



## الموضوع

أثر الاغتراب الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين  
دراسة حالة: مؤسسة الجبس ومشتقاته - أولاد جلال-

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د/ موسي سهام

إعداد الطالب(ة):

اسباع صوفيا

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د/بنوناس صباح	أستاذ محاضر -1-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/موسي سهام	أستاذ محاضر -1-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/مزيو الفة	أستاذ محاضر -1-	ممتحنا	جامعة بسكرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

لايسعني في نهاية هذا الجهد المتواضع الا ان اسجد لله - سبحانه وتعالى - حمدا وشكرا.

اذ سخر لي، برحمته وتوفيقه انجاز عملي هذا واطلي وأسلم علي خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلما وقدوتنا صلوات ربي وسلامه عليه. فاني أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الي السيدة الفاضلة الأستاذة المشرفة موسى سهام، التي تفضلت بقبولها الاشراف علي هذا العمل وكذا جهودها الخالصة ودعمها المتواصل لي في سبيل إنجازه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الكبير المسبق الي أعضاء لجنة المناقشة الكرام علي تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل خاصة في الظروف الحالية التي يمر بها العالم اجمع سائلين المولى عز وجل ان يرفع عن هذا الوباء

ولا ننسى تقديم الشكر الي مدير وعمال مؤسسة الجبس ومشتقاته علي تقديم المساعدة في

انجاز هذا العمل بجانبه الميداني

كذلك الشكر لكل اسرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ولكل من ساهم في العمل من بعيد او قريب

# اشهاد

مررت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن  
أخطأها بثبات بفضل من الله ومنه.

اهدي عملي هذا الى من كانا لي عوناً في طريقي الى اعز  
انسانين الى قلبي الى والداي العزيزان لا يكفي حبر قلبي  
للتعبير عن شكري وامتناني لما قدمتما لي في مشواري هذا  
فأطال الله عمركما.

الى اخي واختاي الذين كانوا خير عون وسند في هذه الحياة  
الى كل من علمني حرفاً... واسدى لي نصحاً.... وكان لي عوناً

# ملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة الجبس ومشتقاته بأولاد جلال، ومن اجل تحقيق ذلك تم اعداد استبانة تتضمن 39 عبارة تم توزيعها على عينة من الموظفين حيث اعتمدنا على العينة العشوائية البالغ عددها 45 موظف من المجتمع الأصلي الذي عدده 75 موظف، وقد تم استرجاع 42 اتضح بعد عملية الفحص والتحليل ان 38 استبانة قابلة للتحليل الاحصائي. ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها ان مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.9).

✓ وجود علاقة عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الولاء التنظيمي بمؤسسة الجبس ومشتقاته بأولاد جلال.

✓ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعد العجز، العزلة، اللامعيارية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعد اللامعنى والاعتراب عن الذات على الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الكلمات المفتاحية: اغتراب وظيفي، ولاء تنظيمي، عجز، عزلة، اللامعيارية

## ABSTRACT:

This study aims to identify the effect of functional alienation on the organizational loyalty of the employees of the gypsum corporation and its derivatives in Ouled Djellal, and in order to achieve this, a questionnaire was prepared containing 39 phrases that were distributed to a sample of employees, as we relied on the random sample of 45 employees from the original community of 75 employees. 42 were retrieved, and after the examination and analysis process, 38 questionnaires were recovered statistically. Among the most important results that have been reached is that the level of functional alienation in the institution under study was average, with the average being (2.9).

- The existence of a negative, negative, statistically significant relationship between job estrangement and organizational loyalty to the employees of the institution.
- The presence of a statistically significant effect of functional alienation on the organizational loyalty of the gypsum corporation and its derivatives on Ouled Djellal.
- The absence of a statistically significant effect of the disability, isolation, and non-normality dimensions on the organizational loyalty of the institution under study.
- The presence of a statistically significant effect of both the meaningless and self-estrangement dimensions on the organizational loyalty of the institution under study.

**Key words:** functional alienation, organizational loyalty, disability, isolation, non-normality.

# قائمة المحتويات



المحتويات	رقم الصفحة
شكر وعرفان	
اهداء	
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	
ملخص باللغة العربية	
ملخص باللغة الانجليزية	
مقدمة عامة	س
إشكالية الدراسة	ف
أسباب اختيار الموضوع	ص
أهمية الدراسة	ق
اهداف الدراسة	ق
حدود الدراسة	ر
التعريفات الإجرائية	ر
هيكل الدراسة	ش
الدراسات السابقة	ث
نموذج الدراسة	ذ
الفصل الأول: تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي	27
تمهيد	27

27	المبحث الأول: ماهية الاغتراب
27	المطلب الأول: نشأة وظهور مصطلح الاغتراب
29	المطلب الثاني: مفهوم الاغتراب
31	المطلب الثالث: نظريات الاغتراب
35	المطلب الرابع: أنواع الاغتراب
37	المبحث الثاني: ماهية الاغتراب الوظيفي
37	المطلب الأول: مفهوم الاغتراب الوظيفي
38	المطلب الثاني: مراحل الاغتراب الوظيفي
40	المطلب الثالث: ابعاد الاغتراب الوظيفي
43	المطلب الرابع: العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي
46	نتائج الاغتراب الوظيفي ومبادئ التغلب عليه
50	خلاصة
51	المبحث الثالث: ماهية الولاء التنظيمي
51	تمهيد
51	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
52	المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي
53	المطلب الثالث: خصائص الولاء التنظيمي
54	المطلب الرابع: العوامل المساعدة لتنمية الولاء التنظيمي
56	المطلب الخامس: مراحل تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد
59	المطلب السادس: انعكاسات الولاء التنظيمي على الفرد والمنظمة

60	المطلب السابع: أثر الاغتراب الوظيفي على الولاء التنظيمي
63	خلاصة
64	الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة الجبس ومشتقاته
65	تمهيد
66	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة الجبس ومشتقاته
67	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الجبس ومشتقاته
70	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
73	المطلب الثالث: وصف للعمليات الأساسية لمؤسسة الجبس ومشتقاته
76	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
76	المطلب الأول: منهج الدراسة
76	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
80	المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية
84	المبحث الثالث: عرض وتفسير النتائج
84	المطلب الأول: تشخيص متغيرات الدراسة
87	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
87	المطلب الثالث: تفسير النتائج
93	خلاصة
96	الخاتمة العامة
100	قائمة المراجع
106	قائمة الملاحق

# قائمة الجداول والاشكال

قائمة الجداول والاشكال:

قائمة الاشكال:

رقم الصفحة	المحتويات	رقم الشكل
ذ	نموذج الدراسة	01
33	الاغتراب من وجهة ماركس	02
39	مراحل الاغتراب الوظيفي	03
46	أسباب الاغتراب الوظيفي	04
58	مراحل تكوين الولاء التنظيمي حسب بوشنان	05
70	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجبس ومشتقاته	06

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	المحتويات	رقم الجدول
71	توزيع العمال حسب المهام والوحدات الانتاجية	01
77	توزيع العينة حسب الجنس	02
78	توزيع العينة حسب العمر	03
79	توزيع العينة حسب المتغيرات الوظيفية	04
81	درجات سلم ليكرت	05

82	تحليل الثبات والصدق الظاهري لمتغيري الاغتراب الوظيفي والولاء التنظيمي	06
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاهات الآراء لإجابات المبحوثين عن عبارات محور الاغتراب الوظيفي	07
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاهات الآراء لإجابات المبحوثين عن عبارات الولاء التنظيمي	08
87	اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	09
88	مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	10
89	تحليل الانحدار البسيط لأثر الاغتراب الوظيفي على الولاء التنظيمي	11
90	اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر الاغتراب الوظيفي على الولاء التنظيمي	12

# مقدمة

إن الحديث عن التغيرات والتحولات الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية السريعة التي يشهدها العالم في عصرنا الحديث، عصر العولمة والانفتاح، يجزنا إلى الحديث عن الكثير من الجوانب الإيجابية التي تقابلها الكثير من الجوانب السلبية، التي تشكل خطرا حقيقيا يهدد أمن وسلامة مجتمعاتنا. ولعل من أخطرا لجوانب السلبية لهذه التحولات والتغيرات؛ ظاهرة إنسانية واجتماعية قديمة وجديدة في آن واحد، ألا وهي ظاهرة الشعور بالاغتراب؛ التي تكاد تغزو وتسيطر على مختلف مؤسساتنا الاجتماعية والاقتصادية.

استطاعت مشكلة الاغتراب، باعتبارها حالة مميزة للإنسان في المجتمع الحديث إن تفرض نفسها على الكثير من المجالات وان تظهر كموضوع أساسي في الكثير من الكتابات الأدبية، البحوث الاجتماعية، و الانثربولوجيا، والدراسات الفلسفية وأصبح المنطوي على نفسه يظهر في هذه الأعمال مغتربا عن الناس، بل وعن نفسه ومشاعره وعواطفه يعاني عذاب الوحدة والعجز عن الاتصال بالآخرين.

إن الاغتراب الوظيفي ما هو إلا محصلة عدم التوازن، أو الاختلال في المجال، أو البنية السلوكية ويتكون المجال السلوكي عادة من التفاعل الذي يحدث بين شخصية الفرد، الحالة النفسية الراهنة له، وبين البيئة الواقعية عندما يحدث هذا الاختلال في التوازن ينعكس بدوره على أحاسيس وتصرفات الأفراد متمثلا في الاغتراب الوظيفي.

نجد العمال هم أكثر فئات المجتمع تعرضا لهذه الظاهرة، لكونهم أكثر عناصر المجتمع استهدفا بهذه التغيرات فنجد أن الموظف لا يشعر برابط أو حافز يشده لعمله لذلك يتزايد عنده الشعور بالاغتراب، وقد تحدث الكثيرون عن جذور وأسباب هذه الظاهرة، فبعضهم كان يرى إن المجتمع هو المسؤول عن إيجاد الاغتراب، في حين يرى البعض الآخر انه يعود إلى الإدارة البيروقراطية الإدارية في التنظيمات والى الانخفاض في مستوى التفاعل الاجتماعي في محيط العمل وخارجه، والى القصور في العلاقات الإنسانية.

لقد تزايد اهتمام الكتاب في الآونة الأخيرة بدراسة العوامل المؤثرة على مشاعر العاملين في بيئة العمل ودراسة اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المنظمة سلبية كانت أم ايجابية والتي تمس الوظيفة.

كما أثار موضوع الولاء اهتمام الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة نظرا لأهمية تأثير رضا العاملين وولائهم لمنظمتهم على مستوى الأداء، ومن الجدير بالذكر أن مستوى ولاء الفرد للمنظمة يتأثر بمدى وضوح الأهداف وطبيعة الثقافة السائدة وتوقعات الفرد الإيجابية والسلبية ومدى دعم الإدارة العليا والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس.



## 1. إشكالية الدراسة:

لقد أحدث التقدم الذي حصل في القرنين الماضيين تغيرات عميقة في طبيعة العمل، ففي ظل التخصص الدقيق والتعقيد الشديد أصبح العامل لا يرتبط إلا بجزء صغير من عمله مما أفقده الانسجام والتأقلم مع هذا العمل، وبالتالي برزت مظاهر الشعور بالوحدة والغربة عن محيط العمل، وهذه المشاعر تحمل بين طياتها عدم الرضا وفقدان الانتماء الوظيفي واختفاء روح المبادرة والمسؤولية والشعور بالعجز وعدم القدرة على مواجهة المواقف الصعبة التي تختلف بين العاملين وتؤثر سلبا على أدائهم ومستوى إنتاجيتهم، وكل هذا يرجع ربما إلى عدم حصول العامل على ناتج عمله وعدم وجود نظام عادل في توزيع الأجر أو أن يتم العمل تحت نظام استبدادي .

إن من مخلفات هذه الحالة الاغتراب ومؤشراتها الأكثر وضوحا عدم الرضا وفقدان الشعور بالانتماء وضعف الولاء التنظيمي، فبدل أن تكون أهداف المنظمة وأهداف الأفراد على توافق أصبح للأفراد أهداف أخرى هي تحسين وضعهم ومستوى إنتاجهم في العمل دون الاهتمام بمشاكل المنظمة وأهدافها مما أثر على مستوى ولائهم لها. والولاء التنظيمي يعد من المفاهيم القديمة التي تطرق إليها علماء الاجتماع وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتماءه للمجتمع الذي يعيش فيه ،لذا تزداد حاجة المنظمات إلى ولاء العاملين بها، وهذا نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية التي تشهدها مختلف نواحي الحياة مما يؤدي إلى دور العمل وكثرة التغيب وعدم الانضباط ، وذلك يؤدي إلى نقص الفعالية والتنظيمية مما يجعل المؤسسة بحاجة إلى ذوي ولاء تنظيمي .

ونظرا لأهمية الموضوع لمثل هذه القضايا في مساعدة الأفراد والتحقق من المشكلات التي تعرقل عملهم في التكيف مع محيطهم المهني فقد ارتأينا أن نتناول هذه المشكلة في دراستنا الحالية ومنه نطرح التساؤل التالي:

### ما هو أثر الاغتراب الوظيفي للعاملين على الولاء التنظيمي؟

سنسعى للإجابة على هذا التساؤل من خلال طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ ما أثر العجز على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين؟
- ❖ ما أثر العزلة الاجتماعية على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين؟

- ❖ ما أثر اللامعيارية على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين؟
- ❖ ما أثر اللامعنى على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين؟
- ❖ ما أثر الاغتراب عن الذات على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين؟
- ❖ ما هو مستوى شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي؟ وما هي انعكاساته على الولاء التنظيمي؟

## 2. صياغة فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة الفرضيات التالية انطلاقاً من مشكلة الدراسة:

### 1) الفرضية الأولى الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والولاء التنظيمي بمؤسسة الجبس ومشتقاته عند

مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالعجز والولاء التنظيمي لدى العاملين عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالعزلة والولاء التنظيمي لدى العاملين عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين شعور اللامعيارية والولاء التنظيمي لدى العاملين عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين شعور اللامعنى والولاء التنظيمي لدى العاملين عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين شعور اغتراب الذات والولاء التنظيمي لدى العاملين عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

### 3. أسباب اختيار الموضوع:

من أبرز أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الموضوعية:

- كون موضوع الاغتراب الوظيفي مهم لماله من تأثير على ولاء العاملين اتجاه المنظمة

- كونه موضوع حديث لم يحظى بالكثير من الدراسات فهو ظاهرة حديثة تربط الولاء بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالعاملين

- إضافة معرفة علمية جديدة إلى البحث العلمي عن طريق أدلة موضوعية

### الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في اخذ فكرة عن الاغتراب الوظيفي من ناحية وربطه بولاء العاملين من ناحية أخرى وذلك من أجل تقديم توصيات قد تساعد على تنمية الولاء في المنظمة والتخفيف من حدة ظاهرة الاغتراب.

### أهمية الدراسة:

- ✓ المساهمة في إثراء المكتبة بالدراسات المختصة بهذا المجال إذا لم تنطرق إليها الدراسات السابقة .
- ✓ إن دراسة الاغتراب الوظيفي هي أقرب إلى الفكر (السيكولوجي) ، إلا أن معالجتها جاءت من كونها مشكلة إدارية أيضا .
- ✓ محاولة تقديم مجموعة من المقترحات التي تساعد على التقليل من هذه الظاهرة الاغتراب الوظيفي
- ✓ نظرا لان الدراسة الحالية تستهدف معرفة علاقة الاغتراب الوظيفي بولاء الأفراد اتجاه المنظمة تعتبر إضافة علمية جديدة.
- ✓ تحفيز الباحثين للقيام بدراسات أخرى تتناول جوانب أخرى للاغتراب الوظيفي

### أهداف الدراسة:

- اكتشاف ظاهرة الاغتراب الوظيفي وتأثيرها على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مصنع الجبس لولاية أولاد جلال.
- تحليل وبيان آثار الظاهرة على الفرد والمؤسسة.
- التعرف على الأسباب المؤدية للاغتراب الوظيفي والولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة.
- معرفة أبعاد ومؤشرات الاغتراب الوظيفي.
- تهدف دراستنا ككل دراسة علمية إلى الوصول إلى الحقائق العلمية المتعلقة بظاهرة الاغتراب الوظيفي.

➤ المساهمة في تقديم مقترحات من شأنها المساهمة في مواجهة ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

المتغير المستقل: الاغتراب الوظيفي ( العجز، العزلة، اللامعيارية، اللامعنى، اغتراب الذات، )

المتغير التابع: الولاء التنظيمي.

الحدود المكانية: تم القيام بتوزيع الاستمارة داخل مؤسسة الجبس ومشتقاته بأولاد جلال، حيث تزداد أهمية الاغتراب

الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في هذا النوع من المنظمات بسبب العلاقات المباشرة بين العمال والعملاء.

الحدود البشرية: سنقوم بتوزيع استبيان الدراسة على عينة من العاملين بمؤسسة الجبس ومشتقاته على اختلاف رتبهم لقياس

وتحليل مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي السائد بالمنظمة من وجهة نظرهم.

الحدود الزمنية: امتدت دراستنا في بصفة عامة من النصف الأول من عام 2020، اما بالنسبة للدراسة الميدانية التي كانت

بمؤسسة الجبس ومشتقاته فقد كانت في النصف الثاني من نفس العام.

#### 4. التعريفات الإجرائية:

( العجز، العزلة، اللامعيارية، اللامعنى، اغتراب الذات، الولاء التنظيمي )

أ. العجز: ويعني شعور الفرد بأنه لا يستطيع أن يؤثر في المواقف الاجتماعية التي يواجهها وبالتالي فالفرد المغترب

لا يستطيع أن يقرر مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث أو في صنع القرارات المهمة.

ب. العزلة: تعني إحساس الفرد بالوحدة ومحاولة الابتعاد عن العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع، أي أنها حالة

لا يشعر الفرد فيها بالانتماء إلى المجتمع.

ت. اللامعيارية: وتعني شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة لها لإنجاز الأهداف، وهذه الحالة

تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه.

ث. اللامعنى: شعور الفرد بأنه لا يوجد شيء له قيمة أو معنى في هذه الحياة نظرا لخلوها من الأهداف والطموحات.

أي الإدراك لغياب وجود علاقة بين ما يقوم به الفرد من عمل أالآن وبين الأدوار المستقبلية.

ج. **الاعتراب عن الذات:** هذا النوع من الاعتراب يتمثل في انفصال الفرد عن ذاته وعدم التطابق معها أي أنه يخلق ذاتا غير حقيقية نتيجة لتأثيرات الضغوط الاجتماعية وما تحمله من نظم وأعراف وتقاليد بكل تناقضاته مما قد يؤدي إلى طمس الذات الحقيقية للفرد.

ح. **الولاء التنظيمي:** يعرف على انه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل وبذلك يرغب الفرد بالمحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.

### هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث الى جانبين جانبي نظري واخر تطبيقي، يتقدمه مقدمة عامة وفي الأخير خاتمة لجميع النتائج. **بالنسبة للجانب النظري:** به فصل يضم ثلاث مباحث أولا التطرق الى الاعتراب الوظيفي ثم الولاء التنظيمي، بالنسبة للاعتراب الوظيفي سنتطرق الى نشأة وظهور مصطلح الاعتراب، الاعتراب بمفهومه اللغوي والاصطلاحي، نظريات الاعتراب ثم تفسير الدين الإسلامي للاعتراب، فأنواع الاعتراب. اما في المبحث الثاني فسيخصص للتعريف بالاعتراب الوظيفي، مراحل الاعتراب الوظيفي، ابعاد الاعتراب الوظيفي، ثم العوامل المؤدية للاعتراب الوظيفي، نتائج الاعتراب الوظيفي ومبادئ التغلب عليه. اما بالنسبة للمبحث الثالث فسيشمل الولاء التنظيمي واساسياته حيث سيتم التعريف بالولاء التنظيمي ثم التطرق الى أهميته خصائصه، العوامل المساعدة لتنمية الولاء التنظيمي مراحل تكوين الولاء التنظيمي لدى الافراد، ثم انعكاسات الولاء التنظيمي على كل من الفرد والمنظمة وفي الأخير اظهار تأثير الاعتراب الوظيفي على الولاء التنظيمي.

**الجانب التطبيقي:** ويتمثل في الدراسة التطبيقية في مؤسسة الجبس ومشتقاته بأولاد جلال حيث تم تقسيم الفصل الثاني الى ثلاث مباحث بالنسبة للمبحث الأول سيكون عبارة عن لمحة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال التعرف على نشأة المؤسسة ثم عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة ثم التعرف على وصف العمليات الأساسية في مؤسسة الجبس ومشتقاته بأولاد جلال اما المبحث الثاني سيتناول الاطار المنهجي للدراسة واشتمل على المنهج المستخدم للدراسة ثم مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية اما المبحث الثالث فكان لعرض وتفسير النتائج من خلال تشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي:

الدراسة الأولى: تمثلت في دراسة عمر بن متعب مبارك الدوسري (2011): المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض. وقد طرح التساؤل التالي: ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والشعور بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود؟ وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستويات الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى ضباط العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود في مدينة الرياض، وكذا التعرف على أساليب تحسين المناخ التنظيمي للحد من الاغتراب الوظيفي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لدراسته كما اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة، حيث أن المجتمع كبير نسبياً وأيضاً لقلّة الوقت. وكانت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من خصائص المناخ التنظيمي ومستويات الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الضباط العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، حيث كلما زادت موافقة العاملين على خصائص المناخ التنظيمي كلما قل شعورهم بالاغتراب الوظيفي.

الدراسة الثانية: دراسة " منصور بن زاهي" (2007): الشعور بالاغتراب وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسط لقطاع المحروقات، في جامعة منتوري بقسنطينة تهدف هذه الدراسة إلى تحديد حجم معاناة الإطارات الوسط لقطاع المحروقات من الاغتراب الوظيفي ثم محاولة التعرف على طبيعة العلاقات التي تربط الشعور بالاغتراب الوظيفي و الدافعية للإنجاز. بلغت عينة الدراسة 231 إطار من الإطارات الوسطى العاملة بقطاع المحروقات الجزائري ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان اقل بقليل عن المتوسط من أفراد العينة، وان مستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعاً جداً لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، وأخيراً يوجد ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله بالدافعية للإنجاز.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

تمثلت في دراسة عبد الفتاح خليفات (2005): الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. توصل الباحث إلى وجود علاقة

بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وأيضاً وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في متغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة في الجامعة.

دراسة جمال كعبار (2010): ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في مصلحة الاستعجالات بمستشفى ولاية جيجل وطرح التساؤل التالي: ما هي العلاقة بين إجهاد العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين؟ وانطلق الباحث من الفرضية العامة: هناك علاقة بين بعض مصادر الإجهاد، عبء العمل وطبيعة العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين في مصلحة الاستعجالات بولاية جيجل. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: لضغوط العمل ارتباط ضعيف بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية في المستشفى بولاية جيجل، أي أنه كلما كان إجهاد العمل مرتفعاً نقص الولاء التنظيمي.

دراسة الأحمدى طلال بن عايدي: (2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، وهي دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض - المملكة العربية السعودية، وهدفت هذه الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية وترك الممرضين عملهم في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض. وقد أظهرت الدراسة:

توافر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة في الرياض، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمغیر الحالة الاجتماعية، وجود فروق في الولاء بين الجنسيات المختلفة حيث كانت الجنسيات الأخرى أعلى ولاء من الجنسيات السعودية والجنسيات العربية، وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والخبرة والولاء التنظيمي، عدم وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي، وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي، عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في المهنة والولاء التنظيمي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الاغتراب الوظيفي والولاء التنظيمي من الجانب النظري.

- لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاطارين الزمني والمكاني للدراسة.

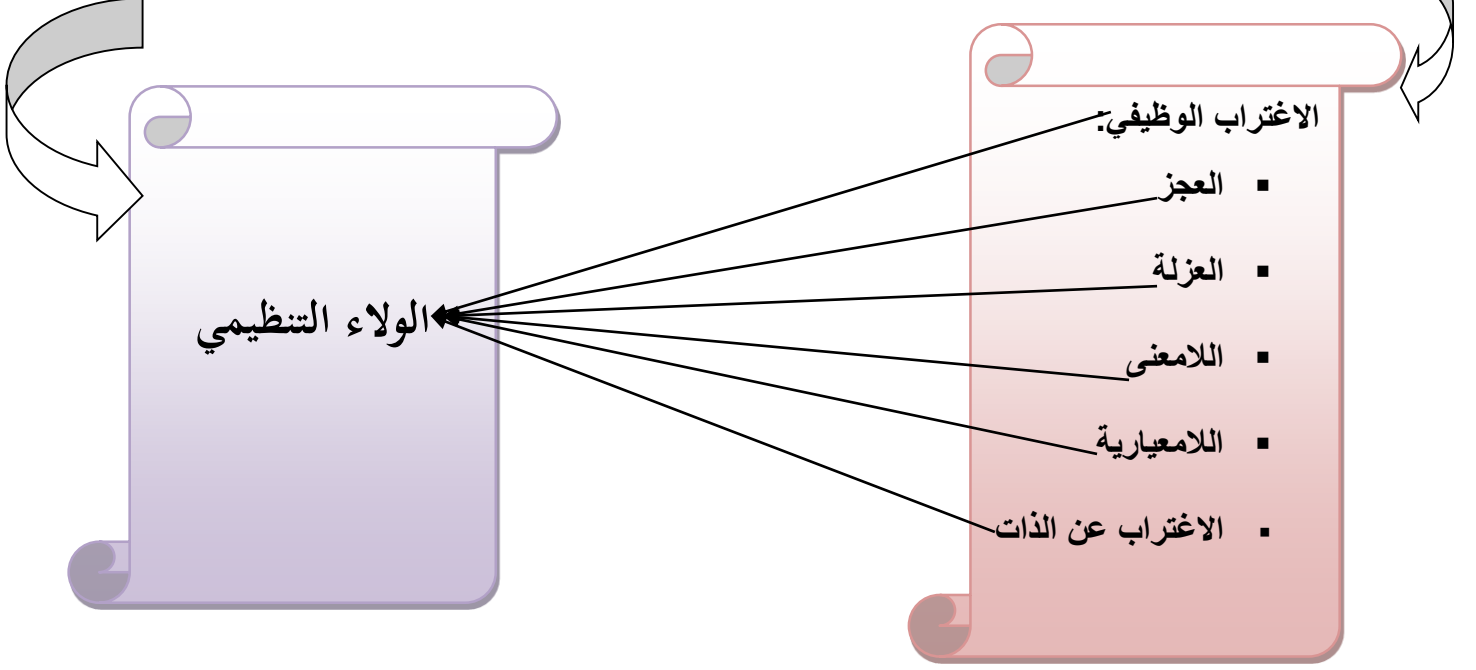
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل وتختلف في أبعاد المتغير التابع.  
وجاءت هذه الدراسة لدعم سابقاتها من الدراسات والأبحاث حيث أنها تبحث في جانب هام حيوي وهو الاغتراب  
الوظيفي وتأثيره على الولاء التنظيمي.



نموذج الدراسة:

المتغير المستقل:

المتغير التابع:



## الفصل الأول:

تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء

التنظيمي

### تمهيد

اهتمت الاتجاهات الإدارية الحديثة بالسلوك التنظيمي للمنظمات، وضرورة ولاء الافراد للعمل حيث تسعى المنظمات الى تحقيق التوازن بين الاهتمام بإنجاز الاعمال، تحقيقاً للأهداف من جهة، واشباع حاجات الافراد المادية والمعنوية وطموحاتهم السلوكية والتزامهم من جهة أخرى، ليكون الفرد جزءاً فاعلاً في المنظمة، وكذلك التغلب على شتى السلبيات الوظيفية في مهامهم إزاء المنظمة التي يعملون بها او إزاء أنفسهم.

لقد أدت السلبيات الوظيفية لظهور أنماط من السلوك التنظيمي، ويمثل الاغتراب الوظيفي أحد هذه السلوكيات المتعلقة بالأفراد، والمنظمة التي يعملون بها، والتي تحد من تقدمهم وتطورهم وتؤثر على ادوارهم في المنظمة.

وفي هذا الإطار وبغرض تقديم صورة واضحة لمفهوم الاغتراب الوظيفي، والولاء التنظيمي سنقوم بتقسيم الفصل إلى مبحثين:

### المبحث الأول: ماهية الاغتراب

ان الحياة الاجتماعية للإنسان في تغير مستمر من حيث الوقائع، الاحداث، الوسائل وسبل العيش ومع تغيرها تحمل ما هو جديد يحتم التعامل معه بشكل ما والتالف معه، وحتى يتم هذا التالف ويحدث ما نسميه بالتوافق يجد الانسان نفسه يعيش مشاعر الياس وفقدان معاني وجوده وأهدافه كما يعايش مشكلة في احساسه بالانتماء الى عالم بجماله ما هو غير مألوف بالنسبة له مما يؤثر عليه كعنصر اجتماعي. كل هذه المصطلحات تعتبر مؤشرات لما يسمى الاغتراب الذي يعد من اهم الظواهر السلبية في العالم الحديث والمعاصر والتي تزداد شدتها تبعاً للتطور المادي والحضاري.

### المطلب الأول: نشأة وظهور مصطلح الاغتراب

#### أولاً: نشأة مصطلح الاغتراب

ان لمصطلح الاغتراب عدة استخدامات تختلف باختلاف مجالات الباحثين، حيث شاع 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 ومما

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

لاشك 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 الإنتاج من تطور، مما خلق لدى الفرد شعورا بالعزلة وفقدان المعايير والاحساس 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 وأسبابها . (الشفلو، 2014)

يُعد 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 تدرج حتى وصل إلى فكرته الأساسية عن الاغتراب وهي اغتراب الإنسان عن العمل، وبالتالي يشير الاغتراب إلى ضعف العلاقة بين الفرد ووظيفته. (ابوسمرة واخرون، 2014)

### ثانيا: ظهور مصطلح الاغتراب

ازداد اهتمام الباحثين خلال النصف الثاني من القرن العشرين بدراسة الاغتراب كظاهرة انتشرت بين الافراد في المجتمعات المختلفة، وربما يرجع ذلك الى ما لهذه الظاهرة من دلالات قد تعبر عن أزمة الانسان المعاصر ومعاناته وصراعاته الناتجة عن التقدم المادي الذي يسير بمعدل هائل السرعة، الامر الذي أدى بالإنسان النظر الى هذه الحياة كأثما غريبة عنه بمعنى اخر الشعور بعدم الانتماء اليها. (عبد عطية، 2014)

ان ظاهرة الاغتراب قديمة قدم الوجود الإنساني وليست وليدة العصر، وقد سادت هذه الظاهرة لتخرج من نطاق الحالات الفردية لتصبح احدى السمات المميزة للعصر الحالي مع اختلاف المجتمعات. لقد حظيت ظاهرة الاغتراب باهتمام كبير من قبل علماء النفس وعلم الاجتماع، الفلاسفة وعلماء التربية، كما انها ظاهرة تستوجب الكشف عن مظاهرها والعوامل المسببة لها، ومع التغيرات السريعة والمتلاحقة للمجتمعات المعاصرة فان ظاهرة الاغتراب تزداد انتشارا. (علي، 2008)

اول مفكر استخدم مصطلح الاغتراب بشكل منهجي ومفصل في معظم مؤلفاته هو (هيجل)، ومن هنا كان ينظر له على انه أبو الاغتراب، فقد اخذ مصطلح الاغتراب يتردد بشكل أساسي في مؤلفاته التي تعرض فلسفته مثل: مدخل الى الفلسفة وفلسفة القانون. (ابوسمرة واخرون، 2014، صفحة 57).

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

يرى هيجل ان الاغتراب ينشا نتيجة وعي الفرد انه بذاته كائنا متميزا مستقل الوجود، الامر الذي يجعله ينظر الى المجتمع الذي كان متحدا معه من قبل كائنا منفصلا عنه وعليه فان الاغتراب عند هيجل هو حقيقة متواصلة في طبيعة وجود الانسان. يستخدم هيجل الاغتراب بمعنيين: الأول تمتد جذوره الى اللا هدف والثاني تعود اصوله الى فلسفة العقد الاجتماعي أي يرى ان الفرد مغترب بالضرورة اما عن ذاته او عن مجتمعه فهو يسير عبر مدارج نحو الاغتراب الذاتي او الاغتراب الاجتماعي. (ابوسمرة واخرون، 2014)

### المطلب الثاني: مفهوم الاغتراب

يرى الكثير من الباحثين أن مفهوم الاغتراب يستخدم بدلالات متعددة ومختلفة بسبب تعدد استعماله وكثرة العلوم والاتجاهات التي تناولته بالبحث والدراسة وفيما يأتي محاولة لتعريف الاغتراب. (بن زاهي، 2006/2007)

### التعريف اللغوي:

لدى مراجعة بعض مناجد اللغة العربية تبين أن الاغتراب يعني التباعد، الغياب، النزوح، الاختفاء، وتنفق على أنها حالة شعورية يمر بها الفرد نتيجة تغيير المكان الذي يعيش فيه. (بن زاهي، 2006/2007، صفحة 16)

الاغتراب في اللغات اللاتينية:

الاغتراب لغة يعني (اغتراب او غربة) وهي المرادفة للكلمة الإنجليزية (Alienation) وأوردت على عدة معاني فالمعنى القانوني يعني تحويل ملكية شخص ما لآخر، والمعنى الاجتماعي يعني التعبير عن الإحساس الذاتي بالغربة والانسلاخ عن الذات والآخرين والمعنى السيكولوجي تعني حالة فقدان الوعي وفقدان القوى العقلية او الحواس اما المعنى الديني فيتعلق بانفصال الانسان عن الله بمعنى ترك المعصية. (دروزة و القواسمي، 2014)

اما مقابله في اللغة الفرنسية (Aliénation) فيدل على الترك والعطاء، وكذا الغربة الروحية، وقد اشتقت الكلمة الإنجليزية ونظيرتها الفرنسية من الفعل اللاتيني "Alienare" الذي يعني نقل ملكية من شيء الى اخر وهو راجع بدوره في الأصل الى لفظ "Alius" الذي يدل على الاخر سواء كاسم او صفة. (ابوسمرة واخرون، 2014)

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

كما يعرف الاغتراب لغويا على انه " اختلاف مشاعر الفرد عن الأفكار والمعتقدات والقيم التي تلتزم بها الجماعة التي ينتمي اليها " (حديدي، 2012)

ان الاغتراب في مختلف اللغات يعني الابتعاد، الاستلاب، والانفصال عن الشيء.

### التعريف الاصطلاحي:

لاقى مفهوم الاغتراب الكثير من الاهتمام لمحاولة ضبطه، ونظرا لتعدد هذا المفهوم وتعدد وجاهته وأبعاده من جهة، ولارتباطه الوثيق بجذوره الفلسفية التي يعد استخدامه بعيدا عنها أمر مستجد نسبيا.

يعتبر مفهوم الاغتراب من أصعب المفاهيم ويرجع ذلك الى تعدد مجالات استخدامه، ويمكن حصر استخدامه تقريبا في العلوم النفسية والعلوم الاجتماعية، وعلى الرغم من ان مفهوم الغموض للاغتراب لم يتضاءل الا انه ينظر اليه على انه نفور الفرد نتيجة لما يتعرض له في المجتمعات.

ان الاغتراب هو الانسلاخ عن المجتمع والعزلة والانعزال عن التلاؤم والاحفاق في التكيف مع الأوضاع السائدة في المجتمع واللامبالاة وعدم الشعور بالانتماء وعدم الشعور بمعنى الحياة أي هو البحث والعيش فالماضي بدلا من الحاضر والمستقبل. (حليم، 1993).

كما يشير مصطلح الاغتراب الى انفصال ذات الفرد عن الآخرين وهو شعور الفرد بالضعف وسيطرة الآخرين عليه مع ضعف الانتماء الى الجماعة لرفضه الالتزام بمعاييرها وقيمها وضعف قدرته عن الكشف عن أفكاره ومشاعره ونفسه فيفقد الصلة بالواقع المعاش وبعد الهوة بينه وبين الآخرين على الصعيدين الاسري والاجتماعي، بحيث يؤدي هذا الانفصال الى ركون الفرد للعزلة والانطواء وتحقير الذات وذلك لعدم شعوره بأهمية ما يقوم به من عمل وبالتالي ضعف مستوى الاندماج الذي قد يكون نفسيا او فكريا او مهنيا. (اسماعيل عبد الله الحمداني و نذير حميد الصراف، 2012).

فيما عرفت زهران الاغتراب على أنه " شعور الفرد بعدم الانتماء، وفقدان الثقة، ورفض القيم والمعايير الاجتماعية، والمعاناة من الضغوط النفسية، والتي تعرض وحدة الشخص للضعف والانهيار، بتأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تتم داخل المجتمع " (زهران، 2002).

وعرف الاغتراب أيضاً أنه فقدان الإحساس أو عدم قدرة الفرد على تحديد الغرض من عمله كجزء من العملية الإنتاجية ككل" (Nelson&Odonhue, 2006)

ويشير ماركوزي وتوريانو إلى أن الاغتراب: هو " شعور الإنسان بالانفصال عن ذاته وعن الآخر مما يجعله عاجزاً عن إرضاء حاجاته النفسية والبيولوجية وهذا من شأنه أن يحرر حياته من المعنى، ويشعر بأن ما يريد غير واضح، مما يدفعه إلى الخروج عن المعيارية الاجتماعية وعدم تقبل واقعه" (Turiano & Mroczek, 2009).

من تعريفات مصطلح الاغتراب نستخلص انه حالة نفسية يعاني منها الفرد ويشعر معها بعدم الصلة بالواقع الذي يحيط به نتيجة تعرضه لمثيرات او عوامل ذاتية او بيئية لا يكون قادر على التكيف معها بحيث يؤدي هذا الانفصال الى ركون الفرد للعزلة والانطواء وتحقير الذات وذلك لعدم شعوره بأهمية ما يقوم به من عمل. (حليم، 1993)

### المطلب الثالث: نظريات الاغتراب

تعددت النظريات التي قدمها الباحثون حول الاغتراب، واختلفت باختلاف وجهات النظر المراد ابرازها في كل منها، ولذا نستعرض اهم هذه النظريات:

#### 1. الاغتراب عند روسو (1712- 1771):

أشار روسو إلى المفهوم القانوني للاغتراب مؤكداً على مسألة التنازل أو التخلي، حيث يتنازل الأفرد عن بعض أو كل حقوقهم وحررياتهم للمجتمع، وذلك بحثاً عن الأمن الاجتماعي في إطار المجتمع، ويعد روسو من أبرز الفلاسفة المحدثين الذين تحدثوا عن الاغتراب، ففي كتابه العقد الاجتماعي يتحدث روسو عن الاغتراب ليشمل معنيين: الأول إيجابي، والثاني سلبي.

ففي المعنى الإيجابي قصد روسو بالاغتراب: تلك العملية التي من خلالها يقدم كل شخص ذاته للجماعة لتكون تحت توجيه الارادة العامة، وتصبح جزءاً من الكل، وبذلك يكون الاغتراب هنا عاماً، يضع فيه الإنسان ذاته من أجل هدف كريم للجماعة أما المعنى السلبي فينتقد فيه روسو الحضارة والمجتمع، حيث يرى روسو أن الحضارة قد سلبت الإنسان ذاته وجعلته عبداً للمؤسسات الاجتماعية التي هو أنشأها وكونها وأصبح تابعاً لها، ومن هنا يفقد الإنسان التناغم العضوي

كما هو الحال في حالة الطبيعة فتحدث المشاكل بين ما ينبغي أن يكون عليه الإنسان وبين ما يكون عليه بالفعل وبذلك يحدث الاغتراب. (لظفي خالد عابد، 2018)

## 2. الاغتراب عند هيغل (1770-1831):

يعد هيغل اول فيلسوف يتناول مفهوم الاغتراب بطريقة منهجية، وواضحة حيث استخدم مصطلحين في اللغة الألمانية للدلالة على مفهوم الاغتراب عنده، احدهما Entaeusserung، أي تخارج، اغتراب، والثاني entfremdung أي اغتراب بمعنى انفصال، او انقسام او عدم التعرف على الذات، ويشير المصطلح الأول للمعنى الإيجابي والثاني الى المعنى السلبي. (محمود عبدالله سعيد، 2017)

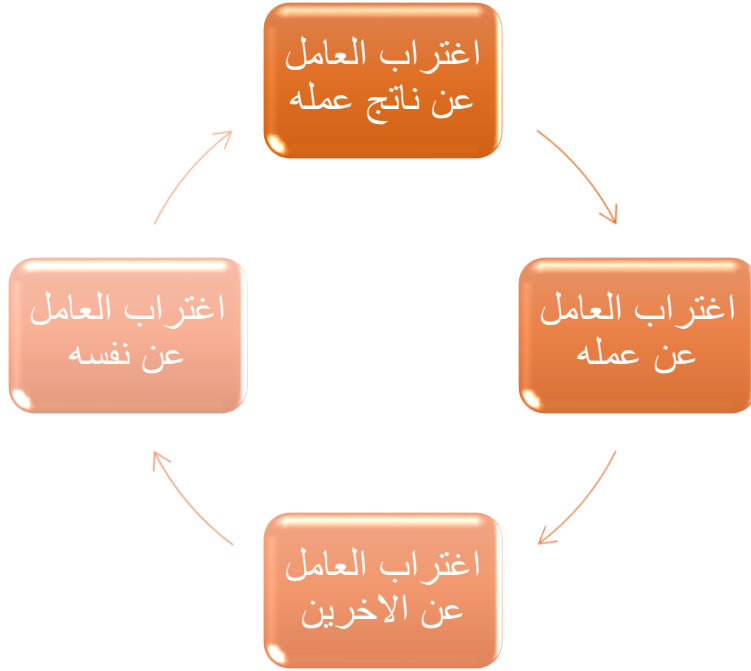
## 3. الاغتراب عند كارل ماركس (1818-1881):

يعد كارل ماركس أول من تناول الاغتراب باعتباره ظاهرة اجتماعية تاريخية سواء من حيث نشأتها أو تطورها، وباعتباره مفهوماً علمانياً مادي أ، حيث كانت نقطة الانطلاق في تفكيره السياسي والاجتماعي هي فكرة اغت ا رب الإنسان عن الدولة كموطن، وقد تدرج حتى وصل إلى فكرته الأساسية عن الاغتراب، وهي اغت ا رب الإنسان عن العمل من خلال فهمه للنظام الاقتصادي، حيث اهتم ماركس في دراسته للمجتمع بالواقعية والشمولية، وأن الإنسان أهم محور بالذات في العمليات الاقتصادية، وقد تناول ماركس الاغتراب الذي يصاحب العمليات الإنتاجية من أربعة زوايا هي: اغتراب العامل عن ناتج عمله، اغتراب العامل عن عمله، اغتراب العامل عن نفسه، اغتراب العامل عن الآخرين.

من هذا المنطلق ركز ماركس على الاغتراب كظاهرة تاريخية تتعلق بوجود الإنسان في العالم، حيث إن مصدر الاغتراب عنده هو الإنسان وليس التكنولوجيا، فالإنسان هو الذي يصنع ويضع الجهد لإنتاج الأشياء التي لا يملكها فعلاً، الأمر الذي يسبب الاغتراب لديه، وأن الحل المناسب لهذا الموضوع يتمثل في الاشتراكية والتي يتحرر فيها الإنسان من تبعية المال والملكية الفردية.



شكل (01): الاغتراب من وجهة ماركس



المصدر : (اعداد لطفي خالد عابد، 2018)

#### 4. الاغتراب عند اريك فورم (1837-1908):

أما بالنسبة لفروم، فقد تحدث عن الاغتراب بشكل عام، واستخدم في شرحه لهذا المفهوم مصطلحات عديدة، ويقر فروم أن هيجل هو الذي صاغ مفهوم الاغتراب، وأن هيجل وماركس قاما بإرساء أساس فهم مشكلة الاغتراب، وأنه يحاول تطبيق مفهوم ماركس عن الاغتراب على الموقف المعاصر.

وفي ضوء تصور فروم للاغتراب فإن تفاعل الفرد مع مجتمعه يحدد مستوى اغتاره، فالخبرة المتضمنة في هذا التفاعل تخلق الإحساس بالاغتراب من عدمه ويشعر الفرد بالاغتراب عندما لا يستطيع التحكم في أفعاله، إنه يصبح سلبياً عندما يستسلم لأفعاله وهذا من شأنه أن يجعل الشخص يشعر أنه لا معنى لحياته كما يشعر باغتار الذات.

وقد ركز فروم في مناقشته لمفهوم الاغتراب على قضية اغتار الإنسان عن ذاته، مع العلم أن مفهوم فروم عن الذات مشابه لمفهوم ماركس، وذلك من خلال التركيز على معاني الخصوصية، الإرادة والاستقلال عن التوجيه الخارجي، ولكن

يشدد فروم على ضرورة تطوير الذات والقضاء على أي شيء يحول دون ذلك. ويتمثل الاغتراب عن الذات على نحو ما يتصوره فروم في شيء مماثل لانعدام أو افتقاد الشعور بالذات وبالغفوية والفردية. (لظفي خالد عابد، 2018، الصفحات 14-15)

#### 5. الاغتراب عند إميل دوركايم (1858-1917):

أما إميل دوركايم فقد تناول الاغتراب في سياق تحليله لما سماه بظاهرة (الأنومي) أو تحلل المعايير، فهو يعتقد أن سعادة الإنسان لا يمكن تحقيقها بصورة مرضية ما لم تكن حاجاته متناسبة أو متوازنة مع الوسائل التي يملكها لإشباعها، فإذا كانت الحالة تتطلب أكثر مما يستطيع أن ينال، أو أنها تشبع بطريقة متناقضة لما يحقق قناعتته، فإنه يحس بألم وحيية وإحباط كما اهتم دوركايم في إظهار أن الحضارة الصناعية وهي تمضي في تطورها السريع تعاني من مرض يطلق عليه الأنومي "فقدان المعايير"، إن الدعوى التي يركز عليها دوركايم أن المجتمع البسيط يعيش بنظام معين تخضع فيه مصالح أفراد له لصالح المجموع إلا أن التطور الحديث قد قضى على هذه الحياة التي تتسم بالعمل المرضي من أجل الفرد والمجموع. (عويدات، 1995)

من العرض السابق لنظريات الاغتراب يتضح جلياً اختلاف المنطلقات التي انطلق منها العلماء والفلاسفة في تفسيرهم لظاهرة الاغتراب من منطلقين من مفاهيمهم التربوية والفلسفية للحياة.

كما يتضح جلياً خلال استعراض نظريات الاغتراب غياب المفهوم الإسلامي للاغتراب وهو ما يحتم دراسة مفهوم الاغتراب في الإسلام ومجهدات العلماء المسلمين في هذا السياق.

#### الاجتراب في ضوء التصور الإسلامي:

فكرة الاغتراب بكل معانيها وجدت في الفكر الإسلامي والفلسفي على السواء، منذ القدم واستخدمت بعدة معان. أشار فتح الله خليف " الاغتراب بالمعنى الإسلامي اغتراب عن الحياة الاجتماعية الزائفة الجارفة، واغتراب عن النظام الاجتماعي غير العادل، فالغرباء قاوموا الحياة ومغرياتها بطريقة إيجابية وسلبية، فقهروا السلطتين جميعاً، سلطة الحاكم، وسلطة النفس بترويضها على الطاعات والمجاهدات واعتزلهم الناس. (خليف، 1979، صفحة 88)

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

كما جاء عن رسول الله صلى الله عليه وسلم: عن أبي هريرة قال: قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - "بدأ الإسلام غريباً وسيعود كما بدأ، فطوبى للغرباء" (صحيح مسلم 1) كما أشارت أبكر 1989 (م) إلى أن " الاغتراب بالمفهوم الإسلامي: غربة ممدوحة وغربة مذمومة. (ابكر، 1989).

فالغربة الممدوحة (الاغتراب الإيجابي): هي غربة أهل الله وأهل سنة رسول الله - صلى الله عليه وسلم - بين الخلق، وهي الغربة التي امتدحها الله - تبارك وتعالى - في قوله "فَلَوْلَ كَانَ مِنَ الْقُرُونِ مِّن قَبْلِكُمْ أُولُو بَقِيَّةٍ يَنْهَوْنَ عَنِ الْفَسَادِ فِي الْأَرْضِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّنْ أَنْجَيْنَا مِنْهُمْ" (هود: 116).

الغربة المذمومة (الاغتراب السلبي): وهي غربة أهل الباطل وأهل الفجور بين أهل الحق، فهي غربة بين حزب الله المفلحين - وإن كثرت أهلها - فهم غرباء على كثرة أصحابهم وأشياعهم، فهم أهل وحشة على كثرة مؤنسيهم، يعرفون في أهل الأرض على أهل السماء (ابكر، 1989، الصفحات 12-14).

وأشار إلى ذلك ابن قيم الجوزية، حيث قسم الغربة إلى ثلاثة أقسام:

✓ النوع الأول: غربة محمودة أي إنها إيجابية: غربة أهل الله وأهل سنة رسوله بين هذا الخلق وهي الغربة التي

مدح رسول الله - صلى الله عليه وسلم - أهلها، وقد أشار لها الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم وجاءت

الإشارة إليها في أحاديث الرسول - صلى الله عليه وسلم -.

✓ النوع الثاني: غربة مذمومة أي إنها سلبية: وهي غربة أهل الباطل، وأهل الفجور بين أهل الحق، فهم غرباء

حتى لو كانوا كثرة.

✓ النوع الثالث: غربة مشتركة لا تحمد ولا تذم: وهي الغربة عن الوطن، فإن الناس كلهم في هذه الدار غرباء،

فإنها ليست لهم بدار مقام، ولا هي الدار التي خلقوا لها. (ابن القيم الجوزية، الصفحات 194-205)

### المطلب الرابع: أنواع الاغتراب

تزامناً مع الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي نعيش فقد تعددت جوانب الحياة المتأثرة بظاهرة الاغتراب، وتعددت

تقسيمات الباحثين لأنواع الاغتراب ومن هذا المنطلق فقد اقتصر الباحث في سرده لأنواع الاغتراب على ستة أنواع فقط.

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

- 1) **الاجتراب الذاتي:** هو اضطراب في العلاقة التي تهدف إلى التوفيق بين مطالب الفرد وحاجاته ورغباته من ناحية وبين الواقع وأبعاده من ناحية أخرى.
- 2) **الاجتراب الاجتماعي:** هو شعور بعدم التفاعل بين ذات الفرد وذوات الآخرين ونقص المودة والألفة مع الآخرين وندرة التعاطف والمشاركة وضعف أواصر المحبة والروابط الاجتماعية مع الآخرين. (لظفي خالد عابد، 2018، صفحة 18)
- 3) **الاجتراب السياسي:** ويعني شعور الفرد انه ليس جزء من العملية السياسية، وان صانعي القرارات السياسية لا يضعون له اعتبار ولا حساب، وقد يمتد المفهوم ليشمل كل أنواع الاتجاهات السلبية نحو المجتمع عموماً والنظام خصوصاً. ان مفهوم الاجتراب السياسي، يتركز على فكرة الفاعلية السياسية بمعنى شعور الفرد بمدى قدرته على التأثير في مجريات العملية السياسية، سواء على مستوى القرار السياسي، او مستوى الاحداث الناتجة عنه، وعلى هذا الأساس اعتبر الفرد الذي يشعر بضالة الفرص امامه للتأثير على هذه العملية السياسية في مجتمعه بانه مغترب سياسياً. (خالد)
- 4) **الاجتراب النفسي:** مفهوم عام وشامل يشير إلى الحالات التي تتعرض فيها وحدة الشخصية للانشاط أو للضعف والانهيار، بتأثير العمليات الثقافية والاجتماعية التي تتم داخل المجتمع مما يعني أن الاجتراب يشير إلى النمو المشوه للشخصية الإنسانية، حيث تفقد فيه الشخصية مقومات الإحساس المتكامل بالوجود والديمومة، وتعد حالات الاضطراب النفسي أو التناقضات صورة من صور الأزمة الاجترابية التي تعترى الشخصية.
- 5) **الاجتراب القانوني:** هو ذلك الفعل الذي تتحول بمقتضاه ملكية أي شخص آخر تحويلاً يتم عن طواعية واختيار، ومعنى ذلك: أن الشيء يصبح خلال عملية النقل أو التحويل أو الاجتراب يصبح ملكاً لشخص آخر وغريباً عن مالكة الأول ويدخل ضمن نطاق ملك المالك الجديد.
- 6) **الاجتراب الوظيفي:** حيث يشعر المغترب بأنه عبد لعمله، وأن العمل غريب عنه وأنه لا يرى نفسه في العمل المنتج، وقد يرجع ذلك إلى عدم حصول العامل على ناتج عمله وعدم وجود نظام عادل في توزيع الأجور، بالإضافة إلى فقدان الحرية والقدرة على التعبير عن الذات وممارسة الإمكانيات المتاحة من القيام بأعمال لا تتفق مع الميول والاستعدادات، أو أن يتم العمل تحت نظام استبدادي. (لظفي خالد عابد، 2018، صفحة 18، 19)

المبحث الثاني: ماهية الاغتراب الوظيفي وابعاده

تبرز في مجال العمل مجموعة من المعوقات التي تحول دون قيام العامل بدوره كاملا، الامر الذي يسهم في شعوره بالعجز واللامبالاة عن تقديم العمل المطلوب منه بالمستوى الذي يتوقعه الآخرون، ومتى حدث ذلك فان العلاقة التي تربط العامل بعمله تأخذ بعدا سلبيا له اثار مدمرة على العملية الوظيفية ككل. ان هذا الإحساس يدفع الفرد للشعور بحالة من الضياع وفقدان الحماس والطموح، مع عدم الاهتمام بالوظيفة، وعليه عدم الشعور بالسعادة في الوظيفة.

المطلب الأول: مفهوم الاغتراب الوظيفي

أولا: مفهوم الاغتراب الوظيفي

الاغتراب الوظيفي هو " حالة نفسية يعاني منها الفرد، ويشعر معها بعدم الصلة بالواقع الذي يحيط به نتيجة تعرضه لمثيرات، او عوامل ذاتية، او بيئية لا يكون قادرا على التكيف معها، بحيث يؤدي هذا الانفصال الى ركون الفرد للعزلة، والانطواء، وتحقير الذات، وذلك لعدم الشعور بأهمية ما يقوم به من اعمال داخل محيط العمل " (صبر، 2013).

من ناحية أخرى هو " حالة عجز تحصل لدى الفرد، لعدم القدرة على إقامة علاقة صحية في مجال عمله، بحيث لا يستطيع ان يؤثر في النظام ولا يحرك ساكنا فهو مغلوب على امره فلا يحصل على حقوقه، وما عليه سوى الإنتاج فقط، وهو بذلك لا يشعر بانتمائه الى عمله، او منظمته " (الشهراني، 2013)

وكذلك يعرف " بانه حالة الرفض والشعور، بعدم الرضا التي قد يعيشها الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها " (خلف، 2011) ويعرف بانه شعور العامل بالغربة بالمنظمة التي يعمل بها، ويأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل المنظمة بميكلتها، ومحيط العمل بها، ونمط الاشراف الذي تتبعه، وبين زملاء العمل والجمهور متلقي الخدمة، فيشعر العامل بان المنظمة لم تعد المكان المناسب له، مما يؤدي الى انخفاض انتمائه وولائه لها فينعكس شعوره هذا سلبا على تركيزه، قدراته، والتزامه وبالتالي أدائه الوظيفي " (ابو سلطان، صفحة 18).

ويعرف الباحث الاغتراب بانه اضطراب نفسي لا يستطيع الفرد من خلاله توجيه سلوكه، ومعتقداته، وبالتالي يفقد القدرة على مواجهة الاجتماعية ويصبح غير قادر على تغيير الوضع الاجتماعي السائد في المجتمع الذي يعيش فيه ويتفاعل معه.

**المطلب الثاني: مراحل الاغتراب الوظيفي**

ان الاغتراب الوظيفي لا يحدث عند الافراد العاملين كدفعة واحدة، وانما يكون ضمن مراحل عديدة يمر بها حتى يصل الفرد العامل الى الذروة المعاناة من الاغتراب الوظيفي وتمثل هذه المراحل فالاتي (عبد الله حمد عليان، 2018، الصفحات 22-23):

**✓ المرحلة الأولى: الاغتراب النفسي**

تتميز هذه المرحلة بشعور الفرد العامل بوجود نوع من الاغتراب بينه وبين المنظمة التي يعمل بها بحيث لم تعد هناك علاقة طبيعية، اذ اصبح يسودها شيء من التوتر داخل الفرد العامل، وانه لم يعد له من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية فيها، اذ يستمر الفرد العامل في تكوين المشاعر السلبية تجاه المنظمة، حيث يصبح هذا الشعور سائدا بين العاملين عندئذ ينشغلون بالحديث عن الهموم والمشكلات التي يواجهونها في المنظمة، وتتحول بيئة العمل الى بيئة غير منتجة ومغترية، وهذا ما يؤدي الى انخفاض الإنتاجية نتيجة انصراف العاملون الى بحث مشاكلهم والتشاور في حلها بدلا من قضاء وقت الدوام الرسمي في انجاز الاعمال و تطويرها، وينتج عن هذه المرحلة انعدام روح المبادرة والابداع، وانتشار روح اللامبالاة بين العاملين.

**✓ المرحلة الثانية: الاغتراب الذهني**

تعد هذه المرحلة أكثر خطرا من المرحلة الأولى على المنظمة والعاملين، اذ تتميز هذه المرحلة بالشعور الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى الافراد العاملين كما تبدو مظاهر الحزن والاكتئاب وتكثر الأخطاء في أداء العاملين ويفقدون الرغبة في التدريب والتعلم ويزداد الطلب على الاجازات لرغبة الفرد العامل في الابتعاد عن جو المنظمة.

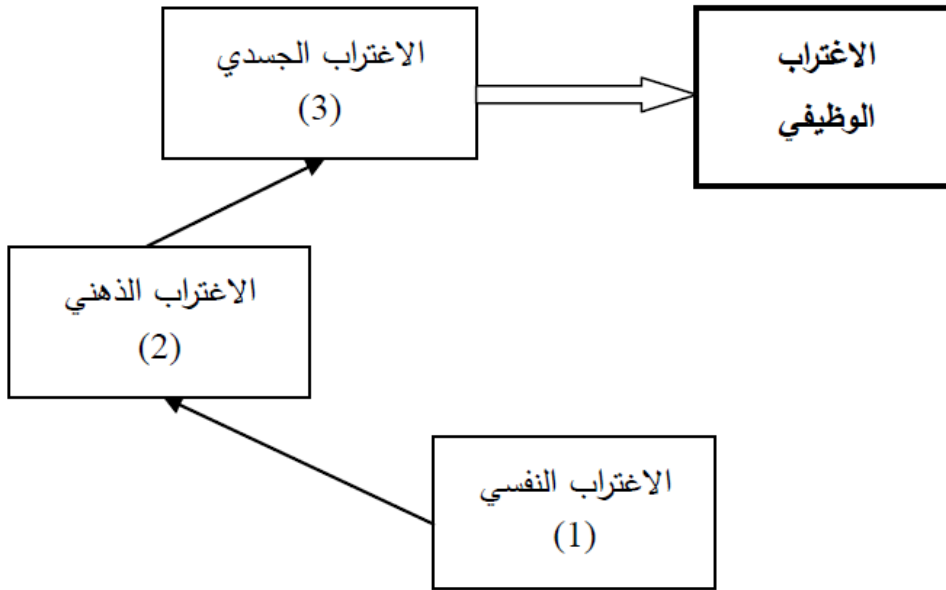
**✓ المرحلة الثالثة: الاغتراب الجسدي**

المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب اغترابا كليا، حيث يكثر الغياب والتأخر عن العمل والخروج اثناء العمل والانصراف قبل نهاية الدوام، وتكثر الاستقالات الجماعية في المنظمة، وتصبح المشاجرات بين العاملين والمشرفين واضحة ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة على السيطرة على الأمور.

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

ان مشكلة الاغتراب الوظيفي تتطور وتتفاقم عندما تكون الإدارة العليا قابعة في برج عاجي وفي غياب كامل عن الواقع السيئ للمنظمة بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها او انها لا تريد ان تسمع الا الجوانب المضيئة او الاخبار المفرحة وان كانت غير صحيحة وعندما تصلها الاخبار الصحيحة وهي في غفلة، عندئذ تحل الكارثة ولا تصدق الإدارة العليا حقيقة ما يحدث من هنا تبدأ حلقة جديدة من العلاقات المشدودة في هذه المرة بين مديري الإدارات والإدارات العليا، فيتبادلون الاتهامات بالتخاذل والتقصير وعدم تحمل المسؤولية وتشهد المنظمة في هذه المرحلة موجة من الاقالات والاستقالات بين المديرين و المشرفين و رؤساء الأقسام. (ذياب ، 2018)

### الشكل (02): مراحل الاغتراب الوظيفي



المصدر: الباحث (محمود عودة عبد الله سعيد ،2018،42)

أما الزبيدي فأضاف بان ظاهرة الاغتراب تمر بثلاث مراحل كل مرحلة تؤدي الى المرحلة الأخرى وهذه المراحل هي (أكرم عبد الله حلس، 2016، صفحة 42):

**المرحلة الأولى: مرحلة تهيؤ العامل للاغتراب:** وهي المرحلة التي تتضمن مفهوم فقدان السيطرة، فعندما يشعر الفرد العامل بالعجز او فقدان السيطرة إزاء الحياة والمواقف الاجتماعية وانه لا حول له ولا قوة.

المرحلة الثانية: مرحلة الرفض والنفور الثقافي لدى العامل: هي المرحلة التي تتعارض فيها اختيارات العاملين مع الاحداث والتطلعات الثقافية.

المرحلة الثالثة: مرحلة تكيف المغترب: من خلال هذه المرحلة يحاول العامل التكيف مع المواقف بعدة طرق:

- الموقف الأول: الاندماج الكامل والمسايرة والخضوع لكل المواقف
- الموقف الثاني: التمرد والثورة والاحتجاج ويتخذ العامل الوقف الراض للوضع القائم

### المطلب الثالث: ابعاد الاغتراب 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.

يمثل الاغتراب ظاهرة متعددة الابعاد، أي انه ليس بظاهرة أحادية البعد، وعلى الرغم من عدم اتفاق الباحثين على معنى محدد لمفهوم الاغتراب الوظيفي الا ان هناك اتفاقا على العديد من ابعاده والتي توصلوا اليها من خلال تحليلهم لمفهوم الاغتراب الوظيفي، وقد حدد (ميلفن سيمان 1959) خمسة استخدامات لهذا المفهوم، وهي خمسة سمات أو مكونات فرعية: العجز أو انعدام القوة، اللامعنى، العزلة، اللامعيارية، الاغتراب عن تحقيق الذات.

### 1) الشعور بالعجز (Powerlessness):

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

يقصد به شعور الفرد بالاحول واللاقوة، وأنه لا يستطيع التأثير في المواقف الاجتماعية التي يواجهها، ويعجز عن السيطرة على تصرفاته وأفكاره ورغباته وبالتالي لا يستطيع أن يقرر مصيره، فمصيره وإرادته ليستا بيده بل تحددهما عوامل وقوى



خارجة عن إرادته الذاتية، كما لا يمكنه أن يؤثر في مجرى الأحداث أو وضع القرارات المصرية الحياتية .وبالتالي يعجز عن تحقيق ذاته، أو يشعر بحالة من الاستسلام والخنوع (بن زاهي، 2007، صفحة 22).

## (2) اللامعنى (Meaninglessness) :

هو شعور الفرد بفقدان المعنى في الحياة، وبان الأشياء والاحداث والوقائع المحيطة فقدت دلالتها ومعناها ومعقوليتها، وان الحياة لا جدوى منها، فيفقد واقعيته ويحيا بلا مبالاة. ويحدث هذا الشعور في الوظيفة عندما يفقد الفرد الإحساس بالارتباط العضوي بالأدوار الوظيفية التي يؤديها، وبالتالي لا يعرف الهدف الذي يسعى اليه. وهو مبني على بعد العجز، اذ لما كان الفرد غير قادر على التحكم في الاحداث فمن الطبيعي ان لا يتمكن من فهمها او معرفة سرها، لذا يصعب توقع حدوثها، وعلى ذلك فان عدم القدرة على التحكم في الاحداث او التأثير في مجرياتها، يفضي الى صعوبة فهمها، من ثم فقدان معناها (أكرم عبد الله حلس، 2016، الصفحات 30-31).

## (3) اللامعيارية ( Normgssness ):

يطلق لفظ الانومي على حالة اللامعيارية، والانومي هي كلمة يونانية ترجمت الى اللاتينية، وقد استخدمت بهذا الشكل في كتابات القرن السابع عشر حتى ترجمها دوركايم الى اللغة الفرنسية وكلها إشارة الى اللامعيارية.

يعتبر دوركايم الاغتراب ناتج عن الظروف اللامعيارية، او نقص المعايير، لتقييم سلوك الافراد بغرض تحقيق اهداف المنظمة (محمود عبد الله سعيد، 2017، صفحة 32)

وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة، وأنه بحاجة إلى استخدام طرق غير مشروعة وغير موافق عليها اجتماعياً لإنجاز الأهداف، وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية تفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه (لظفي خالد عابد، 2018، صفحة 21).

ومما تجدر الاشارة اليه أن هذا المعنى للاغتراب لا يقصد به العزلة الاجتماعية التي تواجه بعض الفلاسفة والمتقنين من الناس كنتيجة لانعدام التكيف الاجتماعي أو ضعف الاتصال الاجتماعي وذلك لكبر الهوة المعرفية بينهم وبين الآخرين . ولذا فإن الأفراد الذين يحيون حياة عزله واغتراب لا يرون قيمة كبيرة لكثير من الأهداف والمفاهيم التي يعتز بها أفراد المجتمع

ويبرز هذا الضعف في عدد من المؤشرات منها عدم مشاركة الأفراد المغتربين لبقية الناس في مجتمعهم فيما يثير اهتمامهم من برامج تلفزيونية وأذاعية ونشاطات أخرى مختلفة. (أبراهيم حسن المحمداوي)

#### 4) العزلة الاجتماعية (Social Isolation):

وتعني إحساس الفرد بالوحدة، ومحاولة الابتعاد عن العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع أي أنها حالة لا يشعر الفرد فيها بالانتماء الى الامة والمجتمع وانطلاقا من هذا عرفت بأنها انسحاب الفرد من تيار الثقافة السائدة في مجتمعه مما يجعله يشعر بالانفصال عن الاخرين والاحساس بعدم الانتماء واللامبالاة بطريقة يشعر فيها الفرد بانه وحيد منفصل عن نفسه ومجتمعه، اي ان الفرد يحس بمسافة كبيرة بينه وبين الاخرين (خالدي، 2018، صفحة 128).

#### 5) الاغتراب عن الذات (Self-Estrangement):

يمكن تفسير اغتراب الذات بانه انفصال الفرد عن ذاته، وشعوره بان ذاته الخاصة وقدراته عبارة عن وسيلة او أداة للغير، مما يعبر الفرد عن ذلك بعدم الانتماء او اللامبالاة والى عدم الاهتمام بمجريات الاحداث الاجتماعية والعزوف عن المشاركة في النشاطات التي عادة ما تثير اهتمام الاخرين وتفاعلهم او فقدان الدافع لتحقيق النجاح في الحياة ومحدودات الطموحات الشخصية. وتعني كذلك ان يفقد الفرد اتصاله مع الذات الحقيقية (اسماعيل عبد الله الحمداوي ونذير حميد الصراف، 2012، صفحة 174).

ويعرف (سيمان، 1990) هذا البعد بأنه عدم قدرة الفرد على التواصل مع نفسه وشعوره بالانفصال عما يرغب في أن يكون عليه، حيث تسير حياة الفرد بلا هدف ويجياكونه مستجيباً لما تقدم له الحياة دون تحقيق ما يريد من أهداف مع انعدام القدرة على إيجاد الأنشطة التي تكافئ ذاته. (أبراهيم حسن المحمداوي، صفحة 41)

**المطلب الرابع: العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي**

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

✓ **عوامل تعود إلى المنظمة:** ومن بين هذه العوامل التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، وضعف الفعالية الإدارية والخلل في التقارير وكفاءة الأداء، وضعف نظام الحوافز وخضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية، والعمل في مواقع مختلفة في المنظمة تسبب التمييز بين موظفيها كإعدام التهوية والإضاءة في أماكن معينة من المنظمة، وعدم ظهور دور الفرد وتمييزه، وعدم المساواة بين العاملين في المكاسب، كل هذه العوامل تؤدي للاغتراب الوظيفي. (ابو سلطان، صفحة 102)

✓ **عوامل تعود إلى العاملين في المنظمة:** ومن بين هذه العوامل عدم الثقة بالنفس والمخاوف المرضية والقلق، وكذلك غياب الإحساس بالتماسك والتكامل الداخلي في الشخصية، وضعف أحاسيس الشعور بالهوية والانتماء والشعور بالقيمة والشعور بالأمن – كل هذه العوامل تؤدي للاغتراب الوظيفي. (دروزة و القواسمي، 2014، صفحة 301،300).

وبالنظر الى هذه الأسباب فان هناك أسباب نفسية، أسباب اجتماعية وأخرى تعود الى المحددات التنظيمية وهي كما يلي:

**أولاً: أسباب نفسية**

وتمثل في العوامل التي تخص الجانب النفسي (محمود عبد الله سعيد، 2017، صفحة 45):

✓ **الصراع:** بين الدوافع والرغبات المتعارضة، وبين الحاجات التي لا يمكن اشباعها في وقت واحد مما يؤدي الى التوتر الانفعالي والقلق واضطراب الشخصية.

✓ **الإحباط:** حيث تعيق الرغبات الأساسية او الحوافز او المصالح الخاصة بالفرد، ويرتبط الإحباط بالشعور بخيبة الامل والفشل والعجز التام والشعور بالقهر وتحقير الذات.

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

✓ **الحرمان:** حيث تقل الفرصة لتحقيق دوافع او اشباع الحاجات كما في حالة الحرمان الوالدية والاجتماعية.

✓ **الخبرات الصادمة:** وهذه الخبرات تحرك العوامل الأخرى المسببة للاغتراب مثل الازمات الاقتصادية والحروب.

### ثانيا: الأسباب الاجتماعية

هناك مجموعة من الأسباب الاجتماعية التي تؤدي الى الاغتراب وتمثل في (أكرم عبد الله حلس، 2016، صفحة 33):

✓ ضغوط البيئة الاجتماعية والفشل في مواجهة 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 الاسرة والمدرسة والمجتمع

✓ مشكلة الأقليات، ونقص التفاعل الاجتماعي، والاتجاهات الاجتماعية السالبة، والمعاناة من خطر التعصب

والترفقة في المعاملة، وسوء التوافق المهني حيث يسود اختيار العمل على أساس الصدفة، وعدم مناسبة العمل

للقدرات، وانخفاض الأجور.

✓ سوء الأحوال الاقتصادية وصعوبة الحصول على ضروريات الحياة

✓ تدهور نظام القيم وتصارع القيم بين الأجيال

✓ الضلال والبعد عن الدين والضعف الأخلاقي وتفشي الرذيلة

### ثالثا: الأسباب التنظيمية

وهي الأسباب التي تتعلق بالمناخ التنظيمي في منظمات الاعمال، ولا يكون العاملين فيها سببا، لأنها تعود الى تنظيم العمل

نفسه وتمثل في (محمود عبد الله سعيد، 2017، الصفحات 46-47):

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

**التخصص وتقسيم العمل:** يؤدي الى جعل الوظائف متناهية الصغر، ويفقد العامل الانفعال في العمل ولا تتضح العلاقة بين العامل والمنتج النهائي، فيصاب العاملون بالملل، والرتابة، والتغيب، وتزداد إصابات العمل وبالتالي فان ذلك يفقدهم المعنى، ويشعرهم بالاغتراب.

**البنيان الهرمي:** حيث يشعر العامل من خلال الهياكل التنظيمية المعقدة بفقدان القوة، وبانه متحكم في عمله، لا يستطيع تنفيذه الا من خلال الأوامر والتعليمات.

**نمط القيادة:** عند معاملة المرؤوسين بفوقية، واستعلاء فان ذلك يفقد ودهم وتعيش المنظمة صراعات، ونزاعات تؤدي في النهاية للانعزال الاجتماعي.

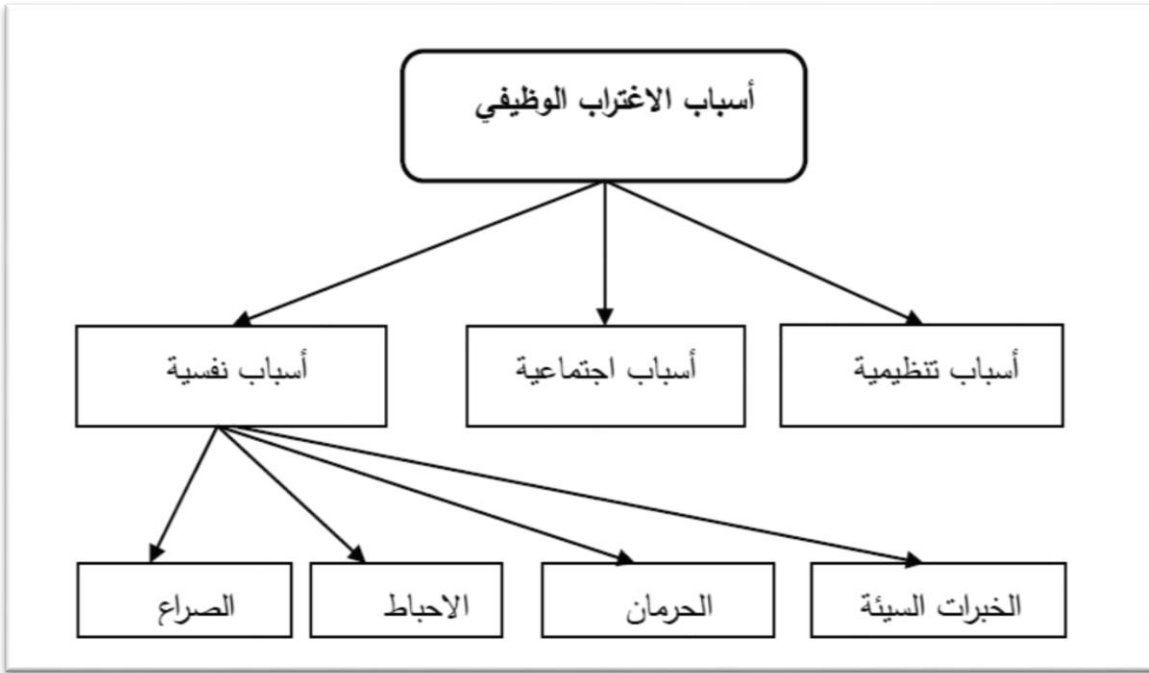
**المركزية واللامركزية:** ان عدم السماح بتنفيذ بعض الاعمال، والسيطرة على العاملين يؤدي لشعورهم بفقدان القوة مما يؤدي لاغترابهم، وعدم الانتماء.

**مستوى الرسمية:** إذا شعر العاملين بأنهم يخضعون في تنفيذ أعمالهم لإجراءات محددة لا يمكنهم تجاوزها، فان ذلك يؤدي لشعورهم بالعجز وبالتالي اغترابهم.

**نمط العلاقات السائد بين افراد جماعة العمل:** يحقق التفاهم والود فيما بين العاملين مستويات عالية من الانتماء، بينما تؤدي العلاقات السيئة لحدوث مشاحنات وصراعات مما يؤدي بالتالي للشعور بالعزلة الاجتماعية، والاغتراب عن الذات.

ويرى الباحث بان أسباب الاغتراب الوظيفي تعود في الغالب الى العوامل التنظيمية التي تؤثر في الولاء، والرضا، الاستقرار الوظيفي ويعتبر التكيف الوظيفي في التنظيمات من اهم المعوقات التي يواجهها العاملين، حيث ان سوء التكيف ينعكس عن الأداء العام، وبالتالي يؤدي الى الشعور باليأس، وعدم القدرة على القيام بالأعمال.

الشكل رقم (03): أسباب الاغتراب الوظيفي



المصدر: (الدوسري، ص 62)

المطلب الخامس: نتائج الاغتراب الوظيفي ومبادئ التغلب عليه

أولاً: نتائج الاغتراب الوظيفي

للاغتراب نتائج سلبية وتمثل في (أكرم عبد الله حلس، 2016، الصفحات 38-39):

❖ التراجع والهامشية: الكثير من الناس يعجزون عن التكيف مع حركة المجتمع اتجاه مواكبة الاندفاع وراء المغامرات المالية

وتحقيق المكانة الاجتماعية الرفع، ومن أسباب ذلك استمرارهم في التمسك بالقيم التقليدية، مما يعرقل مواءمة سلوكه

مع التغيرات الاجتماعية الحارية.

❖ اضمحلال الهوية: ان اقصى ما تصله حالة الاغتراب في سياقات التغيير الاجتماعي والاقتصادي هو انفصال الانسان

عن ذاته.

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

❖ **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 بينهم.

### ثانيا: مبادئ التغلب على الاغتراب الوظيفي

ان النظر الى الاغتراب على انه ظاهرة سلبية، انما يؤدي الى افتراض ضرورة التغلب على هذا الاغتراب والواقع ان "فروم" وضع اهم الأسس، او المبادئ التي يمكن من خلالها التغلب على الاغتراب (بن زاهي، 2007، الصفحات 58-60):

✓ **الوعي بالاغتراب، والقدرة على تحمل العزلة:** الوعي يعني عملية الإيقاظ، ورؤية ما يكون أمام الإنسان، فالوعي يعني طرح الأوهام، ولكي ينمو الوعي لا بد أن تختفي التناقضات الاجتماعية، وكل النزاعات اللاعقلية التي فرضت على الإنسان عبر تاريخه.

✓ **بزوغ الأمل:** الإنسان حسب "فروم" معترب عن كل شيء، ويمكن القول إن المعترب 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 بأسا لا شعوريا، ومن هنا فالإنسان بحاجة إلى قدر من الأمل، كي يتمكن من العودة إلى ذاته وطبيعة الأمل غالبا ما يُساء 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 أيضا ليس ادعاءه العمل والمخاطرة واحتقار الواقع، إن الأمل كما يقول "فروم" يعني أن تكون مستعدا في كل لحظة، لذلك الذي لم يولد بعد، وبعبارة أخرى إن الأمل هو الميلاد المستمر للحياة والفرد، والتعبير عن الإمكانيات الحقيقية للإنسان والواقع.

✓ **بعث الإيمان ومناهضة الصنمية:** مع أن الإنسان يحتاج لإشباع حاجاته المادية أولا، إلا أنه يتجاوز تلك الحاجات لما هو أسمى، كالسعادة والإيمان، والحب ... ولقد كان الدين هو النظام الوحيد الذي يضمن إشباع تلك الحاجات، ومع حلول العلم الجديد مكان الدين، أوشكت القيم الروحية على الانهيار، والاعتراب في جزء منه يعود إلى نقص

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

الجانب الروحي، ومن ثم فإن الإنسان الحديث بحاجة إلى بعث الإيمان، ولكنه يجب أن يكون إيمانا عقليا، قائما على الثقة بالنفس.

✓ **الارتباط التلقائي بالعالم والآخريين:** قهر الاغتراب بشكل عام لن يتم إلا بتحقيق الحرية الايجابية، التي يستطيع الفرد معها الاتحاد بالعالم دون أن يفقد ذاته، وهذه الحرية تفترض مسبقا النشاط التلقائي، الذي هو تعبير عن إرادة الإنسان الحرة.

✓ **تحقيق المجتمع السوي:** إن تحقيق الحرية الإيجابية وقهر الاغتراب مرهون بتحقيق التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تسمح للإنسان أن يعبر عن نفسه بشكل تلقائي حر، ومع وجود المجتمع الإنساني المناسب سينمو الفرد بطريقة سوية.

ان الباحث من خلال الاطلاع على الادبيات السابقة يشير لبعض المبادئ والاسس للتغلب على الاغتراب الوظيفي والتي تتمثل في: (محمود عبدالله سعيد، 2017، صفحة49)

- **الرضا الوظيفي:** تشير الادبيات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي الى العلاقة بين ضغوط العمل، والرضا عن العمل حيث ان معظم الامراض التي تصيب العاملين وما يرتبط بها من اضطرابات صحية في الوظيفة ترتبط بضغوط العمل وبالتالي فان التغلب عن على ضغوط العمل يؤدي الى رضا العاملين مما يؤدي الى التغلب على شعور الاغتراب في بيئة العمل.
- **الاستقرار الوظيفي:** ان رغبة المنظمات في تحقيق الاستقرار لأعمالها يحتم عليها توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بها، ولا يتم ذلك الا بتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين والذي يعد مؤشرا للسعادة والرضا النفسي ويخلق جوا من الولاء التنظيمي.
- **العدالة التنظيمية:** تحتاج المنظمات من العاملين أداء يتجاوز الوصف الوظيفي لضمان استمرارها وتطورها وهذا الامر يتعلق بمستوى الانصاف والعدالة بصورة نزيهة في مكان العمل وهذا ما يعني ان العدالة التنظيمية تلعب دورا مهما في تفادي الاغتراب في العمل.



## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

---

- **اشباع الحاجات:** تسعى بعض المنظمات الى مساعدة العاملين بما على اشباع حاجياتهم الوظيفية المشروعة مثل: الحاجات الاجتماعية، التقدير، الأمان، الإنجاز. ما إذا لم يكن هناك اهتماماً بهذه الحاجات فان ذلك يؤدي الى ضعف القدرة لدى الفرد، وبالتالي يؤدي به الى الاغتراب عن نفسه وعن الاخرين.
- **تدريب العاملين:** تهتم الإدارات المختلفة في منظمات الاعمال بتحسين مهارات العاملين الخاصة بالعاملين في كل المستويات الإدارية، وذلك من اجل زيادة قدراتهم، وتنمية الأداء الجيد الذي يساعد العاملين على التغلب على الصراع والتوتر والاضطراب داخل المنظمة.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي الى زيادة الترابط بين العاملين والمنظمة حيث ان الشعور بان هناك رأي وكلمة ودور يؤخذ به من قبل الإدارة، فان ذلك يعتبر وسيلة لتدعيم الانتماء وبالتالي يؤدي الى القضاء على السلبية او الاغتراب داخل المنظمة.

## خلاصة

ان الاغتراب من أبرز مشكلات العصر التي تواجه العاملين في المنظمات وذلك لأثاره السلبية والتي تقلل من قدرة الفرد على الإنجاز والابداع وتخفيض من الأداء نحو العمل.

ان الاغتراب هو ظاهرة نفسية واجتماعية تعبر عن صراعات الفرد مع ذاته ومجتمعه، تتداخل فيها مجموعة من العوامل التي تكون بدورها سببا في اغترابه. الا ان مفهومه لا يعد جديدا، فقد تناول موضوع الاغتراب العديد من الباحثين والمفكرين بالبحث والدراسة فصدرت عليهم الكثير من المؤلفات حول موضوع الاغتراب، وقد رأينا شعور الإنسان ببعض المظاهر من الاغتراب الوظيفي منها اللامعيارية والعجز والعزلة والانفصال عن الذات وعدم قدرته على التواصل مع الآخرين.

المبحث الثالث: ماهية الولاء التنظيمي واساسياته

يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع الأكثر أهمية في حقل دراسات العلوم النفسية والاجتماعية والتربوية والإدارية، ذلك انه يساعد على الاستقرار الوظيفي والمهني للعامل ويزيد من ثقته بالمنظمة ويرفع من روحه المعنوية ويعطيه دافع أكبر للعمل، مما يؤدي الى تشكيل رغبة قوية لدى العاملين في المنظمة وعدم تركها واعتقاد قوي بثقافتها وقيمها، واستعداد لبذل اقصى جهد في سبيل تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

ان تنوع الزوايا التي تم من خلالها دراسة الولاء التنظيمي وتنوع الانتماءات الفكرية للباحثين أدى الى خلق صعوبة في تحديد المفهوم المتعلق به وكذلك ماهيته وطبيعته، مما أدى الى ظهور عدة مفاهيم وتعريف من طرف الكثير من الباحثين في فترات زمنية مختلفة.

ان لكلمة "ولاء" معنى ذو قيمة جد عالية، وتحمل في ذاتها عدة مدلولات، فكلمة "ولاء" لغة تعني المحبة والصدقة و النصر (المنجد في اللغة والاعلام، 1984، ص919) كما يقصد بالولاء أيضا الإخلاص والوفاء.

اما التعريف الاصطلاحي للولاء التنظيمي فقد تنوع حسب رؤى وانتماءات الباحثين الفكرية ولعل من أبرز التعريفات:

تعريف "SHELDON": الولاء التنظيمي هو " التقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه"

تعريف "Hrebiniak & Alluto" الولاء التنظيمي هو "عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات فالراتب او الموقع الوظيفي او الحرية المهنية وكذلك صداقات الزمالة المهنية".

تعريف "Marsh & Mannari": "الموظف الذي يمتلك ولاء تنظيمي يعتبر بقاءه في التنظيم امر أخلاقي، وذلك دون

الاحذ بإمكانيات الرضى والتقدم الوظيفي اللذان يقدمان له من طرف التنظيم " (مالكي، 2016، صفحة 28)

ولقد عرفه بورتر وأصحابه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما، تكون لديه الصفات التالية:

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

- ✓ رغبة قوية في قبول أهداف المنظمة وقيمها الإنسانية
- ✓ استعداد لبذل جهد متواصل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ رغبة قوية في المحافظة على استمرار قوة المنظمة.
- ✓ الميل لتقوم المنظمة تقوياً ايجابياً.

بينما قد أوضح آخرون أن الولاء التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:

1. **التطابق**: ويقصد به "درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه"
2. **الانهماك في العمل**: ويعني أن يكون الفرد منهمكاً بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.
3. **الإخلاص والوفاء**: ويقصد بهما "الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكيونته." (البارودي، 2015، الصفحات 76-77)

من خلال التعاريف السابقة الذكر، وبالرغم من اختلافها الى انها تشترك في عدة نقاط أهمها تعلق الفرد بالمنظمة وكذلك عدم الرغبة في ترك المنظمة لأسباب مادية وبذلك يمكن تعريف الولاء التنظيمي بانه: (ذلك الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها وهو نتاج الإخلاص لهذه المنظمة ولأهدافها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها من المنظمات).

### المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي جزءاً من المفهوم الكلي للولاء، ذلك ان الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل: المنظمة، الاسرة، الوظيفة، المهنة، جماعة العمل، ام غير ذلك وتظهر أهميته في:

❖ يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والعاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع

فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

- ❖ إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ بقائهم في عملهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- ❖ كلما زاد شعور الأفراد بالولاء تجاه منظماتهم، كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة إيماناً منهم بأن ازدهار المنظمة سيعود عليهم بالخير.
- ❖ يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.
- ❖ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها .
- ❖ يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى . فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
- ❖ إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ومن ثم يعملون بكفاءة أكثر، مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين. (البارودي، 2015، الصفحات 78-79)

### المطلب الثالث: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص وتمثل فيما يلي:

- 1) الولاء التنظيمي كأبي متغير سلوكي اخر لا يمثل حالة ملموسة يمكن تحديد ابعادها او تجسيدها بشكل مادي معين بل هو حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتابع من خلال سلوك وتصرفات المرؤوسين والتي تجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- 2) ان تصعيد حالة ولاء المرؤوسين لمنظماتهم ليس بالأمر البسيط بل يتطلب جهوداً كبيرة من قبل الإدارة وذلك بسبب تشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه او تساهم في تكوينه.

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

- (3) للولاء التنظيمي تأثير مباشر على كثير من الظواهر الإدارية التي تتجلى في صور مثلًا رغبة الافراد في البقاء بالمنظمة ومدى التزامهم بالحضور الى العمل في الأوقات المحددة ومستوى الأداء والجهد المبذول من قبل الافراد لتحقيق اهداف المنظمة. (ناصر علي، 2017، صفحة 791)
- (4) الولاء التنظيمي يواجهه صعوبة في قياسه بشكل مباشر ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال اثاره الظاهرة على شعور الفرد العامل اتجاه المنظمة.
- (5) يتكون الولاء من عدة مكونات مختلفة ومتمايزة عن بعضها البعض. (الجريسي ، 2010، صفحة 50)
- (6) الولاء التنظيمي وسيلة لتحقيق اهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة، فالولاء مستمر للمنظمة ما دامت تحقق اهداف واغراض المنتمين لها والعكس صحيح.
- (7) الولاء قيمة بحد ذاتها وذلك عندما تصبح اهداف المنظمة ومصالحها هدفا من اهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة.
- (8) يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة عوامل استراتيجية.
- (9) يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها. (حنونة، 2006، صفحة 13)
- (10) يشير الولاء التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء. ( M. Arqawi, A. Al hila, & all, 2018, p. 20 )

### المطلب الرابع: العوامل المساعدة لتنمية الولاء التنظيمي ومؤشرات الولاء

#### الفرع الأول: العوامل المساعدة لتنمية الولاء التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على تنمية الولاء التنظيمي لدى الافراد والتي تتمثل في:

- **المكانة:** كلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته او منظمته كلما شعر بأهمية وجودهم وزادت قوة ولائه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الاخرين.

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

- **العلاقات التعاونية:** يزداد ولاء الافراد إذا كان هناك فهم مشترك بين افرادها وأدركوا عدد كبير من الموضوعات من نفس المنظور ولا يتحقق ذلك الا من خلال وجود علاقات تعاونية في تحديد الأهداف ووضع المعايير التي يجب ان يلتزموا بها جميعا.
- **الظروف الاجتماعية:** من الطبيعي ان يزداد تماسك الافراد وولائهم لمنظمتهم عند تعرضهم لأي مصدر تهديد خارجي قد يؤثر على مستقبل منظماتهم ومن ثم مستقبلهم الشخصي.
- **التخطيط:** ان ضرورة العمل على تبني تخطيط استراتيجي يهدف الى اشباع حاجات الافراد في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد الشعور بالرضا ومن ثم الولاء وقد رتب ماسلو الحاجات (الحاجات السوسيوولوجية، الحاجة الى الامن ، الحاجة الى الانتماء ، الحاجة الى الاحترام ، الحاجة الى تحقيق الذات ).
- **واقعية الأهداف:** تقدم الأهداف خريطة عمل شاملة للمنظمات على اختلاف أنواعها ويلزم اتباعها فكلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك وفهم الافراد للولاء التنظيمي.
- **العمل على تنمية مشاركة الافراد العاملين:** المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية وسيشارك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.
- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ ثقافة البيئة الداخلية وهي مجموعة من القيم والتقاليد والتوقعات التي تعزز الولاء التنظيمي في المنظمات وتدفع الى تحسين الأداء بدقة واخلاص.
- **نمط القيادة:** الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الاعمال من خلال تنمية مهارات الافراد الإدارية. باستخدام أنظمة الحوافز. وقد عرفها البعض بأنها ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطرق تؤدي الى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول الى الأهداف. (عبد العباس و خضير جوان، 2016، صفحة 82)
- **إيجاد نظام مناسب من الحوافز:** ويعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته وهذه الحوافز منها المادي والمعنوي كما بينا من قبل وهي من أشد طرق جذب العاملين للولاء التنظيمي. (البارودي، 2015، صفحة 83)

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

### الفرع الثاني: مؤشرات الولاء التنظيمي

تشير ادبيات الإدارة الى ان الولاء التنظيمي يعني وجود ارتباط عاطفي للموظف بالمنظمة التي يعمل بها، وخلق الالتزام بالاستمرار بالعمل بها والالتزام الأخلاقي بالسلوكيات الإيجابية تجاه المنظمة، وعدم القيام بأية سلوكيات سلبية قد تسيء إليها. وتبين الدراسات المختلفة أنه يمكن للمنظمة أن تتعرف على درجة الولاء التنظيمي لموظفيها من خلال مجموعة من المؤشرات تتمثل فيما يلي:

- ❖ شعور الموظفين بالرضا عن العمل في المنظمة التي يعملون فيها
- ❖ استعداد الموظفين للقيام بأي عمل ولو كان خارج الوصف الوظيفي من أجل المحافظة على بقائهم في المؤسسة التي يعملون فيها.
- ❖ استعداد الموظفين لبذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاح المؤسسة التي يعملون فيها في تحقيق أهدافها
- ❖ شعور الموظفين بأن العمل في المنظمة يوفر لهم فرصاً أفضل من الفرص التي في أي منظمة أخرى
- ❖ عدم رغبة الموظفين في الانتقال للعمل في منظمة أخرى
- ❖ تأقلم الموظفين مع التغيرات في مجال العمل وعدم التفكير بترك العمل بسبب تلك التغيرات؛
- ❖ شعور الموظفين بالفخر والاعتزاز بكونهم أعضاء يعملون في المنظمة (قاسم القريوتي و محمد المطيري، 2011)

### المطلب الخامس: مراحل تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد

تعددت وجهات النظر حول مراحل الولاء التنظيمي اذ يشير (التك و الحياي، 2003) ان الولاء التنظيمي لدى الافراد في المنظمات المختلفة يمر بعدة مراحل وكالاتي:

- ✓ **مرحلة الاذعان:** وفيها يتقبل الفرد سلطة الاخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه، مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
- ✓ **مرحلة التطابق والتماثل:** وفيها يتقبل الفرد سلطة وتأثير الاخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة ولأنها تشبع حاجته بالانتماء.
- ✓ **مرحلة التبنى:** وفيها يكون الولاء ناتج عن تطابق اهداف الفرد مع اهداف المنظمة وقيمة مع قيمها.



## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

اما حسب ماودي ان التكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماتهم وتطوره يمر بثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

✓ **مرحلة ما قبل العمل:** وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل ومعرفة للظروف الاخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

✓ **مرحلة البدء في العمل:** وتمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل المتعلقة ببداية العمل والمتمثلة بالأشهر الاولى منه، حيث تلعب هذه الخبرات كما اشار هول (Hall) دوراً خطيراً في تطوير الاتجاهات المتعلقة بالعمل وزيادة الولاء والعضوية المهنية.

✓ **مرحلة الترسخ:** وفيها تنمو اتجاهات الفرد وقيمه وولائه نحو التنظيم، وتظهر لديه الانماط السلوكية التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة وتدعم انتماءه الاجتماعي. (ختام، 2005)

بين بوشنان ان الولاء التنظيمي عند الافراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة:

1- **مرحلة التجربة والإعداد:** وهي فترة ما بعد التعيين تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله، ولكنها تعتبر فترة تجريبية، ويكون العامل خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده ليبدع ويزرع في عمله ويكون محط أنظار وإطراء كل من حوله، ويرى بوشنان أيضاً أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها: تضارب الولاء، ووضوح الدور، وتحديات العمل، وفهم التوقعات.

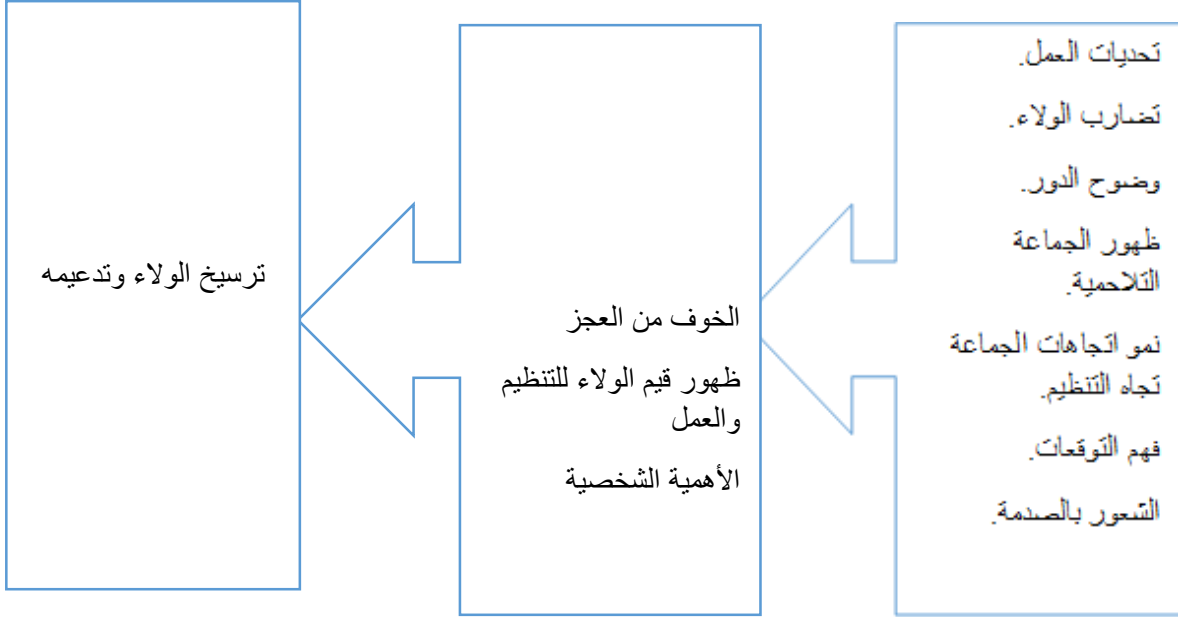
2- **مرحلة العمل والانجاز:** وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله والتأكيد على الانجاز الذي حققه، وتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له:** وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب، مشاعر الحب

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

والإخلاص لمنظمتهم، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (عبادو، 2015، الصفحات 53-54). كما يعتبر النموذج الذي قدمه " بوشنان " من اهم النماذج المفسرة لمراحل تكوين ونمو الولاء التنظيمي للعامل وأكثرها شيوعاً، حيث قام بتقسيم هذه المراحل الى ثلاثة وهي:

الشكل (04): مراحل تكوين الولاء التنظيمي حسب بوشنان



المرحلة الأولى

( فترة التجربة )

المرحلة الثانية

( العمل و الانجاز )

المرحلة الثالثة

( الثقة والتنظيم )

المصدر: (منير عبوي، 2006)

وعليه نلاحظ ان هناك ثلاث مراحل يتكون من خلالها الولاء التنظيمي للفرد العامل حيث نجد المرحلة الأولى لتكون الولاء التنظيمي تبدأ قبل التحاق الفرد بالعمل أي يكون تفكيره قائم على أساس الفوائد المرجوة تليها مباشرة المرحلة الثانية ما تسمى مرحلة العمل والبدء فيه، بحيث يتكون الولاء التنظيمي للفرد عندما يعيش في بيئة عمله لمدة محصورة من سنتين الى أربعة سنوات اذ يسعى الى بلوغ درجة عالية من التفوق والتميز والتطابق مع مبادئ المنظمة وتميز هذه المرحلة عن سابقتها شعور الفرد بالفخر و الاعتزاز عند الحديث عن منظمته امام الآخرين، ثم تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة وهي الثقة في التنظيم والتي تكون في السنة الخامسة من عمر الفرد العامل لحياته المهنية، حيث يقبل اهداف المنظمة ويتبنى مبادئها كأهم مبادئه الخاصة ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط باقي المنظمات.

**المطلب السادس: انعكاسات الولاء التنظيمي على الفرد والمنظمة**

للولاء التنظيمي انعكاسات تؤثر على الفرد والمؤسسة قد تكون إيجابية كما قد تكون سلبية وتتمثل فيما يلي:

● **انعكاسات الولاء التنظيمي على الفرد:** وتنقسم إلى قسمين في نطاق العمل وخارج نطاق العمل:

**القسم الأول:** يتمثل في انعكاسات الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد، فالموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع يكون مجد في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، كذلك يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة أنها ستكافئه على ولاءه وإخلاصه.

**القسم الثاني:** يتمثل في انعكاسات الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل تتمثل هذه التأثيرات في نوعين:

■ **التأثيرات الإيجابية:** الولاء هنا يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه

لعمله الأمر الذي ينعكس على رضا الفرد الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطوير الولاء التنظيمي في المراحل الأولى من التوظيف.

■ **التأثيرات السلبية:** الولاء التنظيمي في هذه الحالة يجعل الفرد يواجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل ولا يترك أي

وقت للنشاطات خارج العمل، هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر عليه خارج أوقات العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير والانشغال بعمله وهذا يؤدي إلى نتائج سلبية كالإجهاد والإرهاق النفسي.

● **انعكاسات الولاء التنظيمي على المنظمة:** الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدة من النتائج إيجابية بالنسبة

للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة والانتظام في العمل بدل الم زيد من الأداء والجهد مما يؤثر على انخفاض من تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق نمو للمنظمة. (كعبار، 2010، صفحة 61)

كما يؤثر الولاء التنظيمي على عدة متغيرات منها:

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

1-الروح المعنوية العالية : حيث إن للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم يحبون

عملهم ومنظمتهم مما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.

2-التخفيف من دوران العمل ترك العمل : وللولاء التنظيمي دور في التخفيف من توقف الفرد عن العضوية في

المنظمة التي يعمل بها.

3-الأداء : حيث إن للولاء التنظيمي دور كبير في التأثير على الأداء، وليس الأداء فحسب وإنما الأداء والإنجاز

المبدع.

4-التغيب : وللولاء التنظيمي دور في التخفيف من مظاهر الغياب وخاصة الغياب الاختياري والذي يتضمن

خلق أعدار. (ابراهيم احمد طالب، 2011، صفحة 30)

### المطلب السابع: أثر الاغتراب الوظيفي على الولاء التنظيمي

من الصعب رد الاغتراب الى سبب او مصدر واحد دون اخر، ومن الصعب أيضا تقدير تأثير كل مصدر على حده، لان

بعض هذه العناصر او المتغيرات لها تأثير خفي وغير مباشر. ان الاغتراب ظاهرة معقدة يصعب السيطرة عليها حيث انها

تتصل بالعديد من العوامل والمتغيرات المحيطة بالفرد وتدخل غالبا في كل علاقاته.

رغم ان الاغتراب يتداخل مع العديد من الظواهر الاجتماعية الأخرى الا انه يتميز بعدم التلازم بينه وبينها، ولعل من أبرزها

عدم الولاء، فقد لا يوجدان معا وقد لا يغييان معا، ويفسر هذا وجود أحد مظاهر الاغتراب لدى الفرد وعدم وجود مظاهر

أخرى مثل موقف بعض الافراد من وطنهم في الأحوال العادية وموقفهم منه في أوقات الازمات. وكذلك الاستعداد للإنجاز

مع الشعور بالعجز لوجود بعض الأسباب، إذا زالت زال معها الشعور بالعجز وبدا الإنجاز وتحقق.

ان الاغتراب نوعين سلبي وإيجابي، فالاغتراب السلبي هو الذي يعبر عنه الفرد بالسلبية أي العزلة والانطواء او التمرد والعدوان،

او المسايرة او غير ذلك. اما الاغتراب الإيجابي، فهو الاغتراب الذي يعبر عنه الفرد بواسطة أنماط معينة من السلوك تستهدف

الابداع. وهكذا لا يعتبر الاغتراب ظاهرة سلبية او موقفا سيئا في كل الأحوال وإنما قد يكون الاغتراب عاملا من عوامل

الابداع والتقدم وان كان استخدام الاغتراب بمعناه السلبي هو الأكثر شيوعا ويمكن توضيح ذلك كالتالي يعتقد الموظف الذي

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

يعاني من مشاعر العجز أنه ليس له تأثير في تحديد كيفية توزيع الموارد، عندما لا يكون لدى الموظفين إمكانية التحكم في عملية صنع القرار، فلن يتمكنوا من التأثير على القرارات، وبالتالي النتائج، وسيشعرون بأنهم عاجزون. كما ان البيئة التنظيمية التي لا يتم فيها مكافأة كل موظف على قدم المساواة ولا يتم توزيع الموارد بطريقة عادلة تتسبب في الشعور بالعزلة الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الموظف الذي لا يتخذ اهتماماته ووجهات نظره واحتياجاته وآرائه في عملية صنع القرار يشعر بأنه معزول عن نفسه. يشير الإجراء غير العادل إلى أن الفرد عضو ذو مكانة منخفضة داخل المجموعة، ويؤدي عدم الإنصاف في هذه المجموعة إلى الشعور بالعزلة. هذا الشعور بالعجز والعزلة يؤدي في نهاية المطاف إلى تقليل ولاء الموظفين بالمنظمة.

وقد أكدت العديد من الدراسات العواقب السلبية لمشاعر العجز بحيث قد يؤدي ضعف العدالة إلى إدراك الموظفين لسيطرة ضئيلة أو معدومة، وهذا الشعور بالعجز يمنعه من اتخاذ إجراءات ضد مصدر التوتر. كما يؤدي الافتقار إلى الحرية أو الاستقلالية إلى العجز، والأفراد الذين لديهم شعور بالعجز قد ينخرطون في سلوكيات مدمرة مثل التخريب لاستعادة السيطرة كما ذكر غرينبرغ وبارلينج (1999) أن الإدراك بالعجز عن السيطرة على وظيفة المرء، من المرجح أن يؤدي إلى القلق والتوتر، والعزم على المغادرة، وانخفاض الرضا الوظيفي، والولاء، والثقة في المنظمة. استجابة سلبية أخرى لمشاعر العجز هي الحد من الولاء التنظيمي. عندما يُسمح للموظفين بالمشاركة في وضع الأهداف، فإنهم يقبلون هذا الهدف ويزداد ولاءهم بالمنظمة قد يواجه الموظفون الذين يمكنهم التأثير في بيئة عملهم ارتباطاً أكبر بمنظمتهم بحيث يرتبط انعدام القدرة والولاء التنظيمي ارتباطاً سلبياً كبيراً، كما أن تزويد الموظفين بالوصول إلى الموارد وتحديد أدوارهم يزيد من الشعور بالسلطة (Sulu،

Ceylan، و Kaynak، 2010)

اظهرت نتائج دراسات أكاديمية ان هناك علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي وكل من الاغتراب والمعاناة النفسية بمعنى انه كلما زاد الولاء التنظيمي لدى الفرد قلت مشاعر الاغتراب لديه والعكس صحيح كما انه لا توجد علاقة بين الولاء والعمر بحيث ان تقدم الافراد في العمر يجعلهم أكثر واقعية وقناعة ليصبحوا أكثر ولاءاً لمؤسستهم التي يعملون بها بسبب ما وفرته لهم من امتيازات وامن وظيفي . كما افادت الدراسات ان الولاء التنظيمي يتحقق لدى الموظفين من خلال معاملة الموظفين بكونهم شركاء لا مجرد افراد وفتح المزايا المادية والمعنوية لهم واطاحة فرص التطور الوظيفي .

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

---

ان اختيار الموظف وفقا لقدراته واستعداداته وميوله المهني ودوافعه وطموحاته وخبراته ومؤهلاته العلمية يؤدي لرفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين والتقليل من المشكلات السلوكية كالغياب والتمارض والتأخير عن العمل.

## تحليل علاقة الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي

---

### خلاصة:

يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين اهداف الفرد واهداف المنظمة ، بين قيم الفرد وثقافته الخاصة وبين قيم المنظمة وثقافتها التنظيمية ، هذه الأخيرة التي تلعب دورا محوريا في تشكيل الولاء لدى العاملين ، وهو ما يحتم القيادة في المنظمة الاهتمام والرعاية لكل العوامل التي من شأنها تكوين وتنمية الولاء كاشراك العاملين في بعض المسؤوليات والمهام ، وصيانة قنوات الاتصال المسدودة افقيا و عموديا ، وخلق التفاعل بين الرؤساء و المرؤوسين ، والابتعاد عن سياسة الأبواب المغلقة ، بالإضافة الى تفعيل منظومة التحفيز وذلك بمراعاة تنوع الحوافز وفق رغبات وميولات الافراد من جهة ، ومنحها في التوقيت المناسب حتى تلقى الأثر المرغوب فيه من جهة أخرى .

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمؤسسة الجبس ومشتقاته بأولاد جلال



**تمهيد**

بعد تطرقنا نظريا لمتغيرات الدراسة المتمثلة في أثر الاغتراب الوظيفي على الولاء التنظيمي وفق ابعاده، ودعمنا للجانب النظري سنحاول في هذا الفصل اسقاط هذه الدراسة ميدانيا على عينة من موظفي مؤسسة الجبس ومشتقاته لولاية أولاد جلال ومحاولة التعرف على واقع الاغتراب الوظيفي على ولاء الموظفين.

سنتطرق الى ثلاث مباحث في هذا الفصل:

**المبحث الاول:** مؤسسة الجبس ومشتقاته

**المبحث الثاني:** الاجراءات المنهجية للدراسة

**المبحث الثالث:** تحليل وتفسير النتائج

## المبحث الاول: مؤسسة الجبس ومشتقاته

في هذا المبحث سنحاول التعرف على مؤسسة الجبس ومشتقاته من خلال تعريفها ونشأتها وطبيعة نشاطها ثم تنتقل إلى وصف مراحل الانتاج في المؤسسة.

## المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة

سنقوم في هذا المطلب بالتعرف على مؤسسة الجبس ومشتقاته من خلال تقديمها ونشأتها وأهدافها.

## أولاً: تقديم المؤسسة

تأسست هذه المؤسسة براس مال قدره **10000000000** دج إلى غاية سنة **2010** بعد ذلك عدل في سنة **2013** ليصل الى **630000000.00** دج وهذا في إطار البرنامج المسطر من طرف المعهد الوطني للدراسات والتنمية **INPED** حول إمكانيات واحتياطي المنطقة من المادة الأولية (الجبس) ، ونظرا للنتيجة الإيجابية تقرر إنشاء الوحدة بتاريخ **08 ماي 1977** تحت اسم مؤسسة البلدية لإنتاج الجبس ومشتقاته وهذا لغرض تلبية احتياجات الولاية. وبدأت التجارب مع الإنتاج في **01 سبتمبر 1983** ولكن الانطلاق الفعلي مع التدشين كان في **01 جانفي 1984** بطاقة إنتاجية قدرت ب: **100طن/24سا** أي ما يعادل **30000طن سنويا**.

- سنة **1985** تم ادراج مؤسسة الجبس ومشتقاته إلى الشركة الولائية لمواد البناء وبقيت تابعة لها حتى صدور قانون استغلالية المؤسسات، وبموجب قرار رقم **01/90** المؤرخ في **07 فيفري 1990** أصبحت تسمى بمؤسسة الجبس ومشتقاته ( أولاد جلال ) .
- سنة **1993** أصدرت الخزينة قرار إداري رقم **729** في إطار تطهير المؤسسة العمومية لامتنصاص النتيجة السلبية
- **01 أكتوبر 1995** منحت لها مساعدة بمبلغ **1000000000** دج.

وهذا في إطار رعادة بناء أرسنال وذلك بموجب مرسوم **S/G** وأصبحت بذلك تلي احتياجات جنوب شرق بسكرة لیتسع نطاقها إلى شرق الولاية في **01 مارس 2002**.

• في 01 سبتمبر 2007 وبموجب القرار رقم 77/07 باعت المداولة المؤسسة الى فرنسا بمبلغ 510920800.00 دج وبذلك أصبحت المؤسسة تابعة للشركة القابضة الأولى عالميا في صناعة الجبس وصفائح الجبس **GROUPÉ SANT-GOUBAIN** فمشروع الاستثمار في الجزائر ولمدة طويلة يدفع بالاقتصاد الجزائر إلى الأحسن في المستقبل خاصة أن:

✓ كبر المؤسسة فهي تبلغ 963.15 متر مربع وامكانية اتساعها عند الحاجة إضافة إلى طاقتها الإنتاجية الجيدة 31800طن/سنة.

✓ تطور سوق صفائح الجبس.

✓ المؤسسة في مكان يؤهلها لتلبية احتياجاتها فالمحجر يبعد عن المؤسسة حوالي 14 كلم، وتقع بولاية أولاد جلال على طريق الوطني رقم 05 ، فينص الشبح ، طريق بسكرة- أولاد جلال-.

✓ تم سنة 2018 بيع المؤسسة الى مالكيها الحالي

1. تعريف مؤسسة الجبس ومشتقاته (أولاد جلال) :

مؤسسة الجبس ومشتقاته-أولاد جلال - هي وحدة كبيرة في مجالها بإنتاج الجبس ومشتقاته وهذا لتلبية احتياجات ولاية بسكرة، أولاد جلال وضواحيها بالمادة الأولية، وهي شركة ذات أسهم ويقدر رأسماله 630.000.000دج وهذه المؤسسة مر من عمرها أكثر من ثلاثين سنة لذا تعتبر من المؤسسات القديمة ولها خبرة وتنوع في الإنتاج وموقعها الجغرافي يقع في ولاية أولاد جلال

2. طبيعة نشاط المؤسسة :تنتج المؤسسة أنواع عديدة للجبس المخصص للبناء كما هو مبين أدناه:

▪ جبس مخصص للبناء.

▪ جبس مخصص للبناء ( ++ أحسن أحسن )

▪ جبس مخصص للقبولة.

▪ جبس رقيق جدا.

2.2. قدرات الانتاج :

• متوسط الانتاج في اليوم قبل وضع الخط 02

الخط الأول: 120 طن في اليوم.

الخط الثاني: لا شيء.

• المتوسط الحالي:

الخط الأول: 60 طن في اليوم

الخط الثاني: 100 طن في اليوم.

• القدرة المرتفعة الإجمالية السنوية سنة 2018

110.000 في السنة.

3.2- سير العملية الانتاجية: الخط الجديد المبني بهندسة بسيطة فعالة وسهلة التسيير.

فرن جديد بسعة 18 طن يفوق بثلاث مرات الخط الأول.

الخط الثاني: يحتوي على محصلة خلط تسمح له بتوسيع السلسلة الى منتوجات أكثر تحضيراً لآخر جيل.

ثانياً: أهمية مؤسسة الجبس ومشتقاته - أولاد جلال:-

ان مؤسسة الجبس ومشتقاته ذات أهمية بالغة اقتصادياً وذلك لما تقوم به من انتاج الجبس لتلبية احتياجات ولاية بسكرة وضواحيها، اذ انها تشهد استهلاكاً كبيراً من خلال توفير الجودة في هذا المنتج بحيث انها تتحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة، وتظهر أهميتها فيما يلي:

✓ المهمة الأساسية لمؤسسة الجبس هو إنتاج الجبس وتوفيره للمستهلك

✓ امتصاص البطالة وتوفير مناصب الشغل.

✓ توفير مادة الجبس في ولاية بسكرة وضواحيها لتغطية احتياجاتها كلياً. حيث ان موقعها الجغرافي يمكنها من أداء

نشاطها بشكل جيد.

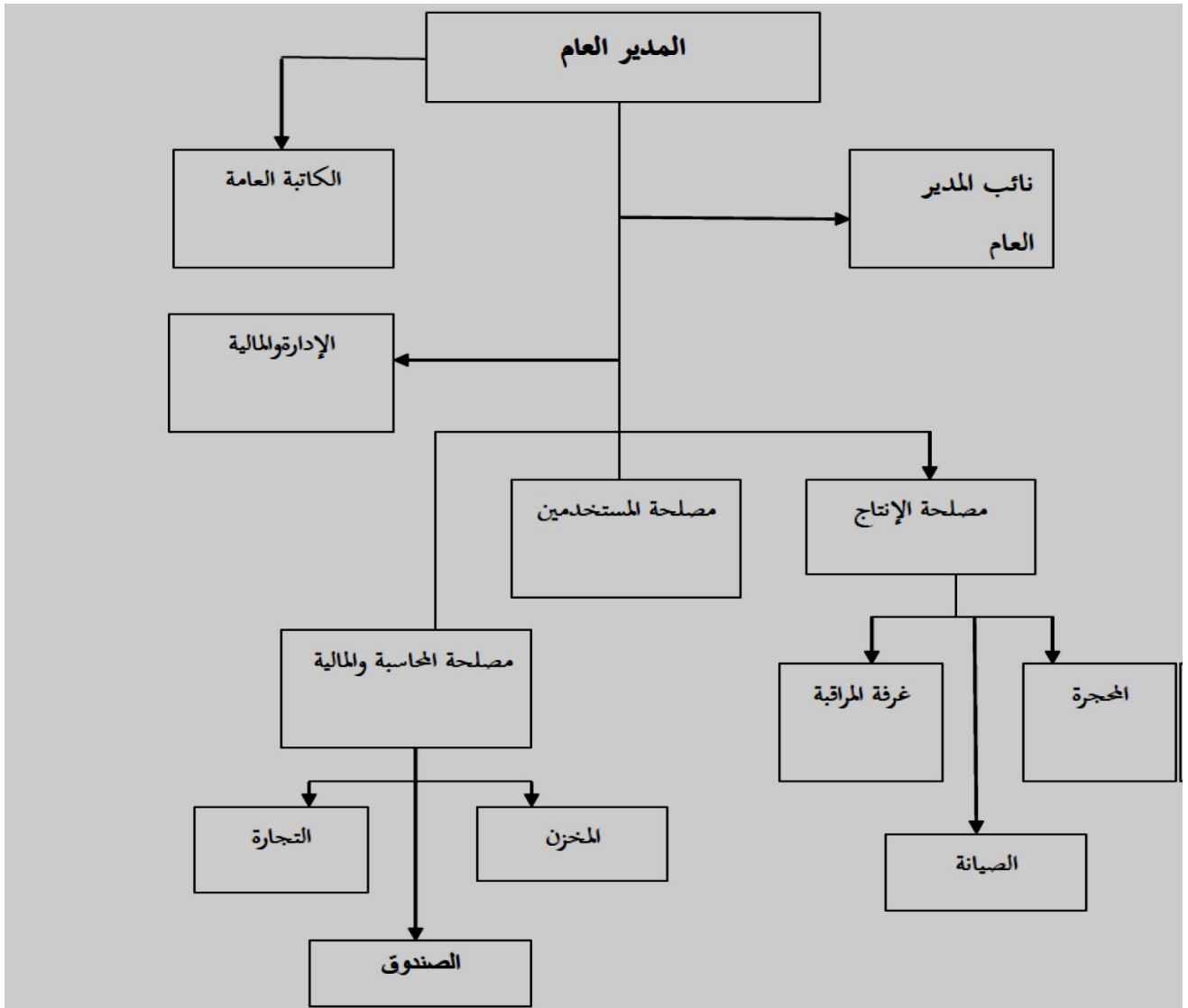
ثالثا: أهداف مؤسسة الجبس ومشتقاته- أولاد جلال:-

تسعى مؤسسة الجبس ومشتقاته الى تحقيق ميزة تنافسية امام الشركات التي تنشط معها في نفس القطاع وذلك من خلال تقوية مركزها التنافسي امام المنتجات المماثلة لها وذلك من خلال:

- ✓ وضع سياسة إنتاجية تعمل بدون توقف لتتطابق مع احتياجات السوق .
- ✓ تقوم بدعم الزبائن بالتعامل معها مع وجود تخفيضات تحفز الزبون على التعامل معها .
- ✓ تخفيض التكاليف من اجل تعظيم أرباحها .
- ✓ العمل على تطوير المنتج لتحقيق ميزة تنافسية .
- ✓ العمل على صنع نوع من الجبس ذو جودة عالية وميزة نجدها في هذه السنة المؤسسة فقط .

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجبس ومشتقاته (أولاد جلال):



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة الجبس ومشتقاته -أولاد جلال-

شرح لبعض المصالح في المؤسسة:

✓ **المدير العام**: مهمته الحماية والحفاظ على الأموال في المؤسسة، وأيضا يشرف على مراقبة رؤساء الأقسام في

قيامهم بالمهام المستندة إليهم، وبالتأكيد على الشروط العمل ومتابعة كل ما يتعلق بميدان المؤسسة ويقوم أيضا

بعقد الاجتماعات وتساعد في ذلك الكاتبة العامة التي بدورها تقوم بتسجيل الرسائل الصادرة والواردة من والي

المؤسسة.

✓ **نائب المدير العام:** مهمته القيام بكل المسؤوليات السابقة في حال غياب المدير العام، واطرافه إلى ذلك هو المسؤول عن الإدارة والمالية حيث يقوم بالتحقق في حسابات المؤسسة المعدة من قبل المحاسب والتأكد من صحة التسجيل المحاسبي، وذلك لتوفر جميع المبالغ ومصداقيتها.

✓ **مصلحة الإنتاج:** تعتبر أكبر مصلحة في المؤسسة وذلك للطابع الإنتاجي الذي تتميز به، كما أنها تضم أكبر قدر من العمال، وتنوع منتجات هذه المصلحة والتي تتمثل في ثلاثة أنواع:

جبس البناء، جبس للقولبة، جبس ناعم.

● **المحجرة:** هذا القسم هو الأهم في هذه المصلحة الإنتاج، حيث يضم كل وسائل الإنتاج اللازمة للقيام بالنشاط.

● **الصيانة:** وهي القيام بعملية إصلاح كامل التجهيزات الخاصة بالمؤسسة والتي غالباً ما تتمثل في عناصر القسم الأول.

● **غرفة المراقبة:** يشرف هذا القسم على أعمال القسمين السابقين إلا أنه يولي أهمية أكبر لعملية الإنتاج.

✓ **مصلحة المستخدمين:** تشرف هذه المصلحة على جميع أمور المستخدمين من أجور وعلاوات وخصومات... إلخ.

✓ **مصلحة المحاسبة والمالية:** هذه المصلحة مرتبطة بجميع المصالح، فهي تقوم بتسجيل العمليات المختلفة اليومية المتعلقة بنشاط العملاء الموردين المستخدمين إعداد الميزانيات الختامية ومراقبة تطور التكاليف من خلال مراقبة تطور السنوات المصالح المرتبطة بها هي كالتالي: الصندوق، المخزن، التجارة.

### الفرع الثاني: توزيع العمال في المؤسسة:

عدد العمال يقدر بالمؤسسة 75 عامل موزعين عبر وحداتها كما يلي:

جدول رقم 01: توزيع العمال حسب المهام والوحدات الإنتاجية والوظائف

1) توزيع العمال حسب المهام:

1	الأمانة
15	المحجرة والنقل
6	الصيانة
1	المخبر
1	النظافة والامن
6	تسيير المخزون
2	امين المخزون
1	المحاسبة
4	البيع
2	الحظيرة
1	امن داخلي
40	المجموع

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة الجبس ومشتقاته (أولاد جلال)

## 2) توزيع العمال حسب الوحدات الإنتاجية:

10	المنتج ا
9	المنتج ب
3	المنتج ج



المنتوج د	3
المجموع	25

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة الجبس ومشتقاته (أولاد جلال)

### 3) توزيع العمال حسب الوظائف:

المدير	1
رؤساء المصالح	9
المجموع	10

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة الجبس ومشتقاته (أولاد جلال)

### 4) منتجات لدى مؤسسة الجبس ومشتقاته:

المنتجات	محتوى الكيس	نوع الكيس
جبس للقولبة	40 كغ	بلاستيك
جبس للبناء	40 كغ	بلاستيك
جبس ناعم	30 كغ	ورق

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة الجبس ومشتقاته (أولاد جلال)

### المطلب الثالث: وصف العمليات الأساسية في مؤسسة الجبس ومشتقاته بأولاد جلال:

#### أولا: وصف لعملية الشراء:

تمثل عملية الشراء في اقتناء السلع التي تحتاجها المؤسسة سواء في عملية التصنيع أو غيرها في العمليات التي تكمل

نشاط المؤسسة.

تتم عملية الشراء بظهور الحاجة إلى السلع المؤسسة، فكل عامل يرى أن السلع لم تبقى لإتمام نشاطه يذهب إلى رئيس المصلحة ويحضر الطلب فيقوم رئيس المصلحة بتحويل الطلب إلى أمين المخزن ويجب ان تتم الموافقة من قبل ثلاثة أشخاص وهم: المدير - رئيس المصلحة - أمين المخزن (رئيس المخزن أو مسؤول المخازن) فإذا كانت السلع المطلوبة متواجدة بمخازن المؤسسة فإنه يقوم بتمويلهم بهذه السلعة المطلوبة وإذا كانت هذه السلعة غير موجودة لدى المؤسسة فإن أمين المخزن يقوم بإرسال طلبية شراء إلى الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة وبعدها يقوم كل مورد بإرسال الفواتير السلعية مع وصل الطلب أو وصل طلب مفصل يمضي فيه: مسؤول الإدارة والمالية - مدير المؤسسة.

من خلال الفواتير الشكلية يقوم المورد باختيار السلعة المراد شراؤها من ناحية الجودة، النوعية، السعر الأقل ثم يتم القيام بإرسال الطلبية باسم المورد والقيام بجميع العمليات اللازمة ثم تقوم المؤسسة بتسديد جميع المشتريات مع وصل يثبت إدخال المشتريات إلى المخازن.

بالنسبة للمادة الأولية فتأتي بها المؤسسة من حاسي سيدا حيث تقوم المؤسسة بتفجير الحجارة (carrière) وتدخلها إلى المخازن حيث يقوم أمين المخزن بتحرير وصل إدخال المادة الأولية.

### ثانيا: وصف لعملية التخزين:

بما أن المخزون هو الورشتان لعملية التصنيع فلا بد من وجود مكان مجهز لتخزين ومرتب ومنظم لتوزيع السلع والمواد المحفوظة على مصالح المؤسسة المتعددة، وهذا المكان هو المخزن فالمخازن يجب توفيرها داخل المؤسسة للحفاظ على سلعها ومواردها، وفي مؤسسة الجبس ومشتقاته يوجد 5 مخازن وتتمثل في:

### أنواع المخازن في المؤسسة:

- ✓ **مخزن المادة الأولية:** في هذا المخزن توجد المادة الأولية اللازمة والأساسية لصنع المنتج التام الصنع "المنتج النهائي" (الجبس) لذا توفر المؤسسة الحيز المكاني والقريب لتمكين العمال من التواصل إلى المادة الأولية بسهولة.
- ✓ **مخزن قطع الغيار:** تتواجد هنا قطع الغيار الخاصة بالآلات الانتاج حيث تسهر المؤسسة على تنظيم هذه القطع فكل صنف يتم الفصل فيه عن باقي الأصناف، وذلك قصد تسهيل الوصول إلى السلعة المرادة، كما تتوفر في هذا المخزن بطاقات لكل مادة تحمل رقم المنتج والكمية والنوعية واختصاص لاسم المنتج.

✓ **مخزن المواد الكيماوية:** يخصص هذا المخزن المواد الكيماوية المستعملة في عملية الانتاج من زيوت ومواد كيماوية ومفجرات ومازوت وكل ما يدخل في تركيب المواد الكيماوية أيضا في هذا المخزن نجد المواد منظمة ومرتبطة لسهولة الحصول عليها.

✓ **مخزن الأغلفة:** تحتفظ المؤسسة هنا بمواد التغليف المخصصة لتغليف المنتج النهائي الموجه للبيع لذا فإن المخزن يخص بأهمية بالغة وعليه فإنه يخضع لنظام مراقبة دائم لأي نقص في هذه السلعة قد تتوقف عملية التصنيع لأجله، وتوجد 3 أغلفة حسب المنتج النهائي.

✓ **مخزن المواد التامة الصنع:** يتخصص هذا المخزن في السلع الجاهزة الموجهة للبيع حيث يحظى هو الآخر بمكان مميز الذي نجده عند دخولنا إلى المؤسسة وذلك لتسهيل عملية تسليم السلع الجاهزة وايداعها للزبائن المتعاقدة معهم، حيث أن المخزن ذو مساحة كبيرة مقسم إلى 3 أقسام كل قسم مخصص لنوع معين من الجبس.

#### التخفيضات على المبيعات:

تحمل المؤسسات تخفيضات مالية عندما يشتري أكثر من 133 طن تمنح له % 2 وذلك قصد زيادة مبيعاتها وذلك عبر تنمية رغبة الزبائن لشراء كميات كبيرة لاستغلال هذا التخفيض، لكن هذا التخفيض يكون في جبس القولية وجبس البناء فقد لکن في الجبس الأملس لا يوجد تخفيض .

#### طريقة التسديد:

هناك طريقتين للتسديد وهما:

**الطريقة الأولى:** طريقة الفاتورة المباشرة: حيث يكون التسديد هنا كما ذكرنا سابقا أي عن طريق البنك

**الطريقة الثانية:** طريقة الفاتورة المسبقة: وتسمى أيضا بالدفع المسبق بالكمية حيث يشتري الزبون كمية معتبرة من الجبس ويقوم المسؤول بالفوترة بإعداد الفاتورة للجبس المباع لكن عند حمل البضاعة لا يحملها دفعة واحدة وإنما بأقساط فكل مرة يحمل الزبون البضاعة يقوم المسؤول بالفوترة بإعداد الفاتورة بالقسط الذي حمله.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تسعى الدراسة الميدانية الى محاولة قياس تأثير الاغتراب الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين وسنتطرق من خلال هذا المبحث النهج المتبع في الدراس ثم كيفية اختيار مجتمع وعينة الدراسة مرورا بأداة الدراسة وفي النهاية سوف نتطرق إلى ثبات وصدق أداة الدراسة

## المطلب الأول: منهج الدراسة

نظر لطبيعة هذا البحث والذي يقتضي تحديد والكشف عن طبيعة الإشكالية المتمثلة في معرفة تأثير الاغتراب الوظيفي على الولاء التنظيمي فإنه من الضروري الاعتماد على الطريقة الأنسب لذلك.

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر " أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة، أو موضوع محدد، من خلال فترة او فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية" ( عناية، 2008)

ويعرف أيضا بأنه " وصف ظاهرة، أو موضوع اجتماعي معين وتجميع وتحليل بيانات عنه لمعرفة العوامل المؤثرة فيه" (الخطيب، 2006)

كما يعرف أنه عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية ودقيقة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على إشكال رقمية يمكن تفسيرها.

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

## أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة. (مصطفى عليان و محمد غنيم، 2009)

يتمثل مجتمع الدراسة من من الافراد العاملين بمؤسسة الجبس ومشتقاته باولاد جلال حيث ان مجتمع الدراسة يتكون من 75 عاملا سنة 2018.

#### ثانيا: عينة الدراسة

**تعرف العينة بأنها:** جزء من مجتمع أو عدة عناصر من المجتمع، وتعود أسباب استخدام العينة بدلا من تجميع البيانات عن المجتمع كله هو كبر حجم مفردات المجتمع وهو ما يؤدي إلى صعوبة أو استحالة دراسة كل مفردة من مفردات المجتمع ويعتبر عامل الوقت والتكلفة من القيود على دراسة المجتمع كله" (مصطفى الدهراوي، 2008)

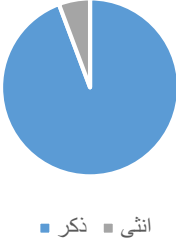
كما ان العينة عبارة عن أداة تسمح ببناء نماذج مصغرة من المجتمع الأصلي بغية الوصول الى نتائج قابلة للتعميم عن المجتمع المستخرجة منه.

تم اختيار العينة بطريقة ملائمة من الموظفين العاملين بالمؤسسة حيث تم استخدام العينة العشوائية، والتي بلغ عددها 45 عامل بحيث تم توزيع الاستبيانات عبر زيارات ميدانية تم استرجاع 42 استبانة وبعد الفحص والتحليل تبين ان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو 38 استبانة.

#### الجدول (05): توزيع العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	94.7%
	انثى	2	5.3%
المجموع		38	100%

توزيع العينة حسب الجنس



■ ذكر ■ انثى

من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول رقم(05) ان نسبة الذكور تمثل النسبة الأعلى ب 94.3% من عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الاناث 5.7% وهذا ما يعكس ان اغلب المناصب في مؤسسة الجبس ومشتقاته تعود للذكور وهذا يرجع الى أسباب من بينها طبيعة العمل التي تحتاج الى الجهد الكبير وأيضا الى بعد موقع المؤسسة وكذا طبيعة ساعات العمل التي قد لا تتناسب مع متطلبات الاناث.

الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	اقل من 30 سنة	5	13.2%
	من 30 سنة الى 39 سنة	8	21.1%
	من 39 سنة الى 49 سنة	11	28.9%
	من 50 سنة فأكثر	14	36.8%
	المجموع	38	100%

**توزيع العينة حسب العمر**

- من 30 فأكثر: 37%
- من 30 الى 39: 21%
- من 39 الى 49: 29%
- اقل من 30: 13%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم 06 ان اعلى نسبة كانت من نصيب فئة 50 سنة فأكثر حيث قدرت ب 36.8% وذلك راجع الى اعتماد المؤسسة على خبرة الموظفين القدامى في حين بلغت نسبة فئة من (39 الى 49) ما يعادل 28.9% مما يدل على ان المناصب التي يشغلونها تتطلب التركيز والمهارة الكافية بالإضافة على الاتقان في الأداء اما نسبة 21.1% فكانت للفئة العمرية من (30 الى 39 سنة) فهذه المناصب تحتاج الى الطاقة الشبابية والتحديد اما اقل نسبة فكانت لفئة اقل من 30 سنة .

## جدول (07) توزيع العينة حسب المتغيرات الوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي فاقل	31	81.6%
	ليسانس	3	7.9%
	ماستر	4	10.5%
	المجموع	38	100%
المسمى الوظيفي	رئيس مصلحة	12	31.6%
	موظف	26	68.4%
	المجموع	38	100%
الاقدمية	5 سنوات فاقل	4	10.5%
	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	14	36.8%
	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	5	13.2%
	من 15 سنة فأكثر	15	39.5%
	المجموع	38	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المؤهل العلمي: من خلال الجدول رقم (07) يتضح ان النسبة الأكبر والتي قدرت ب 81.6% كانت للموظفين بمستوى ثانوي وهذا راجع الى طبيعة المناصب التي يشغلونها والتي تحتاج مجهود بدني أكبر من المجهود الفكري بالإضافة لكونها لا تحتاج الى شهادات خاصة تليها نسبة 18.4% تمثل الموظفين الحاملين لشهادات جامعية موزعة كالتالي 10.5% مستوى

.....  
 ماستر و7.9% مستوى ليسانس بحيث هذه الفئة تشغل مناصب مهمة تتطلب التركيز والمجهود الفكري كالمحاسبة مثلاً والإدارة.

**المسمى الوظيفي:** نلاحظ من الجدول أعلاه ان نسبة الموظفين كانت أكبر حيث بلغت 68.4% في حين بلغت نسبة رؤساء المصالح النسبة الأقل ب 31.6%.

**الاقدمية:** عند النظر الى الاقدمية في الوظيفة لدى المبحوثين نجد ان النسبة الأكبر تعود الى من خبرتهم تعادل او تجاوزت 15 سنة هذا ما يدل على ان طبيعة عملهم لا تتطلب التجديد اما بالنسبة لمن خبرتهم من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات فقد احتلت المرتبة الثانية بنسبة 36.8% في حين جاءت نسبة 13.2% لمن هم من فئة أكبر من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات اما المرتبة الأخيرة فكانت لمن خبرتهم لا تتعدى الخمس سنوات بنسبة 10.5%.

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية

#### أولاً: أدوات الدراسة

#### الاستبيان

هو وسيلة يحاول الباحث للوصول إلى نتائج بحث وليس غاية بذاته فكلما كان اختيار هذه الوسيلة ملائماً لطبيعة البحث ومشكلته وأهدافه كانت نتائج البحث متممة بالموضوعية والدقة إذا أحسن استخدامه بشكل علمي ومنطقي.

ويعرف بأنه وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الافراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب. (عساف، 2011).

تم اعداد الاستبانة وفق خطوات وهي :

أولاً اعداد استبانة أولية من اجل الحصول على المعلومات ثم عرضها على المشرف لرؤية مدى ملاءمتها لجمع البيانات وقد تم تعديلها بما يراه المشرف مناسباً . تم توزيع الاستمارة على جميع افراد العينة المعنيين لتعبئتها .

تم تقسيم الاستبانة قسمين رئيسيين:



الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (جنس، عمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الاقدمية).

الجزء الثاني: وينقسم الى محورين

المحور الأول يتعلق بأبعاد الاغتراب الوظيفي:

العجز (5 اسئلة )،

العزلة (5 اسئلة) ،

اللامعنى ( 5 اسئلة)

اللامعيارية (5 اسئلة )،

الاعتراب عن الذات (4 اسئلة) .

المحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع الولاء التنظيمي ب 15 سؤال.

وقد تم استخدام سلم " ليكرت الخماسي "لقياس استجابات البحوثين ل فقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في

الجدول الموالي:

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

المصدر: من اعداد الطالبة

تم إعطاء لكل خيار من الخيارات اوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس:

الدرجة الأهمية	الفئة
منخفض	من 1 الى 2.33
متوسط	من 2.34 الى 3.67
مرتفع	من 3.68 الى 5

المصدر: من اعداد الطالبة

(درجة الأهمية : الدرجة القصوى-الدرجة الدنيا/3=5-3/1=1.33)

#### صدق وثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الثبات "الفاكرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.06) فأكثر. حيث يشير مفهوم الثبات الى اتساق أداة القياس او إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، كما تم حساب معامل صدق المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "الفاكرونباخ" ، حيث جاءت هذه القيم جيدة للمتغيرين. نلاحظ من خلال الجداول الآتية ان جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وابعادها كبيرة ومناسبة لأهداف البحث، وبهذا نستطيع القول ان جميع عبارات أداة البحث صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الجدول (08) تحليل الثبات والصدق الظاهري لمتغيري الاغتراب الوظيفي والولاء التنظيمي

ابعاد الاستبانة	عدد عبارات القياس	معامل الثبات	معامل الصدق
العجز	05	0.723	0.850
اللامعيارية	05	0.778	0.882
العزلة	05	0.653	0.808
اللامعنى	05	0.823	0.907

0.904	0.818	04	الاغتراب عن الذات
0.945	0.894	24	الاغتراب الوظيفي
0.903	0.816	15	الولاء التنظيمي

### المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نجد من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات لفقرات المتغير ككل "الاغتراب الوظيفي" بأبعاده الخمسة العجز، اللامعيارية، العزلة، اللامعنى، الاغتراب عن الذات كانت نسبته 89.4% وهي نسبة عالية كما ان معامل الثبات لفقرات الولاء التنظيمي كانت نسبته 81.6% وهي الأخرى عالية في حين أن معامل صدق المحك عالٍ وبالتالي عبارات الاستبانة صادقة فيما وضعت لقياسه ما يشير الى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

وبناء على ما تم التوصل اليه نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استمارة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها لتحليل النتائج والاجابة على كافة تساؤلات البحث واختبار فرضيات الدراسة.

### ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج:

بعد جمع الاستمارات وتدقيق البيانات وتميزها وادخالها للحاسوب تأتي عملية التحليل حيث اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة منها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعدلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية.

سنستخدم في دراستنا هذه:

- جداول التوزيعات التكرارية مع النسب المئوية لكل فئة لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
- المتوسط الحسابي لكل محور وعلى أساسه تم تحديد اتجاهات ودرجة أهمية المبحوثين اتجاه العبارات والمحاور حسب سلم ليكرت.

- الانحراف المعياري: من أفضل مقاييس التشتت المطلق وادقها، يتأثر بالقيم المتطرفة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي.
- معامل الثبات الفا كرو نباخ Cronbach's alpha والذي يستخدم لقياس ثبات عبارات الاستبانة .
- الجذر التربيعي لألفا كرو نباخ لقياس صدق العبارات
- معامل بيرسون لمعرفة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادها
- تحليل الانحدار البسيط simple regression analysis لقياس تأثير متغير مستقل على متغير تابع
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد متغير مستقل على متغير تابع.

### المبحث الثالث: عرض وتفسير النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق الى الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة ثم اختبار الفرضيات وأخيرا تفسير نتائج الدراسة.

### المطلب الأول: دراسة متغيرات الدراسة

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

### ❖ متغير الاغتراب الوظيفي

يوضح الجدول التالي تصورات الباحثين في مؤسسة الجبس بأولاد جلال

جدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاهات الآراء لإجابات المبحوثين عن

عبارات محور الاغتراب الوظيفي

الرقم	ابعاد الاغتراب الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاراء
01	العجز	3,0211	,63721	متوسطة
02	اللامعيارية	3,1737	,65952	متوسطة
03	العزلة	3,2842	,57447	متوسطة
04	اللامعنى	2,9000	,68773	متوسطة
05	الاغتراب عن الذات	3,2303	,75198	متوسطة
	الاغتراب الوظيفي	2,9000	,49051	متوسطة

(تم حساب درجة الاستجابة وفقا للمعادلة التالية (درجة مقياس ليكرت 5-3/1 درجة المستويات)

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان المتوسط الحسابي لإجابات افراد العينة اتجاه الاغتراب الوظيفي قدر ب(2.90) وانحراف معياري وصل الى (0.49) وعليه وبالاعتماد على مقياس الدراسة فان اتجاهات اراء المبحوثين تدل الى "متوسط" وهذا ما يفيد الى بان تصورات افراد العينة في مؤسسة الجبس ومشتقاته بأولاد جلال ذات نسب عادية اتجاه متغير الاغتراب الوظيفي كما نجد ان سلوكيات موظفي المؤسسة اتجاه الاغتراب الوظيفي حيادية وكان ترتيب الابعاد كالآتي:

✓ العجز: من خلال الجدول أعلاه نجد ان المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد كان (3.02) وانحراف معياري

(0.63) وبالاعتماد على مقياس الدراسة فان اتجاهات اراء هذا البعد تدل انه متوسط مما يعني ان المبحوثين كان

احساسهم بالعجز بدرجة متوسطة، وهذا يعود الى التوتر من عدم اللحاق لإتمام الاعمال التي تم تكليفهم بها وعليه فان هذا الضغط قد يؤدي بهم الى التهرب من إتمام أعمالهم او عدم القدرة على إنجازها.

✓ **العزلة:** نلاحظ من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغت (3.28) وانحراف معياري (0.57) وبالاعتماد على مقياس الدراسة فان اتجاهات اراء هذا البعد تدل انه متوسط مما يعني ان المبحوثين كان شعورهم بالعزلة لا هو مرتفع ولا منخفض وهذا راجع الى كون بعض الاعمال تتطلب العمل الفردي ولا يكون هناك فرصة او وقت كبير للتجمع وانشاء صداقات بينما هناك اعمال تتطلب مجموعات ولها القدرة الأكبر على الابتعاد عن مفهوم العزلة لكن في كلا الحالتين الأولوية لإتمام الواجبات وغالبا يكون ضغط العمل كبير.

✓ **اللامعيارية:** نلاحظ من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد قدر ب (3.17) وانحراف معياري (0.65) وبالاعتماد على مقياس الدراسة فان اتجاهات اراء هذا البعد تدل انه متوسط مما يعني ان المعايير التي تتبعها المؤسسة لا تسبب عائق كبير امام العاملين بالمؤسسة كونها تتلاءم بشكل متوسط مع أهدافهم وتطلعاتهم

✓ **اللامعنى:** نلاحظ من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد كان (2.90) وانحراف معياري (0.68) وبالاعتماد على مقياس الدراسة فان اتجاهات اراء هذا البعد تدل انه متوسط مما يعني ان اغلب العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لديهم عدم الإحساس الكبير بالضيق وعدم الانتماء وهذا يعود الى طبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب التأقلم مع كل ما يخص شؤون المؤسسة.

✓ **الاغتراب عن الذات:** نلاحظ من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد كان (3.23) وانحراف معياري (0.75) وبالاعتماد على مقياس الدراسة فان اتجاهات اراء هذا البعد تدل انه متوسط وهذا ما يدل على ان شعور الاغتراب عن الذات كان بشكل معتدل وهذا عائد الى توفر احتياجات الافراد وأيضا دور إدارة الموارد البشرية في تلبية متطلباتهم من دورات تدريبية.

❖ متغير الولاء التنظيمي

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاهات الآراء لإجابات المبحوثين عن

عبارات الولاء التنظيمي

الرقم	المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الآراء
01	الولاء التنظيمي	3,0474	,49012	متوسطة

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد ان المتوسط الحسابي لإجابات الافراد اتجاه الولاء التنظيمي قدر ب (3.04) وانحراف معياري بلغ (0.49) وبالاعتماد على مقياس الدراسة فان اتجاهات آراء المبحوثين تشير الى انه متوسط ما يدل على ان مستوى الولاء بشكل عام كان يتناسب مع ظروف المؤسسة.

**المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج**

**أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي**

ان اختبار التوزيع الطبيعي يستخدم من اجل التأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي. فاذا كان توزيع العينة طبيعياً فان ذلك يدل على ان العينة ممثلة لمجتمع الدراسة ككل.

**الجدول (11): اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة**

متغيرات الدراسة	قيمة Z	قيمة Sig درجة الثقة
الاغتراب الوظيفي	,738	,648
الولاء التنظيمي	,770	,593

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ ان درجة الدلالة ل Z. أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وعلى

هذا الأساس نلجأ الى التحليل المعلمي.

ثانيا: العلاقة بين المتغيرات

حاولنا معرفة طبيعة الارتباط بين المتغيرات وذلك من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح

نتائج العلاقة.

الجدول(12): مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

الاعتراب	الاعتراب	اللامعنى	العزلة	اللامعيارية	العجز		
الوظيفي	عن الذات						
-,883**	-,700**	-,931**	-,079	-,737**	-,765**	معامل	الولاء التنظيمي
						الارتباط	
,000	,000	,000	,639	,000	,000	مستوى الدلالة	
38	38	38	38	38	38	N	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

\*\*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة 0.01

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة 0.05

من الجدول أعلاه يتضح ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير الدراسة وأيضاً كل من ابعادها:



✓ قدر معامل الارتباط بين الاغتراب الوظيفي والولاء التنظيمي ( $-0.883^{**}$ ) عند مستوى الدلالة (0.01) وهذه دلالة على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

✓ قدر معامل الارتباط بين العجز والولاء التنظيمي ( $-0.765^{**}$ ) عند مستوى الدلالة (0.01) وهذه دلالة على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

✓ قدر معامل الارتباط بين اللامعيارية والولاء التنظيمي ( $-0.737^{**}$ ) عند مستوى الدلالة (0.01) وهذه دلالة على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

✓ قدر معامل الارتباط بين العزلة والولاء التنظيمي ( $-0.079$ ) عند مستوى الدلالة (0.693) وهذه دلالة على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

✓ قدر معامل الارتباط بين اللامعنى والولاء التنظيمي ( $-0.931^{**}$ ) عند مستوى الدلالة (0.01) وهذه دلالة على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

✓ قدر معامل الارتباط بين الاغتراب عن الذات والولاء التنظيمي ( $-0.700^{**}$ ) عند مستوى الدلالة (0.01) وهذه دلالة على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

وعليه بما ان هناك علاقة بين متغيرات الدراسة فذا يسمح بتحديد مستوى الأثر بين المتغيرين

### ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

1. تحليل الفرضية الرئيسية يوجد (أثر ذو دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والولاء التنظيمي عند مستوى

الدلالة  $\alpha=0.05$ )

2. سنقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط من اجل تحليل هذه الفرضية

جدول رقم (13): تحليل الانحدار البسيط لأثر الاغتراب الوظيفي على الولاء التنظيمي

Sig*	T	B	Sig*	F	R <sup>2</sup>	R	أثر الاغتراب الوظيفي على الولاء التنظيمي
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط		
0.000	23.560	1.951	0.000	127.99	0.780	0.883	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة الجبس ومشتقاته بأولاد جلال عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكد قيمته (T) المحسوبة التي بلغت 23.56 بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من (0.05)، حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0.883) في حين بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup> = 0.780) أي ما يعادل نسبة 78% من التغيير في مستوى ولاء العاملين يعود الى الاغتراب الوظيفي اما 22% المتبقية فتعود الى عوامل أخرى، كما انه كلما وجدت المؤسسة حلول لظاهرة الاغتراب بوحدة واحدة سيؤدي الى زيادة ولاء العاملين بما يقدر ب (B = 1.95).

بالتالي تتحقق الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ".

### 3. تحليل الفرضيات الفرعية

سنستخدم الانحدار المتعدد لتحليل الفرضيات الفرعية

الجدول رقم (14): اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر الاغتراب الوظيفي على الولاء التنظيمي

المتغير التابع	الارتباط	معامل	F	درجة الحرية	مستوى	معامل الانحدار	T	مستوى
	R	التحديد	المحسوبة	DIF	الدلالة	B	المحسوبة	الدلالة
		R <sup>2</sup>					Sig	
الولاء التنظيمي	0.940	0.883	48.202	الانحدار	5	العجز	0.61	0.54
						اللامعيارية	0.54-	0.59
				البواقي	32	العزلة	0.13	0.89
						اللامعنى	2.03-	0.05
				المجموع	37	الاغتراب عن الذات	5.52-	0000
					0.00			

عند  $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية، حيث أوضحت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاغتراب الوظيفي (العجز، العزلة، اللامعيارية، اللامعنى، الاغتراب عن الذات ) على الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة الجبس ومشتقاته بأولاد جلال.

بلغ معامل الارتباط ( $R=0.94$ ) عند مستوى  $\alpha=0.05$  ، في حين بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.883$ ) ، أي ان الاغتراب الوظيفي يفسر ما نسبته 88.3% من التغيير في مستوى الولاء التنظيمي تعود الى الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة اما النسبة المتبقية 11.7% فتعود الى عوامل أخرى تؤثر على مستوى الولاء لدى العاملين بالمؤسسة.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 14، فإن كل من بعد العجز، اللامعيارية، العزلة ليس لهم أثر دال احصائيا على الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة الجبس ومشتقاته بأولاد جلال حيث فاقت مستويات دلالتهم 0.05 وبلغت على التوالي، 0.54، 0.57، 0.89 وعليه فإن الفرضية الأولى والثانية والثالثة مرفوضة، بينما يوجد اثر دال احصائيا لبعده اللامعنى والاعتراب عن الذات على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ مستوى الدلالة 0.05، 0.00 وهي تساوي واقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه يوجد علاقة تأثير معنوية سالبة بين بعد اللامعنى والولاء التنظيمي حيث يفسر اللامعنى (-0.806%) وبعد الاعتراب عن الذات والولاء التنظيمي للعاملين .

(-0.2%) من ولاء العاملين وبذلك الفرضيتين مقبولتين.

وبالتالي من خلال ما سبق من التحليل للنتائج نقبل الفرضية التي تقول بانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاعتراب الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة الجبس ومشتقاته بأولاد جلال.

✓ أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العجز على الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة الجبس ومشتقاته، حيث قدرت قيم ( T=0.61 ) و ( B=0.7 ) عند مستوى الدلالة 0.54 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة  $\alpha=0.05$ .

✓ أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده اللامعيارية على الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة الجبس ومشتقاته، حيث قدرت قيم ( T=-0.54 ) و ( B=-0.064 ) عند مستوى الدلالة 0.59 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة  $\alpha=0.05$ .

✓ أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العزلة على الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة الجبس ومشتقاته، حيث قدرت قيم ( T=0.13 ) و ( B=0.1 ) عند مستوى الدلالة 0.89 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة  $\alpha=0.05$ .

✓ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده اللامعنى على الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة الجبس ومشتقاته، حيث قدرت قيم ( T=-2.03 ) و ( B=-0.806 ) عند مستوى الدلالة 0.05 وهي مساوية لمستوى الدلالة المعتمدة  $\alpha=0.05$ . حيث ان المؤسسة كلما حاربت الشعور اللامعنى بوحدة واحد يقل الشعور بعدم الولاء ب

$$.B=-0.806$$

✓ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاغتراب عن الذات على الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة الجبس

ومشتقاته، حيث قدرت قيم (  $T=-5.52$  ) و (  $B=-0.2$  ) عند مستوى الدلالة 0.05 وهي اقل من مستوى الدلالة

المعتمدة  $\alpha=0.05$ .

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعريف بمؤسسة الجبس ومشتقاته حيث تطرقنا الى نشأة المؤسسة وقمنا بعرض الهيكل التنظيمي الخاص بها ،اما بالنسبة لجمع البيانات فقد اعتمدنا على الاستمارة التي تكونت من محورين محور الاغتراب الوظيفي و اخر للولاء التنظيمي حيث تم توزيعها على عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وقد كان الهدف الأساسي اسقاط إشكالية دراستنا على ارض الواقع ،حيث قمنا بتحليل المعلومات التي تحصلنا عليها عن طريق استخدام بعض الأساليب الإحصائية وتم عرض النتائج التي توصلت اليها الدراسة وقد تعرفنا على نوع العلاقة التي تربط الاغتراب الوظيفي بالولاء التنظيمي .

# خاتمة عامة

**الخاتمة:**

من خلال هذه الدراسة، تم تسليط الضوء على ظاهرة اجتماعية نفسية ذات أهمية بالغة وهي الاغتراب الوظيفي لما لها من تأثير كبير على سلوكيات العاملين في المنظمة وبالتالي التأثير على مستوى ولائهم وإخلاصهم لأعمالهم فهو ظاهرة صاحبت تطور المجتمعات لتتغلغل حياة الانسان سواء داخل المجتمع او مع ذاته، وقد تم التعرف على الاغتراب الوظيفي بدقة وذلك بالتطرق الى تعريفه، أهميته، مراحلها، أسبابه. ولإسقاط الجانب النظري على التطبيقي تم اختيار مؤسسة الجبس ومشتقاته بأولاد جلال، حيث اثارت الدراسة جملة من التساؤلات والفرضيات، وتوصلت الى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والاجابة على تساؤلاتها وفرضياتها، كما حاولت تقديم بعض التوصيات.

لقد مكنتنا هذه الدراسة بالخروج بمجموعة من النتائج وهي:

نتائج الجانب النظري:

- ✓ الاغتراب الوظيفي عبارة عن شعور الفرد بالمشقة وعدم الارتياح والذي ينعكس في ابتعاد او نفوره الذاتي عن المشاركة الاجتماعية كما انه إحساس بعدم الانتماء وعدم المساهمة.
- ✓ ان للاغتراب الوظيفي مجموعة من المصادر والأسباب وتنتج عنها جملة من المظاهر
- ✓ ان من أخطر الظواهر التي قد تؤثر على سلوكيات الافراد ومستوى ولائهم في المنظمة هو الاغتراب الوظيفي
- ✓ وعي المنظمة بأهمية التصدي لظاهرة الاغتراب الوظيفي يؤدي الى بزوغ الامل والاستقرار الوظيفي.
- ✓ الولاء التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها
- ✓ للولاء التنظيمي انعكاسات تمس الفرد والمنظمة
- ✓ اشراك العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيع الابتكار والتميز يساهم في تنمية الولاء
- ✓ للاغتراب الوظيفي تأثير على الولاء التنظيمي من خلال تغيير سلوكياتهم

نتائج الجانب التطبيقي:



قامت الدراسة الحالية بالإجابة على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالاغتراب الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الجبس ومشتقاته بأولاد جلال حيث اشتملت الدراسة على عينة من 38 موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المؤسسة محل الدراسة. تم التوصل الى النتائج التالية:

ان الدراسة الحالية حاولت الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالاغتراب الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الجبس ومشتقاته بأولاد جلال حيث وصلت عينة الدراسة الى 38 موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

بعد تطبيق أداة الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

- موظفي مؤسسة الجبس ومشتقاته يعانون من الاغتراب الوظيفي بدرجة متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.90 لمحور الاغتراب الوظيفي ككل.
- مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان متوسط وقد بلغ 3.04
- مظاهر الشعور بالاغتراب الوظيفي كانت متباينة بالنسبة للعاملين بالمؤسسة.
- وجود علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

#### توصيات الدراسة:

على إثر النتائج التي تم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات التي تساهم في التقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي في مؤسسة الجبس ومشتقاته من اجل رفع مستوى الولاء التنظيمي بها.

- ❖ ضرورة اشراك العاملين في صنع القرارات وخاصة المتعلقة بشؤون العاملين وذلك للتقليل من الاغتراب الوظيفي
- ❖ الاهتمام بجانب المكافآت والحوافز سواء المادية او المعنوية للعاملين الذين يقدمون أداء متميز في وظائفهم
- ❖ توفير كل الإمكانيات المادي والمعنوية للعاملين من اجل القيام بأعمالهم
- ❖ عدم التمييز بين العاملين بكافة الاشكال والتعامل بعدالة مع كل الافراد داخل المؤسسة وذلك لزيادة الثقة بين العاملين والإدارة.

❖ توجيه وتدريب الموارد البشرية وتخطيط المسار المهني للعاملين مما يساعد الافراد العاملين على زيادة الشعور بالولاء.

❖ تشجيع الابداع والابتكار وزيادة حرية الافراد العاملين بالتعبير عن آرائهم

❖ الاهتمام بالقدرة على تعزيز التواصل بين مختلف المستويات الوظيفية، وذلك من خلال تطوير مهارة الاتصال بين العاملين.

#### آفاق الدراسة:

ان هذه الدراسة وبالرغم من توصلها الى عدة نتائج لكنها قد تكون تجاوزت بعض النقاط بسبب توسع الموضوع وارتباطه مع مفاهيم أخرى ويمكن من خلال عدة بحوث مستقبلية التخلص من هذه النقائص، نذكر منها على سبيل المثال:

✓ الاغتراب الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي

✓ الصراع التنظيمي ودوره في تعزيز الاغتراب الوظيفي

✓ تطوير وتدريب الموارد البشرية للتخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي

✓ التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي

✓ العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

# قائمة المراجع

## المراجع العربية

### القران الكريم

#### الكتب:

- ✓ احمد عارف عساف، (2011): منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والادارية (الإصدار ط1)، عمان: دار الصفاء.
- ✓ زيد منير عبوي، (2006): التنظيم الإداري واسباباته، دار أسامة للنشر.
- ✓ عناية غازي، (2008): منهجية إعداد البحث العلمي. عمان: دار المناهج
- ✓ جمال الخطيب. (2006): إعداد الرسائل الجامعية وكتابتها دليل علمي الدراسات العليا (الإصدار ط1). عمان: دار الفكر.
- ✓ مصطفى الدهراوي، (2008) :منهجية البحث العلمي في الادارة والمحاسبة .الاسكندرية :دار الفتح للتجليد الفني.
- ✓ منال البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين (الإصدار ط 1). القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب.

#### المجلات والاطروحات:

- ✓ أبراهيم حسن المحمداوي: العلاقة بين الاغتراب والتوافق النفسي للحالية العراقية بالسويد اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. 40. كلية الآداب والتربية.
- ✓ احمد امين مالكي، (2016). العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير (BCR)مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. سطيف، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر.
- ✓ اسيل زهير رشيد التك، وسندية مروان سلطان الحياي. (2003). دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، 3(2).
- ✓ الحواس خالددي. (2018). المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية دراسة ميدانية بولاية مسيلة اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. مسيلة، علم النفس.

- ✓ الخطيب، ج. (2006). اعداد الرسائل الجامعية وكتابتها دليل علمي الدراسات العليا. ط 1 عمان: دار الفكر.
- ✓ بركات حلیم. (1993). المجتمع العربي المعاصر. بيروت، لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية للنشر.
- ✓ بشرى علي. (2008). مظاهر الاغتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية. (1)،
- ✓ بدر محمد الجريسي. (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم رسالة ماجستير في العلوم الادارية. الرياض، السعودية.
- ✓ جمال كعبار. (2010)، ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسنطينة.
- ✓ جمعة خلف. (2011). ابعاد الاغتراب المؤسسي عند جماعات العمل دراسة ميدانية في مصنعي البان الموصل، والاثاث الجاهز. مجلة دراسات موصلية (33)
- ✓ خالد، محمد شعيرة. (بدون تاريخ). الاغتراب في النسق التنظيمي لدى الشباب الجامعيين في ضوء بعض المتغيرات دراسة ميدانية على عينة من طلبة كلية التربية مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15.
- ✓ ختام، ع. (2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين.
- ✓ حديجة عبادو. (2015). الولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة). مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (18).
- ✓ رنا صبر. (2013). أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (37).
- ✓ زوليخة جديدي. (2012). الاغتراب. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (8)، صفحة 382.
- ✓ سميرة حسن أبكر. (1989). ظاهرة الاغتراب لدى طالبات كليات البنات بالمملكة العربية السعودية رسالة دكتوراه غير منشورة. جدة، كلية التربية للبنات.
- ✓ سناء حامد زهران. (2002). فعالية برنامج ارشاد صحة نفسية عقلائي انفعالي لتصحيح مشاعر ومعتقدات الاغتراب لطلاب الجامعة رسالة دكتوراه غير منشورة. 17. دمياط.

- ✓ سوزان صالح دروزة، وديما شكري القواسمي. (2014). أثر مناخ العمل الاخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي "دراسة تطبيقية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية". المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 10(2).
- ✓ سامي ابراهيم حماد حنوننة. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير. غزة، فلسطين.
- ✓ عبد الرؤوف حسن الشفلو. (2014). العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وجودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على مصرف شمال افريقيا، فرع قصر الاخيار. مجلة الجامعة الاسمية(29).
- ✓ عبد الله عويدات. (1995). مظاهر الاغتراب عند معلمي المرحلة الثانوية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الانسانية، 22(6).
- ✓ عودة محمود عبد الله سعيد. (2017). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الوقاف والشؤون الدينية قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير للإدارة والقيادة. 22. غزة، فلسطين.
- ✓ فيصل الشهراني. (2013). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض، السعودية.
- ✓ كريم ناصر علي. (2017). الولاء التنظيمي لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية. مجلة كلية التربية الاساسية، 23(97).
- ✓ لبنى ذياب. (2018). مستوى تقدير الذات وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى الاساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بجامعة سطيف 2 اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه.
- ✓ مازن أكرم عبد الله حلس. (2016). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال. غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الدارية، فلسطين.
- ✓ محمد تركي عبد العباس، وحيدر خضير جوان. (2016). نماذج تحليل السلوك وتأثيرها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية في معمل اسمنت كربلاء المقدسة. مجلة جامعة كربلاء العلمية، 14(2).

- ✓ محمد قاسم القريوتي، ويوسف محمد المطيري. (2011). العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات ذات الطبيعة الخدمية في دولة الكويت. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 25(1)، 59.
- ✓ مصطفى عليان، & محمد غنيم، ع. (2009). اساليب البحث العلمي الاسس النظرية والتطبيق العلمي، ط4، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ✓ منصور بن زاهي، (2007)، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، قسنطينة، علم النفس.
- ✓ منير ابراهيم احمد طالب، (2011)، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- ✓ موسى لطفي خالد عابدين. (2018). الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالمناح التنظيمي اطروحة ماجيستر. قسنطينة، ادارة تربوية.
- ✓ مياسة ابو سلطان. (بلا تاريخ). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة رسالة ماجيستر غير منشورة. غزة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- ✓ ناهدة اسماعيل عبد الله الحمداني، وسجى نذير حميد الصراف، (2012)، دراسة بعض المتغيرات الشخصية والشعور بالاغتراب الوظيفي لعينة من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة نينوي. 34(ملحق العدد 110)،
- ✓ هشام عبد الله حمد عليان. (2018). مدى توافر مسببات الاغتراب الوظيفي في المنظمات العامة دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية كركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، 8(1).
- ✓ يوسف عبد عطية. (2014). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، مجلة جامعة للأبحاث والدراسات (5).

#### المراجع الاجنبية

- ✓ M. Arqawi, S., A.Al hila, A., & all. (2018). Interactive Justice as an Approach to Enhance Organizational Loyalty among Faculty Staff At

Palestine Technical University-(Kadoorei). *International Journal of Academic Information Systems Research (IJAISR)*, 2.

- ✓ Sulu, S., Ceylan, A., & Kaynak, R. (2010). Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 29–30.
- ✓ Nelson & Odonhue. (2006). Alienation psychology and Human Resource Management, Refereed. paper presented of the 2nd Australian center for Research in Employment and work. 7. part, Italy.
- ✓ Mroczek, & Turiano. (2009). Do health behaviors explain the effect of neuroticism on mortality? Longitudinal findings from the VA Normative Aging Study. *Journal of Research in Personality*, 43(4), pp. 653–659.



# قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

استبيان البحث

الاخ الفاضل: .....، الأخت الفاضلة: .....

السلام عليكم ورحمة الله، يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات للدراسة التي نقوم بها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة موارد بشرية تحت عنوان: أثر الاغتراب الوظيفي على الولاء التنظيمي.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة من خلال وضع علامة (X) على اختياراتكم، مع العلم ان مشاركتكم ورايكم عامل أساسي في نجاحها. ونحيطكم علما ان جميع اجاباتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الأستاذة المشرفة: موسي سهام

الطالبة: اسباع صوفيا

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس:

ذكر ✓  انثى

2. العمر:

اقل من 30 سنة ✓

من 30 سنة الى 39 سنة ✓

من 40 الى 49 ✓

من 50 فأكثر ✓

3. المسمى الوظيفي:

مدير  نائب مدير  رئيس مصلحة  موظف

4. المؤهل العلمي:

ثانوي فاقل  تقني سامي  ليسانس  ماستر  دراسات عليا

5. الاقدمية في الوظيفة:

اقل من 5 سنوات ✓

من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات ✓

من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة ✓

من 15 سنة فأكثر ✓

المحور الثاني: الاغتراب الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس مستوى الاغتراب في المؤسسة، الرجاء وضع العلامة (X) للإجابة التي تم اختيارها

درجة سلم القياس					عبارات القياس	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
✓ بعد العجز						
					ليست لدي القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات	1
					اشعر بالإحباط وانا في عملي	2
					أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به	3
					العمل المسند الي لا يوافق امكانياتي	4
					لولا الضرورة لتخلت عن وظيفتي الحالية	5
✓ بعد اللامعيارية						
					اشعر بأنني اتعرض للاستغلال كثيرا في عملي	6
					اشعر ان وضعي الوظيفي لن يتحسن ابدا	7
					لا يهمني ارتكاب الأخطاء او عدم إتمام الاشغال طالما لا اتلقى أي تقدير	8

					ليس هناك ما يشجعني على الإخلاص في أداء عملي	9
					اشعر ان لا مستقبل لي في هذه المؤسسة	10
✓ بعد العزلة						
					زملائي في العمل ليسوا اهلا للثقة	11
					العمل الفردي أفضل بالنسبة لي على العمل في جماعة	12
					لا أفضل تكوين صداقات ضمن محيط عملي	13
					أجنب ابداء ارائي خلال التجمعات	14
					قراري الوظيفية تتمتع بالاستقلالية ولا تتأثر بالآخرين	15
✓ بعد اللامعنى						
					لا يوجد لدي شعور بالانتماء للمؤسسة	16
					اشعر بان رئيسي في العمل يفضل زملائي عني	17
					طموحاتي لا تتوافق مع العمل الذي أقوم به	18
					اعتبر ان الاجتهاد في العمل مضيعة للوقت	19
					لا يهمني ما يجري في العمل	20
✓ بعد الاغتراب عن الذات						
					أكره المشاركة في اتخاذ القرارات في عملي	21
					اشعر بالفراغ النفسي اثناء عملي في المؤسسة	22
					هناك صراع دائم بين قناعاتي وما أقوم به في المؤسسة	23
					اعتقد ان ما حققته من نجاحات في المؤسسة لم يحقق طموحي	24

المحور الثالث: الولاء التنظيمي

الرقم	عبارات القياس	درجة سلم القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها				
2	احافظ على ممتلكات المؤسسة كما احافظ على ممتلكاتي الخاصة				
3	تعد هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن ان اعمل فيها				
4	انا مستعد ان أقوم بأي مهمة من اجل الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة				
5	أي تدهور في الظروف الحالية مهما كان بسيطاً، قد يؤدي بي لترك هذه المؤسسة				
6	انا مستعد للعمل في مؤسسة أخرى إذا منحتني اجر اعلى				
7	أشعر بارتناح لنمط العلاقات السائدة بين العمال في المؤسسة				
8	تعجبني طريقة تعامل إدارة المؤسسة مع العمال				
9	الحقوق المعطاة للعاملين تؤمن لهم مستقبل وحياة كريمة				
10	أرى ان قراري بالعمل في المؤسسة كان صائباً				
11	لدي استعداد للعمل في المؤسسة حتى سن التقاعد				
12	أهتم بنجاح مؤسستي في تحقيق أهدافها				
13	لا أفكر بترك العمل إلا في ظروف استثنائية				
14	يسعدني الاستمرار في المؤسسة بغض النظر على الأجر				
15	وجودي في المؤسسة يشعري بمكانة اجتماعية أفضل				

