

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

# أثر جودة الحياة الوظيفية في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة

- جبيرات سناء

من إعداد الطالبة:

- قاسمي آية

- مشري فاطمة الزهراء

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	مهني أشواق
بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر أ	جبيرات سناء
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	رايس وفاء

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

# أثر جودة الحياة الوظيفية في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة

- جبيرات سناء

من إعداد الطالبة:

- قاسمي آية

- مشري فاطمة الزهراء

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	مهني أشواق
بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر أ	جبيرات سناء
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	رايس وفاء

الموسم الجامعي: 2021-2022

## شكر وعرفان

الحمد لله على فضله وإحسانه، والشكر له على توفيقه وامتنانه، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله

عليه وسلم.

يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى كل من كان له الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في إتمام هذا البحث،

ونخص بالشكر للأستاذة المشرفة "جبيرات سناء" لتفضلها بالإشراف كما نشكرها على كل ما منحتنا من وقت وجهد

وتوجيه في هذه المذكرة.

كما نتقدم بخالص الشكر لجميع الأساتذة كل باسمه ومكانته الرفيعة بالأخص أساتذة قسم "علوم التسيير".

ونتوجه بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه ومكانته السامية لقبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع.

ونتقدم بالشكر الى صديقاتنا وأصدقائنا المخلصين والى كل من ساهم في مساعدتنا ولو بفكرة أو نصيحة.

كما لا ننسى شكر عمال وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لما قدموه لنا من خدمات

وتسهيلات في تطبيق الدراسة الميدانية.

وفي الأخير نرجو من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج.

## الإهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأنار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح، أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الذي سهر على تعليمي وكان مدرستي الأولى في الحياة "أبي" الغالي على قلبي أطال الله في عمره وحفظه ورعاه.

إلى التي كانت سندي في الشدائد وكانت دعواها لي بالتوفيق دائما، إلى التي تبعتني خطوة خطوة في عملي وكانت دعما لي بكلامها الطيب "أمي" أعز ما أملك أطال الله في عمرها

إلى التي شاركتني لحظات التعب وكانت تدعمني عمي العزيزة وأمي الثانية "سليمة"

إلى من تقاسموا معي عبء الحياة ومن أشد عضدي بهم اخوتي وأخواتي

إلى جدتي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى كل العائلة والأصدقاء

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

آية

## الإهداء

الحمد لله ربي ومهما حمدنا فلن نستوفي حمدك والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، أهدي هذا البحث الى

التي بحنائها لتويت وبدفئها احتमित، وبنورها اهتديت وبيصرها اقتديت ولحقها ما وفيت "أمي"

الى فرعي الذي به احتमित، وفي الحياة به اقتديت، الى من أحرق شموعه ليضيء لي درب النجاح "أبي"

الى من حفزني ودعمني على إكمال المشوار الدراسي زوجي

الى من كانوا جنبي في السراء والضراء اخوتي

الى ملاكي وروحي ونبض قلبي ابنتي "جنان"

الى من تقاسمت معي تعب انجاز واكمال هذا البحث صديقتي العزيزة "آية"

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

فاطمة الزهراء

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى أثر جودة الحياة الوظيفية على التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة -بسكرة-، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات الأولية باستخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين بلغت 60 موظف، وتم استرداد منها 53 استمارة صالحة للدراسة، وقد استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة وكذا اختبار الفرضيات، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على تخفيف الاغتراب الوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة -بسكرة-، أما على مستوى الأبعاد فقط ثبتت معنوية الأبعاد التنظيمية والوظيفية فقط. وبناءا عليها، تم تقديم مجموعة من التوصيات استكمالا لمستلزمات الدراسة ولغرض الإفادة منها مستقبلا.

**الكلمات المفتاحية:** جودة الحياة الوظيفية، الاغتراب الوظيفي

## Abstract

This study aimed to identify the impact of the quality of work life on mitigating the phenomenon of job alienation in the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers, Agency - Biskra-. It reached 60 employees, and 53 valid forms were retrieved for the study. We used a set of statistical methods to analyze the answers of the sample members, as well as to test hypotheses, based on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study reached several results, the most important of which are: There is a statistically significant effect of the quality of career life on reducing job alienation in the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers, Agency - Biskra -. Accordingly, a set of recommendations were presented to complement the requirements of the study and for the purpose of benefiting from them in the future.

**key words:** Quality of work life, Job alienation

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	63
02	درجات مقياس سلم ليكارت الخماسي	68
03	درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد	68
04	الصدق الذاتي لمؤشرات الأبعاد المادية	68
05	الصدق الذاتي لمؤشرات الأبعاد الاجتماعية	69
06	الصدق الذاتي لمؤشرات الأبعاد الوظيفية والتنظيمية	70
07	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد اللامعنى	70
08	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد اللامعيارية	71
09	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العزلة الاجتماعية	71
10	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العجز	71
11	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاغتراب عن الذات	72
12	تحليل الصدق لمتغيري جودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي	72
13	تحليل الثبات لكل متغيري جودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي	73
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات متغير جودة الحياة الوظيفية	74
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات متغير الاعتراب الوظيفي	77
16	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	79
17	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	80
18	اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملتي Kurtosis و Asymétrie	80
19	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	81
20	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل وأبعاده على الاعتراب الوظيفي	81
21	تقدير معاملات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع	82



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	01
35	المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية	02
62	الميكمل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة - بسكرة	03
64	المدرج التكراري لمتغير الجنس	04
65	المدرج التكراري لمتغير العمر	05
65	المدرج التكراري لمتغير المستوى التعليمي	06
66	المدرج التكراري لمتغير الأقدمية في العمل	07
83	التمثيل البياني للبوافي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية	08
84	المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية	09

# المقدمة

## تمهيد

تواجه المنظمات الحديثة في القرن الواحد والعشرين تحديات كبيرة في رفع مستوى أداء الافراد العاملين فيها، وذلك بالتركيز على إدارة الموارد البشرية التي توكل لها مهمة فهم كل ما من شأنه ان يعرقل عمل العنصر البشري الذي يعد الاستثمار الأكبر لأي منظمة. وهذا ما اتخذته الدراسات الحديثة كهدف رئيسي يساهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة من خلال الرفع من المهارات الإبداعية التي تزيد في إنتاجية الافراد وتحسين مستوى أدائهم، فللملاحظ في السياق التاريخي لإدارة الموارد البشرية منذ ظهورها قبل الحرب العالمية الأولى وتفعيلها داخل المنظمات أنها نادت بتحسين ظروف العاملين والموظفين داخل هاته الأخيرة، أضف الى ذلك قد شهدت ثورة النظريات الإدارية منذ ظهورها مع الإدارة العلمية لتايلور استغلالا في حق العامل اتجاه ما يقوم به من مهام، وهكذا تعرضت للنقد وصولا الى المدخل السلوكي التنظيمي الذي عزز المورد البشري واعتبره أحسن استثمار" على حد قول بيتر دراكر". فمن هذا المنطق نجد ان المدخل السلوكي اعطى تغييرا جذريا في منعرج الحياة الوظيفي وجودتها داخل المنظمات بالنسبة للمورد البشري حيث نجد أنه إذا ما توفرت الظروف المناسبة لهذا الأخير داخل المنظمة يظهر الابداع والالتزام من طرفه وبالتالي ينعكس على أدائه من جهة وعلى مدى تميز المنظمة وتفوقها من جهة أخرى.

لذا، فان الاتجاه الحالي نحو تبني برامج نوعية لجودة الحياة الوظيفية في ابعادها التنظيمية والاجتماعية والمادية يجسد أكثر أهم مميزات النجاح الوظيفي داخل منظمات الأعمال، تتحدد ضمن السياسات التنظيمية الأكثر فعالية باعتبارها تشكل سلم الهرم التميزي الذي يستهدف من خلال بروتوكولاته تحقيق الضبط الايجابي للروابط المعنوية التي تجمع بين احتياجات الفرد وأهداف عمله. وفي هذا السياق، نجد أن العديد من الممارسات التنظيمية المعاصرة في بعدها الأكاديمي ذات الصلة بموضوع جودة الحياة الوظيفية قد اثبتت أن تحسين قدرة المنظمة على الاهتمام بتحقيق بيئة عمل نوعية للفرد بمختلف أبعادها قادر على الرفع من مستوى تقبل الأفراد لقيم المنظمة وتحقيق المتوقع من تواجده مما يمكن من تحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق الاهداف التي وجدت من أجلها المنظمة.

وبالموازاة مع هذه الصورة، نجد أن موضوع الاغتراب الوظيفي أحد الموضوعات التي باتت تفرض نفسها مستحوذة على اهتمام الفلاسفة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع والأدباء، وقد عكست هذه الاعمال مدى إلحاح فكرة الاغتراب على ذهن الانسان وتفكيره ومدى طغيان صيغة الاغتراب على العلاقات بين الانسان وبين اخوانه من البشر، حتى ان الكثير من المفكرين يصفون هذا العصر بعدة أوصاف حيرتهم فوضعوها في شكل تساؤلات منها هل هو عصر العلم والتكنولوجيا؟ أو عصر الذرة والرعب النووي؟ أم عصرنا للاغتراب والقلق والوحدة؟ وفي ضوء ذلك فهم يرون أن أزمة الانسان المعاصر انما ترجع في صميمها الى اغترابه عن الطبيعة وعن الآخرين بل حتى عن ذاته، لذلك يحدث الصراع والتوتر بين الفرد وواقعه الخارجي ويسوء توافقه مع نفسه ومع الآخرين، فالاغتراب الوظيفي ما هو الا محصلة عدم التوازن أو الاختلال في المجال، أو البنية السلوكية بسبب المتغيرات التنظيمية، مثل البيئة التنظيمية، وصراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور، فإن ذلك ينعكس بدورة على مشاعر وأحاسيس وتصرفات الأفراد متمثلا في الاغتراب الوظيفي.

## 1. إشكالية الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة في كون منظمات الاعمال تعاني من تفشي بعض الظواهر السلبية، من أخطرها ظاهرة الاغتراب الوظيفي باعتبارها تمس أهم مصدر لتحقيق أهدافها " المورد البشري"، فهي ترتبط بانفصال الفرد العامل عن عمله وتنامي فكرة النية في ترك العمل، مما يجعله غير قادر على الانتماء والمشاركة في بناء المنظمة. لذلك، تستدعي الضرورة البحث جيدا عن العوامل أو الآليات التي يمكن أن تؤدي الى التقليل أو الحد منها، ولعلها قد تكون جودة الحياة الوظيفية باعتبارها فلسفة نوعية تستهدف التأثير في سلوكيات الفرد ودفعها للولاء لأهداف المنظمة.

وعليه، فإن السؤال الذي تطرحه هذه الدراسة يتمثل في الآتي:

## ما هو أثر جودة الحياة الوظيفية في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي؟

وتدرج ضمن هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو أثر الابعاد المادية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي؟
2. ما هو أثر الابعاد الاجتماعية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي؟
3. ما هو أثر الابعاد الوظيفية والتنظيمية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي؟
4. ما هو واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة؟
5. ما هو واقع الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
6. ما هو أثر جودة الحياة الوظيفية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟

## 2. الدراسات السابقة:

## أولاً: الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية:

دراسة نهاد عبد الرحمان الشنطي(2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل. مذكرة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة. فلسطين.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الاشغال العامة والإسكان وإظهار مدى توافر أخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الاشغال العامة والإسكان، ومن أجل تحقيقي هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات والمعطيات الإحصائية عن طريق الاستبيان وتمثل مجتمع الدراسة في 162 عامل. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توفر جودة الحياة الوظيفية بدرجة متوسطة في وزارة الاشغال العامة والإسكان، وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الاشغال العامة والإسكان، يوجد التزام بأخلاقيات العمل من قبل العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان بنسبة 63,57%.

دراسة ناصر محمد يوسف أبو شمالة (2018). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي وأثرها على جودة الحياة الوظيفية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين البالغ عددهم 259 موظفاً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد المجتمع على المتغيرين في الوزارة، وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة وجودة الحياة الوظيفية، وجود تأثير لمتغيرات الثقافة التنظيمية في الوزارة على جودة الحياة الوظيفية، عدم وجود تأثير للقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي على جودة الحياة الوظيفية.

دراسة هويدا علي محمد عطا المنان (2018). جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.

هدفت هذه الدراسة لاختبار جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي، ودراسة الدور الوسيط لرأس المال النفسي في هذه العلاقة، وتم استخدام المنهج الوصفي وتمثل مجتمع الدراسة من طلاب الجامعات بالخرطوم البالغ عددهم 250 طالب، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل البيانات لاختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، وقد توصلت نتائج الدراسة الى: وجود علاقة إيجابية بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي ورأس المال النفسي، وهناك علاقة إيجابية بين رأس المال النفسي والاستغراق الوظيفي، وكشفت الدراسة على أن رأس المال النفسي لا يتوسط العلاقة بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي.

دراسة عمار بن محمد العيد حمامة (2019). علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي. رسالة دكتوراه في علم النفس. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.

هدفت الدراسة الى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة جامعة الوادي، كما هدفت الى معرفة أثر كل من الجنس والرتبة الأكاديمية والاقدمية في العمل على جودة الحياة الوظيفية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة حيث تكون من 776 أستاذ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود فروق بين الأساتذة في تقديرهم (توافر جودة الحياة الوظيفية، ومستوى الاستغراق الوظيفي) بالجامعة تبعاً لمتغيرات كل من الجنس ومدة الخدمة والرتبة الأكاديمية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي:

دراسة خالد الحواس (2018/2017). المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية. أطروحة دكتوراه في علم النفس. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.

سعت هذه الدراسة الى معرفة درجة أثر المسؤولية الاجتماعية في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة، وللوصول الى هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزعت استمارة الاستبيان على عينة تبلغ 106 مدير ومديرة يمثلون المدارس الابتدائية بالمسيلة، وتوصلت نتائج الدراسة الى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمسؤولية الاجتماعية في الشعور بالاغتراب الوظيفي، لا يوجد أثر للمتغيرات الأخرى في الشعور بالاغتراب الوظيفي.

دراسة محمود عودة عبد الله سعيد (2017). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، 2017.

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية وتحديد العلاقة بينهما، كما هدفت الى معرفة الفروق بين متوسطات إجابات الباحثين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات حيث وزعت على عينة عشوائية بلغ عددها 297 عاملاً وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: وهي أن مستوى الاغتراب الوظيفي قليل، اما بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية فمستواها كبير، كما أوضحت النتائج وجود علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة أمين عبد الله صالح ودحام لطيف ودحام ورعد محمود خضر (2019). العدالة التنظيمية وأثرها في الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية في ميناء أم قصر العراقي. مجلة اقتصاد المال والأعمال. المجلد 03. العدد 02. العراق.

هدفت الدراسة الى توضيح أهم أبعاد المتغيرين وتحديد طبيعة الأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ تم توزيعها على عينة من الموظفين في ميناء أم قصر العراقي وتبلغ 196 عامل، وأشارت نتائج الاختبار الى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير العدالة التنظيمية وأبعاده في نشوء حالة الاغتراب الوظيفي في ميناء أم قصر العراقي.

دراسة كرمية توفيق ومرباح طه ياسين (2021). مساهمة تمكين العاملين في الحد من الاغتراب الوظيفي. مجلة آفاق للبحوث والدراسات. المجلد 04. العدد 02. البويرة. الجزائر.

تسعى الدراسة الى التعرف على مساهمة التمكين في الحد من الاغتراب الوظيفي في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع وتحليل البيانات إذ تم توزيعها على 355 عاملاً واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام برنامج spss لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بشقيه النفسي والإداري والاغتراب الوظيفي في المؤسسة.

## التعليق على الدراسات السابقة

بعد النظر الى الدراسات السابقة نلاحظ أنه كان لها دور في دراستنا سواء من الناحية النظرية لتغطية مضامين متغيري النموذج الافتراضي، أو من ناحية تحديد أبعادهما وتصميم أداة الدراسة، ومع ذلك - فإنها تتميز عنهم في:

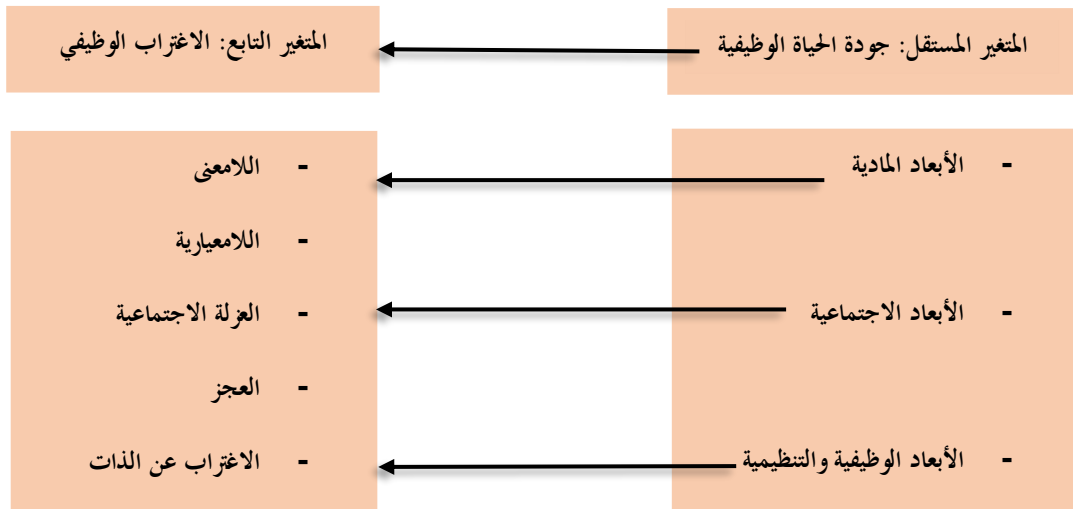
- ✓ كل الدراسات السابقة تناولت الاغتراب الوظيفي في جانب معين، لكن لا يوجد اي دراسة قامت بربطها مع بجودة الحياة الوظيفية على حسب ما توفر للباحثين.
- ✓ تطبيق النموذج الافتراضي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة -بسكرة-.

## 3. نموذج وفرضيات الدراسة:

أولاً: نموذج الدراسة: اشتمل نموذج الدراسة على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

- المتغير المستقل: وهو جودة الحياة الوظيفية، وتمثلت أبعاده في الأبعاد المادية، الأبعاد الاجتماعية، الأبعاد الوظيفية والتنظيمية.
- المتغير التابع: وهو الاغتراب الوظيفي، وتضمن خمسة أبعاد وهي: اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، العجز، الاغتراب عن الذات. ويمكن التعرف على نموذج البحث من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانياً: فرضيات الدراسة: وللإجابة على تساؤلات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وتخفيف الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

وقد انبثقت منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد المادية لجودة الحياة الوظيفية وتخفيف الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الابعاد الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية وتخفيف الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الابعاد الوظيفية والتنظيمية لجودة الحياة الوظيفية وتخفيف الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

#### 4. التموضع الاستمولوجي ومنهج الدراسة:

##### - التموضع الاستمولوجي:

وفقا لإشكالية الدراسة التي تبحث عن توضيح الأثر الذي تحدثه جودة الحياة الوظيفية في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي، فقد تم الاعتماد على (paradigme positiviste) لوصف وشرح المسار الذي يؤدي الى حل هذه الإشكالية، وذلك من خلال ترجمته الى نموذج يبرز العلاقات السببية بين عناصر الظاهرة المدروسة، واجراء وصف وتحليل موضوعي لعناصرها باستخدام الأساليب الكمية والاحصائية المناسبة واختبار فرضياتها.

##### - منهج الدراسة:

تم تصميم الدراسة الحالية اعتمادا على مجموعة خطوات باتباع الطريقة الافتراضية الاستنتاجية، حيث تم تقديم شرح نظري لمغيري الدراسة: جودة الحياة الوظيفية، الاغتراب الوظيفي، تم توضيح العلاقة بين هذين المتغيرين. واعتمادا على الدراسات السابقة، تم بناء مجموعة فرضيات، ومن ثم اختبارها من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال تحويل البيانات التي تم تجميعها الى أرقام، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية، وترجمتها في شكل نسب وقيم رياضية، كذلك تم الاعتماد على استراتيجية الاستطلاع باستخدام أداة الاستبيان بصفة أساسية لجمع البيانات الأولية من إطارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة-بسكرة-. وكل ما سبق توضيحه من تقنيات منهجية يتلاءم وتموضع الباحثة ضمن المقاربة الإيجابية في بناء المعرفة.

#### 5. تصميم البحث:

- هدف الدراسة: بناء على اشكالية الدراسة وتساؤلاتها صغنا مجموعة من الاهداف وهي:
  - ✓ تقديم إطار نظري مناسب يوضح المفاهيم الأساسية لكل من جودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي لتوضيح أثر المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الأدبيات المتوفرة.
  - ✓ التعرف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية.
  - ✓ التعرف على واقع الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
  - ✓ التوصل الى شكل العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج في المؤسسة محل الدراسة.
  - ✓ تقديم توصيات لأصحاب القرار بناء على النتائج المتوصل اليها.
- نوع الدراسة: بناء علاقة سببية بين جودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي.
- مدى تدخل الباحثان: حد أدنى، أي دراسة الأحداث كما هي.



- التخطيط للدراسة: غير مخططة (ميدانية) في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة-بسكرة-.
  - مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة محل الدراسة.
  - المدى الزمني: دراسة مقطعية، حيث أنجزت خلال شهر ماي 2022.
6. أهمية الدراسة:

تستمد أهمية الدراسة من كونها تعالج موضوعا له أهمية في مجالي إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لارتباطه بأهم مورد في المنظمة وهو المورد البشري الذي أصبح يمثل مصدرا لميزتها التنافسية. وعلى العموم، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها للأسباب التالية:

- ✓ تنامي الموضوعات التي لها علاقة بالمورد البشري نظرا لتغير مكانته في المنظمة.
- ✓ ندرة البحوث العربية في مجال الاغتراب الوظيفي مما يظهر الحاجة لبذل المزيد من الجهد للبحث في هذا المجال.
- ✓ محدودية وسائل الدعم لتخفيف الاغتراب الوظيفي لدى موظفي المنظمة.

## 7. خطة مختصرة للدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة سيتم تقسيمها الى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي. سيتعلق الفصل الأول بالإطار النظري للاغتراب الوظيفي والمكون من ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول لمفهوم الاغتراب والثاني سيتناول الإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي وتمثل المبحث الثالث في الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل.

أما الفصل الثاني فسيتضمن مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تخفيف الاغتراب الوظيفي، من خلال تقديم ثلاث مباحث، حيث سيخصص المبحث الأول للإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية، والمبحث الثاني للإطار المنهجي لتطبيق جودة الحياة الوظيفية، بينما المبحث الثالث فسيتعلق لجودة الحياة الوظيفية كمدخل لتخفيف الاغتراب الوظيفي.

أما الفصل الثالث فسيكون موجها للدراسة التطبيقية التي سيتم على مستواها تقديم المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى أداة الدراسة والأساليب الإحصائية وصولا إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للاغتراب الوظيفي

**تمهيد:**

يعتبر موضوع الاغتراب الوظيفي من أهم الظواهر السلبية في العالم الحديث والمعاصر، إذ تبلور على مدى سنوات عديدة لكنه اتخذ مظاهر تختلف في شدتها بين الماضي وبين ما هي عليه في الوقت الحاضر، بحيث تزداد اشتدادا تبعا للتطور الحضاري والمادي في هذا القرن وبصورة عكسية مع انتماءات الفرد، مخلفة بذلك أضرارا مدمرة له وللمنظمة. لذلك، فهو من الموضوعات السلوكية التي أولاهها الباحثون الغربيون اهتماما متزايدا منذ فترة زمنية طويلة، وبالرغم من وفرة دراسات السلوك التنظيمي في العالم العربي، إلا ان موضوع الاغتراب التنظيمي لم ينل حقه من الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين وتبعاً لذلك، سيخصص هذا الفصل لهذه الظاهرة من خلال تقسيمه إلى مباحث ثلاثة، وهي:

المبحث الأول: مفهوم الاغتراب.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الاغتراب الوظيفي.

المبحث الثالث: الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل.

## المبحث الأول: مفهوم الاغتراب

يعتبر الاغتراب حالة وشعور، يشعر به الفرد في حالة تعرضه لضغوط معينة او مروره بأزمات معينة وهو مفهوم قديم عرف منذ القدم، إلا أن إلقاء الضوء عليه قد بدا في الآونة الأخيرة بشكل أكبر فاستحوذ على اهتمام العديد من علماء الاجتماع وعلم النفس وذلك بتعدد التعارف واختلافها بتنوع وجهات النظر للباحثين، وهذا ما سيتم إظهاره على مستوى هذا البحث.

## المطلب الأول: مفهوم الاغتراب في اللغة والدين الإسلامي

## الفرع الأول: مفهوم الاغتراب في اللغة

أشار الباحثين إلى عدة تعارف للاغتراب وذلك لتعدد استخدام واستعمال مصطلح الاغتراب وكثرة العلوم والاتجاهات التي تناولته بالبحث و الدراسة فعند مراجعة بعض معاجم اللغة العربية يتبين أن الاغتراب يعني التباعد، الغياب، النزوح، الاختفاء، وتتفق على أنها حالة شعورية يمر بها الفرد نتيجة تغيير المكان الذي يعيش فيه (بن زاهي، 2006/2007، صفحة 16)، كما يقال في اللغة العربية: "غرب" أي ذهب وتنحى من الناس و"التغرب" يعني البعد، و"الغربة والغرب" يعني النزوح عن الوطن و"الغريب" هو البعيد عن وطنه، "الغربة" النوى و البعد، "استغرب الرجل في الضحك" بالغ فيه، "الغارب" الكاهل، "الغرب" جهة غروب الشمس، و البلاد الواقعة فيه، وهي ما تقابل بلاد الشرق، "الغريب" الرجل ليس من القوم و ليس من البلاد، كما جاء في نفس السياق: "غرب" "الغربة الاغتراب" تقول تغرب واغترب بمعنى فهو غريب، و "غرب" بضممتين و الجمع "الغرباء" و "الغرباء هم الأبعاد، واغترب فلان أي تزوج إلى غير أقرابه، و"التغريب" النفي عن البلد و "اغرب" جاء بشيء غريب، و "اغرب" أيضا صار غريبا، يقال "اغرب" عني أي تباعد (سعيد م.، 2017، صفحة 17)، ويقول (الفراهيدي، 2003، صفحة 271): "الاغتراب" من الوطن، وغرب فلان عنا يغرب غربا أي تنحى، و أغربته و غربته، أي نحيته، والغربة: النوى و البعيد، يقال: شقت بهم غربة النوى واغرب القوم: انتووا.

وكلمة اغتراب هي ترجمة للكلمة الانجليزية *Aliénation* والكلمة الفرنسية *Aliénation* المشتقان من الأصل اليوناني *Alienatio* والتي تشير إلى انتقال ملكية شيء ما إلى آخر، أو انتزاعه أو إزالته. وتستمد كلمة *Alienatio* من الفعل *Alienus* بمعنى الانتماء إلى شخص آخر (جديدي، 2012، صفحة 348) وإذا عدنا إلى كلمة اغتراب نجد في الحقيقة أنها ترجمة لكلمة *Estrangement* أيضا، لذا يفضل الباحثين إبقاء كلمة استلاب لكلمة *Aliénation* واغتراب للكلمة الثانية، فالمعنى اللغوي لكلمة *Estrangement* بالانجليزية و *Enterendung* بالألمانية مشتق من *Estrang* وتعني أن يكون بعيدا عن الحياة الاجتماعية، لكن *Alienat* في الانجليزية تعني أن يغدو المرء حاملا لمشاعر العداة أو اللامبالاة بدلا من التفاني و الارتباط، وعليه يبدو أن كلمة اغتراب هي اقرب إلى القبول من الاستلاب لان هذه تعني سلب شيء بينما الاغتراب قد تعني هذا و قد تعني بعض المشاعر التي تحملها كلمة *Alienato*، وفي الفرنسية *Aliénation* تحمل تقريبا نفس المعنى في الانجليزية و هو *Aversion* أو *Hostelirt* أنها حالة إنسان الذي يكون لنفسه في ظروف اجتماعية معينة رموزا و منظمات يخضع لها خضوعا أعمى .

ولقد استخدمت كلمة غربة في الشعر الوجداني أو في شعر الزهد بمعنى الانفصال عن الآخرين و البعد و النزوح، و لم تقتصر على البعد المكاني و إنما تعدت هذا إلى التعبير عن مشاعر الخوف و الرجاء و الشوق و الحنين و ترقب الموت .

والمعنى اللغوي لكلمة اغتراب تاريخيا له سياقات أربعة وهي (بحري، 2008/2009، الصفحات 71-72):

- السياق القانوني: حيث استخدم في القانون الروماني بمعنى النقل والتسليم، واستنبط هيجل معنى الاغتراب من معرفته بالقانون فاعتبر النقل والتسليم عنصران يؤلفان ما يمكن تسميته بالحركة الجدلية للاغتراب.
- السياق النفسي الاجتماعي: وتشير كلمة اغتراب هنا إلى ما يحدث للفرد من اضطرابات نفسية وعقلية وما يشعر به من غربة وجفاء من حوله.
- السياق الديني: ووردت كلمة اغتراب في الترجمات والشروح اللاتينية فيما يتعلق بالخطيئة كالانفصال عن الله.
- السياق السيكولوجي: ويعني الاغتراب فقدان الوعي وعجز أو فقدان القوى العقلية أو الحواس.

### الفرع الثاني: الاغتراب في الإسلام

ظهور فكرة الاغتراب لأول مرة وبكل معانيها في الفكر الإسلامي الديني على السواء منذ القدم، واستخدمت بعدة معان.

فقد أشار البعض على انه اغتراب عن الحياة الاجتماعية الزائفة الجارفة، واغتراب عن النظام الاجتماعي غير العادل، فالغرباء قاوموا الحياة ومغرياتها بطريقة ايجابية وسلبية، فقهروا السلطتين جميعا، سلطة الحكام وسلطة النفس بترويضها على الطاعات والمجاهدات، واعتزلهم عن الناس فحل النظام الروحي الداخلي الذي يشيع في النفس الشعور بالأمن والأمان محل النظام السياسي الخارجي الذي ادخل الرعب والخوف في قلوب المسلمين بعد أن تفتت بينهم فتنة الشهوات وفتنة الشبهات.

ففي البدء كانت الوحدة هي الحالة التي تسبق للاغتراب وهي الحركة الأولى في جدل الاغتراب، يقول القران الكريم "وَمَا كَانَ النَّاسُ إِلَّا أُمَّةً وَاحِدَةً فَاخْتَلَفُوا وَلَوْلَا كَلِمَةٌ سَبَقَتْ مِنْ رَبِّكَ لَقُضِيَ بَيْنَهُمْ فِيمَا فِيهِ يَخْتَلِفُونَ" (سورة يونس 19) ويقول أيضا: "كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّينَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ" (سورة البقرة 213)، إذا فرسالة الأنبياء هي القضاء على الانفصال، والعودة للوحدة كمحاولة للخروج من مصيدة الاغتراب.

إن الاغتراب في الإسلام ايجابي ذلك بأنه يروم الابتعاد عن الرذائل وترك حياة الفسق ويقود إلى الزهد في متع الدنيا ولا يجب أن نفهم مع ذلك أن الإسلام يدأب إلى اعتزال الناس أو العيش بينهم كأموات... كلاً... إن الإسلام يقضي من دائرته من لا يهتم بأمور المسلمين، ومشاكلهم الداخلية، والخارجية، ويعيب على المتصوفين تصوفا خاطئا، ويكون الاغتراب مقبولا في الإسلام ومستحسنا إذا فهمناه الفهم السليم، أما في الغرب فنجد أن الاغتراب يمثل ظاهرة مرضية تكشف عن واقع يحكمه منطق المادة في غياب مطلق للقيم الروحية، وعليه فقد اختل التوازن وعم الاضطراب وفشي الانحراف بشتى ألوانه (سعيد م.، 2017، الصفحات 25-26).

### المطلب الثاني: مفهوم الاغتراب عند الفلاسفة

#### الفرع الأول: الاغتراب عند Hegel

يعد هيجل أول فيلسوف يتناول مفهوم الاغتراب بطريقة منهجية، وواضحة حيث استخدم مصطلحين في اللغة الألمانية للدلالة على مفهوم الاغتراب عنده، إحداهما Entausserung أي تخرج أو اغتراب، والثاني Entfremdung أي اغتراب بمعنى انفصال أو انقسام وعدم التعرف على الذات و يشير المصطلح الأول إلى المفهوم الايجابي للاغتراب أما المصطلح الثاني فيشير إلى المفهوم السلبي لهذا ازدواجية في الدلالة عند هيجل فالمعنى الايجابي يتمثل في تخرج الروح وتجليه وعلى نحو إبداعي في الطبيعة ابتداء

وفي اضرب الحضارة المختلفة بعد ذلك مثلما نرى المعنى السلبي والذي يتمثل في عدم قدرة الذات على التعرف على ذاتها في مخلوقاتها من الأشياء والموضوعات (سعيد م.، 2017، صفحة 22).

لقد اهتم في معظم مؤلفاته بهذه الظاهرة حتى أطلق عليه أبو الاغتراب، ويعتبر هيجل رائدا في مجال الكتابة عنه ، كما اعتبره واقع متجذر في وجود الإنسان في هذا العالم، فثمة انفصام موروث بين الفرد بوصفه ذاتا مبدعة تريد أن تكون وان تحقق نفسها، وبين الفرد موضوعا واقعا تحت تأثير الآخرين، وقد حدد الوجوديون فكرة الاغتراب عند هيجل بنظرة شمولية تتجسد في انه انعكاس لتصدعات وانهايارات في العلاقة العضوية بين الإنسان وتجربته الوجودية، بين الذات - الموضوع، بين الجزء - الكل، بين الفرد - المجتمع بين الحاضر - المستقبل (بن زاهي، 2007/2006، الصفحات 16-17).

كما أن اكتشافه للضرورة والعقل الموضوعي وفكرة خضوع الفرد للمجتمع عن طريق التشرب والاستيعاب والذي يأخذ به من عزلته لكي يطمس ذاته بالواقع الاجتماعي كل هذا يشير إلى نوعين من الاغتراب: الاغتراب المتمثل في عملية السلب والتي تتم فيها بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة، والتي تتحول بمقتضاها الإرادة العامة إلى إرادة خاصة، والخاصة إلى عامة.

أما النوع الثاني من الاغتراب فهو اغتراب الانفصال، و أول نوع من أنواع الانفصال تتمثل في انفصال الذات عن العقل الموضوعي نتيجة لعدم وعيها به و تشربها له ، و في ذلك يؤكد أن المسايرة و المجارة الأولى للذات تشير إلى هذا النوع من الاغتراب و ذلك لان الذات وهي تجاري العقل الموضوعي لا تعي انه يضم ذاتها الحقيقية ، أما النوع الثاني من الانفصال فيتمثل في انفصال الروح الذاتي ، وهو يشير هنا للحالة التي لا يتحقق فيها التوحيد بين الضرورة و الذات ، و يتصل بهذا النوع من الاغتراب أيضا الانفصال الذي ينبثق عن الخضوع ، وذلك عندما لا تتعايش الذات و الموضوع معا في الإنسان (بريشي، 2015، صفحة 201).

### الفرع الثاني: مفهوم الاغتراب بعد Hegel

- Karl Marx: يعد احد الفلاسفة الذين تناولوا اصطلاح الاغتراب باعتباره ظاهرة اجتماعية تاريخية، فقد استسقى هذا المفهوم من أعمال هيجل ، حيث كانت نقطة الانطلاق في تفكيره السياسي و الاجتماعي وقد تدرج حتى وصل إلى فكرته الأساسية و هي اغتراب الإنسان عن العمل إذا ربط الاغتراب بالعمل و الإنتاج ، فهو يرى أن جوهر الإنسان لا يتحقق إلا عن طريق العمل و الإنتاج و إذا فصل الفرد عن عمله فهو بالضرورة سيغترب عن ذاته وعن إمكاناته وعن علاقاته الاجتماعية التي تتحدد من خلالها إنسانيته ، و قد اهتم في دراساته للمجتمع بالواقعية و المسؤولية ، وان الإنسان أهم محور و بالذات في العمليات الإنتاجية (ناصر، 2018/2017، صفحة 17).

كما أن الاغتراب عنده هو الجانب السلبي للعمل، لذا فهو يؤكد أن الموضوع الذي ينتجه العامل، أي نتاج عمله، يقوم هناك قبالته - في مواجهته - بوصفه موجودا غريبا، وقوة مستقلة عن منتجها وتحقق العمل، وهو تموضع هذه القوة، ولكن في ظل الأوضاع الاقتصادية القائمة في المجتمع الحديث يظهر تحقق العمل هذا على انه ضياع لوجود العمال الحق، ويظهر التموضع على انه فقدان للسيطرة على الموضوع، وعبودية له، كما يظهر التملك أو الاستحواذ على انه اغتراب واستلاب.

ويقول: إن ظروف العمل التي أوجدها المجتمع الرأسمالي تؤدي إلى اغتراب العامل، أي لا تعطيه الفرص، والإمكانات الكافية لتحقيق الرفاهية الاقتصادية، والاجتماعية التي يسعى من اجلها، فالعامل هو شخص مغترب عن وسائل الإنتاج طالما انه لا يحصل على القناعة والسعادة من عمله، ولا يحصل على ثمرة مجهوده وأتعبه. (سعيد م.، 2017، صفحة 23)

- Fromm Erick: كانت مساهمة فروم كبيرة في تناول مصطلح الاغتراب ، فقد أشار إليه من زاوية تكوين الشخصية ، إذ يرى أن بناء شخصية الفرد ترجع إلى المجتمع الذي يعيش فيه .

كما يتصور مجموعة من العوامل التي تؤدي بالفرد إلى الشعور بالاغتراب، يمكن إنجازها على النحو الآتي:

- ❖ الحركة التكنولوجية التي حولت الإنسان إلى مفهوم كلاسيكي، وحرمته من الشعور بهويته وقيمتها وشعوره بأنه يعيش في مجتمع يركز كل همهم في الإنتاج، ولا يهتم بتنمية العلاقات الإنسانية الصحيحة بين الأفراد.
- ❖ التربية الخاطئة التي يتلقاها الفرد في عملية التطبيع الاجتماعي، التي تفقده لشدة أزمها قدرته على التفاعل الاجتماعي.
- ❖ شعور الإنسان بالملل، نتيجة المسيرة الآلية التي جعلته يفقد الشعور برونق الحياة في تدفقها الطبيعي ومساها الذي يحتاج إلى التعامل معها.

يرجع فروم الاغتراب إلى الفشل في التفاعل بين العوامل النفسية والعوامل الاجتماعية، إذ يصف الإنسان الحديث بأنه هرب من روابط العصور الوسطى، غير انه لم يكن حرا في إقامة حياة ذات معنى كامل، تقوم على العقل والحب. (ناصر، 2017/2018، الصفحات 16-17)

- Max Fiber: تضمنت أعماله إشارات ضمنية لمفهوم الاغتراب وان كان لم يستخدم نفس المصطلح أو أي من مشتقاته وقد أشار Seeman لأعمال Fiber المتعلقة بالاغتراب تحت مفهوم فقدان السيطرة أخيرا، عندما اعتبر أعماله ما هي إلا امتدادا بعد في المجال الصناعي للفكرة الماركسية حول فقدان السيطرة، والتي تقوم في الأصل على فكرة سلب الحرية نتيجة السيطرة على العامل بواسطة الإدارة المنظمة والإجبارية للعمل، وهي نفس الفكرة التي عممها Fiber في مجالات أخرى غير المجال الصناعي، الذي اهتم Karl Marx بتحليل هذه القضية في إطاره.

وإذا كان Karl max قد اهتم بقضية الانفصال خلال الخضوع مركزا اهتمامه على ملكية وسائل الإنتاج و ما يترتب على ذلك من انفصال العامل عن هذه الوسائل فان Fiber قد اهتم أيضا بالانفصال خلال الخضوع مركزا اهتمامه على تزايد تمركز وسائل الإدارة و انفصال العامل عنها ، ومن ثم يتفق Karl max فيما يتعلق بسلب حرية العامل نتيجة لانفصاله خلال الخضوع ، سواء كان هذا الخضوع نتيجة لتركيز وسائل الإنتاج في أيدي السيد ، أو تركيز الإدارة ، و الذي يحدث في التنظيمات العامة و لا يقتصر في نظر Fiber على المشروع الرأسمالي و لكنه يشمل التنظيمات العامة (العمرى و معدن، 2018، الصفحات 139-140) .

- Robert Blones : يرى بلونز أن الاغتراب يوجد عندما يكون العمال غير قادرين على للسيطرة على عمليات عملهم المباشرة ، و غير قادرين على تطوير الشعور بالفرص ، وبالعلاقة وظائفهم بكل إنتاج التنظيم و غير قادرين على الانتماء للمجتمعات الصناعية المتكاملة .

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

كما يذكر أن المجتمعات الصناعية لها جملة من المعايير والقواعد رسمية كانت أو غير رسمية، وهي بمثابة المرشد والموجه لسلوك أعضائها، وتلعب هذه المعايير دور كبير في تحقيق التكامل المعياري لدى العمال وخلق الشعور بالولاء لديهم. (شنا، 1993، صفحة 35)

ونلخص أهم أفكار روبرت بلونز في النقاط التالية:

- ❖ البناءات البيروقراطية مشجعة على الشعور باللامعنى.
- ❖ تقسيم العمل والتخصص في التنظيمات يؤدي إلى الاغتراب.
- ❖ يمكن القضاء على بعد فقدان السيطرة لاغتراب العمل من طرف العمال أنفسهم بالسيطرة على أحوال أعمالهم
- ❖ هناك علاقة بين العزلة الاجتماعية واللامعيارية في التنظيمات.

### المطلب الثالث: اغتراب الشخصية

لقد تزايد الاهتمام بأزمة الإنسان في ظروف المجتمعات الحديثة وعلاقة هذه الأزمة باغتراب الشخصية، حيث سعى فروم للكشف عن جانب المساييرة الآلية وما يترتب على ذلك من سعي الإنسان لتخطيم نفسه وتخطيم العالم، لأنه لا يحتمل حياة بلا معنى، كما إن محاولته للتأليف بين الجوانب الذاتية والجوانب الموضوعية لتحقيق حرية الإنسان الكاملة يتأثر إلى حد كبير بفرويد ويقرر إن الفهم والمعرفة الواضحة بالواقع وبذات الإنسان أمر ضروري لتحقيق هذا التألف، وفي ذلك يذكر فروم أن تطور الجنس البشري يتوقف على درجة وعي الإنسان بنفسه وبانفصاله كنفس مستقلة عن الروابط التقليدية ومدى تطوره في عمله، وتعد محاولة ماركيز واحدة من تلك المحاولات التي استهدفت الاستعانة بنسق التحليل الفرويدي لتفسير قضية الاستيطان و الاغتراب المرتبطة بقضية التوحد (سعيد م،، 2017، الصفحات 24-25)

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الاغتراب الوظيفي

يعد الاغتراب الوظيفي أحد الظواهر التنظيمية التي ميزت هذا العصر بحيث تبلورت على مدى سنوات عديدة ماضية فهي تحد من تقدم العاملين وتطورهم، وهي نتاج لما يواجهونه من معاناة وصراعات في بيئة عملهم، والنظر إلى المنظمة التي ينتمون إليها بأنها لم تعد المكان المناسب للاستمرار فيها. وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إليها من جوانبها الأساسية.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص الاغتراب الوظيفي

#### الفرع الأول: مفهوم الاغتراب الوظيفي

يرى الكثير من الباحثين أن مفهوم الاغتراب يستخدم بدلالات متعددة ومختلفة بسبب تعدد استعماله وكثرة العلوم والاتجاهات التي تناولته بالبحث و الدراسة فيشير له Mitchell على انه : "عبارة عن حالة معرفية معمقة للانفصال النفسي عن العمل ناشئة من الإدراك بان العمل ذاته غير قادر على الوفاء بالاحتياجات الشخصية و التوقعات الضرورية ، انه يعكس موقفا يهتم فيه الفرد اهتماما بسيطا بالعمل ، و يؤدي العمل بطاقة بسيطة ، و يعمل أساسا للحصول على مكافآت خارجية" (معدن و العمري، 2018، صفحة 279) ، ويصفه (الدوسري، 2011، صفحة 44): "حال أو شعور يصف الصلة بين الفرد و الوظيفة التي يؤديها ، فارتفاع درجة الاغتراب تشير إلى علاقة ضعيفة بين الفرد و الوظيفة" كما يرى (Blauner, 1970, p. 16) " بان الاغتراب الوظيفي يوجد عندما يكون العمال غير قادرين على السيطرة على عمليات عملهم المباشر وغير قادرين على تطوير الشعور بالغرض



و بعلاقة وظائفهم بكل إنتاج التنظيم و غير قادرين على تطوير الشعور بالغرض و بعلاقة وظائفهم بكل إنتاج التنظيم و غير قادرين على الانتماء للمجتمعات الصناعية المتكاملة وعندما يفشلون في أن يصيروا منهمكين في نشاط عملهم كأسلوب للتعبير الذاتي الشخصي "، و في نفس الاتجاه يشير إليه جوهان كلارك بأنه " درجة شعور الفرد باللامعنى وفقد القوة و الشعور بالوحدة وغربة الذات ، حيث اعتمد في تعريفه هذا على درجة شعور الفرد بالعجز نحو الدور المحدد في المنظمة " (ناصرى، 2017/2018، صفحة 24)، ومن التعاريف الشائعة له أيضا: " ما هو إلا تلك المشاعر والأحاسيس التي يشعر بها العاملين في أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، أو تلك التي يشيع تواجدها بين الطبقات الإدارية في المنظمات سواء كانت مواقعهم التنظيمية والوظيفية تقع ضمن الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الإشرافية" (معدن و العمري، 2018، صفحة 280)

ومن خلال ما ورد من تعارف مختلفة له يمكن القول أن الاغتراب الوظيفي " يمثل حالة نفسية يعاني منها الفرد حيث يكون عاجزا عن التكيف مع الواقع الذي يحيط ومع عمله هذا بدوره يؤدي إلى ركونه إلى العزلة والانطواء " .

#### الفرع الثاني: خصائص الاغتراب الوظيفي:

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الاغتراب الوظيفي بسهولة، لهذا فان التعرف عليه يحتاج الى تحديد خصائصه والتي نذكر منها ما يلي (مقراني و صحراوي، 2020/2019، صفحة 18):

- يتمحور حول فكرة رئيسية هي الانفصال بين الفرد وبعض العناصر في المنظمة.
- يمثل ظاهرة معقدة ومتشابكة الأطراف ويصعب السيطرة عليها، حيث أنها تتصل بالعديد من العوامل والمتغيرات المحيطة بالفرد وتدخل غالبا في كل علاقاته.
- ينشأ عندما يحدث الانفصال بين ذات العامل والمنظمة وما تتضمنه من عناصر تنظيمية، ومهما كانت درجة الاغتراب في المنظمة لا يمكن دراستها بمعزل عن العناصر التنظيمية الأخرى لما يمتاز به من تعقيد وتشابك.
- تختلف مشكلة الاغتراب وتباين من حيث الأسباب والمظاهر وحتى النتائج المترتبة عنها من تنظيم لآخر (طبيعة العلاقات السائدة، الهيكل التنظيمي، نمط الإشراف، طرق الاتصال ... الخ)
- يمتاز بصفة العمومية ذلك انه يحدث في أي تنظيم بغض النظر عن حجم التنظيم، نشاطه وأهدافه.
- يحدث عبر مراحل مختلفة، والواضح أن هناك علاقة بين هذه المراحل ولكل واحدة منها أبعادها وآثارها، كما تعتبر المرحلة اللاحقة امتدادا للمرحلة السابقة إلى أن نصل إلى آخر مرحلة وفيها يتشكل الاغتراب في صورته النهائية.

وما تجدر الإشارة إليه أن هذه الخصائص تحيلنا إلى خاصية هامة للاغتراب لا يمكن إغفالها ألا وهي الخطورة سواء كان الاغتراب ذاتيا أو اجتماعيا، وأمام هذا التباين في تناول الاغتراب الوظيفي من قبل العلماء والباحثين إلا أن هناك شبه اتفاق عام على وجود جانبين للاغتراب هما: الاغتراب السلبي ويعبر عنه الفرد بالانطواء والعزلة والعدوانية والسلبية في العمل ورفض قيم المجتمع ... الخ.

أما الاغتراب الايجابي فيتم التعبير عنه من خلال أنماط معينة من السلوك تستهدف الإبداع، وتغيير الواقع أو بعض أجزائه حتى يتمشى مع الصورة التي يرغب فيها الفرد (العمري و معدن، 2018، صفحة 280)

#### المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الاغتراب الوظيفي

## الفرع الأول: أنواع الاغتراب الوظيفي

الاغتراب الوظيفي كظاهرة إنسانية لها مجموعة من الأبعاد تعبر عن معاناة الإنسان قديماً وحديثاً بغض النظر عن العوامل المؤدية إليها، فتعددت بذلك أنواع الاغتراب فنجد على سبيل المثال: الاغتراب الديني، النفسي، الاجتماعي، التعليمي، السياسي والثقافي، الاقتصادي، الاغتراب المهني... الخ (النابلي، 2014/2013، الصفحات 55-56-57).

- **الاغتراب المهني** : يخضع العامل داخل المنظمة التي يعمل فيها إلى ثقافة متناغمة و متناسقة تميزها عن غيرها ، ومن الطبيعي أن يسعى أي فرد إلى تحقيق أهداف و بلوغ غايات مختلفة تخدم مصالحه الشخصية ، لكن قبل تحقيقها يجب أن يخضع إلى التنبؤ ، و لدراسة قابليتها للإنجاز و إمكانية تحققها من خلال تقديراته الشخصية التي يرغب في إشباعها من جهة ، وكذلك ما يتوقعه من الإدارة من الإجراءات التي ستخضعها أثناء الوقوف على تلك المطالب ، غير انه إذا أدرك أن الإمكانيات المتاحة لديه غير كافية و درجة استجابة الإدارة لمتطلباته ضئيلة جدا لعدم وجود الأنشطة المكافئة في ذاتها أو غيرها من الأسباب التي تمنعه من إشباع رغباته ، فان هذا العمل سيتحول إلى حاجز يقف أمامه في تحقيق نموه الشخصي و في اكتساب مكانة مرموقة لأنه لا يمنحه الفرصة للتعبير عن قدراته الكامنة ومنه يصبح العمل مملا ، و العامل يتحين الفرصة للهروب منه و هذا ما يقضي به للاغتراب الوظيفي .

- **الاغتراب الديني**: الاغتراب الديني في شتى الأديان السماوية يعني انه الانفصال عن الله بمعنى الابتعاد عن كل المبادئ الإلهية والقواعد الدينية التي فرضها الله على عباده ووضح الرسول محمد صلى الله عليه وسلم اغتراب الإسلام والمسلمين في الحديث الشريف: " بدا الإسلام غريبا وسيعود غريبا كما بدا فطوبى للغرباء " قيل ومن الغرباء يا رسول الله قال: الذين يصلحون إذا أفسد الناس وثبتوا على عبادة الله إذا تجافت الناس عن عبادته، وطوبى هي شجرة في الجنة .

**الاغتراب السياسي**: يعد الاغتراب السياسي أحد أشكال الاغتراب التي يمكن أن تحصل للإنسان عندما يتعلق الأمر بالحياة السياسية للفرد إذ يعني عدم قدرته على المشاركة في القرارات وفي اتخاذ القرارات السياسية أو أن قراراته لا تؤخذ بعين الاعتبار، كما يتجلى أيضا في افتقاد الإنسان للقواعد التي تضبط السلوك الإنساني وقد يحصل للأفراد إذا ما أحسوا أن نتائج الانتخابات لا تعبر عن الرأي الحقيقي لأفراد المجتمع، كما أن له خمسة أبعاد و-انعدام المعنى السياسي .

-انعدام المعايير السياسية.

-العزلة السياسية.

-اللامبالاة السياسية.

-فقدان الاهتمام السياسي

**الاغتراب التعليمي**: تلعب المنظمات التعليمية دورا بالغا في عملية التنشئة الاجتماعية فهي تسير جنبا إلى جنب مع الأسرة لذلك يمكن أن تعمل على تعميق ظاهرة الاغتراب أو التقليل منها وهذا يتوقف على أسلوب التعامل مع المتعلمين من طرف المدرسين ، فإذا كان المدرس ناجحا في التعامل معهم لا يعتمد على التمييز أو على التفضيل بينهم على أساس الدرجات التي يتحصلون عليها ، كذلك عدم توبيخ المتعلمين الضعفاء و تحفيزهم للحصول على نقاط أعلى لاحقا لان كثرة التوبيخ من شأنها أن تبقي الطالب في قوقعته لأنهم يعتقدون انه فاشل دوما ولا يمكنه أن يحسن من مستواه ، أضف إلى ذلك أن عدم إعطاء الفرصة للمشاركة لذوي المستوى المتدني يزيد ذلك من درجات اغترابهم بسبب عدم وجود علاقات تربطهم بمدرستهم و شعورهم بان وجودهم من عدمه أثناء

الحصة ، ويجب أن نشير هنا إلا أن المدرس لكي يكون ناجحاً في التواصل مع طلابه يجب عليه أن يكون ملماً بكل الطرائق البيداغوجية التي تساعده على التواصل معهم بشكل جيد أثناء إلقاءه للدرس.

هذا بالنسبة للاغتراب في شتى مستويات التعليم لكن الفئة الأكثر عرضة للاغتراب التعليمي هي فئة الشباب الجامعي إذ هناك عدة أسباب تدفعهم إلى ذلك أهمها التحاق الطالب بالكلية التي يدرس بها لا عن اختيار شخصي بل عن إجبار اجتماعي ، فالأصل في الدراسة أن يكون التخصص من اختيار الطالب بنفسه لما يرغب في دراسته ، فتوجهه لتخصص معين بسبب رغبة أحد الأولياء أو المعدل الذي تحصل عليه في شهادة البكالوريا لا يؤهله إلى الالتحاق بالتخصص الذي يرغب في دراسته فان هذا جدير بان يجعل منه شخصاً مغترباً عن التخصص الذي ينتمي إليه و يكره الدراسة و التعليم ، ويتجلى ذلك في كثرة الغيابات و عدم المشاركة أثناء المحاضرة و كذلك الرغبة في التوقف عن الدراسة أو إعادة البكالوريا لعله يتحصل على معدل أكبر يؤهله لما يرغب في دراسته .

**-الاغتراب الاقتصادي:** هو مفهوم درج على يد كارل ماركس ، ويشير إلى شعور العامل بانفصاله عن عمله على الرغم من وجوده كفرد كجسم في مقر عمله (المنظمة) وذلك الإحساس بالانفصال يولد لديه شعوراً بالعجز و الملل و الخوف من المستقبل ، حيث يقول محمد خصر إن الاغتراب الاقتصادي : "شعور العامل بانفصاله عن عمله بالرغم من وجوده الجسمي داخل المنظمة ، و الشعور بالعجز و الملل و الرتابة في أداء عمله وكذلك شعوره بالإحباط و الخوف من المستقبل وان المادة هي الغاية في الحياة و ليست الوسيلة " ، ويضيف إلى ذلك " إن الإنسان قد أصبح مغترباً عن عمله اليومي فهو بالضرورة يكون قد اغترب أيضاً عن نفسه وعن إمكانياته الخلاقة و الأواصر الاجتماعية التي تحدد من خلالها إنسانيته " ، أي أن الإنسان إذا ما عايش مشاعر الاغتراب في الوسط الذي يعمل فيه سيعم ذلك على حياته النفسية و الاجتماعية ، فيفقد إمكانياته الفاعلة كما يفقد علاقته الاجتماعية ، الشيء الذي يعده عن الآخرين و يجعل منه كائناً بعيداً عن إنسانيته (جديدي، 2012، صفحة 349)

**-الاغتراب الثقافي:** يشار به إلى ابتعاد الفرد عن الثقافة الخاصة بمجتمعه ، وثقافة المجتمع تتألف من العادات والتقاليد و القيم السائدة في ذلك المجتمع و مخالفة المعايير التي تضبط سلوك أفراده ، حيث تجد الفرد يرفض هذه العناصر و ينفر منها ولا يلتزم بها بل ويفضل كل ما هو غريب أجنبي عنه ، كما يشعر الفرد في هذا النوع من الاغتراب بعدم انتمائه لثقافة المنظمة و أفرادها ، بسبب عدم تلبيتها لمطالبه وشعوره بعدم مشاركته الفعالة في الموروث الثقافي السائد ، فيؤدي ذلك للحوثة لتبني ثقافة أخرى بديلة يعتقد بأنها الأمثل لمعالجة التطورات و الأحداث ، ومن مظاهر الاغتراب الثقافي فقدان الهوية الثقافية و التي تسبب الانسحاب و العزلة و التمركز حول الذات و رفض المعايير الاجتماعية و الثقافية السائدة في المنظمة (بن زاهي، 2007/2006، صفحة 32).

**- الاغتراب النفسي:** مفهوم الاغتراب النفسي عام و شامل يشير إلى الحالات التي تتعرض فيها وحدة الشخصية للانشاط أو للضعف أو للاهتيار، بتأثير العمليات الثقافية و الاجتماعية التي تتم داخل المجتمع، مما يعني أنه يشير إلى النمو المشوه للشخصية الإنسانية حيث تفقد فيه مقومات الإحساس المتكامل بالوجود، وتعد حالات الاضطراب النفسي أو التناقضات صورة الأزمة الاغترابية التي تعترى الشخصية (بن زاهي، 2007/2006، صفحة 31) .

**-الاغتراب الاجتماعي:** يسعى الفرد دائماً إلى تشكيل و إعادة تشكيل هويته الاجتماعية من خلال تموقعه في مكانة معينة و أدائه لدوره الاجتماعي، وهو في هذه الحالة مجبر على الخضوع إلى حد ما للنظام الاجتماعي القائم في مجتمعه ، كي لا يخرج عن القواعد و المعايير الاجتماعية ، فإذا ما حدث خلل أثناء أدائه لدوره، وذلك خلال عملية التفاعل التي تحصل بينه وبين أفراد مجتمعه، يقع بينهم سوء تفاهم أو اضطراب ، فإذا أصر الفرد على عدم الخضوع لقوانين الضبط الاجتماعي، وعدم إعادة النظر في تصرفاته

الاجتماعية، فإن حدة الاضطراب ستزداد بسبب توتر العلاقة بينهم، من هنا فإن الاغتراب الاجتماعي هو اضطراب في العلاقة بين الفرد ومحيطه الاجتماعي، وهو القطيعة والانفصال الذي يقع بين الذات والعالم الخارجي بسبب الخلل الذي يمس عملية التفاعل الاجتماعي بين الفرد ومجتمعه (سعيد م.، 2017، صفحة 37).

#### الفرع الثاني: أبعاد الاغتراب الوظيفي

اتفق أغلب الباحثين في تحديد أبعاد الاغتراب الوظيفي الموضحة من طرف Seeman حيث تمثلت في الأبعاد الخمسة التالية (بن زاهي، 2006/2007، صفحة 22):

**-العجز:** يمثل 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. ويقصد به أيضا شعور الفرد بلا حول ولا قوة، وأنه لا يستطيع التأثير في المواقف الاجتماعية التي يواجهها، ويعجز عن السيطرة على تصرفاته وأفكاره ورغباته، وبالتالي لا يستطيع أن يقرر مصيره، فمصيره وإرادته ليست بيده بل تحددهما عوامل وقوى خارجة عن إرادته الذاتية كما لا يمكنه أن يؤثر في مجرى الأحداث أو وضع القرارات المصيرية الحياتية وبالتالي يعجز عن تحقيق ذاته، أو يشعر بحالة من الاستسلام والخضوع.

**-اللامعنى:** ويعني أن الفرد لن يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية، حيث يشعر أن الحياة فقدت معناها، ودلالاتها و معقوليتها ويمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان مسوغات استمرارها في نظرهم، وينجم مثل هذا الشعور لديهم بسبب الإحباط الذي يمكن أن يتعرضوا له، وعدم إشباع الحاجات المختلفة الجسدية والنفسية والاجتماعية ويعبر اللامعنى عن نوع من الضياع، يعجز فيه الفرد عن توجيه سلوكه نحو أهداف معينة، لأنه لا يستطيع فهم المعايير التي توجه تصرفات المسؤولين وقد ربط احد الباحثين اللامعنى بالمدخلات التي يستقبلها الفرد من بيئته، بحيث تنبع من النظام الاجتماعي والتي قد يصعب عليه فهمها وإيجاد معنى لها (كرباع، 2019/2020، صفحة 26).

**-اللامعيارية:** يطلق لفظ الانومي على حالة اللامعيارية، و هي كلمة يونانية ترجمت إلى اللاتينية بحيث استخدمت بهذا الشكل في كتابات القرن السابع عشر، حتى ترجمها دوركايم إلى الفرنسية، وكلها إشارة إلى اللامعيارية، كما اعتبر أن الاغتراب ناتج عن الظروف اللامعيارية، أو نقص المعايير، لتقييم سلوك الأفراد بغرض تحقيق أهداف الثقافة، وان حالة الانومي غالبا ما تعتبر ظاهرة ما بعد التصنيع، كما يوضح Seeman بان الانومي يشير في الاستخدام الدارج للموقف الذي تتحطم فيه المعايير الاجتماعية المنظمة لسلوك الفرد، إذ أنها ليست مؤثرة ولا تؤدي وظيفتها كقواعد للسلوك، وأشار إلى تأكيد Merton على هذا الموضوع، ونظرته إليه، باعتباره معبرا عن فوضى اجتماعية، وبذلك يكون الانومي لفظ اجتماعي يشير للحالة التي تغرق فيها القيم العامة في خضم الرغبات الخاصة الباحثة عن الإشباع بأي وسيلة.

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

وبالتالي إن عدم وجود معايير واضحة، ومحددة، يؤدي إلى اختلال العلاقة بين الأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها وبين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، وهنا يشعر الفرد بالإحباط، نظرا لعدم توافق مع الوسيلة المستخدمة (سعيد م.، 2017، صفحة 32).

- **العزلة الاجتماعية:** يشير هذا البعد إلى شعور الفرد بالغرابة والعزلة عن المحيطين به سواء داخل المنظمة أو خارجها، ولذلك تضعف لديه روح الانتماء للجماعة التي يعمل معها وكذلك تنخفض فعاليته في تحقيق الأهداف التنظيمية. كما يقصد بها افتقاد الفرد أو الموظف للعلاقات ذات المغزى، أو الدلالة مع الآخرين ذوي الأهمية، سواء مع الإدارة أو مع زملائه في العمل، كما تؤدي إلى انفصال الفرد العامل بأفكاره وقيمه عن الأفكار والقيم السائدة في المنظمة التي يعمل بها، مما يؤدي به إلى العزلة التنظيمية التي يفتقد فيها العلاقة الإيجابية بينه وبين المنظمة (ابو غبن و هلولو، 2020، صفحة 5).

- **الاعتراب عن الذات:** أو الاعتراب الذاتي أو النفور من الذات كلهم لهم نفس المعنى وهنا يشير الاعتراب إلى شعور الفرد بعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتيا، بمعنى أن الإنسان لا يستمد الكثير من العزاء والرضا والاكفاء الذاتي عن نشاطاته، ويفتقد صلته بذاته الحقيقية، ويصبح مع الزمن مجموعة من الأدوار والسلع والأفئدة، ولا يتمكن من أن يشعر بذاته أو ووجوده إلا في حالات نادرة (الهيحاء، 2013، صفحة 22).

### المطلب الثالث: أسباب وأعراض الاعتراب الوظيفي

#### الفرع الأول: أسباب الاعتراب الوظيفي

تعددت الأسباب والدواعي التي أدت إلى الاعتراب الوظيفي إلى أسباب نفسية، أسباب تعود للعاملين في حد ذاتهم وأسباب تنظيمية. أولا: الأسباب النفسية: وتتمثل في العوامل السيكولوجية التي تخص الجانب النفسي في (سعيد م.، 2017، صفحة 45):

- **الإحباط:** حيث تعاقب الرغبات الأساسية، أو الحوافز، أو المصالح الخاصة بالفرد، ويرتبط الإحباط بالشعور بخيبة الأمل، والفشل، والعجز التام، والشعور بالقهر، وتحقير الذات.
- **الحرمان:** حيث تقل الفرصة لتحقيق دوافع أو إشباع الحاجات كما في حالة الحرمان من الرعاية الوالدية والاجتماعية.
- **الخبرات السيئة:** وهذه الخبرات تحرك العوامل الأخرى المسببة للاعتراب مثل الأزمات الاقتصادية والحروب.

ثانيا: أسباب تعود للعاملين في المنظمة: تشمل (ابو الهيحاء، 2013، الصفحات 22-23):

- **الخوف وعدم الأمن الوظيفي:** يمثل الخوف انفعال تثيره المواقف الخطرة أو المندرة بالخطر، والتي يصعب على المرء مواجهتها، أي انه انفعال مصاحب لغريزة الهرب، فشعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتما إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر والانفعالات، كما يؤدي أيضا إلى تشتت الجهود المبذولة أثناء وقت الدوام الرسمي وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انتشار ظاهرة الاعتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمات أو الوزارات.

- **وقت الفراغ:** إن وجود وقت فراغ لدى العاملين من شأنه أن يؤدي إلى كثرة الأحاديث الجانبية، ما يجعلهم يتكلمون عن مشاكلهم خاصة إن كانت المشكلة موجودة لدى عدد كبير من العاملين، حيث يقضي العاملون وقت دوامهم الرسمي في البحث عن حلول والتشاور فيها بدلا من انجاز الأعمال المطلوبة منهم.
- **توجهات الموظفين أو العاملين في المنظمة:** إن الاغتراب الوظيفي قد ينجم بالأساس عن عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه مع توجهات الفرد وأهدافه وقيمه، أي أن الهدف الذي يتجه الفرد نحوه غير مرغوب فيه، أو أن محيط العمل الذي يعمل في اجوائه لا يعطيه ما يستحقه من الاهتمام، وإن حاجات الفرد ورغباته لا تحظى بالرعاية بل لا تستشعر من قبل الآخرين. (دروزة و القواسمي، 2014، صفحة 300)
- **عدم التخصص في العمل:** إن تنمية الموارد البشرية تتم عن طريق التوسع في التعليم والتدريب، ومن ثم يتوفر عدد من المتخصصين في مجالات عمل مختلفة تماما عن تخصصها مما يقلل من أداء المتخصص في العمل الذي اسند إليه في غير مجال تخصصه.
- **نقص الكفاءة عند العاملين في هذه المنظمات:** إن نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بينهم، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها، ونتيجة لذلك، فهم يلجؤون إلى الغياب عن العمل كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، و أيضا يكثُر الصراع بينهم وهذا يمثل وجها من أوجه الاغتراب الوظيفي (عرفة، 2019، صفحة 18).
- **الانطوائية والانعزالية:** إن العامل الانطوائي والانعزالي هو الذي يبتابه الشعور بالغرابة، والانعزال عن التيارات السائدة والشعور بعدم الانتماء للمنظمة التي يعمل بها أو إلى المجتمع الذي يعيش فيه، وهذا النوع من العاملين يعاني من الاغتراب النفسي الذي يؤثر على سلوكه داخل المنظمة (ذياب، 2018/2017، صفحة 54).

ثالثا: أسباب تعود للمنظمة: تضم (المطيري، 2016، الصفحات 479-480):

- **ضعف مستوى التدريب:** إن ضعف مستوى تدريب العاملين بوجه عام ورفع مستوى كفايتهم و إنتاجهم من أهم العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي، فالفرد يملك الرغبة في التعلم خاصة إذا واجه مشاكل تستلزم حلول ، فكثيرا ما يواجه القادة في مستويات الإدارة الثلاث مشاكل يستعصى عليهم حلها ، وبمشاركة العمال الأذكياء و ذوي المهارة يصلون إلى حل ، والعلاقة بين المهارة والذكاء و التعلم علاقة طردية فكلما زاد تعلم الأفراد زادت مهاراتهم و نسبة ذكائهم ، لذا يتوجب التركيز على موضوع التعلم والتدريب لأننا في أمس الحاجة إلى تفجير طاقات العمال فهم مصدر الإنتاج ، و إنتاجهم مرتبط بما يدركونه من معارف وما يتقنون من مهارات ، ومن اجل ذلك أصبح التعليم والتدريب جزءا من العملية الإنتاجية في المجتمع المعاصر لتحقيق التقدم .
- **سعة حجم المنظمة:** إن سعة حجم المنظمة يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين بها، والتي من أهمها تشتت جهود المدراء بين العمل الإداري والإشراف على الشؤون الفنية في المنظمة، ومن ثم يشعر العامل إن المتابعة (الإشراف) عليه من قبل الرئيس المباشر أو من ينوب عنه ضعيف، مما يؤدي إلى تساوي المجد بغيره من العاملين، ويسهم هذا في أن يسود شعور بعدم العدالة بين العاملين المجتهدين في العمل وبالتالي تنتشر حالات الإهمال واللامبالاة وعدم الرضا عن العمل.

- **الشعور بتناقض الأدوار:** من المعلوم أن للفرد العديد من الأدوار، له دور كموظف، كذلك له دور كرجل أسرة، كما أن له دور كمرؤوس، وكذلك له دور كرئيس... الخ، وفي بعض الحالات يشعر بان هناك تناقض أو صراعات بين الأدوار كما هو الحال بين دور الفرد كموظف ودوره كرجل أسرة، وقد يؤدي الشعور بهذا التناقض إلى شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي.
- **ضعف نظام الحوافز:** إن عدم وضوح نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية بين الموظفين والقيادة العليا للمنظمة أو الوزارة يعتبر من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، لان الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها، فمستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام يتأثر بغياب الحوافز لاسيما أن هناك عددا من النظريات والدراسات التي سعت لمعرفة العلاقة بينه و بين الحوافز، فمدرسة العلاقات الإنسانية ترى أن الموظف السعيد هو موظف منتج، بينما ترى المدرسة السلوكية انه لا توجد علاقة بالضرورة بين الاغتراب و الإنتاج، وعموما قد يكون الاغتراب ناتجا عن الظروف المحيطة بالعمل، أو الزملاء في العمل، بيئة العمل والخدمات... الخ. (دروزة و القواسمي، 2014، صفحة 300)
- **ضعف الفعالية الإدارية في هذه المنظمات:** إن عدم فعالية الإدارة في هذه المنظمات، يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على أداء المطلوب منها، وبالتالي التفكير في إعادة بنائها على مبادئ سلوكية، وهذا يعني أن تؤخذ بعين الاعتبار العمل الواجب أدائه، والمهارات التي يحتاجها لأداء هذا العمل، لتصبح قادرة على مجاراة الخطى السريعة للتطور التقني، ولتتحمل كافة مسؤولياتها، ولن يتحقق ذلك إلا إذا كانت شروحات ووصف العمل تسمح لكل موظف بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر به وتعلق بعمله.
- **عدم ظهور دور الفرد:** يتعرض العامل للعديد من المواقف داخل المنظمة التي يعمل بها، والتي قد تدفعه إلى اتخاذ موقف ما إذا ما تضمنت تهديدا حقيقيا بالنسبة لوجوده أو لسعادته المادية والمعنوية، فإذا ما شعر أن دوره في المنظمة التي يعمل بها يتعرض للتعطيل من طرف بعض العاملين بقصد أو بدون قصد فان ذلك من شأنه أن يعرضه لمجموعة من مثيرات الانفعال التي تنتابه مثل الخوف والغضب، والضيق، هذه العمليات الفيزيولوجية من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم ومن ثم تساعد على انتشار الاغتراب (ابو الهيجاء، 2013، الصفحات 26-27).
- **الاحتفاظ بالمعلومات:** إن من اخطر الآثار السلبية في مواقع العمل الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات، وعدم نقلها للعاملين الصف الثاني من القيادات، وكذلك وجود القيادات المشرفين و العاملين و أصحاب الخبرات الطويلة في العمل ممن يحتفظون بمعلوماتهم ولا يقومون بدورهم التدريبي لمن يعملون معهم، وقد يكون السبب وراء الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات خوف صاحب الخبرة من الاستغناء عن خدماته أو نقله إلى مكان آخر إذا وجد من يقوم بعمله، وقد أثبتت جميع التجارب الميدانية أن كل النظم و القوانين والفلسفات، لم تنجح في علاج هذه المشكلة وتغيير هذا السلوك (بن زاهي وتاوريريت، 2010، صفحة 140)
- **الخلل في تقارير كفاية الأداء:** تفتقر تقارير الأداء السنوية للموظفين إلى الأسس الموضوعية، نظرا لاعتمادها في الغالب على تقديرات فردية من جانب المشرفين، مما يجعلها تتأثر بالاعتبارات والأهواء الشخصية، ويؤثر في النهاية على العلاقات الوظيفية التي ينبغي أن تقوم بين الموظفين وبين الإدارة في هذه المنظمات (خالدي، 2017-2018، صفحة 132).



- **المكننة والأتمتة:** ساهمت الثورة التكنولوجية في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين في المنظمة، وذلك نتيجة لهيمنة الأتمتة وأجهزة الحاسوب والأجهزة الالكترونية على العمل اليومي، فظهر هذا الخطر التكنولوجي وكأنه مهدد للعلاقات الإنسانية ومثير للأمراض والمشاكل النفسية، فبعد ما كان الحرفيون والمهنيون والإداريون سادة على أجهزتهم ومكاتبهم أصبحوا خاضعين لإداراتها.
- **البنيان الهرمي (التدرج الهرمي):** حيث يشعر العامل من خلال الهياكل التنظيمية المعقدة بفقدان القوة، وبأنه غير متحكم في عمله، ولا يستطيع تنفيذه إلا من خلال الأوامر والتعليمات.
- **مستوى الرسمية:** إذا شعر العاملين بأنهم يخضعون في تنفيذ أعمالهم للإجراءات محددة لا يمكنهم تجاوزها، فإن ذلك يؤدي إلى شعورهم بفقدان القوة ما يؤدي لاغترابهم، وعدم الانتماء (كرباع، 2020/2019، صفحة 23).

#### الفرع الثاني: أعراض الاغتراب الوظيفي

حدد عالم الاجتماع الأمريكي Seeman الأعراض في أربعة عناصر وهي كالتالي (ناصر، 2018/2017، الصفحات 42-43):

- **عدم توافق القدرات للمهنة:** التوافق المهني هو تقبل العامل لمهنته، وشعوره بالأمن والاستقرار الوظيفي، ولن يتقبل مهنته إلا إذا اختار ما يناسب قدراته وما يتفق مع ميوله واستعداداته، ولكن إذا لم يكن هناك تناسب لقدراته مع العمل المكلف به ترتب على ذلك بعض المظاهر السلبية، كالغياب المتكرر وغياب الرضا الوظيفي وتدني مستوى الأداء، كثرة الشكاوي.
- **عدم التطور في العمل:** يترتب عن عيش العامل تحت ضغوط العمل المتعددة، خاصة إذا كانت تلك الضغوط متعلقة بفشل عملية التوجيه المهني أو سوء الاختيار، وعدم مواءمة التدريب مع متطلبات العمل هذا من شأنه أن يؤدي إلى إخفاق العامل في عمله، وعدم تحقيق أي تقدم في مجاله، وعدم انتمائه له، ومن ثم السعي لتركه.
- **عدم التمتع في العمل:** في ظل التطور الصناعي أصبح دور العامل مقتصرًا على جزئيات صغيرة ومحدود جدًا، بسبب سيطرة الآلات على خطوط الإنتاج فأنشأ طابعا روتينيا على الأعمال، مما أدى إلى توليد حالة من الإحباط وفقدان الرغبة في العمل وعدم التمتع.
- **انعدام قيمة العمل:** إن شعور العامل بالتهميش وعدم إعطاء قيمة للعمل الذي يقوم به وبمجهوداته، وإحساسه بان ما يقوم به بدون قيمة ولا يتلقى أي تشجيع أو تحفيز، هذا من شأنه أن يولد لديه الإحساس بالنفور والعزلة والاغتراب.
- **والجدير بالذكر هنا، انه يمكن ذكر البدائل التي يمكن أن يقوم بها الشخص الذي يشعر بالاغتراب سواء في المجتمع أو في المنظمة التي يعمل بها:**
- **الانسحاب أو عدم المواجهة:** قد لا يستطيع العامل من الاستمرار في معايشة اغترابه في علاقاته بالمجتمع أو بالمنظمات التي ينتمي إليها أو يعمل ضمنها، ويدرك انه لا يقوى على تغيير الواقع، فيلجأ إلى الانسحاب، أو الهرب، باحثا عن فرصة أخرى للخلاص من الوضع الحالي الذي يعانیه.



- الخضوع أو الاستسلام للأمر الواقع: عندما يستحيل الانسحاب أو الهرب، يحاول الفرد التكيف مع العمل ظاهرياً، والنفور منه ضمناً، ويرافقه تطلع إلى قدوم حالة من الفرج من نوع ما وهذا الخيار كثيراً ما يلجأ إليه المغتربون بفعل اليأس والضعف والتمسك بالصبر.
- المواجهة أو العمل على تغيير الواقع: يلجأ المغترب إلى التمرد بدلاً من الانسحاب أو الرضوخ، فيواجه المجتمع أو المنظمات والأنظمة لتغيير الأوضاع السائدة، ويتجه لابتكار الطرق والوسائل لإنقاذ نفسه والآخرين من اليأس والتذمر.

### المبحث الثالث: الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل

يعد الاغتراب الوظيفي من أبرز مشاكل العصر الحديث فهو حالة تصيب العاملين وتدخلهم في دوامة الانفصال النفسي والمهني وهذا ما يتطلب المزيد من البحث والدراسات في هذا الموضوع من اجل التخفيف منه، وتفادي آثاره السلبية المتوقع حدوثها نتيجة لظروف الحياة المهنية الصعبة التي يمر بها الفرد العامل وما يرتبط بها من عقبات التي قد تقف عائقاً أمام مجرى حياته المهني، و سنعمل في هذا المبحث على إبراز النظريات المفسرة للاغتراب الوظيفي ومراحلها، الآثار السلبية له وكيفية قياسه، ومبادئ التغلب عليه واستراتيجيات التعامل معه.

#### المطلب الأول: نظريات ومراحل الاغتراب الوظيفي

##### الفرع الأول: النظريات المفسرة للاغتراب الوظيفي

تعددت النظريات المفسرة للاغتراب الوظيفي، و اختلفت باختلاف وجهات النظر المراد إبرازها في كل منها، لذا سنستعرض أهمها كما يلي (سعيد م.، 2017، الصفحات 28-29-30) :

- تفسير النظرية السلوكية للاغتراب: تركز هذه النظرية على أن سلوك الإنسان متعلم ومكتسب، وان المثيرات هي التي توجه الفرد للوصول إلى أهداف تشبع الحاجات المختلفة له، كما تفسر المشكلات السلوكية، بأنها أنماط من الاستجابات الخاطئة، أو غير السوية المتعلمة، بارتباطها بمثيرات منفردة، ويحتفظ بها الفرد لفاعليتها في تجنب مواقف خبرات غير مرغوبة، والفرد وفقاً لهذه النظرية يشعر بالاغتراب عن ذاته عندما يندمج بين الآخرين بلا رأي أو فكر محدد حتى لا يفقد التواصل معهم، وبدلاً من ذلك يفقد تواصله مع ذاته.
- تفسير نظرية الذات للاغتراب: ترى هذه النظرية أن مفهوم الذات وفهم المدركات والتصورات التي تحدد الصورة التي يعتقد الفرد أن الآخرين في المجتمع يتصورونها، ويتمثلها الفرد من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، وتمثل المدركات والتصورات التي تحدد الصورة المثالية للشخص الذي يود أن يكون عليها مفهوم الذات المثالي، ووظيفته مفهوم الذات ووظيفة دفاعية تعمل على تكامل وتنظيم وبلورة عالم الخبرة المتغير الذي يوجد الفرد وسطه، ولذا فانه ينظم ويحدد السلوك.
- ويتضح بان هناك علاقة وثيقة بين نظرية الذات وبين جذور الاغتراب، فمن الافتراضات الأساسية لهذه النظرية أن الشخص يجاهد أو يناضل من اجل تحقيق الإبقاء على مفهوم ملائم للذات.
- تفسير نظرية السمات الشخصية للاغتراب : تعرف الشخصية بأنها: "التنظيم الديناميكي في الفرد لتلك الأجهزة الجسمية، و النفسية التي تحدد طبيعة الفرد في التوافق مع بيئته"، والأجهزة الجسمية هنا هي السمات والسمة هي الوحدة المناسبة لوصف

الشخصية وليست صفة مميزة لسلوك الفرد فقط بل أنها أكثر من ذلك ، أنها استعداد أو قوة أو دافع داخل الفرد يدفع سلوكه ويوجهه بطريقة معينة، إذ ساهمت نظرية السمات بقدر كبير في الإرشاد النفسي، والتوجيه من خلال التركيز على الحالة الفردية في دراسة السلوك، والطرق والمتغيرات التي تناسب فردية كل شخص.

وان الأفراد يستطيعون فهم خبراتهم الشخصية بشكل تام فقط، إذا استطاعوا تحديد أنفسهم في غضون الفترة التي يعيشونها من التاريخ، ومن ثم يصبحون مدركين لفرص الحياة المشتركة بين جميع الأفراد الذين يعيشون في نفس الظروف، ففي العمل المتضمن ترويح الشخصية تصبح شخصية المرء، والسمات الشخصية بعيدة، ومنفصلة، حيث تحمل الذات، والاعتراب الاجتماعي إلى حدود متطرفة واضحة.

- تفسير نظرية التحليل النفسي للاغتراب : الاغتراب سمة متأصلة في وجود الذات في حياة الفرد، إذ لا يمكن إطلاقا تجاوز الاغتراب من وجهة نظر فرويد بين الهو والانا، والانا الأعلى، حيث لا مجال لإشباع كل الدوافع الغريزية مطلقا، كما انه لا يمكننا التوفيق بين الأهداف و المطالب وبين الغرائز بعضها البعض، كما يعتبره سارتر احد الخصائص الوجودية ويوضح ذلك بان وجود الإنسان سابق على ماهية، حيث يلقي بالإنسان في الوجود دون سند أو معين، وعلى غير رغبته أو إرادته واختياره، فيمضي حياته كائنا مغتربا يعاني القلق، ويجيا شاعرا بالهجر، ولا يمكنه رفع اغترابه، لأنه موجود في الحقيقة وفي الوعي والعمل الإنساني، وكامن في ماهية الحرية وحرية الإنسان تحتم عليه أن يخرج من ذاته، ويعلو عليها ويبعد عن ماضيه، لينزع صوب المستقبل، و الاغتراب ظاهرة تاريخية اجتماعية واقعية، تنشأ من الصراع بين القوى المنتجة وعلاقات الإنتاج، فيغترب العمل ولا يستطيع الإنسان أن يجد نفسه في عمل ويصبح عمله معاديا له، ونتيجة لهذا الصراع يكون الاغتراب واقعا تاريخيا ولا يمكن رده إلى أي فكرة أخرى سوى صراعات علاقات الإنتاج .

- تفسير نظرية المجال للاغتراب : محتوى هذه النظرية ينصب في انه عند التصدي للاضطرابات و المشكلات النفسية فإنها تواجه الاهتمام بشكل مركز على شخصية العميل و خصائص هذه الشخصية المرتبطة بالاضطراب و المسببة له، وكذلك على خصائص الحيز الجبائي الخاص للعميل في زمن حدوث الاضطراب بالإضافة إلى أسباب اضطرابه شخصيا وبيئيا مثل الاحباطات والعوائق المادية ، كما أن الحواجز النفسية التي تحول دون تحقيق أهداف الفرد والصراعات وما قد يصاحبها من أقدام وهجوم غاضبا أو إحجام و تقهقر خائف، وعلى هذا فان الاغتراب هنا ليس ناتجا من عوامل داخلية فقط بل أيضا من عوامل خارجية تتضمن سرعة التغيرات البيئية و الاتجاه نحو هذه التغيرات و العوامل (جديدي، 2012، صفحة 359)

#### الفرع الثاني: مراحل الاغتراب الوظيفي

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

**المرحلة الأولى (الاعتراب النفسي):** وتتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بان العلاقة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وانه أصبح يسودها شيء من التوتر ويعزو العامل ذلك إلى أن المنظمة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي تجاهه، وانه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية لديها، إلى أن يدخل دائرة النسيان والإهمال في المنظمة

ويستمر الفرد في تكوين المشاعر السلبية تجاه المنظمة، وقد يتراعى له أن كل ما يعاني منه من مشاكل وصعوبات سببها المنظمة، ويصبح الفرد نتيجة لذلك مهموماً، ومشغولاً بالمشاكل والصعوبات التي يعزوها، لعدم اهتمام المنظمة به، ويزداد هذا الشعور سوءاً إذا لم يجد أحداً من المسؤولين بالمنظمة يتحدث معه عن مشاعره والمشكلات التي يعاني منها (سعيد م.، 2017، صفحة 42).

**المرحلة الثانية (الاغتراب الذهني):** وهي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي، ولكنها أكثر خطراً على المنظمة والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشروع الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، وتتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم، ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة. ويكثر الطلب على الإجازات، والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبرراً للابتعاد عن جو المنظمة (كرباع، 2020/2019، صفحة 24).

**المرحلة الثالثة (الاغتراب الجسدي):** وهي الرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغتراباً كلياً، حيث يكثر الغياب والتأخر عن الدوام والخروج في أثناء الدوام والانصراف قبل نهاية الدوام، وتكثر الاستقالات الجماعية في المنظمة، وتصبح الصراعات بين العاملين والمشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة والسيطرة على الأمور (المطرفي، 2005، صفحة 59).

إن مرحلة الاغتراب الجسدي هي تجسيد فعلي للمراحل السابقة، باعتبارها مظهراً يعيشه الفرد داخل المنظمة، وذلك نتيجة للصراع الداخلي، حيث يقرر الانفصال عن الآخرين وعدم الارتباط بهم، ويلجأ للهروب من ذلك من خلال عدم الاكتراث لما يدور من حوله، ولا يكون بذلك قادراً على التراجع بل يتملكه اليأس والحيرة والوحدة، وبذلك يعجز عن التغلب عن جسده ولا يستطيع التحكم بكل ما يصدر عنه من تصرفات (سعيد م.، 2017، صفحة 42).

### المطلب الثاني: الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي وقياسه

#### الفرع الأول: الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي

ينجم عن الاغتراب الوظيفي العديد من الآثار السلبية في مجال العمل، فشعور الفرد بالاغتراب يفقده الانسجام والتأقلم مع هذا العمل، وهو يزيد شعوره بالوحدة وعدم الرضا وفقدان الانتماء الوظيفي واختفاء روح المبادرة والمسؤولية، ولا شك أن هذه المظاهر السلبية تؤثر سلباً على كل من الفرد والمنظمة. وعلى العموم، يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية (كرباع، 2020/2019، صفحة 28):

- **التراجع و الهامشية :** فهناك الكثير من الناس ممن يعجزون عن التكيف لحركة المجتمع باتجاه مواكبة الاندفاع وراء المغامرات المالية وتحقيق المكانة الاجتماعية الأرفع، ومن أسباب ذلك استمرارهم في التمسك بالقيم التقليدية، مما يعرقل مواءمة سلوكه مع التغيرات الاجتماعية الجارية، وهم كثيراً ما يغالون في تصورهم الأثر الإيجابي لما يفعلون ووقعه الاجتماعي والنفسي في نظر الآخرين، وفي إطار هذه التطورات الكيفية تخف وطأة الإحباط ويتحول الإخفاق المادي إلى نجاح أخلاقي و يتصدر الشرف مختلف الاعتبارات التي ينطلق منها هؤلاء في تبرير مواقفهم الراضية .

- سوء التكيف والتعرض للازمات النفسية: الأمراض النفسية والانحرافات بشتى اتجاهاتها ومختلف صورها وخاصة منها الخروج على النظام أو التمرد بكل أشكاله وفقدان الحس الاجتماعي، والتلبد والسلبية واللامبالاة وغير ذلك من المظاهر الغير سوية التي يأبها المجتمع مهما كانت نسبتها في الوضع الاجتماعي.
- اضمحلال الهوية: يلاحظ في ضوء الأبحاث الحديثة أن أقصى ما تصله حالة الاغتراب في سياقات التغيير الاجتماعي والاقتصادي والتصنيع هو انفصال الإنسان عن ذاته، وهي التي سماها Seeman Milton بالاغتراب عن الذات.
- العزلة وتآكل الانتماء: وهي التي 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 (بن زاهي، 2007/2006، صفحة 55).

بالإضافة إلى النقاط التالية (معدن و العمري، 2018، صفحة 290):

- الملل والإحباط والشعور بعدم الرضا.
- ارتفاع معدل دوران العمل وزيادة الصراعات التنظيمية.
- انخفاض الدافعية نحو العمل وغياب روح الإبداع والابتكار.
- الشعور بالعزلة ونبذ الآخرين.
- الشعور بعقم المعايير الاجتماعية، ضعف الانتماء لدى العامل.
- التمرد والثورة، الرضوخ والانسحاب... الخ

#### الفرع الثاني: قياس الاغتراب الوظيفي

إن إخضاع الاغتراب للقياس الكمي يسهل على الباحث معرفة أن كان الفرد مغتربا أو لا، وقد جاءت مختلف المقاييس والاختبارات نتيجة التراكمات النظرية والتطبيقية حول الاغتراب، نذكر منها:

- **مقياس Chibard**: لقياس اغتراب العمال وجه chibard عدد من الأسئلة إلى مجموعة من العمال بلغ عددهم 305 عاملا أمريكيا بمصفاة للبتروول ومصنع للسيارات و294 عاملا كوريا جنوبيا يعملون بمصفاة البتروول في قسم التجميع ومصنع السيارات قرب العاصمة الكورية، واشتمل هذا المقياس 34 سؤالا يقيس عدة خصائص للاغتراب وهي:

- أسئلة قياس اللامعنى.
- أسئلة قياس اللاقوة.
- أسئلة قياس اللامعيار.
- أسئلة قياس التوجيه الأدائي للعمل.

- أسئلة قياس الارتباط التقييمي للذات.
- أسئلة قياس الابتعاد عن أهداف المنظمة .
- أسئلة قياس الرضا في العمل (بحري، 2009/2008، صفحة 115) .
- **المقياس العام للاغتراب:** جاء به السيد علي شتا من اجل قياس الاغتراب العام لدى العمال في منشأة صناعية وتضمن على ثمانية أبعاد والمتمثلة في:
  - بعد القيم الموجهة: للتعرف على البناء الدافعي للعمل وتعيين القيم والدوافع التي تكون خلف سلوك المغترب.
  - بعد سلب المعرفة: للتعرف على مدى سلب المعرفة الشخصية بالأهداف القومية والتنظيمية للنسق الاجتماعي.
  - بعد سلب الحرية: للتعرف على مدى سلب حرية المبادرة وحرية التنفيذ لدى كل من العمال والمسؤولين.
  - بعد اللامعيارية: وذلك للتعرف على الترقية وصرف المكافآت.
  - بعد اللامعنى: والذي يتمثل في العقلانية الوظيفية ومظاهر اللامعنى.
  - أنماط التكيف المغترب تحديد بعض المواقف المتعلقة بالعمل والإدارة وقراراتها وجماعة العمل مع الزملاء.
  - بعد الاغتراب النفسي: ويتمثل في صراع الأهداف الخاصة مع أهداف الإدارة.
  - البعد العام للاغتراب (ذياب، 2018/2017، صفحة 59).
- **مقياس G . Nettler للاغتراب 1957 :** حيث تضمن هذا المقياس أربعة أبعاد هي :
  - الاغتراب عن الثقافة (4 فقرات).
  - الاغتراب عن الحياة الأسرية (4 فقرات).
  - الاغتراب الديني (3 فقرات).
  - الاغتراب السياسي (4 فقرات).

وقد أجريت الدراسة على عينة تتكون من 515 فردا من عينات مختلفة (كالعاملين في الجيش، نزلاء الفنادق، ضباط البحرية، ضباط البحرية، الطلاب المتطوعين، المتزوجين حديثا)، وأجريت معاملات الثبات والصدق بواسطة معادلة ارتباط بيرسون (بحري، 2009/2008، صفحة 116) .
- **مقياس سيد عبد العال (1992):** يتكون المقياس من 216 سؤالا موزعة على ستة أنواع للاغتراب هي:
  - الاغتراب السياسي.
  - الاغتراب الاجتماعي.

- الاغتراب الاقتصادي.

- الاغتراب الديني.

- الاغتراب الفلسفي.

- الاغتراب النفسي.

ويتضمن كل عامل 36 بنداً، وتمثل الاستجابة (نعم، لا) وقد طبق على عينة قوامها 200 طالب وطالبة من طلاب الجامعة، كما أجرى على العمال للكشف عن صدق المقياس (ذياب، 2018/2017، صفحة 60).

### المطلب الثالث: مبادئ التغلب على الاغتراب الوظيفي واستراتيجيات التعامل معه

#### الفرع الأول: مبادئ التغلب على الاغتراب الوظيفي

للتغلب على ظاهرة الاغتراب الوظيفي وجب التحلي بهذه المبادئ (سعيد م.، 2017، صفحة 50):

- **الرضا الوظيفي:** تشير الأدبيات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي إلى العلاقة بين ضغوط العمل والرضا عن العمل، حيث أن معظم الأمراض التي قد تصيب الأفراد العاملين، وما يرتبط بها من اضطرابات صحية في المنظمات، وما ينتج عنها من ملل وعدم تحدي في الوظيفة ترتبط بضغوط العمل، وبالتالي فإن التغلب عليه يؤدي إلى رضا العاملين، مما يؤدي إلى التغلب على الشعور بالاغتراب في بيئة العمل.

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

- **العدالة التنظيمية:** تحتاج المنظمات من العاملين أداء يتجاوز الوصف الوظيفي لضمان استمرارها وتطورها، وهذا الأمر يتعلق بمستوى العدالة والإنصاف بصورة نزيهة في مكان العمل، وهذا يعني أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في القدرة على تفادي الاغتراب في العمل.

- **إشباع الحاجات:** تسعى بعض المنظمات إلى مساعدة العاملين بها على إشباع حاجاتهم الوظيفية المشروعة مثل: الحاجات الاجتماعية والأمان والتقدير والانجاز أما إذا لم يكن هناك اهتماماً بهذه الحاجات، فإن ذلك يؤدي إلى ضعف القدرة لدى الفرد وبالتالي الانفصال الذي يؤدي به إلى الاغتراب عن نفسه وعن الآخرين.

- **تدريب العاملين:** تحتم الإدارات المختلفة في منظمات الأعمال بتحسين مهارات العاملين الخاصة بالعمل في كل المستويات الإدارية وذلك من أجل زيادة قدراتهم وتنمية الأداء الجيد، الذي يساعد العاملين على التغلب على الصراع والتوتر والاغتراب داخل المنظمة.

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة الترابط بين العاملين والمنظمة حيث أن الشعور بان هناك رأي وكلمة ودور يؤخذ به من قبل الإدارة، فإن ذلك يعتبر وسيلة لتدعيم الانتماء، وبالتالي يؤدي إلى القضاء على السلبية أو الاغتراب داخل المنظمة.

### الفرع الثاني: استراتيجيات التعامل مع الاعتراب الوظيفي

تعتمد المنظمات على عدة استراتيجيات و وسائل من اجل التخفيف من ظاهرة الاعتراب الوظيفي و التخلص منها ومنع انتشارها داخل محيط العمل، لأنه يؤدي إلى عواقب وخيمة تؤثر سلبا عليها و على الأفراد، وفيما يأتي نذكر بعض من هذه الاستراتيجيات (بحري، 2009/2008، صفحة 104):

**-مساهمة مجلس العمال والنقابات:** يرى James Otool أن مجلس العمال هو القاعدة العمالية التي تملك الصلاحيات في أداء دورهم في تفهم قضايا العمال، وتشجيعهم على الممارسة الفعالة واستمرار العمل المنتج بكل الوسائل مهما كانت الصعوبات، وبذلك يخلص إلى أن المجالس العمالية هي العلاج الأساسي للاعتراب.

**-توفير الظروف والوسائل الملائمة للعمال:** إن إتاحة الظروف والوسائل الملائمة للعمال يساهم في خفض الجهد والتعب والوقت للقيام بهذا العمل وزيادة الإنتاج وتنمية الأداء، وبالتالي يشعرون بالرضا عن العمل وارتفاع الروح المعنوية وحب المنظمة.

**-المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مشاركة العمال ومساهمتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بشأن المنظمة يؤدي إلى زيادة الترابط بينهم والولاء لديهم، فالتسلط يؤدي في اغلب الأحيان إلى كساد الإنتاج وغياب الاهتمام من طرف العمال، حيث تكشف دراسة Neal و Seeman إن مشاركة الأفراد داخل المنظمة تقلل الشعور بفقد القوة، فالأعضاء المشاركين في المنظمة اقل شعورا بفقد القوة بالمقارنة بالأعضاء غير المشاركين.

**-التكوين المهني:** إن دخول فترات تكوينية منحني لآخر وبعث العمل إلى المنظمات الصناعية في الدول الصناعية الكبرى، يساعد على التكيف التكنولوجي واستفادة العمال من تسيير المنظمات العمالية المحلية، فقد قدمت نتائج بعض الدراسات أن هناك فرق جوهري بين ذوي المؤهل الجامعي الأقل شعورا بالاعتراب المهني من ذوي المؤهل المتوسط.

**-تحسين بنية العمل:** إن تحسين بنية العمل من توفير فترات للراحة وتحسين وتكييف الجو والتخفيف من حدة الظروف السيئة من شأنه إزالة الاعتراب الوظيفي، كما أن أحداث بعض التغييرات في بيئة العمل من حين لآخر يجعل العامل لا يمل من بيئة العمل.

**-المساعدات المالية:** تكون من خلال تقديم بعض القروض للعمال من اجل حل المشاكل الأسرية ومساعدتهم على حل مختلف المشاكل من اجل إعادة الاعتبار للعامل بأنه يتمتع بثقة الإدارة واهتمام المشرفين ومن ثمة تحسين جو العمل.

**-توفير روح المبادرة:** حيث يؤدي ذلك إلى رفع القدرات المبدولة لخدمة مصالح العامل والمنظمة، وبالتالي الإسهام في التنمية الوطنية ويستفيد العامل بالالتزام الإنتاجي والتنظيمي.

**-تقوية علاقات العامل:** وتتضمن النقاط التالية:

تقوية علاقة العامل بالمنظمة وذلك من خلال إنشاء وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي من بين أهدافها دراسة مشكلات العاملين والوقوف على المصادر الخاصة بها، ودراسة هذه المتغيرات يمكن أن يساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية لمشكلاتهم والعمل على تقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم.

خلق الانسجام بين العامل وعمله، ويتم ذلك من خلال عدة اعتبارات منها أن تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على الاحترام المتبادل وان يكون قوامها الود والدفء وان يكون للعمال حضور وتمثيل قوي في مجلس الإدارة والنقابة حتى يشعرون بذواتهم وبقوى انتمائهم للعمل.

تقوية علاقة العامل بزملائه، وتعتمد علاقة العامل بزملائه على اعتبارين رئيسيين هما التعاون والمنافسة فضلا على إثراء الحياة الاجتماعية داخل المنظمة الإنتاجية ولن يتم ذلك إلا من خلال تعددية الأنشطة وإثرائها بالقيام بالرحلات والحفلات والمسابقات.

-تقبل العامل لمهنته: لن يتقبل العامل المهنة إلا إذا اختار العمل الذي يناسب قدراته ويتوافق وميولاته واستعداداته وكذلك سماته الشخصية وهذا ما يؤدي بشعوره بالرضا عن عمله



## خلاصة الفصل الأول

بناءً على ما تم استعراضه في الفصل الأول ، يمكن القول أن الاغتراب الوظيفي ظاهرة باتت تغزو و تحدد حياة كل من الفرد و كيان المنظمة وتؤثر على استقرارها و نشاطها وذلك لما لها من تأثيرات سلبية، فأصبح من الضروري الوقوف على الأسباب الحقيقية التي تدفع العاملين للاغتراب ، و البحث عن أهم المبادئ للتغلب عليه واهم الاستراتيجيات لتعامل معه من اجل التقليل من معاناة العمال داخل محيط العمل ، كما وجب على المنظمة القيام ببرامج و عمليات وإجراءات توفر ظروف عمل جيدة وتساهم في التخفيف من هذه الظاهرة و تزيد من رضا العاملين وهذا ما يسمى بجودة الحياة الوظيفية الذي سنحاول التعرف على أهم جوانبه وكذلك على أثره في التخفيف من الاغتراب الوظيفي في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: مساهمة جودة الحياة  
الوظيفية في تخفيف الاغتراب الوظيفي

تمهيد:

ان ظهور الاتجاه نحو الاستثمار في الموارد البشرية بالمنظمة و تصاعد الاهتمام به من قبل الممارسين و الأكاديميين ي قد ترتب عنه ظهور عدة مداخل إدارية معاصرة على غرار جودة الحياة الوظيفية التي تعبر عن نوعية العلاقة بين العاملين والمنظمة وتتم بالمناخ العام للعمل بمختلف أبعاده التنظيمية والوظيفية والمادية و الاجتماعية، فهي بذلك تعتبر جزء مهما ضمن أبعاد جودة الحياة من جهة، وتعكس من جهة أخرى جودة حياة العمل بمنظورها الشامل المتكامل، التي زاد الاهتمام بممارستها المحققة لأهداف المنظمات ومواردها البشرية، وحتى بعض الاطراف الاخرى مثل النقابات العمالية. فضمن تهيئة بيئة العمل بمواصفات ذات جودة من شأنها تحقيق عائدات قيمة ومؤثرة تأثيرا إيجابيا في عدة متغيرات تنظيمية لا ترتبط بممارسة الموارد البشرية لمهامهم الرسمية مثل الأداء الوظيفي وحسب، وإنما تتعداه لتشمل ممارساتهم الأدوار غير إلزامية كتخفيف شعورهم بالعزلة والانطواء في مقابل تقوية مستوى اندماجهم الذي قد يكون نفسيا او مهنيا أو فكريا.

وعليه، يمكن القول بأن أفكار هذا الفصل ستندرج في المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي لتطبيق جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثالث: جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتخفيف الاغتراب الوظيفي

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية.

تعد جودة الحياة الوظيفية مجالاً معرفياً حديثاً، بدأ الاهتمام به منذ نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي، وأصبح يستدعي الدراسة في المنظمات على اختلاف أنشطتها، وذلك لكون هذا المفهوم يهتم بمختلف متطلبات المورد البشري في بيئة العمل، حتى الأمر تطور الى خارج إطار هذه البيئة من خلال السعي الى تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية باعتباره أساساً لتحقيق الميزة التنافسية. وعليه سنحاول الإحاطة به من جوانبه الأساسية على مستوى هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم وتطور جودة الحياة الوظيفية.

#### الفرع الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في منظمات الأعمال وفي مجال إدارة الموارد البشرية، فقد قدم الكثير من الباحثين تعاريف مختلفة، إلا أنه لا يوجد تعريف شامل له، حيث يعرفها (الرب، 2008، صفحة 9) على أنها "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها"، وفي الاتجاه نفسه يرى (ماضي، 2014، صفحة 63) أنها "مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على حياة العمل للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة." كما عرفها Anderion أنها "تتمثل في زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي كان يقوم بها المديرون وتنعكس على تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال، إضافة الى تحسين الرضا الوظيفي." (منسول و بن ملوكة، 2018، صفحة 05)، ووصفها Suttle بأنها: "أقصى مدى يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول اليه في تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة وذلك من خلال خبرتهم في العمل" (khetavath, 2015, p. 33)

في حين يرى (المغربي، 2007، صفحة 241) أنها تعني "توفير ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومرتببات ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحمدي بالوظيفة، وتدعيم العلاقات الجيدة بين العاملين، لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل". كما أشار إليها Lau بأنها: "هي الأوضاع وبيئة العمل المفضلة للعاملين التي تدعم وتعزز رضا الموظفين من خلال منحهم العلاوات والأمن الوظيفي وفرص النمو في المنظمة" (Ramawickrama, opatha, & Pushpakumari, 2017, p. 168)، وعرفت أيضاً على أنها "تغيير وتحسين مناخ العمل بحيث تجعل العلاقات الشخصية والتكنولوجية والتنظيمية داخل المؤسسة أكثر فاعلية وهو ما يعمل على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بها، وتحسين الصحة البدنية والنفسية لهم مما يخلق طاقة إيجابية نحو العمل، ويعزز التعلم في مكان العمل، وهو ما يساعد على تحسين إنتاجيتهم وجعل بيئة العمل أكثر إيجابية" (نصر، 2020، صفحة 25).

كذلك يرى (khetavath, 2015, p. 34) أنها: "عبارة عن عملية تستجيب بها المنظمة لاحتياجات الموظفين من

خلال تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم من خلال وظيفتهم".

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يتمحور حول أنها مجموعة من العمليات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة لتوفير ظروف عمل جيدة والتي من شأنها أن تؤثر على التزام ورضا العاملين ومن ثم تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

فهي تتميز بجملة من خصائص نذكر منها (الرب، 2008، صفحة 09):

- جودة الحياة الوظيفية عمليات متكاملة لا تقتصر على جانب دون آخر، يعني أن جميع الإدارات الموجودة داخل التنظيم تشارك في أحداثها وتنفيذها.
- جودة الحياة الوظيفية عمليات مستمرة وليست مؤقتة، فهي عمليات مخططة تتماشى مع استراتيجيات المنظمة سواء في الاجل القصير أو الطويل.
- مفهوم جودة الحياة الوظيفية يجب أن يكون شاملا بحيث يتضمن تحقيق أهداف ومصالح العاملين وكذلك أهداف إدارة المنظمة التي تعكس أهداف أصحاب رأس المال.
- تشمل مكونات وعناصر جودة الحياة الوظيفية للعاملين جميع الجوانب المادية والمعنوية.
- تتحقق جودة الحياة الوظيفية بإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين.
- يعتبر دعم وتأييد الإدارة العليا للعاملين لإتاحة فرص تطويرهم وتنمية مهاراتهم من أجل التعرف على حقوقهم ومسؤولياتهم اتجاه منظماتهم من مقومات نجاح مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

#### الفرع الثاني: تطور جودة الحياة الوظيفية

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية لبواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي والتخفيف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفا من الاستغناء عنهم، أو تخفيضا للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم أو تخفيضا لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها إحدى الاستراتيجيات الفعالة في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (المغربي، 2004، صفحة 3). ومن هذا المنطلق قسمت المراحل الزمنية التي مر بها مفهوم جودة الحياة الوظيفية منذ نشأته في الولايات المتحدة الأمريكية حتى الآن الى ثلاث مراحل أساسية هي (الرب، 2008، الصفحات 14-15):

#### ❖ المرحلة الأولى: نهاية الستينات وبداية السبعينات

في نهاية الستينات من القرن العشرين ذكر مصطلح جودة الحياة الوظيفية للدلالة على جودة الحياة في مكان العمل، بحيث كان التركيز آنذاك في الولايات المتحدة الأمريكية على أثر التوظيف على صحة العامل والتعرف على الطرق التي تزيد من أداء الفرد أثناء العمل. ففي نهاية الستينات وبداية السبعينات ظهر هذا المفهوم نتيجة لزيادة السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة

معدلات الغياب، التخريب المتعمد للآلات، زيادة الشعور السالب من العاملين اتجاه المشرفين، وقد كان الإضراب هو السمة السائدة في تلك الفترة، هذا بالإضافة الى ارتفاع تكاليف الإنتاج.

ومع بداية السبعينات من القرن العشرين زاد الاهتمام بدراسة وتحليل وتطبيق جودة الحياة الوظيفية، فيرى كل من Lau & May أن مصطلح جودة الحياة الوظيفية ظهر عام 1972 خلال مؤتمر علاقات العمل الدولي، والذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية، أين كانت أحد استنتاجاته الاعتراف بالحاجة الى تنسيق جهود الباحثين والمنظمات المعنية من أجل بناء نظرية حول مجال جودة الحياة الوظيفية، ونال هذا المصطلح اهتماما كبيرا بعد أن قامت شركة جنرال موتورز بتقديم هذا البرنامج بهدف إصلاح العمل بمصانعها. كما بدأ تطبيق هذا المفهوم في مدينة "جيمس تاون" "Jams Town" غرب نيويورك منذ عام 1973 عن طريق تشكيل لجنة مشتركة على مستوى هذه المدينة الصناعية لإنقاذها من البطالة وتدهور كثير من المصانع بها.

#### ❖ المرحلة الثانية: أواخر السبعينات وبداية الثمانينات:

في أواخر السبعينات من القرن العشرين توقفت برامج جودة الحياة الوظيفية وانخفض الاهتمام بها، نتيجة تأثير عوامل عديدة منها زيادة معدلات التضخم وأيضا زيادة أزمة الطاقة، الأمر الذي جعل الشركات والمؤسسات الصناعية تتمسك بالقوانين الفيدرالية وتزجج من فواتير الطاقة المرتفعة التكاليف، هذا بالإضافة الى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية، ولذا زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، وكل ذلك جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تأتي في المرتبة الثانوية خلال هذه الفترة ولا يمكن الجزم بتوقف برامج جودة الحياة الوظيفية تماما في نهاية السبعينات، وذلك لأن أحد مصانع شركة جنرال موتورز في مدينة "Tarry Town" قد استمر في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، وذلك خلال الفترة من 1971-1978، فبعدما كان المصنع هو الأسوأ في مصانع جنرال موتورز، اصبح هذا المصنع يعتلي مرتبة متقدمة. كما أن نتائج التطبيق أظهرت انخفاض نسبة الغياب وانخفاض شكاوي العملاء. (الرب، 2008، صفحة 17)

#### ❖ المرحلة الثالثة: منذ منتصف الثمانينات من القرن العشرين:

شهد منتصف الثمانينات من القرن العشرين عودة الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة الحياة الوظيفية، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها (بوخمخ، 2013/2014، صفحة 28):

- ضعف الموقف التنافسي للشركات الأمريكية على المستوى الدولي خاصة أمام قوة الشركات اليابانية.
- التأكد من أن الولاء والالتزام التنظيمي في أمريكا انخفض بكثير مقارنة باليابان وأوروبا.
- زيادة عبء القوانين الفيدرالية في أمريكا.
- انخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة للاقتصاد الأمريكي.
- اتخاذ المديرين في اليابان وأوروبا لاتجاهات فعالة أكثر مما هو سائد في الولايات المتحدة الأمريكية.

كما أن برامج جودة الحياة الوظيفية في الولايات المتحدة الأمريكية كانت استجابة لنجاح بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية. وقد ركزت هذه البرامج في بداية هذه الفترة سواء على مستوى المنظمات الصغيرة أو الكبيرة على العلاقة بين برامج جودة الحياة الوظيفية ونتاجية العاملين، ومن ناحية أخرى فإن التطور الذي حدث في مجهودات جودة الحياة الوظيفية يمكن ارجاعه

أيضا الى النتائج السلبية لتخفيض العمالة في بعض الشركات العالمية كاتجاه لترشيد التكاليف وكمصدر للقوى التنافسية، وقد أدى ذلك الى زيادة استياء العاملين وانخفاض الرضا الوظيفي. وبحلول التسعينات من القرن العشرين فإن شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول متعددة قامت بتطبيق شكل او آخر من اشكال برامج جودة الحياة الوظيفية منها على سبيل المثال: IBM, GENERAL FOODS, FORD, KODAK, HP, XEROX, DIGITAL EQUIPEMENT, ... (الرب، 2008، صفحة 19)

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية.

#### الفرع الأول: أهمية جودة الحياة الوظيفية

تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال تأثيرها على الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، ومن هنا يمكن النظر على انها تكتسب أهميتها كونها تقود المنظمة الى تحقيق الميزات الآتية: (البياري، 2018، صفحة 13)

- قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.
- استثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصا بحالة ازدياد معدل رضا الموظفين مما يحقق الاهداف التنظيمية للمنظمة.
- القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المنظمة لتحقيق التوازن بينهم.
- توفير بيئة عمل وسياسات وإجراءات عمل مناسبة للموظفين لزيادة الإنتاجية بالعمل والولاء والرغبة بالبقاء بالمنظمة، مما يؤدي الى جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.
- التفوق النوعي على المنافسين عن طريق تحسين الإنتاجية والجودة بنفس الوقت. (السويطي، 2016، صفحة 54)
- احتفاظ المنظمات بالمسؤولية المجتمعية في المجتمع الذي تعمل وتتواجد فيه.
- التفوق الواضح للموظفين بالجوانب الإدارية حال تعرض المنظمة لمشاكل قد تعرقل أنشطتها وبرامجها.
- الحصول على ولاء عالي من المستفيدين من السلع والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات.
- البحث عن طرق انتاج وتسويق ابداعية ومتعددة تمكن المنظمة من التميز على المنافسين.

كما تبرز أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال زيادة رضا الموظفين مما يؤدي الى تقليل معدلات حوادث العمل والاصابات والغياب وكذلك تقليل معدل دوران العمل، تحسين أداء الموظفين والذي يقود بدوره الى كثير من المنافع مثل زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين جودة المنتج أو الخدمة، كذلك تعظيم قدرة المنظمة التنافسية، مما يساعد على جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة

بالمهارات والمعارف، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية، وكذلك توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر الموظفين. (قريشي و باديسي، 2016، صفحة 217).

### الفرع الثاني: أهداف جودة الحياة الوظيفية

تتوزع مسؤولية تحقيق أهداف جودة الحياة الوظيفية بين الموارد البشرية (الموظفين) والمنظمة فلكل منهم أهدافه، فالاهتمام المتزايد بالموظفين والإدارة الجيدة للحياة الوظيفية لهم سيقود الى تكوين كفاءة بشرية عالية وراغبة في العمل، فكلما أدرك الموظف دعم الإدارة لهم وقوة مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي، كلما زاد ذلك من إخلاصهم وولائهم للمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها.

يمكن إبراز أهم أهداف المنظمة من تطبيق جودة الحياة الوظيفية كما يلي: (جعفر، 2020/2021، صفحة 08):

1. مقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموظفين في المستويات المختلفة وتزويدهم بالتوجيه الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم لتحقيق مسار وظيفي ناجح لهم بالمنظمة يتوافق مع تطلعاتهم ومواهبهم
2. تقليل معدل دوران العمل والتغيب واصابات العمل، مما يزيد من دافعية ورضا الموظفين، ويؤدي الى تهيئة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة واعداد قيادات مؤهلة ومتكاملة المهارات.

أما أهداف الموظفين من تطبيق جودة الحياة الوظيفية يمكن ايجازها فيما يلي (السويطي، 2016، صفحة 56):

1. اختيار الموظفين بما يتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية لهم وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين.
2. الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي.
3. الحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات.
4. اشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

أخيرا انطلاقا من كون المورد البشري هو مصدر مهم لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، ولأن بنجاحه ضمان لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها كان لا بد أن ينعم هؤلاء الموظفين بجودة عالية وكرامة ومما لا شك فيه أن كل ما سبق ذكره يعود بفوائد عالية على المنظمة كزيادة إنتاجيتها وجودتها وزيادة مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين بها (جعفر، 2020/2021، صفحة 08).

إضافة الى ذلك يرى (المغربي، 2004، صفحة 38) على أن جودة الحياة الوظيفية تهدف الى:

- زيادة ثقة العاملين.
- المشاركة في حل مشكلات العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الفاعلية التنظيمية.
- تقليل معدل دوران العمل عند الموظفين.
- زيادة الإنتاجية والارباح.



- تحقيق أهداف المنظمة.

ومن منظور آخر أشار البعض الى أن جودة الحياة الوظيفية تهدف الى (الشنطي، 2016، صفحة 29):

- إيجاد بيئة عمل تنسجم وأهمية الموارد البشرية ودورها التفوقى النوعي على المنافسين.
- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين والمساعدة على زيادة انتماء العاملين وولائهم، وتحقيق التكامل والتفاعل بين الأهداف المنظمة وأهدافهم وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها الى أدنى مستوى ممكن.
- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والابداع.

### المطلب الثالث: مؤشرات وأساليب قياس جودة الحياة الوظيفية.

#### الفرع الأول: مؤشرات جودة الحياة الوظيفية

لم يقتصر الاختلاف بين الباحثين حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية فقط، انما اختلفوا أيضا في دراساتهم حول المؤشرات والمعايير الأساسية التي تقاس جودة الحياة الوظيفية بها، فهناك من حددها في: (منسول و بن ملوكة، 2018، صفحة 9):

- مدى كفاية نظام الأجور والتعويضات وعدالتهما (الرضا عن المردود المادي للعمل).
- إتاحة فرص النمو والتطوير الوظيفي ومشاركة أكبر في الثروة والعائد وتوافر فرص عمل صحية آمنة وفرص تنمية العاملين وتدريبهم وتحقيق ربحية عالية.
- تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي وثقة الإدارة بالعاملين وزيادة الإنتاجية بسبب تخفيض أيام الغياب والمرض.
- اتخاذ القرارات في اقل المستويات والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة وتبني الجودة في نظام إنتاجي فعال.
- تقليل التفاوت بين المراكز وتوفير وقت كافي خارج العمل للاستمتاع بالحياة وتحقيق التكامل الاجتماعي في العمل داخل المنظمة والتوازن بين حياة الفرد الوظيفية وحياته والشخصية.
- تخفيض معدلات الشكاوي والحوادث ونظام تغذية مرتدة فعال وثقافة تنظيمية داعمة للعاملين وتقليل معدلات الاضراب، وزيادة الكفاءة التنظيمية.

ومن جهة أخرى يرى آخرون أن جودة الحياة الوظيفية تتحقق من خلال توافر المؤشرات التالية (المنان، 2018، صفحة 20):

- إشراف جيد على العاملين.
- ظروف عمل نفسية واجتماعية جيدة.
- وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة والمكافأة.
- علاقات عمل جيدة.
- مشاركة عالية وكفؤة في صنع القرار.

- قدرة عالية في التكيف مع الضغوط البيئية.

### الفرع الثاني: أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية

هناك العديد من البحوث والدراسات التي اهتمت بقياس جودة الحياة الوظيفية، وإن كانت قد اختلفت كل دراسة عن الأخرى في معايير قياسها في منظمات الأعمال، حيث ينظر **Islam, M. Z. & Siengthai, S** أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمة من خلال عوامل هرزبرغ الصحية والمتمثلة بالمقاييس التالية (ماضي، 2014، صفحة 69):

1. معدلات الأداء الوظيفي.
2. درجة الرضا الوظيفي للعاملين.
3. سياسة الأجور.
4. سياسة الشركة.
5. مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين.

بينما ترى دراسة **Lee & Al** أن قياس جودة الحياة الوظيفية من الممكن أن تتم وصفا داخل أي منظمة من خلال الجوانب الثلاثة التالية (حمامة، 2019/2018، صفحة 42):

1. الرضا الوظيفي.
2. الالتزام التنظيمي.
3. سيادة روح الفريق.

وعلى إدارة الموارد البشرية في أي منظمة إن أرادت زيادة إدراك العاملين بها لجودة الحياة الوظيفية أن تعمل على اشباع ما يلي:

1. الحاجات الأساسية للعاملين المتمثلة في: (الرعاية الصحية، والسلامة المهنية، وتوازن الحياة الشخصية والوظيفية)
2. الحاجات الاجتماعية وحاجات الاحترام وتأكيد الذات.

وتشير دراسة **Garg. C. P. et Al** أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مقاييس كمية من جانب ومقاييس وصفية من جانب آخر، وكانت هذه المقاييس على النحو التالي (صالح، 2017/2018، صفحة 25):

1. معدل دوران العمل.
2. معدل الغياب الطويل.
3. إنتاجية العاملين.
4. درجة الرضا الوظيفي.

بينما أشار (الرب، 2008، صفحة 29) على أن وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يقلل من المعايير غير المرغوب فيها، ويعظم من المعايير المرغوب فيها، وهذه القائمة تشمل المعايير التالية:

1. معدلات حوادث العمل.
2. معدلات الشكاوى.
3. معدلات الاضراب والتجمهر والامتناع عن العمل.
4. معدلات الغياب والتغيب.
5. معدلات دوران العمل.
6. معدلات الجزاءات.
7. معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي من خلال (معدل العائد على رأس المال المستثمر، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حق الملكية، معدل نمو المبيعات، السعر السوقي للسهم، معدلات الدوران).
8. معدلات نمو إنتاجية العاملين والإنتاجية الكلية للمنظمة.
9. المركز التنافسي المحلي والدولي للمنظمة وصورتها الذهنية لدى الجمهور.
10. قدرة المنظمة على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي دون معوقات.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي لتطبيق جودة الحياة الوظيفية.

تعد جودة الحياة الوظيفية مصطلح واسع ومتعدد الأبعاد، استقطب اهتمامات الفكر الإداري بشكل متنامي سواء كان هذا الاهتمام بشكل مباشر أو غير مباشر، كما لاقى التطبيق في بعض المنظمات بحيث اختلفت نماذجه في المضمون والمفاهيم، والتي بالضرورة ستثري الجوانب العلمية والمقاربات النظرية له. وسنعمل على إبراز ذلك من خلال التطرق الى مستلزمات ومراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية، عوامل نجاحها ومعوقاتهما، بالإضافة الى عرض بعض التجارب في منظمات الاعمال.

#### المطلب الأول: مستلزمات ومراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

##### الفرع الأول: مستلزمات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

من المعروف أن أغلب برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية تتطلب الكثير من التغيرات البنائية في المنظمة كتهيئة الأجواء المناسبة لإجراء التغيير في الوقت المناسب وتوفير البرامج الخاصة بمنح صلاحيات إضافية أو حجب صلاحيات أخرى كالإدارة بالمشاركة وتتطلب بعض البرامج استعداد العامل للتوعية والتوجيه من قبل الإدارة أو القسم المختص كبرامج التوعية الصحية والأمن والسلامة المهنية وبرامج الرفاهية الاجتماعية، وعليه فإن درجة استعداد العامل لتقبل عملية التغيير وإدراك عملية التوجيه والتوعية تلعب دوراً أساسياً في نجاح أو فشل برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية. ويتوقف نجاح تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية عادة على ثلاث أطراف رئيسية هي (المهتي، 2005، صفحة 302):

1. إدراك الافراد العاملين لأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية.
2. كفاءة إدارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه البرامج.
3. الدعم المالي والمعنوي للبرنامج من قبل الإدارة العليا.

ومن مستلزمات برامج تطبيق جودة الحياة الوظيفية (الشنطي، 2016، صفحة 32):

- منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات.
- إعادة النظر بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز.
- إعادة تصميم الوظائف.
- توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة.
- اشراك الافراد في برامج التوعية الصحية.

كما أن للعامل دور في نجاح البرنامج، فلإدارة دور مقابل في نجاح برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية، بل يمكن القول بأن نجاح البرنامج يعتمد على تعاون العامل والإدارة، لذا فإن من أهم مستلزمات نجاح برنامج جودة الحياة الوظيفية تحسين العلاقة بين المديرين والعاملين، وكذلك الاهتمام بمصلحة وحقوق العاملين وأيضاً اعتماد قنوات اتصال واضحة، ونشر روح الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين.

#### الفرع الثاني: مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية

استطاع (الرب، 2008، صفحة 28) بناء نموذج يوضح فيه الخطوات أو المراحل الأساسية التي يتم بموجبها بناء مسار جودة الحياة الوظيفية، ويمكن ايجاز أهم هذه المراحل في الشكل التالي:

#### الشكل 02: المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية



المصدر: (الرب، 2008، صفحة 28)

ويتضح من الشكل السابق أن هذا النموذج عبارة عن سلسلة خطوات أساسية توضح كيفية تنفيذ سياسة جودة الحياة الوظيفية، ففي بداية السلسلة تكون من خلال مدى اعتماد الإدارة والنقابة لجودة الحياة الوظيفية أي تبيان موقف الإدارة من تطبيق خطواتها، تتبعها مرحلة تحديد البدائل واتخاذ القرارات المناسبة من خلال إعداد البيانات والبرامج حيث تتضمن هذه المرحلة تشكيل لجنة مشتركة، اجتماعات بين مختلف المستويات والأطراف، كذلك التحليل الدقيق (تشخيص وتحديد الوضع الحالي والمستقبلي) و أيضا التصميم والتدريب، لنتقل الى تقديم البرامج ثم نقوم باختبار هذه البرامج في الوسط ومدى قبولها من طرف العمال وبعد الحصول على القبول نقوم بنقل البرامج الى مستويات الدنيا عن طريق الاتصال، التدريب والاتفاق الجماعي، لنقوم في الأخير بمتابعة وتقييم العملية، ليتم اعتمادها في المدى الطويل إذا أثبتت نجاحها (بوجان، أقطي، و الوائي، 2018، صفحة 125).

ويتضح مما سبق أن برنامج جودة الحياة الوظيفية هو عملية متسلسلة ومتكاملة تتطلب تكاتف وتعاون جميع الإدارات على مستوى المنظمة ابتداء من أعلى شخص "الإدارة العليا" في الهيكل التنظيمي الى أدنى مستوى "المستوى التنفيذي"، ف جودة الحياة الوظيفية تبنى عن طريق مناقشات بين هذه المستويات التنظيمية والعمالين والنقابات وتكون هناك مشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف تطبيق هذا البرنامج. ونلاحظ أن هذا البرنامج يعتمد على التغذية العكسية لمعرفة أثر ونتائج تطبيق برنامج الجودة على المنظمة والعمالين، ومنه الوقوف على تصحيح الانحرافات من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة لهذا البرنامج.

### المطلب الثاني: عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية ومعوقاتها.

#### الفرع الأول: عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية

تسعى المنظمة الى توفير حياة وظيفية أفضل للعمالين قصد إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء قصد إنجاح الجودة المهنية في المنظمات، ومن هذا الجانب يمكن توضيح عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية (بن خالد و بوحفص، 2015، صفحة 123):

#### - نظام الاتصالات:

تعتبر المنظمة بيئة حيوية لمجموعة من الأنشطة الاتصالية الرسمية المختلفة، والتي تعرف بأنها تبادل أو نشر المعلومات الرسمية داخل المنظمة من خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تحدث ضمن محيط المنظمة.

#### - نظم الاقتراحات:

ان جودة الحياة الوظيفية الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تفترض أن العاملين لديهم أفكار جديدة وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار، فنظم المقترحات تعرض طريقة منظمة لجمع الأفكار من العاملين من خلال "صندوق المقترحات" حيث يقوم العاملون بتقديم المقترحات للمشرف، ليتم تصفيتهما وتقييمهما ثم التصريح بها في مقالات واحبار الشركة لتسبى المنظمة الاقتراح المناسب، أما إذا رأى في اقتراحات العاملين نقد ضمني فلن تتلقى هذه الأفكار الجديدة أي تشجيع، وفي النهاية يجب على كل منظمة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية.

#### - مجهودات المنظمة:

إن جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح جودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتسيير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

ويرى البعض أن من عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية وجود بيئة عمل صحية وآمنة وظروف بيئية معنوية مدعمة لأداء العاملين، كذلك عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي، توفير فرق عمل متكاملة وتحسين نظام العمل الجماعي والتقليل من الضغوط المهنية، الاتصال المفتوح، كذلك إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين، أيضا إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة (المغربي، 2004، صفحة 7).

#### الفرع الثاني: معوقات جودة الحياة الوظيفية

على الرغم من الأثر الإيجابي لتطبيق جودة الحياة الوظيفية، إلا أن العديد من الأطراف في المنظمة لا يزالوا يقاومون الخطط والإجراءات التي من شأنها تطوير جودة الحياة الوظيفية.

فقد بينت دراسة Ellis & Pompli التي أجريت عن جودة الحياة الوظيفية للممرضين في كانبيرا أن أهم عوائقها تتمثل في بيئة العمل السيئة، عبء العمل، وعدم القدرة على تقديم الرعاية، وعدم التوازن بين العمل والأسرة، العمل بنظام الورديات، وعدم المشاركة في صنع القرار، والعزلة المهنية، كذلك الافتقار الى الاعتراف بالنفس والعلاقات السيئة مع المشرف والزملاء، وأيضا صراع الدور وعدم وجود فرصة لتعلم مهارات جديدة. (نصار، 2017، صفحة 32)

كما حددت ثلاثة من العوائق أيضا تتمثل في (البليسي، 2012، صفحة 14):

- **موقف الإدارة:** يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إضفاء المناخ الديمقراطي في مكان العمل، لذا يجب على المدراء أن تكون لهم الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع العاملين ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم والمشاركة بفاعلية في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التحقق لأن كثير من المدراء يعتبرون التخلي عن بعض من صلاحياتهم بمثابة تهديد لوجودهم، لذلك تكون هناك معارضة في التخلي عن اتخاذ القرارات للعاملين.
- **موقف الاتحادات والنقابات العمالية:** قد يتولد عند الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى الى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع أي عوائد كافية للعاملين، أي ان هذه البرامج مجرد وسيلة لزيادة

الأداء والإنتاجية، وإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء القيام بترويج برامج جودة الحياة الوظيفية لتفسير أهدافها والفوائد التي ستعود على العاملين من جراء تطبيقها.

- **التكلفة المالية:** ترى الإدارة بأن المصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة تفوق قدرة المنظمات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج لهذا يكون هناك تخوف من تكاليف تنفيذها، لذلك يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول للنتائج المرجوة.

وقد أشار Huseyin و Karadal إلى أن أهم معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية تتمثل في نقص الموارد سواء على مستوى البيئة المحيطة أو على مستوى المنظمة، فعلى مستوى البيئة المحيطة عندما تكون معدلات البطالة مرتفعة في المجتمع، بالإضافة الى سوء حالة الاقتصاد وعدم توفر البنية الأساسية في المجتمع، لهذا يقل الاهتمام بتطبيق جودة الحياة الوظيفية سواء من جهة الجهات الحكومية أو من جهة الاتحادات العمالية وأيضا عندما تفتقد المنظمات الموارد المالية والتنظيمية. (بركبية، 2016/2017، صفحة 42)

### المطلب الثالث: تجارب بعض منظمات الاعمال في تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

الفرع الأول: جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الصناعية.

#### I. جودة الحياة الوظيفية في شركة جنرال موتورز General Motors:

تعتبر جنرال موتورز (GM) General Motors من أكبر وأقدم شركات صناعة السيارات الأمريكية، تنتج وتبيع سياراتها في أمريكا والعالم، تأسست عام 1908 في مدينة ديترويت بولاية ميشيغان على يد ويليام ديورانت، ولديها حضور في 35 دولة في مختلف القارات، و15 مصنعا في مختلف أنحاء العالم لتلبية احتياجات عملائها ومتطلباتهم حول العالم. كما تبلغ قيمتها السوقية ب 31 بليون دولار تقريبا وتوظف أكثر من 180 ألف موظف وعامل في مختلف مراكزها. (مصطفى، عبد الدايم، و فرح، 2020)

تعتمد شركة جنرال موتورز على عدة برامج وسياسات من أجل تحقيق جودة الحياة الوظيفية، فهي تهتم بالقيم والمنافع والتدريب في إطار ثقافتها، وهذا بهدف تحقيق التقدم والفوز من خلال (الرب، 2008، الصفحات 222-223):

- ✓ **التنوع:** يعتبر من أهداف الشركة وهو جزء رئيسي من جوانب العمل لديها، بحيث يعتمد على عناصر أساسية هي: العملاء والموزعين والموردين والموظفين والمجتمعات المحلية التي تعمل فيها الشركة وفروعها.
- ✓ **الرضا الوظيفي:** حيث تناضل الشركة الى أن يصبح مكان العمل مفضلا ويحقق السعادة والرفاهية للوافدين إليه أو العاملين فيه، كما تؤمن بأهمية تطوير مهارات ومواهب العاملين لديها ومشاركتهم الفعالة نحو اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم ووظائفهم، وذلك بهدف تحقيق النجاح والتميز في الأداء.
- ✓ **الأمن والسلامة والصحة المهنية:** فالشركة تعتبرها من أولويات الأعمال لديها، حيث تهدف الى تخفيض معدلات الإصابات والحوادث والأمراض المهنية، وقد اظهر تطبيق هذه السياسة تحسنا ملحوظا في أداء الشركة خلال الأعوام الماضية.

✓ **تدريب العاملين:** إن سياسة الشركة هي تدريب العاملين من خلال تنظيم دورات تدريبية لكل العاملين فيها سنويا.

✓ **التعليم:** حيث تقوم الشركة بتوفير الدعم والأدوات اللازمة للعاملين لديها نحو التعليم والنجاح خاصة في مجالات العلوم البيئية والطاقة والابتكارات والتكنولوجيا.

✓ **حقوق الانسان:** من حيث إظهار الاحترام المتبادل والتقدير والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الإدارة والعاملين وبين الإدارة والنقابات، والعملاء والمجتمعات المحلية، والالتزام بسياسات ونظم العمل المحلية والدعم البيئي.

✓ **نظم الإدارة البيئية:** حيث قامت الشركة بتصميم نظام خاص بها للإدارة البيئية يحتوي على عناصر محددة في إطار الايزو(14001)، كما أن نظم الإدارة البيئية تمكن الشركة من قياس أدائها البيئي وتبادل المعرفة والتكنولوجيا والتخطيط بهدف تحسين جميع مواقع التصنيع، كما أن الشركة تلتزم بحماية البيئة من خلال تخفيض الانبعاثات المختلفة والتكاليف.

يمكن القول أن شركة جنرال موتورز تشمل برامج مختلفة لجودة الحياة الوظيفية كالتنوع في قوة العمل وكذلك التركيز على الرضا الوظيفي من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأيضاً التعليم والتدريب من خلال ترتيب دورات تكوينية لتطوير قدراتهم، كما تسعى لتحقيق متطلبات الأمن والسلامة والصحة المهنية والدفاع عن قضايا حقوق الانسان وكذلك اهتمام الشركة بتطبيق نظم الإدارة البيئية.

## II. جودة الحياة الوظيفية في شركة فولفو Volvo:

تعتبر شركة فولفو للسيارات Volvo من أبرز شركات السيارات العالمية الأكثر شهرة واحتراماً للسيارات في العالم مع مبيعات بلغت 571,5 ألف سيارة سنة 2017، حيث تأسست في دولة السويد وتحديداً في عام 1927 ويقع مقرها الرئيسي في غوتنبرج، وباتت من أبرز شركات تصنيع الشاحنات والسيارات العالمية، حيث كان لها دور كبير في اختراع وتطوير حزام الأمان وتوفير الراحة والسلامة للركاب، فهي الرائدة في عالم سلامة المرور. (إيلي ، 2018)

وتتمثل البرامج التي تتبناها شركة فولفو من أجل ضمان جودة الحياة الوظيفية للعاملين فيما يلي (بوخمخم، 2013/2014، صفحة 60):

✓ تقديم فرص للتطور والتقدم لمهارات وقدرات الأفراد من خلال التدريب المستمر، وتقديم التكوينات المستمرة في مختلف اللغات الأجنبية.

✓ الاعتناء بأطفال العاملين خلال العمل بتوفير دور الحضانه داخل مكان العمل، وهذا من اجل رفع الروح المعنوية وتخفيض القلق الذي يؤثر على الإنتاجية.

✓ إذا كان الافراد يقومون بتكوينات خارجية أو يكملون دراستهم، فإن الشركة تسمح لهم بذلك دون خصم من الراتب.

✓ تقوم بمنح العاملين عطلة تقدر بخمس أسابيع في السنة.

✓ الاعتماد على ساعات العمل المرنة أو الأسبوع المضغوط يكون حسب ظروف واختيارات العاملين وهذا لنزع الضغط وتخفيفه عليهم.

✓ إعطاء عطلة للأم والأب عند حصولهم على مولود جديد.

✓ توفير ظروف عمل مناسبة من ضوضاء وحرارة ورطوبة وهذا من أجل رفع الرضا الوظيفي للأفراد وتحسين الفعالية التنظيمية.



- ✓ بناء فرق عمل وتطبيق المعرفة والمهارات والقيم المطلوبة لدعم المنظمة.
  - ✓ مساعدة الأفراد على مواجهة التحديات والتعامل مع الفرص المستقبلية.
  - ✓ مكافأة العاملين يتوقف على أدائهم ومساهماتهم في نجاح أعمال وأنشطة المنظمة.
  - ✓ الاهتمام بالعلاقة بين العاملين والنقابة، وتوفير لهم الوقت الكافي للنقاش في مختلف المشاكل والاحتياجات التي تعمل المنظمة على تحقيقها.
  - ✓ التركيز بشكل كبير على الاهتمام بالعلاقات بين الافراد وذلك من خلال منع أوقات مستقطعة من العمل، ويتم تشجيع الاتصالات بين الافراد والنقاشات في أماكن خاصة بالراحة والتي تشجع العلاقات وتزيد من مشاركة الافراد فيما يفيد المنظمة.
  - ✓ توسيع مشاركة الافراد ليس على مستوى واحد فقط، بل على جميع المستويات أي المشاركة في تخطيط الإنتاج، المشاركة في مشاريع جديدة، الإجراءات والتقييم.
  - ✓ تصميم العمل بطرق مختلفة كل مرة من اجل التنوع في العمل، وتخفيض الملل الناتج عن العمل.
- يمكن القول أن شركة فولفو تهتم بتطوير مهارات وقدرات الافراد ومنح المكافآت للعاملين وكذا التركيز على العلاقة بين العمال والنقابة والإدارة العليا، إذ أن من خصائص برامجها هو الاهتمام أكثر شيء في الاختلاف بطريقة تصميم العمل لنزع الملل.
- الفرع الثاني: جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الخدمية.

### I. جودة الحياة الوظيفية في شركة ماكدونالد Mc Donalds

تأسست هذه الشركة على يد الأمريكي "راي كروك" في عام 1940، والتي تعد إحدى أكبر سلسلة مطاعم للوجبات السريعة في العالم، بعدد فروع تتجاوز 35 ألف فرع في أكثر من 100 دولة حول العالم، كما تصنف من ضمن العلامات العشرة الأولى عالمياً وتحتل المرتبة الأولى من بين علامات الأكل السريع، ومن أهم ما ساهم في الاستمرار الناجح لهذه الشركة هو بناؤها لعلامة تجارية قوية والعمل على تدعيمها عن طريق الاستماع للعملاء وتبني استراتيجية تسويقية فعالة. (ديليمي، 2018، صفحة 179)

تتبنى شركة ماكدونالدز برامج متميزة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، ومن أهم هذه البرامج (الرب، 2008، الصفحات 230-233):

#### 1. البرامج المساعدة في احداث التوازن بين العمل والأسرة:

إن التوازن بين عمل الموظفين وحياتهم خارج العمل هي إحدى التحديات التي تواجهها ماكدونالدز، وتعتقد الشركة أنه يجب عليها النضال والكفاح من أجل تحقيق التوازن الصحيح، وهناك طرق عديدة تتبعها الشركة نحو تحقيق هذا الهدف ومنها:

- ✓ الاجازات والعطل: تقوم الشركة بإعطاء اجازات مدفوعة الاجر للعاملين، معتمدة على حجم ومدة العمل الذي قضاها الموظف في الشركة، وتقدم الشركة 9 أيام عطلة مدفوعة الاجر للعامل الدائمين وأقل منها للعامل المؤقتين بما.

- ✓ العيد السنوي: حيث يحصل العامل على إجازة مدفوعة الاجر من الشركة عند وصولهم للعيد السنوي، وذلك بالنسبة للعاملين ذوي القدرات والمهارات العالية والمنضبطين في العمل.
- ✓ برامج الاجازات الدينية: يحصل العامل الذي قضى 10 سنوات في الشركة على 8 أسابيع ترتبط بأيام الاجازات الدينية مثل يوم الجمعة للمسلمين، الاحد للنصارى والسبت لليهود، وذلك كل عشر سنوات مع استمرار نفس الخدمات والمدفوعات التي تقدمها الشركة للعاملين في هذه الاجازات.
- ✓ أيام الجمع القصيرة: من منتصف مايو حتى منتصف سبتمبر من كل عام فان الشركة تقوم ببدء العمل مبكرا بنصف ساعة لكي ينتهي العمل مبكرا وذلك في أيام الجمعة.
- ✓ برنامج الإذن بالغياب: بسبب ان العاملين قد تواجههم بعض الصعاب في بعض المواقع خارج الشركة، وهذا يتطلب منهم استقطاع جزء من وقت العمل لذا فان ماكدونالدز صممت برنامجا للغياب مع بعض السياسات الخاصة التي تحدد الأسباب العائلية او الصحية أو الدينية، او بسبب بعض حالات الوفاة التي تحدث لأقارب او عائلات العاملين.
- ✓ منحج العمل البديل: لكي تساعد الشركة العاملين فيها على احداث التوازن الأفضل بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات العائلة، فإنها تقدم لهم بدائل عمل مرنة، وهناك اختياريين للعاملين الدائمين هما الوقت المرن واسبوع العمل المضغوط، اما العمال المؤقتين فالبديلين الآخرين هما جدول العمل بعض الوقت والمشاركة في الوظيفة.
- ✓ برامج مساعدة التبني: ان الشركة تتبنى برنامجا لمساعدة العاملين على تحمل نفقات تبني طفل اقل من 18 سنة والعامل يحصل على 80% من نفقة التبني، والتي قد تزيد عن 2500 دولار لكل طفل.
- ✓ العناية بالأطفال: حيث تتعاقد الشركة مع 3 مراكز قومية لرعاية الأطفال وتقدم خصما قدره 10% لأطفال العاملين فيها بشرط الا يقل عمرهم عن سنتين.
- ✓ برامج المساعدة في التعليم: تهدف هذه البرامج الى دعم وتطوير العاملين نحو الحصول على مؤهلات وشهادات تعليمية في المستقبل ويمكن للعامل ان يحصل على امتيازات إذا حصل على تقدير جيد فأعلى.
- ✓ برنامج المنح: صممت الشركة هذا البرنامج من اجل تشجيع العاملين على دعم ومساعدة المنظمات المحلية الغير هادفة للربح مثل المستشفيات والمنظمات الثقافية، بحيث ان الشركة تدفع دولار واحد مقابل كل دولار يدفعه العامل دعما لهذه المؤسسات.
- ✓ دعم العاملين خارج بيئة العمل: تعمل الشركة على مساعدة العاملين لديها في مواجهة أي مشكلات تقع لهم خارج بيئة العمل، وتقدم لهم في هذا الشأن مصادر وخدمات عديدة لمساعدة العاملين خارج الشركة.
- ✓ برنامج دعم مشاركة العاملين في النوادي: تساعد الشركة العاملين في الانضمام الى النوادي الرياضية والسياحية الوطنية، كما تساهم في مساعدة العامل في الحصول على المعدات والأجهزة الرياضية المنزلية، وتقدمه بيانات ومعلومات تدعم اللياقة والصحة البدنية.
- ✓ برامج والتأمين على السيارة والمنزل: تساعد الشركة العاملين على شراء وثائق التأمين على الحياة والتأمين على السيارات وذلك من خلال برنامج Met Life للتأمين على السيارات والمنازل والذي يقدم مزايا للعاملين.

## 2. برامج الصحة والوقاية:

من الأمور والاستراتيجيات الهامة في شركة ماكدونالدز هي صحة ووقاية العاملين وأسرتهم ومستقبلهم المالي، لهذا هناك طرق وبرامج عديدة تقدمها الشركة في هذا الشأن (الرب، 2008، الصفحات 234-236):

✓ **البرامج الطبية:** تقدم الشركة برامج طبية متميزة للعاملين، سواء داخل الشركة من حيث الكشف الطبي الدوري وتقديم العلاج، أو البرامج الطبية لأسر العاملين، كما تهتم برعاية الأطفال وتطعيمهم كلما كان ذلك متوافرا في المناطق العاملة بها الشركة.

✓ **البرنامج الإضافي للبصر:** حيث تقدم برنامجا لعلاج العيون وتركيب النظارات والعدسات اللاصقة للعاملين وأسرتهم، بالإضافة الى إجراء العمليات الجراحية.

✓ **العناية بالأسنان:** تسمح الشركة للعامل باختيار طبيب الأسنان المناسب كما تغطي نفقات العلاج والوقاية بتحملها 80% من نفقات علاج الأسنان.

✓ **حسابات الإنفاق:** تسمح الشركة للعاملين بوضع جزء من رواتبهم قبل خصم الضرائب في حسابات خاصة بالعناية الطبية، للنفقات غير المغطاة كليا أو جزئيا من خلال الشركة سواء في مجال العناية الصحية أو العناية بالأسنان.

✓ **العجز المؤقت والدائم:** تقوم الشركة بتغطية تكاليف علاج وأجور جميع حالات العجز المؤقت أو الدائم لدى أي من العاملين فيها، حيث يتم تقديم المزايا لصاحب العجز المؤقت إذا ظل عشرة أيام متتالية لا يستطيع العمل، أما حالات العجز الدائم فالشركة تعطي للموظف 60% من راتبه الأساسي.

✓ **التأمين ضد الموت المفاجئ:** تقوم الشركة بتغطية نفقات التأمين ضد الموت المفاجئ والتأمين ضد الإصابات الخطيرة الناتجة عن حوادث العمل، فهي تتكلف بتغطية ما يعادل ضعف المرتب الأساسي للمتوفى أو المريض مرض خطير.

✓ **التأمين ضد حوادث العمل:** حيث تغطي الشركة نفقات التأمين للعامل سواء كان مسافرا في العمل أو لأسباب شخصية، بالإضافة الى تغطية حوادث السفر.

من خلال ما سبق نلاحظ أن شركة ماكدونالدز تقدم برامج كثيرة ومتنوعة وشاملة لجودة الحياة الوظيفية، فهي تقدم خدمات مغرية جدا كالتأمينات للعمال والتعويضات ومنح عديدة، وتحقق لهم التوازن الأسري بالإضافة الى برامج الصحة والسلامة لضمان مستقبلهم المالي وتحقيق رضا العاملين.

## II. جودة الحياة الوظيفية في شركة كوكا كولا Coca Cola:

هي شركة أمريكية للمشروبات، تم تأسيسها في 1886 بنيويورك بعد أن ابتكرها الصيدلي جون بيمبرتون حيث قام بخلط سائل معطر بلون الكراميل مع المياه الغازية، وفي سنة 1887 سجل علامة كوكا كولا في حقوق النشر لدى مكاتب براءات الاختراع الأمريكي، وحاليا تعتبر شركة عملاقة ورائدة عالميا في قطاع المشروبات، فهي متواجدة في 200 دولة ولها 200 علامة تجارية وتبيع ما يقارب 1.9 مليار قارورة يوميا. (بن الشيخ، 2022، صفحة 192)

تعتمد شركة كوكا كولا على عدة برامج ومناهج من أجل تحقيق جودة الحياة الوظيفية في العمل تتمثل في (بوخمخم، 2013/2014، الصفحات 54-55):

- ✓ **التعويض العادل والمناسب:** تعمل الشركة على توفير الأجر العادل والمناسب للعاملين فيها من خلال تأكيدها على ضرورة تقديم الأجر حسب الجهد المبذول أو ما يقدمه الفرد للشركة، كما أن من مبادئها منح الأجر الذي يحقق جميع المتطلبات العائلية للعاملين، ومن سمات الشركة هي تعديل نظام الأجور بفترة مستمرة من أجل تحقيق العدل بين العاملين بالإضافة الى مختلف الخدمات التي تقدمها الشركة داخل مكان العمل التي تعزز الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ **ظروف العمل الآمنة والصحية:** تقوم الشركة بتوفير جميع الظروف الصحية والآمنة للعاملين، حيث تسعى للحفاظ على صحتهم ورفع معنوياتهم وتخفيف القلق الناتج عن الظروف الغير مرغوبة للعاملين، بالإضافة الى توفير المراقبة الطبية المستمرة للعاملين في مكان العمل وبيئتهم اهتمام الشركة لصحتهم، وهذا ما يقوي الثقة بين الأفراد والشركة.
- ✓ **تنمية قدرات الأفراد وأمنهم:** تقدم شركة كوكا كولا فرصا لتطوير قدرات العاملين فيها من خلال التكوين والتعليم المستمر، وتهتم بمشاركة العمال في تصميم العمل وطريقته من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم ومواجهة التحديات والمصاعب المستقبلية، وكذلك تمنحهم الاستقلالية في العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من اجل تدريبهم على تحمل المسؤولية مما يزيد من تنمية قدراتهم الفكرية والشخصية، وبهذا يسود الرضا الوظيفي بين العمال.
- ✓ **التكامل الاجتماعي:** تعتبر العلاقات بين الافراد العاملين من العوامل الأساسية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في الشركة، فهي تقوم بتشجيع العمال على الاتصال فيما بينهم وعلى ما يسمى بالانفتاح على العلاقات أي الاتصالات الدائمة بين الافراد، وتشجع المقابلات الغير رسمية بهدف رفع الروح المعنوية وعدم الشعور بالانعزالية والتقييد، مما يفتح مجالاً لتطوير المهارات وتوحيد الآراء والقيم وبذلك تحقيق واشباع حاجات تحقيق الذات والحاجات المعرفية والجمالية.
- ✓ **المسؤولية الاجتماعية:** تقوم شركة كوكا كولا بتقديم خدمات للمجتمع والاهتمام به خصوصا لإنتاجها مشروبات خاص بمرضى السكري والأفراد الذين يعانون من السممنة، إضافة الى توقيع عقود مع النوادي الرياضية على مستوى العالم وكذلك دعم البرامج التليفزيونية الخاصة بالموهوبين.

فمن خلال ما سبق نجد أن شركة كوكا كولا تقوم بمنح خدمات عادية وقليلة جدا للأفراد العاملين بها كالتعويضات العادلة وبرامج الصحة والسلامة المهنية وكذلك تنمية قدرات العاملين أي تهتم بالجوانب المادية والتنظيمية والاجتماعية كأي منظمة.

### المبحث الثالث: جودة الحياة الوظيفية كآلية لتخفيف الاغتراب الوظيفي.

هناك اختلاف كبير بين العلماء والباحثين فيما يتعلق بتحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، فالاختلاف يكون حسب الأهداف التي أنشأت من أجلها كل دراسة وحسب وجهة نظر كل باحث، وكذا السياق الذي تمت فيه الدراسة وطبيعة مجتمع الدراسة. سنحاول عرض أكثر الأبعاد التي تمس بيئة العمل شيوعا في الدراسات السابقة، وإبراز أثرها في التخفيف من الاغتراب الوظيفي على اعتبار أن ما تم عرضه من قبل يتضح لنا وجود علاقة متلازمة بينهما.

**المطلب الأول: الابعاد المادية لجودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي.**

الفرع الأول: ماهية الابعاد المادية لجودة الحياة الوظيفية.

إن الأبعاد المادية لجودة الحياة الوظيفية لها أهمية بالغة نظرا لارتباطها بالجانب المادي الذي يسعى الموظفون الى تحقيقه بمستويات عالية، لهذا فإن نطاق بيئة العمل المادية واسع يشمل عدة أبعاد من بينها: الامن والصحة المهنية، الأجور والخدمات الاجتماعية، وظروف العمل الطبيعية.

**❖ الأمن والصحة المهنية:**

يمثل الأمن المهني أنه مختلف الأنشطة والإجراءات الخاصة بتقليل المخاطر التي قد تؤدي الى إصابة العاملين الناجمة عن الحوادث المهنية، أما الصحة المهنية فتشير الى مجال حماية مختلف فئات العمل من التأثيرات الصحية الخطرة الفورية وبعيدة المدى التي قد تنجم عن المخاطر المرتبطة بالعمل أو بيئته، من خلال معالجة العوامل البيئية والتقنية والشخصية المؤدية الى هذه المخاطر بشكل يسمح للعمال التمتع بصحة بدنية نفسية واجتماعية مناسبة (الهنداوي، نجم الدين، حمودة، و الفقي، 2019، صفحة 232). وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين بيئة العمل، إلا أن تعاون الإدارات الأخرى في صيانتها وتحسينها لا يمكن تجاهله وبالتالي هي مسؤولة شاملة لأقسام المنظمة جميعها وذلك لانعكاساتها على سلامة وصحة الموارد البشرية وفعالية الأداء (نصار، 2017، صفحة 20).

وللإشارة، فإن برامج الصحة والسلامة المهنية تتمثل في:

- توفير كادر متخصص في مواضيع السلامة العامة.
- عقد ورش عمل ودورات في مواضيع السلامة العامة للعاملين.
- تثبيت لوحات ارشادية وتحذيرية في مختلف مواقع العمل.
- توفير معدات ومستلزمات السلامة العامة ووسائل الإسعافات الأولية وأجهزة الإطفاء.
- دراسة أسباب الحوادث والاصابات ووضع الاحتياطات الكفيلة بمنعها.

**❖ الأجور والمكافآت العادلة:**

تعتبر الأجور عن التعويض الذي يتحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة أو لقاء أداء محدد (ناصر، 2004، صفحة 10). أما المكافآت فهي نوعان ملموسة وغير ملموسة، يتضمن النوع الأول المبلغ النقدي الذي يدفع للأجير، أما الثاني فيتضمن مجموع المزايا التي يتحصل عليها الأجير من خلال عمله كالأمن في العمل، والمكانة الاجتماعية. وعلى اعتبار أن الأجور والمكافآت تحظى بأهمية بالغة على مستوى الفرد والمنظمة باعتبارها أنها تمثل بالنسبة للأول وسيلة لإشباع احتياجاته من أجل البقاء، وبالنسبة للثاني تعد أداة لجذب الكفاءات المناسبة وابقائها في المنظمة، فإن الأمر يتطلب تحقيق العدالة فيهما التي تركز على مجموعة من المبادئ، أهمها (شرماط، 2021، صفحة 167):

- أن يعتمد تحديدها على معايير وأسس واضحة ومتفق عليها أو صادرة بموجب قانون أو لائحة.
- أن يتضمن حد أدنى من مستلزمات العيش الملائم للعاملين كي لا يضطروهم العوز الى وسائل ومصادر عيش أخرى قد لا تكون مشروعة أو قد تؤثر على كفاءتهم واخلاصهم.
- أن تراعي المؤهلات والمواصفات الشخصية للعاملين وما يقدمون من أداء وعطاء.
- أن تتناسب مع حجم الموارد الاقتصادية ودخلها ونصيب الفرد منه دون أن تزيد من الفوارق بين الفئات والطبقات.
- أن تسجّم الرواتب والأجور المدفوعة في المنظمات الأخرى داخل المجتمع الواحد مع معدلات الأجور في الدول العربية المجاورة التي تماثل في مستويات عيشها كي لا يتسبب انخفاضها في الهجرة وعدم الاستقرار.

#### ❖ ظروف العمل المادية:

يقصد بظروف العمل المادية كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله اتجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها، والتجهيزات الفنية التي تساعد العاملين في إنجاز المهام المطلوبة منهم في مكان العمل (عباس، 2018، صفحة 250)، فالظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مادية تزيد من احتمال التعرض لأي مخاطر أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل التي يكون تأثيرها مباشر على العاملين ومستوى أدائهم، لذلك يجب أن توفر المنظمة كل سبل الراحة لموظفيها من خلال تصميم جيد لمكان العمل وتوزيع جيد للمعدات بحيث يلائم عدد الموظفين وطبيعة النشاط، وتهيئة أجواء مناسبة من خلال توفير درجة حرارة مناسبة وهواء نقي متجدد وإضاءة جيدة والهدوء في مكان العمل (البليسي، 2012، صفحة 9). ومن أهم ظروف العمل التي ينبغي تحسينها نجد (مشعلي، 2011، الصفحات 61-62):

- **الإضاءة:** تعرف بأنها كمية الضوء الساقط على مساحة معينة، وغالبا ما يتم استعمال الإضاءة الطبيعية بواسطة ضوء النهار الطبيعي، والإضاءة الاصطناعية التي تستمد من المصابيح الكهربائية، فهي تعتبر عامل مهم لا بد من توافره كشرط أساسي في مكان العمل.
- **الضوضاء:** تعرف بأنها ذلك النوع من الأصوات غير المرغوب فيه أو المزعج، ويضم هذا التعريف كل الأصوات التي تسبب الازعاج بداية من أصوات الآلات الضخمة التي تضر بحاسة السمع إلى أبسط الأصوات الغير مرغوب فيها.
- **درجة الحرارة:** ينبغي أن يعمل الانسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا، فدرجة الحرارة تؤثر تأثيرا سلبا على النواحي الفسيولوجية للعامل مما يزيد من إحساس العامل بالضيق وبالتالي يصاب بالتعب والملل وتقل كفاءته في العمل.
- **التهوية:** يقصد بها ادخال الهواء النقي وإخراج الهواء الفاسد من داخل المنظمة والهدف من توفير التهوية المناسبة داخل مكان العمل هو تهيئة الظروف والاحوال المناسبة والجو الصالح لأداء العمل بالكفاية اللازمة.

#### الفرع الثاني: أثر الابعاد المادية لجودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي.

تعتبر أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية من اهم الابعاد التي تعتمد عليها المنظمة لحث العاملين على أداء العمل بكفاءة وفعالية، لذلك تهتم الإدارة العليا في المنظمات بتعزيز أنشطة وبرامج الأمن والصحة المهنية، مما يساهم في جعل برامجها كفؤة

وقادرة على الحفاظ على المورد البشري من حوادث وإصابات العمل، بالإضافة الى تقليص تكاليف العلاج والتأهيل الطبي والتعويضات المالية الناتجة عن تلك المسببات، كما نجد في المنظمات الرائدة والمتقدمة برامج أمن وصحة مهنية تعني بمعالجة مشاكل العاملين وتقديم النصح والإرشاد لهم، وهذا يساعد بشكل كبير في تحسين جودة منتجات تلك المنظمة وزيادة انتاجيتها، فمن خلال توفير برامج الأمن وتحسين جودة وسائل الوقاية من مخاطر العمل ينتج عنها تقليل من حوادث واصابات العمال (حسين، 2009، الصفحات 80-81)، حيث أن كلما كانت بيئة العمل غير آمنة كلما أدى ذلك الى تخفيض الشعور بالاغتراب الوظيفي في المنظمة.

كما تعتبر أنظمة الأجور والمكافآت العادلة من أهم الأنظمة وأكثرها تأثيرا في استقرار الفرد واندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، مما ينعكس في السلوك العام للأداء في المنظمة مثل الاستقرار بالعمل وتقليل الغيابات والانتظام بالعمل (الشنطي، 2016، صفحة 28). وتعتبر أيضا من أبرز الاستراتيجيات التي تسعى الكثير من المنظمات الى اتباعها بهدف ضمان ولاء العاملين للمؤسسة والبقاء فيها واكتساب الخبرات بمرور الفترات الزمنية مما يساهم في تقليل مستوى الإحباط والاغتراب الوظيفي، لهذا يتعين على النظام الذي يوضع للأجور والمكافآت أن يحقق الموازنة بين مصالح المنظمة من جهة ومصالح وحاجات الموظفين من جهة أخرى، لأن أي اختلال في هذه المعادلة ينعكس سلبا على أداء طرفيها لأن الأجور المتدنية تخلق حالة من عدم العدالة كما تشيع روح التذمر، وتدفع العاملين الى مغادرة المنظمة والبحث عن فرص عمل أخرى بديلة (المغربي، 2004، صفحة 36).

كما تؤثر ظروف العمل المادية تأثيرا مباشرا على العاملين وعلى مستوى أدائهم واندماجهم وحبهم لعملهم أو النفور منه، فإذا كان جو العمل غير مناسب فإنه يؤدي الى النفور منه، ويتولد لدى العاملين ضغوط بمستويات مختلفة تزيد وتخفض بحسب نوع العمل وطبيعته، أو أنها تؤدي الى قمة الإنتاج أو كفاءته أو الاثنتين معا. (المنان، 2018، صفحة 12) فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة كان استعداد الفرد للعمل أحسن وقلت نسبة تعرضه للأمراض والمخاطر المهنية، والعكس عندما تكون ظروف العمل سيئة فالأفراد سيجدون صعوبة في تنفيذ الأعمال مما يخفض من ارتباط الفرد بعمله ويجعله يبدي رغبة قوية بعدم البقاء فيه والاستمرار لفترة طويلة، كما يزيد من السلوك السلبي والإهمال في العمل أو الشعور بالإحباط أو الاغتراب (قريشي و باديسي، 2016، صفحة 223).

### المطلب الثاني: الابعاد الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية والاغتراب الوظيفي.

#### الفرع الأول: ماهية الابعاد الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية.

من أهم الابعاد تحقيقا لجودة الحياة الوظيفية نجد الابعاد المرتبطة بالعوامل الاجتماعية نظرا لتأثيرها الإيجابي في الافراد العاملين، فكلما كان هناك اهتمام ومراعاة لظروف الفرد الخاصة كلما زادت درجة ولائه واتجاه المنظمة.

#### ❖ أسلوب الاشراف:

إن الإشراف ما هو الا توجيه صادر عن فرد منحت له سلطة رسمية لتنسيق وتنظيم أعمال مرؤوسيه بما يتلاءم وأهداف المنظمة، مع تنفيذ قرارات الإدارة ومراقبة تنفيذها والاخذ بعين الاعتبار حاجات عماله ومتطلباتهم المختلفة، ومنه فعملية الاشراف تتركز على



مراجعة الأعمال وتصويبها قصد ضمان سير العمل وتفاذي توقفه من جهة وسيورته في النهج السليم من جهة أخرى (بوعطيط، 2007، صفحة 29)، لذلك فإن العلاقة بين الرئيس ومروؤسيه تعتبر من خصائص بيئة العمل المهمة والتي يكون لها تأثير في رضا العاملين وفي استعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أحسن وجه، فطبيعة العلاقة بين الرئيس ومروؤسيه هي في الواقع علاقة تبادلية فكلما كانت تصرفات وسلوك الرئيس اتجاها مروؤسيه مصدر لرضاهم عن أعمالهم كان لذلك تأثير مباشر على أداء المرؤوسين وبالتالي على انتاجيتهم (الشنطي، 2016، صفحة 22). لذا فالهدف من الإشراف (بوعطيط، 2007، صفحة 36):

- إعطاء الموظف الجديد شعورا بالثقة في نفسه ورفع عنه الخوف من العمل.
- التأكد من أن العامل لديه إطلاع كامل بظروف العمل ووظيفته.
- خلق روح الاعتزاز في نفس العامل نحو المنظمة التي يعمل بها.

#### ❖ المسؤولية الاجتماعية:

وتعرف على أنها التزام المنظمة اتجاها المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل: محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها بهدف تحسين جودة الحياة للمجتمع. لذا، فإن أهميتها تتجلى في (لغويل و زمالي، 2016، الصفحات 302-304):

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لسيطرة مفاهيم العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص في المجتمع وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية.
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع كالمساعدة في حل مشكلات البطالة وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية.
- تحقيق التفاعل والترابط الإيجابي بين المنظمة والمجتمع.

كما تمثلت أبعادها في (محروق و بوبلي ، 2020/2019، صفحة 23):

- المسؤولية الاقتصادية: باعتبار المنظمة وحدة اقتصادية في المجتمع يجب أن تنتج سلع وخدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح.
- المسؤولية القانونية: وتحص الالتزامات القانونية وجملة التشريعات الموحدة في إطار تنظيمي على المنظمة احترامه.
- المسؤولية الأخلاقية: هي مجموع سلوكيات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني لكن كونها عضوا في المجتمع ينتظر من المنظمة الالتزام بها.
- المسؤولية التطوعية: هي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المنظمة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية.

#### ❖ التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية:

يوصف التوازن بين العمل والحياة الشخصية أنه تكافؤ أو تناسق بين مقدار الوقت والطاقة التي يكرسها الفرد للمجالات الشخصية والمهنية، بقصد خلق شعور بالسلام أو التوازن بين جوانب الحياة المتعددة (لطرش و واعر، 2021، صفحة 196). مما يعني أن



هذا البعد يعبر عن مدى قدرة الفرد على مواجهة التزامات العمل والاسرة معا، فللموازنة بين الحياة والعمل تأثير إيجابي على جودة الحياة الوظيفية نتيجة تأثيرها على الصحة النفسية للفرد، حيث تساهم في تحقيق رضاه والرفع من معنوياته والذي من شأنه أن يجدد من نشاطه ويجعله يقبل على عمله بهدوء، كما يجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات في العمل وأكثر انسجام مع زملائه (قريشي و باديسي، 2016، صفحة 223). ومن فوائد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية بالنسبة للموظفين (احمد، 2021، صفحة 252):

- زيادة القدرة على التوفيق بين مجموعة واسعة من الأدوار في حياتهم، وتحقيق علاقات أفضل مع الإدارة والتركيز في العمل.
- الشعور بالقيمة وتحسين العلاقات داخل وخارج العمل.
- انخفاض الشعور بالضغط والتوتر والأمراض.
- التجربة الإيجابية مع العمل وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية.
- العلاقة الإيجابية بين التوازن والتقدم الوظيفي الذي يرجع الى تميز من يحققون التوازن بإمكانيات أعلى للترقي.

#### الفرع الثاني: أثر الابعاد الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي.

إن جوهر العلاقات الإنسانية داخل المنظمة أمر مهم لا بد من أن تعكسه القيادة الإدارية التي تركز على أسلوب القائد في التعامل مع موظفيه، ولا بد من توفير الركائز المهمة لنجاح العمل وذلك بتوفير بيئة عمل تتسم بالقيم المهنية كاحترام والثقة المتبادلة بين العامل والمشرف، ولا بد أيضا أن يكون القائد قدوة في التعامل مع الموظفين كافة بسواسية وعدالة وانصاف وإيجاد نمط لتعامل الموظف مع غيره، وإن سادت العلاقات السلبية داخل المنظمة فإنها تولد المشاكل والنزاعات وتعرقل سير العمل وتسبب كثرة الغياب والاستئذان او التأخر عن العمل وهذا ما يؤدي الى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العامل وأحيانا يؤدي الى ترك العمل في هذه المنظمة (نصار، 2017، صفحة 21). ومن السلوكيات التي يجب على المشرف التحلي بها لتخفيف الاغتراب الوظيفي (محروق و بوبلي، 2020/2019، صفحة 57):

- إظهار الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيه الأسئلة إليهم بالشكل الذي يشعرونهم بالأهمية.
- تحمل المشرف مسؤولية أخطائه وعدم إلقاء اللوم على المرؤوسين عند تفويض المهام لهم.
- على المشرف أن يكون عادلا وألا يتحيز لأحد المرؤوسين على حساب الآخر.
- الحرص على اطلاع المرؤوسين على ما يحدث من تغيرات، فهذا يساعد على زيادة شعورهم بالأمان لأنهم يعرفون ماذا يجري حولهم.

وكذلك تعتبر المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال واجب والتزام من جانب هذه المنظمات اتجاه المجتمع الذي تتواجد فيه، لذا فقد امتد نطاق المسؤولية الاجتماعية ليشمل أطرافا متعددة منها الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الأطراف المستفيدة التي يتوجب على المنظمة أن تؤدي مسؤوليتها الاجتماعية اتجاهها. والالتزام المسؤول للمنظمة اتجاه موظفيها يعتبر ضرورة من أجل اندماجهم، وتحسين أدائهم الوظيفي وبالتالي يقلل الشعور بالعزلة ويخفف من الاغتراب الوظيفي. وذلك على اعتبار أن الموارد البشرية هي طرف من أصحاب المصلحة الذين تتأثر بهم المنظمة وتؤثر فيهم، حيث تهتم هذه الأخيرة بتوفير بيئة عمل مادية وتنظيمية وحتى اجتماعية

بشروط ومواصفات نوعية تؤثر إيجابا سواء بشكل مباشر أو غير مباشر في ابراز طاقات وقدرات الموظفين وتطويرها. (محروق و بوبلي ، 2020/2019، صفحة 57)

أما التوازن بين الحياة العائلية والشخصية وحياة العمل فيعتبر من أهم الأبعاد التي يمكنها أن تؤدي إلى فشل أو نجاح العمل والمنظمة، وبالتالي تقع مسؤولية هذا التوازن على المنظمة وعلى الأفراد على حد سواء، حيث أن مسؤولية المنظمة تتوقف على السياسات والبرامج التي تعدها بهدف إيجاد نوع من التوازن في الحياة الشخصية والوظيفية للعاملين، أما مسؤولية الفرد فتتوقف على قدرته في القيام بالتزاماته الشخصية والعائلية، دون أن يكون ذلك على حساب مسؤوليته الخاصة بالعمل، ودون أن ينعكس سلبا على أدائه الوظيفي (ماضي، 2014، صفحة 94)، فالتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية له أثر إيجابي على المنظمة والموظفين فهو يؤدي إلى انخفاض الاغتراب الوظيفي ويقلل من التوتر والصراع وكذلك يزيد من مستوى الرضا الوظيفي.

### المطلب الثالث: الابعاد الوظيفية والتنظيمية لجودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي.

#### الفرع الأول: ماهية الابعاد الوظيفية والتنظيمية لجودة الحياة الوظيفية

ان جودة الحياة تتوقف بشكل كبير على خصائص العمل بحد ذاته وانعكاسه على الأفراد، فلا بد أن تهتم المنظمة بتوفير الشروط اللازمة في الوظيفة لجعل الافراد أكثر تحكما وسيطرة عليها، بالإضافة الى مساعدتهم على تطوير أنفسهم من خلال اخضاعهم لبرامج تدريب تساهم في تنمية مهاراتهم، وكذا اتاحة فرص الترقية أمامهم وجعلهم يساهمون بفعالية في نجاح المنظمة.

#### ❖ المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعرف على أنها إعطاء كافة أفراد المنظمة فرصة المساهمة في القرارات، من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها من جهة أخرى (عزيرو، 2009، صفحة 2).

لذا، فهي حيث تعتبر وسيلة لخلق بواحد الابداع والابتكار من قبل العمال لتحسين الإنتاج وتطوير أساليبه، وكذا دعم روح المسؤولية لدى العامل بإشعاره بكيانه وأهميته داخل المنظمة وبالتالي زيادة حماسه وتقبله للتطوير والتغيير، فيواجه المشكلات وتكون لديه معرفة بالأمور مما يسهل التعاون على تنفيذ تلك القرارات التي شارك في اتخاذها وهذا ما يحقق الأهداف المطلوبة (بوقطف، 2017، صفحة 582).

وتؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى نتائج إيجابية أهمها (الرب، 2008، صفحة 92):

- الثقة التنظيمية بين العاملين وأصحاب العمل والنقابات العمالية.
- الأمن الوظيفي وعدم الخوف من الطرد أو الاستغناء عن الموظفين.
- المشاركة هي عنصر هام من عناصر تمكين العاملين والذي يدعم جودة الحياة الوظيفية.

#### ❖ فرص التدريب والتقدم الوظيفي:

يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية (الهيبي، 2005، صفحة 223).

حيث أن أهم أهداف البرنامج التدريبي تتمثل في (الهيبي، 2005، صفحة 236):

- تنمية معلومات المتدرب في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
- اكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العملية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.
- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته واكسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
- امداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.

أما الترقية فيقصد بها تقدم الأفراد العاملين وانتقالهم من مستويات أدنى الى مستويات أعلى، أي انتقال الفرد من العمل ذي المسؤوليات الأقل الى عمل ذي مسؤوليات ومكانة أفضل يتطلب مهارات أعلى قد يتبعها زيادة في الرواتب أو الأجور المدفوعة (الخليل، 2018، صفحة 131). وهي تعتبر من أهم القرارات التي تتخذ في المنظمات لما تحدثه من تأثير كبير على مراكز الموظفين ومعنوياتهم داخل الفئات الوظيفية المختلفة، لارتباطها بمسير حياتهم بشكل كلي، فأبي موظف عندما ينتمي الى المنظمة فإنه يتطلع دائما الى المراكز العليا رغبة منه في التقدم والنمو الوظيفي (نصار، 2017، صفحة 28).

والترقية لا تتم بشكل عشوائي بل هناك أساسين رئيسيين أو الجمع بينهما (بلعربي، 2013، الصفحات 36-39-41):

**الترقية على أساس الأقدمية:** ويقوم هذا المعيار على طول مدة خدمة الموظف في الخدمة الأدنى، فهذه طريقة للانتقال بصورة آلية الى الوظائف العليا بين أقدم العاملين في الوظيفة الأدنى، ويعد هذا الأسلوب واضح وبسيط لان الترقية فيه هي مجرد مرور وقت معين.

**الترقية على أساس الكفاءة:** يقصد بهذا المعيار اختيار أكفأ العناصر لتولي الوظائف الشاغرة ذات المستوى الأعلى من حيث المسؤوليات والسلطات الوظيفية من طرف سلطة الإدارة في اختيار الأكفأ سواء كانت مطلقة أو مقيدة بشروط إجراءات معينة.

**الترقية على أساس الجمع بين الأقدمية والكفاءة:** حيث تكون الترقية بالأقدمية بالنسبة للوظائف الدنيا وتكون على أساس الكفاءة بالنسبة للوظائف العليا وتضاف الى ذلك شروط أخرى وفقا لطبيعة الوظيفة الشاغرة وعدد المرشحين لشغلها.

#### ❖ تصميم العمل:

يعرف تصميم العمل بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته، فعن طريق التصميم يتم التركيز على الوظيفة باعتبارها الخلية الرئيسية في المنظمة وجمع الوظائف يظهر ما يسمى بمبكل الأعمال أو الوظائف (الهيبي، 2005، صفحة 96). وتكمن أهميته في أنه يعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو احباطهم، فهو يساعد على تحديد المهام الواجب تنفيذها وكيفية تنفيذها، وعدد المهام المنفذة وترتيب المهام قيد التنفيذ، فهدف التصميم الوظيفي هو تطوير مهام العمل لتلبية متطلبات المنظمة والتكنولوجيا، وفي نفس الوقت أيضا تحقيق احتياجات ومتطلبات الأفراد، حيث تحرص المنظمة على تبسيط المهام الوظيفية للفرد إضافة الى توسيع

وإثراء مهام العمل وزيادة مجال العمل للعاملين وكذلك اتباع سياسة الدوران الوظيفي بين العاملين (أبو شمالة، 2018، صفحة 41). ومن أجل تحقيق نجاح تصميم العمل يجب مراعاة العوامل التالية (الخليل، 2018، صفحة 38):

#### فيما يتعلق بخصائص الوظيفة:

- توفير الإحساس بالأهمية والاعتزاز بالنفس بالنسبة لشاغل الوظيفة.
- إتاحة الفرصة لشاغل الوظيفة لأن يستخدم مهارات متنوعة.
- توفير درجة من الاستقلالية في أداء واجبات الوظيفة.

#### فيما يتعلق بواجبات الوظيفة:

- مراعاة الدقة والوضوح وعدم الازدواجية.
- تحديد مواصفات وشروط شاغليها بوضوح.
- اختيار الفرد المناسب للعمل المناسب.

#### فيما يتعلق بالأهداف:

- بيان مدى أهمية الوظيفة.
- بيان سبب وجود الوظيفة.
- بيان علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى
- أن تكون أهداف العمل نابعة من أهداف المنظمة.

#### الفرع الثاني: أثر الابعاد الوظيفية والتنظيمية لجودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي.

إن الأفراد العاملين بالمنظمة غالباً ما يميلون الى دعم ومساندة القرارات التي اشتركوا في صنعها في المنظمة، وهذا يتوقف على السياسات التنظيمية التي تتبعها المنظمة ومدى المساحة التي تسمح بها قيادة وإدارة المنظمة في عمليات المشاركة للعاملين وخاصة فيما يتعلق بعمليات صنع واتخاذ القرارات، فإذا كانت مشاركة بناءة قائمة على الممارسة الحقيقية من قبل المنظمة والعاملين معا فهذا يؤدي الى شعور العاملين بالانتماء الى المنظمة ويزيد من اندماجهم ومستوى انجازهم لأعمالهم وكذلك يقلل شعورهم بالعجز والعزلة، وكل ذلك يشكل نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها ونوعها. (ماضي، 2014، صفحة 95)

كما تعد فرص التدريب والتقدم الوظيفي أحد العوامل الدافعة لجودة الحياة الوظيفية، فالتدريب الجيد على العمل وتوفير الأدوات والظروف المساعدة للموظف لكي يتسنى له القيام بمهام وظيفته على أكمل وجه وعدم إحداث ضرر له يؤدي الى شعور الموظفين بولاء قوي للمنظمة، كذلك فالترقية أيضاً تعتبر وسيلة لتحفيز الافراد العاملين من خلال تعلم واكتساب مهارات وقدرات جديدة تتفق مع احتياجات الوظيفة أو المنصب المرشح اليه الموظف (البليسي، 2012، صفحة 19) ، وبالتالي يحقق الموظف أهدافه ويشبع حاجات التميز لديه وطموحاته وهذا ما يقلل مستوى شعوره بالاعتراب في المنظمة.

أما تصميم العمل يعتبر أمراً أساسياً لجودة الحياة الوظيفية، إذ إن العمل الروتيني يؤدي إلى حدوث ملل وسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاهتمام في أساليب التحديث والتطوير، حيث إن العامل غالباً ما يشعر بعدم أهمية عمله مما يتسبب بشعوره بضغوط عالية، أما الأعمال التي تتسم بالتحسين والتطوير والتنوع وتمنح الاستقلالية للفرد فإنها تساهم في رفع الروح المعنوية لهم وتنمية الشعور لديهم بأهمية عملهم مما يؤدي إلى بذل الجهود في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم لإتمام العمل على نحو يخدم أهداف المنظمة. (قريشي و باديسي، 2016، صفحة 220)

## خلاصة الفصل الثاني

في إطار ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة التي ترى أن المورد البشري هو أساس القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وفي نفس الوقت مفهوم متعدد الأبعاد يضم جميع ما هو متعلق بالمورد البشري فلا بد من توفير أجر عادل وكافي وكذلك توفير بيئة آمنة تضمن له الصحة والسلامة في مكان العمل، وباعتباره كائن اجتماعي ينبغي تهيئة الظروف التي تمكنه من التفاعل مع الجماعة من جهة ومع المشرف من جهة أخرى وضمان التوازن بين حياته الشخصية والوظيفية، بالإضافة الى المشاركة الفعلية والفعالة في عملية اتخاذ القرار وإتاحة الفرصة له للتعلم والتطور، وإمكانية التقدم الوظيفي دون أن ننسى تصميم الوظائف بالشكل الذي يسمح له بأداء مهام متنوعة، ويسمح له بنوع من الاستقلالية في أداء هذه المهام. وتطبيق هذه الأبعاد سيؤدي بالضرورة الى تحسين الصحة النفسية والجسدية والفكرية للفرد، وبالتالي خلق مشاعر ايجابية له نحو عمله ومنظمته تساهم في تخفيف مشاعر العزلة والاحباط والعجز وغير هم من مظاهر الاغتراب الوظيفي.

وبناء على ما سبق، سوف نحاول إسقاط هذا المفهوم على الواقع العملي ومعرفة تأثيره في تخفيف الاغتراب الوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة -بسكرة- وذلك في الفصل الموالي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة  
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية  
للعمال الأجراء وكالة -بسكرة

## تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين النظريين لجودة الحياة الوظيفية و الاغتراب الوظيفي وكذا الربط بينهما، حيث افترضنا أن النموذج المتكامل لتخفيف الاغتراب الوظيفي يكون من خلال أبعاد جودة حياة العمل ، سنعمل على مستوى هذا الفصل على توضيح مراحل العمل الميداني و كيفية الربط بين متغيرات الدراسة التي تعتبر عماد أي بحث علمي وذلك بدءا من تعريف مؤسسة محل الدراسة، مروراً بتحديد وسيلة الحصول على المعلومات، ثم تحليل البيانات من اجل الوقوف على اختبار الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة الدراسة والوصول أخيرا إلى تحقيق الهدف وهو الوقوف على واقع المؤسسة من جانب جودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي وكذا الأثر بينهما للخروج بتوصيات تفيد متخذي القرار. وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى المباحث الرئيسية التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة



## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

يعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من بين أهم المؤسسات العمومية التي تقوم بتسيير أداءات التأمينات الاجتماعية وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية. وفي هذا المبحث سنعمل على تقديم بطاقة تعريفية لها من خلال تعريفها وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى المهام المكلفة للقيام بها وأهدافها، وأيضاً عرض مجتمع وعينة الدراسة وكذا خصائصها حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

## المطلب الأول: تعريف وأداءات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة - بسكرة -:

## الفرع الأول: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة - بسكرة -:

انطلق الضمان الاجتماعي في ولاية بسكرة سنة 1977 وكان عبارة عن مركز دفع يضم 21 عاملاً تابعاً لوكالة باتنة، بمقر يقع بالقرب من مديرية البريد بسكرة.

وفي سنة 1978 انطلق مشروع وكالة بسكرة للضمان الاجتماعي وكان بمقر " فندق المنصور بـ " بسكرة"، إلى أن تم افتتاح مقر المديرية بوكالة بسكرة بمقرها الحالي بطريق الزعاطشة أين كان يضم 249 عاملاً وحالياً يضم حوالي 450 عاملاً موزعين عبر أرجاء الولاية. يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقاً للمادة 49 من القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، ويشغل 120 عاملاً في الوكالة التي في شكلها الحالي إضافة إلى المديرية تضم 4 نيابات للمديرية وتمثل في:

- نيابة المديرية للإدارة العامة.
- نيابة المديرية للمراقبة الطبية.
- نيابة المديرية للأداءات.
- نيابة المديرية للمالية والتحصيل.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن أهم مهام الصندوق فتتمثل في:

- ✓ تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
- ✓ تسيير المنح العائلية لحساب الدول.
- ✓ تحصيل الاشتراكات.
- ✓ الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.
- ✓ منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعياً وكذا أصحاب العمل.
- ✓ المساهمة في ترقية سياسة إلزامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- ✓ تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.

- ✓ إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
  - ✓ القيام بنشاطات إلزامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية، على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
  - ✓ تسيير صندوق المساعدة والنجدة.
  - ✓ إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.
  - ✓ إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزامهم.
- أما أهم مهامه فتتمثل في:
- ✓ تأمين الحاجات الأساسية للمؤمن عليه ولأفراد أسرته من خلال توفير دخل منتظم ومستمر له.
  - ✓ الإسهام في تحقيق الاستقرار الوظيفي للإنسان العامل كحافز للعمل.
  - ✓ الإسهام في تقليص جيوب الفقر في المجتمع.
  - ✓ توطيد علاقة العامل بصاحب العمل.
  - ✓ تعميق قيم التكافل الاجتماعي بين أبناء المجتمع الواحد وتوزيع الدخل بين الأجيال.
  - ✓ معالجة قلة الأمن الخاص بالدخل الفردي، عن طريق محاولة تقليل الفقر، وتوفير جميع الخدمات الاجتماعية الصحية لكافة الأفراد، والحرص على توفير ظروف عيش وعمل مناسبة.
  - ✓ الحد من ظاهرة عدم المساواة بين الأفراد.
  - ✓ توفير مساعدات الأفراد الذين يحتاجون لها باعتباره حقا من حقوقهم القانونية.
  - ✓ ضمان عدم وجود أي تمييز في المجتمع على أساس الجنس أو الانتماء أو الجنسية.
  - ✓ تعزيز الاستدامة، والكفاءة وتحمل الواجبات الضريبية المترتبة على الأفراد.

الفرع الثاني: أداءات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة - بسكرة -:

يغطي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة - بسكرة - مجموعة من الأداءات أهمها:

- التأمين على المرض:

ويتمثل في التكفل بمصاريف العناية الطبية والوقاية لصالح المؤمن لهم اجتماعيا وذوي حقوقهم بنسبة 100% أو 80% حسب الحالة. وهناك أداءات تتمثل في تعويضات نقدية ومنح يومية للعامل الذي يضطره العمل إلى الانقطاع عن العمل على ألا تتجاوز المدة ثلاث سنوات.

#### • التأمين على الأمومة:

وتشمل التأمين على الأمومة أداءات عينة تتمثل في كافة مصاريف الحمل والوضع وتابعاته، وأداءات نقدية تتمثل في تعويضات يومية للمرأة العاملة التي يضطرها الحمل إلى الإقطاء عن العمل.

#### • التأمين على حوادث العمل والأمراض المهنية:

وهو التأمين على الحوادث والطوارئ التي يمكن أن يتعرض لها العامل أثناء العمل، ويعتبر كحادث عمل كل حادث أنجرت عنه إصابة ناتجة عن سبب مفاجئ وطارئ في إطار العمل. أما الأمراض المهنية فهي على العموم تلك الأمراض الناجمة عن تفاعلات والمتسببة في أمراض التسمم والتعفن والتي يكون سبب مصدرها مهني خاص. حيث يترتب على الإصابة الناتجة عن حوادث العمل والأمراض المهنية تكفل الصندوق بالمصاريف التي تتطلبها العلاجات ونفقات التنقل والإقامة.

#### • التأمين على العجز:

يتمثل التأمين على العجز تغطية اجتماعية موجهة لحماية الأشخاص الغير قادرين على ممارسة أي نشاط بسبب حادث عمل أو مرض، ويحق للمؤمن له اجتماعيا الاستفادة من منحة العجز عندما تخفض حالته الصحية قدرته على العمل أو الكسب على الأقل إلى النصف، ويتم تقدير حالة العجز عند انقضاء فترة التعويض في مجال التأمين على المرض مع الأخذ بعين الاعتبار كل الأمراض التي يعاني منها المؤمن له اجتماعيا أو الحوادث التي كان ضحيتها.

#### • التأمين على الوفاة:

عند وفاة المؤمن له اجتماعيا وتسدد مصالح الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء رأس مال الوفاة لفائدة ذوي الحقوق المتمثلين في:

- الزوج (ة).
- الأطفال المتكفل بهم.
- الأصول المتكفل بهم.

ويجب على المؤمن له اجتماعيا الناشط أن يكون قد عمل 15 يوما في الثلاثة أشهر السابقة لتاريخ الوفاة.

#### • المنح العائلية:

وتتمثل في المنح العائلية ومنحة التمدرس التي تمثل دخلا تكميليا من شأنه أن يساعد العمال الأجراء الذين يتكفلون بالعائلات على إرضاء الاحتياجات الخاصة بالطفل، حيث يستفيد من المنح العائلية للأطفال، كما يمكن للأطفال الاستفادة من حقوقهم عن طريق شخص يستوفي الشروط التي تمنحه الحف في المنح عائلية وهو المستفيد المباشر كقاعدة عامة وفي بعض الحالات الكفيل مثلا: منحة التمدرس.

وللعلم، فإن المستفيدين من هاته التغطية هم:

✓ كل العمال الأجراء، مهما كان قطاع النشاط وكذلك ذوي حقوقهم.

✓ الطلبة.

✓ المتربصين في مجال التكوين المهني.

✓ فئة المعاقين.

✓ المجاهدين.

✓ المستفيدون من المنح والريوع التي يمنحها الضمان الاجتماعي.

✓ المستفيدون من المنح الجزافية للتضامن (الأشخاص المرضى أو المسنين وغير الناشطين).

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:**

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة مما يلي:

**أولاً: المديرية الفرعية للأداءات**

**قسم الأداءات:**

يقوم هذا القسم بربط العلاقات بين المراكز والمديريات، كما يقوم أيضا بمتابعة الأمور الإدارية، وينتمي الى هذا القسم فرع التعاضديات الذي يقوم باسترجاع 20% من التعاضديات التي لها اتفاقية مع الضمان الاجتماعي لتسديد أداءات المؤمنین بنسبة 100% (التعويض الأساسي للضمان الاجتماعي 80%) إلا أصحاب التعاضديات والامراض المهنية.

**ثانياً: المديرية الفرعية للتحصيل والمالية**

**مصلحة التقييم:** تعد مصلحة التقييم أولى المصالح بالمديرية الفرعية للمالية والتحصيل والوجهة الأولى لرب العمل وذلك بفتح ملف خاص به والذي يميزه عن بقية الملفات، بالإضافة الى فتح ملف آخر لكل عامل ينتمي الى رب العمل المعني، ويقوم العون المكلف بمصلحة التقييم بإدخال المعلومات المتحصل عليها من طرف رب العمل ضمن جهاز الاعلام الآلي أو النظام، ومنح رقم تسجيل رب العمل والعامل كل على حدى وذلك بعد ملئ الوثائق التالية:

- وثيقة التصريح بالنشاط.
- وثيقة التصريح بالعمال.
- تحرير صاحب العمل تصريح شرقي.
- قيام صاحب العمل بملئ وثيقة تتضمن قائمة العمال المراد تشغيلهم.

**مصلحة التحصيل:** تصب داخل هذه المصلحة كامل الاشتراكات التي تم تحصيلها من المؤمن المنخرطين في الوكالة بناء على تحديد كل من:

- التصريح بالجور من طرف رب العمل.
- فترة الاشتراكات.
- نسبة الاشتراكات.

**مصلحة مراقبة أرباب العمل:** تتكفل هذه المصلحة بمراقبة مهام أصحاب العمل في حال وجود خلل أو مشكل أو شك في تصريحات كل من العامل أو رب العمل، ويتم المراقبة تلقائياً من المصلحة نفسها، أو بطلب من مصالح المديرية الفرعية للمالية والتحصيل (مصلحة التقييم، مصلحة الاشتراكات، مصلحة الاشتراكات، مصلحة منازعات أصحاب العمل) بالإضافة الى مصلحة الأداء.

**مصلحة منازعات أصحاب العمل:** تعمل هذه المصلحة على فض المنازعات التي قد تحدث جراء تخالف أصحاب العمل عن أداء التزاماتهم سواء أمام مصلحة التقييم أو مصلحة الاشتراكات.

**ثالثاً: المديرية الفرعية للأنظمة الإعلامية:** يقوم هذه القسم بـ:

- مخطط الاعلام الخاص بالصندوق وتنفيذ المخطط المعقد وتكيفه.
- تجرى الدراسات المعلوماتية وتتولى التطبيقات المعلوماتية.
- تسيير مراكز الحساب وكذا مجموعة الوسائل المعلوماتية.
- تضمن صيانة تجهيزات الاعلام الآلي والمساعدة التقنية لاستعمالها.
- تشارك في نشاطات التكوين وتحسين المستوى في مجال الاعلام الآلي التي يبادر بها الصندوق.

**رابعاً: المديرية الفرعية للمراقبة الطبية**

يمثل هذا القسم آخر مديرية بميكل صندوق الضمان الاجتماعي بسكرة، والذي تلجأ إليه المديرية السابقة الذكر في حال وجود لبس أو شك حول قيمة التعويضات الواجب دفعها للمؤمن عليهم أرباب العمل، وتقوم بدراسات متعلقة بما يلي:

- درجات العجز عن العمل.
- مدونة الاعمال المهنية وقائمة المنتجات الصيدلانية القابلة للتعويض.
- جداول أجهزة الأعضاء الاصطناعية للمعاقين ولوائحها.
- تنظيم المراقبة الطبية وتوحيد طرق سيرها.

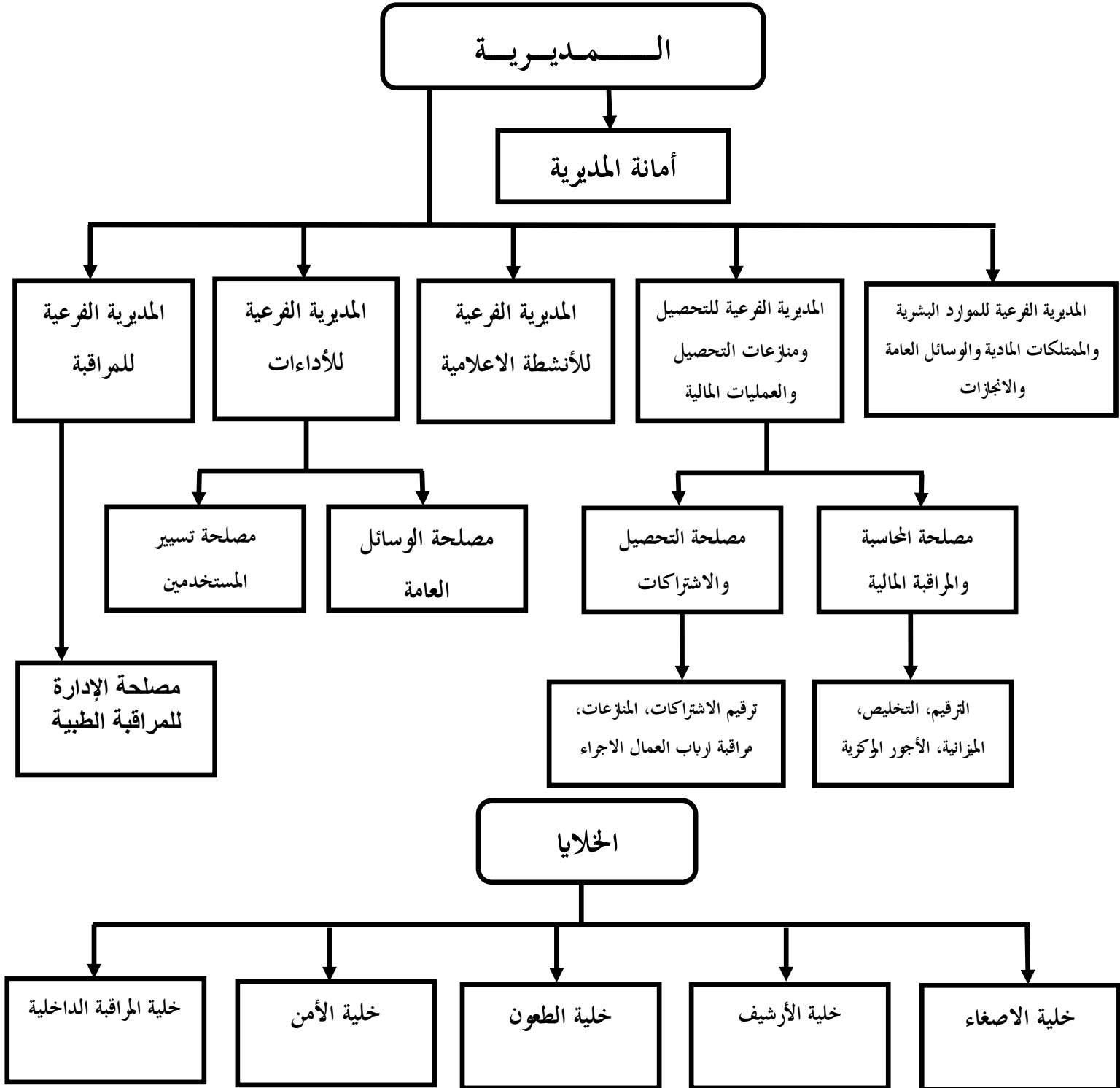
**خلية الاصغاء والاتصال:**

تتكون شبكة خلايا الاصغاء من خلية مركزية، منصبه بمقر المديرية العامة للصندوق ملحقة مباشرة بالمدير العام، وكذا خلايا ولائية ملحقة مباشرة بمدير الوكالة، من مهامها استقبال وتوجيه ومرافقة مستعملي الضمان الاجتماعي، بغرض التسوية السريعة والنهائية

لعرائضهم وتظلماتهم، والتقليص بما أمكن من التنقل غير المجدي للمؤمن له اجتماعيا وذلك بتبسيط طرق الحصول على حقوقه وكذا تقليص آجال معالجة عرائض المؤمن لهم اجتماعيا.

والشكل التالي يوضح ما سبق ذكره:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة -بسكرة-



المصدر: من وثائق المؤسسة

## المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

## الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في "كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة" (عبيدات، أبو نصار، و مبيضين، 1999، صفحة 84)، فمن خلال مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتمثل في كافة موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة -بسكرة-، والبالغ عددهم 110 موظف باعتبارهم فئة قادرة على التجاوب مع أداة الدراسة.

## الفرع الثاني: عينة الدراسة

نقصد بالعينة أنها "ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا" (در، 2017، صفحة 313)، وفي هذا الصدد فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لأن أفراد المجتمع الأصلي للدراسة معروفين ومتجانسين، وفي هذه الحالة يتم الاختيار العشوائي على أساس تكافئ فرص الاختيار أمام جميع أفراد المجتمع دون تدخل من طرف الباحث، وقد بلغ عددها 60 موظفا حيث وزعت عليهم الاستبانات من خلال زيارات ميدانية للمؤسسة محل الدراسة، وتم استرداد منها 53 استمارة أي بنسبة 88%، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن جميعها صالحة للتحليل.

والجدول الموالي يبين دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

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

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	30	56,6%
	ذكر	23	43,4%
	المجموع	53	100%
العمر	اقل من 30 سنة	5	9,4%
	من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة	15	28,3%
	من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة	25	47,2%
	من 50 سنة فأكثر	8	15,1%
	المجموع	53	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	8	15,1%
	ليسانس	18	34%
	تقني سامي	11	20,8%

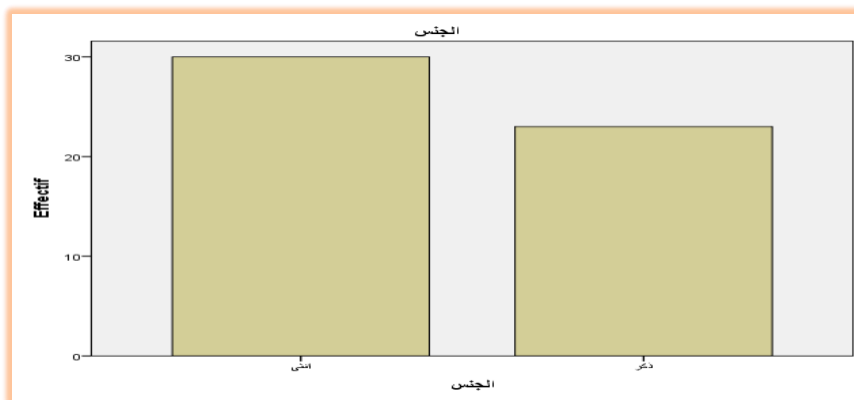
24,5%	13	ماستر	
5,7%	3	دراسات عليا	
100%	53	المجموع	
7,5%	4	اقل من 5 سنوات	الأقدمية في العمل
24,5%	13	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	
17%	9	من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة	
50,9%	27	15 سنة فأكثر	
100%	53	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss.V20

من الجدول يتضح لنا:

- متغير الجنس: يتضح من خلال الجدول وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم إجمالاً 53 أن أغلب المبحوثين إناث حيث يبلغ عددهم 30 بنسبة 56,6% في حين يبلغ عدد الذكور 23 بنسبة 43,4% من مجموع افراد عينة البحث. والتمثيل البياني التالي يوضح توزيع مفردات العينة للجنسين:

الشكل رقم(04): المدرج التكراري لمتغير الجنس

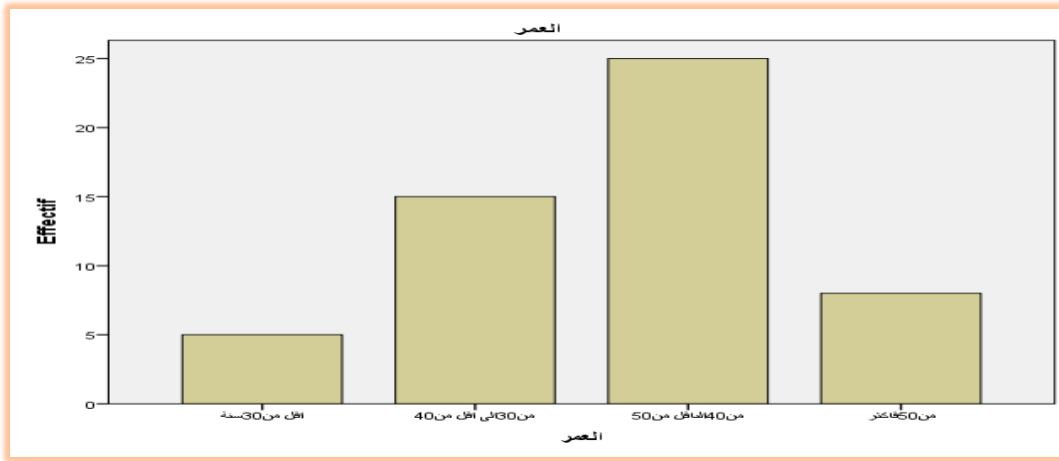


المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss.V20

- متغير العمر: يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 40 سنة إلى أقل من 50 سنة وذلك بنسبة تبلغ 47,2% من أفراد عينة البحث، وتليها مباشرة الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 28,3%، وتأتي بعدها الفئة الواقعة في مجال من 50 سنة فأكثر بنسبة 15,1% في حين تراوحت الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 9,4%. بمعنى أن أغلبية أفراد العينة من الفئة العمرية المتوسطة التي تمتد من 30 سنة فأكثر وهو السن الذي يكون فيه الفرد اكتسب الخبرة الكافية والنضج الفكري الذي يعود بالنفع على المؤسسة. ويمكن تمثيل مفردات العينة في الشكل التالي:



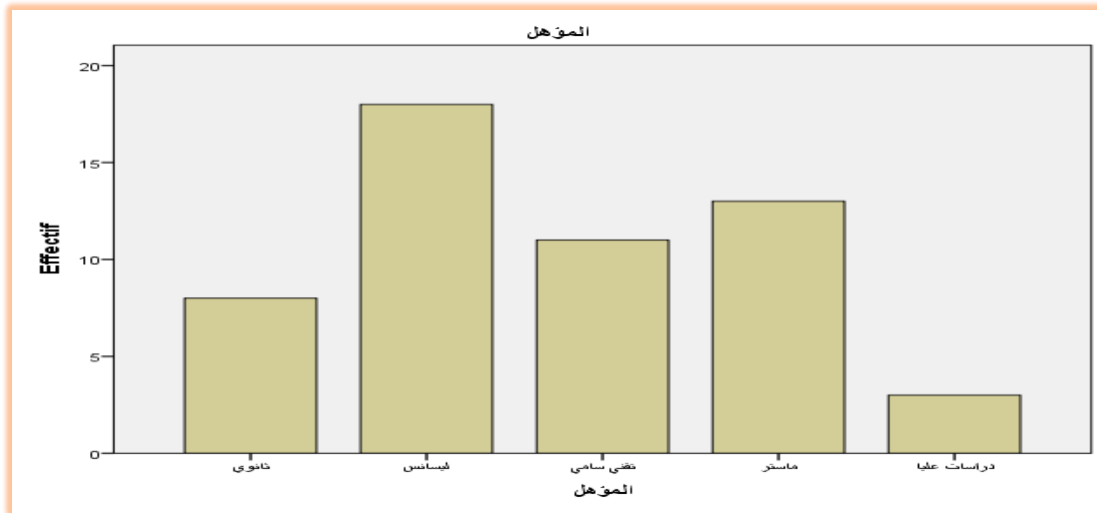
الشكل رقم(05): المدرج التكراري لمتغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss.V20

- **متغير المستوى التعليمي:** نجد أن معظم الباحثين حاملِي شهادة الليسانس بنسبة 34% وتليها حاملِي شهادة الماستر بنسبة 24,5% ثم تأتي بعدها تقني سامي بنسبة 20,8%، في حين يليها مستوى الثانوي بنسبة 15,1%، وأخيرا حاملِي الدراسات العليا بنسبة 5,7%. وهذا يدل على حرص المؤسسة على جذب واكتساب أكفأ الافراد وذوي مؤهلات وقدرات عالية بما يكسبها ميزة تنافسية. والشكل التالي يوضح ذلك:

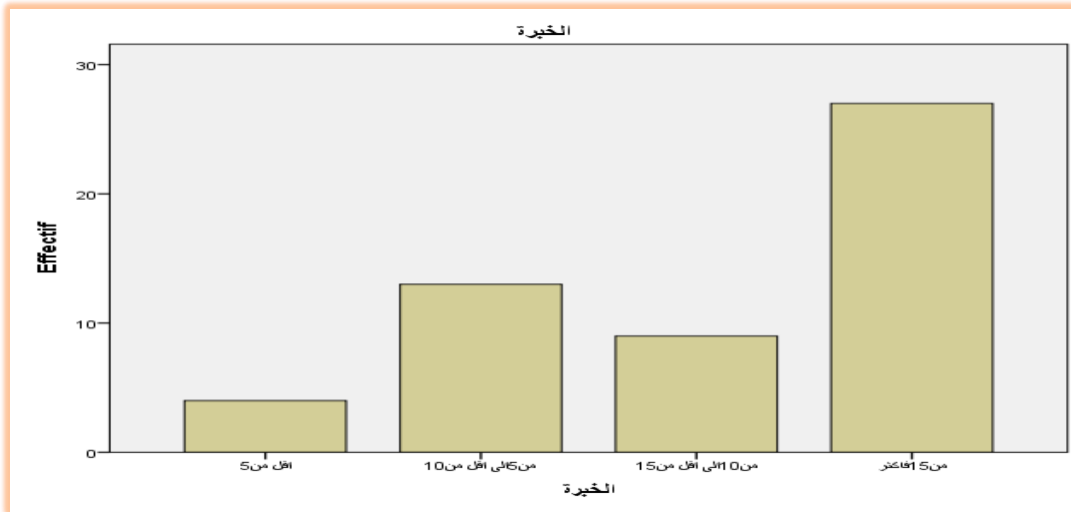
الشكل رقم(06): المدرج التكراري لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss.V20

- **متغير الأقدمية في العمل:** يبين لنا الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين تتراوح خبرتهم من 15 سنة فما أكثر بنسبة 50,9%، وتليها ذوي خبرة من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات بنسبة 24,5%، ثم بعدها يأتي ذوي خبرة من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة بنسبة 17%، وأخيرا أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 7,5%، وهذا ما يعكس مدى تنوع خبرة ومهارة أفراد المؤسسة العالية. والشكل التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

## الشكل رقم(07): المدرج التكراري لمتغير الأقدمية في العمل



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss.V20

## المبحث الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية.

سيتم في هذا المبحث التعرف على الأداة التي تم استعمالها في الدراسة المتمثلة في الاستبانة، وذلك من ناحية تحديد مكوناتها وكيفية تصميمها، بالإضافة إلى اختبار مدى ثباتها وصدقها. ليتم بعد ذلك عرض مختلف الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها لتحليل بيانات ونتائج الدراسة التطبيقية.

## المطلب الأول: مكونات وتصميم أداة الدراسة

## الفرع الأول: مكونات أداة الدراسة

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، إذ تعرف بأنها "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين" (عبيدات، أبو نصار، و مبيضين، 1999، صفحة 63) وقد تم اعداد الاستبانة على النحو التالي:

- اعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى وملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

أما الهيكل العام لهذه الأداة، فقد تكون على النحو التالي:

- **القسم الأول:** اشتمل على مجموعة من الأسئلة التي تفيد في وصف العينة المدروسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.

- **القسم الثاني:** تضمن هذا القسم عبارات لأبعاد متغيري الدراسة وذلك بتقسيمه الى محورين:

**المحور الأول:** يخص العبارات المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية من خلال 27 عبارة، حيث قسمت العبارات الى ثلاث أبعاد كما يلي:

- **الأبعاد المادية:** تضمنت تسعة عبارات موزعة كالتالي:
  - الأمن والصحة المهنية: اشتمل العبارات من 1 إلى 3.
  - الأجور والمكافآت العادلة: تضمن العبارات من 4 إلى 6.
  - ظروف العمل المادية: شمل العبارات من 7 إلى 9.
- **الأبعاد الاجتماعية:** تضمنت تسعة عبارات موزعة على النحو التالي:
  - أسلوب الاشراف: تضمن العبارات من 10 إلى 12.
  - المسؤولية الاجتماعية: اشتمل العبارات من 13 إلى 15.
  - التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية: اشتمل العبارات من 16 إلى 18.
- **الأبعاد الوظيفية والتنظيمية:** تضمنت تسعة عبارات تم توزيعها كما يلي:
  - المشاركة في اتخاذ القرارات: ضم العبارات من 19 إلى 21.
  - فرص التدريب والتقدم الوظيفي: ضم العبارات من 22 إلى 24.
  - تصميم العمل: ضم العبارات من 25 إلى 27.

**المحور الثاني:** يشمل العبارات المتعلقة بأبعاد المتغير التابع والمتمثل في الاغتراب الوظيفي، وذلك بستة عشر عبارة موزعة كالتالي:

- **بعد اللامعنى:** ويضم العبارات من 1 إلى 3.
- **بعد اللامعيارية:** ويشمل العبارات من 4 إلى 6.
- **بعد العزلة الاجتماعية:** ويضم العبارات من 7 إلى 9.
- **بعد العجز:** يتعلق بالعبارات من 10 إلى 12.
- **بعد الاغتراب عن الذات:** يتضمن العبارات من 13 إلى 16.

الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة

صممت أداة الدراسة حسب سلم "ليكارث الخماسي"، إذ يقابل كل عبارة قائمة تحمل الدرجات التالية:

الجدول رقم(02): درجات مقياس سلم ليكارث الخماسي

درجات الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
اوزان العبارات	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتان

وقد تم إعطاء كل خيار من هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في المستويات بحسب طبيعة عبارات القياس لكي يتم معالجتها إحصائياً كما يلي:

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

درجات الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
فئات المتوسط الحسابي	{1,79-1}	{2,59-1,80}	{3,39-2,60}	{4,19-3,40}	{5-4,20}

المصدر: من اعداد الطالبتان

### المطلب الثاني: صدق الأداة

يعتبر صدق الأداة أهم خاصية يجب توفرها في أدوات القياس، بوصفه يمثل دقة تفسير درجة الاختبار للسمة المعنية والثقة في هذا التفسير. ولقد تم التأكد من ذلك من خلال الاعتماد على الصدق الذاتي وصدق المحك.

#### الفرع الأول: الصدق الذاتي

سيتم التأكد من الصدق الذاتي، حيث تم حساب معامل الارتباط Pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، حيث يقترح الأخصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون ان تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرن النسبة بـ70%، وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة سيتم قبوله. والجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01، وسيتم توضيح النتائج في الجداول التالية:

الجدول رقم (04): الصدق الذاتي لمؤشرات الأبعاد المادية

الاحصائيات			عبارات الأبعاد المادية
حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
53	0,001	0,446**	أماكن العمل في المؤسسة مصممة بشكل يضمن السلامة والأمن.
53	0,000	0,490**	تحرص المؤسسة على اتباع إجراءات الوقاية والسلامة.
53	0,001	0,431**	توفر المؤسسة التأمينات اللازمة في حالة تعرضي لحادث عمل
53	0,000	0,776**	يقوم نظام الرواتب والمكافآت في المؤسسة على أسس عادلة
53	0,000	0,494**	أشعر بالرضا عن الدخل الذي أحصل عليه من الوظيفة
53	0,000	0,711**	أشعر بالرضا عن المكافآت التي تضاف الى راتي سنويا
53	0,000	0,629**	تنصف بيئة عملي بالمؤسسة بالنظافة والتهوية المناسبة
53	0,003	0,400**	أؤدي عملي في أجواء بعيدة عن الضوضاء الخارجية
53	0,000	0,777**	توفر المؤسسة لي الأدوات اللازمة لأداء وظيفتي

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج Spss.V20

\*\*مستوى الدلالة 1%

\*مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 77,7% و 40% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة أقل من 0.01، رغم أن معامل الارتباط بين الفقرات 1 و 3 و 8 والبعد بلغ 44,6% و 43,1% و 40% على التوالي، إلا أنه دال احصائيا عند مستوى الدلالة 1%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات الأبعاد المادية.

الجدول رقم (05): الصدق الذاتي لمؤشرات الأبعاد الاجتماعية

الاحصائيات			عبارات الأبعاد الاجتماعية
حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
53	0,000	0,811**	يقدم المشرف المباشر الدعم والمساندة التي أحتاجها في عملي
53	0,000	0,713**	يثق المشرف في قدرتي على أداء العمل
53	0,000	0,770**	يبدى رئيسي المباشر الاهتمام اللازم بتفهم ظروف الخاصة
53	0,001	0,426**	تتوافق رسالة وأهداف المؤسسة مع أهداف وقيم المجتمع
53	0,008	0,362**	تلتزم المؤسسة بالقوانين التي تسعى لتوفير الخدمات الاجتماعية للعاملين كالتأمين والرعاية الصحية... الخ
53	0,002	0,410**	تتبنى المؤسسة مبدأ الاعتراف بالعمل النقابي
53	0,000	0,773**	نظام ساعات العمل غالبا ما يوافق ظروف الشخصية
53	0,000	0,592**	أجد الوقت الكافي للاهتمام بأسرتي
53	0,000	0,724**	تعمل إدارة المؤسسة بمشاركة في المناسبات الاجتماعية (الحزينة والسعيدة)

\*\* مستوى الدلالة 1% المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss.V20  
\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 81,1% و 36,2% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة أقل من 0.01، رغم أن معامل الارتباط بين الفقرات 4 و 5 و 6 والبعد بلغ 42,6% و 36,2% و 41% على التوالي، إلا أنه دال احصائيا عند مستوى الدلالة 1%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات الأبعاد الاجتماعية.

الجدول رقم (06): الصدق الذاتي لمؤشرات الأبعاد الوظيفية والتنظيمية

الاحصائيات			عبارات الأبعاد الوظيفية والتنظيمية
حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
53	0,000	0,652**	لدي الحرية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملتي
53	0,000	0,616**	تتاح لي فرصة المشاركة في حل مشكلات العمل
53	0,000	0,659**	تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تسمح لهم بالحوار دون قيود
53	0,000	0,729**	تتبع المؤسسة نظام ترقية مبني على معايير واضحة وعادلة
53	0,000	0,671**	توجد فرص متاحة للتقدم والترقي والتقدم الوظيفي
53	0,000	0,572**	تمنح نفس الفرصة للعاملين للخضوع للبرنامج التدريبي
53	0,000	0,703**	يتناسب عملي مع قدراتي وكفاءاتي

53	0,000	0,805**	تناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات الموكلة
53	0,000	0,628**	يتيح لي عملي الفرصة لأداء مهام متنوعة

\*\*مستوى الدلالة 1% المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss.V20  
\*مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 80,5% و 57,2% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات الأبعاد الوظيفية والتنظيمية.

الجدول رقم (07): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد اللامعنى

الاحصائيات			عبارات بعد اللامعنى
حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
53	0,000	0,817**	أقابل الأخطاء أحيانا بالسكوت عنها
53	0,000	0,678**	الكثير من متطلبات عملي تتجه نحو التعقيد بشكل لا يمكنني من مواكبة تنفيذ الاعمال
53	0,000	0,676**	ألتزم بإجراءات العمل حتى لو لم أكن مقتنعا بها

\*\*مستوى الدلالة 1% المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss.V20  
\*مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 81,7% و 67,6% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد اللامعنى.

الجدول رقم (08): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد اللامعيارية

الاحصائيات			عبارات بعد اللامعيارية
حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
53	0,000	0,733**	يصعب علي الالتزام بالأنظمة والقيم السائدة في محيط عملي
53	0,000	0,795**	يتم تقييم العمال على أسس مادية بحتة في الكثير من الأحيان
53	0,000	0,693**	ألجأ الى التحايل حتى أتغلب على المشكلة التي تواجهني

\*\*مستوى الدلالة 1% المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss.V20  
\*مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 79,5% و 69,3% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد اللامعيارية.

الجدول رقم (09): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العزلة الاجتماعية

الاحصائيات			عبارات بعد العزلة الاجتماعية
حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
53	0,000	0,773**	علاقتي مع زملائي لا تتسم بالثقة
53	0,000	0,796**	مشاركاتي محدودة في مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة
53	0,000	0,899**	يتجاهل كثير من العاملين في المنظمة خبرتي الوظيفية

\*\*مستوى الدلالة 1% المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج Spss.V20

\*مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 89,9% و77,3% عند مستوى الدلالة 1% حيث كان مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد العزلة الاجتماعية.

الجدول رقم (10): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العجز

الاحصائيات			عبارات بعد العجز
حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
53	0,000	0,841**	يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلق بعملتي
53	0,000	0,822**	أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به
53	0,000	0,865**	أجد صعوبة في مناقشة أي موضوع مع زملائي في العمل

\*\*مستوى الدلالة 1% المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج Spss.V20

\*مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 86,5% و82,2% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد العجز.

الجدول رقم (11): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاغتراب عن الذات

الاحصائيات			عبارات بعد الاغتراب عن الذات
حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
53	0,000	0,831**	أفتقد الى الشعور بالأمان الوظيفي
53	0,000	0,768**	يسيطر على الشعور بالرغبة في ترك العمل
53	0,000	0,777**	أشعر بأن امكانياتي وطاقتي الكامنة غير مستغلة بصورة صحيحة وكاملة
53	0,000	0,892**	أرى أن ما حققته من نجاح وظيفي لا يشبع طموحاتي

\*\*مستوى الدلالة 1% المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج Spss.V20

\*مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 89,2% و76,8% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الاغتراب عن الذات.

## الفرع الثاني: صدق المحك

- **صدق المحك:** تم حسابه من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفاكرونباخ". والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الصدق لكل من متغيري الدراسة:

الجدول رقم(12): تحليل الصدق لمتغيري جودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي

معامل الصدق	عدد العبارات	محاور الاستمارة
0,947	27	جودة الحياة الوظيفية
0,964	16	الاعتراب الوظيفي
0,955	43	الاستمارة

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss.V20

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغ 0,955 وهو معامل صدق جيد ومناسب لأغراض الدراسة، كما يتضح أن محاور الدراسة تتمتع بمعدل صدق مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، وهذا ما يدل على دقة فقرات الاستبيان وإمكانية الوثوق به وتطبيقه.

## المطلب الثالث: ثبات الأداة والأساليب الإحصائية

## الفرع الأول: ثبات الأداة

يعني الثبات مدى الوثوق من النتائج التي يحصل عليها من تطبيق الاختبار، حيث تم الاعتماد على معامل ألفاكرونباخ لكونه الأكثر شيوعاً لتقدير التناسق الداخلي للمقياس، والذي يحدد مستوى قبول أداة المقياس إذا كانت قيمته 0,6 فأكثر، وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(13): تحليل الثبات لكل متغيري جودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي

معامل الثبات	عدد العبارات	أبعاد الاستبانة
0,897	27	جودة الحياة الوظيفية
0,930	16	الاعتراب الوظيفي
0,913	43	الاستبانة

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss.V20

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث قد بلغ 0,913، وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات 0,897 لمحور جودة الحياة الوظيفية، وفي المقابل بلغت 0,930 لمحور الاعتراب الوظيفي وهذه قيم مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

## الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية



لقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التي تساعدنا في الوصول الى نتائج ومعطيات بحثنا بالتفسير والتحليل من خلال الظاهرة موضوعة الدراسة، وبعد مرحلة التطبيق ثم تفرغ الاستبيانات الصالحة للدراسة المستوفية الإجابة في الحاسب الآلي بغرض تحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss20) وهذا من أجل مناقشة الفرضيات في ضوء أهداف البحث، وقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) : وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والاجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار مدى صلاحية النموذج واختبار الفرضيات.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) لاختبار أفضل معادلة انحدار.
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (kurtosis) : لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha Gronbach): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- الجذر التربيعي لألفا كرونباخ (alpha Gronbach): وذلك لقياس مدى صدق العبارات.
- معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الاتساق الداخلي للعبارات.
- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لاختبار مدى الارتباط بين المتغير المستقل.

### المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سنعمل على عرض الإحصاءات الوصفية لمتغيري الدراسة على خلفية واقع المؤسسة محل الدراسة، ثم اثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات التي تم تحديدها في مقدمة العمل، معتمدين في ذلك على مجموعة من الأدوات الإحصائية المشار إليها آنفاً، لنصل في الأخير إلى تفسير ما تم التوصل إليه من نتائج.

#### المطلب الأول: الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

##### الفرع الأول: متغير جودة الحياة الوظيفية

يوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة-بسكرة-على أبعاد جودة الحياة الوظيفية، بالإضافة الى تبيين مستوى أهمية الفقرات والأبعاد من وجهة نظر المبحوثين.

الجدول رقم(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات متغير جودة الحياة الوظيفية

الرقم	أبعاد جودة الحياة الوظيفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء

الأبعاد المادية	3,9308	0,40780	1	موافق	
1	أماكن العمل في المؤسسة مصممة بشكل يضمن السلامة والأمن.	4,32	0,547	2	موافق بشدة
2	تحرص المؤسسة على اتباع إجراءات الوقاية والسلامة.	4,19	0,441	3	موافق
3	توفر المؤسسة التأمينات اللازمة في حالة تعرضي لحادث عمل	4,36	0,484	1	موافق بشدة
4	يقوم نظام الرواتب والمكافآت في المؤسسة على أسس عادلة	3,45	0,972	8	موافق
5	أشعر بالرضا عن الدخل الذي أحصل عليه من الوظيفة	4,17	0,580	4	موافق
6	أشعر بالرضا عن المكافآت التي تضاف الى راتي سنويا	3,62	0,904	7	موافق
7	تتصف بيئة عملي بالمؤسسة بالنظافة والتهوية المناسبة	4,11	0,506	5	موافق
8	أؤدي عملي في أجواء بعيدة عن الضوضاء الخارجية	3,21	1,007	9	محايد
9	توفر المؤسسة لي الأدوات اللازمة لأداء وظيفتي	3,94	0,770	6	موافق
<b>الابعاد الاجتماعية</b>					
10	يقدم المشرف المباشر الدعم والمساندة التي أحتاجها في عملي	3,72	0,948	5	موافق
11	يثق المشرف في قدرتي على أداء العمل	4,02	0,693	3	موافق
12	يبيدي رئيسي المباشر الاهتمام اللازم بتفهم ظروفي الخاصة	3,77	0,750	4	موافق
13	تتوافق رسالة وأهداف المؤسسة مع أهداف وقيم المجتمع	4,02	0,460	2	موافق
14	تلتزم المؤسسة بالقوانين التي تسعى لتوفير الخدمات الاجتماعية للعمالين كالتأمين والرعاية الصحية... الخ	4,28	0,568	1	موافق بشدة
15	تتبنى المؤسسة مبدأ الاعتراف بالعمل النقابي	3,60	0,817	6	موافق
16	نظام ساعات العمل غالبا ما يوافق ظروفي الشخصية	3,45	0,845	7	موافق
17	أجد الوقت الكافي للاهتمام بأسرتي	2,89	0,913	9	محايد
18	تعمل إدارة المؤسسة بمشاركة في المناسبات الاجتماعية (الحزينة والسعيدة)	3,23	1,031	8	محايد
<b>الابعاد الوظيفية والتنظيمية</b>					
19	لدي الحرية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعلمي	3,19	1,001	7	محايد
20	تتاح لي فرصة المشاركة في حل مشكلات العمل	3,51	0,823	3	موافق

21	تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تسمح لهم بالحوار دون قيود	3,06	1,008	9	محايد
22	تتبع المؤسسة نظام ترقية مبني على معايير واضحة وعادلة	3,34	1,126	5	محايد
23	توجد فرص متاحة للتقدم والترقي والتقدم الوظيفي	3,25	0,959	6	محايد
24	تمنح نفس الفرصة للعاملين للخضوع للبرنامج التدريبي	3,06	0,929	8	محايد
25	يتناسب عملي مع قدراتي وكفاءاتي	4,02	0,747	1	موافق
26	تتناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات الموكلة	3,75	0,782	2	موافق
27	يتيح لي عملي الفرصة لأداء مهام متنوعة	3,45	1,030	4	موافق
	جودة الحياة الوظيفية	3,6660	0,41843	-	موافق

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss.V20

بقراءة إحصائية للجدول أعلاه، يتبين لنا أن المبحوثين موافقين على توفر المتغير المستقل المتمثل في جودة الحياة الوظيفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجودة الحياة الوظيفية ككل 3,6660، وانحراف معياري قدره 0,41843 ما يعكس تجانس إجابات الأفراد حولها، وهذا يدل أن إجابات المبحوثين في الوكالة ذات نسب إيجابية حيال هذا المتغير. وقد جاءت ابعادها مرتبة كما يلي:

**الأبعاد المادية:** نلاحظ من الجدول السابق أن الابعاد المادية جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات الخاصة بهذا البعد 3,9308 وانحراف معياري قدره 0,40780، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير الى أن الآراء اتجهت نحو "موافق"، ما يفيد توافر هذا البعد في المؤسسة بدرجة مقبولة، أما بالنسبة لعبارته فقد اتجهت نحو الموافقة حيث تراوحت متوسطاته الحسابية بين 4,36 و3,21، ما عدا عبارة واحدة والمتعلقة ب"أؤدي عملي في أجواء بعيدة عن الضوضاء الخارجية" حيث كان اتجاهها نحو "محايد"، بتشتت يقدر ب1,007 ومع ذلك، فإنها تميل نحو الموافقة لأن متوسطها الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3). وهذا ما يفسر أن المؤسسة توفر الابعاد المادية من خلال اهتمامها بأمن وسلامة عمالها وكذلك تمنح لهم أجور عادلة وتوفير بيئة عمل مناسبة.

**الأبعاد الاجتماعية:** يظهر الجدول السابق أن الابعاد الاجتماعية جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد 3,6646 بانحراف معياري قدره 0,50189، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، ما يشير الى أن اتجاهات آراء المبحوثين كانت باتجاه "موافق"، كما أن اتجاه عباراته اتسمت نحو الموافقة حيث تراوحت متوسطاته الحسابية بين 4,28 و2,89، ما عدا عبارتين، العبارة الأولى تتعلق ب"تعمل إدارة المؤسسة بمشاركة في المناسبات الاجتماعية" حيث كان اتجاهها نحو "محايد"، بتشتت يقدر ب1,031 ومع ذلك، فإن العبارة تميل نحو الموافقة لأن متوسطها الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3)، أما بالنسبة للعبارة الثانية المتعلقة ب"أجد الوقت الكافي للاهتمام بأسرتي" فقد كان اتجاهها نحو "محايد" بتشتت يقدر ب0,913، لكنها تميل نحو عدم الموافقة لأن متوسطها الحسابي أقل من المتوسط الفرضي

(3). وهذا يعني أن المؤسسة تسعى لتوفير الخدمات الاجتماعية والتأمينات للعمال إضافة لتوفيرها إشراف بمستوى متوسط لعمالها وعدم منحهم الوقت الكافي للتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.

**الأبعاد الوظيفية والتنظيمية:** يتبين من الجدول السابق أن الأبعاد الوظيفية والتنظيمية جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية، حيث أن المتوسط الحسابي للإجابات الخاصة بهذا البعد قد بلغ 3,4025 بانحراف معياري قدره 0,62446، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير الى أن اتجاهات آراء الباحثين كانت باتجاه "موافق"، ما يفيد توفر هذا البعد في المؤسسة بدرجة مقبولة، أما بالنسبة لعباراته فأتجهت نحو اتجاهي "موافق" و"محايد" بمتوسطات حسابية قدرها 4,02 و3,06، لكن نجد أن كلها حققت تقدما واضحا باتجاه شيوخ هذا البعد نتيجة تجاوز أوساطها الحسابية للوسط الفرضي (3)، ما يعني ذلك أن المؤسسة تحرص على منح العمل للأشخاص ذوي القدرات والكفاءات المناسبة للمسؤوليات الموكلة لهم أي الوظائف مصممة بشكل جيد نوعا ما، وكذلك تقوم بإشراك عمالها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بصفة قليلة وتوفيرها برامج تدريبية ومعايير ترقية بنسب قليلة.

الفرع الثاني: متغير الاغتراب الوظيفي:

يوضح الجدول الموالي إجابات الباحثين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة-بسكرة-على أبعاد الاغتراب الوظيفي:

الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات متغير الاغتراب الوظيفي

الرقم	أبعاد الاغتراب الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	اللامعنى	3,6352	0,70790	5	موافق
1	أقابل الأخطاء أحيانا بالسكوت عنها	3,55	1,249	3	موافق
2	الكثير من متطلبات عملي تتجه نحو التعقيد بشكل لا يمكنني من مواكبة تنفيذ الاعمال.	3,81	0,856	1	موافق
3	ألتزم بإجراءات العمل حتى لو لم أكن مقتنعا بما	3,55	0,774	2	موافق
	اللامعيارية	3,7862	0,74849	3	موافق
4	يصعب علي الالتزام بالأنظمة والقيم السائدة في محيط عملي	3,68	1,088	3	موافق
5	يتم تقييم العمال على أسس مادية بحتة في الكثير من الأحيان	3,79	1,044	2	موافق
6	ألجأ الى التحايل حتى أتغلب على المشكلة التي تواجهني	3,89	0,891	1	موافق
	العزلة الاجتماعية	3,8302	0,78070	1	موافق

7	علاقتي مع زملائي لا تتسم بالثقة	3,75	0,897	3	موافق
8	مشاركاتي محدودة في مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة	3,85	0,907	2	موافق
9	يتجاهل كثير من العاملين في المنظمة خبرتي الوظيفية	3,89	1,031	1	موافق
	<b>العجز</b>	<b>3,8050</b>	<b>0,80446</b>	<b>2</b>	<b>موافق</b>
10	يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلق بعملتي	3,68	1,052	3	موافق
11	أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به	3,83	0,802	2	موافق
12	أجد صعوبة في مناقشة أي موضوع مع زملائي في العمل	3,91	1,005	1	موافق
	<b>الاغتراب عن الذات</b>	<b>3,6840</b>	<b>0,82937</b>	<b>4</b>	<b>موافق</b>
13	أفتقد الى الشعور بالأمان الوظيفي	3,57	0,991	3	موافق
14	يسيطر على الشعور بالرغبة في ترك العمل	3,81	0,962	2	موافق
15	أشعر بأن امكانياتي وطاقتي الكامنة غير مستغلة بصورة صحيحة وكاملة	3,53	0,973	4	موافق
16	أرى أن ما حققته من نجاح وظيفي لا يشبع طموحاتي	3,83	1,122	1	موافق
	<b>الاغتراب الوظيفي</b>	<b>3,7441</b>	<b>0,68720</b>	<b>-</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج Sps. V20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه متغير الاغتراب الوظيفي قد بلغ 3,7441، بانحراف معياري قدره 0,68720، ووفقا لمقاييس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير الى "موافق"، ما يدل أن إجابات المبحوثين في المؤسسة ذات نسب إيجابية إزاء هذا المتغير. وقد جاءت ابعاده مرتبة كما يلي:

**العزلة الاجتماعية:** يبين لنا الجدول أن بعد العزلة الاجتماعية جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية، إذ أن المتوسط الحسابي للإجابات الخاصة بهذا البعد قد بلغ 3,8302 بانحراف معياري قدره 0,78070، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير الى أن الآراء اتجهت نحو "موافق"، أما بالنسبة لعباراته فقد اتجهت نحو الموافقة حيث تراوحت متوسطاته الحسابية بين 3,89 و3,75، وهذا ما يعني أن افراد العينة يميلون الى العزلة بدرجة كبيرة حيث يكون غالبا سبب العزلة تجاهل الموظفين لبعضهم أو ضعف روح الانتماء الى الجماعة أو قلة الوقت مما يتوجب على الموظف الانفراد لإتمام عمله.

**العجز:** نلاحظ من الجدول أن بعد العجز جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية، حيث أن المتوسط الحسابي للإجابات الخاصة بهذا البعد قد بلغ 3,8050 بانحراف معياري قدره 0,80446، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير الى أن الآراء اتجهت نحو "موافق"، ما يدل الى شعور أفراد العينة بالعجز، أما بالنسبة لعباراته فقد اتجهت نحو الموافقة حيث تراوحت متوسطاته الحسابية بين 3,91 و3,68، وهذا يعكس شعور الفرد بانه لا يستطيع ان يؤثر في

المواقف الاجتماعية التي يواجهها في المؤسسة بسبب الضغط الكبير للمهام الموكلة إليه مما يتولد لديه عدم القدرة في إتمام المهام والتهرب منها.

**اللامعيارية:** يوضح لنا الجدول أن بعد اللامعيارية جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية، حيث أن المتوسط الحسابي للإجابات الخاصة بهذا البعد قد بلغ 3,7862 بانحراف معياري قدره 0,74849، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو "موافق"، ما يعني توافر هذا البعد في الوكالة وهذا يعكس شعور العمال بالإحباط وعدم وجود معايير واضحة ومحددة، أما بالنسبة لعباراته فقد اتجهت نحو الموافقة حيث تراوحت متوسطاته الحسابية بين 3,68 و3,89، مما يدل أن المعايير بالمؤسسة تشكل عائق لدى الموظفين لشعورهم بالصعوبة في الالتزام بالضوابط والمعايير الاجتماعية.

**الاغتراب عن الذات:** نلاحظ من الجدول أن بعد الاغتراب عن الذات جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية، إذ أن المتوسط الحسابي للإجابات الخاصة بهذا البعد قد بلغ 3,6840 بانحراف معياري قدره 0,82937، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو "موافق"، ما يعني أن الفرد في المؤسسة يشعر بعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتيا له، أما بالنسبة لعباراته فقد اتجهت نحو الموافقة حيث تراوحت متوسطاته الحسابية بين 3,53 و3,83، وهذا يبين أن الموظفين لا يشعرون بالقيمة الذاتية في وظائفهم أي أنهم يشعرون بالتخلي عن عملهم لأن ما يحققونه لا يشبع طموحاتهم.

**اللامعنى:** يوضح لنا الجدول أن بعد اللامعنى جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية، حيث أن المتوسط الحسابي للإجابات الخاصة بهذا البعد قد بلغ 3,6352 بانحراف معياري قدره 0,70790، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على أن الآراء اتجهت نحو "موافق"، ما يشير إلى شعور أفراد العينة بالعجز في توجيه سلوكهم نحو أهداف معينة، أما بالنسبة لعباراته فقد اتجهت نحو الموافقة حيث تراوحت متوسطاته الحسابية بين 3,55 و3,81، وهذا يوضح أن الموظفين يشعرون بالملل بسبب عملهم المعقد وعدم وضوح بعض الإجراءات التي تتعلق بالعمل.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الأثر:

#### الفرع الأول: افتراضات تحليل الانحدار

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات التحليل، وهي:

- وجوب أن تكون البيانات موزعة توزيعا طبيعيا.
- وجوب استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها.
- وجوب ارتباط بين متغيرات الدراسة.

#### 1. طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

قبل دراسة الأثر بين متغيري الدراسة نحاول معرفة طبيعة الارتباط بينهم، من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وذلك لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة. والجدول الموالي يبين نتائج التحليل الاحصائي لهذه العلاقات:

الجدول رقم(16): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

		الأبعاد المادية	الأبعاد الاجتماعية	الأبعاد الوظيفية والتنظيمية	جودة الحياة الوظيفية
الاعتراب	معامل الارتباط	-0,128	-0,069	-0,394	-0,265
	مستوى الدلالة	0,362	0,622	0,004	0,05

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss.V20

ونلاحظ من الجدول ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بين الأبعاد المادية والاعتراب الوظيفي -0,128 عند مستوى الدلالة 0,362، وهذا يشير الى عدم وجود ارتباط بينهما.
- بلغ معامل الارتباط بين الأبعاد الاجتماعية والاعتراب الوظيفي -0,069 عند مستوى الدلالة 0,622، وهذا يشير الى عدم وجود ارتباط بينهما.
- بلغ معامل الارتباط بين الأبعاد الوظيفية والتنظيمية والاعتراب الوظيفي -0,394 عند مستوى الدلالة 0,004، وهذا يشير الى وجود ارتباط عكسي بينهما.
- بلغ معامل الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي -0,128 عند مستوى الدلالة 0,05، وهذا يشير الى وجود ارتباط عكسي بينهما.

## 2. اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

للتأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة قمنا باستخدام اختبار التضخم التباين(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolérance)، مع مراعات عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolérance) أكبر من (0,05)، والجدول الموالي يوضح نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم(17): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	VIF	Tolérance
الأبعاد المادية	1,553	0,644
الأبعاد الاجتماعية	2,053	0,487
الأبعاد الوظيفية والتنظيمية	1,480	0,676

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج Sps.V20

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.480 و 2,053)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolérance) تراوحت بين (0,487 و 0,676) وهي أكبر من 0,05، ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

### 3. اختبار التوزيع الطبيعي:

نقوم باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي باتباع طريقة التوزيع الطبيعي، بحيث يجب أن تكون قيمة Kurtosis محصورة بين (10، -10) بينما قيمة Asymétrie تكون محصورة بين (3، -3). وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

الجدول رقم(18): اختبار التوزيع الطبيعي بمعامل Kurtosis و Asymétrie

Asymétrie		Kurtosis		الحد الأعلى	الحد الأدنى	المتغيرات والأبعاد
الخطأ المعياري	إحصائيا	الخطأ المعياري	إحصائيا	الاحصائيات	الاحصائيات	
0,327	-0,612	0,644	1,416	4,89	2,67	الابعاد المادية
0,327	-0,070	0,644	-0,531	4,67	2,56	الابعاد الاجتماعية
0,327	-0,543	0,644	0,971	4,78	1,78	الابعاد الوظيفية والتنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج Sps.V20

من الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الالتواء Asymétrie محصورة بين (0,070 و -0,612)، ومعاملات التفلطح Kurtosis والتي هي محصورة بين (1,416 و -0,531) بالتالي فإن بياناتنا تخضع للتوزيع الطبيعي.

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

بناء على الاختبارات القبليّة، يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية الثلاثة من خلال معرفة أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على نحو مستقل في مستوى المتغير التابع وهو الاعتزاز الوظيفي ثم أثر المتغير المستقل (كمتغير كلي) على المتغير التابع، لنصل بعد ذلك الى بناء أفضل نموذج باستخدام طريقة الانحدار المتدرج، ولكن قبل ذلك نتأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل تباين الانحدار Analysis of variance، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(19): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1,725	1	1,725	3,853	0,055



الخطأ	22,832	51	0,448
المجموع	24,557	52	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss.V20

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F محسوبة 3,853 وقيمة احتمالية 0,055 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05. وهذا الأمر يمكننا إلى الانتقال إلى الجدول الموالي:  
جدول رقم(20): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل وأبعاده على الاغتراب الوظيفي

المتغير المستقل وأبعاده	R	R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة	الثابت	B	T	مستوى الدلالة
الابعاد المادية	0,128	0,016	0,845	0,362	2,898	0,215	0,919	0,362
الابعاد الاجتماعية	0,069	0,005	0,246	0,622	3,397	0,095	0,496	0,622
الابعاد الوظيفية والتنظيمية	0,394	0,155	9,356	0,004	2,270	-0,433	3,059	0,004
جودة الحياة الوظيفية	0,265	0,070	3,853	0,05	2,148	-0,435	1,963	0,05

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss.V20

- نلاحظ من نتائج الجدول أن الابعاد المادية ترتبط بالاغتراب الوظيفي بمقدار 0,128 كما أنه يستطيع أن يفسر فقط 1,6% من التغير في الاغتراب الوظيفي، ويعد ذلك مرفوضا بالاعتماد على قيمة T البالغة 0,919 بمستوى دلالة 0,362 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05، ما يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الابعاد المادية والاغتراب الوظيفي، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة.
  - نلاحظ من نتائج الجدول أن الابعاد الاجتماعية ترتبط بالاغتراب الوظيفي بمقدار 0,069 كما أنه يستطيع أن يفسر فقط 0,5% من التغير في الاغتراب الوظيفي، ويعد ذلك مرفوضا بالاعتماد على قيمة T البالغة 0,496 بمستوى دلالة 0,622 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05، ما يثبت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الابعاد الاجتماعية والاغتراب الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية.
  - نلاحظ من نتائج الجدول أن الابعاد الوظيفية والتنظيمية ترتبط بالاغتراب الوظيفي بمقدار 0,394 كما أنه يستطيع أن يفسر فقط 15,5% من التغير في الاغتراب الوظيفي، ويعد ذلك مقبول بالاعتماد على قيمة T البالغة 3,059 بمستوى دلالة 0,004 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05، ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الابعاد الوظيفية والتنظيمية والاغتراب الوظيفي، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.
- وما يؤكد ذلك أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 9,356 بمستوى دلالة أقل من 0,05، لذا يمكن عرض النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{الاغتراب الوظيفي} = 0,433 - 2,270 \times \text{الأبعاد الوظيفية والتنظيمية}$$

○ نلاحظ من نتائج الجدول أن جودة الحياة الوظيفية ترتبط بالاعتزاز الوظيفي بمقدار 0,265 كما أنه يستطيع أن يفسر فقط 7% من التغير في الاعتزاز الوظيفي، ويعد ذلك مقبولا بالاعتماد على قيمة T البالغة 1,963 بمستوى دلالة 0,05 وهي مساوية للدلالة المحددة لهذه الدراسة، وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وتخفيف الاعتزاز الوظيفي، وعليه فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

وما يؤكد ذلك أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 3,853 بمستوى دلالة يساوي 0,05، لذا يمكن عرض النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{الاعتزاز الوظيفي} = 0,435 - 2,148 \times \text{جودة الحياة الوظيفية}$$

بناء وتقييم أفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع:

يبين لنا الجدول التالي معالم النماذج المفسرة لأثر جودة الحياة الوظيفية على الاعتزاز الوظيفي بالاعتماد على تحليل الانحدار المتدرج كالتالي:

جدول رقم (21): تقدير معاملات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع

Modèle	Coefficients non standardisés		T	Sig	F	Sig	R	R <sup>2</sup>
	A	Erreur standard						
(Constante)	2,270	0,490	4,634	0,000				
الأبعاد الوظيفية والتنظيمية	-0,433	0,142	3,059	0,004	9,356	0,004	0,394	0,155

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss.V20

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أنه بتطبيق تحليل الانحدار المتدرج أدى إلى خروج كل من الأبعاد المادية والأبعاد الاجتماعية والاحتفاظ بالأبعاد الوظيفية والتنظيمية رغم المستوى المتوسط له بناء على إجابات الباحثين. فقد ثبت معنوية هذا البعد لأنه يتضمن ارتباط خطي 15,5% مع المتغير التابع، ما يفسر أن أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية المؤثرة في الاعتزاز الوظيفي هي الأبعاد الوظيفية والتنظيمية بحيث إن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى الاهتمام بالأبعاد الوظيفية والتنظيمية تؤثر بانخفاض مقداره 0,433 في الاعتزاز الوظيفي، أما بالنسبة لباقي المتغيرات التي لم يؤخذ بها في النموذج ستؤدي إلى وجود الاعتزاز الوظيفي بقيمة 2,270 أي وجود حد أدنى من هذا الأخير في غياب المتغيرات المستقلة الأخرى. وبهذا يكون نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة التالية:

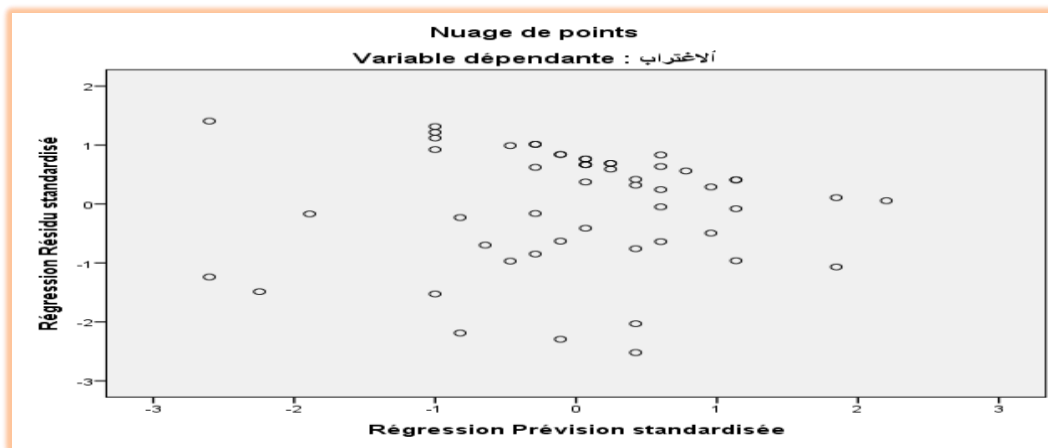
$$\text{الاعتزاز الوظيفي} = 0,433 - 2,270 \times \text{الأبعاد الوظيفية والتنظيمية}$$

والاختبارات التي تقودنا إلى قبول النموذج كأفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على بعد الاعتزاز الوظيفي تتمثل في:

مستوى معنوية النموذج: حيث يتبين من الجدول السابق أن قيمة (F) بلغت 9,356 بمستوى معنوية 0,004 وهو أقل من 0,05، إذ أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة وفقا لقيمة  $R^2$  البالغة 0,155 ما يشير إلى أن 15,5% من التباينات الكلية يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد

اختبار تجانس الخطي العشوائي: نلاحظ من الشكل الموالي أن النقاط تتوزع بشكل عشوائي أي أن شكل الانتشار ليس له نمط معين، مما يفسر أن التوزيعات مبعثرة وبالتالي تجانس الأخطاء العشوائية:

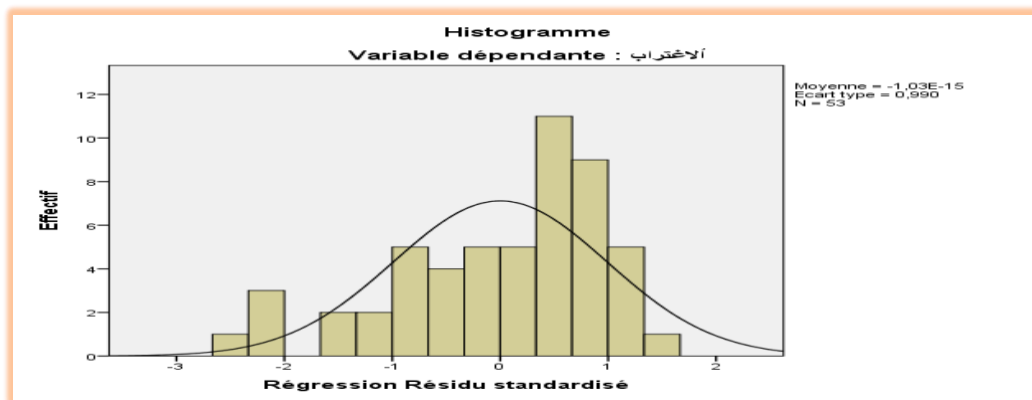
الشكل رقم(08): التمثيل البياني للبقاقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss.V20

اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية: يبين المدرج التكراري التالي أن أغلب النقاط تتوزع داخل المجال (-2,2) مما يوضح أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم(09): المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss.V20

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

#### الفرع الأول: مناقشة نتائج التحليل الوصفي

- اتجهت آراء الباحثين نحو الموافقة فيما يخص المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية وأبعادها، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,6660، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى للاهتمام بتوفير بيئة عمل مناسبة خصوصا المرتبطة بالأبعاد المادية التي تظهر من خلال الحرص على أمن وصحة أفرادها وتقديم التأمينات اللازمة التي من شأنها أن ترفع رضا الموظفين عن دخلهم والظروف البيئية لعملهم التي تتصف بالنظافة والتهوية وكذا الامكانيات اللازمة لأداء وظائفهم. كما تسعى المؤسسة على الاهتمام بالأبعاد الاجتماعية التي تظهر في توفير الخدمات الاجتماعية للعاملين، بالإضافة الى مستوى إشراف متوسط يحتاج الى اجتهاد من إدارة المؤسسة لتطوير مهارات المشرفين في التعامل والاهتمام بالمرؤوسين مع الأخذ بعين الاعتبار نظام ساعات العمل الذي لا يسمح للموظفين بتحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية. بينما نجد ان المؤسسة أقل اهتمام من حيث الأبعاد الوظيفية والتنظيمية، فهي تسعى لتصميم العمل بشكل يتناسب مع قدراتهم وتتيح فرص للموظفين في المشاركة في حل المشكلات إلا أنها لا تقدم برامج تدريبية وفرص ترقية بالشكل الذي يرضي العاملين.
- أشارت النتائج أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع الاغتراب الوظيفي قد بلغ 3,7441، ما يدل على أن إجابات الافراد اتجهت نحو الموافقة على وجود الاغتراب الوظيفي لدى الباحثين في المؤسسة، حيث بينت نتائج هذا المتغير أن أعلى قيمة للأوساط الحسابية ظهرت في بعد العزلة الاجتماعية وهذا يشير الى أن أغلب الموظفين يشعرون بعدم الانتماء لزملائهم وللمنظمة، بعدها جاء بعد العجز الذي يعكس إحساس الموظفين بضعف القدرة وصعوبة التحكم في أعمالهم، ليأتي بعدها بعد اللامعيارية مما يدل على أن الفرد في المؤسسة يشعر بضياع القيم وفقدان الضوابط المعيارية، ومن ثم بعد الاغتراب عن الذات وهو يفسر أن الباحثين يتناهم الشعور بعدم القدرة على ايجاد الانشطة المكافئة ذاتيا لهم وعدم اشباع طموحاتهم، وأخيرا أدنى قيمة للأوساط الحسابية المتمثلة في بعد اللامعنى حيث يبين أن الموظفين يفتقدون الى وضوح متطلبات عملهم وهذا ما يسبب لهم الملل والتعقيد في وظائفهم.

#### الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات

من خلال ما سبق نوضح ما يلي:

- تؤكد نتائج الفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وتخفيف الاغتراب الوظيفي، بقيمة معامل تفسير ضعيف جدا يقدر بـ 7% وهذا يعني أن المؤسسة رغم توفيرها جودة بيئة عمل مناسبة للموظف إلا أن هذا يؤثر نوعا ما بدرجة قليلة على تخفيف الاغتراب الوظيفي في الوكالة، وقد يعود السبب في ذلك هو عدم اعتماد المؤسسة على برامج جودة حياة وظيفية بالشكل الكافي لموظفيها التي من شأنها أن تخفف من الاغتراب، حيث أن هذا الأخير يتأثر بشكل تدريجي ومرحلي بأبعاد جودة الحياة الوظيفية لهذا يستلزم على المؤسسة الاهتمام أكثر بمختلف الطرق والامكانيات اللازمة لإنجاح جودة حياة وظيفية التي تقلل من السلوك السلبي والاعتراب الوظيفي.
- أشارت الفرضية الفرعية الأولى الى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد المادية لجودة الحياة الوظيفية وتخفيف الاغتراب الوظيفي، وهذا راجع الى تأثير عوامل أخرى غير الأبعاد المادية بالرغم من احتلال هذه الأخيرة الترتيب الأول

من حيث الأهمية النسبية، ويمكن إرجاع ذلك الى اختلاف مزاج وتشنت آراء الباحثين وبالتالي ينعكس على اجاباتهم، لذا وجب على المؤسسة إعادة النظر في هذا البعد من خلال تحسين ظروف العمل المادية ونظام الأجور والمكافآت التي تؤثر بمستوى ضعيف على جودة الحياة الوظيفية وهذا ما يؤدي الى جعل هذه البعد غير فعال في التخفيف من الشعور بالاعتراب في المؤسسة.

■ أثبتت الفرضية الفرعية الثانية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية وتخفيف الاعتراب الوظيفي، وقد يعود ذلك إلى أن المؤسسة لا تهتم كثيرا لتحقيق التوازن بين حياة الموظفين الشخصية والوظيفية، حيث لا يراعي تنظيم توقيت العمل لظروفهم والتزاماتهم العائلية وهذا يؤدي الى ارتفاع معدلات الغياب وبالتالي شعورهم بنية ترك العمل، وكذا أساليب الاشراف التي تشكل عائقا لهم في إظهار طاقاتهم ودعمهم، وهذا ما يدعو إدارة المؤسسة أن تكون أكثر اهتمام وملائمة لاحتياجات العمال.

■ أظهرت الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد الوظيفية والتنظيمية لجودة الحياة الوظيفية والتخفيف من الاعتراب الوظيفي، وبمعامل تفسير قدره 15,5%، على الرغم من حصول هذا البعد على أدنى مدركات الباحثين حيث كان الانحراف كبير في أغلب فقراته وهذا ما أدى إلى تشنت آراء الباحثين وعدم اتفاقهم، ويمكن القول أن للتخفيف والتخلص من الاعتراب الوظيفي في المؤسسة لابد من توفير نظام واضح وعادل للترقيات وكذلك فرص تدريب تؤهل الموظف للتقدم في مساره، دعم وتشجيع الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة الى توفير الأعمال التي تتسم بالتحسين والتطوير والتنوع لتناسب الكفاءات مع قدرات الموظفين.

## خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من خلال تقديم تاريخ إنشائها وأدائه وكذا هيكلها التنظيمي، كما قمنا بتحليل البيانات التي تم التحصل عليها عن طريق توزيع الاستبانة التي تحتوي على محورين رئيسيين هما " جودة الحياة الوظيفية " و " الاغتراب الوظيفي " على الإطارات بالمؤسسة حيث بعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وتخفيف الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد المادية لجودة الحياة الوظيفية وتخفيف الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية وتخفيف الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد الوظيفية والتنظيمية لجودة الحياة الوظيفية وتخفيف الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05.
- اتفاق المبحوثين على وجود جودة الحياة الوظيفية بنسبة مقبولة في المؤسسة محل الدراسة.
- اتفاق المبحوثين على تواجد الاغتراب الوظيفي وأبعاده بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

## الخاتمة العامة

تم التطرق في هذه الدراسة لموضوع اثر جودة الحياة الوظيفية في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي، باعتباره أحد مواضيع العصر الماضي والحديث الذي لاقى الاهتمام من قبل الباحثين و الإهمال من قبل المنظمات، وبالتالي قمنا بمعالجة إشكالية البحث والتي قسمت إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وهذا بناء على الفرضيات المشار إليها في المقدمة، وانطلاقاً من ذلك قمنا بوضع نموذج افتراضي يبين الأثر الذي تحدثه جودة الحياة الوظيفية في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي، وإسقاط هذه الدراسة على ارض الواقع والتي كانت في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء - وكالة بسكرة-، حيث تم التأكد من صحة الافتراض بوجود أثر لجودة الحياة الوظيفية في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية وسيتم عرضها كالآتي :

## أولاً: النتائج النظرية:

نظريا تم التوصل الى عدة نتائج أهمها:

- تمثل جودة الحياة الوظيفية أحد المتطلبات الهامة التي تؤثر سلباً أو ايجاباً على الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمة، وله علاقة بمختلف المفاهيم الحديثة كأخلاقيات العمل، جودة الحياة العامة، والالتزام التنظيمي.
- إن تعدد أبعاد جودة الحياة الوظيفية واختلافها بين الباحثين، يجعلها مفهوماً واسعاً وشاملاً لجميع الجوانب المتعلقة بالموارد البشري أي إشباع حاجاته المختلفة والتي تؤثر على نفسيته وصحته.
- إن جودة حياة وظيفية تسمح للمنظمة باستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لتحقيق أهداف المنظمة.
- ان نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية يتطلب الكثير من التغييرات البنائية في المنظمة مثل تهئية الأجواء المناسبة لإجراء التغيير في الوقت المناسب، من صلاحيات إضافية وغيرها.
- يعتبر الاغتراب الوظيفي من الظواهر المعقدة التي يصعب السيطرة عليها في المؤسسة والتي تؤدي الى عدم نجاح المنظمات.
- وعي المنظمة بأهمية التصدي لظاهرة الاغتراب الوظيفي يؤدي الى البحث عن وسائل التخفيف والحد منه.
- تساهم جودة الحياة الوظيفية في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي من خلال توفير ظروف ووسائل وبيئة عمل مناسبة، وتوطيد العلاقات بين المنظمة وعمالها.

## ثانياً: النتائج الميدانية:

توصلت الدراسة الميدانية إلى ما يلي:



- اتجهت آراء الباحثين فيما يخص تطبيق جودة الحياة الوظيفية وأبعادها الى الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 3.6660، وهذا يعني ان المؤسسة تسعى للاهتمام بتوفير بيئة عمل مناسبة.
- أشارت النتائج أن المتوسط الحسابي للاغتراب الوظيفي قد بلغ 3.7441 وكانت آراء الباحثين حول أبعاده بدرجة "موافق"، ما يدل على وجود اغتراب وظيفي لدى الباحثين في المؤسسة.
- بينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الابعاد المادية والاغتراب الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05 في المؤسسة محل الدراسة.
- أشارت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الابعاد الاجتماعية والاغتراب الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05 في المؤسسة المبحوثة.
- أوضحت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الابعاد الوظيفية والتنظيمية والاغتراب الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05 في المؤسسة محل الدراسة.

#### ثالثا: التوصيات:

على ضوء ما سبق التوصل اليه في هذه الدراسة، نقدم الاقتراحات التالية:

- ✓ تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية أكثر في المؤسسة ومحاولة الاهتمام أكثر بالأبعاد الوظيفية والتنظيمية للتغلب على الاغتراب الوظيفي باعتبارها البعد الوحيد المؤثر فيه.
- ✓ ضرورة الاهتمام بتحسين أنظمة الأجور والمكافآت العادلة داخل المؤسسة لضمان مستويات المعيشة المقبولة للعاملين.
- ✓ توفير الجو المناسب وتحسين ظروف العمل المادية وفقا لما يضمن الراحة للعامل.
- ✓ لزوم توضيح المهام والمسؤوليات وأساليب الاشراف ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- ✓ ضرورة إعادة النظر في نظام توقيت العمل بما يتناسب مع التزامات وظروف الموظفين.
- ✓ العمل على تنظيم دورات تدريبية والرفع من مستوى أداء العاملين وتطوير قدراتهم.
- ✓ وجوب توفير فرص ترقية عادلة ومتنوعة تأخذ كفاءة الأفراد بعين للاعتبار ولا تقتصر على الاقدمية فقط.
- ✓ العمل على الحفاظ على العاملين وخلق أجواء التعاون والعمل الجماعي بهدف تقليل الشعور بالعبء والاغتراب الوظيفي.

#### رابعا: آفاق الدراسة

على ضوء الإطار النظري المقدم في هذه الدراسة والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- أثر الاغتراب الوظيفي على إنتاجية الرأس المال البشري.

- دور جودة الحياة الوظيفية في بناء الكفاءات الجماعية.
- أثر الأنماط القيادية الحدية في الحد من الاغتراب الوظيفي.

# الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	شكر وعرفان
II- III	الاهداء
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
أ	المقدمة
ب	إشكالية الدراسة
ب	الدراسات السابقة
د	التعليق على الدراسات السابقة
هـ	نموذج الدراسة
هـ	فرضيات الدراسة
و	التموضع الابستمولوجي
و	منهج الدراسة
و	تصميم الدراسة
ز	أهمية الدراسة
ز	خطة مختصرة
الفصل الأول: الإطار النظري للاغتراب الوظيفي.	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفهوم الاغتراب.
03	المطلب الأول: مفهوم الاغتراب في اللغة والدين الإسلامي.
03	الفرع الأول: مفهوم الاغتراب في اللغة.
04	الفرع الثاني: الاغتراب في الإسلام.

04	المطلب الثاني: مفهوم الاغتراب عند الفلاسفة.
04	الفرع الأول: الاغتراب عند <b>Hegel</b>
05	الفرع الثاني: مفهوم الاغتراب بعد <b>Hegel</b>
07	المطلب الثالث: اغتراب الشخصية.
07	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الاغتراب الوظيفي.
07	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الاغتراب الوظيفي.
07	الفرع الأول: مفهوم الاغتراب الوظيفي.
08	الفرع الثاني: خصائص الاغتراب الوظيفي.
09	المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الاغتراب الوظيفي.
09	الفرع الأول: أنواع الاغتراب الوظيفي.
11	الفرع الثاني: أبعاد الاغتراب الوظيفي.
12	المطلب الثالث: أسباب وأعراض الاغتراب الوظيفي.
12	الفرع الأول: أسباب الاغتراب الوظيفي.
15	الفرع الثاني: أعراض الاغتراب الوظيفي.
16	المبحث الثالث: الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل
16	المطلب الأول: النظريات المفسرة للاغتراب الوظيفي ومراحله.
16	الفرع الأول: النظريات المفسرة للاغتراب الوظيفي.
17	الفرع الثاني: مراحل الاغتراب الوظيفي.
18	المطلب الثاني: الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي وقياسه.
18	الفرع الأول: الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي.
19	الفرع الثاني: قياس الاغتراب الوظيفي.
21	المطلب الثالث: مبادئ التغلب على الاغتراب الوظيفي واستراتيجيات التعامل معه.
21	الفرع الأول: مبادئ التغلب على الاغتراب الوظيفي.
22	الفرع الثاني: استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي.

24	خلاصة الفصل الأول.
الفصل الثاني: مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تخفيف الاغتراب الوظيفي.	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية.
27	المطلب الأول: مفهوم وتطور جودة الحياة الوظيفية.
27	الفرع الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية.
28	الفرع الثاني: تطور جودة الحياة الوظيفية.
30	المطلب الثاني: أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية.
30	الفرع الأول: أهمية جودة الحياة الوظيفية.
31	الفرع الثاني: أهداف جودة الحياة الوظيفية.
32	المطلب الثالث: مؤشرات وأساليب قياس جودة الحياة الوظيفية.
32	الفرع الأول: مؤشرات جودة الحياة الوظيفية.
33	الفرع الثاني: أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية.
34	المبحث الثاني: الإطار المنهجي لتطبيق جودة الحياة الوظيفية.
34	المطلب الأول: مستلزمات ومراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية.
34	الفرع الأول: مستلزمات تطبيق جودة الحياة الوظيفية.
35	الفرع الثاني: مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية.
36	المطلب الثاني: عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية ومعوقاتها.
36	الفرع الأول: عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية.
37	الفرع الثاني: معوقات جودة الحياة الوظيفية.
38	المطلب الثالث: تجارب بعض منظمات الاعمال في تطبيق جودة الحياة الوظيفية.
38	الفرع الأول: جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الصناعية.
40	الفرع الثاني: جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الخدمية.
43	المبحث الثالث: جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتخفيف الاغتراب الوظيفي.

44	المطلب الأول: الابعاد المادية لجودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي.
44	الفرع الأول: ماهية الابعاد المادية لجودة الحياة الوظيفية.
45	الفرع الثاني: أثر الابعاد المادية لجودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي
46	المطلب الثاني: الابعاد الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي.
46	الفرع الأول: ماهية الابعاد الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية.
48	الفرع الثاني: أثر الابعاد الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي.
49	المطلب الثالث: الابعاد الوظيفية والتنظيمية لجودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي.
49	الفرع الأول: ماهية الابعاد الوظيفية والتنظيمية لجودة الحياة الوظيفية.
51	الفرع الثاني: أثر الابعاد الوظيفية والتنظيمية لجودة الحياة الوظيفية والاعتراب الوظيفي.
53	خلاصة الفصل الثاني.
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة - بسكرة</b>	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
56	المطلب الأول: تعريف وأداءات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة - بسكرة -
56	الفرع الأول: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة - بسكرة -
57	الفرع الثاني: أداءات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة - بسكرة -
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:
63	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
62	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
62	الفرع الثاني: عينة الدراسة
65	المبحث الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية.
65	المطلب الأول: مكونات وتصميم أداة الدراسة
65	الفرع الأول: مكونات أداة الدراسة
66	الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة

67	المطلب الثاني: صدق الأداة
67	الفرع الأول: الصدق الذاتي
71	الفرع الثاني: صدق المحك
71	المطلب الثالث: ثبات الأداة والأساليب الإحصائية
71	الفرع الأول: ثبات الأداة
72	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية
72	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.
72	المطلب الأول: الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة
72	الفرع الأول: متغير جودة الحياة الوظيفية
75	الفرع الثاني: متغير الاعترا ب الوظيفي:
77	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الأثر:
77	الفرع الأول: افتراضات تحليل الانحدار
79	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
82	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
83	الفرع الأول: مناقشة نتائج التحليل الوصفي
83	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات
85	خلاصة الفصل الثالث.
87	الخاتمة العامة.
91	فهرس المحتويات
97	قائمة المراجع
103	الملاحق



## قائمة المصادر والمراجع

## • مراجع باللغة العربية:

## بالنسبة للكاتب:

1. خالد عبد الرحيم الهيبي. (2005). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
2. سيد محمد جاد الرب. (2008). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية. مصر: مطبعة العشري.
3. عبد الحميد الخليل. (2018). إدارة الموارد البشرية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
4. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لنمية الموارد البشرية. مصر: جامعة المنصورة.

## بالنسبة للمقالات:

1. ابو غبن و هللو ، ا. و. (2020). استخدام شبكات التواصل الاجتماعي و علاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في جامعة الاقصى الحكومية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية و الاقتصادية. (14)5 ,
2. أحمد علي حسين. (2009). إدارة السلامة والصحة المهنية و انتاجية العاملين/العلاقة والأثر. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 05(16).
3. الخليل الفراهيدي. (2003). كتاب العين ، (المجلد 1). بيروت، بيروت : دار الكتب العلمية.
4. السيد علي شتا. (1993). اغتراب الانسان في التنظيمات الاجتماعية. اسكندرية، مصر : مؤسسة شباب الجامعة .
5. بومجان ، ع .، أقطي ، ج & ، الوافي ، خ . (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الانسانية-121، 18(02) , 143.
6. جلال مصطفى عزة نصر. (2020). تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام. مجلة الادارة التربوية(26).
7. جمال الدين عادل الهنداوي، حسني خطاب احمد نجم الدين، محمد رانيا حمودة، و محمد عبد القادر أمل الفقي. (2019). تفعيل اجراءات ومعايير الأمن الصناعي والصحة المهنية في تحسين الانتاجية بمصانع الملابس الجاهزة. المجلة العلمية لعلوم التربية النوعية(09).
8. حمزة بركات. (1992). الاغتراب. المجلة الاجتماعية القومية، 3.
9. خالد منير عباس. (2018). أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 34(2).
10. زليخة جديدي. (جوان، 2012). الاغتراب. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، 08.
11. سالم شرماط. (2021). نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية. دفاتر السياسة والقانون، 13(03).
12. سليمة و شريفة العمري و معدن. (2018). الاغتراب الوظيفي في ضوء مقاربات سوسيولوجية. مجلة العلوم الانسانية، 5.
13. سميرة لغويل، و نوال زماي. (2016). المسؤولية الاجتماعية: المفهوم، الأبعاد، المعايير. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية(27).

14. سوزان و دتما صالح و شكري دروزه و القواسمي. (2014). اثر مناخ العمل الاخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*، 10 (2).
15. صالح منسول، و اسماعيل بن ملوكة. (2018). جودة الحياة الوظيفية رؤيا استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي بالمنظمات. *مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية*، 04 (08).
16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية* (02).
17. عبد الكريم بلعري. (2013). نظام الترقية في الوظيف العمومي. *مجلة دراسات في الوظيفة العامة*.
18. عبد الكريم بن خالد، و مباركي بوحفص. (2015). فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية* (20).
19. عزيزة عزيزة مفرح المطيري. (2016). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. *مجلة كلية التربية، جامعة الازهر* (168).
20. عمر متعب مبارك الدوسري. (2011). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي. *الرياض: جامعة نايف للعلوم الامنية*.
21. فاتن عبد النعيم احمد. (2021). دراسة أثر اختلاف العاملين على التوازن بين العمل والحياة. *مجلة الدراسات المالية والتجارية* (01).
22. فتيحة دليمي. (2018). أسلمة العلامة التجارية كمدخل استراتيجي للتموقع في سوق الأغذية الحلال علامة مكدونالدز نموذجاً. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 11 (02).
23. محمد لطرش، و وسيلة واعر. (2021). تأثير التوازن بين العمل والحياة في الاستغراق الوظيفي للعاملين. *مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة*، 06 (02).
24. مريامة بريشي. (2015). الاغتراب، مفهوم و دلالات. *مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية* (18).
25. مريم بن الشيخ. (2022). الغسل الاخضر كمناسبة لتضليل الأثر السلبي على البيئة دراسة حالة شركة كوكا كولا. *مجلة الابتكار والتسويق*، 09 (01).
26. منصور و نور الدين بن زاوي وتاوريريت. (2010). الاغتراب الوظيفي كشكل من اشكال المعاناة في العمل. *مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية*.
27. نصيرة اوبختي، و التوفيق بوجنان. (2021). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء الموارد البشرية في الجزائر. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، 07 (02).
28. هاجر قريشي، و فاطمة باديسي. (2016). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. *مجلة دراسات اقتصادية* (03).

#### بالنسبة للمؤتمرات والمحاضرات:

1. راشدة عزيزو. (2009). المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها. *الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية*، جامعة محمد بوضياف.

2. فوزية بوقطف. (2017). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية.

### بالنسبة للرسائل والأطروحات:

1. أسامة زياد يوسف البليسي. (2012). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير. كلية التجارة قسم ادارة الاعمال، غزة: الجامعة الاسلامية.
2. اسماعيل مرشد شبلي السويطي. (2016). أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية. السودان، كلية الدراسات العليا، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
3. اكرام و احلام مقراني و صحراوي. (2020/2019). اثر ضغوط العمل على الاغتراب الوظيفي لدى العاملين . جيجل، الجزائر: جامعة محمد الصديق بن يحيى.
4. الحواس خالدي. (2018-2017). المسؤولية الاجتماعية واثراها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية. المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
5. بلال مشعلي. (2011). دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير. سطيف، كلية العلوم الاقتصاد وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
6. بوكراع س. (2019/2018). تأثير جودة الحياة الوظيفية على نية ترك العمل، مذكرة ماستر . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ،ورقلة : جامعة قاصدي مرياح .
7. ثورية بركيبة. (2016/2017). ادراك الأساتذة لجودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية، مذكرة ماستر أكاديمي. ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والتربية، الجزائر: جامعة قاصدي مرياح.
8. جمانة كرايع. (2020/2019). اهمية التمكين الاداري الحد من الاغتراب الوظيفي . بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
9. جنات بوخمخم. (2013/2014). تقييم جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بجامعة جيجل. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل
10. حليلة النايلى. (2014/2013). الحقول الاجتماعية و دورها في اغتراب العاملين بالمؤسسات البترولية. ورقلة ، الجزائر : جامعة قاصدي مرياح.
11. خليل اسماعيل ابراهيم ماضي. (2014). جودة الحياة الوظيفية واثراها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة دكتوراه. كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، فلسطين: جامعة قناة السويس
12. زهية ناصري. (2018/2017). الاغتراب الوظيفي لدى عمال سونطراك . ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرياح ورقلة
13. زينب صالحى. (2017/2018). جودة الحياة الوظيفية لدى عمال إتصالات الجزائر، مذكرة ماستر أكاديمي غير منشورة. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم النفس، ورقلة: جامعة قاصدي مرياح

14. سفيان بوعيط. (2007). طبيعة الاشراف وعلاقتها بالتوافق المهني. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، الجزائر: جامعة المنتوري
15. سمر سعيد البياري. (2018). جودة الحياة الوظيفية واثرها على الإلتزام التنظيمي. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة: الجامعة الاسلامية بغزة.
16. سمر محروق، و حليلة بولي . (2020/2019). أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الاساتذة الجامعيين. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد الصديق بن يحيى.
17. سومر أديب ناصر. (2004). أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، مذكرة ماجستير. كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، سوريا: جامعة تشرين
18. سيرين بوزياني سنوسي. (2021/2020). اثر التسويق الداخلي في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي. بسكرة، الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
19. شريهان انور محمود الهيجاء. (2013). مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرهم. عمان: كلية العلوم التربوية و النفسية جامعة عمان العربية
20. شعليل المطرني. (2005). الاغتراب الوظيفي ، وعلاقته بالاداء دراسة مسحية على العاملين بادارة جوازات منطقة مكة المكرمة . (33). الرياض، السعودية: جامعة نايف للعلوم الامنية
21. صابر مجري. (2009/2008). الاجهاد المهني و علاقته بالاغتراب المهني لدى الاطباء العاملون بالمستشفيات العمومية. قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
22. علي محمد عطا هويدا المنان. (2018). جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي. رسالة ماجستير . كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
23. عمار بن محمد العيد حمامة. (2019/2018). علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي. الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية.
24. لبنى ذياب. (2018/2017). مستوى تقدير الذات وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى الاساتذة الجامعيين . سطيف، الجزائر: جامعة محمد لمن دباغين
25. محمد رجاء نصار. (2017). دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير. القيادة والادارة، فلسطين: أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى
26. محمود عودة عبد الله سعيد. (2017). الاغتراب الوظيفي و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الاوقاف و الشؤون الدينية . غزة، فلسطين: جامعة الاقصى و اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا
27. منصور بن زاهي. (2007/2006). الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للانجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات . قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري
28. موسى لطفي خالد عابد. (2018). الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالمناخ التنظيمي. غزة ، فلسطين: الجامعة الاسلامية بغزة

29. ناصر محمد يوسف أبو شمالة. (2018). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية، مذكرة ماجستير . فلسطين، كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.
30. نسرين صالح عبد السميع عرفة. (2019). مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم . القدس، فلسطين: جامعة القدس فلسطين
31. نهاد عبد الرحمان الشنطي. (2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل. أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة: جامعة الاقصى.
32. نورة جعفر. (2020/2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على اداء الموظف العمومي، مذكرة ماستر اكايمي غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، المسيلة، الجزائر: جامعة محمد وضياف .

#### بالنسبة للمواقع الالكترونية:

33. محمد مصطفى، عمر عبد الدايم، و فرح. (14 يونيو 2020). *Arabs auto*. تم الاسترداد من: arabs auto: [/https://www.arabsauto.com/gm-mary-barra](https://www.arabsauto.com/gm-mary-barra)
34. واكيم ايلي . (2018 ,02 25). *wheelz* . تم الاسترداد من [www.wheelz.me](http://www.wheelz.me)

#### • المراجع الأجنبية

1. Blauner, R. (1970). *alienation and freedom*. london, anglais: university of chicago press.
2. khetavath, p. s. (2015). an empirical analysis of quality of work life of employees in indian sector organizations. *international conference on trends in economics, humanities and management*.
3. Mroczek, Spiro, & Turiano. (2009). Do health behaviors explain the effect of neuroticism on mortality. *journal of research in personality*
4. Ramawickrama, j., opatha, h., & Pushpakumari, M. (2017). Quality of work life, job satisfaction, and the facets of the relationship between the two constructs. *international business research*.

الملاحق



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر إدارة موارد البشرية

### استبانة البحث

الأخت الفاضلة... ، الأخ الفاضل ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير- تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان: " أثر جودة الحياة الوظيفية في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة بسكرة-"

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجوا منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تحت اشراف الأستاذة:

-جويرات سناء

الطالبتين:

-قاسمي آية

- مشري فاطمة الزهراء

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية، لذلك نرجوا منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

ذكر

أنثى

1- الجنس:



2- العمر:  اقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:  ثانوي  ليسانس  تقني سامي

ماجستير  دراسات عليا

4- الاقدمية في العمل:  اقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة.

المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد جودة الحياة الوظيفية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>1- الأبعاد المادية</b>						
<b>1- الأمن والصحة المهنية</b>						
1	أماكن العمل في المؤسسة مصممة بشكل يضمن السلامة والأمن.					
2	تحرص المؤسسة على اتباع إجراءات الوقاية والسلامة.					
3	توفر المؤسسة التأمينات اللازمة في حالة تعرضي لحادث عمل					
<b>2- الأجور والمكافآت العادلة</b>						
4	يقوم نظام الرواتب والمكافآت في المؤسسة على أسس عادلة					
5	أشعر بالرضا عن الدخل الذي أحصل عليه من الوظيفة					
6	أشعر بالرضا عن المكافآت التي تضاف الى راتي سنويا					
<b>3- ظروف العمل المادية</b>						
7	تتصف بيئة عملي بالمؤسسة بالنظافة والتهوية المناسبة					

					أؤدي عملي في أجواء بعيدة عن الضوضاء الخارجية	8
					توفر المؤسسة لي الأدوات اللازمة لأداء وظيفتي	9
<b>ب- الأبعاد الاجتماعية</b>						
<b>1- أسلوب الاشراف</b>						
					يقدم المشرف المباشر الدعم والمساندة التي أحتاجها في عملي	10
					يثق المشرف في قدرتي على أداء العمل	11
					ييدي رئيسي المباشر الاهتمام اللازم بتفهم ظروفي الخاصة	12
<b>2- المسؤولية الاجتماعية</b>						
					تتوافق رسالة وأهداف المؤسسة مع أهداف وقيم المجتمع	13
					تلتزم المؤسسة بالقوانين التي تسعى لتوفير الخدمات الاجتماعية للعاملين كالتأمين والرعاية الصحية... الخ	14
					تتبنى المؤسسة مبدأ الاعتراف بالعمل النقابي	15
<b>3- التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية</b>						
					نظام ساعات العمل غالبا ما يوافق ظروف الشخصية	16
					أجد الوقت الكافي للاهتمام بأسرتي	17
					تعمل إدارة المؤسسة بمشاركة في المناسبات الاجتماعية (الجزينة والسعيدة)	18
<b>ج- الأبعاد الوظيفية والتنظيمية</b>						
<b>1- المشاركة في اتخاذ القرارات</b>						
					لدي الحرية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملتي	19
					تتاح لي فرصة المشاركة في حل مشكلات العمل	20
					تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تسمح لهم بالحوار دون قيود	21

2- فرص التدريب والتقدم الوظيفي					
					22
					تتبع المؤسسة نظام ترقية مبني على معايير واضحة وعادلة
					23
					توجد فرص متاحة للتقدم الوظيفي
					24
					تمنح نفس الفرصة للعاملين للخضوع للبرنامج التدريبي
3- تصميم العمل					
					25
					يتناسب عملي مع قدراتي وكفاءاتي
					26
					تناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات الموكلة
					27
					يتيح لي عملي الفرصة لأداء مهام متنوعة

### المحور الثاني: الاغتراب الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الاغتراب الوظيفي على مستوى المؤسسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد الاغتراب الوظيفي				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- اللامعنى					
1					أقابل الأخطاء أحيانا بالسكوت عنها
2					الكثير من متطلبات عملي تنجه نحو التعقيد بشكل لا يمكنني من مواكبة تنفيذ الاعمال.
3					ألتزم بإجراءات العمل حتى لو لم أكن مقتنعا بها
ب- اللامعيارية					
4					يصعب علي الالتزام بالأنظمة والقيم السائدة في محيط عملي
5					يتم تقييم العمال على أسس مادية بحتة في الكثير من الأحيان
6					أجأ الى التحايل حتى أتغلب على المشكلة التي تواجهني
ج- العزلة الاجتماعية					

					7	علاقتي مع زملائي لا تتسم بالثقة
					8	مشاركاتي محدودة في مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة
					9	يتجاهل كثير من العاملين في المنظمة خبرتي الوظيفية
<b>د-العجز</b>						
					10	يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلق بعملتي
					11	أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به
					12	أجد صعوبة في مناقشة أي موضوع مع زملائي في العمل
<b>هـ-الاغتراب عن الذات</b>						
					13	أفتقد الى الشعور بالأمان الوظيفي
					14	يسيطر على الشعور بالرغبة في ترك العمل
					15	أشعر بأن امكانياتي وطاقتي الكامنة غير مستغلة بصورة صحيحة وكاملة
					16	أرى أن ما حققته من نجاح وظيفي لا يشبع طموحاتي

وفي الأخير نشكركم جزيل الشكر على صبركم معنا وإفادتنا بمعلوماتكم القيمة

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 20 - 04 - 2022

إلى السيد: مدير الصندوق الوطني  
للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء  
CNAS - بسكرة-



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية  
الرقم: 519 / ك.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالبان:

1 - قاسمي آية

2 - مشري فاطمة الزهراء

تخصص: إدارة الموارد البشرية

المسجلان بالسنة: ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

"أثر جودة الحياة الوظيفية في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي"

تحت إشراف: د/ جبيرات سناء

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية

تأشير المؤسسة المستقبلية



نائب العميد للدراسات والمسائل الأكاديمية  
بالتظبية  
د. غربي وهيبية



المدير الفرعي للموارد البشرية و اله سائل المادية  
والإنجازات و الممتلكات و الأرشيف  
بلحمي صالح

جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر - بسكرة