



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين دراسة ميدانية بمديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

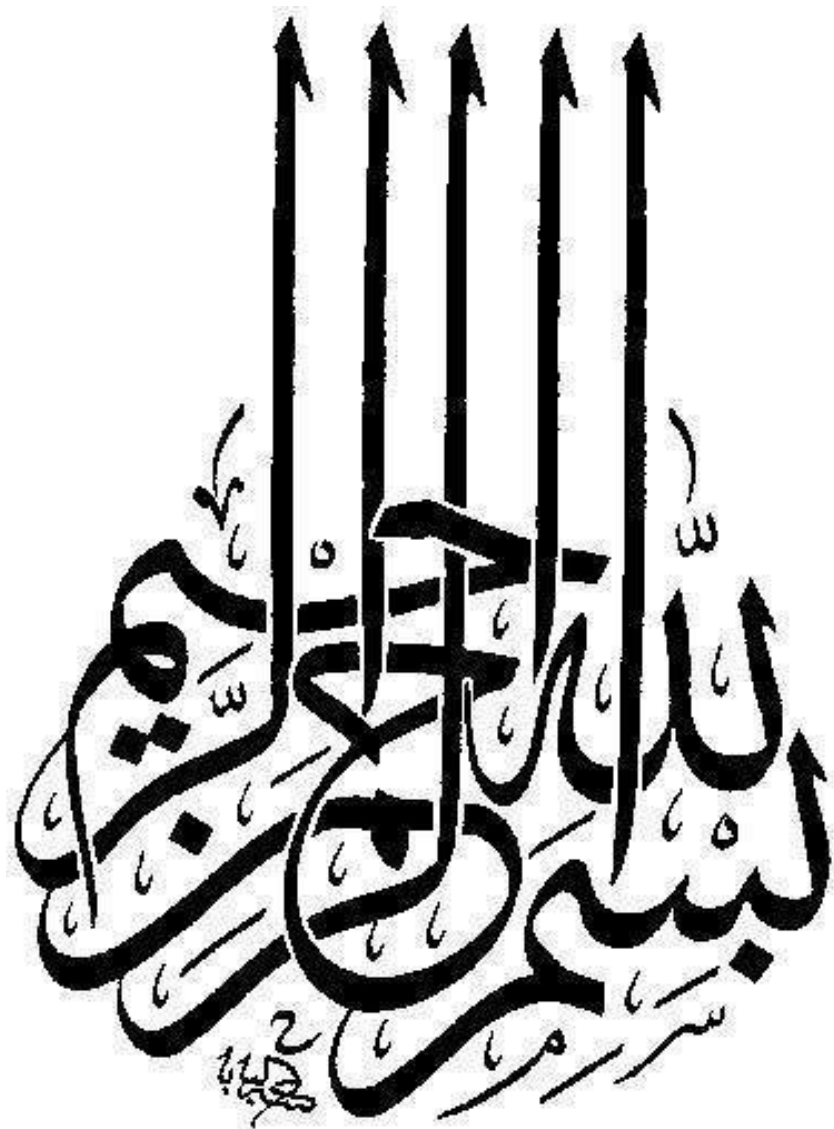
د. شين نوال

إعداد الطالب:

أوشن مراد

رقم التسجيل:	/Master-GE/GO -GRH /2018
تاريخ الإيداع	

الموسم الجامعي: 2018/2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ)





إلى منارة العلم والمعلمين

إلى ينبوع الذي لا يمل العطاء.. إلى من كان رضاها مراداً لي في الحياة .. إلى من صنعت من سنوات
عمرها فتيةً ينير لي دربي..

أمي الغالية

إلى من قدم لي كأس الحياة سلسبيلًا، وجعل لي من العلم إكليلاً.. إلى أريج الحب، وعبق الصدق، ونبع
الحياة..

أبي الغالي

أطال الله عمريهما..

إلى الكلمة الطيبة والتشجيع المستمر.. إلى من شاركوني حلو الحياة ومرها..

إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل من علمني حرفاً.. وأسدًى إلي نصحاً..
وكان لي عوناً

أهدي جهدي المتواضع هذا

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

لا يسعني في نهاية هذا الجهد المتواضع إلا أن أسجد لله - سبحانه وتعالى - حمداً وشكراً..
إذ سخر لي، برحمته وتوفيقه، إنجاز عملي هذا فانفرجت كل الأبواب، وتذلت كل
الصعاب، وبعونه وتوفيقه، كان دعم وعون الجميع..

كما أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير وصادق العرفان، إلى أستاذتي الدكتورة
الفاضلة شين نوال، لما قامت به من جهد مضن، فقد كانت دائماً نبعاً متدفقاً، يفيض
علماءً، دون انقطاع، ولما أفادتني به من غزير علمها، وسديد رأيها، وعظيم عطائها، على
الرغم من مسؤولياتها المتعددة.

والشكر الجزيل أيضاً للدكتورة أقطي جوهرة، لتوجيهاتها وملاحظاتها ومساعدتها
القيمة، التي كانت لي عوناً وسنداً، فجزاها الله خير الجزاء..

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذة مهني أشواق وإلى جميع أستاذتي في قسم
التسيير بجامعة بسكرة في الإطلاع على هذه الدراسة وابدأ ملاحظاتهم العلمية القيمة
والسديدة عليها .

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أسرتي الحبيبة متمثلة في أبي الغالي، فقد كان لي
نبراساً ينير لي طريق البحث العلمي، ويمحو عني الصعوبات، وكم اغتنمت على يديه العلم
الكثير.. وإلى أمي الحبيبة، التي كانت دائماً تخفف عني عناء البحث العلمي، وتحثني على
مواصلة السير في دروب العلم.

وأشقائي الأعزاء الذين لقيت منهم التشجيع الكثير

فلهم شكري وتقديري..

كما اتقدم بالشكر والتقدير الى أهل الفضل وسواعد الخير، زملائي الطلبة دفعة 2018، وخاصة كمال غنوم الذي أحاطني بدعمة المستمر بالمعلومات أيام الدراسة رغم الظروف الصعبة رغم بعد المسافة.

كما أقدم شكري لمدير التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي و الزملاء في العمل كما أقدم شكري وتقديري إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة ولو بكلمة تشجيع بسيطة، كان لها أثرها في تحفيزي لإكمال هذه الدراسة

وأخيراً، فما كان من توفيق فهو من الله، وما كان من تقصير فهو مني والكمال لله وحده، فهو نعم المولى، ونعم النصير.

ربنا عليك توكلنا، وإليك أنبنا، وإليك المصير

والحمد لله رب العالمين

الطالب : أو شن مراد

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين بمديرية التعمير الهندسة المعمارية والبناء لولاية ايليزي، ومن أجل اختبار ذلك قمنا بتصميم استبيان على نموذج الدراسة المعتمدة، و بعد تحكيمة قمنا بتوزيعه على عينة قصدية من مجتمع الدراسة، الذي يتكون من العاملين في مختلف مصالح المديرية و تم توزيع (60) استبيان تحصلنا عليها كاملة العدد كلها صالحة للتحليل أي 100 % بعد التأكد من صدقه البنائي و ثباته، قمنا بمعالجة بياناته بالاعتماد على SPSS النسخة 25 الذي ساعدنا في القيام بالعديد من الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة، و توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- ◆ إن مستوى الاغتراب في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي جاء منخفض بمتوسط حسابي (2,335) و بانحراف معياري (0,656) و احتل المرتبة الأولى الاغتراب عن الذات بمتوسط حسابي (2,660).
 - ◆ إن مستوى أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي جاء مرتفع بمتوسط حسابي (3,700) و انحراف معياري بـ (0,494).
 - ◆ وجود علاقة عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي و أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي حيث بلغ معامل الارتباط (0,511)، كما أن قيمة التحديد تساوي (0,261) و معامل الانحدار بـ (-0,384) و t المحسوبة تقدر بـ (-4,522)، و هذا التباين في المتغير التابع (أداء العاملين) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الاغتراب الوظيفي).
 - ◆ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية والبناء لولاية ايليزي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).
 - ◆ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العجز على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي.
 - ◆ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اللامعيارية على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي.
 - ◆ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اللامعنى على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي.
 - ◆ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العزلة الاجتماعية على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي.
 - ◆ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاغتراب عن الذات على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي.
- الكلمات المفتاحية: الاغتراب ، الاغتراب الوظيفي، أداء العاملين.

Abstract

The aim of this study is to identify the effect of alienation of job on the performance of the staff of the Directorate of Reconstruction, Architecture and Construction of the state of illizi. In order to test this, we designed a questionnaire on the approved study model. After its arbitration we distributed it to a sample of the study community, (60) questionnaires obtained by the whole number are all valid for analysis, ie 100%. After confirming the validity of the structure and its stability, we processed the data based on SPSS version 25, which helped us to do many relevant statistical tests. Li set of results, including:

The level of alienation in the Directorate of Reconstruction, Architecture and Construction of the state of Elise was low with an average of (2,335) and a standard deviation (0.656). The first place was the alienation of the self with an average of (2,660).

- The level of Alienation in the Directorate of Reconstruction, Architecture and Construction of the state of illizi was low with an average of (2,335) and a standard deviation (0.656). The first place was the alienation of the self with an average of 2,660.

- The level of performance of the workers in the Directorate of Reconstruction, Architecture and Construction of the state of illizi came high with an average of (3,700) and a standard deviation of (0.494).

- There was a negative inverse relation between the Alienation of job and the performance of the workers in the Directorate of Reconstruction, Architecture and Construction of the state of illizi, where the coefficient of correlation (0,511), the value of the selection is (0.261), the regression coefficient (0.384) (4,522-).

This variation in the dependent variable (employee performance) is explained by the change in the independent variable (functional alienation).

- There is a statistically significant effect of Alienation of job on the performance of workers in the Directorate of Reconstruction, Architecture and Construction of the state of illizi at the level of significance ($0.05 = \alpha$).

- There is a statistically significant impact of the dimension of deficit on the performance of workers in the Directorate of Reconstruction, Architecture and Construction of the state of illizi.

- There is no statistically significant impact of dimension Indemnity on the performance of workers in the Directorate of Reconstruction, Architecture and Construction of the state of illizi.

- There is no statistically significant impact of the dimension blindness on the performance of the performance of workers in the Directorat of Reconstruction, Architecture and Construction of the state of illizi.

- There is no statistically significant impact of the social isolation on the performance of workers in the Directorat of Reconstruction, Architecture and Construction of the state of illizi.

- There is no statistically significant impact after the Alienation of the self on the performance of workers in the Directorat of Reconstruction, Architecture and Construction of the state of illizi.

Keywords: Alienation, Alienation of job, employee performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	آية قرآنية
	الشكر والتقدير
I	الملخص
II	Abstract
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ي	مقدمة عامة
الفصل الأول: الاطار النظري للاغتراب الوظيفي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية الاغتراب ومراحل تطور المصطلح
03	المطلب الأول : مفهوم الاغتراب ومراحل تطور المصطلح
06	المطلب الثاني : أنواع الاغتراب
07	المطلب الثالث : أسباب الاغتراب
09	المطلب الرابع : نظريات الاغتراب
13	المبحث الثاني : ماهية الاغتراب الوظيفي مصادره ومراحل
14	المطلب الأول : مفهوم الاغتراب الوظيفي ومصادره
17	المطلب الثاني : مراحل الاغتراب الوظيفي.
18	المطلب الثالث : مظاهر الاغتراب الوظيفي
20	المطلب الرابع : العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الاطار النظري لأداء العاملين و علاقته بالاغتراب الوظيفي	
25	تمهيد
26	المبحث الأول : تحليل مفهوم الأداء

26	المطلب الأول : مدخل إلى الأداء
27	المطلب الثاني : أبعاد الأداء
28	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء
29	المطلب الرابع: عناصر الأداء و محدداته
31	المبحث الثاني : ماهية تقييم أداء العاملين
31	المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين
32	المطلب الثاني : أهمية أداء العاملين
34	المطلب الثالث: معايير أداء العاملين
36	المطلب الرابع : طرق تقييم أداء العاملين
44	المبحث الثالث: أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين
44	المطلب الأول : أثر العجز على أداء العاملين
45	المطلب الثاني: أثر اللامعيارية على أداء العاملين
46	المطلب الرابع : أثر العزلة الاجتماعية على أداء العاملين
46	المطلب الرابع : أثر اللامعنى على أداء العاملين
47	المطلب الخامس : أثر الاغتراب عن الذات على أداء العاملين
49	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي	
51	تمهيد
52	المبحث الأول : التعريف بالمديرية محل الدراسة
52	المطلب الأول: التعريف بميدان البحث
52	المطلب الثاني: المجالات المكلفة بها
54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي
55	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة
55	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
57	المطلب الثاني: منهج الدراسة و أدوات التحليل الإحصائي
60	المطلب الثالث: ثبات و صدق الاستبانة
69	المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

69	المطلب الأول: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة
77	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
84	المطلب الثالث : تفسير نتائج الدراسة
89	خلاصة الفصل
91	خاتمة
95	قائمة المراجع
101	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الأداء و السلوك كمحصلة لخصائص الفرد و خصائص المنظمة	28
02	العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء	31
03	أهمية تقييم الأداء	34
04	منحى التوزيع المعتدل للظواهر	39
05	تقييم الأداء في إطار الإدارة بالأهداف	42
06	الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير الهندسة المعماري و البناء لولاية ايليزي	54
07	التوزيع الطبيعي للبواقي	78
08	اختبار تجانس البواقي	79
09	التوزيع الطبيعي للبواقي للفرضية	81
10	اختبار تجانس البواقي للفرضية	82

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أبعاد الاغتراب التي طرحها هيجل، كارل ماركس، فروم ، دوركايم، سيمان	13
02	مراحل الاغتراب الوظيفي	18
03	نموذج افتراضي لطريقة الميزان في تقييم أداء العاملين	36
04	يوضح طريقة المقارنة المزدوجة	38
05	يوضح طريقة التوزيع الإجباري	40

55	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
56	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
56	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	08
57	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	09
58	درجات سلم ليكرت الخماسي	10
60	معامل الثبات و الصدق لفقرات بعد العجز	11
60	معامل الثبات و الصدق لفقرات بعد اللامعيارية	12
61	معامل الثبات و الصدق لفقرات بعد العزلة الاجتماعية	13
61	معامل الثبات و الصدق لفقرات بعد اللامعنى	14
62	معامل الثبات و الصدق لفقرات بعد الاغتراب عن الذات	15
62	معامل الثبات و الصدق لفقرات أداء العاملين	16
62	معامل الثبات و الصدق لفقرات الاغتراب الوظيفي	17
62	معامل الثبات و الصدق للاستبانة ككل	18
62	معامل الثبات و الصدق للمحاور للاستبانة ككل	19
63	الصدق البنائي لمؤشرات بعد العجز	20
64	الصدق البنائي لمؤشرات بعد اللامعيارية	21
65	الصدق البنائي لمؤشرات بعد العزلة الاجتماعية	22
65	الصدق البنائي لمؤشرات بعد اللامعنى	23
66	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الاغتراب عن الذات	24
67	الصدق البنائي لمؤشرات محور أداء العاملين	25
69	تقييم الفئات	26
69	تقييم مستوى الاغتراب الوظيفي	27
71	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و التقييم لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد الاغتراب عن الذات	28
72	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و التقييم لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد العجز	29
73	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و التقييم لإجابات أفراد العينة حول فقرات	30

	بعد العزلة الاجتماعية	
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و التقييم لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد اللامعيارية	31
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و التقييم لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد اللامعنى	32
75	تقييم مستوى أداء العاملين	33
78	التوزيع الطبيعي للبواقي إحصائيا kolmogorov-Sminov	34
79	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج	35
80	الانحدار البسيط لاختبار أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين	36
81	لتوزيع الطبيعي للبواقي إحصائيا kolmogorov-Sminov	37
83	نتائج تحليل التباين للانحدار الفرضيات	38
83	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية إيليزي	39

المقدمة العامة

مقدمة عامة

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الأساسية التي يتوقف عليه نجاح المنظمة، بمعنى أن رفع كفاءة وفعالية المنظمة يتأثر بالعديد من العوامل بعضها غير بشري كالأجهزة و المعدات و الآخر بشري باعتباره ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة استراتيجياتها عليها وأهم عامل من العوامل السير الحسن للمنظمة، حيث يقوم العاملون في المنظمة بأداء أعباء وواجبات و مسؤوليات عمل أو وظيفة وذلك لتحقيق هدف أو أهداف محددة لاسيما أساليب و إجراءات عمل معروفة، وفي إطار أخلاقيات استقرت سياسات المنظمة عليها، وكذلك فإن أداء هؤلاء العاملين يحدد مستوى الكفاءة العامة للمنظمة ويحدد قدرتها على القيام بالمهام والأنشطة و العمال المخططة لها، لأن أداء العمال يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ونجاحها لأن الأعمال و المهام التي يؤديها العامل في المنظمة و النتائج التي يحققها في مجال عمله التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية وفقا للموارد المتاحة، وبالتالي فإن فاعلية المنظمة مرتبطة بفاعلية عمالها فهي ملتزمة بالاهتمام بهم.

وفي ظل بيئة غير مستقرة و تحولات اقتصادية دعت الحاجة إلى فهم سلوك العاملين الذي يتطلب منهم تحقيق مستويات أداء عالي في المنظمات و يعد الاغتراب الوظيفي من أحد الظواهر التنظيمية السلبية التي تحد من تقدم العاملين و تطورهم و تؤثر بشكل سلبي في أدائهم الوظيفي، و بالتالي ينعكس ذلك على أداء المنظمة وعليه فإنه من المفاهيم الهامة كونه يرتكز حول المورد البشري الذي يعد من الموارد التنظيمية الهامة، إذ يمثل ركيزة التطور و التقدم في أي منظمة، و إن إحساس العاملين بالاغتراب الوظيفي يعني عجزهم عن التحكم في الأحداث المحيطة بهم، والإحساس باللامعنى أو عدم وجود هدف محدد لهم، وكذا الإحساس بالاختلاف بين الأهداف و الوسائل المناسبة لتحقيقها فضلا عن العزلة الاجتماعية و الاغتراب عن الذات ، هذه جميعها من الظواهر التي تؤثر سلبا في أداء العاملين وبالتالي يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء وعدم وجود هدف للعمل .

و نجد أن مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي ، كونها قطاع حكومي تنفيذي لبرامج وزارة السكن و العمران والمدينة، لها مسؤوليات في متابعة و إنجاز مشاريع في مجال التهيئة و التعمير، التي تعد من أساسيات المواطنين و تطوير المدينة من خلال التوسع العمراني الذي يتماشى ومدى النمو الديموغرافي، ولتطبيق برامج الحكومة والسير الحسن للمشاريع، والإنجاز الجيد لها، يفرض على المسؤولين الاعتماد على الموارد البشرية المتاحة لديها و النظر في ظاهرة الاغتراب التي تمس العمال التابعين لها والتقليل منها.

ونظرا للأثر السلبي الذي يظهر في نتائج هذه الظاهرة لقد تطرق إليها العديد من الباحثين لفهمهاها و تحديد علاقتها بالأداء الوظيفي و مدى تأثيرها على العمال، لإيجاد العوامل و الحلول التي من شأنها الحد منها من بين الدراسات نجد دراسة (المطرفي، 2005)، دراسة (عنوز 1999) دراسة (عاطف يوسف، علي حوامد، سليمان محمد الطراونة، 2012)، (دراسة بن زاهي منصور 2007).

المقدمة العامة

واستنادا إلى ما سبق فإن هذه الدراسة الحالية تسعى إلى بيان أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي.

أولا :إشكالية الدراسة

أصبح موضوع الاغتراب الوظيفي من أهم و أكثر الظواهر التي باتت يفرض نفسها و استحوذت على اهتمام الباحثين، بسبب التغيرات العميقة في طبيعة العمل و تشعب التخصصات و اشتداد المنافسة و تعقد المهام الوظيفية و تلاحق الابتكارات و الإبداعات السريعة، تلك التحديات المذكورة، أصبح العامل لا يرتبط إلا بجزء صغير من عمله، مما أفقده الانسجام و التأقلم مع العمل و بالتالي برزت عليه عدت مظاهر منها الشعور بالوحدة و الغربة عن محيط العمل و غيرها من المظاهر السلبية التي تختلف بين العاملين و التي تنعكس بدورها على أداء العاملين في المنظمة، لذلك جاء البحث التالي للإجابة على التساؤل الآتي :

ما أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي ؟

و تندرج ضمن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ✓ ماهو مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي؟
- ✓ م ما أثر العجز على أداء العاملين ؟
- ✓ ما أثر العزلة الاجتماعية على أداء العاملين ؟
- ✓ ما أثر اللامعيارية على أداء العاملين ؟
- ✓ ما أثر اللامعنى على أداء العاملين؟
- ✓ ما أثر الاغتراب عن الذات على أداء العاملين ؟
- ✓ ماهو مستوى الأداء السائد لدى العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي؟
- ✓ هل هناك ارتباط بين الاغتراب الوظيفي و أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي ؟
- ✓ هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي؟

❖ فرضيات الدراسة

لقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي :

- الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي بأبعاده المختلفة (العجز، العزلة الاجتماعية اللامعيارية، اللامعنى، الاغتراب عن الذات) على أداء العاملين مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي عند مستوى الدلالة $\alpha=05$.

المقدمة العامة

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية العجز على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي. عند مستوى الدلالة $\alpha=05$.
- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية العزلة الاجتماعية على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي. عند مستوى الدلالة $\alpha=05$.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية اللامعيارية على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي. عند مستوى الدلالة $\alpha=05$.
- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية اللامعنى على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي. عند مستوى الدلالة $\alpha=05$.
- الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب عن الذات على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي. عند مستوى الدلالة $\alpha=05$.

❖ أهداف الدراسة

تسعى الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين من خلال دراسة ميدانية في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي، و يتفرع عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية نذكر منها:

✓ تسليط الضوء على مفهوم الاغتراب الوظيفي و مستواه في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي و مدى تأثيره على أداء العاملين .

- ✓ التعرف على مستوى الأداء للموظفين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي.
- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي و أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي.
- ✓ تقديم توصيات و اقتراحات تساعد مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي على التصدي لظاهرة الاغتراب الوظيفي.

- ✓ التعرف على انطباعات العاملين و آرائهم في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي.
- ✓ نهدف إلى أن يكون هذا الموضوع مرجع للباحثين الذين سيتعرضون له مستقبلا.

❖ أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال مايلي :

- ✓ نتائج الدراسة قد توفر لمتخذي القرار معلومات حول مستوى الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة و بالتالي تساعد في اتخاذ الإجراءات المناسبة لرفع مستوى الأداء و الفاعلية.

المقدمة العامة

✓ معرفة أثر بعض المتغيرات الشخصية على الشعور بالاغتراب الوظيفي تسهل على الإدارة طرق التعامل مع هذه الظاهرة و تطوير وسائل معالجة تتفق وحالة كل موظف.

✓ المساهمة في إثراء المكتبة بموضوع في هذا المجال.

✓ تحفيز الباحثين على القيام بأبحاث و دراسات أخرى تتناول جوانب مختلفة للاغتراب الوظيفي.

◆ أسباب إختيار موضوع الدراسة:

تم انطلاقا من الأسباب التالية:

■ الأسباب الموضوعية :

- كون موضوع الاعتراض الوظيفي لما له تأثير على أداء العاملين في المنظمات و خاصة الإدارة الجزائرية.

- كثرة الصراعات و المشاكل في المنظمات و تدني مستوى الأداء.

■ الأسباب الذاتية :

-إن موضوع الدراسة يندرج ضمن اختصاصنا و تكويننا، حيث و أنه يتناول الحديث عن واحد من أخطر الظواهر السلبية على إدارة الموارد البشرية ألا وهو الاغتراب الوظيفي.

- الرغبة الشخصية في أخذ فكرة على الموضوع و معرفة مستوى الاغتراب في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية

و البناء لولاية ايليزي لأنني موظف في المديرية من جهة و كذلك محاولة استقراء مستوى زملائي فيها من جهة أخرى

وذلك من أجل المساهمة بتوصيات قد تساعد على تجنب هذه الظاهرة و محاولة القضاء عليها و الزيادة في أداء

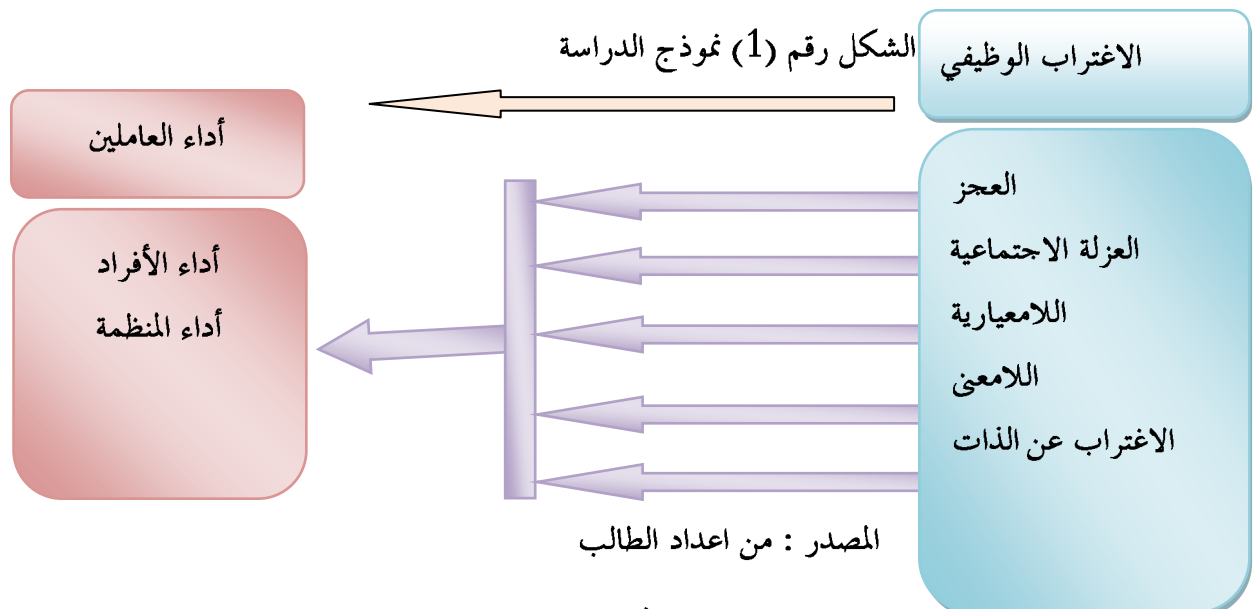
الموظفين و المديرية ككل و معرفة الأسباب الحقيقية لهذه الظاهرة داخل المديرية.

❖ حدود الدراسة:

المتغير المستقل : الاعترا ب الوظيفة (العجز ، العزلة الاجتماعية، اللامعيارية ، اللامعنى ، الاعترا ب عن الذات)

المتغير التابع : أداء العاملين

نموذج الدراسة



المقدمة العامة

- **الحدود المكانية :** اقتصرَت الدراسة على مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي بسبب مكانتها كقطاع حكومي للتهيئة العمرانية و متابعة المشاريع التابعة لوزارة السكن و العمران و المدينة .
- **الحدود البشرية:** سنقوم بتوزيع استبيان الدراسة على جميع العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي على اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية، و ذلك لقياس و تحليل أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين من وجهة نظرهم.
- **الحدود الزمنية:** امتدت دراستنا بصفة عامة من أكتوبر 2017 إلى غاية جوان 2018 ، أما بالنسبة للدراسة الميدانية بصفة خاصة فقد كانت في الفترة من مارس 2018 إلى أبريل 2018.

❖ منهج الدراسة

لمعالجة الموضوع بطريقة علمية منهجية نستدعي طريقة الاستعانة **بالمنهج الوصفي التحليلي** الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها كيفيا و كميا و في إطار تقديم المنهج نذكر الأداة المستعملة وهي: **الاستمارة .**

من أجل تحديد الإطار العام للدراسة، وكذا مقارنة هذه الدراسة بالدراسات السابقة لغرض الاستفادة منها في بحثنا، سنحاول عرض بعض الدراسات، بغية التعرف على الأبحاث السابقة ، ولأن الدراسات التي أتاحت لنا فرصة الإطلاع عليها غالبيتها تناولت الاغتراب بصفة عامة أما دراسات الاغتراب الوظيفي لم تكن كثيرة لقلة المراجع و المصادر المتاحة لنا.

❖ التعريفات الإجرائية للدراسة:

- **الاغتراب:** هو الحالة التي يتعرض فيها الإنسان إلى الضعف و العجز و الانهيار في الشخصية، أي إحساسه بالانفصال عن المجتمع و الانسلاخ عن الثقافة الاجتماعية السائدة فيه.
- **الاغتراب الوظيفي:** هو حالة نفسية يعاني منها العامل و يشعر معها بعدم الصلة بالواقع المهني المعاش و بعد الهوة بينه وبين زملائه في العمل، بحيث يؤدي هذا الانفصال إلى ركونه للعجز و اللامعنى و اللامعيارية و العزلة الاجتماعية و الاغتراب عن الذات.
- **أداء العاملين:** هو نتيجة السلوك و الجهد البشري في بيئة العمل، الموجه لانجاز مهام و مسؤوليات وظيفية معينة وفق معايير موضوعية محددة كميا، نوعيا، زمنيا، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

المقدمة العامة

❖ الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات السابقة الخاصة بأداء العاملين

دراسة (فارسي صبرينة 2015): "تقييم أداء العاملين و أثره على أداء المؤسسة" دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة ، مذكرة ماجستير مقدمة لكلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة 2015.

تهدف الدراسة إلى التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين وكذا الآليات المستخدمة و مدى تأثيرها على أداء "مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. العمال في المؤسسة ينظرون إلى عملية تقييم الأداء كعملية مهمة و يشعرون بأهميتها و مقتنعون بتقييم أدائهم من طرف رئيسهم و ان المؤسسة تهتم بعمالها من خلال الشكاوي المقدمة اليها .

2. تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العاملين فمن خلال هذه العملية يتم معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف و المتمثلة في نقص المعارف و المهارات فبعض العمال في المؤسسة على علم بهذه العملية لأنهم يخضعون لفترات تدريبية.

3. المؤسسة تتولى نوع ما اهتماما بتطبيق و متابعة هذه العملية، وأن العمال لا يشاركون في وضع معايير تقييم أداء و يفضلون معايير محددة كمعايير النتائج و الذكاء و الانجاز و السلوك.

4. المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعمال التي تؤدي زيادة أدائهم.

5. الهدف من تقييم الأداء هو الحصول على علاوات و مكافآت و اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فعال.

دراسة (سميرة عبد الصمد، 2008)، دراسة بعنوان : "أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية"، وهي رسالة

ماجستير في علوم التسيير، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المكانة التي يحتلها نظام تقييم أداء العاملين

في المؤسسة، و علاقته بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى توضيح مدى تبني المؤسسة محل الدراسة

للأساليب التي تدعم مكانتها عن طريق أدائها الجيد، من خلال قيا إدارة الموارد البشرية بالتقييم الموضوعي و المستمر

لعمالها، و لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- عدم حرص المؤسسة على وضع برامج لتقييم أداء العاملين بشكل عملي و فعال.

- لا يستفاد من برامج تقييم الأداء و نتائجه في مختلف الوظائف المتعلقة بإدارة العنصر البشري بالمؤسسة.

ثانيا :الدراسات السابقة الخاصة بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء

- دراسة (المطري ، 2005) بنوان "الاغتراب الوظيفي و علاقته بالأداء ، دراسة مسحية على العاملين بإدارة

جوازات منطقة مكة المكرمة"

المقدمة العامة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي و أداء العاملين في إدارة جوازات مكة المكرمة وكذلك التعرف على الأسباب المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي ، و مظاهره وطرق الحد منه.

أظهرت نتائج الدراسة:

انتشار ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين الضباط و الأفراد العاملين في إدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة عن إحصائية بين متوسط الضباط و متوسط الأفراد العاملين في إدارة جوازات منطقة مكة المكرمة بالنسبة لكل من (صور معانات العاملين، الأسباب المؤدية للاغتراب الوظيفي، الآثار المتوقعة للاغتراب الوظيفي، طرق الحد من الاغتراب الوظيفي)

تؤكد على ضرورة توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين و تهيئة الجو المناسب للعمل، تفعيل دور الحوافز بنوعيتها المادي و المعنوي، كما أوصت الدراسة بإنتاج دراسة مقارنة للتعرف على وجود ظاهرة الاغتراب الوظيفي في عدد من الوزارات و الأجهزة الأمنية.

و من النتائج كذلك أهمية إجراء التدريبات داخل و خارج الادارة وكذا وجود تمييز لبعض العاملين على الآخرين و عدم تخصص لبعض العاملين على حساب البعض الآخر .

- دراسة (عنوز 1999) بعنوان "الاغتراب الوظيفي و مصادره، دراسة ميدانية حول علاقتها ببعض المتغيرات الشخصية و التنظيمية في قطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال"

هدفت الدراسة : إلى إلقاء الضوء على مفهوم الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر إدارية و التعرف على علاقة بعض المتغيرات الشخصية و التنظيمية على الشعور بالاغتراب الوظيفي و مصادره بالإضافة إلى محاولة التعرف على الترتيب التنازلي للأسباب و باختلاف المتغيرات الشخصية و التنظيمية للأفراد و بالتالي وضع أولوية علاجية

نتائج الدراسة :

عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي و متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المرتب الشهري، الحالة الاجتماعية، القسم) مع وجود ميل أكثر عند الذكور للشعور بالاغتراب الوظيفي من عند الإناث كما أظهرت النتائج أن الفئة العمرية بين (25 سنة فأقل) هم الأكثر شعورا بالاغتراب الوظيفي مقارنة مع غيرهم.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات :

ضرورة العمل على تقوية انتماء أفراد المجتمع الدراسة من فئة الذكور و تحقيق الانسجام و الألفة بينهم ، بالإضافة إلى الارتقاء بالوضع الحالي في بيئة المستشفيات الحكومية لتقليل الاغتراب الوظيفي، حيث ظهرت النتائج وأوصت الدراسة بالعمل على تخطيط المسار الوظيفي بحث تسمح بالترقي في السلم الوظيفي حيث حسب الدراسة أنه المصدر الأول للشعور بالاغتراب الوظيفي و رفع المرتب الشهري و تقليل البيروقراطية الإدارية المطبقة في مستشفيات الوزارة.

المقدمة العامة

- دراسة (عاطف يوسف، علي حوامد، سليمان محمد الطراونة، 2012) بعنوان "مستوى الاغتراب لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظرهم" هدفت الدراسة إلى تعرف الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظرهم .

نتائج الدراسة : أظهرت أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة عمان، كان متوسطا إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,61) بانحراف معيارية (0,73)، وأظهرت عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى الاغتراب الوظيفي لمتغيرات الجنس، الخبرة و المؤهل العلمي.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات :

- قيام مديري المدارس بتفعيل العلاقات الاجتماعية بينهم و بين المعلمين و بين المعلمين مع بعضهم .
 - اهتمام مديري المدارس بمشكلات المعلمين و العمل على حلها.
 - تطوير برامج تدريبية للمعلمين للتقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي.
 - تحسين الظروف الاقتصادية و الاجتماعية للمعلمين عبر برامج تحسين الدخل المرتب على هذه المهنة و تحسين صورتها في المجتمع.
- دراسة الزاهي منصور (2007) بعنوان: "الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري"
- هدفت الدراسة لمعرفة مستوى الاغتراب الوظيفي الذي يتميز به إطارات الوسطى لقطاع المحروقات الجزائري(شركة سوناطراك) وكذا مستوى الدافعية لديهم على عينة قوامها 231 إطار من المديرات الجهوية التالية (حاسي مسعود، حاسي الرمل، حوض بركين).
- دلت النتائج على أن مستوى الاغتراب الوظيفي أقل من عن المتوسط و مستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعا، وكذا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله باختلاف نظام العمل و السن ماعدا الشعور بالتشاؤم و الارضا، وباختلاف الانتماء إلى جماعة غير رسمية، ماعدا انعدام معيار و معنى العمل، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله باختلاف الأقدمية و باختلاف تقلد المسؤولية و باختلاف الحالة العائلية ماعدا الشعور بالانعزالية و العجز، وأنه يوجد ارتباط سلبي دال إحصائيا بين الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله بالدافعية للإنجاز.

✓ تقييم الدراسات السابقة :

تم الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة سواء المتعلقة بالاغتراب الوظيفي أو المتعلقة بأداء العاملين وذلك بقصد إثراء الجانب النظري لدراستنا هذه، و بناء أداة الدراسة و التعرف على الأساليب الإحصائية و تفسير النتائج.

المقدمة العامة

و يتضح من استعراض الدراسات السابقة تأكيد أغلبها على ضرورة الحد من هذه الظاهرة التي تؤثر سلباً على أداء العاملين و تجعل مستوى أدائه يقل، وتخلق التوتر والفوضى داخل المنظمات واللامبالاة، مما ينعكس سلباً على المنظمة، و اتفقت في مجملها على أنها ظاهرة خطيرة على المنظمة يجب التقليل منها و محاربتها. كما اختلفت الدراسات من حيث مجتمع الدراسة، بعضها أجريت في منظمات اقتصادية و أخرى تعليمية و بعضها خدماتية.

◆ هيكل الدراسة :

وفقاً لموضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:

❖ الفصل الأول: جاء بعنوان الإطار النظري للاغتراب الوظيفي مقسماً إلى مبحثان، الأول ماهية الاغتراب

و الثاني ماهية الاغتراب الوظيفي و مصادره و مراحلها.

❖ الفصل الثاني: جاء بعنوان الإطار النظري لأداء العاملين و علاقته بالاغتراب الوظيفي متضمناً ثلاث مباحث،

الأول تحليل مفهوم الأداء و الثاني ماهية تقييم أداء العاملين و الثالث أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين.

❖ الفصل الثالث: جاء بعنوان دراسة ميدانية بمديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي، حيث تضمن

ثلاث مباحث، الأول التعريف بالمديرية، و الثاني، منهجية الدراسة الميدانية، أما الثالث، تحليل و تفسير نتائج الدراسة.



دراسة ميدانية بـمديرية التعمير و الهندسة المعمارية
و البناء لولاية ايليزي

تمهيد:

بعد تطرقنا نظريا لمتغيرات الدراسة المتمثلة في أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين وفق أبعاده . وتدعيما للجانب النظري سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة ميدانيا على عينة من موظفي مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي و محاولة التعرف على واقع الاغتراب الوظيفي على أداء الموظفين في المديرية ، و على ذلك ارتأين ا تقديم بطاقة فنية حول مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي، و للبحث عن المعلومات اللازمة من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة جمع للبيانات بتوزيعه على عينة من الموظفين في المديرية، ثم تفريغ و تحليل النتائج و اختبار فرضيات الدراسة وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث :

المبحث الأول: التعريف بالمديرية محل الدراسة.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول : التعريف بالمديرية محل الدراسة

سنقوم بتقديم مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي و نشأتها و مصالحها و الهيكل التنظيمي

المطلب الأول : تعريف بميدان البحث

قمنا بدراستي الميدانية حول مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي، التابعة لوزارة السكن و العمران و المدينة والتي تتولى مهمة تنفيذ السياسة المتعلقة بالتعمير و الهندسة المعمارية و البناء على المستوى المحلي و يشتغل بها ثمانون موظف موزعين 60 موظف على مستوى المديرية و 20 مقسمة بالتساوي بين الأقسام الفرعية التابعة لها في كل من دائرة أمناس و دائرة جانت بين أعوان مهنيين و إداريين و مهندسين ، و تضم مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي أربعة مصالح:

- مصلحة التعمير و التهيئة الحضرية : و تضم (03) مكاتب

✓ مكتب أدوات التعمير

✓ مكتب عقود التعمير و التنظيم و المراقبة

✓ مكتب التهيئات الحضرية و تأهيل الإطار المبنى و تحديده

- مصلحة الهندسة المعمارية و البناء : و تضم (02) مكاتب

✓ مكتب الهندسة المعمارية

✓ مكتب البناء و متابعة مواد البناء و المكونات

- مصلحة متابعة الصفقات العمومية: و تضم (02) مكاتب

✓ مكتب صفقات الدراسات

✓ مكتب إنجاز و تنفيذ الصفقات العمومية

- مصلحة الإدارة و الوسائل : و تضم بدورها (03) مكاتب

✓ مكتب تسيير المستخدمين

✓ مكتب الميزانية و المحاسبة و الوسائل العامة

✓ مكتب المنازعات و التوثيق و الأرشفة.

المطلب الثاني : المجالات المكلفة بها

كما يمكن أن نذكر المجالات المكلفة بها مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء بما يأتي :

أولا: مجال التعمير

- تضمن تنفيذ أدوات التهيئة و التعمير و مراقبتها و متابعتها بالتنسيق مع الهيئات المعنية.

- المحافظة على المواقع و المناطق ذات الطابع الخاص.

- السهر على احترام القواعد في مجال التعمير.
- تنظيم تدخلات إعادة تنشيط الأنسجة الحضرية الموجودة.
- برمجة وضمان توفر العقار القابل للتعمير على المدى القريب والمتوسط والبعيد.
- دراسة طلبات عقود التعمير وإبداء الآراء التقنية الضرورية لإعداد مختلف المستندات المتعلقة بها.

ثانيا: مجال الهندسة المعمارية

- تفضيل الإبداع المعماري وتقنيات البناء الملائمة للمواقع وترقية إطار مبني متناسق وجميل حسب الخصائص الجغرافية والمناخية والاجتماعية المحلية.
- ضمان التناسق في تطور السكن والتجهيزات العمومية والخدمات والنشاطات.
- ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج التهيئة الحضرية والإعداد الدوري لحالة تقدمها.

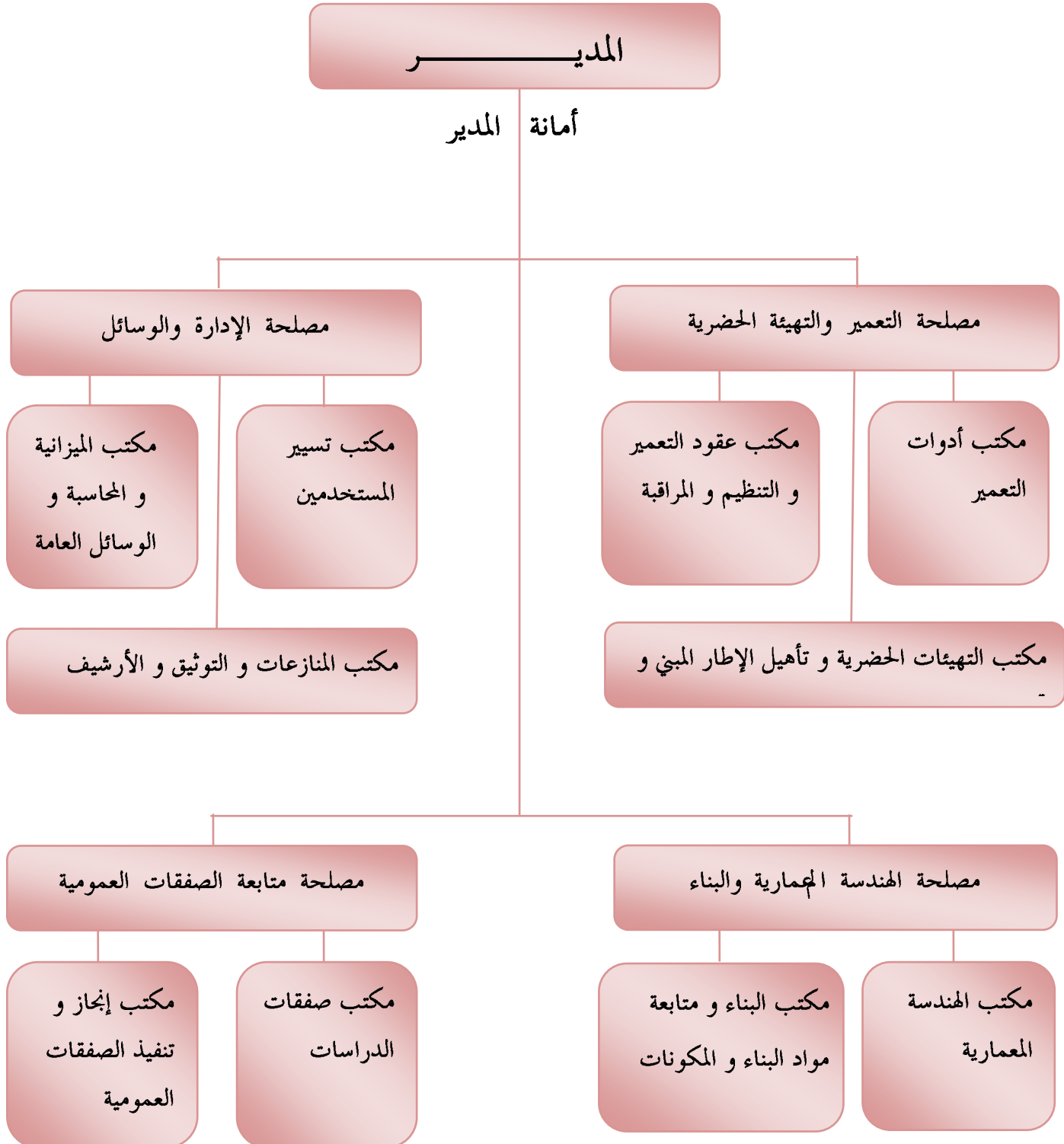
ثالثا: مجال البناء

- التأكد من تطبيق الوثائق التقنية والتنظيمية ومقاييس البناء المعمول بها، تاج المحاجر وتحديد مواقع المواد الطبيعية المستعملة في البناء .
- المبادرة بكل نشاط يتعلق بالبحث ويهدف إلى ترقية وتطوير أنظمة البناء ومواد البناء.
- السهر على رقابة التنظيم في مجال البناء.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي

المرسوم التنفيذي رقم 13-13 المؤرخ في 15 يناير 2013 الذي يحدد قواعد تنظيم و تسيير المصالح الخارجية لوزارة السكن و العمران و المدينة
قرار وزاري مشترك مؤرخ في 08 ماي 2017 يتضمن تنظيم المصالح الخارجية التابعة لوزارة السكن و العمران و المدينة

الشكل رقم(6): الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير الهندسة المعماري و البناء لولاية ايليزي



المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة.

أولا :مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر و مفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة.¹ وقد يكون مجتمع الدراسة من الموظفين الدائمين و الذين بلغ عددهم 60 موظفا في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي.

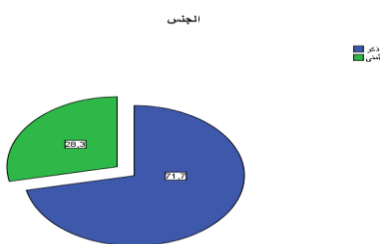
ثانيا :عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها جزء من مجتمع أو عدة عناصر من المجتمع، و تعود أسباب استخدام العينة بدلا من تجميع البيانات عن المجتمع كله هو كبر حجم مفردات المجتمع و هو ما يؤدي إلى صعوبة و استحالة دراسة كل المفردات من مفردات المجتمع و يعتبر عامل الوقت و التكلفة من القيود على دراسة المجتمع كله.²

وقد تم اختيار عينة ملائمة من الموظفين العاملين بمديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي محل الدراسة 60 موظف، و الاستغناء على الموظفين المنتمين للأقسام الفرعية لبعدها المسافة من جهة و حاجتي لمعرفة الاغتراب في المديرية فقط و لاختلاف مكان الدراسة قد يؤثر على الدراسة وقد قمت بتوزيع الاستبيان عليهم بحكم أنهم زملائي في المديرية و بعدها استرجعت كل الاستبيانات، بعد فحصها لم أجد أي مبرر لألغي استبيانها واحدة كلها صالحة للدراسة مسح عام للعينة محل الدراسة و تحصلت على خصائص العينة كما هي موضحة في الجداول الموالية:

جدول رقم (6): توزيع العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	43	71,7%
	أنثى	17	28,3%
المجموع		60	100%



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25.

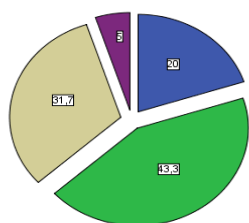
يوضح الجدول رقم (6) أن نسبة الذكور تمثل النسبة الأعلى بـ 71,7 % من عينة الدراسة ، أما الإناث فكانت نسبتها 28,3 % وهذا يعكس أن أغلب المناصب في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي هي للذكور وهذا بسبب بعد ولاية ايليزي عن الشمال وعدم توفر الظروف التي تساعد في توظيف المرأة رغم التحسن الملحوظ في الآونة الأخيرة.

1. رنجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية و التطبيق العلمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة 04، عمان، 2009، ص138.

2. جمال الدين مصطفى الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الإدارة و المحاسبة، دار الفتح للتجليد الفني، الاسكندرية، 2008، ص184.

جدول رقم (7): توزيع العينة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	12	20%
	من 30 سنة إلى 39 سنة	26	43,3%
	من 40 سنة إلى أقل من 49 سنة	19	31,7%
	من 50 سنة فأكثر	03	05%
	المجموع	60	100%

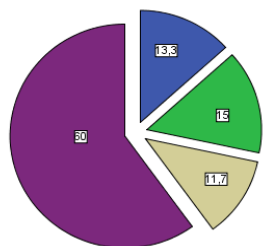


المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25.

من الجدول رقم (7) بالنسبة للفئات العمرية نجد أن 43,3 % من أفراد العينة أعمارهم كانت من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، ثم تليها بعد ذلك نسبة 31,7 % من أفراد عينة البحث التي كانت من الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 49 سنة) وبعدها نسبة 20 % من الفئة العمرية أقل من 30 سنة وآخر نسبة تعود لأفراد العينة التي كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة و هي نسبة 05 %.

جدول رقم (8): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	08	13,3%
	تقني سامي	09	15%
	ليسانس	07	11,7%
	مهندس أو ماستر	36	60%
	دراسات عليا متخصصة	00	00%
	المجموع	60	100%



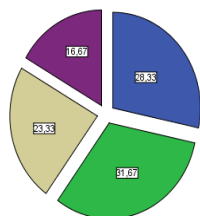
المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

يوضح لنا الجدول السابق الذكر، أن نسبة المؤهل العلمي التي كانت أكبر تعود للمهندسين أو الماستر بنسبة 60 % أي هي أكبر نسبة في المديرية تليها نسبة 15 % للحاصلين على مستوى تقني سامي أما نسبة 13,3 %

فهي للموظفين ذوي المستوى الثانوي فأقل وتأتي في المرتبة الأخيرة الموظفون الحاصلين على شهادة ليسانس بنسبة 11,7 % . ونلاحظ النسبة العالية لفئة المهندسين و الماستر و هذا شيء طبيعي لأن المديرية كما سبق الذكر مختصة في المجالات التقنية متابعة المشاريع الخاصة بالتهيئة و التعمير في الولاية.

جدول رقم (9): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنة	17	28,3%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	19	31,7%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	14	23,3%
	من 15 سنة فأكثر	10	16,7%
المجموع		60	100%



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (9) أن عدد سنوات الخبرة السائدة في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي 31,7 % هي من فئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ، ثم تليها نسبة 28,3 % من ذوي أقل من 5 سنوات الخبرة ، بعدها نسبة 23,3 % لأصحاب الخبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة و في المرتبة الأخيرة لأصحاب الخبرة التي تساوي أو تفوق 15 سنة بنسبة 16,7 % يرجع هذا النقص في الخبرة إلى خروج نسبة كبيرة من ذوي الخبرة للتقاعد النسبي وكذلك الموظفين الذين استفادوا من التحويل من ولاية ايليزي إلى ولاياتهم (مقر سكنهم) لأن أغلبية الموظفين من خارج ولاية ايليزي و خاصة هذه السنة.

المطلب الثاني: منهج الدراسة و أدوات التحليل الإحصائي

أولاً: منهج الدراسة

تستند الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعبر عن الظاهرة كما هي على أرض الواقع و يصفها و صفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه : " مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج و تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة.

و قد اعتمدنا على هذا المنهج لمعرفة أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين و ذلك من أجل وصف و تحليل المعلومات المتحصل عليها.

ثانيا : مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات

1-المصادر الثانوية: تحصلنا على المعلومات من خلال مراجعة الكتب و الرسائل الجامعية و المجلات و المداخلات و المواقع من شبكة المعلومات المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، و الهدف من ذلك تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين و محاولة الإحاطة بالموضوع.

2-المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم إستبانه تم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، و من ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS (V.25) (Statistical Package For Social Science) وهو عبارة عن برنامج متخصص في تحليل الإحصائيات للعلوم الاجتماعية وباستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة التي قمنا بها.

ثالثا: تصميم الاستبانه تم الاعتماد على الاستبانه كأداة وحيدة لجمع البيانات، و يمكن تعريف الاستبانه على أنها وسيلة وأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق استمارة و التي تعرف في شكلها الأكثر شيوعا، هي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي يجري توزيعها على الأفراد بطريقة موجهة من أجل تعبئتها. و قد تم تقسيم استبانه البحث إلى جزئين رئيسيين هما:

-الجزء الأول: و يضم البيانات الشخصية لأفراد العينة من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

-الجزء الثاني: فيتضمن 44 سؤال وزعت على محورين رئيسيين:

* المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل الاغتراب الوظيفي بأبعاده كالاتي: بعد العجز (6 أسئلة)، بعد اللامعيارية (6 أسئلة)، بعد العزلة الاجتماعية (6 أسئلة)، بعد اللامعنى (5 أسئلة)، بعد الاغتراب عن الذات (5 أسئلة).

* المحور الثاني: يتعلق بالمتغير الثابت أداء العاملين يتضمن 16 سؤال

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت، و يستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لـ غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، و 5 موافق بشدة. و ذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(10) : درجات سلم ليكرت الخماسي

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

من إعداد الطالب

رابعاً : أدوات التحليل الإحصائي.

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس التزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة¹. وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

- 1 - المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean) : وهو من أهم مقاييس التزعة المركزية وأكثرها استخداماً في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة.²
- 2 - الانحراف المعياري (Standard Deviation): من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي.³
- 3 - معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) : يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (x,y)، وقياس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قوياً عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفاً عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط عكسي عندما تكون القيمة سالبة.⁴
- 4 - معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) : يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من (70%) و يعتبر هذا مقبولاً استناداً إلى دراسات سابقة. وهناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 50%.
- 5 - تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- 6 - تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis وذلك للتحقق من تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- 7 - اختبار kolmogorov-Sminov للتحقق من التوزيع الطبيعي للبواقي في هذه الدراسة إحصائياً. ويجب أن تكون النتائج أكبر من 50% .

¹ شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67.

² حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009، ص 230.

³ المرجع نفسه، ص 232.

⁴ نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، د ط، ص 448.

المطلب الثالث : ثبات و صدق الاستظنة

أولا : صدق و ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة و صدقها قمنا بمرحلتين:

الرحلة الأولى : للتأكد من صدق المحتوى ، عرضناها على محكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبظنة، و طلب منهم مراجعة الفقرات من حيث مدى وضوح الفقرات و جودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، و تعديل أول حذف فقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبظنة، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك تم صياغتها وفق ما اتفق عليه، حيث استقرت غالبية آرائهم على تعديل بعض العبارات، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب عينة الدراسة.

المرحلة الثانية: عن طريق استخدام معامل الثبات " ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمسوى (0.06) فأكثر.¹ حيث يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، كما تم حساب معامل صدق الحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، حيث جاءت هذه القيم مقبولة سواء للمتغيرين أو الاستبيان ككل للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الموالية:

الجدول رقم (11) معامل الثبات و الصدق لفقرات بعد العجز

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الصدق
06	0,787	0,887

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25.

تشير البيانات في الجدول رقم (11) إلى أن معامل الثبات لفقرات العجز أكبر من (50%) حيث كانت نسبته (78,7%) و معامل الصدق بـ (88,7%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

الجدول رقم (12) معامل الثبات و الصدق لفقرات بعد اللامعيارية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الصدق
06	0,653	0,808

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25.

1 محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط3، 2000، ص 35.

تشير البيانات في الجدول رقم(12) إلى أن معامل الثبات لفقرات اللامعيارية أكبر من (50%) حيث كانت نسبته (65,3%) و معامل الصدق بـ (80,8%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

الجدول رقم (13) معامل الثبات و الصدق لفقرات بعد العزلة الاجتماعية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الصدق
06	0,717	0,846

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25.

تشير البيانات في الجدول رقم(13) إلى أن معامل الثبات لفقرات العزلة الاجتماعية أكبر من (50%) حيث كانت نسبته (71,7%) و معامل الصدق بـ (84,6%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

الجدول رقم (14) معامل الثبات و الصدق لفقرات بعد اللامعني

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الصدق
05	0,768	0,876

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25.

تشير البيانات في الجدول رقم(14) إلى أن معامل الثبات لفقرات اللامعني أكبر من (50%) حيث كانت نسبته (76,8%) و معامل الصدق بـ (87,6%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

الجدول رقم (15) معامل الثبات و الصدق لفقرات بعد الاغتراب عن الذات

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الصدق
05	0,822	0,906

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25.

تشير البيانات في الجدول رقم(15) إلى أن معامل الثبات لفقرات الاغتراب عن الذات أكبر من (50%) حيث كانت نسبته (82,2%) و معامل الصدق بـ (90,6%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

الجدول رقم (16) معامل الثبات و الصدق لفقرات أداء العاملين

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الصدق
16	0,812	0,901

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25.

تشير البيانات في الجدول رقم(16) إلى أن معامل الثبات لفقرات محور أداء العاملين أكبر من (50%) حيث كانت نسبته (81,2%) و معامل الصدق بـ (90,1%) هذا يعني أن ثبات فقرات محور أداء العاملين مقبول.

الجدول رقم (17) معامل الثبات و الصدق لفقرات الاغتراب الوظيفي

عدد الفقرات	كروناخ ألفا	معامل الصدق
28	0,922	0,960

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25.

تشير البيانات في الجدول رقم(17) إلى أن معامل الثبات لفقرات محور الاغتراب الوظيفي أكبر من (50%) حيث كانت نسبته (92,2%) و معامل الصدق بـ (96%) هذا يعني أن ثبات فقرات محور الاغتراب الوظيفي مقبول.

الجدول رقم (18) معامل الثبات و الصدق للاستبيان ككل

عدد الفقرات	كروناخ ألفا	معامل الصدق
44	0,810	0,900

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25.

تشير البيانات في الجدول رقم(18) إلى أن معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان أكبر من (50%) حيث كانت نسبته (81%) و معامل الصدق بـ (90%) بهذا يعني أن ثبات فقرات الاستبيان مقبول.

الجدول رقم (19) معامل الثبات و الصدق للمحاور للاستبيان ككل

المحاور	الفقرات	قيمة ألفا كروناخ	معامل الصدق
الاغتراب الوظيفي	28	0.922	0.960
أداء العاملين	16	0,812	0,901
الاستبيان ككل	44	0,810	0,900

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات لفقرات المتغير ككل (الاغتراب الوظيفي) بأبعاده الخمسة (لعجز، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، اللامعنى، الاغتراب عن الذات). كانت نسبته 92.2%، كما أن معامل الثبات لفقرات أداء العاملين كانت نسبته 81,2% و هي نسبة ثبات عالية.

و نلاحظ أيضا معامل صدق المحك عال بنسبة 96% للاغتراب الوظيفي 90% بالنسبة لأداء العاملين و بالتالي فعبارة الاستبيان صادقة فيما وضعت لقياسه.

ثانيا : معامل الصدق البنائي للفقرات

ويعرف الصدق البنائي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البنائي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدررون النسبة بـ 70%، وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

جدول رقم (20): الصدق البنائي لمؤشرات بعد العجز

البعد الفقرات		الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	667** ,000 60
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	742** ,000 60
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	705** ,000 60
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	689** ,000 60
الفقرة 5	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	659** ,000 60
الفقرة 6	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	741** ,000 60

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من الجدول رقم (20) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 74,2% و 65,9% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد العجز.

جدول رقم (21): الصدق البنائي لمؤشرات بعد اللامعيارية

البعد الفقرات		الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	528** ,000 60
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	463** ,000 60
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	731** ,000 60
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	724** ,000 60
الفقرة 5	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	602** ,000 60
الفقرة 6	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	607** ,000 60

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من الجدول رقم (21) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 73,1% و 60,2% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد اللامعيارية، ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 2 والبعد بلغ 46,3% إلا أنه دال إحصائيا.

جدول رقم (22):الصدق البنائي لمؤشرات بعدالعزلة الاجتماعية

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,725** ,000 60	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,603** ,000 60	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,685** ,000 60	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,708** ,000 60	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
,540** ,000 60	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 6
,621** ,000 60	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من الجدول رقم (22) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 54% و 72,5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد العزلة الاجتماعية.

جدول رقم (23):الصدق البنائي لمؤشرات بعداللامعنى

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون	الفقرة 1
,767**	

*** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول رقم (23) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 69,8% و 78,6% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد اللامعنى.

جدول رقم (24): الصندق البنائي لمؤشرات بعد الاغتراب عن الذات

{ 66 }

60	حجم العينة	
,803**	معامل بيرسون	الفقرة 5
66	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من الجدول رقم (23) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 69% و 84,1% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد الاعترا ب عن الذات.

جدول رقم (25): الصدق البنائي لمؤشرات محور أداء العاملين

البعد الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة ,457** ,000 60
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة ,452** ,000 60
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة ,503** ,000 60
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة ,543** ,000 60
الفقرة 5	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة ,648** ,000 60
الفقرة 6	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة ,391** ,002 60
الفقرة 7	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة ,542** ,000 60

الفقرة 8	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة
	0,487**	0,000	60
الفقرة 9	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة
	0,548**	0,000	60
الفقرة 10	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة
	0,604**	0,000	60
الفقرة 11	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة
	0,401**	0,002	60
الفقرة 12	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة
	0,538**	0,000	60
الفقرة 13	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة
	0,536**	0,000	60
الفقرة 14	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة
	0,496**	0,000	60
الفقرة 15	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة
	0,600**	0,000	60
الفقرة 16	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة
	0,549**	0,000	60

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من الجدول رقم (25) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والمحور تراوحت بين 50,3% و 64,8% وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ورغم أن معامل

الارتباط بين الفقرات (1،2،6،8،11،14) والمحور بلغ على التوالي : (7،45% ، 2،45% ، 1،39% ، 7،48%
40،1% ، 6،49%) إلا أنها دوال إحصائية، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات أداء العاملين

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة

من أجل تحليل محاور الاستبانة و تقييم درجة الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين قسمنا سلم "ليكرت " إلى فئات من 1 إلى غاية 5 على خمسة فئات من منخفض جدا إلى مرتفع جدا كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول قم (26): تقييم الفئات

الفئة	مستوى التقييم
من 1 إلى أقل من 1.8	منخفض جدا
من 1.8 إلى أقل من 2.6	منخفض
من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسط
من 3.4 إلى أقل من 4.2	مرتفع
من 4.2 إلى 5	مرتفع جدا

من إعداد الطالب

أولا : مستوى الاغتراب الوظيفي

للإجابة عن السؤال الخاص بتقييم مستوى الاغتراب الوظيفي تم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لمختلف العبارات و المحاور، كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول قم (27): تقييم مستوى الاغتراب الوظيفي

الرقم	الفقرات (أبعاد الاغتراب الوظيفي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	قدرتي على المشاركة في اتخاذ القرارات معدومة	2,500	1,214	منخفض
2	أشعر بالإحباط و أنا في عملي	2,633	1,288	متوسط
3	أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به	2,083	0,979	منخفض
4	أتجنب المبادرة في العمل	2,033	1,057	منخفض

5	أجد صعوبة في التكيف مع متطلبات وظيفتي الحالية	2,466	1,307	منخفض
6	لولا الضرورة لتخلت عن وظيفتي الحالية	3,050	1,431	متوسط
	بعد العجز	2,461	0,851	متوسط
7	أشعر بأنني أتعرض للاستغلال كثيرا في عملي	2,583	1,429	متوسط
8	لا يهمني عدم إتمام الأشغال أو الأخطاء مادمت لا ألقى تقدير	1,900	1,084	منخفض
9	أشعر بأن وضعي الوظيفي لن يتحسن أبدا	2,400	1,278	متوسط
10	أشعر بأن لا مستقبل لي في المديرية	2,400	1,251	متوسط
11	لم أعد أكثر لسمعة المديرية	1,783	0,865	منخفض جدا
12	ليس هناك ما يشجعني على الإخلاص في أداء عملي	2,066	1,147	منخفض
	بعد اللامعيارية	2,188	0,719	منخفض
13	زملائي في العمل ليسوا أهلا للثقة	2,000	0,938	منخفض
14	أفضل العمل الفردي على العمل الجماعي	2,316	1,171	منخفض
15	تتسم قراراتي الوظيفية في العمل بالاستقلالية فأنا لا أتأثر بالآخرين	2,950	1,254	متوسط
16	لا أميل إلى تكوين صداقة ضمن محيط عملي الحالي	2,266	1,147	منخفض
17	أتجنب إبداء آرائي خلال التجمعات	2,200	1,021	منخفض
18	أشعر بعدم الاندماج في العمل مع زملائي	1,933	0,918	منخفض
	بعد العزلة الاجتماعية	2,277	0,696	منخفض
19	أشعر بأن رئيسي في العمل يفضل زملائي عني	1,883	0,884	منخفض
20	لا يوجد لدي شعور بالانتماء إلى المديرية	1,933	0,860	منخفض
21	طبيعة العمل الذي أقوم به لا يوافق طموحاتي	3,050	1,395	متوسط
22	لا أهتم بما يجري في عملي	2,100	1,036	منخفض
23	أعتبر أن الاجتهاد في العمل مضيعة للوقت	1,550	0,746	منخفض جدا
	بعد اللامعنى	2,103	0,727	منخفض
24	أشعر بالفراغ النفسي أثناء عملي في المديرية	2,550	1,294	منخفض
25	أكره المشاركة في اتخاذ القرارات في عملي	2,116	0,993	منخفض
26	أشعر بصراع دائم بين قناعاتي و ما أقوم به في المديرية	2,866	1,307	متوسط
27	أرى أن ما حققته من نجاحات في عملي لم يحقق طموحي	3,200	1,375	متوسط

28	أشعر بالعجز عن تحقيق ذاتي في عملي	2,566	1,332	منخفض
	بعد الاغتراب عن الذات	2,660	0,968	متوسط
	الاغتراب الوظيفي	2,335	0,656	منخفض

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول رقم (27) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي للاغتراب الوظيفي بجميع أبعاده بلغ (2,335) وهذا يدل على أن الاغتراب الوظيفي عامة منخفض لدى موظفي مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي و بانحراف معياري (0,656)، أما أبعاد الاغتراب الوظيفي فقد كان تقسيمها و ترتيبها كما يلي :

جدول رقم(28): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و التقييم لإجابات أفراد العينة حول فقرات

بعد الاغتراب عن الذات

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
1	أشعر بالفراغ النفسي أثناء عملي في المديرية	2,550	1,294	منخفض	4
2	أكره المشاركة في اتخاذ القرارات في عملي	2,116	0,993	منخفض	5
3	أشعر بصراع دائم بين قناعاتي و ما أقوم به في المديرية	2,866	1,307	متوسط	2
4	أرى أن ما حققته من نجاحات في عملي لم يحقق طموحي	3,200	1,375	متوسط	1
5	أشعر بالعجز عن تحقيق ذاتي في عملي	2,566	1,332	منخفض	3
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الاغتراب عن الذات	2,660	0,968	متوسط	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول رقم(27) نلاحظ أن بعد الاغتراب عن الذات كان أعلى مستوى لجميع أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى لموظفي المديرية، ومن خلال الجدول رقم (28) نجد أنه حصل على المتوسط الحسابي (2,660) و انحراف معياري مقداره (0,968)، وكانت فقرات البعد تتراوح بين مستوى منخفض إلى مستوى متوسط (2,116، 2,550 ، 2,866 ، 3,200 ، 2,566)، أعلى مستوى كان لعبارة، أرى أن ما حققته من نجاحات في عملي لم يحقق طموحي، تليها أشعر بصراع دائم بين قناعاتي و ما أقوم به في المديرية وبعدها عبارة أشعر بالعجز عن تحقيق ذاتي في عملي و أشعر بالفراغ النفسي أثناء عملي ثم تأتي في آخر مرتبة كانت بمستوى منخفض بمتوسط حسابي (2,116) لعبارة أكراه المشاركة في اتخاذ القرارات في عملي، نلاحظ مستوى الفقرتين (أشعر بصراع دائم بين قناعاتي و ما أقوم به في المديرية، أرى أن ما حققته من نجاحات في عملي لم يحقق طموحي) التقييم جاء متوسط خلافا على الفقرات الأخرى بمستوى

ضعيف وهذا يدل على أن طموحات العمال في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي لا تتماشى مع القدرات و الكفاءات التي يمتلكها العمال نظرا للمستوى العلمي العالي لديهم، وكذا الصرح المناسب لتفجير طاقاتهم، لأن الوظائف التي يقومون بها لايسمح لهم القانون بالتغيير أو فرض منطقهم في العمل، قطاع عام خاضع للقوانين الأساسية للوظيفة العمومية.

جدول رقم(29): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و التقييم لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد العجز

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
1	قدرتي على المشاركة في اتخاذ القرارات معدومة	2,500	1,214	منخفض	3
2	أشعر بالإحباط و أنا في عملي	2,633	1,288	متوسط	2
3	أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به	2,083	0,979	منخفض	5
4	أتجنب المبادرة في العمل	2,033	1,057	منخفض	6
5	أجد صعوبة في التكيف مع متطلبات وظيفتي الحالية	2,466	1,307	منخفض	4
6	لولا الضرورة لتخليت عن وظيفتي الحالية	3,050	1,431	متوسط	1
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد العجز	2,461	0,851	متوسط	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

أما بالنسبة لبعء العجز من خلال ملاحظة الجدول رقم(29) كان بجميع عباراته بمتوسط حسابي (2,461) و بانحراف معياري (0,851) جاءت عباراته بمستوى منخفض و هي مرتبة كما يلي : (2,033 ، 2,083 ، 2,466 ، 2,500) وكانت العبارات، أتجنب المبادرة في العمل، أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به، أجد صعوبة في التكيف مع متطلبات وظيفتي الحالية، قدرتي على المشاركة في اتخاذ القرارات معدومة وبمستوى متوسط بـ: (2,633 ، 3,050) وكانت للعبارة أشعر بالإحباط و أنا في عملي، ولولا الضرورة لتخليت عن وظيفتي الحالية. نلاحظ من خلال الفقرتين الأخيرتين كانت آراء أفراد العينة بمستوى متوسط عكس باقي الفقرات مما يؤكد أن معظم الموظفين ليسوا بقناعة تامة بالوظائف التي يقومون بها وهذا راجع في توجيهات الإدارة نحو مناصب العمل و نوع الاختصاص بمعنى عدم تطابق الوظيفة مع الاختصاص التي يحمل للعامل في المديرية، لذا أحس العمال بعدم القدرة على أداء المهام المسندة إليهم، و هذا ما يعيقهم في أداء مردود جيد في العمل.

جدول رقم(30): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و التقييم لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد العزلة الاجتماعية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
1	زملائي في العمل ليسوا أهلا للثقة	2,000	0,938	منخفض	5
2	أفضل العمل الفردي على العمل الجماعي	2,316	1,171	منخفض	2
3	تسمح قراراتي الوظيفية في العمل بالاستقلالية فأنا لا أتأثر بالآخرين	2,950	1,254	متوسط	1
4	لا أميل إلى تكوين صداقة ضمن محيط عملي الحالي	2,266	1,147	منخفض	3
5	أبتجب إبداء آرائي خلال التجمعات	2,200	1,021	منخفض	4
6	أشعر بعدم الاندماج في العمل مع زملائي	1,933	0,918	منخفض	6
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد العزلة الاجتماعية	2,277	0,696	منخفض	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

ويتضح أيضا من الجدول رقم (30) أن بعد العزلة الاجتماعية جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,277) وبانحراف معياري قدره (0,696) وكان أعلى مستوى لعبارة، تسمح قراراتي الوظيفية في العمل بالاستقلالية فأنا لا أتأثر بالآخرين بمتوسط حسابي (2,950) و بانحراف معياري (1,254) و بمستوى منخفض كانت العبارات لا أميل إلى تكوين صداقة ضمن محيط عملي الحالي ثم أفضل العمل الفردي على العمل الجماعي و تليها عبارة أبتجب إبداء آرائي خلال التجمعات وبأضعف مستوى في البعد كانت عبارة أشعر بعدم الاندماج في العمل مع زملائي و جاءت المتوسطات الحسابية متسلسلة كما العبارات (2,950 ، 2,316 ، 2,266 ، 2,200 ، 2,000 ، 1,933) .

جدول رقم(31): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و التقييم لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد اللامعيارية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
1	أشعر بأنني أتعرض للاستغلال كثيرا في عملي	2,583	1,429	متوسط	1
2	لا يهمني عدم إتمام الأشغال أو الأخطاء مادمت لا ألقى تقدير	1,900	1,084	منخفض	5
3	أشعر بأن وضعي الوظيفي لن يتحسن أبدا	2,400	1,278	متوسط	2

4	أشعر بأن لا مستقبل لي في المديرية	2,400	1,251	متوسط	3
5	لم أعد أكثر لسمعة المديرية	1,783	0,865	منخفض جدا	6
6	ليس هناك ما يشجعني على الإخلاص في أداء عملي	2,066	1,147	منخفض	4
إجابات أفراد العينة اتجاه بعد اللامعيارية		2,188	0,719	منخفض	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

أما ما يتضح من خلال الجدول رقم (31): البعد الرابع ، اللامعيارية فكان المستوى من متوسط و منخفض إلى منخفض جدا .بمتوسط حسابي عام يقدر بـ (2,188) و انحراف معياري بـ (0,719) حيث كانت مستوى أكبر عبارة هي أشعر بأنني أتعرض للاستغلال كثيرا في عملي .بمتوسط حسابي (2,583) ثم عبارتي أشعر بأن وضعي الوظيفي لن يتحسن أبدا و أشعر بأن لا مستقبل لي في المديرية، بنفس المتوسط الحسابي المقدر بـ (2,400)، و بعدها ليس هناك ما يشجعني على الإخلاص في أداء عملي .بمتوسط حسابي (2,066)، و بمستوى منخفض و منخفض جدا ، على التوالي لا يهمني عدم إتمام الأشغال أو الأخطاء مادمت لا ألتقى تقدير و لم أعد أكثر لسمعة المديرية .بمتوسط حسابي (1,900، 1,783).

جدول رقم(32): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و التقييم لإجابات أفراد العينة حول فقرات

بعد اللامعنى

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
1	أشعر بأن رئيسي في العمل يفضل زملائي عني	1,883	0,884	منخفض	4
2	لا يوجد لدي شعور بالانتماء إلى المديرية	1,933	0,860	منخفض	3
3	طبيعة العمل الذي أقوم به لا يوافق طموحاتي	3,050	1,395	متوسط	1
4	لا أهتم بما يجري في عملي	2,100	1,036	منخفض	2
5	أعتبر أن الاجتهاد في العمل مضبغة للوقت	1,550	0,746	منخفض جدا	5
إجابات أفراد العينة اتجاه بعد اللامعنى		2,103	0,727	منخفض	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

وكان آخر بعد هو اللامعنى كما يوضحه الجدول رقم (32)، والذي نال أقل درجة بمتوسط حسابي كلي يقدر بـ(2,103) و بانحراف معياري بـ(0,727) كما أنه يحوز على أدنى مستوى لجميع عبارات الأبعاد كلها منخفض جدا في عبارة أعتبر أن الاجتهاد في العمل مضيعة للوقت بمتوسط حسابي قدره (1,550) بانحراف معياري (0,746) أما عبارة ، طبيعة العمل الذي أقوم به لا يوافق طموحاتي بمتوسط حسابي يقدر (3,050) وانحراف معياري بـ(1,395) وهي أعلى قيمة في هذا البعد و يليها لا أهتم بما يجري في عملي بمتوسط حسابي (2,100) وانحراف معياري (1,036) ثم لا يوجد لدي شعور بالانتماء إلى المديرية بمتوسط حسابي (1,933) بانحراف معياري (0,860) وأخيرا عبارة أشعر بأن رئيسي في العمل يفضل زملائي عني بمتوسط حسابي (1,883) وانحراف معياري (0,884).

نستنتج مما سبق بأن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي مستوى منخفض،

رغم التشتت في الإجابات التي نلاحظها في الانحراف المعياري لبعض الفقرات هذا يعود إلى عدم فهم الأسئلة جيدا أو لعوامل أخرى أثرت على إجابات أفراد العينة أثناء الإجابة على الفقرات.

ثانيا: أداء العاملين

الجدول رقم (33): تقييم مستوى أداء العاملين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف لتحقيق أفضل أداء	2,583	1,252	منخفض
2	تقوم بالالتزام بالقوانين و الإجراءات الخاصة بوظيفتك	3,716	0,940	مرتفع
3	لديك رغبة في تطوير العمل و الاستفادة من خبرات الآخرين	4,166	0,977	مرتفع
4	تقوم بتقديم الأفكار و الاقتراحات	4,016	0,812	مرتفع
5	تتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتك الوظيفية	4,116	0,715	مرتفع
6	تقوم باستخدام برامج الحاسوب بكفاءة	3,950	0,909	مرتفع
7	تحرص على التقيد و الالتزام بأنظمة الوظيفة	4,116	0,804	مرتفع
8	لديك القدرة على تحمل مسؤولياتك اليومية المختلفة في العمل	4,166	0,692	مرتفع

9	تقوم بتصحيح الأخطاء التي تقع فيها أثناء قيامك بعملك	4,283	0,640	مرتفع جدا
10	تقوم بإنجاز الواجبات و المهام المحددة في الوقت المحدد بمستوى جيد	4,000	0,781	مرتفع
11	لديك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة	3,650	0,917	مرتفع
12	طرق تقييم الأداء المتبعة في المديرية تتميز بالكفاءة	2,866	1,096	متوسط
13	يهدف تقييم الأداء تحسين مستوى أداء العاملين	3,333	1,244	متوسط
14	تتم عملية تقييم الأداء بصفة دورية	3,216	1,043	متوسط
15	يحقق لك نظام التقييم درجة عالية من الرضا	3,266	1,273	متوسط
16	تنجز عملك بأقصر وقت ممكن	3,750	1,035	مرتفع
أداء العاملين		3,700	0,494	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

من الجدول رقم (33): محور أداء العاملين يتضح أن متوسط أداء العاملين بلغ (3,700) بإختلاف معياري يقدر بـ(0,494) وهذا يدل على أن أداء العاملين عامة مرتفع لدى موظفي مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي و فيما يلي نورد ترتيب الفقرات كالآتي:

تقوم بتصحيح الأخطاء التي تقع فيها أثناء قيامك بعملك نالت أعلى متوسط حسابي و قدر بـ(4,283) وهذا يدل على الالتزام و حرص الموظفين على أداء أعمالهم بكل صدق و شفافية و يهتمهم التزاهة في العمل داخل المديرية بعيد عن الأخطاء، لذلك جاءت بقيمة مرتفعة جدا ، ثم لديك القدرة على تحمل مسؤوليتك اليومية المختلفة في العمل و لديك رغبة في تطوير العمل و الاستفادة من خبرات الآخرين بنفس المتوسط الحسابي قدره (4,166) و هو مستوى مرتفع، و هذا يدل على أن الموظفين لديهم الرغبة في زيادة الخبرة باحتكاكهم بالآخرين الأكثر خبرة للاستفادة منهم و بنفس القوة يتحملون مسؤولياتهم تجاه الأعمال الموكلة إليهم مهما كانت العواقب و مستعدين لها، يليه تحرص على التقيد و الالتزام بأنظمة الوظيفة مع تهم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتك الوظيفية بمتوسط حسابي متساوي يقدر بـ (4,116) و هو مستوى مرتفع مما يدل على أن الموظفين في المديرية لديهم الضمير المعني من خلال الحرص على التقيد و الالتزام بالوظيفة المسندة إليهم زيادة على ذلك و لتقوية الأداء و يظهر ذلك من خلال الاهتمام في نفس الوقت بالتنسيق مع زملائهم في العمل ليكون هناك تسلسل في العمل و تقليص الأخطاء ، و محاولة تطابقها مع أنظمة الوظيفة، ثم تقوم بتقديم الأفكار و الاقتراحات بمتوسط حسابي قدره (4,016) و بعدها تقوم بإنجاز الواجبات و المهام المحددة في الوقت المحدد بمستوى جيد بمتوسط حسابي قدره (4,00) يدل على الاهتمام و الحرص على أداء المهام بكل دقة و جودة،

ثم يليها تقوم باستخدام برامج الحاسوب بكفاءة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,950) لأن أغلبية الموظفين من مهندسين و ماستر بنسبة 60 % و تنجز عملك بأقصر وقت ممكن بمتوسط حسابي قدره (3,750) وهذا يعكس المستوى المرتفع في الأداء و المثابرة لدى الموظفين في المديرية و حبهم لعملهم وبعدها تقوم بالالتزام بالقوانين و الإجراءات الخاصة بوظيفتك بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,716) ثم يليها لديك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة بمتوسط حسابي بـ (3,650)، و بمستوى متوسط يهدف تقييم الأداء لتحسين مستوى أداء العاملين يقدر المتوسط الحسابي بـ (3,333) ثم يليها بنفس التقييم و بمتوسط حسابي قدره (3,266) يحقق لك نظام التقييم درجة عالية من الرضا أما تتم عملية التقييم الأداء بصفة دورية أتت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,216) ثم طرق تقييم الأداء المتبعة تتميز بالكفاءة بمتوسط حسابي قدره (2,866) بتقييم متوسط لأن التقييم في المنظمات ذات الطابع العمومي دورية، و بنفس طرق التقييم تقريبا في الأخير و بتقييم منخفض فإن العبارة الوحيدة بهذا التقييم تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف لتحقيق أفضل أداء بمتوسط حسابي قدره (2,583) وهذا يعود إلى قدم التجهيزات و سائل المستخدمة في الوظيفة و كذا وسائل النقل لزيارة ورشات العمل و مواقع المشاريع.

من كل هذا نستنتج أن أداء الموظفين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي يتميز بمستوى مرتفع على العموم و ذلك راجع إلى التزام الموظفين و تعلقهم بوظائفهم في المديرية و يؤكد الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية وهذا بارغم من التششت في الإجابات من خلال الانحرافات المعيارية التي لاحظتها قد تعود إلى عدم فهم الأسئلة أو التسرع في الإجابة أو إلى عوامل أخرى .

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولا: اختبار صلاحية النموذج

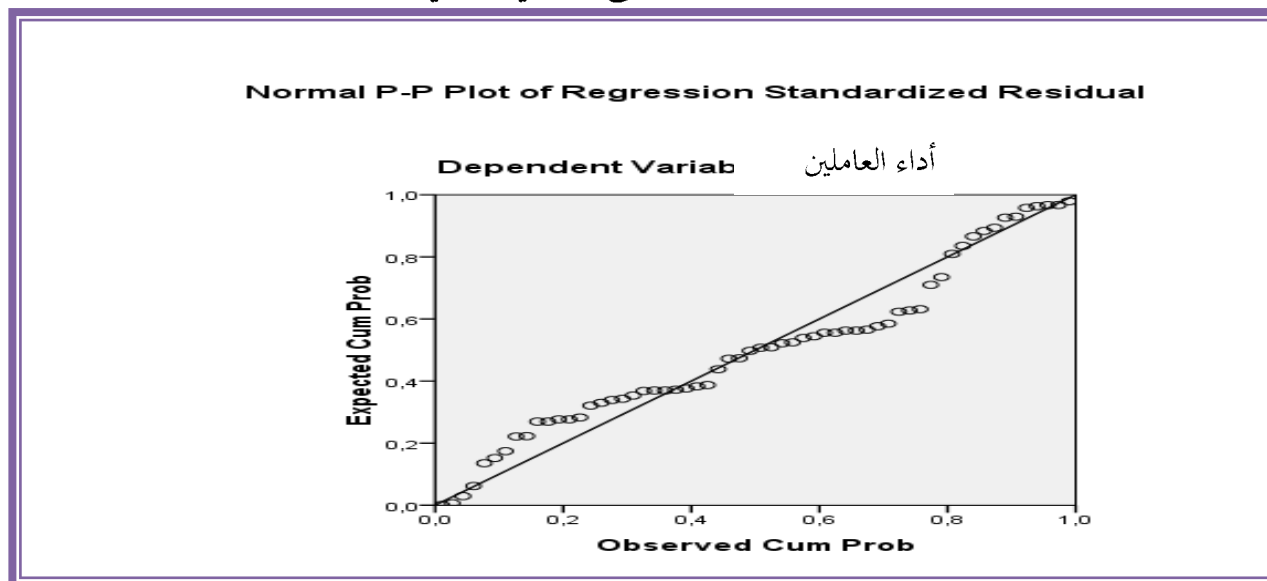
سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار الانحدار المتعدد، ولذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يلي:

1 - المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة F والتي بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05 كما يوضحها الجدول رقم (35).

2 - المعنوية الجزئية للنموذج: وتتمثل في قيمة معنوية t للثابت والتي بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05 كما يوضحها الجدول رقم (36).

3 -مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى):
أ. التوزيع الطبيعي (اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test):

الشكل (7): التوزيع الطبيعي للبواقي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الشكل البياني رقم (7) يتم الحكم على مدى توافر الشرط الخاص باعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في نموذج الانحدار. بحيث نجد أن النقاط تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، في كلتا الحالتين نقول أن الأخطاء تتوزع توزيع طبيعي.

كما أنه يثبت التوزيع الطبيعي للبواقي حسب اختبار kolmogorov-Sminov أن مستوى الدلالة 0,091 وهو أكبر من مستوى الدالة المعنوي 0,05 وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي احصائيا.

الجدول رقم (34) التوزيع الطبيعي للبواقي إحصائيا

Tests of Normality						
Standardized Residual	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	,134	60	,091	,947	60	,012

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

ب. الاستقلال الذاتي للبواقي: Durbin-watson وتم اختبارهما من خلال إحصائية Durbin-watson (وهو

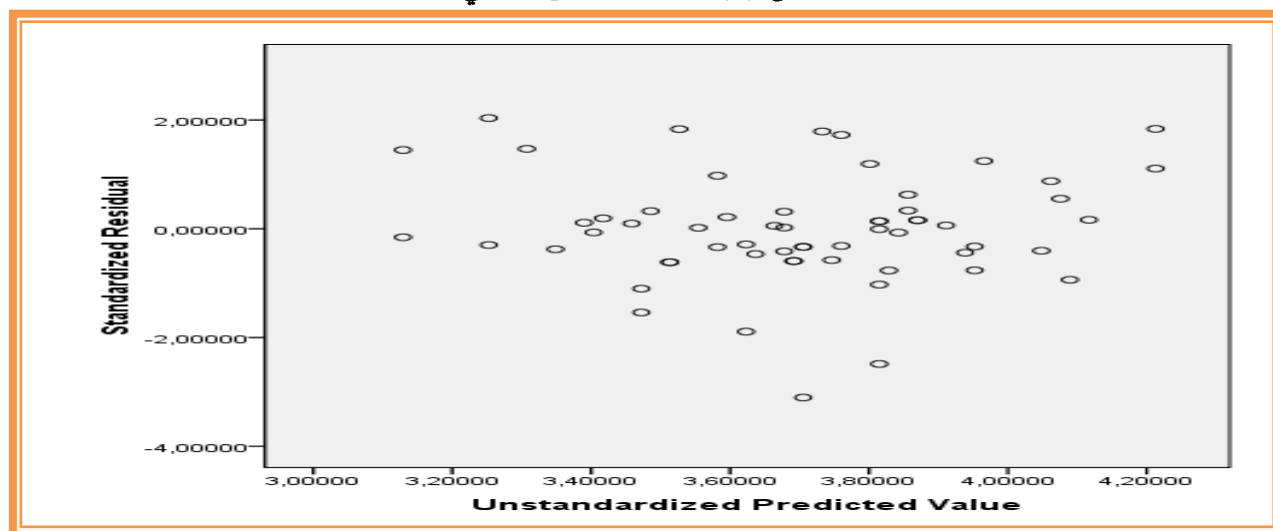
عبارة عن إحصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي

Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت 2,182 كما يوضحه الجدول (35) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة

حرية 58 وحجم عينة 60 نجدها في المجال المطلوب حيث ($du=1,55$ و $dl=1,62$)، نجد أن قيمة DW المساوية 2,182 محصورة بين 2 و 4-1,62 (2,38) حسب الحالة التي تؤكد لنا هل يوجد ارتباط ذاتي أولا ($4-du < DW < 4-dl$) وإذا كان ($0 < DW < dl$) وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

ج. اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) Homoscedasticity

الشكل (8): اختبار تجانس البواقي



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

يلاحظ من الشكل رقم (8) أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول رقم (35) الموالي:

الجدول (35): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج (Analysis of Variances)

النموذج	مجموع	درجات	متوسط	قيمة F	مستوى دلالة	معامل	Durbin-
	المربعات	الحرية	المربعات	المحسوبة	F	التحديد	Watson
						المعدل R^2	(R)
1 الانحدار	3,755	1	3,755	20,449	,000	,261	,511
الخطأ المتبقي	10,650	58	,184				
المجموع	14,405	59					

مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

معامل التحديد (R^2) = 0,261

معامل الارتباط (R) = 0,511

معامل الانحدار (B) = -0,384

T المحسوبة = -4,522

جدول رقم(36): الانحدار البسيط لاختبار أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	4,597	,206		,000
	الإغتراب الوظيفي	-,384	,085	-,511	,000

a. Dependent Variable: أداء العاملين

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (35) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (20,449) و بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو الاغتراب الوظيفي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 51,1 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين هذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (36). بمعامل انحدار (B) يقدر بـ -0,384 – نستنتج أن هناك علاقة ارتباط عكسي سالبة مقبولة بين المتغيرين و يؤكد على وجود أثر معنوي للاغتراب الوظيفي على أداء العاملين.

ثانيا :اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة ، أين اعتمدنا في الدراسة على اختبار الانحدار المتعدد، ولذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يلي:

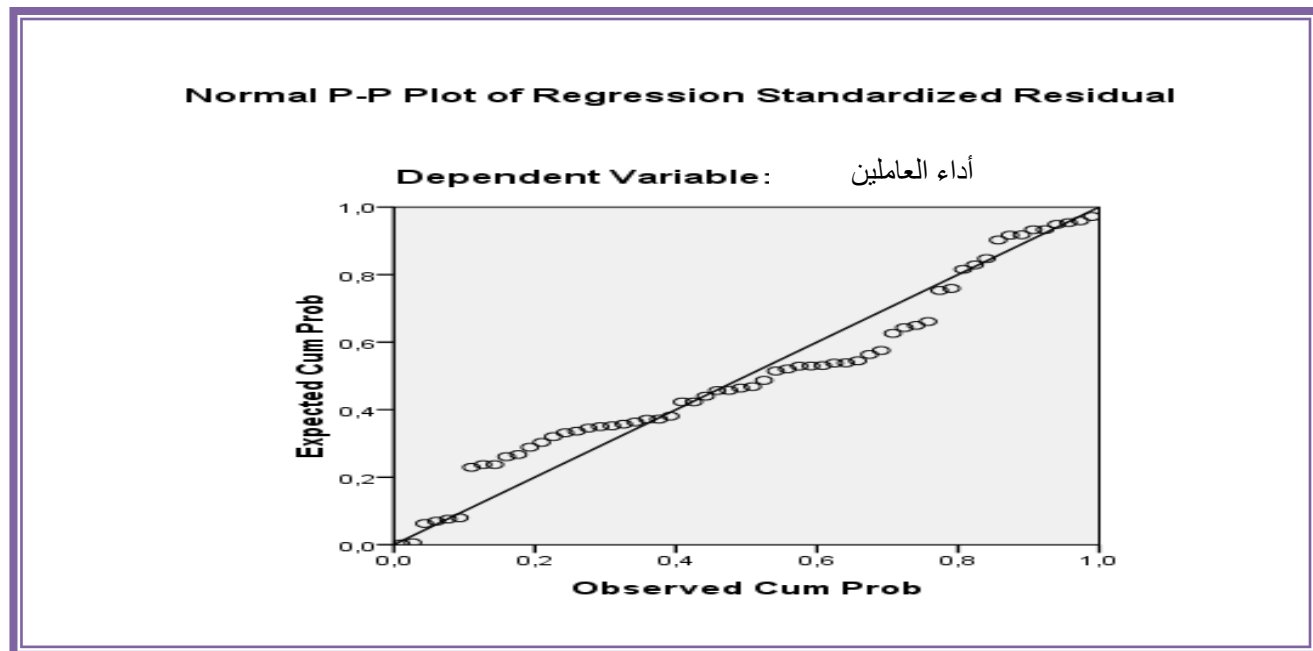
1-المعنوية الكلية لنموذج الانحدار : وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة F والتي بلغت 0,002 وهي أقل من 0,05 كما يوضحها الجدول (38).

2-المعنوية الجزئية للنموذج : وتتمثل في قيمة معنوية t للثابت والتي بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05 كما يوضحها الجدول (39).

3-مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار:

أ.التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test):

الشكل (9): التوزيع الطبيعي للبواقي



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الشكل البياني رقم (9) يتم الحكم على مدى توافر الشرط الخاص باعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في نموذج الانحدار. بحيث نجد أن النقاط تقع بشكل متقارب و تتوزع هذه النقاط بشكل عشوائي على جانبي الخط، في كلتا الحالتين نقول أن الأخطاء تتوزع توزيع طبيعي.

كما أنه يثبت التوزيع الطبيعي للبواقي حسب اختبار kolmogorov-Sminov أن مستوى الدلالة 0,082

وهو أكبر من مستوى الدالة المعنوي 0,05 وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي احصائيا. حسب الجدول رقم (37)

جدول رقم(37): التوزيع الطبيعي للبواقي احصائيا

Tests of Normality						
Standardized Residual	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	,121	60	,082	,949	60	,015

a. Lilliefors Significance Correction

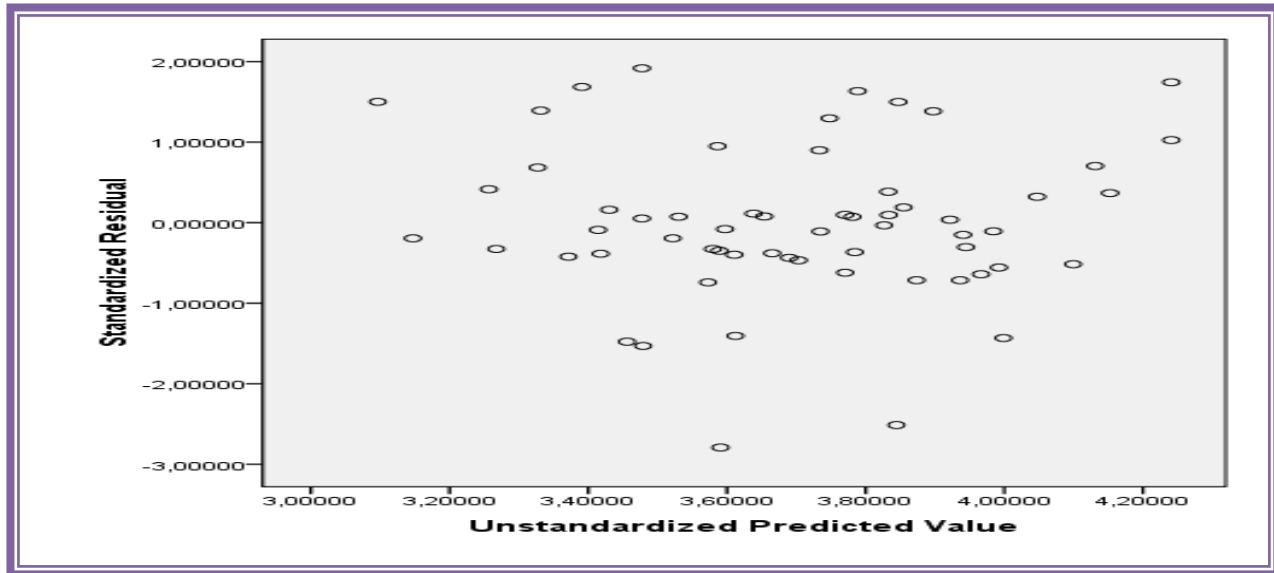
المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

ب.الاستقلال الذاتي للبواقي Durbin-watson: وتم اختبارهما من خلال إحصائية Durbin-watson

(وهو عبارة عن إحصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت 2,140 كما يوضحه الجدول (38) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية 54 وحجم عينة 60 نجدها في المجال المطلوب حيث ($du=1,60$ و $dl=1,53$)، نجد أن قيمة DW المساوية 2,140 محصورة بين 2 و $1,60-4$ (2,40) حسب الحالة التي تؤكد لنا هل يوجد ارتباط ذاتي أولا $(4-du < DW < 4-dl)$ وإذا كان $(0 < DW < du)$ وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

ج. اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) Homoscedasticity:

الشكل (10): اختبار تجانس البواقي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25 ، جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط

الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث انه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

د.عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity (في حالة الانحدار المتعدد).

وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم FIV و Tolerance في الجدول (39)، حيث بلغت قيم معامل التضخم بين 1,480 و 3,905 وهي أقل من 10 أما التباين فتراوحت قيمه بين 0,256 و 0,676 وهي أكبر من 0,1 ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

و.ملائمة النموذج : كما هو موضح في الجدول (38)، معامل التحديد يساوي 0,289، هذا يعني أن 28,9% من التباين في أداء العاملين مفسر بجميع أبعاد الاغتراب الوظيفي في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء، ايليزي عند مستوى دلالة F (4,392) يساوي 0.002 وهي >0,05، و بمعامل ارتباط بـ 53,8 ، كما هو مفسر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (38): نتائج تحليل التباين الانحدار (Analysis of Variances)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson
1 الانحدار	4,164	5	0,833	5,392	,002	,289	,538	2,140
الخطأ المتبقي	10,240	54	,190					
المجموع	14,405	59						

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

معامل التحديد $(R^2) = 0,289$

معامل الارتباط $(R) = 0,538$

معامل الانحدار $(B) = -0,384$

T المحسوبة = -4,522

جدول رقم (39): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد

الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية إيليزي

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	إحصائيات التباين	
	B	الخطأ المعياري	Beta				Tolerance	VIF
1								
ثابت Constant	4,636	,221			21,023	,000		
العجز	-,205	,092	-,353		-2,218	,031	,519	1,927
اللامعيارية	-,060	,135	-,009		-,048	,962	,341	2,935
العزلة الاجتماعية	-,114	,099	-,160		-1,147	,256	,676	1,480
اللامعنى	-,050	,154	-,074		-,326	,745	,256	3,905
الاغتراب عن الذات	-,020	,101	-,039		-,196	,845	,333	3,005

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

طبقا للنتائج الموضحة في الجدول (39)، فإن كل من بعد اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، اللامعنى والاعترا ب عن الذات ليس لهم أثر دال إحصائيا على أداء العاملين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي حيث فاقت مستويات داليتهم 0,05 وبلغت على التوالي 0,692، 0,256، 0,745، 0,845 وعليه فإن الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة والخامسة مرفوضة، بينما يوجد أثر دال إحصائيا لبعد العجز على أداء العاملين في المديرية محل الدراسة حيث بلغ مستوى الدلالة 0,031 وهي أقل من 0,05 ووجود علاقة تأثير معنوية سالبة بين بعد العجز ة أداء العاملين حيث يفسر العجز 0,205- % من أداء العاملين وبذلك الفرضية مقبولة.

و بالتالي من خلال ما سبق من التحليل للنتائج نقبل الفرضية التي تقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاعترا ب الوظيفي على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء.

المطلب الثالث : تفسير نتائج الدراسة

ستتناول في تفسير نتائج الدراسة ما يلي:

أولاً: تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالاستبيان

1. تفسير نتائج البيانات الشخصية

✓ أن (43) من أفراد العينة يمثلون ما نسبة 71,7% من إجمالي أفراد الدراسة من جنس ذكر وهم الفئة الأكبر في الدراسة، وهذا راجع لطبيعة نشاط المديرية الذي يتطلب عنصر الذكور لمتابعة المشاريع و كذا خصوصية المنطقة و البعد الجغرافي للولاية كلها عوامل مسببة.

✓ أن (26) من أفراد العينة يمثلون ما نسبة 43,30% من إجمالي أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين [30-39] وهذه الفئة تتميز بالحماس وحب العمل، ولها فرصة العمل لمدة معتبرة من الزمن وهذا ما يشير إلى أنه لهم فرص أكبر مستقبلا في مجال العمل.

✓ أن (36) من أفراد العينة يمثلون ما نسبة 60% من إجمالي أفراد الدراسة من حاملي شهادات مهندس دولة وماستر وهم الفئتين الأكبر في الدراسة وهم يمثلون الإطارا ت الذين توكل لهم مهمة القيام بالأعمال الإدارية والتقنية لمتابعة مشاريع الدولة التي تنجزها عبر كامل تراب الولاية.

✓ أن (19) من أفراد العينة يمثلون ما نسبة 31,7% من إجمالي أفراد الدراسة خبرتهم أقل من خمس (10 سنوات وهذا ما يعكس النقص في عدد الموظفين ذوو الخبرة بسبب خروج عدد كبير للموظفين للتقاعد النسبي و كذا استفادة

بعض الموظفين من التحويل من مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي إلى مديريات تابعة لمقر سكنهم لأن أغلبية الموظفين هم من خارج الولاية.

2. تفسير نتائج محاور الاستبيان

يمكن تفسير نتائج محاور الاستبيان حول موضوع أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين كما يلي:

✓ أظهرت الدراسة وجود مستوى منخفض للاغتراب الوظيفي في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 2,335، واحتل بعد الاغتراب عن الذات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2,660، ثم يليه بعد العجز بمتوسط حسابي قدره 2,461، ثم يأتي بعد العزلة الاجتماعية بمتوسط حسابي قدره 2,277، وفي المرتبة الرابعة نجد بعد اللامعيارية بمتوسط حسابي قدره 2,188 و يأتي في المرتبة الخامسة وهو بعد اللامعنى بمتوسط حسابي قدره 2,103 .

وهذه النتائج ترجع للأسباب التالية:

- الإمكانيات التي توفرها مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي لموظفيها من وسائل مادية ومعنوية وتسهيلات داخل المديرية ومدى التنسيق بين المصالح، هذا ما أدى إلى الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي
- هذا ما أراه يومياً، بحكم أنني موظف في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي منذ 2006 و بحكم الخبرة التي أحوزها فإني ألاحظ التطور من سنة إلى أخرى وكذا الاحتكاك المباشر مع الزملاء في العمل يؤكد أن الاغتراب الوظيفي منخفض عموماً في المديرية.
- المجهودات التي يبذلها الموظفون في المديرية و التعاون فيما بينهم كفريق واحد في متابعة المشاريع و التنسيق الظاهر داخل بيئة العمل كلهم أدو إلى تخفيض من حدة الاغتراب الوظيفي.
- المعاملة بين الموظفين و المسؤولين علاقة أكثر منها أنهم زملاء جعلت من الهرمية التنظيمية إلى التفلطح مما يقرب الرؤوس من الرئيس و لا توجد حواجز بينهم، جعل من الدقة و السرعة في أداء المهام المسندة إليهم.
- المستوى التعليمي السائد في مديرية التعمير و البناء لولاية ايليزي أي أن معظم الموظفين مستوى عالي وهذا حسب توزيع العينة حسب المؤهل العلمي كانت نسبة 60% من فئة مهندس أو ماستر .

✓ كما أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع لأداء العاملين بم مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3,70، وبانحراف معياري يقدر بـ 0,494، وهذا يدل على أن أداء العاملين

مرتفع وهذه النتائج ترجع إلى العوامل التالية:

- اهتمام مسؤولي مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي بتطوير المعارف والمهارات والسلوكيات لدى العاملين من خلال توفير فرص تختص بتدريب جميع عمال وإطارات المديرية ، أو نقل المعرفة بين الموظفين للاكتساب أكثر خبرة .
- إستراتيجية مسؤولي مديرية التعمير الهندسة المعمارية لإقامة ثقافة التسيير يسعون من خلالها إلى تحقيق التحسين المستمر لأداء العاملين وبذل الجهد أكثر في متابعة مشاريعهم.
- توجه موظفي مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء نحو الاكتساب الدائم والمستمر للمعرفة التكنولوجية، وكل وسائل تنمية المهارات والخبرات لدى الموظفين.
- المناخ السائد داخل مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي، من التنظيم و التجهيزات و الوسائل الحديثة ساعدت في رفع مستوى الأداء داخل المديرية و المتابعة الجيدة للمشاريع و الوظائف التي يقومون بها.
- نسبة المشاريع المنجزة في ولاية ايليزي من مشاريع التهيئة والتحسين الحضري و الشبكات المختلفة الأولية و الثانوية دليل على ارتفاع مستوى أداء موظفي مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء.

ثانيا : تفسير نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضيات

1. تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

- ✓ أظهرت النتائج صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (20,449) ومستوى الدلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$).
- ✓ بينت النتائج وجود قوة ارتباط عكسي ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي ، إذ أن قيمة T المحسوبة -4,522 و F 20,449 دالتان عند المستوى 0,000 و بلغت قيمة معامل الارتباط R (51,10%) بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01.
- ✓ كما بينت النتائج كذلك إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0,261 ، وهذا يعني أن 26,1% من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الاغتراب الوظيفي).
- ✓ أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي بأبعاده المختلفة على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي ، حيث قدرت قيمة ($T=-4,522$) و ($B=-0,384$) عند مستوى الدلالة 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$).

2. تفسير النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية

✓ أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العجز على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي ، حيث قدرت قيمة ($T=-2,218$) و ($B=-0,205$) عند مستوى الدلالة 0,031 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، و يكمن تأثير هذا البعد على أداء العاملين، في شعور العاملين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي، بعدم تفجير الطاقات و الكفاءات التي يمتلكونها، و الدور المحدود في أداء المهام المسندة اليهم، و كذا عدم تطابق الاختصاص و الوظيفة المكلف بها، هذه العوامل تجعل الموظف عاجز على أدائه الجيد و يساهم في إعطاء أكثر دفع للعمل.

✓ أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد اللامعيارية على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي ، حيث قدرت قيمة ($T=-0,048$) و ($B=-0,060$) عند مستوى الدلالة 0,962 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$).

✓ أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العزلة الاجتماعية على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي ، حيث قدرت قيمة ($T=-1,147$) و ($B=-0,114$) عند مستوى الدلالة 0,256 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$).

✓ أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد اللامعنى على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي ، حيث قدرت قيمة ($T=-0,326$) و ($B=-0,050$) عند مستوى الدلالة 0,745 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$).

✓ أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاغتراب عن الذات على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي ، حيث قدرت قيمة ($T=-0,196$) و ($B=-0,020$) عند مستوى الدلالة 0,845 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$).

☒ نلاحظ من نتائج الفرضية الرئيسية الأولى أن أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين جاء متوسط و تطابقت هذه النتيجة مع دراسة (عاطف يوسف، علي حوامد، سليمان محمد الطراونة، 2012)، وقد يرجع هذا التأثير المتوسط إلى:

- الدعم الإداري الغير كافي من المسؤولين للعاملين بمديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي لتطويرهم و تدريبهم و كل الجهود التي تحسن من مستواهم و معرفتهم، و تزيد من ثقتهم و تقلل من ارتباكهم و قلقهم من الفشل أو الإخفاق في الأداء . وكذا تشجيع العاملين إلى طرق جديدة لحل المشاكل بدل من البقاء في حلقة مفرغة، بل البحث

على طرق جديدة لحل مشاكلهم بأنفسهم، وكذا على الإدارة السعي لتقديم رؤية مقنعة للعاملين و إيصالهم إلى المرؤوسين بوضوح باستخدام طرق سهلة و سلسلة في التعامل مع الحالات، و تشجيعهم على إبداء آرائهم حول رؤية المنظمة و طرق تحقيقها، كل هذا يؤدي إلى تنمية سلوكياته م تجاه العمل الجماعي الخلاق و المبادرة إلى انجاز الأعمال و المهام المتنوعة غير المكلفين بإنجازها و ينقص من الاغتراب الوظيفي.

- تشجيع المنظمة للسلوكيات الجماعية بدل الشعور بالاغتراب بين زملاء العمل.

☒ عند دراسة أثر كل بعد من أبعاد الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين، أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد الاغتراب الوظيفي الآتية:

- أثر بعد العجز على أداء العاملين : أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العجز على أداء العاملين في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي.

هذا ما نلاحظه من خلال النتائج التي تحصلنا عليها سابقا بح يث قدرت قيمة ($T=-2,218$ و $B=-0,205$)

عند مستوى الدلالة 0,031 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$). هذا ما يفسر أن مديرية التعمير

الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي لا تولي الاهتمام بالاحتفاظ بأصحاب الخبرة من خلا الموافقة على تنقلاتهم دون

الاحتفاظ بهم و تعتمد على تدوير المعلومات بين الموظفين، مما يأخذ الوقت بين الموظفين الجدد و أصحاب الخبرة

وكذلك رغم التسهيلات التي تتوفر في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي إلا أن الموظف يشعر

بالإحباط لأن الوظيفة التي يمارسها الموظف لا تتوفر على جميع الظروف لتحقيق أفضل أداء، وكذا ما لاحظته أن أغلبية

الموظفين ليسوا في مناصب اختصاصهم العلمي هذا ما يؤدي بهم إلى العجز في أداء المهام المخولة إليهم بكل دقة

و القدرة على التعامل معها.

- أما بعد اللامعيارية و بعد العزلة الاجتماعية و اللامعنى و الاغتراب عن الذات لم نجد لديهم أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حيث فاقت مستوى الدلالة المعتمد و بلغت على التوالي 0,692، 0,256، 0,745،

0,845 حسب مخرجات " SPSS " .

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التي أجريت بمديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي حيث تطرقت إلى نشأة و تطور المديرية وكذا الهيكل التنظيمي و مجالات المختصة بهذا القطاع الحكومي بالإضافة إلى كل الفروع التابعة التي تشكل مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي ونظرا لأهمية هذا القطاع الحساس بوزارة السكن و العمران و المدينة في متابعة جميع المشاريع الخاصة بالتهيئة والتعمير على مستوى الولاية وقد قمنا في هذا الفصل بتفصيل واقع الاغتراب الوظيفي في المديرية ، ومظاهر الاغتراب والعوامل المؤثرة وذكر مصادر و المراحل التي يمر بها العاملين .

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على أداة الملاحظة ووصف الحالة من خلال الاحتكاك اليومي المباشر مع الزملاء في المديرية ، أما الأداة الرئيسية في هذه الدراسة فتمثلت في أداة الاستبيان الذي هدفنا من خلاله إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: **أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية والبناء لولاية ايليزي ؟** ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول بأن مديرية التعمير الهندسة المعمارية والبناء لولاية ايليزي تتسم بوجود مستوى منخفض للاغتراب الوظيفي ومستوى مرتفع لأداء العاملين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين الاغتراب الوظيفي و مختلف أبعاده من جهة و أداء العاملين من جهة أخرى، ومن خلال اختبار الفرضيات تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي و أبعاده و تمثل في بعد العجز و بقية الأبعاد كانت الدلالة أكبر من المستوى المعتمد.



الاطار النظري للاغتراب الوظيفي

تمهيد

إن التغيرات و التحولات الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية ، مع تقدم الحياة العصرية للإنسان نحو التطور السريع و عمق التحولات سواء بالنسبة للفرد أو البيئة التي يعيش فيها أو يرتادها ، كان لزاما الحديث عن ظاهرة الاغتراب قديمة و جديدة في آن واحد ، و التي تعد أحد الموضوعات التي باتت تفرض نفسها و تستحوذ على اهتمام الباحثين و قد عكست هذه الأخيرة، مدى إلحاحها عن ذهن الإنسان وتفكيره ، و انطلاقا من ذلك حاولت من خلال هذا الفصل تبيان ماهية الاغتراب من خلال :

المبحث : الأول : ماهية الاغتراب

المبحث الثاني: ماهية الاغتراب الوظيفي، مصادره و مراحل

المبحث الأول : ماهية الاغتراب

إن الحياة الاجتماعية للإنسان في تغيير مستمر من حيث الوقائع والأحداث والوسائل وسبل العيش ، وفي تغييرها تحمل معها ما هو جديد عليه يحتم عليه التعامل معه بشكل ما لم يألفه بعد ، و حتى تقع الألفة و يحدث ما نسميه بالتوافق يجد الإنسان نفسه يعيش مشاعر اليأس وفقدان معاني وجوده وأهدافه كما يعيش مشكلة في إحساسه بالانتماء إلى عالم يملأه ما هو غير مألوف بالنسبة له مما يؤثر عليه كعنصر اجتماعي ، هذه المؤثرات في مجملها تعني ما يطلق عليه مصطلح الاغتراب و لاشك أن مثل هذه الحالة إذا ما عايشها الفرد في أي مجال من مجالات حياته أنقصت من تقديره لذاته، وفيما يلي نتطرق إلى هذه الظاهرة مفهومها وأسبابها وأنواعها.

المطلب الأول : مفهوم الاغتراب ومراحل تطور المصطلح

الفرع الأول: تعريف الاغتراب

أولاً : الاغتراب لغة

الاغتراب ظاهرة إنسانية عامة ، مرضية معوقة، وهي خاصة مميزة للإنسان قديمة و متأصلة في وجوده ، إن اغترابه يعني قدرة الفرد على الانفصال عن وجوده الإنساني، واعتبر الاغتراب ظاهرة إنسانية متعددة الأبعاد ، تزداد حدته و مجال انتشاره كلما توفرت العوامل والأسباب المهيمنة للشعور بالاغتراب ،ولكن الرجوع إلى أصوله اللغوية تبين أنه يعني بعدة معان، فالمعاجم العربية يقال : "غرب" أي ذهب و تنحى من الناس و "التغريب" يعني البعد ، و"الغربة و الغرب" يعني الزوج عن الوطن و "الغريب" هو البعيد عن وطنه، و المقابل للكلمة العربية "اغتراب" أو "غربة" الكلمة الانجليزية ¹ " Alienation " و الكلمة الفرنسية " Aliénation " المشتقتان من الأصل اللاتيني " Alienatio " و اللتان تشيران إلى انتقال ملكية شئ ما إلى آخر أو انتزاعه أو ازالته. و تستمد كلمة " Alienatio " من الفعل " Alienus " بمعنى الانتماء إلى شخص آخر ،أو بمعنى آخر " أجنبي " فهو يعبر عن كل ما يعتبر أجنبياً ، ماركس أول من تناول المصطلح من الناحية الاقتصادية مركزاً على الجانب النفسي الاقتصادي في العمل.² أو التعلق به و هذه الكلمة الأخيرة مستمدة في النهاية من اللفظ "Alius" ، الذي يدل على الآخر سواء كإسم أو كصفة.³ و الجدير بالذكر أنه حتى الآن يستخدم مصطلح الاغتراب في اللغة الانجليزية ليشير مباشرة لمضمون المصطلح اللاتيني " Alienatio " أي بمعنى آخر ،انتقال المضامين الفكرية لمصطلح الاغتراب مع التغيرات البنائية والوظيفية التي طرأت على استخداماته المختلفة و الثابت أن مصطلح الاغتراب ظهر في اللغة اللاتينية كترجمة لبعض المصطلحات الإغريقية ، و التي تشير لحالة تحول الكائن خارج ذاته، ولهذا يشير الاغتراب لحالة الإنسان الذي تجاوز ذاته وهذا التماثل يكشف في عموميته عن التغيرات التي تجعل من الإنسان كائناً مغترباً عن ذاته.⁴

1 جديدي زليخة، الاغتراب، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة وادي سوف، العدد 08 جوان 2012، ص348.

2 Legault,Frédéric ,contribution empirique à la théorie de l'aliénation et de l'accélération social de HARTMUT Rosa : le cas de figure de consommation de stimulation de prescription chez les étudiants aux Etat-Unis,mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en sociologie,université de Québec à Montréal,Décembre 2016,p79.

3 حليم بركات ، المجتمع العربي المعاصر، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية للنشر، لبنان، 1993، ص449.

4 عبد اللطيف محمد خليفة، دراسات في سيكولوجية الاغتراب، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2003، ص23.

انطلاقاً من دراسة ماركس الاغتراب لدى الطبقة العاملة في ظل الرأسمالي، حيث قام بإرساء قواعد الاغتراب الاقتصادي والذي أصبح نموذجاً لكل أنواع الاغتراب.¹

ثانياً : الاغتراب اصطلاحاً

الاجتراب هو الانسلاخ عن المجتمع و العزلة و الانعزال عن التلاؤم و الإخفاق في التكيف مع الأوضاع السائدة في المجتمع و اللامبالاة و عدم الشعور بالانتماء و عدم الشعور بمعنى الحياة أي هو البحث و العيش في الماضي بدلاً من الحاضر و المستقبل.² كما يشير مصطلح الاغتراب إلى انفصال ذات المرء عن الآخرين وهو شعور الفرد بالضعف و سيطرة الآخرين عليه مع ضعف الانتماء إلى الجماعة لرفضه الالتزام بمعاييرها و قيمها و ضعف قدرته عن الكشف عن أفكاره و مشاعره و نفسه فيفقد الصلة بالواقع المعاش و بعد الهوة بينه و بين الآخرين على الصعيدين الأسري و الاجتماعي فيؤدي به إلى الركون و العزلة و الانطواء و تحقير الذات لعدم شعوره بأهمية ما يقوم به من عمل و بالتالي ضعف مستوى الاندماج الذي قد يكون نفسياً أو فكرياً أو مهنياً.³

من خلال ما ورد من تعريفات لمصطلح الاغتراب نستخلص أنه حالة نفسية يعاني منها الفرد و يشعر معها بعدم الصلة بالواقع الذي يحيط به نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل ذاتية أو بيئية لا يكون قادراً على التكيف معها بحيث يؤدي هذا الانفصال إلى ركون الفرد للعزلة و الانطواء و تحقير الذات، و الشعور بعدم أهميته و ما يقوم به من أعمال في محيطه.

الفرع الثاني : مراحل تطور المصطلح

التنوع الملحوظ لاستخدامات مصطلح الاغتراب جاء كنتيجة مصاحبة لاختلاف الاتجاهات الفلسفية التي اهتمت بتناوله منذ أول استخدام له في النظريات التي تطرقت للمصطلح ، إلا أن معظم التحليلات المعاصرة تكاد تجمع على أن أول استخدام منهجي منظم كمصطلح الاغتراب جاء به "هيجل" في الفلسفة الألمانية حيث قسم المصطلح إلى ثلاث مراحل :

أ. المرحلة الأولى : (مرحلة ما قبل هيجل) حيث يحمل معاني مختلفة و هي السياق القانوني (انتقال الملكية من فرد لآخر) و السياق الثاني و هو الديني (انفصال الإنسان عن الله) أما السياق الاجتماعي (بمعنى انتقال الإنسان عن ذاته و مخالفته لما هو في المجتمع).⁴

1 Girad ,Elyese-Bourassa, Aliénation , agentivité et ambivalence dans putain et folle de Nelly Arcan une subjectivité féminine divisée,mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en étude littéraire, université de Québec de Montréal, Mars 2013, p 11.

2 حليم بركات، مرجع سابق، ص 449.

3 ناهده اسماعيل عبد الله الحمداني، سجي نذير حميد الصراف ،دراسة بعض المتغيرات الشخصية و الشعور بالاغتراب الوظيفي لعينة من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة نينوي، كلية الادارة و الاقتصاد جامعة الموصل ، تنمية الراغبين ملحق العدد 110 المجلد 34، العراق، 2012، ص 173.

4 عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 21.

ب. المرحلة الثانية : (المرحلة الهيكلية) يعد هيجل أول من استخدم فلسفة مصطلح الاغتراب استخداماً منهجياً مقصوداً ومتصلاً حيث تحول إلى مصطلح فني.¹

ج. المرحلة الثالثة : (مرحلة ما بعد هيجل) وهي مرحلة التركيز على معنى واحد و هو المعنى السلبي حيث اقترن المصطلح في أغلب الأحوال بكل ما يهدد وجود الإنسان و حرته.²

ومن أبرز الفلاسفة و المفكرين الذين جاؤو بعد هيجل و اهتمو بتناول الاغتراب ماركس ، و الوجوديون الذين انتقدوا هيجل و ثارو عليه ، ومنهم سارتر ، و الواقع أن مصطلح الاغتراب يعتبر الآن أكثر المصطلحات تداولاً في الكتابات التي تعالج المجتمع الحديث و بخاصة المجتمع الصناعي المتقدم، و بالذات في الدول الرأسمالية، للغموض الذي يمتاز به مصطلح الاغتراب و التشتت و الإهمام، بسبب استخداماته التي تشمل جل نواحي الحياة ، حيث تشمل النواحي النفسية و الذاتية و الاجتماعية و الدينية و السياسية و الزمانية و المكانية و صولاً إلى النواحي اللغوية، و بسبب تعدد مصادر المفكرين و الباحثين الذين قدم كل واحد منهم هذا المصطلح بناء على فلسفته الخاصة، إلى أن اكتسب المصطلح سمعته المعروفة من خلال المفكر الألماني (كارل ماركس) الذي جعل من العمل و تقسيمه و شروطه و ملكيته و وسائل إنتاجه أبرز العوامل المسؤولة عن خلق ظاهرة الاغتراب ، بمعنى اغتراب ثمة إنتاج العامل عنه ، أي عدم انتماء المنتج لمنتجه حيث يصبح العامل يحس بأنه آلة للعمل فقط دون مراعاة الجانب الإنساني داخله.³

ونلاحظ بعد ذلك من خلال الاهتمامات المعاصرة ، تعدد استخدامات المصطلح من وجهات نظر أخرى ، كالمدخل النفسي لهذه الظاهرة ، إذ يختلف تعريف (إيرك فروم) - تلميذ ماركس - إذ لم يعالج الاغتراب من الناحية الاقتصادية، بل من خلال المسافة بين الشخص و ذاته، من خلال التجربة التي يعيش فيها الإنسان نفسه غريباً، إذ يصبح غريباً عن نفسه، أي أنه لم يعد يعيش نفسه كمركز لعالمه و كخالق لأفعاله ، بل إن أفعاله و نتائجها تصبح سادته الذين يطيعهم و يوافقهم (شللر) الذي يرى أن الاغتراب هو التفاوت القائم بين الحالة الفعلية للإنسان في الزمن و طبيعته الأساسية في الفكرة.⁴

أما (ديكارت) يرى أن الاغتراب من الناحية الذاتية إلا أنه يربطه بعامل الفكر، حيث تعيش الذات تجربة الانفصال في نطاق الأنا الديكارتي (أنا أفكر إذن أنا موجود) و تمتد فكرة الانفصال في العصر الحديث لتشمل الانفصال عن الطبيعة أو المجتمع، فلم يعد الإنسان قادراً على إقامة الجسور التي تصل بينه و بين الآخر ، فأصبح عاجزاً عن تحقيق ذاته و وجوده، أما عالم الاجتماع (سيمان) فقد وضح حالة المغترب، بأن أشار إلى فقدان السيطرة و التي تعني عدم شعور الفرد باستطاعته التأثير في المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها.⁵

1عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 21.

2 نفس المرجع، ص 21.

3 Hyppia ,DavideB, l'aliénation chez G ey DEBORD, mémoire présenté dans le cadre des exigences du programme de maîtrise, Université d'Ottawa ,sans citer l'année ,P16

4 يحيى العبد الله، الاغتراب دراسة تحليلية لشخصيات الطاهر بن جلون الروائية الأردن، دار الفارس للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 22.

5 نفس المرجع، ص 22.

المطلب الثاني : أنواع الاغتراب

أولا : الاغتراب الذاتي Self Estrangement

و يعني عدم امتلاك الإنسان لذاته، أي عدم الانتماء إلى المجتمع ، فالفرد يغرب نفسه عن طبيعته الجوهرية و يصل إلى أقصى قمم التطرف في التنافر مع ذاته، و تبدأ هذه المرحلة بأن يصبح المغترب غافلا عما يشعر به حقيقة، وعما يحبه أو يرفضه أو يفترقه و يغفل عن واقعه و يصبح عاجزا عن اتخاذ قراراته ، ويعيش اللاواقعية.¹

ثانيا : الاغتراب الاستهلاكي Consumptive Alienation

يطلق (تايلر) جملته الشهيرة (The things you own,they end up owning you) أي أن الأشياء التي تسعى لتملكها،تمتلك في النهاية، كاشفا عن المعاناة التي يعاني منها المجتمع الغربي،الذي أصبح مستهلكا لما تنتجه الشركات المنتجة المتعددة الجنسيات ، ليجد الفرد نفسه أمام وهم الكمال الاستهلاكي و يكون أسير الديون و الأقساط، مضحيا بكل قيمه الروحية مقابلها، كما تناوله فروم من خلال نقطتين، الأولى تخص طريقة الحصول على الأشياء،أما الثانية فتتعلق بانفصال حاجتنا البشرية عن الأشياء التي نستهلكها،مثلا إذا كنت أمتلك النقود أستطيع أن أحصل على لوحة رائعة،بالرغم من أنني قد لا يتوفر لدي أي تقدير للفن " أنا موجود بقدر ما أملك و ما أستهلك.²

ثالثا :الاغتراب الاقتصادي Economical Alienation

حسب كارلس ماكس،والذي يعد المنظر الأكثر شمولية في الحديث عن الاغتراب الاقتصادي يعتبره العملية التي يفترق الفرد خلالها قدرته على التعبير عن ذاته التي تحولت و صارت متمثلة في استغلال إنتاج العمال بواسطة الرأس مالي عن طريق تقسيم العمل و تحديد المجال و الانغماس في الإنتاج بالرغم من وجوده الجسمي داخل المنظمة تؤثر على صحته النفسية و الجسدية و خاصة بعد التقدم التكنولوجي الذي يشهده العصر الحديث.³

رابعا : الاغتراب الديني Religious Alienation

ورد الاغتراب الديني في كافة الأديان على أنه " الانفصال أو التجنب عن الله، فقد جاء الاغتراب في الإسلام على هذه الصورة التي يوضحها حديث الرسول صلى الله عليه و سلم حيث قال " :بدأ الإسلام غريبا وسيعود غريبا.كما بدأ، فطوبى للغرباء . " قيل و من الغرباء يا رسول الله، قال :الذين يصلحون إذا أفسد الناس، والغرباء هم فئة قليلة من أهل الصلاح و التقوى استجابت للرسول صلى الله عليه وسلم في مبتدأ الدعوة، ونأت بنفسها عن الشبهات.⁴

1 يجيى العبد الله،مرجع سابق،ص23 .

2 نفس المرجع،ص119.

3 عبد اللطيف محمد خليفة،مرجع سابق،ص85.

4 نفس المرجع، ص 101.

خامسا : الاغتراب الاجتماعي Social Alienation

هو انهيار العلاقات الاجتماعية لدى الأفراد نتيجة الشعور بعدم الرضا و الرفض اتجاه قيم الأسرة أو المجتمع ككل، يفقد الفرد الشعور بالانتماء إلى المجتمع مع الميل إلى العزلة و البعد و فقدان الرغبة في الحياة و الإحساس بالعجز بأن ما يفعله ليس له قيمة و لن يؤثر على المحيط الخارجي، حيث يرى جل علماء الاجتماع أن ظاهرة الاغتراب تعد من سمات العصر الذي تكثر فيه المشكلات الجديدة حيث تتعمق الهوة بين الإنسان و ذاته و بين الإنسان و مجتمعه و أصبحت المخاطر تهدد و تخلخل و جوده الإنساني و هو مايعني الاغتراب عن المجتمع و قيمه و عاداته و معاييرهِ و الشعور بالعزلة و الهامشية الاجتماعية و العجز عن أداء وظيفته في المجتمع و الانفصال عنه.¹

سادسا: الاغتراب السياسي Political Alienation

ويقصد بالاغتراب السياسي شعور الفرد بالعجز إزاء المشاركة في اتخاذ القرارات السياسية ، فهو شعور الفرد بعدم الرضا و عدم الارتياح للقيادة السياسية و الرغبة في الابتعاد عنها و عن التوجهات السياسية الحكومية و النظام السياسي برمته....، وشعور الفرد بأنه ليس جزء من العملية السياسية و أن صانعي القرارات السياسية لا يضعون لعين اعتبارا، بمعنى آخر عدم القدرة على التأثير في المجال السياسي عاجز عن إصدار قرارات سياسية فاقد لمعايير تشكيل نظام سياسي، و في المقابل غير مرتاح و لا يشعر بالانتماء لما هو عليه الوضع القائم ، كما يرى البعض أن الاغتراب السياسي لا يمثل فقط الاغتراب عن السلطة السياسية، بل أنه يمثل كل الاتجاهات السلبية نحو عموم هيئات المجتمع.²

المطلب الثالث : أسباب الاغتراب

عديدة هي الأسباب التي تتسبب في الاغتراب و لكن في تصورها العام تنتمي إلى مجموعتين و هما :

أولا : الأسباب النفسية

ونذكر منها:³

1. الإحباط حيث تعاق الرغبات الأساسية أو الحوافز أو المصالح الخاصة بالفرد ويرتبط الإحباط بالشعور بخيبة الأمل و الفشل والعجز التام بالقهر وتحقير الذات.
2. الحرمان حين تقل الفرص لتحقيق دوافع أو إشباع الحاجات ، كما في حالة الحرمان من الرعاية العائلية و الاجتماعية.
3. الصدمة وهي التي تحرك العوامل المسببة للاغتراب مثل الأزمات الاقتصادية و الحروب .

1 سمية بن عمار، منصور بن زاهي، الشعور بالاغتراب الاجتماعي لدى الشباب مستخدم الانترنت، دراسات نفسية و تربوية، مجلة مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، عدد 10 جوان، الجزائر، 2013، ص50.

2 جديدي زليخة، مرجع سابق، ص350.

3 أحمد مجي رشيد، الاغتراب و علاقته بالرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في المرحلة الثانوية رسالة ماجستير ، جامعة ديالى، العراق، 2013، ص37.

4. الصراع بين الدوافع و الرغبات المتعارضة و الحاجات في آن واحد هذا ما يؤدي إلى التوتر و الانفعال، واضطرابات في الشخصية.¹

5. فقدان السيطرة والقدرة و التحكم في تسيير دفعة أمور الحياة للفرد للشعور بالخضوع للضغط الخارجي.

ثانياً: الأسباب الاجتماعية

وتشمل:²

1. ضغوط البيئة الاجتماعية و الفشل في مقابلة هذه الضغوط وفي المقابل سوء الأحوال الاقتصادية و صعوبة الحصول على ضروريات الحياة.²

2. الثقافة المريضة التي تسود فيها عوامل الهدم و التعقيد.

3. التطور الحضاري السريع و عدم توافر القدرة على التوافق معه.

4. إن اضطراب التنشئة الاجتماعية حيث تسود الأسرة و المدرسة و المجتمع، و المعانات من خطر التعصب و عدم

العدالة في المعاملة يؤدي إلى تدهور نظام القيم و تصارع القيم بين الأجيال.

5. الضلال و البعد عن الدين و الضعف الأخلاقي .

6. انخفاض مستوى التفاعل الاجتماعي داخل محيط المنظمة و خارجه.³

أما بالنسبة للباحث الأمريكي (كينيستون Keniston (1968) في دراسته الشهيرة التي صدرت تحت عنوان (غير الملزم)، وكان يحاول أن يشخص ملامح الاغتراب لدى الشباب في المجتمع الأمريكي ، يرى أن هناك أسباباً ذاتية وأسباباً موضوعية تؤدي إلى الاغتراب وتعمل هذه الأسباب بصورة متداخلة، إذ ترد الأسباب الذاتية إلى عوامل نفسية ديناميكية، وإلى ما يحدث من تشويه أو تحريف في الفرد ، أما الأسباب الموضوعية فهي العوامل الاجتماعية ، ويصف كينيستون الشاب المغترب بأنه فاقد الشعور بالهوية، ومن ثم لا يعرف هدفه ولا اتجاهه في هذه الحياة.

وقد حاول كينيستون أن يحدد الخصائص التي تشكل ملامح المغترب، التي تدفعه إلى فقدان الثقة بمن حوله، وتحرمه من توظيف إرادته على الوجه الآتي:⁴

فقدان الثقة في التعامل مع الآخرين، وكذا الغضب واحتقار التفاعل مع المواقف، ضياع القيم الجمالية، في مقابل المسيرة لحركة الآلية، وما يتبعها من عوامل مادية وتكنولوجية، رفض القيم الاجتماعية التي تضغط على إرادة الإنسان، والانسحاب وعدم تحمل المسؤولية.

1 يوسف عبد عطية بحر، مياسرة سعيد محمد أبو سلطان، دراسة الاغتراب الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية و التعليم العالي قطاع غزة، مجلّ جامعة فلسطين للأبحاث و الدراسات، العدد 05، يوليو 2013، ص 183.

2 حيدر حمودي علي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية و الاغتراب الوظيفي، دراسة استطلاعية عينة من العاملين في معمل الاسمنت الكوفة، رسالة ماجستير، منشورة إدارة أعمال، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2012، ص 12.

3 جديدي زليخة، الاغتراب، مرجع سابق، ص 355.

4 حنان فرج عمر علي التاجوري، الاغتراب الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي في ضوء بعض المتغيرات، رسالة ماجستير، جامعة قارونس، ليبيا، 2011، ص 41.

المطلب الرابع : نظريات الاغتراب

تعددت النظريات التي قدمها الباحثون حول الاغتراب، واختلفت باختلاف وجهة النظر المراد إبرازها في كل منها، ولذا نستعرض أهم هذه النظريات كما يلي:

الفرع الأول :نظرية هيغل (1770-1831)

يعد هيغل من المفكرين الأوائل الذين استخدموا مصطلح الاغتراب، وكثيراً ما ينظر إليه على أنه رائد الاغتراب إذ يرى أن العالم الذي يعيش فيه الإنسان هو إلى حد كبير من ابتكار الإنسان واختراعه بنفسه، والاغتراب لديه يعني الفصل بين الوجود والجوهر والإنسان المغترب بالمعنى التاريخي عند هيغل هو ذلك الشخص الذي يعيش في عالم ميت لا إنساني، وقد استخدم هيغل مصطلح الاغتراب بمعان متعددة، إذ استخدمه في كتاباته بمعنى التنازل، إذ أن اتحاد الفرد بالجوهر الاجتماعي نتيجة التنازل عن فرديته، يؤدي إلى الشعور باغتراب الذات، وفي كتابات أخرى يستخدم بمعنى الانفصال.¹

الفرع الثاني : نظرية أريك فروم Fromm Erick (1837-1900)

كانت مساهمة فروم كبيرة في تناول مصطلح الاغتراب، فقد تناول فروم موضوع الاغتراب من زاوية تكوين الشخصية، يعالج الاغتراب من خلال المسافة بين الشخص و ذاته من خلال التجربة التي يعيش فيها نفسه غريباً، إذ يصبح غريباً ولا يعود يعيش نفسه كمركز لعالمه و كخالق لأفعاله،² إذ يرى أن بناء شخصية الفرد يرجع إلى المجتمع الذي يعيش فيه، ويتصور فروم مجموعة من العوامل التي تؤدي بالفرد إلى الشعور بالاغتراب، يمكن إيجازها على النحو الآتي:³

- ✓ الحركة التكنولوجية التي حولت الإنسان إلى مفهوم استهلاكي، وحرمته من الشعور بهويته وقيمه 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 أوامرها قدرته على التفاعل الاجتماعي.

- ✓ شعور الإنسان بالملل، نتيجة المسايرة الآلية التي جعلته يفقد الشعور برونق الحياة في تدفقها الطبيعي ومسارها 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 أنه لم يكن حراً في إقامة حياة ذات معنى كامل، تقوم على العقل والحب،

1 حليلة النابلي، الحقول الاجتماعية ودورها في اغتراب العاملين بالمؤسسات البيروقراطية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2013، ص 25.

2 يحيى العبد الله، مرجع سابق، ص 22.

3حنان فرج عمر علي التاجوري، مرجع سابق، ص 42.

ويمكن القول إن الاغتراب لدى فروم يعني فقدان العلاقة والحوار الجدلي البناء بين الإنسان والآخر؛ تلك العلاقة التي تحدد أشكال الاغتراب، ففي علاقة الإنسان بالطبيعة يرى فروم أن اغتراب الفرد يكمن في انفصاله عن الطبيعة، وفي علاقة الفرد بالآخرين يرى فروم أن جوهر الاغتراب هو أن يصبح الآخرون غرباء بالنسبة للفرد، وفي علاقة الفرد بذاته يرى فروم أن أهم صور عمليات الانفصال هي انفصال الفرد عن ذاته.¹

الفرع الثالث : نظرية كارل ماركس (1818-1883) Marx Karl

يعد ماركس أحد الفلاسفة الذين تناولوا اصطلاح الاغتراب، باعتباره ظاهرة اجتماعية تاريخية، فقد استقى مفهوم الاغتراب من أعمال هيجل، حيث كانت نقطة الانطلاق في تفكيره السياسي والاجتماعي. وقد تدرج حتى وصل إلى فكرته الأساسية، وهي اغتراب الإنسان عن العمل، إذ ربط ماركس مفهوم الاغتراب بالعمل والإنتاج، فهو يرى أن جوهر الإنسان لا يتحقق إلا عن طريق العمل والإنتاج، وإذا فصل الفرد عن عمله فهو بالضرورة سيغترب عن ذاته وعن إمكاناته وعن علاقاته الاجتماعية التي تتحدد من خلالها إنسانيته. وقد اهتم ماركس في دراسته للمجتمع بالواقعية والمسؤولية، وأن الإنسان أهم محور، وبالذات في العمليات الإنتاجية، وذلك من ثلاث زوايا هي:²

*** اغتراب العمل:**

يشير ماركس إلى أن العمل ينبغي أن يكون إشباعاً لحاجة، أكثر من كونه مجرد وسيلة يمكن من خلالها إشباع حاجة أخرى، وينبغي أن يكون العمل فوق كل شيء. ويصف ماركس العمل بأنه مغترب حينما لا يعكس شخصية الفرد واهتماماته، فينظر الفرد إلى العمل باعتباره نشاطاً غريباً عنه، والغرض منه هو مجرد الحصول على المال.

*** اغتراب الذات:**

يستخدم تعبير اغتراب الذات على نحو أكثر عمقاً لاغتراب العمل، ويشير إلى أن عمل الإنسان هو الحياة، وإذا اغترب الإنسان عن عمله، تغدو طاقته الشخصية والجسدية والروحية غريبة عنه، ومن ثم فإنه يصبح مغترباً عن ذاته.

*** الاغتراب عن الآخرين:**

يشير إلى انفصال المرء بصفة عامة عن الآخرين، وانخفاض درجة الصلة بين الأفراد والمجتمع.

¹ حنان فرج عمر علي التاجوري، مرجع سابق، ص 42.

² نفس المرجع، ص 43.

الفرع الرابع: نظرية أميل دوركايم (1858-1917)

تناول أميل دوركايم الاغتراب في سياق تحليله لما سماه ظاهرة (الأنومي Anomie)* التي تعني فقدان المعايير، فهو يعتقد أن سعادة الإنسان لا يمكن تحقيقها بصورة مرضية، ما لم تكن حاجاته مناسبة أو متوازنة مع الوسائل التي يملكها لإشباعها، فإذا كانت الحالة تتطلب أكثر مما يستطيع أن يناله، أو أنها تشبع بطريقة متناقضة مع ما يحقق قناعته، فإنه يحس بإحباط، وهو بذلك يريد أن يظهر أن الحضارة الصناعية، وهي تمضي في تطورها السريع، تعاني من مرض فقدان المعايير، وترتكز دعوته على أن المجتمع البسيط يعيش بنظام معين، تخضع فيه مصالح أفراد له لصالح المجتمع، عكس المجتمع الصناعي، كما أنه أشار إلى أن عزلة الإنسان وبعده عن التضامن الاجتماعي هي مصدر اغترابه في المجتمع الحديث، وأن التصنيع والديمقراطية قد أدت إلى التزعة الفردية التي سادت التاريخ الحديث، والتي بدت مظاهرها في اليأس والوحدة والاكتئاب التي هي مظاهر الاغتراب.¹

الفرع الخامس: نظرية ميلفن سيمان (1861-1923)

تناول سيمان مفهوم الاغتراب من الناحية الاجتماعية، وتحدث في بحثه المعروف حول معنى الاغتراب عن خمسة معانٍ للاغتراب هي:²

* فقدان السيطرة

وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، فالفرد المغترَب هنا لا يتمكن من تقرير مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث الكبرى، أو في وضع القرارات المهمة التي تتناول حياته ومصيره، فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته.

* فقدان المعنى:

وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بأنه يفتقر إلى مرشد أو موجه للسلوك والاعتقاد، والفرد المغترَب هنا يشعر بالفراغ الهائل، نتيجة لعدم توفر أهداف أساسية تعطي حياته معنى، وتحدد اتجاهاته، وتستقطب نشاطاته، كما يعني عجز الفرد عن الوصول إلى قرار.

1 حنان فرج عمر علي التاجوري، مرجع سابق، ص 43.

2 شميل بن بخيت المطرفي، الاغتراب الوظيفي و علاقته بالأداء، دراسة على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 18.

* (الأنومي) Anomie أول من استخدم المصطلح هو دوركايم يشير إلى خصائص البناء الاجتماعي والثقافي ومن ثم التون مايو ليشير إلى الكفاية الإنتاجية وهي حالة انخيار للبناء الثقافي تتلخص بانعدام الأمن، فقدان المعايير، تمييع القيم والأهداف، حالة الفوضى والإحساس بالعزلة.

* اللامعيارية:

هذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة، وأنه بحاجة إلى استخدام طرق غير مشروعة وغير موافق عليها اجتماعياً، لإنجاز الأهداف. وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية، وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه.

* الاغتراب الاجتماعي:

هذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بالغرابة والانعزال عن الأهداف السائدة في المجتمع ، وفي هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء إلى المجتمع أو الأمة.

* النفور من الذات:

هنا يشير الاغتراب إلى شعور الفرد بعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتياً، أي أن الإنسان لا يستمد الكثير من العزاء والرضا والاكتفاء الذاتي من نشاطاته، ويفقد صلته بذاته الحقيقية، ويصبح مع الزمن مجموعة من الأدوار والسلع الأقنعة، ولا يتمكن من أن يشعر بذاته ووجوده، إلا في حالات نادرة.¹

ومن خلال ما تطرقنا إليه في مختلف النظريات للباحثين نستخلص أن "هيجل" هو أول باحث استخدم مفهوم الاغتراب فلسفياً و استخدمه على نحو منهجي مفصل و يقوم تفسير "هيجل" على بعدين سلب المعرفة و الثاني سلب الحرية الأول هو انفصال الذات عن الجوهر الاجتماعي أما الثاني هو تنازل الفرد عن استقلالية الذاتي و توحده مع الجوهر، أما الباحث "كارل ماركس" ربط مفهوم الاغتراب يق من خلال نظريته الاقتصادية الاجتماعية، حيث رأى أن تحقيق جهور الإنسان لا يتم إلى بالعمل الخلاق، ولكن العمل في ظل المجتمع الرأسمالي يجعل الفرد مغتربا لأن العمل نفسه مغترب فالعامل في عمله لا يتحكم فيما يبدع و لكن تسيطر عليه الآلات و التنظيم الرأسمالي، إذ الإنتاج من أجل تنمية رأس المال دون الاهتمام بالتعبير عن القوى الإنسانية، و بالتالي فالعامل مغترب عن عمله و عن انتاجه و عن ذاته الحقيقية للوجود .

"فروم" يعتبر أن الاغتراب نفسي إنساني معترفا بفضل "هيجل" و "ماركس" في إرساء أساس فهم مشكلة الاغتراب و مشيراً إلى انه تبني فكرة "ماركس" عن الاغتراب محاولاً تطبيقها على مشكلات المجتمع المعاصر و قد اعتم بالبناء الكلي لشخصية الإنسان بما تتضمنه من خصائص نفسية اجتماعية و اقتصادية و روحية.

¹شعيل بن بخت المطرفي، مرجع سابق ، ص 18.

أما بالنسبة لنظرية الباحث " أميل دوركايم " فهو صاحب مفهوم الأنومي حيث يشير إلى الحالة التي تتصعد فيها المعايير الاجتماعية التي تنظم سلوك الفرد و توجهه حتى تفقد تأثيرها كقواعد عامة ، نتيجة انهيار البناء الاجتماعي و اتساع الفجوة بين أهداف المجتمع و قدرتهم على الوصول إليها . أما " ميلفن سيمان " و الذي كانت نظريته أشمل نوعا ما لجميع الباحثين من خلال طرحه لمفهوم الاغتراب و تحديد أبعاده المختلفة للاغتراب، حيث حاول تطويع الاغتراب للعمل التجريبي و إخضاعه للقياس الكمي، نلخص ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1) : يوضح أبعاد الاغتراب التي طرحها هيجل، كارل ماركس، فروم ، دوركايم، سيمان

أبعاد هيجل	أبعاد كارل ماركس	أبعاد فروم	أبعاد دوركايم	أبعاد سيمان
اغتراب الذات	اغتراب العمل	فقدان العلاقة مع الآخرين	فقدان المعايير	فقدان القدرة
فقدان القدرة و المعرفة	اغتراب الذات	علاقة الفرد مع ذاته (انفصال عن الذات)	عزلة الإنسان وبعده عن التضامن الاجتماعي	فقدان المعنى
/	الاغتراب مع الآخرين	فقدان الشعور بالمعنى	فقدان القدرة و السيطرة	فقدان المعايير
/	/	/	/	الانعزال الاجتماعي
/	/	/	/	الاغتراب عن الذات

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على ماسبق.

المبحث الثاني : ماهية الاغتراب الوظيفي، مصادره و مراحله

تبرز في مجال العمل مجموعة من المعوقات تحول دون قيام العامل بدوره كاملا، الأمر الذي يسهم في شعوره بالعجز، و اللامبالاة عن تقديم العمل المطلوب منه بالمستوى الذي يتوقعه الآخرون، و متى حدث ذلك فإن العلاقة التي تربط العامل بعمله تأخذ بعدا سلبيا له آثار مدمرة على العملية الوظيفية ككل، و يؤدي هذا الإحساس بالعجز أو اللامبالاة مع استنفاد الجهد إلى حالة من الضياع و يفقد حماسه و طموحاته، مع عدم الاهتمام بالوظيفة و أخيرا عدم السعادة

في عمله، و هذا ما يعبر عنه الاغتراب الوظيفي الذي يجعلنا نتطرق إلى تعريفه و معرفة مظاهره و مصادره و العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي.

المطلب الأول : مفهوم الاغتراب الوظيفي ومصادره

الفرع الأول : تعريف الاغتراب الوظيفي

يعرف الاغتراب الوظيفي بأنه شعور الموظف بالغربة في المنظمة التي يعمل بها، و يأتي لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين المنظمة بميكلتها و محيط العمل و نمط الإشراف الذي تتبعه، و بين زملاء العمل و الجمهور متلقي الخدمة.¹

فيشعر الموظف بأن المنظمة التي ينتمي إليها لم تعد المكان المناسب للاستمرار فيها، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه لها، فينعكس شعوره هذا سلبا على تركيزه و قدراته و التزامه و بالتالي أدائه الوظيفي، وعدم شعوره برابط وحافز يشده لوظيفته، لذلك تنمو نواة الاغتراب لدى الموظف، فتضعف العلاقة بينه و بين الوظيفة و مستوى الاندماج سواء فكريا أو نفسيا أو مهنيا.²

وكذلك يعرف الاغتراب الوظيفي بأنه مجموعة من المشاعر السلبية تجاه العمل تكون نتيجة لمجموعة من العوامل أهمها شعور العامل بفقدان نتاج عمله، و يؤدي ذلك بدوره إلى عدم تحقيق الإشباع الذاتي للموظف، وكذلك اغترابه عن الآخرين وعن العمل الذي يقوم به والمكان الذي يعيش فيه، وعن المنظمة التي يعمل بها، وعن السياسة والثقافة و المجتمع الذي يعيش فيه،³ كما قد يصاحبه من إحساس بالتقليل من قيمته سواء في خبرته أو قدراته أو ما يمكنه من تحقيقه على أرض الواقع.⁴

أما ماركس يعتبر بأن الاغتراب لدى الفرد العامل، ما هو إلا محصلة للأنشطة الإنسانية التي لا تتوافق مع أنشطة العصر الحديث، بمعنى آخر أن التكنولوجيا أو طريقة الإنتاج الحديثة قد تسبب للعامل اغترابا مزدوجا داخله، بحيث يحس بأنه عبارة عن آلة للعمل فقط دون مراعاة للجانب الإنساني داخله، إضافة إلى إحساسه بالاغتراب الداخلي،

1 محمود أحمد أبو سمرة محمد عوض شعيبات، أروى أبو مقدم، الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، دراسة ميدانية في جامعي القدس و الخليل، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، عدد 34، 2014، فلسطين، ص58.

2عاطف يوسف مقابلة، باسم علي حوامد، سليمان محمد الطراونة، مستوى الاغتراب لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظرهم، الأردن، 2012، المجلد 14، العدد 02، ص24.

3جوان سعد الله رشيد، زانا مجيد صادق، علي ابراهيم ولي، دراسة دور ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي لدى عينة من العاملين في القسم الداخلي 18شباط لجامعة صلاح الدين، اربيل، مجلة جامعة الانبهار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 09 العدد 2017، 17، ص285.

4 Sarr, Ousmane , le problème de l'aliénation :critique des expériences dépossessives de Marks à lukacs : préface de stéphane Haber,Harmattan, paris,2012, p 13.

أو النفسي نتيجة علاقة العمل التي تسيطر عليها الآلة بالدرجة الأولى في ظل النظام الرأسمالي.¹ من خلال التعريفات السالفة الذكر يمكن أن نستنتج أو نتوصل إلى أن الاغتراب الوظيفي هو مجموعة من المشاعر السلبية التي يحس بها العامل داخل المنظمة نتيجة للعوامل المحيطة به و عدم ملائمة الظروف له، تؤثر سلبيًا على عدم استقراره فيها و مساعدته على تحقيقه لأهدافها.

أو بصورة مختصرة هو الدرجة التي لا يتوافق فيها الشخص مع عمله، ولا يشارك فيه بنشاط، لشعوره بعدم وجود رابط يشده إلى هذا العمل ويحفزه للإخلاص والإبداع فيه، وينظر إلى أدائه في العمل على أنه غير مهم لقيمتها الذاتية.

الفرع الثاني : مصادر الاغتراب الوظيفي

من أهم المصادر التي يمكن أن نذكرها:²

- ✓ الاغتراب الوظيفي الناجم عن سلبيات الإدارة البيروقراطية: حيث استخلص الباحث في دراسته (عبد اللطيف ماجد عنوز، 1999) بعدم اللجوء إلى هذا النوع من الإدارة في المنظمات لأنها محاصرة للموظف بالروتين، فالمشكلة الإنسانية مع الروتين أنه يسبب الإزعاج و يشجع القلق و اللامبالاة لديهم أثناء ممارسة وظيفتهم و يقلل من شعورهم بأهمية ما يقومون فبالإجراءات التي تقلب العلاقات الإنسانية يمكن أن تكون مؤذية للموظفين.
- ✓ فقدان روح الألفة و المودة داخل محيط العمل: من خلال هذا المصدر نستطيع الحكم على مدى التفاعل بين أعضاء التنظيم داخل محيط العمل حيث إن العلاقات الاجتماعية السليمة و الودية تشكل شرطًا لا غنى عنه لتأقلم الفرد مع وظيفته حيث أنها تساعد على تشكيل اتجاه الفرد للعمل و تكون جزءًا من عملية انتماء اجتماعي أكبر تكمن جذورها في محاولة الفرد على غرس قيم واتجاهات الآخرين في ذاته و بذلك يقل شعوره بالاغتراب.
- ✓ الشعور بعدم تحقيق التوقعات: في هذا المصدر ننوه إلى إلزامية تقليص الفجوة بين ما يمتلكه الموظف من مؤهلات و ما درسه في الجامعات و المعاهد و بين ما هو واقع عملي فعلا في المنظمات من أجل تحقيقه على أرض الواقع.
- ✓ المركزية و اللامركزية: لا شك أن درجة المركزية تؤثر على درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف و على مدى استخدامه لقدراته و مهاراته، بحيث كلما زادت درجة المركزية كلما قلت حرية الموظف في اختيار طرق العمل في استخدام قدراته الشخصية لأداء المهام و الواجبات المنوطة به، فالمركزية تدخل في بعد (فقدان القوة) من خلال السيطرة على الموظفين و عدم السماح ببعض الحرية لتنفيذ الأعمال مما يؤدي إلى اغترابهم و شعورهم بعدم الانتماء.³

1 Hyppia ,DavideB,l'aliénation chez G ey DEBORD,mémoire présenté dans le cadre des exigences du programme de maitrise,Université d'Ottawa ,sans citer l'année ,P16.

2 عبد اللطيف ماجد عنوز، الاغتراب الوظيفي و مصادره، دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية و التنظيمية في قطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال، الإدارة العامة، المجلد 39، العدد 02، جامعة اليرموك، الأردن، 1999، ص348.

3 عمر بن متعب مبارك الدوسري، المناخ التنظيمي و علاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين في المديرية العامة للحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص63.

✓ نمط القيادة : تلعب القيادة دورا هاما في التأثير على أداء الموظفين و على المشاعر و الاتجاهات النفسية لهم وتتراوح الأنماط القيادية بين المستبد (الأوتوقراطي) * و النمط المشارك (الديمقراطي) و النمط الحر (الفوضوي) و تبين أن النمط المشارك المهتم بالعمل و الموظفين معا هو أكثر الأنماط فعالية سواء على مستوى الأداء أو على مستوى الاتجاهات و الاستعدادات النفسية للموظفين وهذا ما يقوي من درجة الولاء التنظيمي و يخفض من مستوى الاغتراب الوظيفي و العكس بالنسبة للمشرف عندما يسئ معاملة مرؤوسيه و يتعامل معهم بفوقية و استعلاء فإنه يفقد ودهم، و نتيجة لذلك تعيش المنظمة في صراعات و نزاعات قد تؤدي إلى اغترابه و انعزالهم الاجتماعي و هذا مما قصده (سيمان) ببعد العزلة الاجتماعية.¹

✓ اتجاهات الموظفين النفسية: ينظر إلى الاغتراب من خلال وجود شعور بالإحباط فيما يتعلق بمركز الموظف في وظيفته و يعتبر الاغتراب في العمل موجود طالما أن الموظف غير راض عن أشياء حسب موقفه السليبي مع الآخرين و التقدير الذي يحمله رؤساؤه و الدرجة التي يتوافق فيه عمله مع توقعاته الوظيفية، وهذه هي العلاقة التي تربط الاغتراب الوظيفي و الاقتناع الوظيفي، كما أنه من المحتمل أن نجد الرضا و نفتقد الاقتناع ، لذلك نجد أن الموظف يعتبر مغتربا عن العمل إذا كان يجد أن عمله ليس مجديا بالنسبة لذاته، وأنه يعمل فحسب للحصول على أجره، بمعنى لا يتمتع بالعمل الذي يقوم به و لكنه يشعر بأنه ينبغي أن يقوم به للحصول على الأجر، ويدخل هذا البعد في (فقدان المعايير) و ذلك من خلال الأنظمة المتبعة في المنظمات و التي تخالف ما تعلمه الموظف و ما تقرر في ذهنه من قيم، مما يشعره بالاغتراب و عدم الانتماء، و يعد الاغتراب الوظيفي أحد الاتجاهات النفسية للعاملين في المنظمات و له دو بارز في التأثير على عدد من الاتجاهات النفسية الأخرى، مثل الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي، و الانغماس الوظيفي.²

✓ إن التغيير الحاصل في العالم و التقدم التكنولوجي و الصناعي، يخلق صراع بين توقعات الموظفين و التطبيقات التقليدية للمنظمة و الشعور بعدم تحقيق تلك التوقعات و مدى مساهمتها في الوقت الحاضر و المستقبل.³ نستخلص من كل هذه المصادر أن سلبيات البيروقراطية و انخفاض مستوى التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة و خارجها و المركزية و نمط القيادة، و الرسمية الزائدة عن المعقول هي من أهم مصادر الاغتراب الوظيفي.

1 عمر بن متعب مبارك الدوسري، مرجع سابق، ص63.

2 نفس المرجع، ص63.

3 أكثم الصرايرة، مظاهر الإحباط الوظيفي و أثره في الاغتراب التنظيمي، دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، كلية الاقتصاد و العلوم، الإدارية جامعة جرش، الأردن، المجلد32، العدد2، 2005، ص307.

* تعني كلمة الأوتوقراطية في أصلها اليوناني "الحاكم الفرد، أو من يحكم بنفسه". وبالإنجليزية "Autocracy" وتعني شكلا من أشكال الحكم، تكون فيه السلطة السياسية بيد شخص واحد بالتعيين لا بالانتخاب.

المطلب الثاني : مراحل الاغتراب الوظيفي

يمر الموظف بمجموعة من المراحل ليصل إلى دراجة معينة من الاغتراب الكلي، و تختلف هذه المراحل عن بعضها البعض، كما تختلف نتائجها على المنظمة حسب درجة خطورتها و نشير إلى أهم هذه المراحل فيما يلي:

أولاً: مرحلة الاغتراب النفسي

تتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه و بين المنظمة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، و يرجع الموظف ذلك إلى أن المنظمة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديهم موقف سلبي تجاهه، وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية و المترلة الاجتماعية لديه إلى أن يدخل في دائرة النسيان و الإهمال في المنظمة و يستمر الموظف في تكوين المشاعر السلبية تجاه المنظمة و يعتقد أن كل ما يعاني منه من المشاكل و صعوبات إنما تسببها المنظمة، و نتيجة لذلك يصبح الموظف مهموما و مشغولاً بالمشاكل و الصعوبات و يزداد الشعور أكثر سوء إذا لم يجد أحد المسؤولين ليحدثه عن المشكلات التي يعاني منها، عندئذ يبحث عن البديل ليثبت همومه، وقد يكون البديل داخل أو خارج المنظمة و في كلتا الحالتين سوف يمتد الضرر إلى الموظف و المنظمة، و تكون الخطوة إذا أصبح مثل هذا الشعور سائد بين الموظفين عندئذ ينشغلون بالحديث عن همومهم و المشكلات التي يواجهونها في المنظمة فتتحول الأحاديث إلى بلبلة و شائعات و تصبح بيئة العمل، غير فعالة مما يؤثر على أداء الموظفين و انعدام روح المبادرة و الإبداع و انتشار روح اللامبالاة بين الموظفين.¹

ثانياً: مرحلة الاغتراب الذهني

تعتبر هذه المرحلة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي و لكنها أكثر خطراً على المنظمة و الموظفين، حيث تتميز بالشروع الذهني و عدم القدرة على التركيز لدى الموظفين، وتبدو على الموظفين مظاهر الحزن و الاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، و تتدنّى لدى الموظفين القدرة على التعلم و يفقدون الرغبة في التدريب على مهارات جديدة، و يكثر الطلب على الإجازات و البحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبرراً للابتعاد عن جو المنظمة.²

ثالثاً: مرحلة الاغتراب الجسدي

و يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغتراباً كلياً حيث يكثر الغياب و التأخر عن الدوام، و الخروج أثناء الدوام و الانصراف قبل نهاية الدوام، كما تكثر الانتقادات الجماعية في المنظمة و تصبح الصراعات بين الموظفين المشرفين واضحة، و يفقد الرؤساء المباشرين القدرة على السيطرة على الأمور.³

1 بحري صابر، الاجتهاد المهني و علاقته بالاغتراب المهني لدى الأطباء العاملون بالمستشفيات العمومية ، دراسة ميدانية بمستشفيات شلغوم العيد، فرجوة، ميله، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 89.

2 عمر بن متعب مبارك الدوسري، المناخ التنظيمي و علاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين في المديرية العامة للحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص 66.

3 نفس المرجع، ص 66.

و من هذه المرحلة يمكن للموظف أن يتخذ أحد المواقف للتكيف مع الوضعين من خلال :¹

✓ الموقف الأول : الاندماج الكامل و المسaire و الخضوع لكل المواقف.

✓ الموقف الثاني : التمرد و الثورة و الاحتجاج و يتخذ الموظف الموقف الرفض للوضع القائم .

الجدول رقم (2) :مراحل الاغتراب الوظيفي

المراحل	المميزات	الأعراض	النتائج
الاغتراب النفسي	التوتر	مشاعر سلبية كثرة المشاكل	اللامبالاة تدني الانتاجية إنعدام روح المبادرة إنعدام روح الابداع
الاغتراب الذهني	الشروود الذهني	إكتئاب حزن عدم القدرة على التركيز	فقدان الرغبة في التدريب تدني قدرة التعليم أخطاء في الأداء
الاغتراب الجسدي	الاغتراب الكلي	شجار مشاحنات	الغياب التأخر دوران العمل

المصدر : بحري صابر، الاجتهاد المهني و علاقته بالاغتراب المهني، 2009، ص90

المطلب الثالث : مظاهر الاغتراب الوظيفي

على الرغم من عدم اتفاق الباحثين على معنى محدد لمفهوم الاغتراب الوظيفي إلا أن هناك اتفاقاً بينهم على العديد من مظاهر و التي توصلوا إليها من خلال تحليلهم لهذا المفهوم و إخضاعه للقياس الكمي، و هي كما يلي :

1.العجز " Power lessness " :

يقصد بالعجز افتقاد الفرد القدرة على التحكم في الأحداث المحيطة به أو تأثيره في المنظمة التي يعمل بها ، حيث يتوقع الفرد في هذه الحالة أن سلوكه لن يأتي بالنتائج المرجوة منه، وعدم السيطرة على الأحداث و المخرجات.²

و يرسخ هذا الشعور لديه لدرجة اليقين ، بأنه ليس له تأثير في المستقبل أيضاً و التنبؤ بالأحداث ، و من ثم فإن افتقاد القدرة لدى الفرد تجعله غير قادر على التحكم و السيطرة و ممارسة العمل لوجود ظروف موضوعية أقوى منه و من إرادته في محيط عمله.³

1 حيدر حمودي علي، مرجع سابق، ص11.

2 شفاء محمد علي العزاوي، أثر عبد الله محمد السوداني، تأثير و صيانة الموارد البشرية في تقليل ظاهرة الاغتراب، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركة العامة للصناعات التعدينية و العزل المائي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء ، المجلد 08، العدد 33، العراق، 2012، ص149 .

3 رنا ناصر صبر، أثر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي، دراسة تحليلية لأراء عينة من الممرضين و الممرضات في مستشفى اليرموك التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 37، جامعة بغداد، 2013، ص252.

2. اللامعنى "Meaning lessness" :

الإدراك بعدم وجود علاقة بين ما يقوم به الفرد من عمل في الحاضر و بين الأدوار المستقبلية ، كما تعني رؤية العلاقة بين عمل الفرد ونظام العمل من خلال الفراغ الهائل نتيجة لعدم توفر أهداف أساسية تعطي معنى لحياته و تحدد اتجاهاته و تستقطب نشاطاته وتتفق مع اهتماماته و طموحاته، مما يؤدي بشعور الفرد بأنه يفتقر إلى وجود مرشد أو موجه للسلوك، وبذلك يفقد دلالات الأحداث و معقوليتها التي تؤدي به إلى درجة عالية من فقدان السيطرة و عدم التوافق و الانسجام مع أهدافه و يعتبر نفسه هامش عمل المنظمة.¹

3. اللامعيارية "Normalessness"

كما تعني عدم تمسك الفرد بالمعايير و الضوابط و الأعراف الاجتماعية و شعوره بأن الوسائل غير الشرعية مطلوبة و ضرورية لانجاز الأهداف و إن تعاكست مع القيم و العادات السائدة ، داخل المجتمع و اتساع الهوة بين أهداف المجتمع و قدرة الفرد للوصول إليها، مما يؤدي إلى استحسان المعاني و المقاصد غير المرغوب فيها اجتماعيا لتحقيق الأهداف ، وإن هذا البعد يتعلق بشعور الفرد أن المعايير قد فقدت قوتها في المحيط الاجتماعي أو المهني ، وبأن هذه المعايير لم تعد تحترم لا اجتماعيا و لا مهنيا. مما ينتج عنها تحطم المعايير الاجتماعية المنظمة لسلوك الأفراد.²

4. العزلة الاجتماعية "Isolation Social":

هو إحساس الفرد بالإقصاء و الرفض وبالتالي شعور الفرد بالغرابة و العزلة عن المحيطين به سواء أكان داخل المنظمة أو خارجها وهو فقدان الانتماء وعدم قدرته بالانسجام مع المنظمة وأهدافها، تظهر كشكل من أشكال الاغتراب في حياة الفرد، حيث فلسفته وأهدافه في الحياة واتجاهاته وقيمه واهتماماته وطريقة تفكيره لا تتفق مع أسلوب حياة الجماعة التي يعيش فيها، ومن ثم ينسحب منها، ويشعر بالعزلة نحوها.³

5. الاغتراب عن الذات "Self-Estrangement" :

يحدث الاغتراب عن الذات عندما يكون هناك انفصال حاد بين ما يتميز به الفرد من استعدادات و قدرات و خبرات من جهة ، و بين ما يشغله من جهة أخرى و بين الفرص المتاحة له لتوظيف هذه المهارات و الإمكانيات و الاستعدادات من جهة ثالثة، فيفقد صلته بذاته الحقيقية و يصبح مع الزمن لا يشعر بقيمته إلا نادرا.

1 فيصل بن ناصر بن سعيد الشهري، الاغتراب الوظيفي و علاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، السعودية، 2013، ص 21.

2 كريم مصطفى خالد ناميدي، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي دراسة لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد 113، المجلد 35، جامع دهوك، الأردن، ص 340.

3 ناهده اسماعيل عبد الله الحمداني، سجي نذير حميد الصراف، دراسة بعض المتغيرات الشخصية و الشعور بالاغتراب الوظيفي لعينة من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة نينوي، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافدين، ملحق العدد 110، المجلد 34، العراق، 2012، ص 174.

ومن جهة أخرى يمكن تفسير اغتراب الذات بأنه انفصال الفرد عن ذاته و شعوره بأن ذاته الخاصة و قدراته عبارة عن وسيلة أو أداة للغير.¹

المطلب الرابع: العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي و الآثار السلبية الناتجة عنه

من العوامل التي تؤدي للعاملين إلى الاغتراب الوظيفي، عوامل منظمية أي تعود إلى المنظمة و عوامل ناجمة عن الفرد أول العامل في حد ذاته، مما ينتج عليها آثار سلبية و سنتطرق إليها فيما يلي:

الفرع الأول : العوامل المؤدية للاغتراب

أولاً: عوامل تعود للمنظمة

أ.المكننة والأتمتة:يعود ذلك إلى التكنولوجيا الحديثة التي ساعدت في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين

في المنظمة نتيجة استعمال الأجهزة الإلكترونية و الأتمتة و أجهزة الحاسوب الذي يهدد العلاقات الإنسانية و مثير للأمراض حيث أصبح الموظفون خدماً لهذه الأجهزة.²

ب.عدم احترام حقوق العامل : هذا الأخير من شأنه أن يزيد من حدة الاغتراب الوظيفي لديه و المتمثلة في احترام الظروف التي قد تطرأ على العامل و التي تعتبر بالدرجة الأولى حق مكتسب للموظف (حوادث العمل، عطلة الأمومة، العطل المرضية).³ إضافة إلى ضرورة حصوله على الراتب المناسب لجهده، حيث أن الوظيفة تتطلب وجود مرونة في تلقي الراتب و متوافقاً مع الأداء المقدم.⁴

ج.ضعف الفاعلية الإدارية و الخلل في التقارير : إن ضعف الفاعلية الإدارية في المنظمة ، تؤدي إلى عدم قدرتها على

الأداء المطلوب منها و بالتالي التفكير في إعادة بنائها على مبادئ الإدارة السلوكية و تأخذ بعين الاعتبار العمل

الواجب أدائه و المهارات التي تحتاجها لأداء العمل لتصبح قادرة على مجارات الخطى السريعة للتطور التقني

و تتحمل كافة مسؤولياتها و تسمح لكل موظف بالمشاركة في صناعة القرارات التي تؤثر فيه و تتعلق بمهام وظيفته،

كما أن التقارير السنوية للأداء تتأثر بأهواء شخصية للرؤساء ما ينعكس في النهاية على حسن سير العلاقات

الوظيفية بين الموظفين و الإدارة.⁵

د.المنافسة الشديدة : المنافسة بين العاملين في المنظمة تأتي غالباً في مصلحة العامل، لكن إن أصبحت شديدة بحيث

يتم إتباع طرق غير شرعية للحصول على المكاسب فإن المستحقين عندئذ سيشعرون باليأس في الوصول إلى تلك

1 جوان سعد الله، زانا مجيد صادق، علي ابراهيم ولي، دور ضغوط العمل في الاغتراب، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في قسم 18 شباط لجامعة صلاح الدين اربيل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 09، العدد 17، 2017، ص 285.

2 سوزان صالح دروزة ، دينا شكري القواسمي، أثر العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 10 ، العدد 02 ، 2014، ص 300.

3 Pola ,Nadia,Transfert D'entreprise dans un contexte de droit du travail, Avril 2014 ,P34.Article publié sur le site suivant :www.conseiller.ca, visité le 01/05/2018 à 16 :00.

4 Pache, Gilles, PARAPONARIS, Claude, l'entreprise en réseau : approche inter et intra-organisationnelles, les édition de l'ADREG, février 2006, p135 . ouvrage disponible sur : http://www.editions-adreg.net.

5 شميل بن بخت المطري، مرجع سابق، ص 25.

المكاسب مما يخفض معدلات الأداء و من ثم استسلام العاملين بالمنظمة لليأس و مشاعر الإحباط الذي من شأنه أن يوصلهم إلى حالة الاغتراب الوظيفي.¹

ثانيا: العوامل التي تعود إلى الأفراد

أ.عدم التخصص في العمل: المشكلة تكمن في عدم الاستخدام الأمثل لتخصصات العاملين، مما يعني وضع العاملين في تخصصات تختلف عن تخصصهم الذي من شأنه التقليل من أداء هؤلاء بسبب بعدهم عن تخصصهم و شعورهم أن هذا إححاف بحقهم مما يولد لديه الشعور بالاغتراب.

ب.ضعف مقومات القيادة : ضعف مقومات القيادة لدى القائد الإداري و عدم إلمامه بالمهارات الإدارية تعد من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، وذلك لأن القائد الملهم الذي لا تنقصه المعرفة بالذكاء الاجتماعي و العاطفي سيكون قادرا على قراءة نفسه و من حوله بطريقة صحيحة ، الأمر الذي يعني امتلاكه لأدوات التحليل لنفسه و لمن حوله.

ج.الخوف وعدم الأمن الوظيفي: إن شعور العاملين بالخوف و عدم الأمن الوظيفي يؤدي حتما إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر، كما يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة.

د.نقص الكفاءة: نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يخفض الأداء الوظيفي بين العاملين ، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها، نتيجة لنقص الكفاءة، فإن بعض العاملين يلجؤون إلى الغياب عن العمل، كما ينصرف آخرون منهم قبل نهاية الدوام، و تكثر المشاجرات مما يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي.²

و.توجهات العاملين: قد ينجم الاغتراب الوظيفي من عدم ملائمة قيم العمل وضاوطة مع توجهات الفرد و أهدافه و قيمه، أي أن الهدف الذي يتجه الفرد نحوه غير مرغوب فيه، أو محيط العمل الذي يعمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه من الاهتمام، و أن حاجات الفرد و رغباته لا تحظى بالرعاية بل لا تستشعر من قبل الآخرين.

ي.عدم التوافق و التكيف: عدم التوافق و التكيف مع المنظمة من شأنه أن يولد شعورا لدى العامل بأنه مهمل، و من ثم يحمل للمنظمة أسباب مشكلاته، وبعدها يقوم بتفريغ مشكلاته النفسية في المنظمة، و إذا انتشرت هذه الحالة بين عدد كبير من العاملين فإن ذلك يؤدي إلى انتشار الاغتراب بينهم.³

1رياض محمد سفر القحطاني، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بسجون المنطقة الشرقية رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2017، ص59.

2منصوري زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقه بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص51.

3 شميل بن بخيت المطري، مرجع سابق، ص 33.

٥. عدم وجود فرصة للمشاركة في صنع القرار و ضعف التواصل بين الموظفين وكذا قلة فرص الترقية و النمو و الشعور بالعجز في المنظمة.¹

الفرع الثاني : الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي

تظهر الآثار السلبية الناتجة عن الاغتراب الوظيفي، و التي تصل حتى إلى تنتشر بين العاملين على اختلاف وظائفهم و مستوياتهم التنظيمية، و تمتد إلى طبقة الخبراء و المديرين ، و من هذه الآثار نجد ، فقدان الانسجام و التأقلم مع بيئة العمل و شعور العامل بالوحدة و عدم الرضا و ضعف الانتماء التنظيمي، لسبب رفضهم للمكافآت القليلة و كذلك للترقيات القليلة التي لا يجد لها العمال حسب رأيهم أي تفسير ، و كذلك اختفاء روح المبادرة و المسؤولية و انخفاض الدافعية للعمل، مما يؤدي إلى الإحباط الحاد و إلى ظهور السلوك العدواني، يظهر ذلك من خلال المناوشات و الخصومات اليومية التي يخلقها العامل كالتعبير عن سخطه و كرهه للعمال الآخرين، و قد يكون هذا التمرد نتيجة لظروف نفسية أو اجتماعية أو مهنية، وهذا ما يفسر فقدان ذاتية العامل داخل جماعة العمل، و أيضا يؤثر في تخفيض روح الإبداع و الابتكار، و زيادة الصراعات التنظيمية و زيادة مشاعر القلق و التوتر التنظيمي، و يزيد من معانات العامل المغترب من وهن نفسي و حتى الجسدي حيث يرتفع معدل الغياب، يلجأ على إثره إلى الإجازات المرضية وهذا في حال إدخال أدوات أو آلات جديدة أو أكثر حداثة و تعقيدا، حيث يشعر بأن قدراته و إمكانياته عاجزة عن استيعاب هذه التغيرات و التكيف معها.²

في هذه الحالة السالفة الذكر يقبل العامل المغترب بالوضع الحالي الموجود بالمنظمة مضطرا و يعايشه، فيبحث عن مخرج بسبل مختلفة و هناك ثلاث خيارات سلوكية بديلة أمام العامل المغترب في التعامل مع هذه الظاهرة:

1. الانسحاب أو اللامواجهة على أن يجد سبيلا آخر يجنبه تحمل أوضاعه لأنه يدرك أنه لا يقوى على تغيير الواقع أو الرضوخ له ولو ظاهرا فيحاول الانسحاب منه أو الهروب باحثا عن فرصة أخرى للخلاص من الوضع الذي يعايشه.³

2. احتمال الخضوع أو الرضوخ و الاستسلام للأمر الواقع و التكيف معه على الأقل ظاهرا و النفور منه ضمنا عندما يستحيل الهرب.

3. هناك بديل من المواجهة بالتمرد الفردي أو العمل الثوري على تغيير الواقع من ضمن حركة سياسية أو اجتماعية منظمة.⁴

¹ يوسف عبد عطية بحر، مياسة سعيد محمد أبو سلطان، دراسة الاغتراب الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية و التعليم العالي قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث و الدراسات، العدد 05، يوليو 2013، ص 182.

² رياض محمد سفر القحطاني، مرجع سابق، ص 61.

³ حليم بركات، مرجع سابق، ص 81.

⁴ أحلام خان، مريم حيمر، صفاء بياضي، التسويق الداخلي كآلية للحد من الاغتراب الوظيفي، مؤسسة الرقابة المالية بسكرة، مداخلة ، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.

خلاصة الفصل:

الاغتراب ظاهرة نفسية تعبر عن معانات الإنسان و صراعاته مع ذاته و مجتمعه، تتداخل فيها مجموعة من العوامل التي تكون بدورها سببا في اغترابه، إلا أن مفهومه لا يعد جديدا ، فقد تناول موضوع الاغتراب العديد من الباحثين و المفكرين بالبحث و الدراسة ، فصدرت عليهم الكثير من المؤلفات حول موضوع الاغتراب ، وكما رأينا أن شعور الفرد ببعض مظاهر الاغتراب الوظيفي منها العجز و اللامعيارية و اللامعنى و كذا العزلة الاجتماعية و الاغتراب عن الذات و عدم قدرته على التواصل مع الآخرين.



الاطار النظري لأداء العاملين وعلاقته بالاغتراب الوظيفي

تمهيد :

يعتبر موضوع أداء العاملين و تقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، وذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة و فاعلية أداء عمالها ، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ، و لمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف و القوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة و بناء مراجع الاختيار و التعيين ، ووضع موضوعية للأجور و الترقية و التحفيز و القضاء أو الحد من العوامل التي تؤثر سلبا على أداء العاملين.

و من هذا الطرح سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول : تحليل مفهوم الأداء

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين.

المبحث الأول : تحليل مفهوم الأداء

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود كل الرؤساء ، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة الأداء لأي منظمة أو في أي قطاع على كفاءة الموارد البشرية ، التي تؤدي وظائفها المسندة لها بكل فاعلية، وتقييم أداء العاملين يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب على الإدارة القيام بها من أجل التنسيق و التعاون مع الرؤساء للوصول إلى الرضا التام و تحقيق الأهداف، و في هذا الفصل سأسلط الضوء على الأداء بمفهومه العام و أبعاده و العوامل المؤثرة عليه، ثم استرسلت في ماهية أداء العاملين و أهمية تقييم العاملين و الطرق تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول : مدخل إلى الأداء

الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي تحقق أو تشبع متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد ، هذا الأخير يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد أو المنظمة.¹

كما أن الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام حيث يرى بعض الباحثون أنه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، أما الآخرون عرفوه، بأنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية وعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية و الكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.² وأيضا أنه سلوك يحدث نتيجة لعمل ما أو بعبارة أخرى، ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة (سواء فرضه عليه الآخرون أم قام به من ذاته).³

ويشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز، الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج ، الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.⁴

1 راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 1988، ص209.

2 عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مفهوم و تقييم مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2012، ص86.

3 فهد مانع، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية العامة و الخاصة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص78.

4 ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضبط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2004، ص44.

و يمكن أن نطلق تعريف شامل للأداء مما سبق من التعريفات على أنه إتمام المهمة باستعمال أدوات بشرية أو مادية و تحقيق التوافق بينهما في توقيت مناسب بأقل التكاليف.

المطلب الثاني : أبعاد الأداء

يركز بعض الباحثين على الجانب الاقتصادي في تحديد أبعاد الأداء بينما يعتمد الآخرون إلى الأخذ بالجانب التنظيمي الذي يشمل الطرق و الكيفيات التي تعتمد عليها المنظمة بغية تحقيق أهدافها و يكون لدى مسيري المنظمة معايير على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية و أثرها على الأداء من بين هذه الأبعاد نذكر منها:¹

1. الإنتاجية: (Productivity)

تعد الإنتاجية مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية الإدارة في إدارة النشاط الإنتاجي، و يعبر عنها بنسبة مئوية بين الإنتاج (المخرجات) المتحقق من النشاط الإنتاجي و عناصر الإنتاج المستخدمة (المدخلات).

2. دوران العمل: (Labor turnover)

يرتكز دوران العمل على التغيير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة و هذا التغيير في العدد يحصل بسبب خروج أفراد من المنظمة و دخول أفراد آخرين إليها مما تضطر المنظمة إلى لتعويض و ملئ الفراغات الناتجة من هذه الحركة في العاملين داخل المنظمة فتلجأ إلى استقطاب أفراد من المعينين الجدد لسد حاجة المنظمة و تعويض نقص الكوادر.

3. الرضا الوظيفي: (Job Satisfaction)

هي حالة داخلية ينتج عنها ردود فعل انفعالية متعلقة بالفرد يصعب فهمها، وكذلك صعوبة قياسها بكل موضوعية.

4. تغيب العاملين: (Absent workers)

يعد الغياب عن العمل مشكلة خطيرة إذ تشير إلى التكاليف التي تؤدي إلى تدني الأداء في المنظمة. سواء كان السبب مبرر أو الهروب و الغش باستعمال أساليب أخرى.

5. الجودة: (Quality)

هو إنتاج سلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون من خلالها قادرة على الوفاء باحتياجات و رغبات عملائها بشكل يتفق مع توقعاتهم و تحقيق الرضا لديهم و يسعى إلى التحسين المستمر. أبعاد الأداء متعددة مما يعني أن هنالك أنواع عديدة من السلوكيات لفهم الأداء لذلك، يستخدم بعض الباحثين.

1 شفاء محمد علي، وسام ابراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية المجلد 21، العدد 81، 2012، ص 145.

السلوكيات الاجتماعية و سلوكيات المواطنة التنظيمية للإشارة إلى الأداء الضمني حيث فصلوا أداء المهمة الضمني إلى :¹

أولاً: أداء المهمة

التي يقصد بها الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع و الخدمات التي تنتجها المنظمة ، وكذا الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام، و توزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط هام ، الاستخدام و الإشراف أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية و الكفاءة.

ثانياً : الأداء الضمني

هي السلوكيات التي تسهم في فاعلية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة يتمثل في:²

- ✓ الإصرار على الحماس و بذل مجهود إضافي (المواظبة، الغياب النادر، زيادة المجهود الإضافي في العمل).
- ✓ التطوع لإنجاز أنشطة المهمة التي لا تعتبر رسمياً جزء من الوظيفة (عمل اقتراحات بناءة ، اقتراح تحسينات تنظيمية).

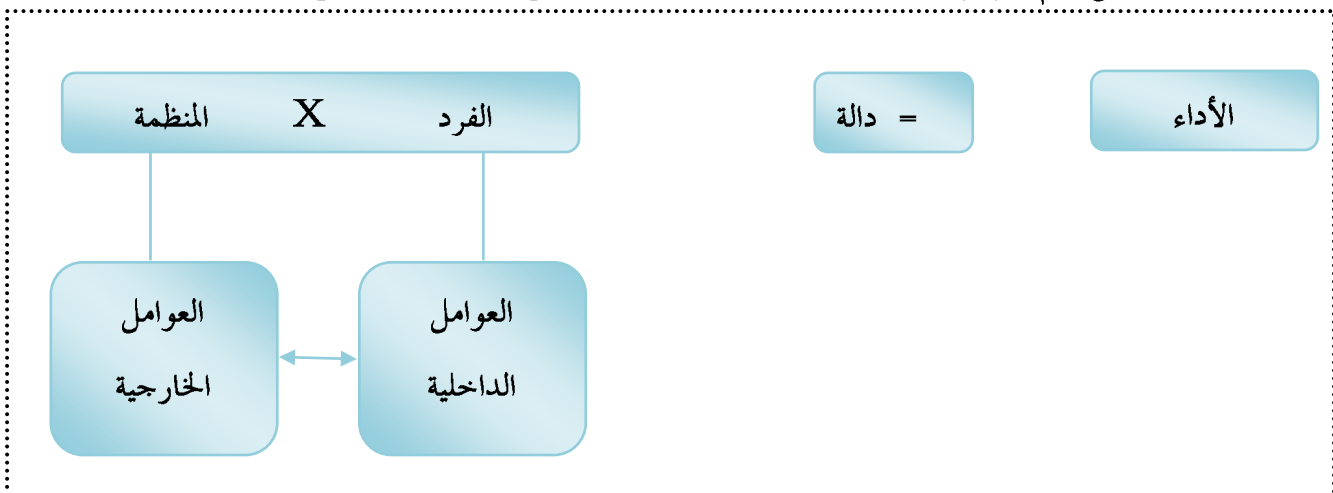
✓ المساعدة و التعاون مع الآخرين .

✓ المساندة و التدعيم و الدفاع عن الأهداف التنظيمية.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في عين الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني، حيث إن السلوك هو دالة لمزيج بين المتغيرات المرتبطة بالفرد من ناحية و خصائص المنظمة التي يعمل بها من ناحية أخرى.³

الشكل رقم : (1) الأداء و السلوك كمحصلة لخصائص الفرد و خصائص المنظمة



المصدر : مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، مصر، 2008 ص73

1 سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، عمان، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن، 2010، ص116

2 الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث العدد 07، جامعة الجزائر، 2009، ص218.

3 مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر، 2008، ص73.

أولاً: العوامل الداخلية المرتبطة بالفرد¹

- ✓ الحاجات
- ✓ الدوافع
- ✓ الحالة المزاجية
- ✓ الاتجاهات و التي تتضمن ميولات الأفراد أو الجماعة ممن خلال مجموعة المشاعر و العواطف موجهة لأهداف معينة و التي تؤثر على سلوك الفرد أو الجماعة.
- ✓ المعارف.
- ✓ المهارات.
- ✓ الصراع بين المعايير الأخلاقية و متطلبات الوظيفة .
- ✓ القيود القانونية.

ثانياً: العوامل الخارجية المرتبطة بالمنظمة :

- ✓ أهداف المنظمة.
- ✓ سياسات المنظمة.
- ✓ ثقافة المنظمة.
- ✓ نظم الثواب و العقاب في المنظمة.
- ✓ الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ✓ عوامل مرتبطة بالمواقف.
- ✓ نمط القيادة.
- ✓ قصور أو زيادة حدة المنافسة بالنسبة للمنظمة.

أما العوامل البيئية فهي خارج نطاق سيطرة الفرد و التي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، بالرغم من أن بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقية و موجودة بالفعل، و يجب و من أكثر العوامل شيوعاً تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات،

المطلب الرابع : عناصر الأداء و محدداته

أولاً: عناصر الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: و تشمل المعارف العامة ، و المهارات الفنية ، و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة

¹ أسيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، المنصورة، الطبعة 2 ، مصر، ص-ص:625-626.

و المجالات المرتبطة بها.¹

2. **نوعية العمل:** و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد الذي يقوم به، و ما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة، و قدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4. **المثابرة و الثقة:** و تشمل الجدية و التفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين.

إن العناصر السابقة توضح أن أعلى مستويات الأداء للموظف تعتمد على معارف ذلك الموظف و المهارات التي يتقنها، وإدراكه التام للمجالات المرتبطة بمهام وظيفته أيضا، و تعتمد كذلك على إدراك الموظف لنوعية عمله و ميادين عمله و الأنظمة التي تحدد مسار عمله بحيث يضمن أن عمله يسير في المسار الصحيح من خلال إدراكه، كما أن القدرة التنفيذية لأي عمل ومدة تنفيذه لها دور في الأداء و مدى الإنجاز الذي يقوم به الفرد خلال ساعات العمل فكلما زاد إنتاج الموظف خلال ساعات العمل كلما زاد أدائه أعلى من غيره، وأخيرا الجدية في العمل تعد من أهم العناصر التي تكون الأداء و تحدد مستواه فالموظف الملتزم بالعمل و الذي يتعامل مع مهام عمله من مبدأ المسؤولية تجاهه يكون موظف متميز في أدائه لأنه يحرص على جودة إنتاجه و تنفيذ مهامه داخل عمله.

ثانيا: محددات الأداء

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور و المهام، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1. **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته و ينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك.²

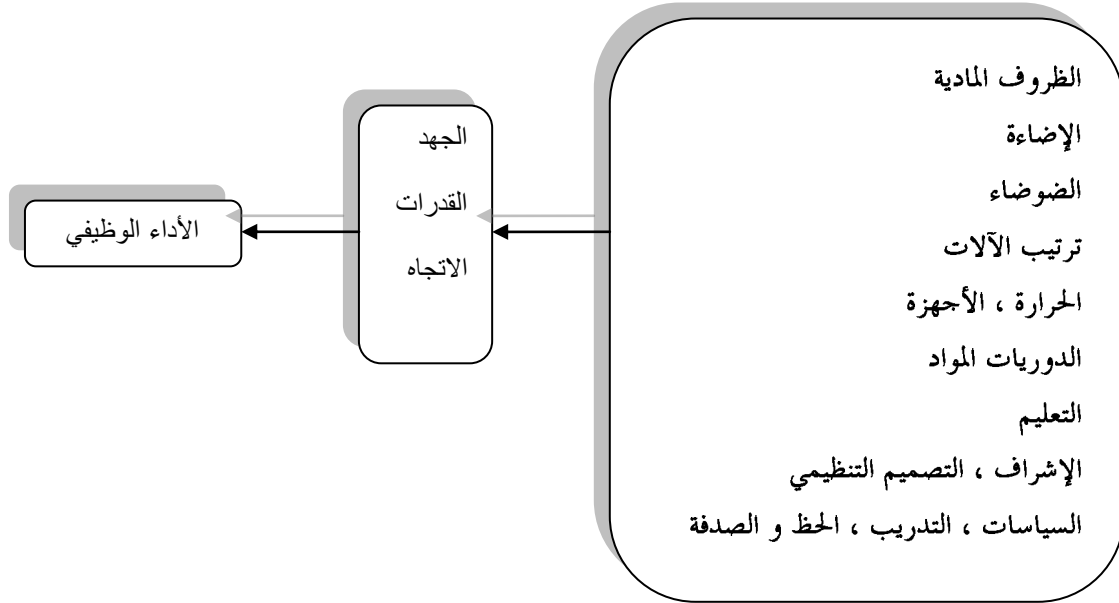
2. **القدرات:** و هي نوعان قدرات مكتسبة و قدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيه البيئة و الزمن دورا في تكوينها وصقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها و تكون عن طريق التعلم و التدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد و نباهته، وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمية كبنية الجسم و اللياقة و القدرات الحركية وحدة البصر و السمع.³

1 أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص34.

2 باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص50.

3 بوطرخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص10.

3. إدراك الدور: أي مدى إلمام العامل بعمله ، بمعنى أن تتجسد في مخيلته تصورات و انطباعات عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله، بجانب كيفية ممارسة دوره في المؤسسة.¹
و يجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد ، القدرة ، الاتجاه حسب الشكل التالي:²
الشكل رقم (2) العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء



المصدر : راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ،مصر،1988ص212.

المبحث الثاني : ماهية تقييم أداء العاملين

يعد تقييم أداء العاملين يعتبر موضوعا ذا أهمية في العملية الإدارية ، لأنه يعتبر الوسيلة التي تدفع الجهاز الإداري في المنظمات الحديثة و المتطورة للعمل بحيوية و نشاط، وتعمل على جعل الرؤساء يتابعون أعمال مرؤوسيههم بشكل دائم و مستمر، كما تدفع المرؤوسين للعمل بجد و نشاط.

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين

أولا: تعريف أداء العاملين

يشير أداء العاملين إلى مستوى تحقيق الأعمال الوظيفة للعامل و الكيفية التي يحقق فيها الفرد العامل متطلبات الوظيفة من خلال السلوك الذي يتخذه الفرد العامل في أدائه للأنشطة و المهام المختلفة في عمله كالتضحية و الأمانة و الثقة بالنفس، إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة، و عرف أيضا على أنه القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة إلى مخرجات بشكل سلع و خدمات و بمواصفات محددة و بأقل كلفة.³

وأيضا هو الأعمال و المهام التي يؤديها العامل في المنظمة و النتائج التي يحققها في مجال عمله التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية وفقا للموارد المتاحة .

1 عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في الجوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم ، الرياض،2011، ص40.

2 راوية حسن، مرجع سابق، ص212.

3 شفاء محمد علي، وسام ابراهيم موسى، مرجع سابق، ص144.

ثانياً: تعريف تقييم أداء العاملين هي العملية التي تحصل من خلالها المؤسسة على العملية العكسية لفاعلية موظفيها عن طريق قياس كفاءة العاملين و تحليل أنماط و مستويات أدائهم و تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس للتقييم، والتزام الرؤساء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق و مجموعات العمل.¹

كما عرفه بعض الباحثين على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة زمنية محددة.²

ويرى البعض بأنها العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف و اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف و تحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة.

ومن ناحية أخرى تشمل عملية تقييم أداء العاملين على قياس مدى كفاءة أو قصور الأداء ، لذا يجب وجود معايير محددة لتقييم الأداء، و أن تعتمد عملية التقييم على نظرة مستقبلية لتطوير أداء العاملين و لا تعتمد فقط على تقييم أداء العاملين لفترة سابقة.

مما سبق يمكن أن نعرف أن تقييم أداء العاملين هي مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالأداء المتوقع أو المراد تحقيقه وفق معايير موضوعية توضع أساس تحليل الوظيفة و كفاءة الفرد.

المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين

أولاً: على مستوى المنظمة

وتتمثل في:³

✓ اكتشاف بعض العيوب التنظيمية التي تحول دون الاستفادة من إمكانيات و طاقات العاملين داخل المنظمة،

من هذه العيوب ما يتعلق بعدم تحديد الاختصاصات، و عدم توزيع المسؤوليات و الأعباء توزيعاً مناسباً حسب إمكانيات الأفراد و التداخل و الازدواج، و عدم الرضا الوظيفي.

✓ تقييم جهود التغيير من خلال جهود و برامج التغيير التنظيمي المختلفة التي تهدف إلى النهوض بمستوى أداء المنظمة و أن تقييم أداء العاملين يمكن أن يشير إلى أي مدى حققت هذه الجهود و البرامج أهدافها و كانت ناجحة، وهكذا يجب أن يشكل جزء هام في خطة تقييم نتائج التغيير التنظيمي.

يمكن المنظمة من اختيار و تعيين العاملين من ذوي الكفاءة ، فضلاً عن أنه يكشف عن مدى ملائمة التقنية المستخدمة في الاختيار و التعيين و بما يقضي إلى إقرار أنواع خاصة من البرامج التدريبية سعياً لتطوير القدرات و تعزيز الإسهامات الفردية.

1حسين ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص360.

2سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الطبعة3، الأردن، 2009، ص378.

3حسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان، 2013، الأردن، ص250.

ثانياً: على مستوى العامل

وتتمثل في:¹

✓ تجعل العاملين أكثر شعور بالمسؤولية ، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة و بأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

✓ رفع الروح المعنوية : شعور العاملين بوجود معايير و أساليب موضوعية و عادلة لقياس و تقدير الكفاءة و يرفع من روحهم المعنوية و يحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة و فاعلية.

✓ تفرد عملية تقييم الأداء فرص الدافعية لدى العاملين و بما يقودهم إلى تطوير قدراتهم و إمكانياتهم و الأكثر إثارة رغبتهم تجاه العمل.

✓ دفع أجر الفرد لا بد أن يعكس توازناً بين ما يساهم به من جهد و ما يحصل عليه من أجر و مكافآت نقدية، اختلاف هذا التوازن سيعكس حلة من الإحباط و انخفاض للروح المعنوية و الشعور بعدم العدالة و بالتالي انخفاض مستوى أدائه.²

ثالثاً: على مستوى الرؤساء

يحقق لهم تقييم أداء العاملين عدة أهداف منها:³

✓ استمرارية الرقابة و الإشراف يقيهم على اتصال دائم و مستمر بالمرؤوسين حتى يمكنهم و ضع تقدير موضوعي للوصول إلى النتائج المرجوة وذلك من خلال وجود سجل خاص لكل عامل يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء.

✓ تنمية العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و هو شعور العاملين أن الهدف الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف فإنه دائماً يسود شعور من الود و التفاهم و العلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم لأن جهودهم في العمل تكون موضع تقدير و اهتمام من قبل المنظمة.

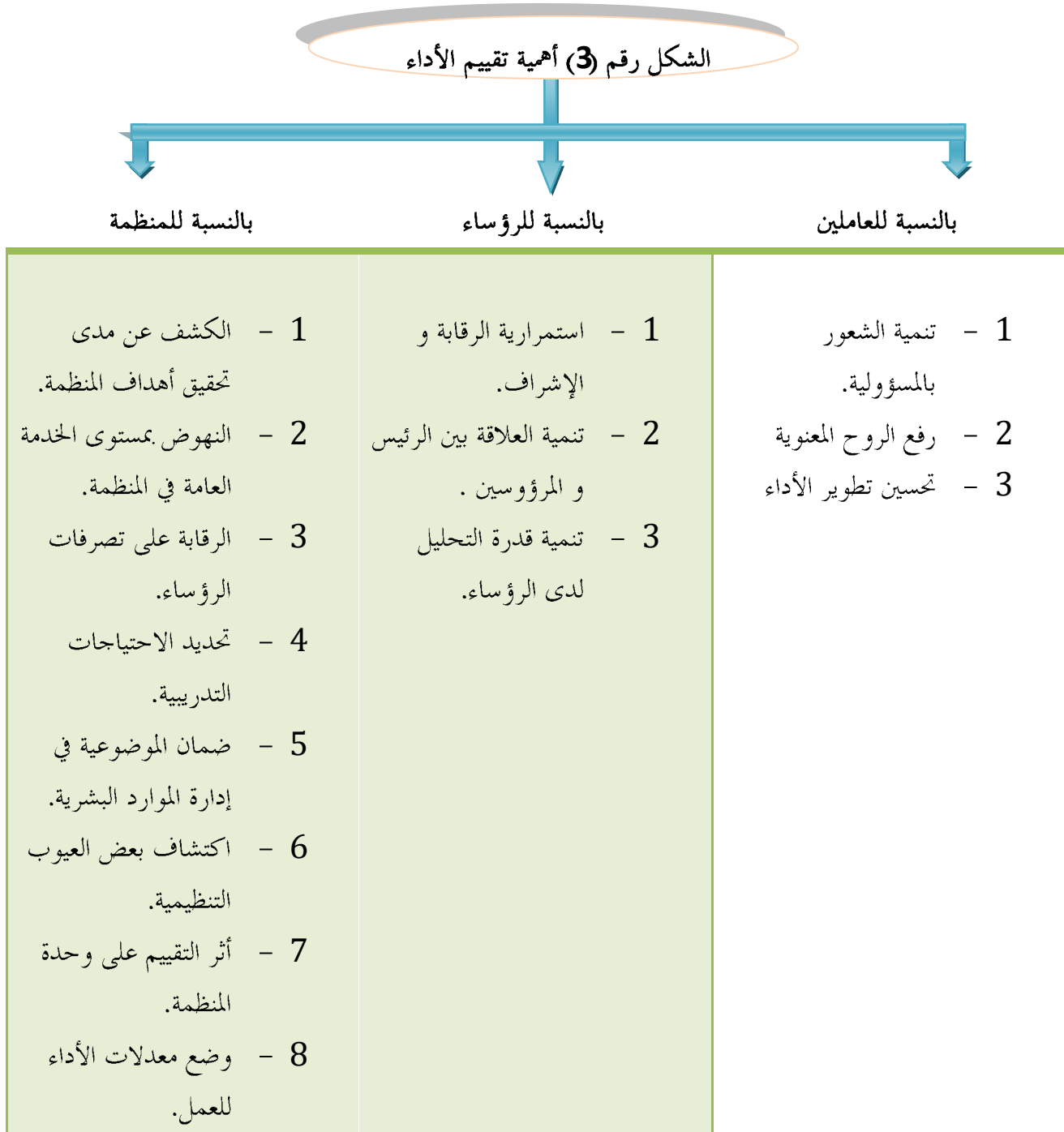
✓ تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء من خلال تزويد مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية من أداء و أوضاع العاملين بالمنظمة ، مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية و تحليلية تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم و إنتاجهم ومستقبل المنظمة نفسها.

✓ دفع المديرين و المشرفين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.

1 نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، دار دجلة للنشر و التوزيع، الطبعة 1 ، 2015 ، الأردن، ص 18.

2 سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، المنظمة العربية الادارية للنشر، جامعة الدول العربية، 2015، مصر، ص 143.

3 محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، 2006 ، مصر، ص 209.



المصدر: نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، دار دجلة للنشر و التوزيع، 2015، الأردن، ص 18

المطلب الثالث : معايير أداء العاملين

معايير الأداء هي بيانات مكتوبة تصف كيف يمكن تأدية العمل بشكل جيد و تتطور هذه المعايير مع تطور الموظفين متى ما كان ممكناً، ويتم شرحها للموظفين الجدد خلال الشهر الأول من عملهم و هي تكتب لشخص معين لذلك يجب أن تكون:

✓ واقعية و ملائمة، ممكن تحقيقها.

✓ محددة تدل الموظف على طبيعة عمله.

✓ مبنية على معلومات مقاسه أو معلومات ثابتة (الكفاءة ممكن أن تقاس للوقت المحدد، التكلفة الكمية، و النوعية).

✓ تتماشى مع أهداف المنظمة.

✓ واضحة و مفهومة وفق لغة العمل.

ولا بد من الإشارة بأن معايير تقييم الأداء يسهل وصفها في الأعمال الإنتاجية لإمكانية الأداء الفعلي للفرد و تحديد معنى الإنتاج مترجما إلى كميات يمكن قياسها ، أما الأعمال التي لا يمكن قياسها مثل الأعمال الإدارية و أعمال البحوث و الوظائف الذهنية و الفكرية نجد من الصعوبة وضع المعايير الخاصة به.¹ ولذلك يكون الاعتماد في تقييم أداء العاملين الفعلي استخدام معايير محددة و هما:²

أولاً: العناصر

وتشمل الصفات و الميزات التي تتوفر في الفرد العامل و التي يجب أن يتحلى بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها الإخلاص في العمل، الأمانة، المواظبة على العمل.... إلخ و تنقسم بدورها إلى :

1.العناصر الملموسة : و هي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد ، مثل المواظبة على العمل و الدقة فيه، من خلال عدد مرات الغياب و مدى احترام لمواعيد العمل الرسمي.

2. العناصر الغير ملموسة : و تشمل الصفات غير ملموسة و التي يجد المقيم صعوبة في قياسها ، نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد و هذه الأخيرة تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها و من الأمثلة ، الأمانة ، الذكاء، الشخصية.

ثانياً : معدلات الأداء

و هي عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة ، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة،³ زيادة على الجودة و الكمية و الوقت نجد أن الإجراءات تعد معيار لأداء العاملين من خلال خطوات أداء العاملين الضرورية للنشاط أو المهمة ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.⁴

1 أنزار قاسم ، تقييم كفاءة أداء العاملين و أهميته في تطوير أداء الفرد و المنظمة ،دراسة تطبيقية،مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية المجلد 17 ، العدد9 ، 2010 ، ص706.

2 مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص101.

3 عمر قبلي وصفي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن ، 2005، ص248.

4 محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص73.

المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين

عادة ما تجري عملية التقييم خلال فترات ثابتة، أو قد تكون في مناسبات معينة قبل اقتراب موعد ترقية الفرد العامل مثلاً، وكذلك تجري عملية التقييم عندما يظهر اختلاف جوهري بين انجاز الفرد الفعلي و المتوقع، و تجدر الإشارة إلى أن معايير مقياس الأداء تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة العمل و ظروفه، أما معايير السلوك فيمكن القول بأنها تكاد تكون معيارية لكافة الأشخاص العاملين في المنظمة.

وتنقسم هذه الطرق إلى قسمين و هما :

أولاً : الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين

و تشمل¹:

1. طريقة الميزان أو الدرجات: تعتبر من أقدم الطرق التقليدية و كذا أكثر الطرق انتشاراً و استعمالاً حتى وقتنا الحاضر حيث يستخدم المقيم نموذجاً يتضمن خصائص أو صفات سلوكية تتعلق بأداء الموظف فيحكم عليها في أداء مرؤوسيه، و أمام كل صفة يضع خطأ أو درجة، و تكون هذه الدرجة محددة بفتة معينة تبدأ من واحد إلى خمسة أو عشرة، بحيث يمثل الرقم واحد (1) أدنى درجة أو قيمة إلى الرقم (5) أو (10) كنهاية كبرى، ويضع المشرف علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص.

الجدول رقم (3) نموذج افتراضي لطريقة الميزان في تقييم أداء العاملين

م.م	التقدير	1	2	3	4	5	التقدير
	العنصر	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز	بالأرقام
1	الأداء العام الوظيفي - مهارة التنفيذ - القدرة على التطوير			✓	✓		3 4
2	- الصفات الشخصية - الاهتمام بالمظهر - العلاقة مع الرؤساء				✓	✓	4 5
	المجموع						16

المصدر : محمد عبد الوهاب حسن عشناوى، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة

للتسويق و التوريدات للنشر و التوزيع، مصر، 2014، ص 241

1 محمد عبد الوهاب حسن عشناوى، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات للنشر و التوزيع الطبعة 1 ، القاهرة، مصر، 2014، ص 124.

وتختلف العناصر المستخدمة في هذا النموذج باختلاف الوظيفة وفقاً لمسؤوليات وواجبات الوظيفة، فإذا كان الموظف الذي يراد تقييمه يشغل في السلم الوظيفي، ووظيفة إشرافية فإن الصفات التي سوف يركز عليها التقييم تشمل على الابتكار، والقدرة على التحليل و الحزم و الجدية و القيادة و التنسيق.

أما في وظائف العمال التي لا تحتاج إلى مجهود ذهني فإن العناصر المستخدمة تكون عدد الوحدات المنتجة، درجة جودة الإنتاج، الوحدة الزمنية و يمكن تقسيم الطريقة إلى قسمين : الطريقة الوصفية و تعتمد في تقييم أداء العامل على إعداد مجموعة من المراتب أو التقديرات مثل: (ضعيف ، مقبول ، جيد ، جيد جداً ، ممتاز) ثم تعرف العناصر التي تستخدم في تقييم أداء العامل مثل: (التعاون ، الإنتاج، التطوير ، المهارة،.....) و يقوم المسؤول عن عملية التقييم بتقييم الموظف بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر على حدة و في النهاية يكون التقييم الكلي لكفاءة الموظف هو ذاته درجة الكفاءة الغالبة في مختلف عناصر التقدير.

بالرغم من أن الطريقة بسيطة و سهلة و لا تستغرق وقتاً أو جهداً كبير إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة :¹

✓ أن كل صفة أو عامل من عوامل التقييم يحمل قيمة أو وزناً مساوياً مع بقية العوامل الأمر الذي لا يظهر أهمية هذه العوامل أي التباين في الأهمية.

✓ تأثر المشرف على عملية التقييم بالعلاقات الشخصية مع المقيم، و بالتالي غير موضوعية .

كما أنها تتأثر بالمركز الوظيفي للمقيم أو بصفة معينة سواء كانت إيجابية أو سلبية و تقييم كافة الصفات السلوكية عليها.

2. طريقة المقارنة المزدوجة :

تتمثل هذه الطريقة في مقارنة أداء كل فرد عمل بأداء آخر يعمل بنفس النشاط بناء على هذه المقارنة يتم اختبار الأداء الأفضل من مجموعة أداءات الأفراد الذين يعملون في الإدارة نفسها.

مثلاً : إذا كان لدينا 5 أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل

و من ثم تتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج) و (د) و (هـ) لمعرفة أيهم أفضل ، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسـة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين.²

1 محمد عبد الوهاب حسن عشمواي، مرجع سابق، ص124.

2 سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر، الطبعة 3، الأردن، 2007، ص249.

أي أن عدد القرارات المتخذة = $\frac{\text{عدد الأفراد العاملين (عدد الأفراد العاملين-1)}}{2}$

$$\frac{5 \times 4}{2} =$$

و الصيغة الرياضية لذلك هي : $\frac{n (n-1)}{2}$ حيث n تشير إلى عدد الأفراد العاملين.¹

أو في مثال آخر في هذه الطريقة يقارن المشرف كل ثنائي على حدة لتحديد من الأفضل في الثنائي، وهكذا يمكن تلخيص النتائج على الشكل الآتي:²

الجدول رقم (4) يوضح طريقة المقارنة المزدوجة

م	الاسم	عدد مرات التفضيل	الترتيب
1	محمد	2	2
2	أحمد	1	3
3	علي	3	1
4	عبد الله	-	4

المصدر : محمد عبد الوهاب حسن ع شماوى، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة

للتسويق و التوريدات للنشر و التوزيع، مصر، 2014، ص 241 .

هذه الطريقة تمتاز بالسهولة لكونها تتصف بالدقة ، لأن الموظف اختير في المجموعة وفق معايير محددة مسبقاً، وكذلك تمتاز بسهولة عملية المقارنة بين اثنين.

ومع ذلك يعاب ، على هذه الطريقة أنها طويلة ، يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، فلو كان عدد الموظفين الذين يراد تقييمهم 45 موظف و حسب المعادلة فإن المشرف عليه القيام بعمل 990 حالة مقارنة، كما أن هذه الطريقة بها مجالا واسعا للمحاباة و المحسوبية تظهر في جهات العمل التي بها عدد قليل من العاملين.

3. طريقة تسجيل المعلومات المهمة : تشمل هذه الطريقة حفظ سجل خاص بالسلوكات الأدائية، سلبية كانت

أو ايجابية و الاعتماد عليه عند إجراء عملية تقييم الأداء، و يفترض في هذه الطريقة أن يكون المقيم قادراً على التمييز بين السلوكات التي يمكن اعتبارها سلوكات جيدة، و بين تلك التي يمكن اعتبارها سلوكات أدائية سلبية للفاعلية التنظيمية.³

1 سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 249.

2 محمد عبد الوهاب حسن ع شماوى، مرجع سابق، ص 241.

3 بوالشرش نور الدين، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2015، ص 80.

4. طريقة المقالة (الاجتهادية):

هي إحدى الطرق تقييم السمات، حيث يقوم من خلالها المقيم بتكوين و تشكيل و تنظيم البنود التي تصف سلوك الموظف، حيث لا توجد قوائم أو بنود أو نماذج محددة مسبقا لتقييم أداء الموظف و سلوكه كما في الطرق السابقة، و يقع على عاتق المشرف اختيار البنود و السمات التي يراها مناسبة لوصف نقاط الضعف و القوة لدى العاملين ثم يقوم بوضع التوصيات اللازمة لتطوير العاملين، و تصلح هذه الطريقة إذا ما تم دمجها مع طرق أخرى للتقييم، حيث تضيف معلومات جديدة غير تلك المصممة كما في الطرق الأخرى، كما أنها تعطي الفرصة للتركيز على بعض الخصائص الفريدة عند تقييم أداء الموظف مثل القدرة على التطور، المواهب الخاصة، وما يعاب على هذه الطريقة ¹:

✓ تستهلك وقتا كبيرا لإعداد و اختبار البنود و السمات الفريدة.

✓ تقييم الأداء يمكن أن يتأثر بمهارات الكتابة لدى المشرف و أيضا نمط تشكيل و تنظيم البنود.

✓ ربما يتم تأليف بنود للتقييم لا ترتبط أساسا بأداء الوظيفة.

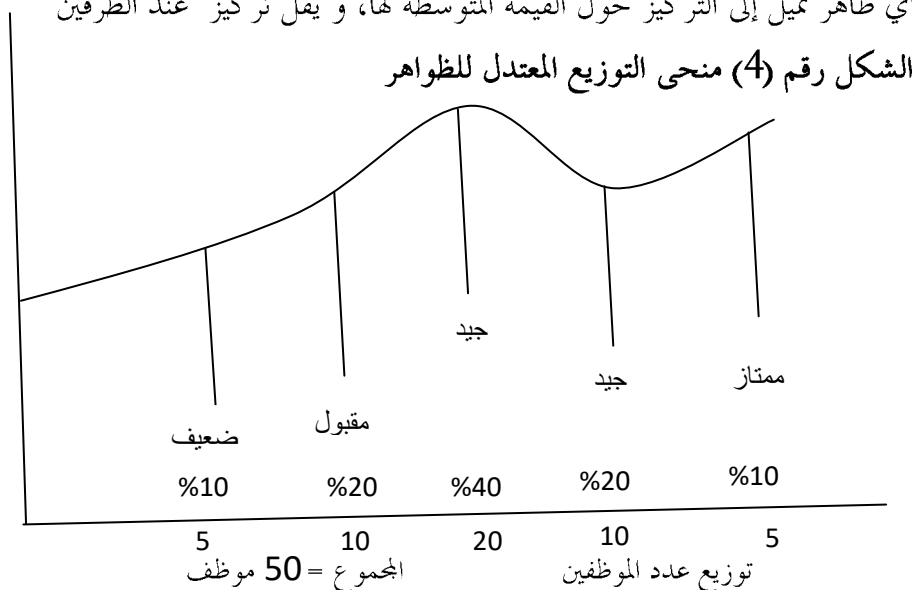
✓ تتطلب وسيلة التقييم المقالي من القائم بالتقييم كتابة وصفا لأداء الفرد من خلال نموذج معين و يلاحظ أن التقييم يتأثر بقدرة المقيم الكتابية.

ثانيا : الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين

و تشمل: ²

1. طريقة التوزيع الاجباري :

تعد هذه الطريقة من أولى الطرق الحديثة في تقييم العاملين و هي تعتمد على مبدأ التوزيع الطبيعي، أو منحنى التوزيع المعتدل للظواهر، التي تقول أن أي ظاهر تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لها، و يقل تركيز عند الطرفين



المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشناوى، الشركة العربية المتحدة للتسويق للنشر و التوزيع، مصر،

2014، ص 133.

1 محمد عبد الوهاب حسن عشناوى، مرجع سابق، ص 241.

2 نفس المرجع، ص 241.

و هذا يتطلب من القائم على عملية التقييم أن يقسم مرؤوسيه إلى مجموعات و يرتب كل مجموعة طبقا للمستوى العام لأداء المجموعة، فعلى سبيل المثال إذا كان عدد المرؤوسين لأحد المديرين يبلغ (50) فردا ، فإذا استخدم الطريقة في تقييم الأداء فإن التقييم النهائي يصبح كما يلي:¹

الجدول رقم (5) يوضح طريقة التوزيع الإجمالي

رقم المجموعة	المستوى العام للأداء	عدد أفراد المجموعة	النسبة المئوية	أسماء العاملين
1	ممتاز	5	10%	تعد كشوف منفصلة بأسماء العاملين في كل مجموعة
2	جيد جدا	10	20%	
3	جيد	20	40%	
4	مقبول	10	20%	
5	ضعيف	5	10%	
المجموع		50	100%	

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشناوى ،دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات للنشر و التوزيع، مصر، 2014، ص134.

تستخدم هذه الطريقة في الغالب للحد من تساهل الرؤساء في التقييم، وهي سهلة الاستخدام و التطبيق العملي لأنها تقوم بدراسة و تحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق للتمكن من توزيعهم على الفئات أو المجموعات بشكل واضح، وتتفادى هذه الطريقة التركيز على التقديرات المتوسطة أو التقديرات المتطرفة سواء بالزيادة أو بالنقصان بالنسبة للشخص الخاضع لعملية التقييم، ولكن ما يعاب على هذه الطريقة بالرغم مما تتميز به من البساطة و الموضوعية إلا أنها، لا تبين نواحي القوة و الضعف لدى الموظفين، كما لا يمكن استخدامها إلا في حالة الأعداد الكبيرة، ولا يصلح تطبيقها على الأعداد الصغيرة، وكذلك قد يزيد عدد العاملين الحاصلين على مستويات أعلى من المتوسط ويرجع ذلك إلى دقة نظام التوصيف و التدريب في تنمية الكفاءة، و العكس قد يحدث و هذا يخالف طريقة التوزيع الإجمالي، فضلا عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين و تقلص روح التنافس الإيجابي بينهم.

2. طريقة الأداء بالأهداف (MBO)

هي من الطرق الحديثة في تقييم الأفراد كما أنها أكثر الطرق قابلية للتطبيق، و تعتمد على زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها و اتخاذ القرارات الملائمة لذلك، و تتطلب هذه الطريقة بشكل عام عقد لقاءات متعددة بين الرؤساء و المرؤوسين معا و ذلك بهدف تحديد العناصر أو المعايير الموضوعية التي تستخدم في هذا القياس و تحديد الأداء مستقبلا.²

1 محمد عبد الوهاب حسن عشناوى، مرجع سابق، ص134.

2 بوالشرش نور الدين، مرجع سابق، ص81.

كما أنها تهدف إلى قياس و تقدير أداء العاملين اعتمادا على إنجازهم للأهداف المحددة و تركيز على الأهداف المنجزة من خلال الموظف أكثر من تركيزها على الأنشطة التي تؤدي أو السمات الخاصة بالأفراد كما أنها تمثل نظاما

له مراحل أو دورة عمل معينة كما هي موضحة في الشكل رقم (5) الموالى: ¹

✓ تحديد الأهداف التنظيمية و تحديد مقاييس الأداء التنظيمي.

✓ تحديد الأهداف على مستوى الأقسام الإدارية و تحديد مقاييس الأداء الخاصة بها.

و تنقسم إلى خطوتين :

الأولى: يقوم المرؤوس بالاقتراح الأهداف و تحديد مقاييس الأداء الخاصة بالوظيفة.

الثانية : يقوم المشرف بوضع قائمة بالأهداف محدد مقاييس أداء المرؤوسين.

✓ بعد مرور فترة زمنية معينة يتم التعرف على مدى تقدم المرؤوس في تحقيق الأهداف مقارنة بما هو مستهدف،

وما ينتج عن هذه المرحلة هو إما تغيير الأهداف و إدخال أهداف جديدة أو التخلص من بعض الأهداف غير

المطلوبة.

✓ تتم عملية المراجعة النهائية في نهاية فترة الأداء من (08) أشهر إلى سنة تقريبا ، حيث يقوم المرؤوس بتقييم أدائه

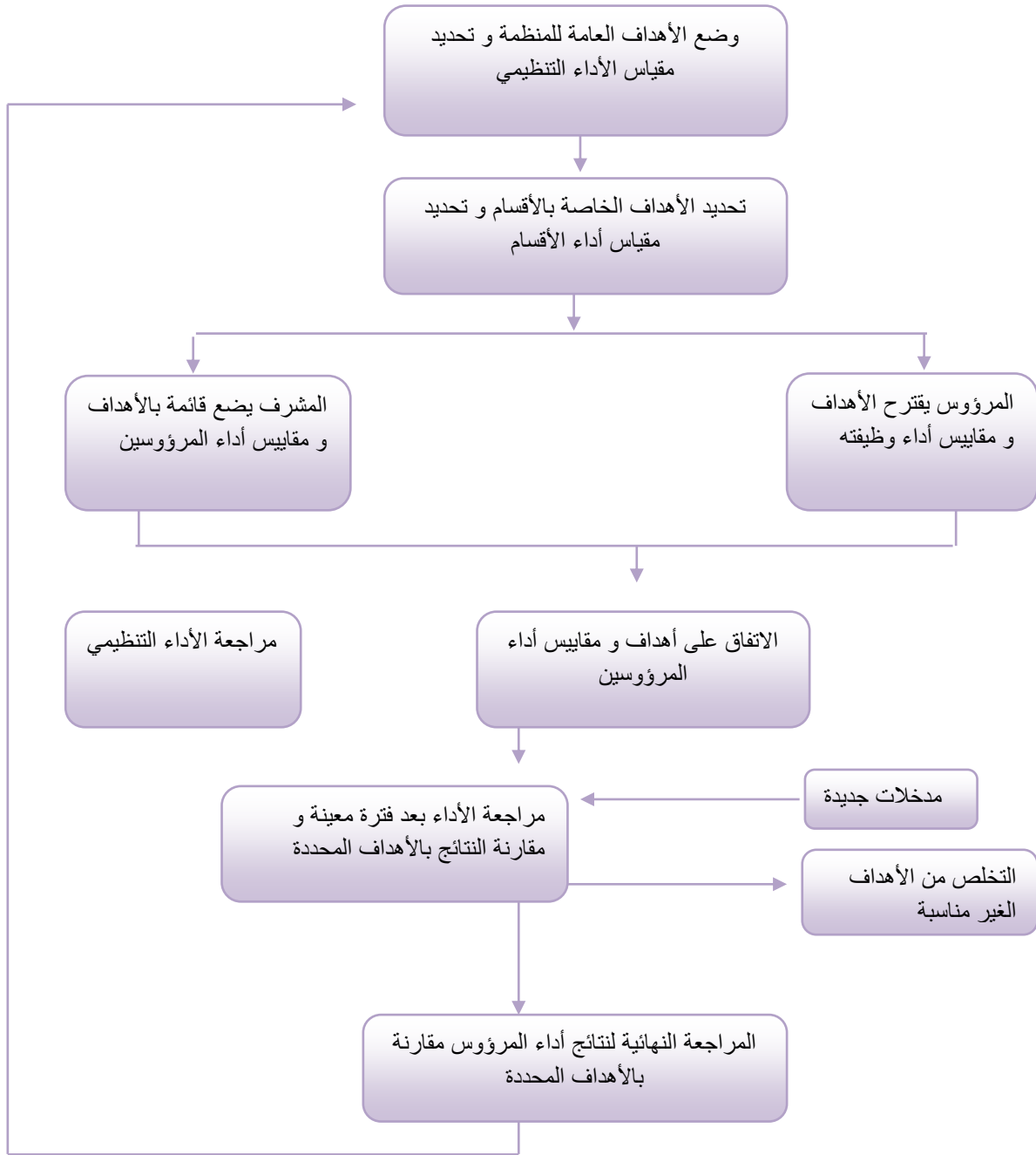
(الذاتي) ثم يقوم المشرف بتقييم أداء المرؤوس، وتتم عملية مقارنة النتائج النهائية بما استهدف في المراحل السابقة.

✓ الخطوة النهائية هي مراجعة الأداء التنظيمي و الأداء الفردي للمرؤوسين و الأقسام للتعرف على مدى تحقيق

الأهداف التنظيمية و من خلال مقاييس الأداء التنظيمي الموضوعية. ²

1 سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، مصر، 2015، ص611.

الشكل رقم (5) تقييم الأداء في إطار الإدارة بالأهداف



المصدر : سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، مصر، 2015، ص 611.

و تتكون الإدارة بالأهداف من عدة خطوات و هي :

- ✓ على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي تستخدم أساسا في أداء هذا الأخير.
- ✓ على الرئيس بالتعاون مع المرؤوس أن يحدد الأهداف المطلوبة من هذا الأخير و المدة التي يجب إحراز فيها هذه النتائج، على الرئيس أن يقدم إرشاداته و نصائحه للعاملين خلال أداء العامل لعمله، وأن يتأكد من أن العمل

يسير وفق الخطة الموضوعية من خلال المدة المتفق عليها يجتمع الرئيس بمروؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشكلات الأداء و العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف، لمحاولة تدليل كل عقبة أو القضاء على أي النتائج المطلوبة، تتميز هذه الطريقة بالموضوعية في وضع المعايير و في اتخاذ القرارات و أكثر فاعلية و يقل فيها التحيز في تقييم أداء المرؤوسين. كما أنها تولي اهتمام للأداء المستقبلي للفرد و تنمية قدرته على تحديد الأهداف، إضافة إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف يشجع العاملين على الابتكار و التجديد، ومن ثم زيادة قدرة المنظمة على المنافسة الداخلية و الخارجية، أما الانتقادات الموجهة لطريقة الإدارة بالأهداف:¹

✓ صعوبة تطبيق هذه الطريقة في الواقع العملي لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف المشتركة بشكل واضح ولذلك صعوبة في تطبيق الأهداف النوعية في هذه الطريقة.

✓ هذه الطريقة تصلح لأنواع معينة من الوظائف، المستوى العالي أو المتوسط و لكنها صعبة التطبيق على الوظائف ذات المستوى الأدنى وهذا يتطلب تدريباً للمشرف.

✓ طريقة الإدارة بالأهداف نظام يحتاج إلى استثمارات مادية و بشرية قد تعجز المنظمة على الوفاء بها مما يعوق تحقيق الأهداف.

3. طريقة تقييم الأداء باستخدام الحاسب الآلي و الانترنت :

يوجد حالياً العديد من البرامج المعدة لمساعدة المديرين في تقييم أداء موظفيهم كما يوجد على شبكة الانترنت العديد منها يمكن للمنظمات الاستفادة منها في تقييم أداء عمالها تحتوي على العشرات من الأبعاد لتقييم الأداء حسب الوظيفة التي يشغلها الفرد و باختيار البعد المطلوب في عملية التقييم، كما تقدم وصف للسلوكيات المختلفة المحتمل أن يمارسها الفرد، ويقوم القائم بالتقييم باختبار السلوكيات التي تعبر عن أداء الفرد أكثر من غيرها و يتيح هذا البرنامج للقائم بالتقييم استخدامه على مدار فترة التقييم أول بأول، ثم يقدم البرنامج في نهاية الفترة تقرير تفصيلي و بالدرجات عن أداء الفرد خلال الفترة و من أمثلة برامج التقييم المتاحة على شبكة الانترنت موقع performancere-view.com حيث يتيح للمديرين تقييم أداء مرؤوسيههم or line فيما يتعلق بالعديد من عناصر التقييم و كذا موقع performancepro.net-view.com الذي يتيح للمدير و مرؤوسيه وضع أهداف محددة للأداء، يتم مراجعتها بشكل مستمر بعرض الوصول إلى تقرير سنوي للأداء ، كما يوجد الكثير منها متوفرة و خاصة في عصرنا الحالي الأكثر استخداماً للتكنولوجيا و شبكة الانترنت و نظم المعلومات و قواعد المعطيات.²

¹ أحمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص 144.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 628.

المبحث الثالث: أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده (العجز، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، اللامعنى،

الاغتراب عن الذات) على أداء العاملين

يكاد يتفق كل من تناول ظاهرة الاغتراب الوظيفي من الباحثين و الدارسين على أن الإحساس بالاغتراب الوظيفي يتمثل في شعور العامل بالاستياء و التذمر و الإحساس بالعزلة و الوحدة ، وقد يصل حد العزلة إلى انفصام العامل عن ذاته وفقدانه معنى الحياة، مما يرجع بالأثر السلبي على أدائه داخل مكان عمله، من خلال ذلك تم تحديد أبعاد الاغتراب الوظيفي، حسب كل باحث و دارس لهذه الظاهرة منهم (ناميدي، 2013)، (الزاهي منصور، 2007)، اعتمد كل واحد منهم على المكونات التالية كأهم أبعاد الاغتراب الوظيفي : فقدان المعنى، نقص المعايير، العزلة الاجتماعية اللامعنى الاغتراب عن الذات، واستنتجوا تأثير كل بعد على أداء العامل كما أن هذه الأبعاد تم الاعتماد عليها في دراستنا لغرض تحقيق أهداف البحث الحالي.

المطلب الأول : أثر الشعور بالعجز على أداء العاملين

نجد أن الشعور بالعجز هو افتقاد العامل القدرة و القوة على التحكم في الأحداث المحيطة به أو في وظيفته، فيظهر ذلك على سلوكه، حيث يتوقع العامل في هذه الحالة أن جهده لن يتأتى بالنتائج المرجوة منه، و يرسخ هذا الشعور لدى العامل لدرجة اليقين، فيصاب بالضعف الذهني و الجسدي و يمكن أن تزداد الحالة، عندما تصل حالة الفرد الفكرية إلى أنه لا يستطيع السيطرة والقدرة و التنبؤ بالأحداث التي يتعرض لها مع عجزه عن التحكم في تصرفاته و أفعاله و رغباته وهذا بالتالي يجعله غير قادر على تقرير مصيره، فمصيره و إرادته تتحددان من قبل عوامل و قوى خارجة عن إرادته الذاتية فتتكون لديه صورة خاطئة عن زملائه في العمل أو البيئة الداخلية للمنظمة ككل فيفقد روح العمل و الانعزال على ذاته، وعدم الاحتكاك بالمسؤولين و إبداء آرائه حول المهام المسندة إليه أو المشاركة في السير الحسن لنشاط المنظمة، و تطوير الأعمال نحو الأحسن، ولا يهتم ما يدور داخل المنظمة فتصبح العلاقة بينه و بين الوظيفة التي يقوم بها سلبية مما تعيقه على الأداء الجيد الذي يعود بالمنفعة عليه و يزيد من تطوير المنظمة، ويفقد كذلك الرغبة في تطوير المهارات و الكفاءات التي يمتلكها و يبقى حبيس نفسه. ومن الأسباب التي تؤدي إلى عجز العامل في أداء أعماله نجد:

—عدم امتلاك حرية التصرف في أداء العمل و الجدارة في أدائه و القدرة على تأثير في بيئة العمل بغض النظر عن طبيعة شعورهم في مستوى أهمية العمل الذي يثدونه.

—عدم التحكم و السيطرة في الأحداث المحيطة بالعامل في محيط عمله، ذلك راجع لوجود ظروف موضوعية أقوى من إرادتهم.

—الإحساس بعدم الارتباط القوي مع وظائفهم يعود بالملل و الرتابة لعدم التخصص في مجال وظيفتهم الحالية.

—عدم إدراك العامل لأهمية العمل الذي يؤديه، نتيجة العلاقة بينه وبين الإدارة ضعف الاتصال و لا وجود الرغبة من الإدارة لتطوير كفاءات عمالها.

—عدم ثقة العمال بقدراتهم الذاتية و امتلاكهم المهارات اللازمة لانجاز عملهم بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة.

—عدم توجيه الأفراد العاملين بالمهام و الواجبات المطلوبة بشكل أدق مع تبني مبدأ وحدة الأمر في العمل.

—عدم امتلاك الإدارة الوعي و التصور لأهمية تمكين من خلال تأثيره في دوافع الموظفين اتجاه العمل و قبولهم لتحمل المسؤولية، و بالتالي مساهمتهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة.

—عدم إشراك الإدارة للعاملين معها في وضع الخطط التطويرية، و الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي لهم لمواكبة التطورات و المتغيرات الجديدة والتوزيع الغير متوازن للمهام يجعل العاملين في المنظمة غير قادرين على أداء مهامهم بالأسلوب الجيد.

المطلب الثاني: أثر اللامعيارية على أداء العاملين

وهي عدم تمسك الفرد العامل بالمعايير و الضوابط والأعراف الاجتماعية و شعوره بأن الوسائل غير الشرعية مطلوبة و ضرورية لانجاز الأهداف وإن تعاكست مع القيم و العادات السائدة ، وهذا يعني اهتزاز القيم و المعايير داخل المجتمع و اتساع الهوة بين أهداف المجتمع و قدرة الفرد للوصول إليها، هذا ما يحصل للعامل داخل المنظمة التصادم الحاصل بين القيم و العادات و الأعراف التي يؤمن بها العامل مقابل الوظيفة التي يقوم بها و أهداف المنظمة مما تؤثر على العامل وتؤدي إلى استحسان المعاني والمقاصد غير المرغوب فيها اجتماعيا لتحقيق الأهداف حيث يشعر العامل أنه فقد قوته في المحيط الاجتماعي أو المهني وبأن هذه المعايير لم تعد تحترم اجتماعيا و لا مهنيا، و بذلك يدخل في صراع بينه و بين بيئته التنظيمية، و يرى بأن الإدارة العليا تنتهك الإجراءات القانونية في التعامل مع العاملين أو في الوصول إلى القرارات الملائمة بوسائل غير مشروعة مما يفقد القيم و المعايير، وهذا الإشكال يؤثر على أداء العاملين و يجعل الثقة بين الإدارة و العامل ضعيفة فتجعله يلجأ إلى الهروب من العمل والغيابات المتكررة ، وعدم الجدية في أداء العمل.

ومن الأسباب التي تؤدي إلى اللامعيارية في الأداء:

—عدم وجود معايير واضحة و محددة للأداء و اختلاف العلاقة بين الأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها و بين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف و شعورهم بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة لانجاز الأهداف.

—عدم تحديد الصلاحيات و المسؤوليات المناطة بالأفراد العاملين.

—عدم منح الإدارة الحرية للعاملين في صلاحياتهم التي تخص وظائفهم و عدم توثيقها و تحديدها بوضوح.

—عدم تبسيط الإجراءات و الابتعاد عن الروتين المعقد و الاستفادة من التكنولوجيا الإدارية الحديثة و تطبيقها داخل المنظمات الحكومية.

المطلب الثالث: أثر العزلة الاجتماعية على أداء العاملين

يعتبر علماء النفس ظاهرة الوحدة أو العزلة و الذي ترتبط تبعاً بالقلق مرتبطة بناحيتين أساسيتين فمن الناحية الأولى لا يمكن على الإطلاق امتلاك معرفة مباشرة من الآخرين، عن طريق شعور العامل بالانفصال عنهم و من الناحية الأخرى فإن الشعور بالتفرد و الانفصال و الذي يؤدي إلى العزلة و الوحدة مما يؤدي إلى القلق ، فإن المشكلة يمكن أن تضاف إلى المشاكل النفسية أو العزلة الاجتماعية، التي يحس بها الفرد العامل بالوحدة و الفراغ النفسي و الافتقاد إلى الأمن و العلاقات الاجتماعية و البعد عن زملائهم حتى و إن وجد بينهم و يصاحب العزلة الشعور بالرفض الاجتماعي التنظيمي و الانعزال عن الأهداف.

و بذلك يظهر الإحساس بالإقصاء و الرفض، و فقدان الانتماء للمجموعة و عدم قدرته على الانسجام مع المنظمة و أهدافها فتؤثر سلباً على أدائه و تجعله، لا يحب العمل الجماعي يميل إلى العمل الفردي و يكون خارج السرب، و كذلك تجعله حجرة عثر أمام عمل الفريق، و يكون منفرد في قراراته ، قد تؤثر على الأداء الجماعي، و تخلق عدم الثقة بينه و بين العاملين هذا ما يقلل من الأداء الجيد للعمل، فيتعمد العامل عدم المشاركة في نشاطات المنظمة المختلفة، و تنقص من فاعليته في الأداء فتفقد المنظمة كفاءات و مهارات العامل من أجل تقوية الأداء الكلي للمنظمة وخلق جوي جيد للعمل، زيادة على ضعف العلاقة بين العامل و المنظمة و المسؤولين تخلق فوضى في الأداء العام و تقلل من السير و التطور الجيد للمنظمة.

و الأسباب التي تؤدي إلى العزلة الاجتماعية في الأداء:

- عدم دعم المنظمة وحثها للعمال للعمل الجماعي الذي من شأنه ينقص من العزلة الاجتماعية.
- عدم تهيئة المسؤولين أجواء تحفيزية تكسر من الروتين الذي يعاني منه العمال و من خلاله يقوي العلاقة بينهم و يشجعهم على التعاون في العمل من خلال التنسيق بين المصالح.
- المعاملة التمييزية أو العنصرية التي تمارسها الإدارة بين العمال و التي بدورها تخلق و تزيد من العزلة بين العمال.

المطلب الرابع: أثر اللامعنى على أداء العاملين

يشير هذا الأخير إلى شعور الفرد بأنه يفتقر إلى وجود مرشد أو موجه للسلوك و الاعتماد، و الفرد العامل هنا يشعر بالفراغ الهائل نتيجة لعدم توافر أهداف أساسية تعطي معنى لحياته الوظيفية، و تحدد اتجاهاته، و تستقطب نشاطاته

وتتفق مع اهتماماته و طموحاته، و الوضوح حول ما يجب على الفرد العامل أن يقوم به ويفقد واقعيته و يعيش اللامبالاة والفراغ الوجداني، يحدث هذا الشعور في الوظيفة عندما يفقد الشخص الإحساس بالارتباط العضوي بالأدوار الوظيفية التي يؤديها ، و بالتالي لا يعرف الهدف الذي يسعى إليه و تقدير الأهداف التي يفضل إشباعها و الأهداف التي يتوقع من الإدارة إشباعها و التحكم في ظروف العمل أو ضبطها ز فقدان القدرة على التحكم في عملية العمل المباشر مما يؤثر سلباً على أداء العاملين ولا يتيح لهم الفرصة للتعبير عن قدراتهم و من ثم يصبح العمل مملاً لا يساعد على النمو الشخصي للعامل فيبحث إلى الركون و عدم المبادرة في العمل و تطويره، و خلق نفس جديد في أداء الأعمال التي يقوم بها في المنظمة، و الأسباب التي تؤدي إلى العزلة الاجتماعية في الأداء:

-التنظيم البيروقراطي يعد عاملاً مساعداً على الشعور بفقدان المعنى فكلما زادت البيروقراطية و تقسيم العمل كلما قل ترابط الدور الفردي للفرد مع دوره الكلي لأدوار المنظمة، مما يفقد الفرد فهم دوره و معنى نشاطه في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة.

-يرى بلونر أن العمل يستمد معناه من ثلاث روافد، و الإجابة علا تساؤلاتها تتحدد ما إذا كان العامل يشعر بفقدان المعنى أم لا كما يلي:¹

1. التميز:

أي هل هو عمل فردي متميز أم عمل نمطي يستلزم تكرار عمليات معتادة؟

2. التكامل :

أي هل العمل الذي يقوم به العامل جزء صغير من منتج نهائي ضخم ، أم ناتج متكامل يقوم بإنتاجه؟

3. المسؤولية:

أي هل هناك مسؤولية محددة للعامل وواضحة أم لا ؟

المطلب الخامس: أثر الاغتراب عن الذات على أداء العاملين

يظهر في انفصال الفرد عن ذاته، وشعوره بأن ذاته الخاصة و قدراته عبارة عن وسيلة أو أداة للغير، مما يعبر الفرد عن ذلك بعدم الانتماء أو اللامبالاة و إلى عدم الاهتمام بمجريات الأحداث الاجتماعية و العزوف عن المشاركة في النشاطات التي عادة ما تثير اهتمام الآخرين و تفاعلهم أو فقدان الدافع لتحقيق النجاح في الحياة و محدودات الطموحات الشخصية مما يفقد الفرد اتصاله مع الذات الحقيقية، ويشعر بعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتياً، يستخدم تعبير اغتراب الذات على نحو أكثر عمقاً لاغتراب العمل، ويشير إلى أن عمل الإنسان هو الحياة،

1 رياض محمد مسفر القحطان، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بسجون المنطقة الشرقية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية تخصص إدارة عامة، 2017، ص، 54.

وإذا اغترب الإنسان عن عمله، تغدو طاقته الشخصية والجسدية والروحية غريبة عنه، ومن ثم فإنه يصبح مغترباً عن ذاته، ويرفض كل ما يحيط به و كذلك قد يصاحبه الشعور بالضيق لكل ما هو قائم حوله أي يتسم بالكثير من العزلة وعدم الرضا و الاكتفاء الذاتي من نشاطه.

و يصبح مع الزمن مجموعة من السلع بحيث لا يشعر بقيمته الحقيقية إلا نادراً ، تتجسد في صورة من الشعور بعدم الانتماء و السخط و القلق و العدوانية و ما يصاحب ذلك من سلوك إيجابي، فتخلق لديه الرغبة في الهروب من النشاط المسند إليه لأنه لا يتطابق مع المهارات و الكفاءات الموجودة عنده فيصبح غريب عن أعماله المحددة ، فيظهر ذلك على سلوك العمال داخل المنظمة من خلال الأخطاء المتكررة في أداء أعمالهم ، وكذا عدم الجدية في أداء المهام التي يقومون بها، يستخدم تعبير اغتراب الذات على نحو أكثر عمقاً لاغتراب العمل، ويشير إلى أن عمل الإنسان هو الحياة.

و الأسباب التي تؤدي إلى الاغتراب عن الذات في الأداء:

- نوعية النشاط الذي يقوم به و تطابقه مع اختصاصه والمعارف التي يكتسبها في وظيفته الحالية.
- غموض الدور الذي تسنده الإدارة للعمال، و عدم توجيههم.
- عدم اهتمام الإدارة بالمهارات و المعارف و الكفاءات من الموارد البشرية التي توجد داخل المنظمة للاستفادة منها.
- عدم مساندة الإدارة للعمال من خلال تطويرهم و تدريبهم، وكل الجهود التي تحسن من مستواهم و معرفتهم و تزيد من ثقتهم و تقلل من ارتباكهم و قلقهم من الفشل أو الإخفاق في الأداء و تسليم الخدمة.

خاتمة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم تحديد مفهوم الأداء بصفة عامة أبعاده العوامل المؤثرة فيه ثم استرسلنا في أداء العاملين من خلال مفهومه وهو عبارة عن إسهام الفرد في تحقيق أهداف المنظمة إضافة إلى كونه وسيلة لتحقيق أهدافه وكذا أهميته على مستوى العامل و المرؤوسين و المنظمة ككل، ومن أجل مراقبة أداء العاملين و معرفة الجوانب غير مرضية فيه للتغلب عليها تقوم المنظمة بتقييمه لأن تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تعالجها بعدة طرق مختلفة

وقد حاولنا في ختام الفصل أن نستنتج علاقة التأثير بين الاغتراب الوظيفي و أداء العاملين بالاعتماد إلى ما تطرقنا إليه، و اتضح لنا أن الاغتراب الوظيفي يؤثر بشكل كبير في أداء العاملين وسنأتي على توضيح -أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين - في دراستنا الميدانية التي قمنا بها على مستوى موظفي مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي.



الخاتمة العامة

الخاتمة :

نستنتج من هذه الدراسة، أن الغاية النهائية التي تسعى لتحقيقها أية منظمة هي تحقيق النجاح والاستمرارية في أداء نشاطها، ولضمان ذلك تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها المستقبلية في محيط يتميز بالمخاطرة وعدم التأكد وتقلب العوامل البيئية المختلفة، ولهذا فإن المنظمة التي تريد ضمان وضع إيجابي و جيد و متميز في أداء الأنشطة و الأعمال، عليها أن تقوم بتقييم أداء عملها بعملية التحليل البيئي بصفة دائمة ومتميزة مما يساعدها على تبني الخيار الاستراتيجي الذي يحقق أهداف المنظمة، وأن الحكم على نجاح أو فشل المنظمة يكون نتيجة تحديد وتوضيح أداء عملها ، الذين يتأثرون بعدة عوامل داخلية وخارجية تتحكم في سلوكياتهم وذلك يعود بالسلب أو الإيجاب على مستوى أدائهم داخل المنظمة، و من الظواهر التي تتحكم في سلوك العمال نجد، ظاهرة الاغتراب الوظيفي التي تحد من تقدم العاملين و تطويرهم و تؤثر بشكل سلبي في أدائهم الوظيفي، و بالتالي على أداء المنظمة، وعليه فإن إحساس العمال بالاغتراب الوظيفي يعني عجزهم عن التحكم في الأداء ، لذا تناولنا مظاهره المتمثلة في العجز، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، اللامعنى، و الاغتراب عن الذات، أما لأداء العاملين بصفة عامة كما عالجها الكثير من الباحثين و حاولوا الخروج بتوصيات للحد من هذه الظاهرة الخطيرة .

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز مدى الأثر الذي يتركه الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين في مديرية التعمير و البناء لولاية ايليزي، و التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية هذا البحث، بطريقة تساعدنا في التعرف على الاغتراب الوظيفي و مدى الأثر الذي يتركه على أداء العاملين، مركزين على الجوانب التي تخدم الموضوع في الجانبين النظرية والتطبيقي، وأشارت الدراسة إلى أنه على الرغم من بروز العديد من الأدبيات و التطورات في مجال الاهتمام بموضوع الاغتراب الوظيفي، إلا أن الحد من هذا النوع من الدراسات في المنظمات مازال موجود وصعب القضاء عليه.

أولاً- نتائج الجزء النظري للدراسة :

من أهم النتائج المحصل عليها نذكر مايلي:

■ الاغتراب الوظيفي: هو مجموعة من المشاعر السلبية التي يحس بها العامل داخل المنظمة نتيجة للعوامل المحيطة به،

الخاتمة العامة

و عدم ملائمة الظروف له، تؤثر سلبا على عدم استقراره فيها و مساعدته على تحقيقه لأهدافها و أهداف المنظمة. 
يمثل الاغتراب الوظيفي أحد أخطر الظواهر السلبية التي تمس بأداء العاملين و المنظمة ككل. 
مشكلة الاغتراب الوظيفي لها مظاهر عديدة و متشعبة و تؤثر فيها العديد من العوامل، كما أن للاغتراب مصادر كثيرة.

يعبر الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند تأديته لعمله، من حيث كمية العمل المقدم من طرفه. 
لتقييم أداء العاملين أهمية على مستوى العامل و المنظمة و الرؤساء. 
من العوامل المؤثرة على الأداء: عوامل مرتبطة بالفرد العامل و عوامل خارجية مرتبطة بالمنظمة. 
للاغتراب الوظيفي أثر سلبي على الأداء من خلال تقليل من نشاط العاملين في تأدية أعمالهم و يظهر 
في سلوكياتهم داخل المنظمة و في الغياب عن العمل و الرضا الوظيفي هذا يؤثر سلبا في المردود الذي يبذله العامل في وظيفته.

ثانيا - نتائج الجزء التطبيقي للدراسة (الدراسة الميدانية)

قدمت الدراسة الميدانية نموذجا لاختبار أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي، و فيما يلي حوصلة نتائج هذه الدراسة:

- أوضحت الدراسة أن مستوى الاغتراب الوظيفي لموظفي مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي مستوى منخفض وفق لتصورات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,335) بانحراف معياري (0,656)، واحتل بعد الاغتراب عن الذات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,660)، و في المرتبة الثانية بعد العجز بمتوسط حسابي (2,461)، و المرتبة الثالثة بعد العزلة الاجتماعية بمتوسط حسابي (2,277)، و المرتبة الرابعة لبعده اللامعيارية بمتوسط حسابي (2,188) و المرتبة الأخيرة لبعده اللامعني بمتوسط حسابي (2,103).وهي مشابهة لدراسة (بن زاهي منصور، 2007).

- وجود مستوى مرتفع لأداء العاملين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,700) و بانحراف معياري (0,494) و هو مستوى مرتفع و أتت فقرة "تقوم بتصحيح الأخطاء التي تقع فيها أثناء قيامك بعملك" بمتوسط حسابي (4,283) وهو تقييم مرتفع جدا هذا إن دل إنما يدل على الحرص الشديد من موظفي المديرية على أداء أحسن في وظائفهم.
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الخاتمة العامة

الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (20,449) و بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو الاغتراب الوظيفي في النموذج يفسر ما مقداره 51,1 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين وبمعامل انحدار (B) يقدر بـ (0,384-) و T المحسوبة بـ (-4,522) ويثبت أن هناك علاقة قوة ارتباط عكسي مقبولة بين المتغيرين مما يدل على أن هناك أثر معنوي للاغتراب الوظيفي على أداء العاملين .

• جميع أبعاد الاغتراب الوظيفي (بعد العجز، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، اللامعنى، الاغتراب عن الذات) جاءت ذات علاقة عكسية مع أداء العاملين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي.

✳ نتائج اختبار الفرضيات:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) للعجز على أداء العاملين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) اللامعيارية على أداء العاملين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) العزلة الاجتماعية على أداء العاملين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) اللامعنى على أداء العاملين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) الاغتراب عن الذات على أداء العاملين في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي.

ثالثا-توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تعزيز التوجه للتقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي في مديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي وذلك لرفع مستوى الأداء أكثر، نقترح مايلي:

◀ إن نجاح و تطور المشاريع و سيرها بنجاح يعتمد بالدرجة الأساس على أداء و التزام الموظفين في المديرية و على ضوء ذلك يجب الاهتمام بالعاملين و تعمل على رفع قدراتهم و مهاراتهم ومستوى أدائهم لأن الوصول إلى تقديم أداء ذو مستوى مرتفع يرتكز على سلوكيات العاملين تجاه وظائفهم.

الخاتمة العامة

◀ ضرورة اهتمام الإدارة بترسيخ ثقافة الأداء الجيد من خلال ترسيخ القيم و المعتقدات و السلوكيات المطلوبة و التي تشكل الأجواء العامة داخل المديرية وكذلك الحث على التماسك و العمل بروح الفريق و استخدام اللامركزية حيث يتطلب الأمر ترسيخ فكرة العمل الجاد التي تؤثر إيجابا في سلوك العاملين .

◀ ضرورة الاهتمام بالعاملين أكثر و زيادة الدورات التدريبية التي تساعد في رفع مهاراتهم و تطوير مستواهم للأفضل.

◀ تخطيط و تنفيذ المكافآت و الحوافز سواء المادية أو المعنوية للعاملين الذين يحققون أداء متميزا في وظائفهم بالشكل المناسب.

◀ توفير كل الإمكانيات المادية و المعنوية التي يحتاجها العاملون في أداء أعمالهم.

◀ ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات و خاصة المتعلقة بشؤون العاملين للتخفيف من مظاهر الاغتراب الوظيفي.

◀ الابتعاد عن التمييز بين العاملين بكل أشكاله و التعامل بعدالة مع كل العاملين وهذا من أجل تعزيز العلاقات الإيجابية بالعاملين و الإدارة.

رابعاً-آفاق الدراسة:

أثار انتباهنا و نحن نبحث في متغيرا هذا البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال، نأمل أن يتطرق إليها

باحثون آخرون مستقبلا ، و أقترح منها المواضيع التالية:

- أثر الاغتراب الوظيفي بالالتزام التنظيمي.
- علاقة الثقافة التنظيمية بالاغتراب الوظيفي.
- الاستراتيجيات التنظيمية للحد من الاغتراب الوظيفي.

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

i. القرآن الكريم

ii. الكتب:

- 1-حليم بركات ، المجتمع العربي المعاصر، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية للنشر، لبنان، 1993.
- 2-عبد اللطيف محمد خليفة ، دراسات في سيكولوجية الاغتراب، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر، 2003.
- 3-يحيى العبد الله ، الاغتراب دراسة تحليلية لشخصيات الطاهر بن جلون الروائية ، الأردن، دار الفارس للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 4-راويه حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 1988.
- 5-فهد مانع، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في المؤسسات التعليم العامة و الخاصة ، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 6-سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء ، عمان، دار الفكر ناشرون و موزعون ،الأردن، 2010.
- 7-مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر، 2008.
- 8-سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مؤسسة الجوهري للتحليل الفني، المنصورة، الطبعة 2 ، مصر، 2015 .
- 9-حسين ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 10-سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل، الطبعة 3، الأردن، 2009 .
- 11-حسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة 1 الأردن، 2013.
- 12-نزاري عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، دار دجلة للنشر و التوزيع، الطبعة 1 ،الأردن، 2015.
- 13-سلوى عمر عبد الرحمن ، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، المنظمة العربية الادارية للنشر ،جامعة الدول العربية، مصر، 2015.
- 14-محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، دار الفكر الجامعي للنشر ، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 15-مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
- 16-عمر قبلي وصفي ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2005.

قائمة المراجع

- 17- محمد عبد الوهاب حسن عشناوى، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات للنشر و التوزيع الطبعة 1 ، القاهرة ، مصر، 2014.
- 18- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر، الطبعة 3، الأردن، 2007.
- 19- بولشرش نور الدين، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسات دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة العربية ، الأردن، 2015.
- 20- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية و التطبيق العلمي دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة 04، الأردن، 2009.
- 21- جمال الدين مصطفى الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الادارة و المحاسبة دار الفتح للتجليد الفني، الاسكندرية، مصر، 2008.
- 22- شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008.
- 23- حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009.
- 24- نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية للطبع، مصر، 2006.
- 25- محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، ط 3، مصر، 2000.
- iii. المجلات:**
- 26- ناهده اسماعيل عبد الله الحمداني، سجي نذير حميد الصراف، دراسة بعض المتغيرات الشخصية و الشعور بالاغتراب الوظيفي لعينة من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظه نينوي، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل ، تنمية الرافدين، ملحق العدد 110 المجلد 34، العراق، 2012.
- 27- سمية بن عمارة ، منصور بن زاهي ، الشعور بالاغتراب الاجتماعي لدى الشباب مستخدم الانترنت ، دراسات نفسية و تربوية، مجلة مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد 10 جوان، الجزائر، 2013 .
- 28- يوسف عبد عطية بحر، مياسة سعيد محمد أبو سلطان، دراسة الاغتراب الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية و التعليم العالي قطاع غزة ،مجلة جامعة فلسطين للأبحاث و الدراسات ، العدد 05 ، يوليو 2013.
- 29- محمود أحمد أبو سمرة محمد عوض شعيبات، أروى أبو مقدم، الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، دراسة ميدانية في جامعتي القدس و الخليل ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، عدد 34، 2014.

قائمة المراجع

- 30-عاطف يوسف مقابلة ، باسم علي حوامد ، سليمان محمد الطراونة، مستوى الاغتراب لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظرهم، الأردن، 2012، المجلد 14، العدد 02، 2012.
- 31-جوان سعد الله رشيد، زانا مجيد صادق، علي ابراهيم ولي، دور ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي لدى عينة من العاملين في القسم الداخلي 18 شباط لجامعة صلاح الدين، اربيل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية المجلد 09 العدد 17، 2017 .
- 32-عبد اللطيف ماجد عنوز، الاغتراب الوظيفي و مصادره، دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية و التنظيمية في قطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال، الإدارة العامة ، المجلد 39، العدد 02، جامعة اليرموك، الأردن، 1999.
- 33-أكثم الصرايرة، مظاهر الإحباط الوظيفي و أثره في الاغتراب التنظيمي، دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، كلية الاقتصاد و العلوم، الإدارة جامعة جرش، الأردن، المجلد 32، العدد 2005، 2 .
- 34-شفاء محمد علي العزاوي، أثر عبد الله محمد السوداني، تأثير و صيانة الموارد البشرية في تقليل ظاهرة الاغتراب،، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركة العامة للصناعات التعدينية و العزل المائي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء ، المجلد 08 ، العدد 33، العراق، 2012.
- 35-رنا ناصر صبر ، أثر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المرضى و المرضات في مستشفى اليرموك التعليمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 37 ، جامعة بغداد، 2013.
- 36-كريم مصطفى خالد ناميدي ، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي، دراسة لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد 113 المجلد 35، جامعة دهوك، الأردن.
- 37-سوزان صالح دروزة ، دينا شكري القواسمي، أثر العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 10 ، العدد 02، 2014.
- 38-عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة بسكرة ، 2012.
- 39-شفاء محمد علي ، وسام ابراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية ، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد ،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية المجلد 21، العدد 81، 2012.
- 40-نزار قاسم ،تقييم كفاءة أداء العاملين و أهميته في تطوير أداء الفرد و المنظمة ،دراسة تطبيقية،مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 17 ، العدد 9، العراق، 2010 .

41-جديدي زليخة، الاغتراب، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة وادي سوف ، العدد 08 ،الجزائر 2012.

42- الشيخ الداوي،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث العدد 07، جامعة الجزائر ،2009.

iv.الرسائل و الأطروحات:

43-بجي رشيد، الاغتراب و علاقته بالرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في المرحلة الثانوية رسالة ماجستير ، جامعة ديالى، العراق، 2013 .

44-حيدر حمودي علي، إختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية و الاغتراب الوظيفي ، دراسة استطلاعية عينة من العاملين في معمل الاسمنت الكوفة، رسالة ماجستير ، منشورة إدارة أعمال ، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2012.

45-حنان فرج عمر علي التاجوري ، الاغتراب الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي في ضوء بعض المتغيرات، رسالة ماجستير، جامعة قاريونس،ليبيا،2011.

46-حليمة النايلي،الحقول الاجتماعية و دورها في اغتراب العاملين بالمؤسسات البيترولية ،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، 2013.

47-شعيل بن بخيت المطرفي، الاغتراب الوظيفي و علاقته بالأداء، دراسة على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 2005.

48-عمر بن متعب مبارك الدوسري، المناخ التنظيمي و علاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين في المديرية العامة للحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2011.

49-بحري صابر،الاجتهاد المهني و علاقته بالاغتراب المهني لدى الأطباء العامون العاملون بالمستشفيات العمومية دراسة ميدانية بمستشفيات شلغوم العيد، فرجوة، ميلة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة قسنطينة، الجزائر،2009.

50-عمر بن متعب مبارك الدوسري، المناخ التنظيمي و علاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين في المديرية العامة للحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2011.

قائمة المراجع

- 51- فيصل بن ناصر بن سعيد الشهري، الاغتراب الوظيفي و علاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير ، غير منشورة، السعودية، 2013.
- 52- رياض محمد سفر القحطاني، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بسجون المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2017.
- 53- منصور زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر، 2007 .
- 54- ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضبط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2004.
- 55- أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين ، 2008.
- 56- باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.
- 57- بوبطرخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- 58- عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في الجوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم ، الرياض، 2011.
- 59- محمد بن علي المانع ، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 60- رياض محمد مسفر القحطاني، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بسجون المنطقة الشرقية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية تخصص إدارة عامة، 2017.

v. المداخلات

- 61- أحلام خان، مريم حيمر، صفاء بياضي، التسويق الداخلي كآلية للحد من الاغتراب الوظيفي، مؤسسة الرقابة المالية بسكرة، مداخلة ، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.

ثانيا: الراجع باللغة الأجنبية

i.les ouvrages

- 62- Legault,Frédéric ,contribution empirique à la théorie de l'aliénation et de l'accélération social de HARTMUT Rosa :le cas de figure de consommation de stimulation de prescription chez les étudiants aux Etat-Unis,mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en sociologie,université de Québec à Montréal,Décembre2016,p79
- 63- Girad ,Elyese-Bourassa, Aliénation , agentivité et ambivanlence dans putain et folle de Nelly Arcanm une subjectivité féminine divisée,mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en étude littéraire, université de Québec de Montréal, Mars 2013, p 11.
- 64- HYPPIA ,DavideB,l'aliénation chez G ey DEBORD,mémoire présenté dans le cadre des exigences du programme de maitrise,Université d'Ottawa ,sans citer l'année ,P16
- 65- SARR, Ousmane , le problème de l'aliénation :critique des expériences dépossessives de Marks à lukacs : préface de stéphane Haber,Harmattan, paris,2012, p 13.

ii.les sites

- 66- Pola ,Nadia,Transfert D'entreprise dans un contexte de droit du travail, Avril 2014 ,P34.Article publié sur le site suivant :www.conseiller.ca, visité le 01/05/2018 à 16 :00.
- 67- PACHE, Gilles, PARAPONARIS, Claude, l'entreprise en réseau : approche inter et intra-organisationnelles, les édition de l'ADREG, février 2006, p135 . ouvrage disponible sur : <http://www.editions-adreg.net>.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	أداة الدراسة - الاستبيان -	102
2	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	107
3	الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي	108
4	مراسيم تنفيذية خاصة بوزارة السكن و العمران و المدينة	109

(الملحق رقم: 01)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
وعلوم التسيير

استبيان البحث

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته ، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات للدراسة التي نقوم بها استكمالا للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان " أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين " .

و نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ،علما أن مشاركتكم و رأيكم عامل أساسي في نجاحها.

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

تقبلو مني فائق الاحترام و التقدير

الأستاذة المشرفة : د.شين نوال

الطالب : أوشن مراد

www.pilot05timgad@gmail.com

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

1 - الجنس :

☐

✓ ذكر

☐

✓ أنثى

2 - العمر :

☐

✓ أقل من 30 سنة

☐

✓ من 30 سنة إلى 39 سنة

☐

✓ من 40 سنة إلى 49 سنة

☐

✓ من 50 سنة فأكثر

3 - المؤهل العلمي :

☐

✓ ثانوي فأقل

☐

✓ تقني سامي

☐

✓ ليسانس

☐

✓ مهندس أو ماستر

☐

✓ دراسات عليا متخصصة

4 - عدد سنوات الخبرة :

☐

✓ أقل من 5 سنوات

☐

✓ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

☐

✓ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

☐

✓ من 15 سنة فأكثر

المحور الأول : الاغتراب الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات تعكس مستوى الاغتراب في المديرية ، والمرجو منكم وضع علامة (✓) في المربع المناسب .

الدرجة	عبارات القياس	درجة سلم القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
● بعد العجز					
1	قدرتي على المشاركة في اتخاذ القرارات معدومة				
2	أشعر بالإحباط و أنا في عملي				
3	أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به				
4	أتجنب المبادرة في العمل				
5	أجد صعوبة في التكيف مع متطلبات وظيفتي الحالية				
6	لولا الضرورة لتخليت عن وظيفتي الحالية				
● بعد اللامعيارية					
7	أشعر بأنني أتعرض للاستغلال كثيرا في عملي				
8	لا يهمني عدم اتمام الأشغال أو الأخطاء مادمت لا ألقى تقدير				
9	أشعر بأن وضعي الوظيفي لن يتحسن أبدا				
10	أشعر بأن لا مستقبل لي في المديرية				
11	لم أعد أكثر ثل لسمعة المديرية				
12	ليس هناك ما يشجعني على الإخلاص في أداء عملي				
● بعد العزلة					
13	زملائي في العمل ليسوا أهلا للثقة				
14	أفضل العمل الفردي على العمل الجماعي				
15	تتسم قراراتي الوظيفية في العمل بالاستقلالية فأنا لا أتأثر بالآخرين				
16	لا أميل إلى تكوين صداقة ضمن محيط عملي الحالي				

17	أُتجنب إبداء آرائي خلال التجمعات				
18	أشعر بعدم الاندماج في العمل مع زملائي				
● بعد اللامعنى					
19	أشعر بأن رئيسي في العمل يفضل زملائي عني				
20	لا يوجد لدي شعور بالانتماء إلى المديرية				
21	طبيعة العمل الذي أقوم به لا يوافق طموحاتي				
22	لا أهتم بما يجري في عملي				
23	أعتبر أن الاجتهاد في العمل مضيعة للوقت				
● بعد الاغتراب عن الذات					
24	أشعر بالفراغ النفسي أثناء عملي في المديرية				
25	أكره المشاركة في اتخاذ القرارات في عملي				
26	أشعر بصراع دائم بين قناعاتي و ما أقوم به في المديرية				
27	أرى أن ما حققته من نجاحات في عملي لم يحقق طموحي				
28	أشعر بالعجز عن تحقيق ذاتي في عملي				

المحور الثاني : أداء العاملين.

فيما يلي مجموعة من العبارات تعكس مستوى أداء العاملين في المديرية، والمرجو منكم وضع علامة(✓) في المربع المناسب.

تقييم	عبارات القياس	درجة سلم القياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتوفر الوظيفة التي مارسها على جميع الظروف لتحقيق أفضل أداء					
2	تقوم بالالتزام بالقوانين و الإجراءات الخاصة بوظيفتك					

					لديك رغبة في تطوير العمل و الاستفادة من خبرات الآخرين	3
					تقوم بتقديم الأفكار و الاقتراحات	4
					تهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتك الوظيفية	5
					تقوم باستخدام برامج الحاسوب بكفاءة	6
					تحرص على التقيد و الالتزام بأنظمة الوظيفة	7
					لديك القدرة على تحمل مسؤولياتك اليومية المختلفة في العمل	8
					تقوم بتصحيح الأخطاء التي تقع فيها أثناء قيامك بعملك	9
					تقوم بإنجاز الواجبات و المهام المحددة في الوقت المحدد بمستوى جيد	10
					لديك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة	11
					طرق تقييم الأداء المتبعة في المديرية تتميز بالكفاءة	12
					يهدف تقييم الأداء تحسين مستوى أداء العاملين	13
					تتم عملية تقييم الأداء بصفة دورية	14
					يحق لك نظام التقييم درجة عالية من الرضا	15
					تنجز عملك بأقصر وقت ممكن	16

شاكرين لكم حسن تعاونكم

(الملحق رقم: 02)

قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة –الاستبيان–

رقم	المحكم	الرتبة
1	د.أقطي جوهرة	أستاذ محاضر (أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
2	د.موسي سهام	أستاذ محاضر (أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
3	أ.مهني أشواق	أستاذ مساعد (أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
4	أ.ترغيني صباح	أستاذ مساعد (أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
5	د.شين فيروز	أستاذ محاضر (أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

(الملحق رقم: 03)

الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير الهندسة المعمارية و البناء لولاية ايليزي

