية متواصلة ومستمرة تنفذ مشاركة بين العامل ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص تحديد ومهام العمل الأساسية التي يقوم بها العامل ثم ما هو دور تحقيق هذه المهام في تنفيذ الأهداف التنظيمية، إذا فإدارة الأداء عملية متكاملة تهدف إلى الأداء الأقوى والأفضل والأكثر جودة.

— وتعرف عملية "إدارة الأداء" على أنها "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون، والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة"².

مما سبق طرحه يمكن أن نعرف إدارة الأداء على أنها تلك العملية المتكاملة من تدريب وتوجيه وتقييم للأداء العاملين في ظل وجود رؤية مشتركة بين المشرف والتابعين له لأهداف المؤسسة، من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقاتهم ومساعدتهم على تنمية وتحسين أدائهم لغرض تحقيق تلك الرؤية التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص40.

² عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية-، جامعة مصر، مصر، 2003، ص 323.

المطلب الثاني: أهداف إدارة أداء العاملين.

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف: إستراتيجية وإدارية وتنموية، وسيتم التطرق إليها بشيء من الشرح فيما يلي¹:

1. أهداف استراتيجية:

يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فإن غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الهدف الاستراتيجي

2. أهداف إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي. وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لا بد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين. ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

¹سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة للموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 222، 223.

3. أهداف تنموية:

يتمثل الجانب الأخير من أهداف إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل. عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء. ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل. ومن الغريب أن يشعر المديرين والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية¹.

المطلب الثالث: مراحل ومقومات إدارة أداء العاملين.

أولاً: مراحل إدارة أداء العاملين.

تتم عملية إدارة الأداء وفق مراحل أساسية تحقق التكامل فيما بينها في شكل دورة للأداء وهذه المراحل هي²:

أ. مرحلة تخطيط أداء العاملين: تمثل بداية الدورة حيث يتم تحديد الأهداف التنظيمية للمنظمة وذلك من خلال:

- مراجعة وضع العامل.

- تقرير كيف يمكن تطوير الخطط المتعلقة بالأهداف والاحتياجات.

- تشخيص الكفاءات التي يمكنها صنع مستوى مثالي من الأداء.

- تقرير أي الطرق والأساليب ستساعد في قياس النتائج.

- مناقشة الموارد المتاحة.

¹ أندرو شوارتز، إدارة الأداء، ط 1، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 6.

² عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 16.

ب. مرحلة التدريب المستمر: وذلك أثناء دورة الأداء حيث يتم مقابلة المرؤوس مع المشرف بصفة دورية من اجل:

- مناقشة التقدم وتعزيز الأداء.

- توضيح أي تحديات يمكن أن تظهر.

- وضع خطط للأداء لمواجهة تلك التحديات.

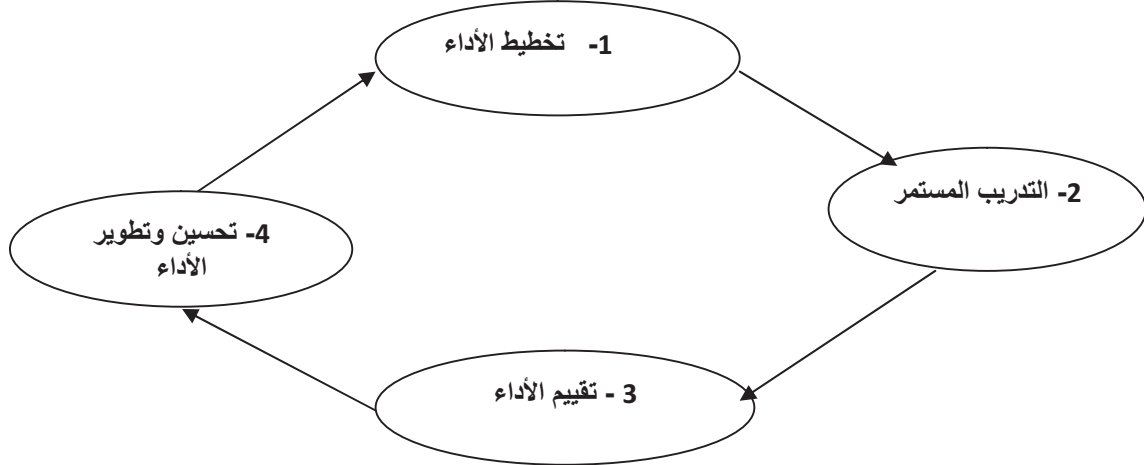
ج. مرحلة تقييم الأداء: ويعد تقييم الأداء أهم مرحلة من مراحل بناء دورة الأداء وسيتم التفصيل فيه لاحقاً¹.

د. مرحلة تحسين وتطوير الأداء: بناء على النتائج المتحصل عليها بالمرحلة السابقة أي مرحلة تقييم الأداء حيث يتم:

- مراجعة الجدارات الخصائص والصفات المتعلقة بنقاط القوى والضعف في الأداء.

- مناقشة التطوير لمهارات العامل، مساره الوظيفي.

الشكل رقم (02): دورة إدارة الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 43.

ثانياً: مقومات عملية إدارة أداء العاملين.

يعد تقييم الأداء من أهم مقومات بناء دورة الأداء وسيتم التفصيل فيه في النقطة الموالية

يرى (روبرت باسكال) إن إدارة الأداء حتى تكون ناجحة يفترض أن تقدم عناصر أو معلومات للمنظمة، وتكون كمايلي¹:

- وسيلة لتنسيق العمل بحيث يسير نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة والموظفين على حد سواء.
 - طريقة للتعرف على المشكلات التي تحول دون زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.
 - طريقة لتوثيق مشكلات الأداء التي تمر بها المنظمة للمساعدة في وضع الأنظمة والقوانين التي حول دون تكرار الأخطاء والمشكلات في المستقبل.
 - تقدم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالترقيات وتقديم الحوافز و تطوير الأداء.
 - وسيلة لتنسيق أعمال جميع الموظفين الذين يتبعون أو تحت إدارة مشرف أو مسئول واحد أو في إدارة واحدة.
 - وسيلة توفير تغذية عكسية منظمة وموثوقة عن الموظفين للمشرفين والمدراء.
 - وسيلة لتخطيط فعاليات تطوير وتدريب الموظفين.
 - تقدم المعلومات تساعد المدراء والمشرفين للحيلولة تحول دون الوقوع أو تكرار المشكلات والأخطاء.
- ويجب أن نشير إلى أن هناك فرق جوهري بين عملية تقييم الأداء وبين عملية إدارة الأداء، فعملية تقييم الأداء تعتبر جزء من إدارة الأداء، فهي مرحلة لتوفير المعلومات والبيانات لمنهج لإدارة الأداء².

¹ روبرت باسكال ، تقييم الأداء ،ترجمة موسى يونس، يت الأفكار للنشر والتوزيع ،الأردن، عمان ، 1999 ،ص 43.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 48، 49.

المطلب الرابع: تحسين أداء العاملين.

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية: (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل"¹.

وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء.

طرق تحسين الأداء البشري: بشكل عام هناك ثلاثة مداخل أو طرق لتحسين الأداء وهي²:

• **تحسين أداء الموظف:** يعتبر تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

- **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة لدى الموظف وما يجب عمله أولاً، إدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، بحيث يتم التركيز على تحسين أداء من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها، دون إهمال نواحي الضعف التي يعاني منها.

- **الوسيلة الثانية:** وتتمثل في إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه، بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

¹ صالح بن سعد المربع، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 65.

² الفايدي سالم بن بركة، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، - دراسة مقارنة بين الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض-، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 87.

– الوسيلة الثالثة: تتمثل في ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظف الشخصية، من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من دافعية الموظف لتحقيق التحسينات المرغوبة له¹.

• **تحسين الوظيفة:** يوفر تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم، أو إذا كانت تفوق قدرات ومهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية. ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون في معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقى على عاتقهم بالشكل الصحيح.

• **تحسين بيئة العمل:** يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصة للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم المنظمة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر ومع أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن المستفيدين من الخدمة. ويرى استغلاله في تحسين الأداء وذلك من خلال²:

• معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظم.

• وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامهم وإدارتهم التابعين لها وبين جمهور المستفيدين.

¹ عطا الله العنزي، العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 31

² عنان الجعبري، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على منظمة كهرباء الخليل، ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 46.

• تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه.

• إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإذا اختلفت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همّة وفعالية الموظف.

• تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدارائهم وبين الموظفين أنفسهم لإنتاجية من خلال تحسين الأداء البشري وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت ضمن فريق الإدارة العليا أو الوسطى حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجيهات وأهداف المنظمات، إضافة إلى قدرتها على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة والتي تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة ككل من خلال تحسينها لأداء الموظفين وزيادة درجة الإنتاجية لديهم بالتالي تحسين الإنتاجية بشكل عام للمنظمة، ومن هنا فإن هناك أساليب ووسائل لرفع الإنتاجية تتناول الهيكل التنظيمي والآلات والتكنولوجيا المستخدمة ومن الوسائل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء ورفع الإنتاجية: تنمية القوى البشرية (التدريب)، الدوافع والحوافز، الإدارة بالأهداف، المشاركة، تصميم العمل، التطوير التنظيمي (بناء الفرق).

ومن خلال ما سبق يستخلص أنّ تحسين الأداء يقوم على أساس استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة المثلى ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية (الجودة والإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة) لأنّ توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار وهذا ما يطلق عليه " إدارة التحسين الشاملة".

المبحث الرابع: تقييم أداء العاملين.

ان عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة و الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة و الإنتاجية، لذلك فإن تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسة التي يجب أن يقوم بها مدير أو غير ذلك من المسؤولين بالتنسيق و التعاون مع مديري إدارات أخرى، و تنبع أهمية تقييم إدارة أداء العاملين من ضرورة التأكد من صلاحية أداء العاملين و سلوكياتهم لا سيما المعايير الموضوعية في هذا المجال، و التي تقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين .

تنوعت المسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المجال فهي تقييم الموظف عند البعض و تقييم الأداء، و قياس الكفاءة تصنيف الجدارة عند البعض الأخر و قياس فعالية الداء و نتيجة لانتشار عملية قياس و تقييم و تقويم كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية ظهرت مشكلة استخدام المصطلحات¹ .

ان استخدام مصطلحات متعددة تدل على نفس العملية لتقييم أداء العاملين حيث استخدم كتاب الفكر الإداري العربي ، هذه المصطلحات لتقود الى الاستنتاج بأن عملية قياس و تقييم الداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية² :

- قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية و يطلق على هذه العملية بالقياس.
- تحديد مستوى الأداء المحقق اذا كان جيدا أو ضعيفا ، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة و يطلق على هذه العملية التقييم او التقدير.

- تغزير نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الداء المتحقق و يطلق على هذه العملية بالتقويم.

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء للنشر و التوزيع، 2002، ص 210.

² خالد عبد الرحمان الهيثم، إدارة موارد التربية، الأردن: دار وسائل النشر و الطباعة، 2003، ص ص 198، 199.

باعتباره نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، و فرق عمل أي جميع العاملين فيها، حيث يقوم كل مستوى إداري على تقييم أداء المستوى الأدنى بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته¹.

تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به².

تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت و يتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة³.

- تقييم الأداء المنظم للفرد يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء و وظائف ذات مستوى أعلى. بمعنى آخر فإن تقييم أداء العاملين هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول الى تحدي مدى مساهمتهم في انجاز العمال الموكلة إليهم، أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، و كذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل أو المتعلقة به، و كذلك قدراته و إمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية محددة⁴.

وكذلك يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقيته لوظيفة أخرى"⁵.

¹ عمر قبلي وصفي، إدارة الموارد البشرية . المعاصرة . الأردن : دار وائل ، 2002 ، ص 161.

² فافيز الرغي، الرقابة الإدارية في منشآت العمال .الأردن : دار الهلال ، 1991 ، ص 191.

³ أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، لقاهرة : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2001، ص 57.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، الكويت: دار النهضة العربية، 1999، ص 55.

⁵ مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1992، ص 297.

كما عرف على أنه: " من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لا يزال مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة."¹

كما يعرف أحد الباحثين تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"²

وير آخر في تقييم الأداء: " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا)."³

وعلى مستوى الموظفين أنفسهم تعد عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الموظف على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند إعلان الموظف عن نتائج التقييم من طرف المنظمة، عندها يقوم بتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى تحسين أدائه.⁴

وعرف تقييم الأداء على أنه "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم"⁵.

- وأخيرا فان تقييم أداء العاملين عملية مستمرة و إن كانت نتائجه النهائية تستخرج على فترات متباعدة، أنها عملية يومية و ليست موسمية، وأما النتائج النهائية التي تعبر عن التحليل لكافة الجزئيات و التحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف وقد يتم استخدام التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي. وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كان تكون على ثلاثة أشهر من اجل وضعهم في المكان المناسب.

¹ سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 242.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 284.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 361، 362.

⁴ سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 378.

⁵ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 294.

المطلب الثاني: أهداف و مجالات استخدامات تقييم أداء العاملين.

أولاً: أهداف تقييم أداء العاملين.

يمكن تلخيص أهداف تسعى إلى تحقيقها المؤسسة فيما يلي¹:

أ- في مجال تنمية الفرد.

إن التقييم قد يضيء الطريق و يوضح الاحتياجات الخاصة بتنمية وتقدم الفرد في عمله، أي تحديد الاحتياجات التدريبية حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها و من يشارك في كل منها، و إحدى الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة. كما تساعد عملية تقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين و تطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية و بصورة مستمرة كذلك تساعد عملية تقييم الأداء على تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي تبذل في سبيل تحقيق الأهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، المر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات و يتجنبوا العقوبات، و بالتالي تطوير قدراتهم و مهاراتهم التي يمكن استثمارها في المنظمة.

ب- في مجال الفهم الاستشراقي.

إن التقييم الرسمي و الدوري يساعد المشرفين على دراسة و تحليل و ملاحظة سلوك مرؤوسيههم بدقة خاصة إذا كانت الإدارة العليا تشجعهم على تقييم الأداء بموضوعية و بالتالي يكون لديهم الدافع للتقييم السليم. و إذا تم التقييم بدرجة ملائمة و سليمة فإنه يمكن إن يساهم في تسهيل الفهم المشترك بين المشرف و مساعديه، و اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعاملين، مما يساعد على تحسين الاتصال و تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية

¹ محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص 270، 271.

من ناحية، و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى و إن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية.

و يتخذ في ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين و المشرفين على مستوى اعلي، و حتى على أداء المنظمة، كما تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة إلى تحقيق الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) و نشاطات العاملين لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا ، حيث تعبر عملية تقييم الأداء وسيلة تنمية و انسجام و ترابط بين الأفراد و المنظمة.

ثانيا: مجالات استخدامات تقييم أداء العاملين .

ويمكن تلخيصها فيما يلي¹:

1- الترقية و النقل :

إذ يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

2- إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور :

إذا أن تقييم الأداء يسهم في اقتراح المكافآت الملية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها في تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب و أجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم، إذ عن طريق تقييم الأداء و ما يظهر من نتائج يتم تحديد من يستحق منه علاوة او مكافأة تشجيعية لنشاطه و أدائه.

¹محمد محمد إبراهيم ، مرجع سابق ،ص 288.

3- التعيين:

يعتبر تقييم الأداء مؤشرا لعمليات الاختبار و التعيين في المؤسسة، حيث تعتبر نتائجه معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد و تعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته و قدراته.

4- تخطيط الموارد البشرية:

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد و بالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي:

- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، و هذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

المطلب الثالث: مستويات ومناهج تقييم أداء العاملين.

أولاً: مستويات تقييم أداء العاملين.

إن تقييم الأداء هو في حد ذاته عملية إدارية تقوم بها الإدارة لتقدير الأداء الإنساني أو العاملين ومدى مساهمة العامل بقدراته الفنية و العلمية في تحقيق أهداف المنظمة و من الممكن أن تقييم الأداء يكون على ثلاث مستويات.

1- تقييم الأداء الكلي للمؤسسة

من أهم العناصر التي تخضع للتقييم على مستوى المؤسسة ككل ما يلي¹:

الفعالية: تحقيق الأهداف المسطرة من حيث نوعية المخرجات و كميتها، الوقت المحدد للإنجاز، رضا العملاء، رضا العاملين.

¹ أحمد جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي للأداء، السعودية: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1991، ص 387.

الكفاءة : تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من حيث استعمال العمالة المهنية .

التقدم في العمل : باستعمال المقاييس المرحلية للعمل ، الخطوات الفرعية للمشروع.

أساليب و نظام إجراءات العمل : الجانب التنظيمي بالمؤسسة.

عادات العمل : خلق ثقافة تطويرية و مبادئ تسير عليها المؤسسة ويتم استخدام وسائل و أساليب متعددة كالملاحظة

و هي مراقبة ما يحدث فعليا و تكون إما ملاحظة مباشرة من خلال ذهاب المدير إلى مكان العمل أو استقصاء العملاء

سواء الداخليين العمال بالمؤسسة أو الخارجيين المستهلكين.

أفضل طريقة لمراقبة جودة جهود العاملين في هذه الإدارات هي أن تسأل هؤلاء العمال عن تقييمهم لأداء هذه الإدارات

أما خارج المؤسسة استطلاع آراء و اتجاهاتهم نحو المؤسسة و سلعها و خدماتها.

و إن تقييم أداء العاملين هو في حد ذاته تقويم للأداء الكلي للمنظمة إذ أن التقويم يكشف نقاط الضعف و القوة في

وظائف الإدارة في مجالات التخطيط، و التنظيم و الرقابة و التوظيف، و من خلال تقويم الأداء تستطيع المنظمة أن تعيد

النظر في سياساتها و برامجها و إجراءاتها و على الخص في مجال استخدام الطاقات البشرية¹.

2 - تقييم أداء الأنشطة الرئيسية

يشتمل تقييم الأداء على مستوى الأنشطة و الوظائف الأساسية و تتمثل فيما يلي² :

1- تقييم الأداء التسويقي : أصبح للتسويق دورا رئيسا في نجاح أو فشل المؤسسة، [انه العمل الإداري الذي يشمل كل

النشطة التي تسعى الى إيجاد نوع من الملائمة بين المؤسسات و الجهات الخارجية التي تقوم باستخدام، شراء وبيع منتجات

المشروع أو التأثير في مخرجاته التي يتم إنتاجها أو الخدمات التي يقوم بتوفيرها.

¹ محمد زاهد ديري، إدارة الموارد البشرية ، عمان دار الثقافة ، 2033 ، ص 124.

² صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات: الدار الجامعية لنشر، مصر، 2002 ، ص 273.

ب- تقييم الأداء الإنتاجي: يعتبر معيار الإنتاجية أحد أهم معايير تقييم الأداء في المؤسسة، حيث عرفتها منظمة الناتج الذي تحصل عليه بقسمة المخرجات على احد عناصر الإنتاج، و بهذه الطريقة نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار.

ج- تقييم الأداء التمويلي: إن الحصول على عناصر الإنتاج نحتاج إلى جهة ممولة يمكن لها توظيف رؤوس الأموال اللازمة للاستثمار في مشروع معين، و الوظيفة المالية يتطلب تقييم الأداء المالي كل من السيولة، هيكل التمويل في المشروع هي تلك الوظيفة بتأمين الأموال اللازمة و إدارتها بشكل اقتصادي.

د- تقييم أداء الأفراد العاملين: و هو تقييم الجانب الإنساني السلوكي في المؤسسة باعتباره أن العمال داخل المؤسسة يشكلون تجمعا اجتماعيا يهدف الى تحقيق أهداف معينة و هذا يعني أن تقييم الداء الإنساني يرتكز أساسا على كفاءة العامل وقدراته الفنية و العملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة و التي تعتبر جزءا لا يتجزأ من المنظمة، لذلك فإن تقييم الأداء يحمل في تطبيقه أهدافا مثل الترقية، الزيادة في الأجر، أو منحة أية حوافز، فعلى الإدارة أن تعطي للعامل فترة زمنية مناسبة ليثبت قدراته و كفاءته في أداء مهام وظيفته¹.

ثانيا: مناهج تقييم أداء العاملين.

يشتمل تقييم الأداء ثلاث مناهج أساسية تتحدد في ضوئها أنواع معايير التقييم، تتمثل هذه الجوانب في تقييم الشخصية، تقييم السلوك و تقييم النتائج.

1. منهج تقييم على أساس السمات الشخصية:

يقصد بالمزايا الإيجابية التي يتحل بها الفرد أثناء تأدية عمله حتى تمكنه من تأديته بنجاح و مثال عليها الأمانة، الفهم، المظهر، و على أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية مثل

¹محمد زاهد ديري، مرجع سابق، ص 125.

غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي و غير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم¹.

2. منهج تقييم على أساس السلوك:

عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق إلى الأفعال و التصرفات و العادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس احترام وقت العمل، أسلوب التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين الآخرين إضافة إلى هذا يتم التقييم من خلال تحديد الأولويات مثل مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها هن معالجة الأمور المهمة فالأقل أهمية، مهارة العامل في التعبير الشفوي أو الكتابي عن أفكاره بوضوح مع الآخرين مع الحرص على صدق و دقة المعلومات المنقولة للغير، إن تقييم هذه السلوكيات و أخرى كالقيادة، اتخاذ القرارات و حل المشكلات تحتاج إلى متابعة مستمرة من طرف المشرف على التقييم².

3. منهج تقييم على أساس النتائج:

تهدف المؤسسة الاقتصادية مهما كان حجمها و القطاع الذي تنشط فيه إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تصنيفها إلى أهداف اقتصادية -زيادة الإنتاج- و أهداف اجتماعية-زيادة مستوى الرضا الذي يحصل عليه العامل من عمله- إن معرفة المستخدمين لنتائج التقييم أدائهم تمثل لهم حافزا مهما لزيادة الإنتاج و تحسينه خاصة إذا كانت هذه النتائج إيجابية أي أنها تمثل بنجاحهم في تقديم إنجاز موافق لما هو مطلوب منهم فهذا يشعروهم بالاستقرار في الوظيفة و تعتبر النتائج المحصلة النهائية للأداء الهدف الأول للتقييم و من السهل قياسها في معظم الأحيان فهي تتمثل في حجم المخرجات مثل حجم المبيعات أو عدد السلع المباعة، و كذا الزمن المحدد للإنتاج و تكلفة تحقيق النتائج، و مع ملاحظة أنه قد تتطلب بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات و ليس إنتاجا سلعا استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج³.

¹ زهير ثابت ، كيف تقييم الشركات و العاملين، القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2003 ،ص 97.

² نفس المرجع، ص 102.

³ جمال الدين محمد مرسى، إدريس عبد الرحمن ثابت، السلوك التنظيمي. مصر:الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2002 ، ص 28.

المطلب الرابع: علاقة الاغتراب الوظيفي بالأداء الوظيفي .

إن العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين يجزنا إلى تحديد مفهوم واضح لكليهما حيث عرف كارل ماركس

الاجتراب على انه الجانب السلبي للعمل، لذا فهو يؤكد في الموضوع عن ناتج عمله ، أي أداءه داخل مكان العمل

وانطلاقاً من هذا يمكن تحديد العلاقة التي تربط الاغتراب الوظيفي و أداء العاملين التي تتمثل في مستوى الأداء و منه

يمكن الإجابة على السؤال التالي : هل انخفاض الاغتراب يؤدي إلى ارتفاع الأداء أم العكس هو الصحيح؟

لاشك أن اغتراب الموظف و عدم رضاه عن عمله له تأثير سلبي على العديد من العوامل الخاصة بالعمل، مثل نسبة

الغياب، و العلاقة بين الزملاء، و العلاقة مع الإدارة و القيادة، و دوران العمل...الخ.

- اتجاهات تأثير الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين:

لقد أشار الفكر الإداري المعاصر إلى ثلاثة اتجاهات خاصة بتأثير الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين:

- الاتجاه الأول(الاتجاه السلبي):

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن هناك علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين، بمعنى أنه كلما زاد الاغتراب

الوظيفي انخفض مستوى الأداء و العكس صحيح. بحيث إن عدم الاهتمام بالعاملين من حيث إشباع حاجاتهم

المادية و المعنوية في العمل، و الاستماع لشكواهم، و إهمال مشاركتهم في الإدارة، يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، و من

ثم الاغتراب عن العمل نتيجة عدم إشباع حاجاتهم، و بالتالي انخفاض مستوى أدائهم ومردودهم في العمل¹.

- الاتجاه الثاني (الاتجاه الايجابي):

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الاغتراب الوظيفي نتيجة لعدة عوامل داخل المنظمة مثل عدم الحصول الفرد على مكافآت

وكذلك شعور العامل بالإهمال وعدم قيامه بالمهام الموكلة إليه .

¹ منصور بن زاوي، مرجع سابق، ص 57.

و يتولد الاغتراب الذي يكون نتيجة للأداء الذي تتبعه عواقب سلبية، حيث أن العامل يشعر بمعاناته من أسباب الاغتراب (مثل عدم الترفيه أو الاغتراب العائلي ... الخ) مرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الأداء عن المعدلات المطلوبة و هذا سوف يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد لزيادة معدلات أدائه حتى يصل إلى الأسباب التي تدفعه للرضا عن العمل.

الاتجاه الثالث (الاتجاه الطردي):

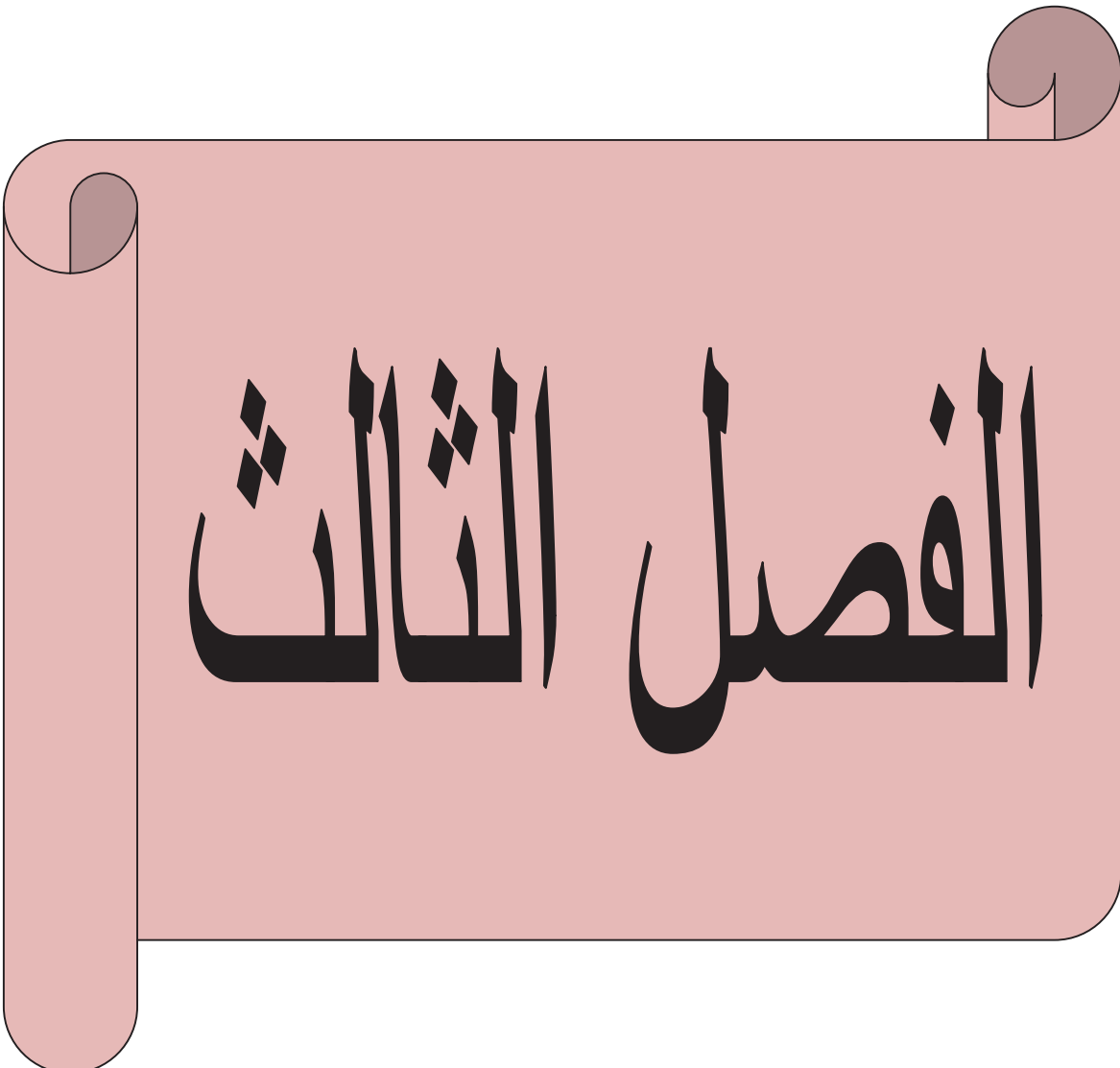
لا يرى هذا الاتجاه أية أهمية لتأثير الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين و يفترض هذا الاتجاه أنه في بعض الأحيان يكون الموظف يعاني من حالة الاغتراب الوظيفي لكن ليس له تأثير على مستوى أدائه ، و أنه في بعض الأحيان يمكن زيادة الأداء بالضغط أو باستخدام الأساليب الديكتاتورية في القيادة، و من ثم يكون مستوى الأداء مرتفع في ظل وجود مشاعر الاغتراب الوظيفي .

إن المغتربين وظيفيا هم أكثر معاناة من الاكتئاب من غير المغتربين، كما أنهم أقل ثقة بالآخرين عموما . مما دعا البعض إلى الاستنتاج بأن أصول الاغتراب قد تكون نفسية ، كما أشار آخرون إلى علاقة الاغتراب الوظيفي بالشعور بعدم الرضا و بعدم الانجاز، و باللاقوة الاجتماعية عموما. كما أشارت الدراسات إلى علاقة الاغتراب الوظيفي بنقص الفرص و حرية الاختيار المتاحة لأفراد المجتمع، و علاقته بالهوة الواصلة بين الأفراد و مراكز القوة في المجتمع الناتجة عن التنظيم البيروقراطي المتعاضم و تزايد متطلبات التدرج الوظيفي¹.

¹ منصور بن زاهي، نفس المرجع، ص 58.

خلاصة الفصل الثاني.

إن الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة ومدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معنية ويعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في إحداث التغيير المطلوب والمساهمة كذلك في تنمية القدرات والمواهب وإكساب العمال معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أداءه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها و من أهم أهداف تقييم أداء العاملين هو زيادة فعالية المنظمة و يكون ذلك بإتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم نتائج التقييم من منح تحفيزات و وضع برامج تدريبية و تمتع العامل بالتدرج في المسار الوظيفي المتاح في المنظمة. و لكي تكون هذه القرارات ذات جدوى لا بد و أن يتمتع نظام تقييم أداء العاملين بالفعالية التي تعود بالمنفعة على المنظمة في الأخير.



الفصل الثالث

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة "الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين"، وكذا معرفة أثر المتغير الأول على المتغير الثاني، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك لولاية بسكرة، بحيث تم الحصول على المعلومات بواسطة أداة الاستبيان التي تم إعدادها وتوزيعها على عينة البحث محولين تشخيص مستوى اثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين بمديرية سوناطراك.

واستنادا على ماسبق سيتم تفسير هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول:لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث:عرض وتفسير النتائج.

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة .

عندما انتزعت الجزائر استقلالها السياسي أدركت أن استقلالها الاقتصادي كان مكبلا بقيود ثقيلة ورثتها من عهد الاستعمار وكرستها اتفاقيات ايفيان في كثير من المجالات ولم يكن من الممكن قبول هذا الوضع، لذا فان السلطات الجزائرية قد وضعت استراتيجية عامة تقوم أساسا على تخلص الاقتصاد الوطني من كافة أشكال التبعية وتأمين الاستقلال الاقتصادي الحقيقي، والسيطرة الفعلية على مجموع نشاطات القطاعات الرئيسية للاقتصاد الوطني و السيادة الكاملة في جميع ميادين الحياة الاقتصادية، وكان احد الأركان الرئيسية لهذه الاستراتيجية يتمثل في استرجاع السيطرة الحقيقية على كافة الثروات الطبيعية الوطنية، و كانت الخطوة الأولى الأساسية هي إنشاء مؤسسة وطنية للمحروقات فكانت شركة سوناطراك.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة سوناطراك .

منذ سنة 1963 وبعد مرور أقل من سنتين على إعلان الاستقلال اتضح لمسئولي الجزائر المستقلة أن قيام شركة وطنية للمحروقات يعتبر ضرورة سياسية واقتصادية ملحة، فعلى مستوى التوجيه العام للفاعليات البترولية أ ولا، نجد أن النصوص التشريعية الموروثة عن الماضي والواردة فيما يدعى بقانون البترول الصحراوي خلقت للجزائر المستقلة عبئا ثقيلًا من القيود القانونية والأوضاع المكتسبة حصرت دورها في جباية العائدات وحرمتها من كل مبادرة مباشرة في استغلال خياراتها الطبيعية.

وقد صدر مرسوم رقم 491-9363 بتاريخ 31 ديسمبر 1963 وتسويق المحروقات سوناطراك. ويتجاوز هذا المرسوم

إطار العموميات المألوف ليحدد الأهداف التالية:

- إعداد الدراسات التمهيديّة المتعلقة ببناء وسائل النقل البرية أ والبحرية للمحروقات بنوعها السائل والغازي.
- بناء وسائل النقل هذه واستثمارها مع ملحقاتها.
- شراء وبيع المحروقات السائلة أو الغازية.

- الحصول على الحقوق والتراخيص وتوقيع الاتفاقيات الضرورية لإنجاز كل مشروع يتعلق بالمهمات المذكور أعلاه - تنفيذ جميع العمليات العقارية وغير العقارية والمالية والصناعية والتجارية المتعلقة بشكل مباشر أو غير مباشر بأهداف الشركة

المطلب الثاني: تقديم عام حول مديرية الخدمات الاجتماعية

أولاً: نشأة مديرية الخدمات الاجتماعية.

في 01 مارس 1973 تأسست المؤسسة ولم تكن إلا ملحقة تابعة لناحية الشرق سكيكدة ثم ترقى إلى مستوى ناحية فأصبحت مستقلة بذاتها لديها الحرية في التصرف، وهذا ابتداء من 1989/01/01 ولما أصبحت هذه الناحية مستقلة عن ناحية الشرق أخذت على عاتقها مسؤولية خدمة العمال التابعين لشركة الأصلية من الناحية الاجتماعية لأنها مؤسسة خدماتية، فهي تؤمن لعمال المؤسسة سواء داخل إقليم الولاية أو الضواحي التابعة لها للمحطات المتواجد فيها التابعة للمديرية وهي 16 محطة.

وتهدف مديرية الخدمات الاجتماعية لناحية بسكرة الى تحقيق النقاط التالية:

- تحسين الرفاهية المادية للعمال وتوفير وسائل النقل للعمال

- توفير فرص العمل لأفراد المجتمع.

- توفير الرعاية الصحية للعمال وأسرهم.

- تحسين الرفاهية المادية للعمال وتوفير وسائل النقل للعمال

- توفير فرص العمل لأفراد المجتمع.

- توفير الرعاية الصحية للعمال وأسرهم.

- توفير وحدات سكنية للعمال.

- رعاية مجموعة خاصة.

ثانيا: أقسام مديرية الخدمات الاجتماعية

تتكون الخدمات الاجتماعية حية بسكرة من ستة أقسام و هي كالتالي:

قسم التموين و الصيانة:

حيث يتكون هذا القسم من أربعة فروع و كل فرع له المهام الخاص به و هو مسؤول عن رصد تنفيذ البرامج التي تضطلع في إطار الترتيبات.

-مسئولة عن صيانة أسطول.

-ضمان إدارة سليمة لموقف السيارات.

-وضع الميزانيات شهرية وفصلية و قوائم الجرد السنوية لجميع الممتلكات.

قسم المالية و القانونية:

و يتكون هذا القسم من أربعة فروع وهي كالتالي:

-فرع المحاسبة العامة.

-فرع الميزانية.

-فرع الخزينة.

-الفرع القانوني.

و تقوم هذه الفروع بالمهام التالية :

- مسؤولية عن تنظيم المالية العامة و القانونية.

- ضمان الإدارة المالية للمنطقة.

- رعاية جميع أنشطة المحاسبة.

قسم الرياضة والثقافة والترفيه: يتكون هذا القسم من ثلاثة فروع و هي:

- فرع الرياضة.

- فرع الثقافة والترفيه.

- فرع المخيمات الصيفية و العائلية.

وتقوم هذه الفروع لنشاطات التالية:

- تطوير وتعزيز أنشطة الاجتماعية و الثقافية لصالح العمال وعائلتهم.

-مسئولة عن وضع برامج العمل، وضمان التنفيذ.

-مكلفة لبرمجة وتحقيق البطولات في مختلف الألعاب الرياضية.

قسم الصحة:

يتكون قسم الصحة من قسمين قسم الصحة و قسم الحماية الاجتماعية.

1-قسم الصحة: يضم هذا القسم أربعة فروع وهي:

- فرع طب العمل.

- فرع طب العلاجي.

- فرع التحصيل

- فرع الحماية الاجتماعية

تقوم هذه الفروع لمهام التالي:

-متابعة حملات وقائية للحفاظ على صحة العمال.

-ضمان الرصد المستمر للهياكل للنظافة و السلامة من قبل فرق طبية.

ب- قسم الحماية الاجتماعية: ويقوم هذا القسم لمهام التالي:

- مسؤولة عن تنظيم و تنفيذ أنشطة الرعاية الطبية و الاجتماعية و نشاط الحماية الاجتماعية.
- المساهمة في تنمية و ترقية سياسة الشركة في مجال الصحة و الحماية الاجتماعية.
- وضع برامج وفقا لسياسة الشركة لصالح العمال و ذوي الحقوق.
- تقديم الدعم للعمال الأرامل و المتقاعدين و المستفيدين في مجال الرعاية الطبية.

قسم الطفولة:

ينقسم هذا القسم إلى قسمين:

- قسم برمجة و تنظيم النشاطات.
- قسم المتابعة البيداغوجية.

إن كل قسم لديه مهامه الخاص و يمكن حصر هذه المهامات في النقاط التالية:

- تطوير و تعزيز أنشطة للأطفال.
- مسؤولة عن برامج العمل و ضمان تنفيذها.
- تنظيم و تنفيذ أنشطة تذكارية و عفوية.
- ضمان التشغيل السليم للبنية التحتية الاجتماعية في مرحلة الطفولة

قسم المستخدمين:

يتكون قسم المستخدمين من أربعة فروع وهي:

- فرع التسيير الإداري
- فرع تسيير الأجور .
- فرع التكوين و التسيير المهني.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

حيث إن الفروع تتمثل في:

- فرع التكوين و التسيير المهني: ويقوم لمهام التالية:

- إعداد التقارير و الميزانيات العمومية.

- التأكد من شهادة موظفي الإدارة.

- وضع برامج التدريب و ضمان تنفيذها.

- فرع الخدمات الاجتماعية: ويقوم لمهام التالية:

- يقوم بتصريح العمال الجد د لدى الصندوق الضمان الاجتماعي للانخراط في الصندوق.

- استفادة العمال من المنح العائلية

- فرع التسيير الإداري: يقوم لمهام التالية:

- مسؤول بتسجيل العمال الذين هم في مهمة عمل.

- مسؤول بتسجيل غياب العمال "عطل المرضية، عطل سنوية، عطل مدفوعة الأجر، عطل التعويضية.

- مسؤول عن مراقبة قائمة حضور العمال.

- تقديرات لإعداد الموظفين و الرواتب.

- مسؤول عن إعداد الوثيقة الإدارية "كشف المرتبات" لعمال الشركة.

- تصريح الحماية الاجتماعية للعمال سنويا

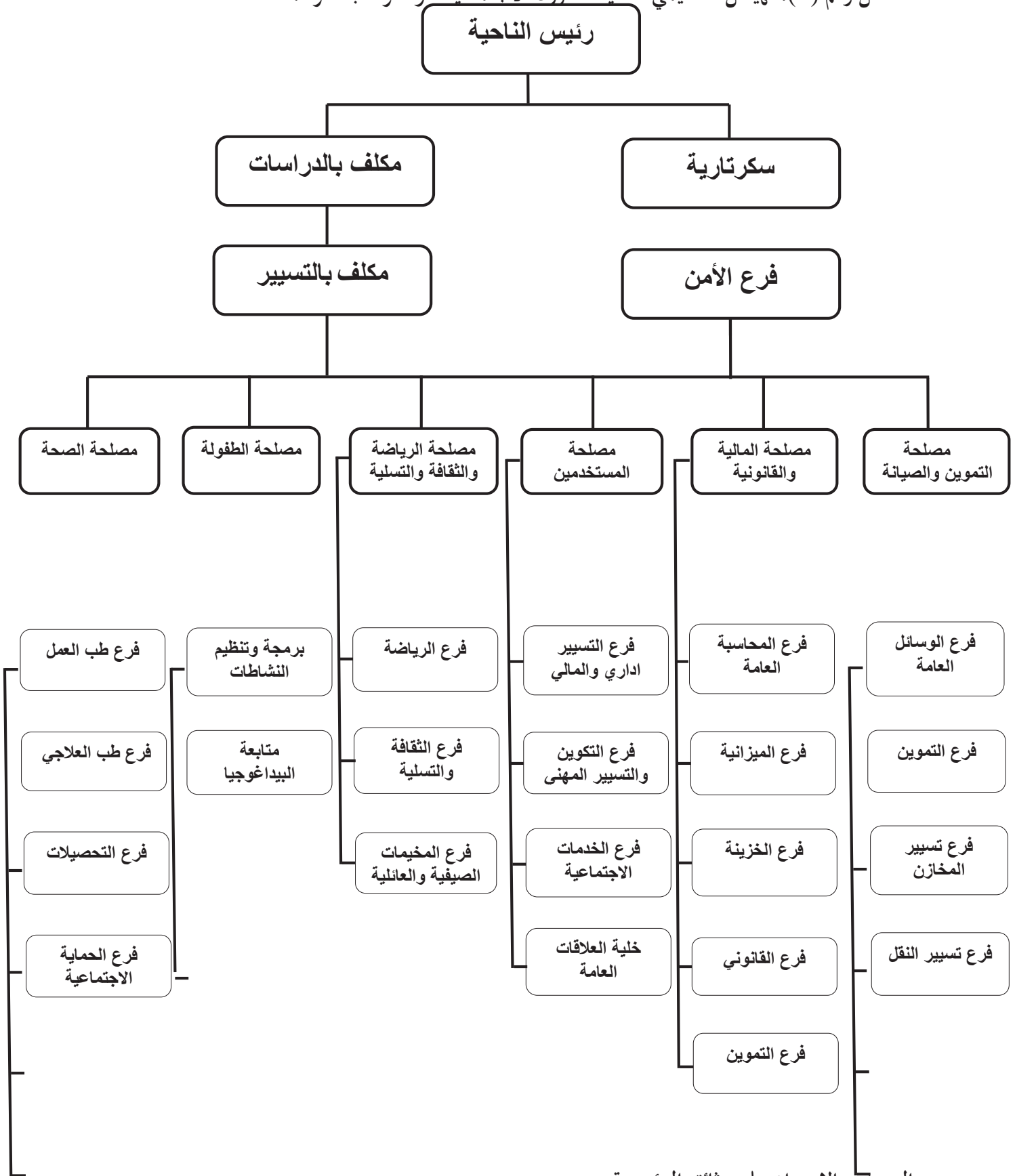
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة .

يمثل الهيكل التنظيمي الشكل الذي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية

والبيداغوجية المختلفة، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية لولاية بسكرة من خلال

الشكل التالي :

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة .



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو محاولة قياس اثر الاغتراب الوظيفي بأبعادها على أداء العاملين، وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهج المتبع في الدراسة بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة، كما سنتطرق إلى الأدوات من حيث بناءها والأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة بيانات الدراسة .

المطلب الأول: منهج الدراسة.

من المؤكد أن الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة و موضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث لموصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها، وهذا هو المنهج الذي هو عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة و الهادفة لمكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة.

و قد تم اعتماد المنهج الوصفي بهذه الدراسة، ويعرف على انه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج عملية يمكن تفسيرها، بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" وبالمنهج الوصفي يتم جمع أوصاف دقيقة و علمية للظاهرة المدروسة، ووصف الوضع الراهن و تفسيره وكذلك تحديد الممارسات الشائعة و التعرف على الآراء والمعتقدات و الاتجاهات عند الأفراد و الجماعات ، كما يهدف أيضا إلى دراسة العلاقات القائمة بين الظواهر المختلفة، إن المهمة الجوهرية للبحث الوصفي هي أن يحقق الباحث ما هو أفضل للظاهرة، حتى يتمكن من تحقيق تقدم كبير في حل المشكلة، وهذا ما يتماشى مع موضوع بحثنا.¹

¹ محمد عبيدات، محمد ابو نصار، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص 46.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها.

أولاً: مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع البحث من الأفراد العاملين بمديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سوناطراك بسكرة ، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 189 عاملاً، حسب بيانات سنة 2019 تم استخدام عينة عشوائية، بلغ حجمها (50) عامل، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، واسترد منها (47) استبانة، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو (44) استبانة.

ثانياً: عينة البحث.

العينة أداة تسمح لنا ببناء نماذج مصغرة من المجتمع الأصلي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم عن المجتمع المستخرجة منه وهي عبارة "عن مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي"¹.
- وقد تم اختيار الموظفين المسؤولين في مؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة .
تم استخدام العينة القصدية بأسلوب المسح الشامل Cinsus والذي يعني جمع المعلومات أو البيانات من جميع مفردات المجتمع تحت الدراسة، وتم استخدام العينة القصدية في هذه الدراسة حيث يعتمد الباحث فيها أن تتكون من وحدات معينة اعتقاداً منه أنها تمثل المجتمع الأصلي خير تمثيل.

ففي هذا النوع من العينات يقدر الباحث حاجته إلى معلومات معينة و يختار العينة التي تحقق لو ما يريد.
وقد تم حصر وتطبيق الاستبيان على مجموعة من الموظفين (أعوان تنفيذ، أعوان تحكم، إطار).

¹ نفس المرجع، ص 84.

ثانيا: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	%45.5
	أنثى	24	%54.5
	المجموع	44	%100
السن	أقل من 30 سنة	20	%45.5
	من 30 إلى 40 سنة	14	%31.8
	من 41 إلى 50 سنة	10	%22.7
	أكثر من 50 سنة	0	%0
	المجموع	44	%100
المسمى الوظيفي	عون تنفيذ	20	%45.5
	عون تحكم	17	%38.6
	إطار	7	%15.9
	المجموع	44	%100
الأقدمية في الوظيفة	أقل من 5 سنوات	18	%40.9
	من 5 إلى 10 سنوات	20	%45.5
	من 11 إلى 20 سنة	6	%13.6

أكثر من 20 سنة	0	%0
المجموع	44	%100

المستوى التعليمي	ثانوي	0	%0
	جامعي	30	%68.2
	مابعد التدرج	14	%31.8
	أخر	0	%0
المجموع		44	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول يتضح لنا مايلي :

- **متغير الجنس:** يبين لنا الجدول انه لا توجد هناك فروقات كبيرة بين نسب ذكور والإناث وهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة بحيث تعطي الفرص للتوظيف بالتساوي بين الجنسين فنجد أن نسبة الذكور بلغت 45.5% في حين بلغت نسبة الإناث 54.5%.
- **متغير السن:** نجد أن فئة اقل من 30 سنة احتلت أعلى نسبة بواقع 45.5% وهذا بسبب طابع التجديد للموظفين ودخول موظفين جدد في ثلاث سنوات الأخيرة وهذا راجع لخروج عدد معتبر من المتقاعدين وشغور مناصب داخل المؤسسة ،بينما نسبة 31.8% للفئة العمرية من (30 إلى 40 سنة) ،أما الفئة العمرية من (41 إلى 50 سنة) نجد نسبة 22.7% وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية أكثر من 50 سنة مقدرة ب 0% وهذا راجع إلى انخفاض عدد الموظفين القدامى وخروجهم إلى سن التقاعد.

- متغير المسمى الوظيفي: يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين كانوا من عون تنفيذ بنسبة 45.5% أما عون تحكم فكان بنسبة 38.6%، وأخيرا إطار الذي كان بنسبة قليلة مقدرة ب: 15.9%.
- متغير الأقدمية في الوظيفة: عند التدقيق في الأقدمية بالوظيفة لدى الباحثين نجد أن أعلى نسبة من كانت خبرتهم (5 إلى 10 سنوات) وهذه دلالة على توظيف جديد للموارد البشرية، ونسبة 40.9% من لديهم خبرة صغيرة لاتتعدى (5 سنوات)، أما نسبة 13.6% بالنسبة للموظفين الذين تنحصر خبرتهم بين (11 إلى 20 سنة) كانت النسبة بها 13.6%، وأخيرا من كانت لديهم خبرة فوق 20 سنة كانت النسبة المئوية صفرية
- متغير المستوى التعليمي: وجد أن نسبة 68.2% من هم جامعيون حاصلون على شهادة الليسانس، ونسبة ما بعد التدرج قدرت ب: 31.8%، أما مستوى الثانوي ومستوى آخر كانت النسبة صفرية (0%).

المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية.

أولا: أدوات الدراسة.

• الاستبانة.

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

- تعديل الاستبانة حسب ما يراه المشرف.

- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع بيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 5 فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى: محورين:

✓ المحور الأول خاص بالاغتراب الوظيفي وأبعاده المختلفة ويتضمن (25) عبارة وقد خصص لي:

بعد العجز :يتكون من 5 عبارات .

بعد العزلة :يتكون من 5 عبارات .

بعد اللامعنى : يتكون من 5 عبارات.

بعد اللامعيارية: يتكون من 5 عبارات.

بعد الاغتراب عن الذات : يتكون من 5 عبارات.

✓ المحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع أداء العاملين والذي يتكون من (25) عبارة .

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة على فقرات الاستمارة والذي يدعى بسلم ليكارت الخماسي ،بحيث تم توزيع الأوزان على

البدائل الخمسة كمايلي :

جدول رقم (02) :درجات مقياس ليكارت الخماسي .

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

كما تم إعطاء لكل خيار من الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس

واستخدمت الأوساط الموزونة كمايلي :

جدول رقم (03): فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد .

المجال	درجة الأهمية
(1 – 2.33)	منخفض
(2.34 – 3.67)	متوسط
(3.68 – 5)	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة.

• صدق وثبات الأداة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وان مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. ولتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث و أبعادها كبيرة جدا و مناسبة لأهداف هذا البحث . بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول رقم (04): تحليل الثبات والصدق الظاهري لكل متغيري الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين.

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الاغتراب الوظيفي	25	0.76	0.871
أداء العاملين	25	0.9	0.948
الاستبانة	50	0.78	0.883

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يشير الجدول إلى قيمة معامل الثبات لمحاور الأداة حيث يتضح من الجدول إن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستمارة جيدة حيث بلغ قيم معامل الثبات للمحور الأول "الاغتراب الوظيفي" 0.76، أما في المحور الثاني "أداء العاملين" فقد بلغت 0.9 في حين بلغ قيم معامل الثبات لجميع محاور الاستبانة 0.78، وهذا يدل على إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج .

وبناء على ماسبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استمارة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات البحث واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

بعد الانتهاء من عملية جمع الاستمارات وتدقيق البيانات وترميزها وإدخالها للحاسوب تأتي عملية التحليل اللازم لها حيث اعتمدنا في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V20 وذلك باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي التي يوفرها البرنامج، فهو يعتبر أكثر البرامج الشائعة الاستخدام في مجال تحليل البيانات الخاصة بالأبحاث والدراسات الإنسانية، وهذا نظراً لما يوفره من تحليلات إحصائية لازمة وإعداد المخططات البيانية التي تحقق غاية الباحثين والمختصين في مجال الإحصاء .

وقد اعتمدنا في دراساتنا على الأساليب الإحصائية التالية :

- ✓ جداول التوزيعات التكرارية مع النسب المئوية لكل فئة لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لمبحوثي الدراسة والتي تبين لنا تكرار كل فئة ونسبتها إلى المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة .
- ✓ المتوسط الحسابي حيث تم تحديد قيمته لكل عبارة من عبارات المحاور بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لكل محور والذي تم على أساسه تحديد اتجاهات ودرجة أهمية المبحوثين اتجاه العبارات والمحاور حسب سلم ليكرت .
- ✓ الانحراف المعياري: وذلك بغية التعرف على مدى انحراف وتشتت إجابات أفراد العينة نحو كل فترة، فكلما

✓ اقترنت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها ، كما انه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.

✓ معامل الثبات الفا كرونباخ **Alpha cronpach** وذلك لقياس ثبات العبارات الاستمارة .

✓ الجذر التربيعي لالفا كرونباخ لقياس مدى صدق العبارات

✓ معامل بيرسون لمعرفة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها .

✓ تحليل الانحدار البسيط **Simpe regression analysis** لاختبار اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

✓ تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

المبحث الثالث: عرض وتفسير النتائج.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات من خلال إجراءات الاختبارات القبلية التي تسمح باختبار اثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع واختبار الفروق الشخصية وأخيرا تفسير نتائج الدراسة .

المطلب الأول: تشخيص متغيرات الدراسة.

سيتم على مستوى هذا المطلب تشخيص متغيرات النموذج من خلال استعراض المؤشرات الأولية لإجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا :متغير الاغتراب الوظيفي.

يوضح الجدول التالي تصورات المبحوثين في مؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة.

جدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور الاغتراب الوظيفي.

الرقم	أبعاد الاغتراب الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
01	العجز	3.57	0.357	1	متوسط
02	العزلة	3.13	0.363	5	متوسط
03	اللامعنى	3.05	0.270	6	متوسط
04	اللامعيارية	3.35	0.558	3	متوسط
05	الاغتراب عن الذات	3.34	0.939	2	متوسط
	الاغتراب الوظيفي	3.29	0.151	4	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه الاغتراب الوظيفي بلغ 3.29، بانحراف معياري بلغ

0.151، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث يشير إلى "متوسط" مايفيد بان تصورات الباحثين في

سوناطراك ذات نسب عادية ومتوسطة آراء متغير الاغتراب الوظيفي حيث أن سلوكيات موظفي المؤسسة اتجاه الاغتراب

الوظيفي بجمادية، وقد كانت أبعاد هذا المتغير مرتبة كمايلي :

✓ العجز: نلاحظ من الجدول أعلاه إن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 3.57، بانحراف

معياري 0.357، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "متوسط" مما يعني أغلبية

المبحوثين كان شعورهم بالعجز بدرجة متوسطة، وهذا بسبب الضغط الكبير للمهام الموكلة إليهم مما

يتولد لديهم عدم القدرة في اتمام المهام والتهرب منها .

✓ العزلة: نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 3.13، بانحراف معياري 0.363، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "متوسط" مما يعني أن موظفي سوناطراك لا يميلون إلى العزلة بدرجة كبيرة ولكن هذا لا يعني انخفاض مستوى الشعور بالعزلة بحيث تكون غالباً سبب العزلة بسوناطراك يتمثل في قلة الوقت وضغط المهام مما يتوجب على الفرد العامل الانفراد من أجل إتمام ما عليه من واجبات.

✓ اللامعنى: نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 3.05، بانحراف معياري 0.270، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "متوسط" مما يعني أنه لدى غالبية العاملين بسوناطراك عدم الإحساس الكبير بالضيق وعدم الانتماء بالمؤسسة وهذا راجع لطبيعة العمل ومكانة المؤسسة على المستوى المحلي والوطني، مما يتوجب على الفرد الاندماج بكل ما يتعلق بشؤون المؤسسة.

✓ اللامعيارية: نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 3.35، بانحراف معياري 0.558، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "متوسط" مما يعني أن معايير المتبعة بالمؤسسة لا تشكل عائق كبير لدى العاملين فهي تتناسب بشكل عادي ومتوسط مع أهداف وتطلعات الأفراد العاملين على مستوى المؤسسة.

✓ الاغتراب عن الذات: نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي عن هذا البعد بلغ 3.34، بانحراف معياري 0.939، وهذا يدل على أن شعور الاغتراب عن الذات وفقدان المعنى كان بشكل عادي وليس بنسبة مرتفعة ولا منخفضة وهذا راجع لكون الموارد البشرية التي تمارس مهامها على مستوى المؤسسة، تخضع لدورات تكوين التي من شأنها أن تزيد من طاقة حب العمل والنفس، وتطوير الذات لما يتماشى مع ما هو مطلوب بالوقت الحالي.

ثانيا:متغير أداء العاملين.

جدول رقم (05) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أداء العاملين.

الرقم	المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
01	أداء العاملين	3.65	0.531	1	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه أداء العاملين بلغ 3.65، بانحراف معياري بلغ 0.531، ووفقا لمقياس الدراسة فان اتجاهات آراء العينة البحث يشير إلى "متوسط" مايدل على أن مستوى الأداء بشكل عام كان يتماشى مع الظروف العامة داخل المؤسسة ومع ما تتطلبه الوظيفة من مهارة وكفاءة وقابلية لانجاز المهام داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة .

أولا :الاختبارات القبلية .

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات ،نقوم بإجراء بعض الاختبارات له وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل ،وذلك على النحو التالي :

1- طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

قبل دراسة الأثر بين متغيرات الدراسة حاولنا معرفة طبيعة الارتباط بينهم ،من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون ،وذلك لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة والجدول التالي يبين نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقات .

جدول رقم (06): مصفوفة الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة.

الاغتراب الوظيفي	اغتراب عن الذات	اللامعيارية	اللامعنى	العزلة	العجز		
**0.57	**0.47	*0.3	*0.48	*0.21	*0.21	معامل الارتباط	أداء العاملين
0.01	0.01	0.05	0.05	0.05	0.05	مستوى الدلالة	
44	44	44	44	44	44	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05).

** ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.01).

يظهر من الجدول لأعلاه أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير الدراسة وكذا كل بعد من أبعادها، حيث:

✓ بلغ معامل الارتباط بين الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين 0.57** عند مستوى الدلالة 0.01 وهذه دلالة على

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين .

✓ بلغ معامل الارتباط بين العجز وأداء العاملين *0.21 عند مستوى الدلالة 0.05 وهذه دلالة على وجود

علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين .

✓ بلغ معامل الارتباط بين العزلة وأداء العاملين *0.21 عند مستوى الدلالة 0.05 وهذه دلالة على وجود علاقة

طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين .

✓ بلغ معامل الارتباط بين اللامعنى وأداء العاملين 0.48* عند مستوى الدلالة 0.05 وهذه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين .

✓ بلغ معامل الارتباط بين اللامعيارية وأداء العاملين 0.3* عند مستوى الدلالة 0.05 وهذه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين .

✓ بلغ معامل الارتباط بين اغتراب عن الذات وأداء العاملين 0.47**، عند مستوى الدلالة 0.01 وهذه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين

وبما أن هناك علاقة بين متغيرات الدراسة فهذا يسمح لنا بتحديد مستوى الأثر بين المتغيرين .

2- اختبار التوزيع الطبيعي .

يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي بإتباع طريقة التوزيع الطبيعي، حيث يتم تحديد توزيع العينة المختارة فإذا كان توزيع العينة طبيعياً فإن ذلك يدل على أن العينة ممثلة لمجتمع الدراسة ككل.

جدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي .

Sig	قيمة Z	
1.597	0.848	الاغتراب الوظيفي
0.12	0.48	أداء العاملين

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

نلاحظ أن درجة الدلالة لـ Z أكبر من 0.05 مما يدل على أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ، وعلى هذا يمكن الاعتماد على الاختبارات المعلمية في تحليل الاستمارة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة.

1- تحليل الفرضية الرئيسية "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي و أداء العاملين عند

مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$."

لتحليل هذه الفرضية نلجأ إلى اختبار الانحدار البسيط وفقاً للجدول التالي :

جدول رقم(08):تحليل الانحدار البسيط لأثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين.

Sig*	T	B	Sig*	F	R ²	R	اثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	معامل التحديد	الارتباط		
0.000	5.935	1.393	00	35.23	0.456	0.675	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتضح من الجدول رقم (08) أن قيمة (f) المحسوبة للنموذج بلغت ($F = 35.23$) مما يشير إلى أن النموذج صالح للتحليل .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ،حيث أظهرت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (08) وجود اثر ذو دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي وأداء العاملين لدى موظفي ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة ،حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.675$)، أما معامل التحديد ($R^2 = 0.456$) ،أي أن مانسبته 45 % من التغيير في مستوى أداء العاملين يرجع إلى الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة أما مانسبته 55 % فترجع إلى عوامل تؤثر في مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.معناه أن المؤسسة تحارب مظاهر الاغتراب الوظيفي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بمقدار ($B = 1.39$).ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T التي بلغت

($T = 5.935$) في مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.000$ وهي دالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ مما يدل

على تحقق الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي و أداء العاملين عند

مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

2- تحليل الفرضيات الفرعية

لتحليل الفرضيات الفرعية نلجأ إلى الانحدار المتعدد

جدول رقم (09): اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر الاغتراب الوظيفي في أداء العاملين.

المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد R^2	المحسوبة F	درجة الحرية DIF	مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
أداء العاملين	0.729	0.531	8.605	5	0.000	العجز	3.193	0.003
						العزلة	2.092	0.043
						اللامعنى	2.907	0.006
						اللامعيارية	3.454	0.001
						اغتراب عن الذات	2.060	0.046
			/	/	/	المجموع	44	

عند $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد ، حيث أظهرت النتائج كما هي مبينة في الجدول وجود اثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الاغتراب الوظيفي (العجز ،العزلة ،اللامعنى ،اللامعيارية،الاغتراب عن الذات) على أداء العاملين لدى موظفي مؤسسة سوناطراك لولاية بسكرة .

إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.729)$ ، عند $\alpha = 0.05$ ، أما معامل تحديد R^2 فقد بلغ (0.531) ، أي أن الاغتراب الوظيفي يفسر مانسبته (53%) من التغيير في مستوى أداء العاملين يرجع إلى الاغتراب الوظيفي محل الدراسة أما (47%) فترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة .

✓ **العجز:** تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد ، حيث أظهرت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (09) وجود اثر ذو دلالة إحصائية في الشعور بالعجز وأداء العاملين لدى موظفي ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة ،. حيث أن المؤسسة تحارب الشعور بالعجز بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بمقدار $(B=0.446)$. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T التي بلغت $(T=3.193)$ في مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.003$ وهي دالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ مما يدل على تحقق الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين العجز و أداء العاملين عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

✓ **العزلة:** أظهرت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (09) وجود اثر ذو دلالة إحصائية في الشعور بالعجز وأداء العاملين لدى موظفي ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة ،. حيث أن المؤسسة تحارب الشعور بالعجز بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بمقدار $(B=0.271)$. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T التي بلغت $(T=2.092)$ في مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.043$ وهي دالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ مما يدل على تحقق الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين العزلة و أداء العاملين عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

✓ **اللامعنى:** توضح النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية في الشعور بالعجز وأداء العاملين لدى موظفي ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة ،. حيث أن المؤسسة تحارب الشعور بالعجز بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بمقدار ($B=0.304$). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T التي بلغت ($T=2.907$) في مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.006$ وهي دالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ مما يدل على تحقق الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين اللامعنى و أداء العاملين عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

✓ **اللامعيارية:** تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد ،حيث أظهرت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (09) وجود اثر ذو دلالة إحصائية في الشعور باللامعيارية وأداء العاملين لدى موظفي ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة ،. حيث ان المؤسسة تحارب الشعور بالعجز بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بمقدار ($B=0.806$). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T التي بلغت ($T=3.454$) في مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.001$ وهي دالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ مما يدل على تحقق الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين اللامعيارية و أداء العاملين عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

✓ **الاغتراب عن الذات :** تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد ،حيث أظهرت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (09) وجود اثر ذو دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب عن الذات وأداء العاملين لدى موظفي ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة ،. حيث ان المؤسسة تحارب الشعور بالعجز بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بمقدار ($B=0.156$). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T التي بلغت ($T=2.060$) في مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.046$ وهي دالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ مما يدل على تحقق الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الاغتراب عن الذات و أداء العاملين عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

ويؤكد هذا قيمة f المحسوبة التي بلغت (8.605) في مستوى (Sig = 0.000) وهي دالة عند ($\alpha = 0.05$) ويشير ذلك إلى تحقق الفرضية البديلة التي تنص انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي وفقا لابتعاده على أداء العاملين ويتضح من الجدول أيضا أن إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل وهو أبعاد الاغتراب الوظيفي والمتغير التابع هو أداء العاملين

ومنه نقر بوجود :

✓ اثر ذو دلالة إحصائية بين الشعور العجز وأداء العاملين بمؤسسه سوناطراك لولاية بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

✓ اثر ذو دلالة إحصائية بين الشعور العزلة وأداء العاملين بمؤسسه سوناطراك لولاية بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

✓ اثر ذو دلالة إحصائية بين الشعور اللامعيارية وأداء العاملين بمؤسسه سوناطراك لولاية بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

✓ اثر ذو دلالة إحصائية بين الشعور اللامعنى وأداء العاملين بمؤسسه سوناطراك لولاية بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الشعور اغتراب الذات وأداء العاملين بمؤسسه سوناطراك لولاية بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

المطلب الثالث: تفسير النتائج.

خلاصة الفصل الثالث.

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مراحل نشأة مؤسسة سوناتراك ، ثم تطرقنا إلى مؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناتراك لولاية بسكرة من حيث نشأتها وهيكلها التنظيمي ، ولقد اعتمدنا في جمع البيانات على الاستمارة التي قمنا بتصميمها وفقا لمخبرين :الاغتراب الوظيفي ، وأداء العاملين ، والتي تم توزيعها على عينة الأساتذة بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث كان هدفنا هو الإجابة على إشكالية دراستنا بتطبيقها على الواقع ، وبعد جمع البيانات قمنا بتحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية ، واستعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، وتم التعرف على نوع العلاقة التي تربط بين الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين .



عالمة خاتمة

لقد حاولت هذه الدراسة ابراز الاثر الفعال الذي يمكن ان يلعبه الاغتراب الوظيفي على اداء العاملين ،خاصة وان المنظمة في ظل المتغيرات العالمية الحديثة اضحت مجبرة على الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للعاملين داخل المنظمة وابعاد الضغوط المفروضة عليهم سواء كان من الجهات العليا او من الظروف المحيطة بهم وهذا من اجل استغلال الموارد البشرية الحسنة التي تضمن استمرارية وبقاء المنظمة.

ان من بين الاهداف الرئيسية الحالية للمنظمة هي محاربة مظاهر الاغتراب كالشعور بالعجز والعزلة واللامعنى واللامعيارية والاعتراب عن الذات ،وهذا من خلال توفير الجو المناسب داخل مكان العمل والاهتمام بالجانب النفسي للفرد العامل من اجل رفع مستوى ادائهم وزيادة مردوديتهم في العمل وتقديم افضل الخدمات والرفع من قيمة المنظمة وممارسة المهام في احسن الظروف.

وقد مكنتنا هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي بالخروج بجملة النتائج نصنفها الى :

النتائج النظرية .

- ان ظاهرة الاغتراب ظاهرة اجتماعية نفسية ومشكلة انسانية شائعة في كثير من المنظمات بغض النظر عن النظم والايديولوجيات والمستوى الاقتصادي والتقدم التكنولوجي.
- الاغتراب الوظيفي هو الانفصال ،والضياع عن المجتمع ،وعدم التعرف على الذات وبالتالي فقدان السيطرة على السلوك ،مما يؤدي الى اضطراب نفسي يؤثر على النشاط الانساني ،والاجتماعي للأفراد العاملين.
- تتمثل انعكاسات الاغتراب الوظيفي على الفرد بالمنظمة في التأثير على رضاه بالعمل وتمرده على زملائه ،وتؤدي الى كثرة الغيابات والشعور بالاحباط والسلوك العدواني للفرد العامل داخل المنظمة.
- وعي المنظمة بضرورة محاربة ظواهر الاغتراب الوظيفي يؤدي الى بزوغ الامل والاستقرار الوظيفي ورغبة المنظمة في تحقيق الامان الوظيفي للفرد العامل وتحقيق العدالة التنظيمية.

- يتمثل مستوى الاداء الجيد في قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تندرج تحت الاداء الفعال والراقي للفرد العامل الذي يركز على خلفية عملية وتاهيل علمي وتطبيقي .
- يتشكل السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات من تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتبين للموظف معرفة حقوقه وواجباته.
- ان الاهتمام باداء الفرد في المؤسسة واعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة الى تحقيق اهدافها ، ويعتبر من اهم الموارد بالمؤسسة.
- اشراك العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيع الابتكار والتميز ودعم التعلم والتدريب الفردي والمؤسسي يساهم في ان يكون الاداء متقدما وفعالاً.

النتائج التطبيقية.

- حاولت الدراسة الحالية الاجابة على مجموعة من الأسئلة تتعلق بمظاهر الاغتراب الوظيفي لدى موظفي سوناطراك بسكرة وقد اشتملت الدراسة على عينة 44 موظف وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من سوناطراك بسكرة. وبعد تطبيق اداة الدراسة والتي تمثلت في مقياس الاغتراب الوظيفي تم التوصل الى النتائج التالية.
- ع - يعاني موظفي سوناطراك بسكرة من الشعور بالاغتراب الوظيفي بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل للاغتراب الوظيفي

- يتميز اداء موظفي سوناطراك بكونه متوسط وقد بلغ
- توصلت الدراسة الى ان مظاهر الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى موظفي سوناطراك جاءت متباينة .
- كما اظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي ومستوى اداء العاملين لدى موظفي سوناطراك بسكرة.

وقد اشارت تحليل الفرضية الى وجود اثر بين الاغتراب الوظيفي واداء العاملين ،وهذا ماأكدته دراسة أبو سلطان (2008).وأظهرت النتائج ظهور الاغتراب الوظيفي بين العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

- واختلفت نتائج دراستي الحالية مع الدراسة السابقة لدراسة بن زاهي (2007) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان أقل بقليل عن المتوسط لدى أفراد العينة، وأن مستوى الدافعية للانجاز كان مرتفعا جدا لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، وأخيراً يوجد ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله بالدافعية للانجاز.

التوصيات

- على ضوء النتائج السابقة يمكن للباحث أن يقدم مجموعة من التوصيات كما يلي :
- محاولة الرفع من معنويات العاملين ،وذلك بتقديم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية للرفع من معنوياتهم ،مما ينعكس إيجابا على مستوى أداء العاملين بشكل عام.
 - العمل على إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للمشاركة في اتخاذ القرار لانجاز الأعمال في وقتها ،الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين ويقلل من الاغتراب الوظيفي للعاملين بسوناطراك .
 - من اجل تحسين مستوى أداء العاملين على إدارة المنظمة الاهتمام بالمواءمة بين رغبات وقناعات العاملين بالمنظمة وما تفرضه عليهم إدارة المنظمة من إجراءات عمل لا تتماشى مع طموحاتهم حيث يشعر العاملون بان لهم شخصية مستقلة وذلك للتقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي وخصوصا الشعور بفقدان الذات.
 - الاهتمام ببعدها الشعور باللامعيارية ،وذلك بتحسين الوضع الوظيفي للعاملين في المنظمة عن طريق تيسير الأعمال والتعامل بمبدأ روح الفريق ،الأمر الذي يؤدي بدوره إلى التقليل من مظاهر الاغتراب الوظيفي .

- ضرورة العمل على إتاحة الفرص أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم والعمل على تنمية روح الإبداع لديهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- إشاعة روح المحبة والألفة بين الإدارة العليا والموظفين ، مما يتيح التكافؤ المبني على الاحترام المتبادل بين الموظفين.

أفاق الدراسة

رغم أن هذه الدراسة قد أفرزت مجموعة من النتائج لكن تبقى مجموعة من النقاط التي أغفلتها بسبب تشعب الموضوع وتداخله مع مفاهيم أخرى ،لذا فان هذه النقائص يمكن تجاوزها من خلال عدة بحوث مستقبلية ،نذكر منها على سبيل

المثال:

- الأنماط القيادية وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي.
- الاغتراب الوظيفي والمواطنة.
- الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية.
- تأثير المتغيرات الشخصية على أداء العاملين.



قائمة المراجع

◀ قائمة الكتب

- 1- أحمد جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي للأداء، السعودية: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1991.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 3- أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية. القاهرة : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2001.
- 4- أندرو شوارتز، إدارة الأداء، ط 1، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001 .
- 5- توفيق عبد المحسن ، تقييم الأداء مدخل جديد لعلم جديد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1990 .
- 6- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2002 ،ص 45.
- 7- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، الكويت: دار النهضة العربية، 1999 .
- 8- حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1999،
- 9- خالد عبد الرحمان الهيثم، إدارة موارد التربية ، الأردن : دار وسائل النشر و الطباعة ، 2003، ص ص 198، 199.
- 10- روبرت باسكال ، تقييم الأداء ،ترجمة موسى يونس،.بيت الأفكار للنشر والتوزيع ،الأردن، عمان ، 1999 .
- 11- زكريا الدوري ، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 12- زهير ثابت ، كيف تقيم الشركات و العاملين، القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2003 .
- 13- زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات- دراسة تطبيقية على الجامعات
- 14- سامح عبد المطلب ،إدارة الأفراد ، دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ، 2010 .
- 15- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة للموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .

- 16- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
- 17- سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1990.
- 18- سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007 .
- 19- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء - الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية - مصر، 2009.
- 20- صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، مصر : الدار الجامعية لنشر 2002 .
- 21- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، جامعة مصر، مصر، 2003 .
- 22- عاشور احمد صقر ، السلك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .
- 23- عبد الباري درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، ط 1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003 .
- 24- عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ط 2، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1998 .
- 25- عبد الرحمان توفيق ، رقمه الأداء ، ط1، سلسلة إصدارات بميك ، مصر ، 1995 .
- 26- عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000 .
- 27- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006 .
- 28- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط 3، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1985.
- 29- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984 .
- 30- عمر قبلي وصفي، إدارة الموارد البشرية ، المعاصرة ، الأردن ، دار وائل ، 2002.
- 31- غربي علي واخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2007.
- 32- فافيز الزغبى ، الرقابة الإدارية في منشآت العمال .الأردن : دار الهلال ، 1991 .
- 33- كامل بربير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2000.
- 34- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الوفاء للنشر و التوزيع ، 2002 .
- 35- مد زاهد ديري، إدارة الموارد البشرية ، عمان دار الثقافة ، 2003 .

- 36- حمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003 .
- 37- محمد عبيدات، محمد ابو نصار، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.
- 38- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيم دراسة للسلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
- 39- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2001.
- 40- مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1992.
- ← قائمة المذكرات
- 1- ابو سلامة ماجد، فاعلية برنامج تدريبي في خفض الاغتراب النفسي، والقلق الاجتماعي واثره على فاعلية الذات، والكفاءة الاجتماعية، والاتزان الانفعالي لدى طلاب المرحلة الثانوية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الدول العربية، مصر، 2014.
- 2- ابو سلطان مياسة، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين، في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011 .
- 3- الدوسري عمر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2013.
- 4- الفايدي سالم بن بركة، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 5- المطرفي شميل، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاداء، دراسة مسحية على العاملين بادرارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2005.
- 6- النايلي حليلة، الحقول الاجتماعية ودورها في اغتراب العاملين بالمؤسسات البترولية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناپراك بحاسي مسعود، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
- 7- إيمان أحمد صالح الجوفي، العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية، أمانة العاصمة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، (غير منشورة)، جامعة صنعاء، اليمن، 2006 .
- 8- بن زاهي منصور، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للانجاز، لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.

- 9- جلس عبد الله اكرم مازن، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2012.
- 10- خالد حواس، المسؤولية الاجتماعية واثرها على الاغتراب الوظيفي، لدى مديري المدارس الابتدائية دراسة ميدانية بولاية مسيلة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
- 11- زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير إدارة أعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012 .
- 12- شبات جلال، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية، دراسة حالة جامعة القدس المفتوحة، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين، 2012.
- 13- صالح بن سعد المربع، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004
- 14- عطا الله العنزي، العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2002 .
- 15- علي بن عبد الله الشنفي، تجربة تقييم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف، التعليمية في مدارس الهيئة الملكية للجبيل وينبع دراسة وصفية تحليلية رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004 .
- 16- عنان الجعبري، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على منظمة كهرياء الخليل، ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين، 2009 .
- 17- عودة محمود عبد الله سعيد، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، لدى العاملين في وزارة الاوقاف والشؤون الدينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.

← قائمة المجلات

- 1- أبو زيد احمد، الاغتراب، مجلد 10، العدد 1، مجلة عالم الفكر، وزارة الإعلام، وزارة الإعلام، الكويت 1979.
- 2- أبو سمرة محمود، وآخرون، الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الفلسطينية: دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل، مجلد 34، عدد 2، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، عمان، الأردن، 2014.
- 3- أبو شعيرة محمد خالد، الاغتراب في النسق التعليمي لدى الشباب الجامعي في ضوء بعض المتغيرات: دراسة ميدانية على عينة من طلبة كلية التربية، المجلد 15، العدد 1، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة حائل، الكويت، 2014.
- 4- البغلي حامد، علاقة الاغتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية، وضغوط العمل بالتطبيق على قطاعات البنوك في دولة الكويت، مجلة فكر وإبداع، القاهرة، مصر، 2013.
- 5- الجبوري إسماء، سمات الاغتراب في فن مابعد الحداثة، مجلد 22، العدد 5، مجلة جامعة بابل، جامعة بابل، العراق، 2014.
- 6- الشاورني حبيب، الاغتراب عن الذات، مجلد 10، عدد 1، مجلة عالم الفكر، وزارة الإعلام، الكويت 1979.
- 7- بشرى علي، مظاهر الاغتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية، المجلد 24، العدد 1، مجلة جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2008.
- 8- تاويريت نور الدين، منصور بن زاهي، الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2008.
- 9- جديدي زوليخة، الاغتراب، العدد 8، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وادي سوف، الجزائر 2012.

- 10- حنفي حسن، الاغتراب الديني عند فيورباخ، مجلد 10، عدد 1، مجلة جامعة الفكر، وزارة الإعلام، الكويت، 1979.
- 11- خالد محمد شعيرة، الاغتراب في النسق التعليمي لدى الشباب الجامعيين في ضوء بعض المتغيرات: دراسة ميدانية على عينة من طلبة كلية التربية، المجلد 15، العدد 1، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة حائل، 2014.
- 12- خلف جمعة، أبعاد الاغتراب المؤسسي عند جماعات العمل: دراسة ميدانية في مصنعي ألبان الموصل، والأثاث الجاهز، عدد 33، جامعة الموصل، العراق والأثاث الجاهز، العدد 33، مجلة دراسات موصلية، جامعة الموصل، العراق، 2011.
- 13- خليف فتح الله، الاغتراب في الإسلام، مجلد 10، عدد 1، مجلة جامعة الفكر، وزارة الإعلام، الكويت، 1979.
- 14- دروزة سوزان صالح، القواسمي ديماء شكري، اثر مناخ العمل الاخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، المجلد 10، العدد 2، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2014.
- 15- رشا محمد علوان، الاغتراب النفسي لدى طلبة الجامعة، العدد 17، مجلة كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، 2014.
- 16- سلاطية بلقاسم، نوي إيمان، الاغتراب الثقافي عند الطلبة الجامعيين: دراسة ميدانية على عينة من طلبة القطب الجامعي شتمة، العدد 1، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2013.
- 17- سلطان الظرف، تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي: دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض، مجلة الإدارة، العدد 18، القاهرة، مصر، 2004.
- 18- صبر رنا، اثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي، العدد 37، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، معهد الادارة، بغداد، العراق، 2013.
- 19- عبد الرؤوف حسن الشفلو، العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وجودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على مصرف شمال افريقيا، فرع قصر الاخيار، العدد 29، مجلة الجامعة الاسمية، جامعة المرقب، فلسطين

،2014.

- 20-** يوسف عبد عطية بحر، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، العدد 5، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، فلسطين، 2014.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

فرع: تسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية



- استبيان -

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة الموارد البشرية للسنة الجامعية 2018/2019 ، التي تحمل عنوان اثر الاغتراب الوظيفي على اداء العاملين . اجراء دراسة ميدانية لاراء عينة من قيادات ادارية وموظفين في مؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة .

أضع تحت تصرفكم هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الاسئلة يرجى منكم الإجابة عليها بوضع علامه (X) على الاختيار المعبر عن شخصكم ، ومن المؤكد أن الدقة و الموضوعية على إجابتكم تعكس اهتمامكم و حرصكم على وصولنا إلى النتائج الدقيقة والصحيحة ، كما نحيطكم علما أن هاته المعومات ستستخدم لاغراض علمية بحتة لا غير . شاكرين تعاونكم معنا و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير .

ملاحظة :

يرجى وضع التأشير أمام الإجابة المختارة أو ملئ الفراغ الموجود .

المحور الاول :المعلومات الشخصية والوظيفية .

• الجنس :

ذكر انثى

• السن :

اقل من 30 من 30 الى 40 من 40 الى 50 اكثر من 50

• المسمى الوظيفي :

مدير نائب مدير رئيس مصلحة موظف

• الاقدمية في الوظيفة :

اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 10 الى 15 سنة اكثر من 20 سنة

• المستوى التعليمي :

ثانوي جامعي مابعد التدرج آخر

المحور الثاني : الاغتراب الوظيفي .

الاغتراب الوظيفي هو : "شعور الموظف بالغربة في المنظمة التي يعمل بها ،ويأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المنظمة ببيئتها ومحيط العمل بها ونمط الإشراف الذي تتبعه ،وبين زملاء العمل ،والجمهور ومتلقي الخدمة ،فيشعر الموظف بان المنظمة لم تعد مكانا مناسباً له ،مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه لها فينعكس شعوره هذا سلباً على تركيزه وقدراته والتزامه وبالتالي أدائه الوظيفي " .

الرقم	العبرة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المحور (2) الاغتراب الوظيفي						
1	يعتبر الاحباط من اهم الاسباب النفسية المؤدية للاغتراب الوظيفي .					
2	الخبرة السيئة للعامل تؤدي للاغتراب الوظيفي					

					3	الاسباب الاجتماعية كالضغوط البيئية وكذلك الجو السائد داخل المنظمة (ثقافة المنظمة) يساهم في وجود اغتراب وظيفي.
					4	اضطراب التنشئة الاجتماعية من الاسرة الى المدرسة الى الشارع يؤدي الى اغتراب وظيفي داخل مكان العمل.
					5	الاسباب التنظيمية كالتدرج الهرمي وكذلك النمط القيادي والمركزية واللامركزية هي من المحددات الاساسية لشعور الفرد باغتراب الوظيفي.
					6	ضعف الحوافز وكثرة المنافسة الشديدة من العوامل الخاصة بالمنظمة المؤدية للاغتراب الوظيفي.
					7	الخوف وعدم الامن الوظيفي ونقص الاداء من اهم العوامل الخاصة بالعمالين المؤدية للاغتراب الوظيفي.
					8	الخلل في تقارير الاداء وضعف الفعالية الادارية يساهمان في وجود اغتراب وظيفي داخل المنظمة .
					9	قيم واتجاهات العاملين وعدم التخصص في العمل يساهمان بشكل كبير في شعور العامل بالاغتراب الوظيفي.
					10	شعور العامل بالعجز داخل المنظمة يعتبر مظهر من مظاهر الاغتراب الوظيفي.
					11	شعور العامل بالعزلة والانطوائية مع زملائه في العمل يعد مظهر من مظاهر الاغتراب الوظيفي.
					12	الاغتراب المعياري (اللامعاري) قد ينتج عن قهر القوة الوظيفية وهو مظهر من مظاهر الاغتراب الوظيفي.
					13	شعور العامل بالضياع (اللامعنى) يعتبر مظهر من مظاهر الاغتراب الوظيفي.
					14	فقدان العامل القدرة على التواصل مع ذاته (الاغتراب عن الذات) من اهم مظاهر الاغتراب الوظيفي
					15	عدم الرضا، العدوانية، الغياب، وتمرد العامل داخل المنظمة هو نتيجة من نتائج الاغتراب الوظيفي.
					16	سوء التكيف والتعرض للالزامات النفسية والتراجع والهامشية من نتائج الاغتراب الوظيفي على مستوى المجتمع.

					17	الوعي بالاعتراب والقدرة على تحمل العزلة ووجود الامل من اهم عناصر قهر والتغلب على الاعتراب الوظيفي
					18	الاستقرار الوظيفي للعامل ورضاه الوظيفي من اهم المبادئ التي تساهم في التغلب على الاعتراب الوظيفي.
					19	للتغلب على الاعتراب الوظيفي يجب ان تكون هناك عدالة تنظيمية وتدريب للعاملين بالمنظمة وادماجهم في شؤون المنظمة .
					20	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار واشباع حاجاتهم كاشعور بالامان والتقدير من اهم مبادئ قهر الاعتراب الوظيفي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة	المحور (3) أداء العاملين	
					1	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة
					2	ضعف التفاعل بينك و بين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي
					3	اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم
					4	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء
					5	يتبادل افراد فريق العمل الخبرات والمهارات
					6	فرق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة
					7	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الاداء
					8	يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره
					9	عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا للعاملين لتطوير أدائهم وتحسينه.
					11	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني الى رفع مستوى ادائي
					12	يلجأ بعض المقيمين إلى إعطاء معظم مرؤوسيهم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم الفعلي في العمل.
					13	يركز المقيمون على صفات الفرد بدرجة أكبر من العناصر

					الأخرى المحددة للأداء.
					14 تعطي مؤسستنا أهمية كبيرة للتدريب ومشاركة العاملين فيه
					15 أتلقى إرشادات ونصح لحل مشاكل العمل من طرف الزملاء
					16 تسهل مؤسستنا الاتصال الداخلي بين العاملين ورؤسائهم في العمل
					17 كثيرا ما يؤخذ برأيي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل
					18 لديا القدرة الكاملة للتكيف مع التغيرات الجديدة بكفاءة
					19 تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي
					20 يتناسب الراتب الذي انقضاه مع مجهودي

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

وشكرا