



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: تنمية الموارد البشرية

## الإغتراب الوظيفي و إنعكاساته على العلاقات الإنسانية

دراسة ميدانية ب: مؤسسة مناجم الحديد الجزائرية-تبسة-SOMIFER

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2018

إشراف الدكتورة: لعموري أسماء

إعداد الطالب: بشري قيس

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tebessi - TEBESSA

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بدرابي سفيان	أستاذ محاضر - ب-	رئيسا
لعموري أسماء	أستاذ محاضر - ب-	مشرفا ومقررا
عيساوي الساسي	أستاذ مساعد - أ-	عضوا مناقش

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ  
النَّارِ سَمُوكًا  
وَالَّذِي جَعَلَ  
لِلنَّجْمِ أَكْثَادًا  
الْحَمْدُ لِلَّهِ  
الَّذِي جَعَلَ  
لِلْقَمَرِ نُجُومًا  
وَالَّذِي جَعَلَ  
لِلنَّجْمِ أَكْثَادًا  
الْحَمْدُ لِلَّهِ  
الَّذِي جَعَلَ  
لِلنَّجْمِ أَكْثَادًا

## شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين و على صحبه أجمعين إن أول الشكر هو لله الواحد جل و علا على جميع نعمه التي أسبغها علينا و على نعمة العلم خاصة و تسييره لي كل السبل لانجاز هذا البحث الذي أرجو أن يكون فيه إفادة لغيرنا ، و أن نكون أحد اثنين ممن قال فيهم الرسول الكريم << من اجتهد فأصاب فله أجران و من اجتهد و لم يصب فله أجر واحد >>.

أوجه شكري إلى أمي التي هي سندي في الحياة وأترحم على أبي رحمة الله عليه، وأخواتي الواتي ساعدنني وعمامي و عماتي و خوالي وخالاتي وكل أصدقائي في الجامعة وكل من ساعدني من قريب و بعيد.

كما أوجه شكري و امتناني إلى كل من كان له الفضل في انجاز هذا البحث من قريب أو بعيد وأخص بالذكر أستاذتي و مرشدتي لعموري أسماء على كل ما أبدته من نصح و إرشاد.

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرافان
أ-ب-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
4	1- مشكلة الدراسة
5	2- فرضيات الدراسة
6	3- أهمية الموضوع
6	4- أهداف الموضوع
6	5- أسباب اختيار الموضوع
7	6- المفاهيم الأساسية للبحث
9	7- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الإغتراب الوظيفي
17	تمهيد
18	1- العوامل المؤدي إلى الإغتراب الوظيفي
22	2- أبعاد الإغتراب الوظيفي
29	3- الإغتراب الماركسي
30	1- إغتراب العامل عن العمل
30	2- إغتراب العامل عن المنتج
31	3- إغتراب العامل عن جوهر الأنواع ( عن الطبيعة)
34	4- إغتراب العامل عن العمال الآخرين
34	4- الإغتراب البيروقراطي
35	5- المداخل النظرية المفسرة للإغتراب
39	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: العلاقات الإنسانية
42	تمهيد
43	1- نشأة العلاقات الإنسانية
44	2- أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
46	3- مبادئ العلاقات الإنسانية



## الفهرس

50	4- المداخل النظرية المفسرة للعلاقات الإنسانية
50	1- حركة العلاقات الانسانية
54	2- نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو
56	3- نظرية العاملين لفردريك هرزبرغ
59	4- نظرية الحاجات لمكلياند
61	5- نظرية التوقع لفكتور فروم
62	6- نظرية x و y لدوغلاس ماك جريجور
63	7- نظرية تأثير التنظيم غير الرسمي لكريس أرجريس
66	خلاصة الفصل
	<u>الفصل الرابع: مجالات و منهج الدراسة</u>
69	1-المجال المكاني
70	2-المجال الزمني
71	3-المجال البشري
71	1_ مجتمع الدراسة
72	2- عينة الدراسة
72	4- الإطار المنهجي للدراسة
72	1- منهج الدراسة
73	2- أدوات جمع البيانات
73	5-أساليب تحليل البيانات
	<u>الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليلها</u>
77	1 - عرض وتحليل البيانات الشخصية
86	2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
91	3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
97	4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
100	5- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فروضها
102	6- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
103	- مناقشة النتائج العامة

## الفهرس

د	الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة

فهرس الجداول :

## الفهرس

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	01
63	توزيع أفراد العينة حسب السن.	02
65	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	03
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	04
68	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	05
69	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	06
72	أثر الإغتراب الوظيفي على سير العمل داخل المؤسسة	07
77	اثر العلاقات الإنسانية على سير العمل داخل المؤسسة	08
82	أثر الإنعزال الوظيفي على جماعات العمل داخل المؤسسة	09

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43	سلم الحاجات لإبراهام ماسلو	01
49	نموذج التوقع	02
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	03
64	توزيع أفراد العينة حسب السن.	04
65	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	05
67	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	06
68	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	07
70	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	08

مقدمة

## { المقدمة }

إن مصطلح الاغتراب له استخدامات متعددة باختلاف مجال كل دراسة، وقد شاع في استخدامه في الفلسفة والقانون والطب النفسي، وقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة الأبعاد التي تؤدي إلى الشعور بالاغتراب لدى الأفراد، وتعتبر ظاهرة الإغتراب ظاهرة اجتماعية نفسية ومشكلة إنسانية شائعة في كثير من المجتمعات بغض النظر عن النظم والأيدولوجيات والمستوى الاقتصادي والتقدم التكنولوجي، كما أنها تعتبر أزمة معاناة للإنسان المعاصر وإن تعددت مصادرها وأسبابها.

لقد تزايد إهتمام العديد من الكتاب والباحثين في الآونة الأخيرة بدراسة العوامل المؤثرة على مشاعر العاملين في بيئات العمل، ودراسة اتجاهاتهم ومشاعرهم وآثارهم السلوكية الإيجابية والسلبية المنعكسة على الوظيفة بهدف رفع جودة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات.

إن الإغتراب الوظيفي ظاهرة اجتماعية تنظيمية تؤثر بشكل سلبي في تكوين شخصية مضطربة للعمال كالعجز والإنعزال الوظيفي، وتفتقد إلى المعايير والضوابط وهذا ما يسهل نشوء الإحساس بالفشل في فهم القيم وتقبل المعايير السائدة في المظمة وعدم قدرت العمال على الاندماج كما يسبب فقدان الفرد مرجعيته ويتصل من جذوره و لا يشعر الفرد بالانتماء إلى جماعات العمل وهذا ما ينعكس سلبا على العلاقات الإنسانية.

تسعى الادارة العليا في أي منظمه صناعية من اجل رفع أداء العاملين وللاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحصول على أحسن نتيجة، فقد كان الاعتقاد السائد سابقا يتم رفع الأداء عن طريق تطوير المنتج، بإستخدام التكنولوجيا الحديثة، وأرقى الأساليب بالاضافة إلى مهارات العاملين مما إعتبر الجانب الإنساني المتمثل بالأفراد شيء ثانوي، أما في الوقت الحالي فيمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، فالأفراد هم حجر الزاوية والدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لابد من زيادة الاهتمام والعمل على استخدامه الاستخدام الفعال ، وكذلك الاهتمام بالعلاقة الإنسانية بين الادارة والعاملين، مما قد يؤثر

## { المقدمة }

على مستوى جماعات العمل وبالتالي على إنتاجيتهم ومستوى أدائهم من خلال أدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية، والتي قد تكون دافعا للأداء المتميز.

لذا إتجه باحثنا لتناول موضوعي الإغتراب الوظيفي والعلاقات الإنسانية لما لهما من انعكاساتٍ سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل، وبالتالي على أداء المنظمات بشكل عام ، أو الوظيفة التي ينتمي إليها.

وللإحاطة بجميع جوانب الدراسة قمنا تقسيمها إلى خمسة فصول على النحو التالي:

**الفصل الأول:** خصص للإطار المنهجي للدراسة: تحديد مشكلة الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية

الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، تحديد المفاهيم الأساسية للبحث، الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** فتناول المتغير المستقل ف جاء بعنوان الإغتراب الوظيفي وأشتمل على: العوامل المؤدية إلى

الإغتراب الوظيفي، أبعاد الإغتراب الوظيفي، الإغتراب الماركسي، الإغتراب البيروقراطي.

**الفصل الثالث:** فتناول المتغير التابع المعنون بـ العلاقات الإنسانية وأشتمل على: نشأت العلاقات

الإنسانية، أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، مبادئ العلاقات الإنسانية، المداخل النظرية المفسرة

للعلاقات الإنسانية.

أما الجانب الميداني يتضمن الدراسة الميدانية التي تم فيها إسقاط موضوع البحث على واقع المؤسسة

محل الدراسة وضم فصلين.

**الفصل الرابع:** تناولنا في هذا الفصل مجالات الدراسة (المكاني، الزمني، البشري)، عينة الدراسة

وكيفية اختيارها والإطار المنهجي للدراسة وأساليب تحليل البيانات.

**الفصل الخامس:** فيضم تقرير البيانات في جداول وتحليل وتفسير بيانات الجداول، مناقشة وتحليل

النتائج المتوصل إليها وذلك من خلال:

## { المقدمة }

عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضيات ومناقشتها، النتائج العامة للدراسة.

وختم البحث بخاتمة بالإضافة إلى ذكر قائمة المراجع والملاحق.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

### أولاً- الإطار المفاهيمي للدراسة

- 1- مشكلة الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- المفاهيم الدراسة
- 1- الإغتراب الوظيفي
- 2- العلاقات الإنسانية
- 7- الدراسات السابقة

## تمهيد

سوف نتعرض في بداية هذه الدراسة إلى الإطار المنهجي لها، والذي يتضمن تحديد إشكالية وفروض الدراسة وأهميتها وأهدافها وأسباب إختيار الموضوع ثم تحديد المفاهيم الأساسية (مفهوم الإغتراب الوظيفي والعلاقات الإنسانية) وأخيرا الدراسات السابقة .

## 1- الإشكالية

ان التطور التكنولوجي الحاصل في القرون الاخيرة أحدث تغيرات عميقة في طبيعة العمل، ففي ظل التخصص العميق و التعقيد الشديد أصبح المورد البشري لايرتبط إلابجزء ضئيل في عمله ،مما افقده الإنسجام و التأقلم مع هذا العمل، و من هنا برزت ظواهر عديدة في المؤسسات الصناعية ،كالشعور بالوحدة و الغربة في العمل و الإنعزال وعدم التواصل وخلق علاقات داخل محيط العمل، و هذه المشاعر تؤثر على سير العمل و على اداء جماعت و فرق العمل .

لقد ازداد اهتمام الباحثين خلال النصف الثاني من القرن العشرين بدراسة الاغتراب الوظيفي كظاهرة انتشرت بين الأفراد في المؤسسات الصناعية المختلفة، وربما يرجع ذلك إلى ما لهذه الظاهرة من دلالات قد تعبر عن أزمة الإنسان المعاصر ومعاناته وصراعاته الناتجة من تلك الفجوة الكبيرة، بسبب التقدم المادي الذي يسير بسرعة هائلة، وعجزه عن تحقيق رغباته الأمر الذي أدى بالإنسان للنظر إلى العمل وكأنه غريب عنه، أو بمعنى آخر الشعور بعدم الانتماء الى المؤسسة التي يعمل فيها، كما أصبحت المؤسسات اليوم تمتليء بأعراض هذه الظاهرة من عدم الرضا وفقدان الإلتزام الوظيفي و العزلة ،وهذا لأن الموظف لايشعر برابط يحفزه و يشده لعمله وهذا بسبب نمو ظاهرة الاغتراب لديه، وقد ارجع العديد من العلماء ظاهرت الإغتراب الي بنية المجتمع و الجمود الإداري و التقدم التقني الصناعي وانخفاض في مستوى التفاعل الإجتماعي داخل و خارج بيئة العمل.

إن الأساليب التي تتبناها الإدارة في تعاملها مع العاملين لها أثر كبير على مستوى العلاقات الإنسانية والأداء داخل المنظمة، إذ لا بد لها من العمل على خلق جو من التفاهم والتعاون، والثقة المتبادلة، وقد ترتفع معنويات الأفراد العاملين في المنظمة بقدر الدعم المادي، أو المعنوي لجهودهم، وإذا كان توافر العوامل المادية المحفزة واللازمة للإنتاج أمراً حيوياً بالنسبة للمنظمة، فإن تلك العوامل لا تكفي بحد ذاتها لتحقيق أهدافها ما لم يتوفر المناخ الصالح لنشوء علاقات إنسانية محورها الاهتمام بالإنسان، ولقد احتل مفهوم

العلاقات الإنسانية مساحة كبيرة في مجال الدراسات المعاصرة ، لأهميتها البالغة بالنسبة للإنسان في مجال الإنتاج والتطوير ، إذ يركز هذا المفهوم بشكل أساسي على المفاهيم و الإتجاهات الاجتماعية والسلوكية التي توضح أهمية الفهم المتبادل بين المدير والعاملين ، ويفتضي هذا الأمر فهم شخصية العاملين ، وتحليل سلوكهم ، والتعرف على دوافعهم وحاجاتهم ، ورغباتهم و إتجاهاتهم ، وذلك حتى يمكن إيجاد جسر من التفاهم المتبادل ، إذ يمكن تحقيق التعاون المشترك في العمل ، وتعزيز روح الفريق المتكامل والمنسجم والقادر على تحقيق أهداف المنظمة .

ومن هنا نطرح الإشكال الآتي :

ماهي إنعكاسات الإغتراب الوظيفي على العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية؟

## 2- فرضيات الدراسة

1- يؤثر الإغتراب الوظيفي على سير العمل داخل المؤسسة الصناعية.

2- تؤثر العلاقات الإنسانية على سير العمل داخل المؤسسة الصناعية.

3- يؤثر الإنعزال الوظيفي على جماعات العمل داخل المؤسسة.

- تحويل الفرضيات إلى فرضيات إحصائية

1- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات الأفراد حول تأثير الإغتراب الوظيفي على سير

العمل داخل المؤسسة الصناعية عند مستوى دلالة 0.05

2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات الأفراد حول تأثير العلاقات الإنسانية على سير

العمل داخل المؤسسة الصناعية عند مستوى دلالة 0.05

3- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات الأفراد حول تأثير الإنعزال الوظيفي على جماعات

العمل داخل المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05

## 3- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في معرفة إنعكاسات الإغتراب الوظيفي على العلاقات الإنسانية، ونظرا لأهمية الموضوع فإننا سلطنا الضوء على أثر الإغتراب الوظيفي و العلاقات الإنسانية على سير العمل داخل المؤسسة الصناعية ، وأثر الإنعزال الوظيفي على جماعات العمل داخل المؤسسة الصناعية.

## 4-اهداف الدراسة

1- تهدف الدراسة لمعرفة أثر الإغتراب الوظيفي على سير العمل داخل المؤسسة الصناعية.

2- تهدف الدراسة لمعرفة أثر العلاقات الإنسانية على سير العمل داخل المؤسسة الصناعية.

3- تهدف الدراسة لمعرفة أثر الإنعزال الوظيفي على جماعات العمل داخل المؤسسة.

## 5- أسباب إختيار الموضوع

قد تكون أسباب إختيار الموضوع دوافع ترتبط مباشرة بالميول الذاتية للباحث، كما قد تعود مبررات الاختيار للشروط الموضوعية، لكن الأكيد أن وقوع الاختيار على دراسة مشكلة ما يتأثر بمدى شعور الباحث بها، أو بمدى انشغاله بها إلى درجة الإحساس بوجود الدافع الداخلي القوي لتناول هذه المشكلة بالدراسة و البحث الميداني.

## أ-الأسباب الذاتية:

- الاهتمام بالموضوع و الرغبة في الاطلاع عليه.
- الشعور بأهمية هذا الموضوع خاصة مع التطورات العلمية و التوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.
- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص تنمية الموارد البشرية.

## ب- الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع المختار للبحث العلمي وامكانية التحقق منه ميدانيا.
- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري و معرفة الإغتراب الوظيفي و انعكاساته على العلاقات الإنسانية.

## 6- مفاهيم الدراسة :

## 1- الإغتراب الوظيفي

- لغويا : يعني مصطلح الاغتراب في اللغة العربية الإبتعاد والإنطوى والإنفصال.<sup>1</sup>
- الإغتراب الوظيفي : هو شعور العاملين بعدم الانتماء إلى عملهم فهو ليس المكان المناسب للبقاء فيه، وكلما ازدادت هذه الحالة ازدادت السلبيات وسوء العلاقة بين الفرد وذاته وبين الفرد والمنظمة.<sup>2</sup>
- التعريف الثاني : الاغتراب الوظيفي يعنى شعور الموظف بالغرابة في موقع عمله ، إذ يفقد الانتماء الوظيفي والتنظيمي بسبب الانغماس في البيروقراطية والشعور بعدم الرضا وافتقاد الموظف للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل ، وقصور العلاقات الانسانية ، فالبيروقراطية تفرض على الموظف الالتزام بتطبيق الأنظمة والقوانين والامتثال لها رغم أنه في كثير من تلك الحالات لا يعرف او يفهم معنى تلك القوانين مما يؤدي إلى اغترابه.<sup>3</sup>
- التعريف الثالث : ويرى كارل ماركس الإغتراب الوظيفي في أن العامل يفقد دوما القدرة على تحديد حياته والمصيره عندما يحرم من الحق في تصور أنفسهم مسؤولين عن أفعالهم، من القرار في ماهية تلك

<sup>1</sup>- شاخت، ريتشارد، مستقبل الاغتراب، ترجمة هبة طلعت أبو العلا ، مطبعة عام جابر، الاسكندرية، 2001، ص 35

<sup>2</sup>- عبد اللطيف ماجد عنوز، الإغتراب الوظيفي و مصادره، مجلة الإدارة العامة، المجلد التاسع وثلاثون العدد الثاني، الأردن 1999، ص 347

<sup>3</sup>- سوزان صالح دروزة، ديما شكري القواسمي، أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 10 العدد 2، 2014، ص 300

<sup>4</sup>- عبد اللطيف محمد خليفة: دراسات في سيكولوجية الغتراب، دار غريب، القاهرة، 2003، ص 28.

الأعمال، من تعريف علاقاتهم مع الآخرين، ومن امتلاك أغراض قيّمة من سلع وخدمات أنتجوها بعملهم، على الرغم من أن العامل هو إنسان مستقل، بصفته كيانا اقتصاديا، فإن هذا العامل يوجّه إلى الأهداف ويحوّل إلى الأنشطة التي تملئها الطبقة البرجوازية، التي تملك وسائل الإنتاج، من أجل الاستخراج من العامل أقصى مبلغ فائض القيمة، في سياق المنافسة التجارية بين الصناعيين<sup>1</sup>.

- **التعريف الإجرائي:** الإغتراب الوظيفي هو حالة شعورية تصيب العامل بحيث يشعر أنه لا ينتمي إلى المنظمة التي يعمل فيها ويفقد التفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل بحيث ينطوي وينعزل عن زملائه في العمل.

## 2- العلاقات الإنسانية :

- يقصد بالعلاقات الإنسانية كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية<sup>2</sup>

- يستخدم مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمة ليشير إلى تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين كل من الإدارة و الأفراد، وتهدف هذه العلاقات إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم، أو العلاقات الاجتماعية، وهي أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة وقد تكون فورية أو آجلة.<sup>3</sup>

1- نبيل الحسيني النجار وراغب مصطفى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 2004 ص52.

2- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، 1982، ص 352

- التعريف الإجرائي : يقصد بالعلاقات الإنسانية هو تحقيق التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية عالية، وتعاون تام مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية، والنفسية، والاجتماعية.

## 7- الدراسات السابقة:

### 1- دراسات الإغتراب الوظيفي

#### - الدراسات العربية

- **الدراسة الأولى:** دراسة بن زاهي منصور سنة 2007 أطروحة دكتوراه بعنوان "الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات :دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري" هدفت الدراسة الى محاولة تعرف مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي الذي تميز به الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات الجزائري، وكذا مستوى الدافعية للإنجاز لديهم، بحيث إتبع الباحث المنهج الوصفي و بلغت عينة الدراسة 231 اطار من الاطارات الوسطى العاملة بقطاع المحروقات الجزائري، حيث شملت الدراسة على أبعاد الاغتراب الوظيفي، وهي العجز، والانعزالية، والامعيارية، والارضا، والتشاؤم، واللامعنى، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان أقل بقليل عن المتوسط لدى أفراد العينة، وأن مستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعاً جداً لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات، وأخيراً يوجد ارتباط سلبي ذو دلالة احصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله بالدافعية للإنجاز .

- **الدراسة الثانية:** دراسة " عبد اللطيف عنوز" سنة 1999 بعنوان الاغتراب الوظيفي ومصادره وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، في القطاع الصحي الأردني في إقليم الشمال، وقد طبق الباحث مقياس الاغتراب ، حيث إعتد الباحث على عينة عشوائية تكونت من ( 218 ) من الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية، إقليم الشمال، حيث شكلت العينة نسبت 53 % من مجتمع الدراسة، وبعد



انتهاء الباحث من جمع بيانات الدراسة، قام بمعالجتها إحصائياً باستخراج الأعداد والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم فحص الفرضيات باستخدام اختبار "ت"، واختبار تحليل التباين الأحادي واختبارات إحصائية أخرى.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود فروق دالة إحصائية عند المستوى 0.05، بين الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى الممرضون حسب متغيرات العمر، والمستشفى الذي يعملون فيه، كما بينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية عند المستوى 0.05، بين الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى الممرضون حسب متغيرات الجنس، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، الحالة الاجتماعية والقسم الذي يعمل به الممرضين بالمستشفيات.

- الدراسة الثالثة: دراسة أبو سلطان 2008 سنة بعنوان "الاعتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة".

هدفت الدراسة تعرف الاعتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، بتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (302) من موظفي مجتمع الدراسة المكون من 755 موظفاً إدارياً.

وأظهرت النتائج ظهور الاعتراب الوظيفي بين العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتراب الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05.

- الدراسات الأجنبية:

- الدراسة الأولى: دراسة Tummersand Dulk سنة 2013 بعنوان

organizational commitment work efforts and : The effect of job alienation on the enrichment work-to-family

أثر الاغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي والجهد وعلاقة العائلة بالعمل

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي والجهد وعلاقة العائلة بالعمل للقابات على مستوى هولندا ، حيث تم قياس الاغتراب الوظيفي من خلال التعرف على العجز و اللامعنى للعمل حيث بلغت عينة الدراسة (890) قابلة. استخدم برنامج الـ SPSS لتحليل البيانات والحصول على النتائج.

واظهرت نتائج الدراسة مستوى منخفض من اللامعنى، ومن العجز، والمتوسط الحسابي للعجز بلغ (2.13) والمتوسط الحسابي للامعنى بلغ (185.) وبذلك يكون الوسط الحسابي للاغتراب الوظيفي (1.94)، والوزن النسبي 38.8%، وهي نسبة منخفضة، كما اظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير للاغتراب الوظيفي على كل من الالتزام التنظيمي والجهد داخل العمل، وبشكل اقل على اغناء علاقة العمل بالعائلة.

#### - التعقيب على الدراسات

لقد تشابهت الدراسات السابقة في المتغير الأول لدراستي وهو الإغتراب الوظيفي ،لكنها اختلفت في عدة مجالات مثل المنهج و العينة ومكان الدراسة وأساليب الدراسة

### 2-دراسات العلاقات الإنسانية

#### - الدراسات العربية

- الدراسة الأولى: دراسة بونوة علي بعنوان: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضى الوظيفي.

دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الإجتماعي وكالة الجلفة سنة 2016 وتمحورت إشكالية الدراسة حول

معنى تأثير العلاقات الإنسانية على الرضى الوظيفي لدى أفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان

الإجتماعي، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إستخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في الصندوق

الوطني للضمان الإجتماعي، و العلاقة بين إستخدام الأسلوب وبين شعور العامل بارضى عن العمل وذلك

من خلال مجموعة من امتغيرات معتمدا في ذلك على المنهج الوصفي حيث شملت هذه الدراسة كل موظفي

وكالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بمدينة الجلفة في المركز على مستوى تراب الولاية، حيث قدرت

ب373 عامل، وفي الأخير توصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود تأثير على الرضى الوظيفي في مستوى

العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين في الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي وكالة الجلفة.

- **الدراسة الثانية:** دراسة أحمد بعنوان: دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة.

هدفت الدراسة إلى تبيان كيفية توفير المناخ المدرسي المناسب، من حيث رضا المدير عن العاملين في

المدرسة، وطبيعة العلاقة التي تربط فيما بينهم، والأساليب المناسبة التي يتبعها المدير للتوفيق بين حاجات

العاملين في المدرسة وأهداف المؤسسة التربوية.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة طبيعة العلاقات في إحدى المدارس الثانوية في محافظة

الإسكندرية، على مدى سنتين متتاليتين وشملت العينة مدير المدرسة ومعاونيه، والمعلمين والمعلمين الأوائل،

والتلاميذ، والإداريين.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن علاقة المدير بالمعلمين الأوائل ممتازة، وعلى درجة كبيرة من المسؤولية

والارتياح النفسي والمهني. كما أن علاقة المدير بالعاملين جيدة جداً، وقائمة على التعاون والمصارحة،

والمتابعة الجيدة.

- **الدراسات الأجنبية:**

- **الدراسة الأولى:** دراسة قام بها : Richard William Feller بعنوان: آثار نموذج تدريب العلاقات

الإنسانية على المديرين

Effects of human relations training model on managers

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعه المديرين بلغ عددهم 175

مديراً وقد، خضعت هذه المجموعة لبرنامج تدريبي على العلاقات الإنسانية.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

1- إن مجموعة المديرين التي ساهمت في البرنامج التدريبي على العلاقات الإنسانية حققوا فهماً عالياً لأنفسهم وللآخرين، من خلال تلك العلاقات الإنسانية.

2- أظهرت هذه الدراسة أن المديرين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و30 سنة حصلوا على علاقات أفضل مقارنة بالمديرين الذين تتراوح أعمارهم بين 42 و60 سنة .

3- أظهرت نتائج هذه الدراسة تفوق المديرين على المديرات.

- الدراسة الثانية: دراسة قام بها: Dale Richard Gibson 1976 بعنوان:

(The Effects of The Human Potential Seminar Upon School Administrations).

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بولاية أريزونا، وقد تكونت عينة الدراسة من مديري مدارس وكليات المجتمع بولاية أريزونا الأمريكية وبلغ عددهم 353 مديراً.

وقد أعطيت حلقة دراسية في العلاقات الإنسانية لمديري المدارس وكليات المجتمع، وذلك من أجل معرفة مدى تأثير الحلقة الدراسية في تغيير السلوك الإداري لدى مجتمع الدراسة .

و أظهرت نتائج هذه الدراسة أن العلاقة التي سجلت لمديري المدارس وكليات المجتمع بولاية أريزونا بالولايات المتحدة الأمريكية، الذين انضموا إلى حلقة العلاقات الإنسانية سجلت مستوى دلالة إحصائية بمقدار 0.05 في مدى تغيير سلوكهم الإداري من سلوك غير إنساني إلى سلوك.

- التعقيب على الدراسات

لقد تشابهت الدراسات السابقة في المتغير الثاني للدراسة وهو العلاقات الإنسانية، لكنها اختلفت في عدة مجالات مثل المنهج و العينة ومكان الدراسة وأساليب الدراسة.

## - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد التطرق والإطلاع على الدراسات السابقة تبين أن موضوع الدراسة لها أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية فقد ساعدت هذه الدراسات الباحث في عدة جوانب ابتداء من طرح الإشكالية وتحديد المفاهيم وتبويب الدراسة فصول الدراسة، بالإضافة إلى بناء الإطار النظري الخاص بالمتغير التابع والمستقل كما تم الاستفادة من هذه الدراسات بكيفية اختيار العينة والمنهج المستخدم، واختيار أدوات جمع البيانات، والاستفادة منها في الجانب النظري باعتمادها كمراجع والاستفادة من طرق صياغة أسئلة الاستمارة المستعملة في الدراسات والاستعانة بها لوضع تصور للاستمارة من خلال اقتباس بعض الأسئلة.

# الفصل الثاني

## الإختراجه الوظيفي

## خطة الفصل الثاني: الإغتراب الوظيفي

تمهيد

1- العوامل المؤدي إلى الإغتراب الوظيفي

2- أبعاد الإغتراب الوظيفي

3- الإغتراب الماركسي

1- إغتراب العامل عن العمل

2- إغتراب العامل عن المنتج

3- إغتراب العامل عن جوهر الأنواع ( عن الطبيعة)

4- إغتراب العامل عن العمال الآخرين

4- الإغتراب البيروقراطي

5- المداخل النظرية المفسرة للإغتراب

خلاصة الفصل

**تمهيد**

المنظمات في العاملين تواجه التي الحديث العصر مشكلات ابرز من الوظيفي ظاهرة الإغتراب تعد على الأفراد قدرة من نقل التي والسلوكية والفسولوجية النفسية الناحية من لأثارها السلبية وذلك المختلفة خاص بشكل والمنظمات الأفراد على سلباً يؤثر مما العمل نحو دافعيته من وتخفيض ، الانجاز والإبداع بشكل عام، و سوف نحاول تناول موضوع الإغتراب الوظيفي من خلال استعراض عدة نقاط ضمن والمجتمع هذا الإطار حتى نلم بجميع الجوانب المهمة له.



## 1-العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي

## أولا :عوامل تعود إلى المنظمة

- العامل الأول :المكننة والأتمتة :إن ثورة التكنولوجيا الحديثة قد ساعدت في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين نتيجة لكثرة الأتمتة والأجهزة الحاسوبية؛إذ إنه خطر يهدد العلاقات الانسانية ويثير الأمراض والمشكلات النفسية إذ أصبح الحرفيون والإداريون خدما لهذه الأجهزة.
- العامل الثاني :ضعف الفعالية الادارية والخلل في تقارير كفاية الأداء :يقول أبو سن "أن ضعف الفعالية الإدارية في المنظمة يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي"؛ لأن عدم فعالية الإدارة تؤدي لعدم قدرتها على أداء المطلوب منها، ومن ثم التفكير بإعادة النظر بالعمل الواجب أدائه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل لتصبح قادرة على مواكبة التطور التقني السريع الذي لن يتحقق لها إلا إذا كان العمل بطريقة تسمح لكل موظف بالمشاركة في صناعة القرارات التي تؤثر فيه وتتعلق بمهام عمله .كما أن التقارير السنوية للأداء تتأثر بأهواء شخصية للرؤساء ما ينعكس في النهاية على حسن سير العلاقات الوظيفية بين الموظفين والادارة<sup>1</sup>.
- العامل الثالث :ضعف نظام الحوافز :إن الغموض في نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية يعد من أهم العوامل التي تؤدي الى الاغتراب الوظيفي، فالموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها، ومستوى الاغتراب الوظيفي عموما يتأثر بغياب الحوافز<sup>2</sup>.
- العامل الرابع :العمل في مواقع منفصلة :العمل في مواقع منفصلة لمؤسسة واحدة الذي من شأنه إشعار العاملين بعدم المساواة نتيجة لوجود مميزات لبعض المواقع تختلف عن الأخرى، كالحوافز والبدلات وأوقات الدوام، كذلك عدم ملاءمة ظروف العمل، مثل التهوية والاضاءة وعدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة، عكس هؤلاء الموجودين في الموقع الرئيس.

<sup>1</sup>- شتا السيد، نظرية الإغتراب من منظور علم الاجتماع، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص196

<sup>2</sup>- عبد اللطيف ماجد عنوز، مرجع سابق، ص385

- العامل الخامس: عدم ظهور دور الفرد: قد يتعرض العامل في المنظمة لنوع من التهميش حيث إن ذلك يعرضه لمجموعة من مثيرات الانفعال مثل الخوف والغضب والضيق، وهذه العمليات من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم ومن ثم تقود إلى الاغتراب النفسي<sup>1</sup>.

#### ثانياً: العوامل التي تعود إلى الأفراد

- العامل الأول: الخوف وعدم الأمن الوظيفي: إن شعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتماً إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر، كما يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة<sup>2</sup>.

- العامل الثاني: نقص الكفاءة: إن نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يخفض الأداء الوظيفي بين العاملين، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة ارجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها. ونتيجة لنقص الكفاءة، فإن بعض العاملين يلجأ إلى الغياب عن العمل، كما ينصرف آخرون منهم قبل نهاية الدوام، وقد تكثر المشاجرات مما يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي.

- العامل الثالث: عدم التوافق والتكيف: إن عدم التوافق والتكيف مع المنظمة من شأنه أن يولد شعوراً لدى العامل بأنه مهمل، ومن ثم يحمل للمنظمة أسباب مشكلاته، وبعدها يقوم بتفريع مشكلاته النفسية في المنظمة، وإذا انتشرت هذه الحالة بين عدد كبير من العاملين فإن ذلك يؤدي إلى انتشار الاغتراب النفسي بينهم.

- العامل الرابع: توجهات العاملين: قد ينجم الاغتراب من عدم ملاءمة قيم العمل وضوابطه مع توجهات الفرد واهدافه وقيمه، أي أن الهدف الذي يتجه الفرد نحوه غير مرغوب فيه، أو أن محيط

<sup>1</sup>- العيسوي، عبد الرحمن محمد، علم النفس والانتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997، ص204

<sup>2</sup>- سوزان صالح دروزة، مرجع سابق، ص301

العمل الذي يعمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه من الاهتمام، وأن حاجات الفرد ورغباته لا تحظى بالرعاية بل لا تُستشعر من قبل الآخرين.

- **العامل الخامس:** ضعف مقومات القيادة: إن ضعف مقومات القيدة لدى القائد الإداري وعدم إلمامه بالمهارات الإدارية تعد من أهم العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي، ذلك لأن القائد الملهم الذي لا تتقصه المعرفة بالذكاء الاجتماعي والعاطفي سيكون قادرا على قراءة نفسه ومن حوله بطريقة صحيحة، الامر الذي يعني امتلاكه لأدوات التحليل لنفسه ولمن حوله.

- **العامل السادس:** عدم التخصص في العمل: إن المشكلة تكمن في عدم الاستخدام الأمثل لتخصصات العاملين، مما يعني وضع العاملين في تخصصات تختلف عن تخصصها الذي من شأنه التقليل من أداء هؤلاء بسبب بعده عن تخصصه وشعوره أن هذا اجحاف بحقه مما يولد لديه شعور بالاغتراب الوظيفي<sup>1</sup>.

و هناك بعض العوامل أو المسببات التي تعكس جوانب الفرد السيكولوجية التي يمكن أن يشعر بها أي فرد من الأفراد، سواء في دولة متقدمة أو في دولة نامية، منها:

### 1- الشعور بعدم تحقيق توقعات الفرد:

- يظهر هذا الشعور حينما يدرك الفرد أنه قد أخطأ في نظرتة إلى المستقبل والعالم المحيط به، ويمكن تصور بعض منابع هذا الشعور فيما يلي:
- هبوط النظرة الاجتماعية للنجاح الوظيفي.
- ارتفاع معدلات الضرائب والتضخم عن مستوى التطلعات.
- الشعور بزيف الوعود التي تقدم للفرد من خلال وسائل الاتصال المختلفة.

<sup>1</sup> - سوزان صالح دروزة، مرجع سابق، ص301-302

- الشعور بعدم عدالة نظام المكفآت.

## 2- الشعور بالتضارب بين مطالب الأدوار:

يظهر هذا الشعور بشكل بارز حينما يتأكد الفرد انه لا يمكنه الفوز بالكل مرة واحدة ،حيث انه أن استطاع أن يحقق مطالب دور معين، فإنه لن يستطيع، في الوقت نفسه، تحقيق مطالب الدور الآخر.

ويمكن تمثيل بعض صور هذا التضارب فيما يلي:

- عدم القدرة على تحقيق التوازن بين المطالب الملقاة على عاتق الفرد باعتباره رب الأسرة، وكذلك بصفته موظفاً يشغل وظيفة معينة.

- عدم القدرة على تعظيم تحقيق الجوانب المادية والروحية للحياة معاً.

- عدم القدرة على تحقيق التوازن بين الجوانب المادية والروحية للحياة معاً.

- عدم القدرة على تحقيق التوازن بين الجوانب الإنسانية وغير الإنسانية في مجال العمل.

## 3- الشعور بفقدان الألفة ورضا الانتساب داخل محيط العمل وخارجه:

إنه شعور الفرد بفقدان الألفة ورضا الانتساب. وعادة ما يبرز هذا الشعور عندما يزداد تركيز الفرد على

تحقيق أعلى مستوى للإنجاز والتقدم، وما يتطلبه ذلك من الاستعداد للتنقل، الأمر الذي يؤدي إلى محدودية

الأفراد والأصدقاء الذي يرتبط بهم الفرد ويشاركهم. وهذه قد تؤدي إلى انخفاض قوة روابط الصداقة والتعاون

بين أعضاء جماعة العمل، كذلك يمكن إرجاع بروز هذه المشاعر إلى زيادة حدة النزاعات الفردية، وانخفاض

ارتباطات الأفراد بالقيم الاجتماعية، ويمكن توضيح بعض مصادر هذا الشعور كالآتي:

- عدم استقرار وعدم متانة العلاقات والروابط الاجتماعية لتنتقلات الفرد المتعددة في محيط العمل وراء

الترقية والتقدم الوظيفي.

- المنافسة والصراع على السلطة والوظائف داخل محيط العمل.

- التطور التكنولوجي السريع، وزيادة الاعتماد على الآلية في غالبية مجالات العمل.
- زيادة النزاعات الفردية وانخفاض مستوى القيم.

#### 4- الشعور بالخضوع للضبط الخارجي:

حيث يشعر الفرد بأن ما يحدث حوله وما يراه يومياً ليس من صميم الذات أو النفس، ولكنه نتاج قوى خارجية، فيعيش عيشة قلق غير مستقرة. ويمكن توضيح مصادر هذا الشعور على النحو الآتي:

- زيادة الرسمية وتعدد القيود والتعليمات التي تتحكم في تصرفات الفرد في مجال العمل.

عدم المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>

#### 2- أبعاد الإغتراب الوظيفي:

على الرغم من عدم اتفاق الباحثين على معنى محدد لمفهوم الإغتراب الوظيفي إلا أن هناك اتفاقاً بينهم على العديد من مظاهره وأبعاده والتي توصلوا إليها من خلال تحليلهم لهذا المفهوم حيث أخضعوه للقياس، وكان من أبرزهم محاولة ملفن سيمان 1959 حيث أشار إلى أن هناك خمسة أبعاد للإغتراب الوظيفي و التي تمثلت في ( العجز ، الامعنى، اللامعيارية ، العزلة الإجتماعية ، الإغتراب عن الذات)<sup>2</sup>.

**1-العجز:** وهذا المعنى للإغتراب يشير إلى شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير (ليست لديه القدرة) على

المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، فالفرد المغتراب هنا لا يتمكن من تقرير مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث الكبرى أو في صنع القرارات المهمة التي تتناول حياته ومصيره فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته.

والشعور بالعجز يعني شعور الفرد بأنه لا يستطيع أن يؤثر في المواقف الاجتماعية التي يواجهها

وبالتالي فالفرد المغتراب لا يستطيع أن يقرر مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث أو في صنع

<sup>1</sup>- حنان فرج عمر علي التاجوري، الإغتراب الوظيفي لمعلمي المدارس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة قارينوس بنغازي ،ليبيا، 2011، ص ص 47-48

<sup>2</sup>- كرين مصطفى خالد، أثر التمكين النفسي في الإغتراب الوظيفي، مجلة تنمية الرفادين، العراق، المجلد 35، العدد 113، 2013، ص 339

القرارات المهمة التي تختص بحياته ومصيره فيعجزه ذلك عن تحقيق ذاته . يقصد به شعور الفرد بالاحول و اللاقوة، وأنه لا يستطيع التأثير في المواقف الاجتماعية التي يواجهها ، ويعجز عن السيطرة على تصرفاته وأفكاره ورغباته، وبالتالي أن يقرر مصيره، فمصيره وارادته ليستا بيده بل تحددهما عوامل وقوى خارجية لا يستطيع عن إرادته الذاتية ، كما لا يمكنه أن يؤثر في مجرى الأحداث أو وضع القرارات المصرية الحياتية. وبالتالي يعجز عن تحقيق ذاته، أو يشعر بحالة من الاستسلام والخنوع . و يعرف أيضا باليأس المكتسب HOPELESSNESS LEARNED " ، "و هو الاعتقاد من جانب الفرد بفقد السيطرة على الأحداث من حوله، وهذا الاعتقاد نابع من إدراكه الشخصي بأن النتائج والأحداث التي يخبرها تكون منفصلة عن تصرفاته وجهوده .وبعبارة أخرى يدرك بأنه عاجز عن التأثير فيما يحدث له على مختلف المستويات.

أما نوبس 1994 يعرفه: بأنه النتيجة السلبية للتجارب المتكررة للفشل والمؤدية إلى التخلي عن بذل أي جهد ، فنكرار الفشل يؤدي إلى تعلمه، بالإضافة إلى عدم الفعالية مستقبلا" . ركز نوبس" في تعريفه للعجز المكتسب على الفشل كسبب للعجز وأهمل إدراك الفرد للعلاقة بين سلوكه و المواقف التي تواجهه . ويؤكد جيسون 1999 " GIBSON " على أن الأفراد يشكلون توقعاً لمواجهة المواقف و التحكم فيها. فالفرد أمام موقف تعجيزي يعتقد بأن قدرته على التحكم أقل بكثير مما يتطلبه ذلك الموقف ، إذن فالعجز هو شعور الفرد بالاحول و اللاقوة اتجاه النتائج السلبية للتجارب المتكررة للفشل، و التي تؤدي إلى الاعتقاد بعدم فاعلية الاستجابة التي يولدها الفرد أمام المواقف، فيعجز عن السيطرة على تصرفاته و أفكاره و رغباته وبالتالي لا يتمكن من تقرير مصيره1 .

**2- اللامعنى:** ويعني أن الفرد لن يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية، كما يشعر الفرد أن الحياة فقدت معناها، ودلالاتها ومعقوليتها ويمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان مسوغات استمرارها في نظرهم،

<sup>1</sup> منصور بن زاهي و تاوريريت نور دين، الإغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وادي سوف ، الجزائر، بدون عدد، ص 135

وينجم مثل هذا الشعور لديهم بسبب الإحباط الذي يمكن أن يتعرضوا له، وعدم إشباع الحاجات المختلفة الجسدية والنفسية والاجتماعية ويعبر اللامعنى عن نوع من الضياع، يعجز فيه الفرد عن توجيه سلوكه نحو أهداف معينة، لأنه لا يستطيع فهم المعايير التي توجه تصرفات المسؤولين وقد ربط أحد الباحثين اللامعنى بالمدخلات التي يستقبلها الفرد من بيئته، وهي نابعة من النظام الاجتماعي والتي قد يصعب عليه فهمها وإيجاد معنى لها.

يعبر اللامعنى عن نوع من الضياع، يعجز فيه الفرد عن توجيه سلوكه نحو أهداف معينة، لأنه لا يستطيع فهم المعايير التي توجه تصرفات المسؤولين و قد ربط أحد الباحثين اللامعنى بالمدخلات التي يستقبلها الفرد من بيئته، وهي نابعة من النظام الاجتماعي و التي قد يصعب عليه فهمها و إيجاد لها معنى. كشف الدراسات في مجال السلوك التنظيمي لفقدان المعنى عن ظهور هذا البعد و تزايد الميل نحو اللامعنى في ظروف التصنيع الحديث و انتشار النسق البيروقراطي و تزايد العقلانية الوظيفية، و الواقع أن هذا البعد مرتبط اشد الارتباط ببعد سلب المعرفة و اللامعيارية ، كما كشفت أن العقلانية الوظيفية تكشف عن بعد آخر للامعنى في عملية العمل إذ أن مسؤولية العامل<sup>1</sup>.

**3- اللامعيارية:** اشتق سيمان هذا المصطلح من وصف دوركايم للحالة التي تصيب المجتمع، وتوصف هذه الحالة بانها المعايير التي تنظم السلوك وتوجهه، وتعني شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة إليها لإنجاز الأهداف، وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه، و يحدث ذلك عندما يشعر العامل بعدم وجود ضوابط ومعايير وقيم واحدة للموضوع الواحد، فيصطدم بوجود القيم ونقيضها للموضوع الواحد، فتحدث الفجوة بين الغايات والوسائل، فيشعر الفرد بضياع القيم والمعايير.

<sup>1</sup> - منصور بن زاهي و تاويريريت نور دين، مرجع نفسه، 136

4- العزلة الاجتماعية: وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بالغبية والانعزال عن الأهداف السائدة في المجتمع، وفي هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء إلى المجتمع أو الأمة، وتمثل العزلة الاجتماعية مظهرا من مظاهر السلوك الإنساني له تأثيرات خطيرة على شخصية الفرد وعلاقته بالآخرين حيث تشير إلى عدم قدرته على الانخراط في العلاقات الاجتماعية أو على مواصلة الانخراط فيه وعلى توقعه أو تمركزه حول ذاته حيث تتفصل ذاته في هذه الحالة عن ذوات الآخرين مما يدل على عدم كفاية جاذبية شبكة العلاقات الاجتماعية للفرد من حيث عدم الارتباط بين أعضائها أو الاغتراب فيما بينهم<sup>1</sup>.

وتعني العزلة الاجتماعية إحساس الفرد بالوحدة و محاولة الابتعاد عن العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع، أي أنها حالة لا يشعر الفرد فيها بالانتماء إلى الأمة و المجتمع . كما يقصد بها شعور الفرد بالوحدة و الفراغ النفسي، و الافتقاد إلى الأمن و العلاقات الاجتماعية الحميمة، و البعد عن الآخر ين حتى أن وجد بينهم. كما قد يصاحب العزلة الشعور بالرفض الاجتماعي و الانعزال عن الأهداف الثقافية للمجتمع و الانفصال بين أهداف الفرد و بين قيم المجتمع و معاييرهم. وتمثل العزلة الاجتماعية مظهرا من مظاهر السلوك الإنساني له تأثيرات خطيرة على شخصية الفرد و علاقته بالآخرين حيث تشير إلى عدم قدرته على الانخراط في العلاقات الاجتماعية أو على مواصلة الانخراط فيه و على توقعه أو تمركزه حول ذاته حيث تتفصل ذاته في هذه الحالة عن ذوات الآخرين مما يدل على عدم كفاية جاذبية شبكة العلاقات الاجتماعية للفرد من حيث عدم الارتباط بين أعضائها أو الاغتراب فيما بينهم<sup>2</sup>.

5- الإغتراب عن الذات: يحدث الإغتراب عن الذات عندما يكون هناك إنفصال حاد بين ما يتميز به الفرد

من إستعدادات وقدرات و خبرات من جهة ، وبين ما يشغله من جهة أخرى ، وبين الفرص المتاحة له لتوظيف هذه المهارات و الإمكانيات من جهة ثالثة ، فإنه حين لا تتوفر له فرص لنمو و تحقيق إمكاناته

<sup>1</sup>- شعيل بن بغيث المطرفي، الاغتراب وعلاقته بالأداء، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص ص17- 18

<sup>2</sup>- منصور بن زاهي و تاوريريت نور دين، مرجع سابق، 137.



يغترب عن واقع ذاته. ويعبر هذا المفهوم عن شعور الفرد بانفصاله عن ذاته لعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتيا ,والشعور بأن ذاته الخاصة و قدرته عبارة عن وسيلة وأداة, ويعبر الفرد عن ذلك بعدم الإلتزام والامبالاة إلى عدم الإهتمام بمجريات الأحداث الإجتماعية<sup>1</sup>.

ويشير هذا المظهر لشعور الفرد بعدم القدرة عن إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتياً، فلا يستطيع الفرد أن يستمد والرضا من نشاطاته، صلته بذاته الحقيقية، انه إحساس الفرد وشعوره بتباعده عن ذاته . وقد أعاد كل من "مدحت عبد الحميد ورشاد الدمنهوري 1990 "تصنيف الشعور بالاغتراب إلى

1- الشعور بالاغتراب عن الذات ويتضمن : الأنا المغتراب فاقداً للاحتياج . الأنا المغتراب فاقداً للضبط

2- الشعور بالاغتراب عن الآخرين ويتضمن : الشعور بزيف الواقع وتجنب الآخرين . الاغتراب الفطري عن الآخرين . الاغتراب الوجداني عن الآخرين.

### 3- استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي:

تعتمد المنظمات على عدة استراتيجيات أو وسائل من أجل الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومنع إنتشارها داخل الوسط العمالي، لأن الاغتراب المهني إذا كان عاماً فذلك يؤدي إلى عواقب وخيمة تؤثر سلباً ليس على الأفراد فقط بل على المنظمة باعتبارها مجموعة من الأفراد، لذا تسعى جميع المنظمات بكل الوسائل مستخدمة جهدها إن لم يكن للقضاء على هذه الظاهرة فعلى الأقل التخفيف منها، وسنذكر بعض هذه الاستراتيجيات فيما يأتي.

1- مساهمة مجلس العمال والنقابات : يرى "جيمس أوتول أن مجلس العمل هو القاعدة العمالية التي

تملك الصلاحيات في أداء دورهم في تفهم قضايا العمال، وتشجيعهم على الممارسة الفعالة

<sup>1</sup> - حسيم لواظ وأخرون، الممرسات السلطوية في الجامعات الأردنية و علاقتها بدرجة إغتراب الطلبة، مجلة البصائر العلمية، المجلد 13، العدد 1، 2009، ص 72

واستمرار العمل المنتج بكل الوسائل مهما كانت الصعوبات، وبذلك يخلص إلى أن المجالس العمالية هي العلاج الأساسي للاغتراب.

2- توفير الظروف والوسائل الملائمة للعمال: حتى يتسنى لهم رؤية العمليات الإنتاجية، أين يذهب هذا الإنتاج، فالعمال بذلك يشعرون بالرضا عن العمل وارتفاع الروح المعنوية وحب المؤسسة.

3- المشاركة في اتخاذ القرارات: إن إحلال تنظيم جيد يدل على مساهمة العمال في تكوينه وإبعاد

التنظيم البيروقراطي والتسلط الذي يؤدي في غالب الأحيان إلى كساد الإنتاج وظهور روح اللامبالاة من قبل العمال، حيث تكشف دراسة سيمان ونيل أن مشاركة الأفراد داخل المنظمة تقلل الشعور بفقد القوة، فالأعضاء المشاركين في المنظمة أقل شعورا بفقد القوة بالمقارنة بالأعضاء غير المشاركين.

4- التكوين المهني: إن دخول فترات تكوينية من حين لآخر، وبعث العمال إلى المؤسسات الصناعية

في الدول الصناعية الكبرى، يساعد على التكيف التكنولوجي واستفادة العمال من تسيير المؤسسات العمالية المحلية، فقد قدمت نتائج بعض الدراسات أن هناك فرق جوهري بين ذوي المؤهل الجامعي الأقل شعورا بالاغتراب المهني من ذوي المؤهل المتوسط.

5- تحسين بيئة العمل: إن تحسين بيئة العامل من توفير فترات للراحة وتحسين وتكييف الجو والتخفيف من حدة الظروف السيئة من شأنه إزالة الاغتراب المهني، كما أن إحداث بعض التغييرات في بيئة العمل من حين لآخر، يجعل العامل لا يمل من بيئة العمل.

6- المساعدات المالية: إن تقديم بعض القروض للعمال من أجل حل المشاكل الأسرية ومساعدتهم

على حل مختلف المشاكل وهذا لإعادة الاعتبار للعامل بأنه يتمتع بثقة الإدارة واهتمام المشرفين وهذا يدل على تحسين جو العمل.

7- توفير روح المبادرة حيث أن ذلك زيادة على رفع القدرات المبذولة لخدمة مصالح العامل والمؤسسة من شأنه الإسهام في التنمية الوطنية ويستفيد العامل بالالتزام الإنتاجي والتنظيمي.

#### 8- تقوية علاقات العامل: وتتضمن النقاط التالية:

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

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

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

#### 9- تقبل العامل لمهنته: لن يتقبل العامل المهنة إلا إذا اختار العمل الذي يناسب قدراته ويتوافق

وميولاته واستعداداته وكذلك سماته الشخصية وهذا ما يؤدي بشعوره بالرضا عن عمله<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- بحري صابر، الإجهاد المهني وعلاقته بالاغتراب المهني لدى الأطباء العامون العاملون بالمستشفيات العمومية، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص ص 112-114

## 4- الإغتراب الماركسي

كتب كارل ماركس عن نظرية الاغتراب في مؤلفه المخطوطات الاقتصادية والفلسفية 1844 الأساس الفلسفي لنظرية الاغتراب يعتمد على كتاب جوهر المسيحية 1841 بقلم لودفيغ فيورباخ، الذي ينص على أن وجود إله خارق للطبيعة أدت إلى اغتراب الخصائص الطبيعية للإنسان. وعلاوة على ذلك، في الأنا وذاتها (1845)، ماكس شتينر زاد على تحليل فيورباخ بأنه حتى مفهوم "الإنسانية" يؤدي إلى اغتراب الأفراد ليفكروا بأبعاده الفلسفية الكاملة؛ رد ماركس وإنجلز على هذه الطروحات الفلسفية في الأيديولوجية الألمانية. في المجتمع الرأسمالي ، يحدث اغتراب العامل من إنسانيته لأن العامل غير قادر على التعبير من خلال العمل الذي يشكل جانبا اجتماعيا أساسيا من الشخصية الفردية في ظل نظام إنتاج صناعي بملكية خاصة يكون فيه كل عامل أداة، غرضاً، وليس شخصاً، في "مقتطفات من عناصر جيمس ميل في الاقتصاد السياسي" (1844) شرح ماركس الاغتراب كالتالي:

"دعونا نفترض أننا قد قمنا بالإنتاج كالبشر، كل واحد منا سيؤكد بطريقتين، يؤكد نفسه ويؤكد الشخص الآخر، في إنتاجي جسدي فرديتي، بشخصيتي المحددة، وبالتالي تمتعت ليس بالتعبير عن حياتي الفردية أثناء النشاط فحسب، بل، عند النظر في الموضوع، سأشعر بمتعة فردية لمعرفة كون شخصيتي موضوعية، مرئية للحواس، وبالتالي قوة موجودة دون أدنى شك عند تمتعك أو استخدامك لمنتجي سوف أشعر بمتعة مباشرة لإدراكي بأنني أشبعت حاجة إنسان من خلال عملي، أي أنني جسدت طبيعة الإنسان الأساسية، وقمت بخلق موضوع من أجل حاجة مردها طبيعة أساسية لإنسان آخر... منتجاتنا سوف تكون مرايا كثيرة نرى فيها انعكاس طبيعتنا الأساسية"<sup>1</sup>

و قد توصل ماركس من خلال نظريته إلى تحديد 04 جوانب للإغتراب هي:

<sup>1</sup> - موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، الإغتراب الماركسي، 2018/03/18، pm07:22، <https://ar.wikipedia.org/wiki>

**1- إغتراب العامل عن العمل:** من يقرر تصميم المنتج وكيفية إنتاجه، ليس قبل المنتجين الذين يصنعونه (العمال)، ولا مستهلكي المنتج (المشترين) ، ولكن الطبقة الرأسمالية التي لا تكتفي بالاستيلاء على العمل اليدوي للعامل بل تستولي أيضا على العمل الذهني للمهندس والمصمم الصناعي الذي صمم المنتج، من أجل تشكيل ذوق المستهلك لشراء السلع والخدمات بسعر يؤدي إلى أقصى ربح. بالإضافة إلى عدم تحكم العمال في بروتوكول التصميم والإنتاج فإن الاغتراب (Entfremdung) هو وصف عام لتحويل العمل، الذي يتم لتوليد قيمة استخدام (المنتج) ، إلى سلعة ، مثل منتجات—يمكن تحديد قيمة التبادل الخاصة بها. أي أن الرأسمالية تتحكم بالعمال اليدويين والفكريين، تريح من جراء عملهم، بواسطة نظام إنتاج صناعي يحول العمل السابق ذكره إلى منتجات ملموسة (سلع وخدمات) تفيد المستهلك. وعلاوة على ذلك فإن نظام الإنتاج الرأسمالي أيضا يشيئ العمل إلى مفهوم "عمل ملموس" (وظيفة)، يقبض العامل مقابل أجره—في أدنى سعر ممكن—للحفاظ على أقصى عائد ممكن لرأس المال الذي استثمره الرأسمالي؛ هذا هو جانب من جوانب الاستغلال. بالإضافة إلى ذلك، في نظام إنتاج صناعي مشياً كهذا، فإن الربح (قيمة التبادل) الناتج عن بيع السلع والخدمات (المنتجات) التي كان من الممكن أن تدفع إلى العمال، يذهب إلى الطبقات الرأسمالية بدلا من ذلك : الرأسمالي الوظيفي الذي يدير وسائل الإنتاج ؛ رأسمالية ريعية، الذي يملك وسائل الإنتاج<sup>1</sup>.

**2- إغتراب العامل عن المنتج:** في نمط الإنتاج الرأسمالي ، ينجز جيل المنتجات (السلع والخدمات) من خلال سلسلة لامتناهية من الحركات المنفصلة، المتكررة، ما يحرم العامل من الشعور بالرضا النفسي من أجل "إنجازه عملا جيدا". عن طريق السلعة ، يتم اختزال قوة عمل العامل إلى الأجر (قيمة المبادلة) ؛ اغتراب العامل النفسي ناتج عن العلاقة المباشرة بين إنتاجية العمل و الأجر المدفوع له مقابل العمل. تقسيم العمل هذا في نمط الإنتاج الرأسمالي، يزيد من استغلال العامل عن طريق الحد من جوهر النوع قدرة

<sup>1</sup> -<https://www.marxists.org>, The alienation of the worker under capitalism , 20/03/2018, 6 :28pm

الإنسان على تحديد الغرض الذي من المنتجات (السلع والخدمات)؛ الطبيعة البشرية (جوهر النوع) للعامل هو الوفاء مع الضوابط "موضوع العمل". ومن ثم فإن الرأسمالية تحرم العامل من الحق في ممارسة الرقابة على قيمة وآثار عمله، مما يسلب من العامل من قدرة شراء (استهلاك) السلع والخدمات ، أو الحصول على القيمة الكاملة من بيع المنتج. اغتراب العامل عن عملية الإنتاج يجعل العامل غير قادر على التخصص في عمل منتج، الذي هو حالة نفسية مُرضية؛ داخل نظام إنتاج صناعي، الاغتراب يختزل العمال إلى أدوات، إلى موضوع، وبالتالي لا يمكنه تحقيق كل جوانب طبيعته البشرية<sup>1</sup>.

### 3- إغتراب العامل عن جوهر الأنواع ( عن الطبيعة): إن جوهر الأنواع أي الطبيعة البشرية للأفراد

ليس منفصلا عن نشاطهم بصفقتهم عمالا، ولذا فإن جوهر الأنواع تشمل كل الطاقات الكامنة بالإنسان. من الناحية المفاهيمية ففي مصطلح "جوهر الأنواع" ، تصف كلمة "الأنواع" جوهر العقلية البشرية الأصيلة التي تتصف "بتعدد المصالح" و "الدينامية النفسية" ، حيث لكل فرد رغبة وميل إلى المشاركة في العديد من الأنشطة التي تعزز بقاء البشر وحسن الحالة النفسية المتبادلة بواسطة الصلات العاطفية مع أشخاص آخرين مع المجتمع. قيمة الإنسان النفسية تتكون القدرة على الإدراك أن غايات أفعالهم بصفقتها أفكار هادفة تختلف عن الأفعال المطلوبة لتحقيق أي فكرة. بمعنى أن البشر قادرين على تجسيد نواياهم من خلال إدراك أنهم أنفسهم "الفاعل" وإدراك أن ما ينتجوه هو "المفعول". بعكس البشر، فإن الحيوانات لا ترى نفسها بأنها "فاعل" أو أن منتجاتها "مفعولا"، لأنه الحيوان يشارك في أفعال مباشرة ذات اكتفاء ذاتي معدومة النوايا المستقبلية أو النوايا الواعية. في حين أن لا وجود لجوهر نوع الشخص مستقلا عن نشاطات محددة ذات سياق تاريخي . إن جوهر طبيعة الإنسان يتحقق حينما يكون الفرد - في ظرف تاريخي معطى - حرا بتطويع إرادته لمتطلبات خارجية فرضها هو على نفسه نتيجة لمخيلته وليس لمتطلبات خارجية فرضها على الفرد أشخاص آخرين.

<sup>1</sup> - موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، الإغتراب الماركسي، 2018/03/18, pm07:22, <https://ar.wikipedia.org/wiki>

مهما كان توصيف وعي الشخص (الإرادة والمخيلة)، فإن وجوده المجتمعي تحدده علاقاته مع الناس والأشياء التي تيسر بقاءه، التي تعتمد في الأساس على التعاون مع الآخرين، وبالتالي، فإن وعي الشخص يُحدد بين-ذاتيا (جماعيا) وليس ذاتيا (فرديا) ، لأن البشر حيوان اجتماعي. خلال التاريخ، لضمان بقاء الفرد، نظمت المجتمعات أنفسه في مجموعات لها علاقات مختلفة مع وسائل الإنتاج. إحدى المجموعات المجتمعية (الطبقة) تملك وتسيطر على وسائل الإنتاج، في حين أن طبقة اجتماعية أخرى شغلت وسائل الإنتاج ؛ في علاقات الإنتاج بهذا الوضع الراهن ، غاية الطبقة-المالكة كانت أن تريح اقتصاديا قدر الإمكان من عمل الطبقة العاملة. وعلاوة على ذلك، من خلال التنمية الاقتصادية، عندما يستبدل نوع جديد للاقتصاد النوع القديم - الاقتصاد الزراعي الإقطاعي استبدل بالزراعة التجارية التي بدورها حلت محلها الثورة الصناعية-إعادة ترتيب النظام الاقتصادي للطبقات الاجتماعية يكون في صالح الطبقة الاجتماعية التي تتحكم في التكنولوجيات (وسائل الإنتاج) التي أتاحت تغيير علاقات الإنتاج. وبالمثل، تحصل إعادة ترتيب متناظرة في الطبيعة البشرية (Gattungswesen) و نظام القيم الطبقة المالكة والطبقة العاملة ، مما يسمح لكل مجموعة من الناس بتقبل إعادة ترتيب الوضع الراهن في علاقات الإنتاج والعمل من خلاله.

على الرغم من وعود التصنيع الأيديولوجية - أن ميكنة الإنتاج الصناعي سوف تحسن وضعية جماهير العمال من وحشية حياة الكفاف إلى وضعية العمل الشريف - فإن تقسيم العمل المتأصل في نمط الإنتاج الرأسمالي أحبطت الطبيعة البشرية (Gattungswesen) للعامل، جاعلا كل فرد جزءا من آلية في نظام إنتاج مصنّع، بدلا من شخص قادر على تحديد قيمته من خلال نشاط مباشر ذو غاية. وعلاوة على ذلك، فإن الميكنة والأتمتة الصناعية شبه التامة لنظام الإنتاج الصناعي من شأنها أن تسمح للطبقة البرجوازية الرأسمالية المهيمنة ( حديثا) أن تستغل الطبقة العاملة إلى درجة أن القيمة التي تم الحصول عليها من العمل من شأنه أن تقلل من قدرة العامل على البقاء المادي. ومن ثم ، عندما تصبح الطبقة العاملة

البروليتارية قوة سياسية متطورة بما فيه الكفاية، سوف تقوم بثورة وتعيد توجيه علاقات الإنتاج إلى وسائل الإنتاج—من نمط الإنتاج الرأسمالي إلى نمط الإنتاج الشيوعي. في المجتمع الشيوعي الناتج عن ذلك، سوف تكون علاقة العمال الأساسية بوسائل الإنتاج متساوية وغير متناقضة، لأنه لن يكون هناك أي تمييز مصطنع حول قيمة عمل العامل؛ إنسانية العامل (جوهر الأنواع) سوف تحترم ولن يشعر الرجال والنساء بالاغتراب في المنظمات الاجتماعية-الاقتصادية الشيوعية، سوف تدير علاقات الإنتاج نمط الإنتاج وتوظف كل عامل حسب قدراته، ويربح كل عامل وفقا لاحتياجاته. ومن ثم سوف يوجه كل عامل عمله إلى شغل منتج يناسب قدراته الفطرية، بدلا من أن يضطر إلى العمل بوظيفة الحد الأدنى للأجور ضيقة التعريف تهدف إلى استخراج الربح الأقصى من العمل الفردي، بشكل يحدده ويمليه نمط الإنتاج الرأسمالي. في المجتمع الشيوعي اللاتبي والممار جماعيا، فإن تبادل القيمة بين العمل الإنتاجي المتشعب لعامل واحد ومنافع الاستهلاك المستمدة من ذلك الإنتاج لن تحددها أو توجهها المصالح الضيقة للطبقة البرجوازية الرأسمالية، ولكن بدلا من ذلك سيتم توجيهها لتلبي احتياجات كل من المنتج والمستهلك. على الرغم من أن الإنتاج سوف يكون متباينا، حسب مقدرات كل عامل قدرات فإن الغاية من النظام الشيوعي للإنتاج الصناعي سيتم تحديدها بحسب متطلبات المجتمع الجماعية وليس بحسب مطالب يوجهها الربح للطبقة الاجتماعية الرأسمالية التي تعيش على حساب المجتمع العام. تحت الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، سوف تكون علاقة كل عامل بنمط الإنتاج متطابقة، وسوف تتخذ صفة تتلاءم مع مصالح المجتمع الشيوعي الكونية. إن التوزيع المباشر لثمار عمل كل عامل، لتحقيق مصالح الطبقة العاملة - بالتالي لمنفعة ومصالحة كل فرد - سوف يشكل ظروف عمل غير مغتربة، مما يعيد للعامل أقصى ممارسة وتحديد لطبيعته البشرية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - فواد الكنجي , الإغتراب الماركسي , موقع الحوار , http://www.m.ahewar.org , 2018/03/20 , 07:04



4- إغتراب العامل عن العمال الآخرين: تختزل الرأسمالية عمل للعامل إلى سلعة تجارية يمكن تداولها في سوق العمل التنافسي، بدلا من بناء نشاط اجتماعي اقتصادي يشكل جزءا من الجهود الجماعي المشترك الهادف إلى بقاء الفرد وتحسين أحوال المجتمع. في الاقتصاد الرأسمالي، الشركات الذين تملك وسائل الإنتاج تقوم بإنشاء سوق عمل تنافسي يهدف إلى أن يستخرج من العامل أكبر قدر ممكن من العمل (القيمة) في شكل رأس المال. إن ترتيب الاقتصاد الرأسمالي لعلاقات الإنتاج يثير النزاعات الاجتماعية من خلال تحريض العامل ضد العامل في منافسة "لأجور أعلى" ، وبالتالي تسبب اغترابهم عن مصالحهم الاقتصادية المشتركة؛ مما يؤدي إلى وعي زائف هو وسيلة للسيطرة الأيديولوجية التي تمارسها الرأسمالية البرجوازية من خلال الهيمنة الثقافية. وعلاوة على ذلك، في نمط الإنتاج<sup>1</sup> .

الرأسمالي فإن تواطؤ الدين الفلسفي في تبرير علاقات الإنتاج يسهل تحقيق، ومن ثم تدهور، اغتراب العامل عن إنسانيته؛ إنه دور اجتماعي-اقتصادي مستقل عن كون الدين "أفيون الشعوب".

#### 5- الإغتراب البيروقراطي

يرى (فيبر) أن الاغتراب يبدو في التحول نحو البيروقراطية التي هي عبارة عن سلسلة من القواعد التنظيمية التي تدير بموجبه الإدارة الصناعة ، حيث إن البيروقراطية تفرض على العامل أن يلتزم بتطبيق القوانين ، والامتثال لها ، رغم أنه في كثير من الحالات لا يدري معنى : تلك القوانين ، فيؤدي ذلك إلى اغترابه ، ويؤكد (فيبر) أن كل أنواع البيروقراطية تؤدي إلى الاغتراب ، أما (دور كايم) فيرى أن الأبعاد المختلفة للاغتراب في العمل تختلف من حيث شكلها وشدتها باختلاف المواقف الصناعية الاجتماعية الصناعة والتنظيم في ، وفي ذلك كشفت دراسة (أكن وهاج) عن وجود علاقة قوية بين التمركز والرسمية البيروقراطية والاعتراب عن العمل والعلاقات السائدة. أما دراسة ميخائيل جرمز وشارلز بونجان التي درست علاقة .

<sup>1</sup> - موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، الإغتراب الماركسي، 2018/03/18, pm07:22, <https://ar.wikipedia.org/wiki>

البيروقراطية بالاغتراب ، فقد توصلت إلى ارتباط البيروقراطية ببعض جوانب الاغتراب ، كما خلصت إلى أن التطرف في السلطة البيروقراطية والإجراءات الإدارية يؤديان إلى الأشكال للاغتراب (المختلفة) . ووجد (ميلفن كوهن) أن التنظيم الإداري البيروقراطي يعتبر مصدرا للاغتراب . لذلك ، وللتقليل من هذا الاغتراب ، لا بد من إشراك العمال في الإدارة ، وتنظيم العمل بحيث يجرى ضمن أو بروح الفريق ، ويرى (باس) أن إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير الإحساس للفرد بأن إسهاماته تعد فعالة في نجاح عمل المنظمة ، وتقدير إنجازات الموظف ، وتوفير قدر من الحرية للموظف في تحديد خطوات ، ذلك انتماء سير العمل وكل يؤدي إلى تقوية الموظف ، وبالتالي عدم اغترابه<sup>1</sup>.

## 6- المداخل النظرية المفسرة للإغتراب

هناك العديد من النظريات التي فسرت الإغتراب وهي كالاتي :

### 1- نظرية التحليل النفسي: يرى فرويده أن الإغتراب هو الأثر الناتج عن الحضارة من حيث أن

الحضارة هي التي أوجدها الفرد جاءت متعاكسة ومتعارضة مع تحقيق أهدافه ورغباته وما يصبو إليه وهذا يعني في نظر فرويد أن الإغتراب ينشأ نتيجة الصراع بين الذات والضوابط أو الحضارة، حيث تتولد عن الفرد مشاعر القلق والضيق عند المواجهة الضغوط المدني الحضارية بما تحمل من تعاليم وتعقيدات مختلفة وهذا بالتالي يدفع الفرد إلى اللجوء إلى الكبت كآلية دفاعية تلجأ إليها الأنا كحل للصراع الناشئ بين رغبات الفرد وأحلامه وبين تقاليد المجتمع وضوابطه ومن الطبيعي أن يكون هذا حلا واهنا تلجأ إليه الأنا مما قد يؤدي بالتالي إلى المزيد من الشعور والقلق والإغتراب النفسي، لذا فإن فرويد يعتقد بأن الحضارة قامت على حساب مبدأ اللذة ولم تقدم للإنسان سوى الإغتراب<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - عبد اللطيف ماجد عنوز، مصدر سابق، ص 348

<sup>2</sup> - محمد عاطف رشاد زعتر: بعض سمات الشخصية وعلاقتها بالاغتراب النفسي لدى الشباب الجامعي، رسالة دكتوراه، جامعة الزقازيق، مصر، 1989، ص 20.

ويحدد " السيد شتا " (1974) ثلاثة أنواع من الإغتراب النفسي على المستوى الشخصي والتي يمكن إجمالها كالتالي:

- إغتراب ألهو : ويمثل في سلب حريته وذلك أن حرية الهو تعني وقوع الأنا تحت ضغط الأنا الأعلى والواقع الاجتماعي أي أن سلطة الماضي تمارس ضغطا قويا عليه من ناحية ويزداد افتتانه بالواقع من ناحية أخرى، ومن ثم يقوم الأنا بعملية السلب أو الانفصال (سلب حرية الهو) ويحقق الأنا ذلك بطرق عدة إما بسلب حرية الهو والقبض على زمامها بإصدار حكمه والسماح لها بالإشباع أو تأجيج الرغبات الغريزية وال هذا الإشباع .
- غتراب الأنا : ويكون ذا بعدين، مرتبط الأول بسلب حريته في إصدار حكمه فيما يتعلق بالسماح للرغبات الغريزية بالإشباع من ناحية وسلب معرفته بالواقع وسلطة الماضي (الأنا الأعلى) في حالة السماح لهذه الرغبات بالإشباع من ناحية أخرى ومن ثما يكون الأنا في وضع مختلف دائما سواء في علاقته بالهو أو بالأنا الأعلى وهنا يجتمع اغترابه بين الخضوع والانفصال.
- إغتراب الأنا الأعلى : ويتمثل هذا النوع من الإغتراب في فقدان السيطرة على الأنا وهي الحالة التي تأتي بدورها نتيجة لسلب معرفة الأنا بسلطة الماضي، أو زيادة الهو على الأنا، وهذا هو الجانب السلبي للاغتراب الأنا الأعلى، أما الجانب الإيجابي للاغتراب فإنه يتمثل بمظهر الاعتماد والذي يصاحبه عدم افتتان الأنا بالواقع الاجتماعي.

ويقرر فرويد بأن الإغتراب النفسي هو سمة متأصلة بالذات الإنسانية إذ لا سبيل مطلقا لتجاوز الإغتراب بين الأنا والهو والأنا الأعلى لأنه لا مجال لإشباع كل الدوافع الغريزية والتوافق بين الأهداف والمطلب وبين الغرائز وبعضها البعض<sup>1</sup>.

**2- النظرية السلوكية :** يرى أصحاب هذه النظرية بأن المشكلات السلوكية هي عبارة عن أنماط من الاستجابات الخاطئة أو الغير سوية المتعلمة بارتباطاتها بمثيرات منفردة وتحفظ بها الفرد لفاعليتها في تجنب مواقف أو خبرات غير مرغوبة وأن الفرد وفقا لهذه النظرية يشعر بالإغتراب عن ذاته عندما ينصاع ويندمج بين الآخرين إلى رأي أو فكر محدد حتى لا يفقد التواصل معهم ، وبدلا من ذلك يفقد تواصله مع ذاته.

**3- نظرية المجال :** فحوى هذه النظرية يمكن أن ينصب في أنه عند التصدي للاضطرابات والمشكلات النفسية فإنها تواجه الاهتمام بشكل مركز على شخصية العميل وخصائص هذه الشخصية المرتبطة الاضطراب والمسببة له، وكذلك على خصائص الحيز الجبائي الخاص للعميل في زمن حدوث الاضطراب بالإضافة إلى أسباب اضطرابه شخصيا وبيئيا مثل الاحباطات والعواقب المادية ، ويرى أحمد زهران بأن الحواجز النفسية التي تحول دون تحقيق أهداف الفرد والصراعات وما قد يصحبها من إقدام وهجوم غاضبا أو إحجام وتقهقر خائف، وعلى هذا فإن الإغتراب هنا ليس ناتجا من عوامل داخلية فقط بل من عوامل خارجية تتضمن سرعة التغييرات البيئية و الاتجاه نحو هذه التغييرات والعوامل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عفاف محمد عبد المنعم: بعض المتغيرات النفسية المرتبطة بالشعور بالاغتراب رسالة 37 دكتوراه، كلية الآداب جامعة الإسكندرية، مصر، 1988، ص. 18.

<sup>2</sup> - جديدي زليخة، الإغتراب، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة وادي سوف، الجزائر، العدد 8، 2012، ص 358.

4- نظرية الذات : إن مفهوم الذات يتكون من مفهوم الذات المدرك ومفهوم الذات الإجتماعي ومفهوم

الذات المثالي وبالتالي فإنه يتكون من كل ما ندركه من أنفسنا ويتم تنظيم مكوناته من المشاعر

والمعتقدات التي تشكل في مجموعها إجابة عن تساؤلات من نوع:

- من تكون؟

- وكيف تبدو أمام الآخرين؟

- وكيف ينبغي أن تتصرف؟

- إلى من تنتمي ؟

و إن العنصر المهم في تشكيل مفهوم الذات . كما يرى المختصين . هو الطريقة التي تحقق بها عملية

تنظيم المشاعر والمعتقدات المتناثرة في إطار وحدة متكاملة . فالاعتراب وفقا لهذه النظرية ينشأ من الإدراك

السلبى للذات وعدم فهمها بشكل سليم وكذلك نتيجة للهوة الكبيرة بين تصور الفرد لذاته المثالية وذاته

الواقعية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - جديدي زليخة, مرجع سابق, ص359

## الخلاصة

من خلال ما سبق ذكره عن الإغتراب الوظيفي، من العوامل المؤدية إليه و أبعاده و الإغتراب الماركسي والبيروقراطي، وأخيرا المداخل النظرية المفسرة له، فإنه يبقى مشكلة تنظيمية سائدة بين العمال، فهو يفقد هم الإنسجام والتأقلم في العمل، وبالتالي تبرز مشاعر العزلة والغربة في العمل ما يؤدي إلى إضطباطهم وتراجع أدائهم.

# الفصل الثالث

## العلاقات الإنسانية

## خطة الفصل الثالث العلاقات الإنسانية

تمهيد

1- نشأت العلاقات الإنسانية

2- أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية

3- مبادئ العلاقات الإنسانية

4- المداخل النظرية المفسرة للعلاقات الإنسانية

1- حركة العلاقات الانسانية

2- نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو

3- نظرية العاملين لفرديريك هرزبرغ

4- نظرية الحاجات لمكجيلاند

5- نظرية التوقع لفكتور فروم

6- نظرية X و Y لدوغلاس ماك جريجور

7- نظرية تأثير التنظيم غير الرسمي لكريس أرجريس

خلاصة الفصل



## - تمهيد

لا شك ان أي جماعة من البشر تجمعهم أهداف و تحكمهم قواعد و قوانين ، و هم يعملون لتحقيق عدة أهداف في إطار القواعد و القوانين السائدة بينهم ، و يرتبطون ببعضهم بمشاعر تتبدل حسب الظروف و الأحوال التي تمر بهم ، و هم بذلك يكونون جماعة متماسكة و متحابية لا تفص بينهم حواجز إدارية أو مادية ، و هذا هو النموذج المثالي للجماعات البشرية أي تسعى العلاقات الإنسانية لتحقيقه و سوف نحاول تناول موضوع العلاقات الإنسانية من خلال استعراض عدة نقاط ضمن هذا الإطار حتى نلم بجميع الجوانب المهمة له.

## 1- نشأة العلاقات الإنسانية:

لقد مرت العلاقات الإنسانية في الإدارة بتغيرات هامة ، حيث كان ينظر إلى المنظمة قديما على أنها آلة كبيرة ، تحشد فيها الموارد المختلفة بما في ذلك الإنسان ، أي أن هذا الأخير جزء يتم تركيبه مع الأجزاء الأخرى للآلة و لذلك فإن الأجهزة و المؤسسات كانت توصف بأنها أنظمة تقوم على علاقات مرسومة و محددة بخطوات العمل ، ولا تأثير الجانب الشخصي فيها ، و هو رأي مدرسة الإدارة العلمية لتايلور و حتى النموذج المثالي البيروقراطي لماكس فيبر .

ثم ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية ، و خرجت من تجاربها العديدة بنتائج هامة ، فتطور مفهوم العلاقات ، و لم يعد قاصرا على العمل فقط ، بل امتد ليشمل الجانب الشخصي و النفسي و الإجتماعي أي حاجات الموظفين و العمال و دوافعهم ، و اتجاهاتهم و ميولهم ، و أفكارهم و طموحهم و الأنماط السلوكية التي يتبعونها في تعاملهم مع الآخرين<sup>1</sup>.

يقصد مصطلح العلاقات الإنسانية ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة التي يعالج موضوعاته من منظور التعقل والرشد، بل يؤكد الجوانب السلوكية والجماعية، فينظر إلى الفرد لا بوصفه عضوا في التنظيم العقلي الرشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعات اجتماعية ظهرت في موقف العمل تلقائيا لها قيمتها، ومعاييرها الخاصة، فضلا عن ارتباطاته المتعددة بجماعات أخرى خارج نطاق العمل مثل الأسرة، جماعة الجوار والطبقة الاجتماعية ولهذه الجماعات كلها تأثير قوي في تحديد اتجاهاته نحو موقف العمل.

ولهذا فإن الدراسات التي جاء بها "التون مايو" قدّمت أدلة كافية على أنّ المصنّع يؤلف نسقا اجتماعيا تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دورا حيويا، ويجب أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا إنسانيا اجتماعيا له

<sup>1</sup> سعيد عامر و محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، مصر، 1999، ص278

حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره وانتماءاته الاجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله، واستخدام المدرسة مفاهيم رئيسية كانت هي الأدوات التصورية التي استعانت بها في دراسة السلوك الاجتماعي الواقعي للتطبيقات<sup>1</sup>.

## 2- أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية

ترجع الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية في المؤسسات و المنشآت إلى:

1- حركة الإدارة العلمية والتي تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بالنسبة للعاملين عن طريق دراسة الزمن والحركة ووضع معايير ومستويات لأداء الأعمال، وإن كان هدفها في بادئ الأمر الحصول على أكبر إنتاجية من جانب العاملين وتقليل الجهد المبذول لتحقيق الكفاية الإنتاجية، إلا أنها اتهمت باستغلال العامل دون مراعاة لظروفه وطاقاته وحاجاته، إلا أن هذه الحركة ظهر لها رد فعل معاكس، تمثل في مدرسة العلاقات الإنسانية التي تدعو إلى زيادة الاهتمام بالعامل كإنسان والتركيز على دراسة حاجاته ليست فقط المادية ولكن النفسية والاجتماعية عن طريق الوظيفة والعمل.

2- ظهور النقابات وانضمام أعداد كبيرة من العمال إليها ومحاولتها الدفاع عن مصالح العمال وتحقيق أجور أعلى وشروط عمل أفضل بالنسبة لهم، وقيام هذه النقابات في الكثير من بلدان العالم المتقدم صناعيا، وقد أدى هذا كله إلى تجميع أعداد كبيرة من العمال حول هذه النقابات مما دفع إدارة المنشآت الصناعية الكبرى وغيرها إلى توجيه بعض الاهتمام للعاملين ومشكلاتهم وتحسين ظروفهم وجعل ظروف العمل أكثر إنسانية، الأمر الذي اعتبر دعما للعلاقات الإنسانية.

3- الإنتاج الصناعي الكبير وما صاحبه من الاتجاه إلى التخصص وتقسيم العمل، أفقد الكثير من العاملين الإحساس بقيمة ما يقومون به من عمل، وأفقد الوظيفة في بعض الأحيان معناها بالنسبة لبعض

<sup>1</sup> - إعتاد محمد علام , دراسات في علم الاجتماع التنظيم , مكتبة أنجلو المصرية للنشر , مصر 1999, ص 91

العاملين. وهذا الوضع فرض على قيادة وإدارة المنشآت الكبرى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاولة إشعار العاملين بقيمتهم وقيمة ما يقومون به من عمل بمختلف الطرق والأساليب.

4- المنشآت ذات الحجم الكبير التي يعمل فيها آلاف العاملين الذين يختلفون في قدراتهم وخبراتهم ومستواهم الاقتصادي والاجتماعي وأهدافهم ودوافعهم وحاجاتهم، هذا أدى إلى شعور بعض العاملين بالضيق في مجتمع العمل الكبير، وهذا الوضع فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ودعم الروابط بين العاملين ومحاولة زيادة شعورهم بالأمن والانتماء للمؤسسة الكبيرة التي يعملون فيها.

5- تعدد الجماعات التي ينتمي إليها العاملون وتوجيه قدر من هؤلاء العاملين إلى هذه الجماعات وفرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وبتزويد العاملين بالمهارات السلوكية والإنسانية التي تمكنهم من التوفيق بين مطالب كل واحدة من هذه الجماعات حتى لا تتعارض هذه المطالب أو تتصارع.

6- التغيير المستمر الذي يشمل عالم الأعمال وفرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية المتصلة ببعض وهذا التغيير يسير بخطوات سريعة متلاحقة، وهذا التغيير قد شمل آلات وأدوات ونظم العمل والإنتاج والعلاقات التي تحكم العاملين في مجال العمل، ومن المعلوم أنه مع كل تغيير يسود قدر من التوتر والقلق صفوف العاملين يحدث اضطراب في العلاقات الإنسانية، وهذا الوضع يفرض الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، بتزويد العمال بالمعلومات التي تمكنهم من تقبل التغيير.

7- التأكيد على أن للمنشأة جانبين الجانب المادي الذي يتمثل في رأس المال والأدوات والآلات ونظم العمل، والجانب الإنساني الذي يتمثل في الأفراد العاملين في المنشأة والجمهور المتعامل مع هذه المنشأة .

8- ارتفاع مستوى العاملين التعليمي والثقافي وزيادة قوة العمال كتجمع في المنشأة، فرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية وتطويرها داخل المنشآت فلم يعد من الممكن تجاهل العاملين أو معاملتهم بطريقة غير إنسانية أو إهمال آرائهم.

9- زيادة تكاليف عنصر العمل في العصر الحديث، دفع الكثير من المنشآت إلى دعم العلاقات الإنسانية ومحاولة تحقيق رضا العاملين.

10- التحسن الكبير الذي طرأ على دخول العمال المادية في السنوات الأخيرة جعلهم لا يركزون على الجوانب المادية فقط، ولكن تركيزهم أصبح نحو الحصول على عمل يحققون فيه ذاتهم ويشعر هم بالأمن وبالتقدم والنجاح والانتماء<sup>1</sup>.

### 3- مبادئ العلاقات الإنسانية:

- 1- الإيمان بقيمة الفرد : وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها ، وأن الفرد العادي قادر . إذا أتيحت له الفرصة . أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير ، وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه مشكلات .
- 2- المشاركة والتعاون: وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجمعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي ، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا بالفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات .
- 3- العدل في المعاملة: ويعني هذا أن يعامل المدير أو المسؤول أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم ، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد ، وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات.

4- التحديث والتطوير: إن التنظيم الإداري يجب ألا يقف نموه بدعوى أنه أصبح صالحاً ، إذ أن توقعه

يعني الجمود ، وهذا يعني العودة به إلى الخبرات السابقة وتطبيقها على المواقف الجديدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص ص 105-109

أما المبادئ التي أستخلصت من تجارب هوثورن فكانت كمايلي:

- 1- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.
- 2- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
- 3- أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وموازة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير رسمي.
- 4- أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في جميع المستويات في عملية الإدارة وتحميلهم مسئولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
- 5- أن الاتصال بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين<sup>2</sup>.

أما المبادئ والأسس التي ينبغي مراعاتها والأخذ بها لتوفير جو العلاقات الإنسانية في المؤسسة هي:

أولاً- أن تكون الإدارة قوة دافعة للعاملين بتهيئة جو العمل من إضاءة وتهوية وهدوء مع تتبع حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها .

ثانياً- أن تراعى الإدارة الاختلافات الفردية فلا تعامل الجميع معاملة واحدة .

<sup>1</sup>- زراد حميدة، دراسات وتحليل مدرسة العلاقات الإنسانية، موقع <http://nawritagasta41.blogspot.com>, 2018/04/03, PM7:14

<sup>2</sup>- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص35

ثالثاً- ضمان حسن اختيار وتوظيف جهاز العمل للتأكد من صلاحية أداء الأفراد لدورهم في التنظيم وهذا يستدعي القيام بـ :-

- 1- تحليل العمل الذي يقوم به كل شخص .
  - 2- توصيف العمل وتوفير المعدات اللازمة له ومعرفة الوقت الذي تحتاجه عملياته .
  - 3- وضع الفرد الكفاء في الوظيفة المناسبة فلا تكون فوق مستواه فيهملها ويقصر في أداء واجبه ولا تكون أقل من كفاءته فيحتقرها، أي يجب أن تكون عملية شغل الوظائف دقيقة قدر الإمكان .
- رابعاً- أن تراعي الكرامة الإنسانية في المعاملة فيجب أن نعامل الفرد باحترام وان نحفظ له كرامته وأدميته بما يلي :

- 1- إذا شعر الشخص بخطأ فعلى المسؤول أن يحفظ له ماء الوجه وتقديم الحل في شكل اقتراح وليس أمر .
- 2- أن تكون المعاملة عادلة فلا نستلطف شخصا ونتحيز له دون غيره ولا نشكل كتل أو جماعات إقليمية أو عرقية .
- 3- منح العاملين فرصا للتزقي والتقدم وفتح أبواب المستقبل أمامهم .
- 4- حث الأفراد على زيادة جهودهم بالبحث عن دوافعهم النبيلة والحناء عليهم وجعل الموقف في صورته تحدي إداري بالنسبة لهم وإظهار العمل في صورة بسيطة .
- 5- مراعاة شعور كل شخص وإبراز صفاته الطيبة ومدحه بها وسؤاله عن أحواله وأسرته ونشعره إننا نهتم بهم ويفضل مناداته باسمه ومقابلته بالابتسام .
- 6- الابتعاد عن اللوم المباشر وتحويره عند اللزوم ونحاول الادعاء بان الأعذار سبب الإهمال وهذا نوع من التأنيب الخفي .

- 7- الاستماع للعاملين في مسائل العمل والأمور الشخصية أيضا ومحاولة معاونتهم في الحصول على

حاجاتهم قدر الإمكان .

8- احترام آراء العالمين والتحدث معهم فيما يحبونه دون إثارة كثير من الجدل العقيم .

خامساً- الاهتمام بتجديد وإنعاش معلومات الأفراد وإطلاعهم على كل جديد بأسلوب متطور يختلف عن

أسلوب الحفظ والعلم النظري ومن الأفضل أن يكون ذلك بطريقة المناقشة وتبادل الآراء .

سادساً- وضع اللوائح وأساليب التنظيم التي يطبقها التنظيم بأن تكون ذات أثر طيب يساعد على رفع الروح

المعنوية للجماعة ويزيد من حماسهم مراعيًا آتيا :-

1- وضع أهداف التنظيم في لوائح وقرارات واختصاصات تناسب تخصص وكفاءة كل شخص في التنظيم

2- توضيح طريقة التنفيذ والوسائل التي يمكن استخدامها .

3- ربط الأشخاص بعضهم ببعض بوسائل اتصال سليمة وتحديد العلاقة بين الوظائف بحيث يعرف كل

شخص حدود وظيفته وصلاحياته وعلاقته بالآخرين للأعلى والأدنى .

4- وضع مقاييس لمتابعة وتقييم إنتاج العاملين .

سابعاً- تحقيق مبدأ المنفعة المتبادلة بين العاملين والتنظيم بحيث يفيد التنظيم العاملين من ناحية الرواتب

والحقوق والسكن الجيد وأن يكون ذلك بنفس مستوى حرص التنظيم على قيام العاملين بتأديتهم لواجباتهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- المنتدى العربي للموارد البشرية، أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة، 1018/04/25، PM8:30، <https://hrdiscussion.com>



## 4- المداخل النظرية المفسرة للعلاقات الإنسانية

## 1- حركة العلاقات الإنسانية

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية عام 1930 قد كانت كإعكاس لطريق تايلور ، و ردة فعل أخلاقية لعدد من المفاصد و الإساءات المقترفة أثناء العمل ، و قد حصلت أيضا كردة فعل عقلانية عندما تم إدخال الإحصاءات الإنتاجية ، و قد سلطت هذه الأخيرة الأضواء على الموضوع أكثر مما كان يستطيع ن يفعله المبدأ الأصلي السائد و نقطة الإنطلاق لهذه الحركة هي البحث عن الأسباب التي تضمن الإنتاجية بدون وجود آثار سلبية ، و قد بدأ " إلتون مايو " نصيرها و ممثلها الرئيسي تجاربه ضمن شركة Western electric group و قد أشارت بأن المؤسسات ليست فقط وحدات فنية ، و لكنها أيضا وحدات إنسانية مبتلاة بالعلاقات الفردية العاطفية لكن قبل الدراسة التي قام بها " إلتون مايو " ، و التي كانت عبارة عن ثورة علمية ضد أتباع حركة الإدارة العلمية .

فقد قام " مايو " وجماعته ( 1932 - 1927 ) بتجارب حول الإضاءة وتأثيرها على الإنتاجية، ولهذا الغرض كوّن مجموعتين، الأولى مجموعة تجريبية والثانية مجموعة ظابطة، وبعد أن أنقص في الإضاءة على الأولى لاحظ ارتفاع الإنتاج في المجموعتين، وقام بتجربة على الثانية بعد إدخال عدّة متغيرات تحفيزية كالأجر، الاستراحة، التوقيت، وقد لاحظ أنّ أي تغيير في إحدى المتغيرات يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، ومن هنا يمكن أن نستنتج أنّ المعنويات الجيدة للعمال هي نتيجة للعلاقات التي تورطت مع مسؤوليتهم، هذه التجارب أجريت في مصانع " هاوثرن " التابعة لشركة ويسترن اليكترিকা الأمريكية (Western Electric) فبدأت هذه الدراسات من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيقية والإنتاجية، ثم اتسعت بحيث أصبحت دراسات تتناول جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية، والقيم والاتجاهات والمعايير الدافعية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صالحين نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 149

وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العاملة.

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحة ومدتها على الكفاية والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثير الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال، فأجريت تجربة ثالثة لإختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجر على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغييرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية :

1- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.

2- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.

3- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.

4- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.

5- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

وباختصار، فإن أبحاث وسترن إليكتريك تعد في الواقع بمثابة عودة التفكير السليم إلى علاقات العمل، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

1- إن هذه التجارب قد أثرت الفكر الإداري بعدد من الفروض والآراء والأفكار التي أسهمت في دراسة وتفهم

المواقف الإنسانية والسلوكية في محيط الأعمال.

2- أن هذه التجارب قد مهدت السبيل لظهور منهج جديد في التفكير، وهو المنهج السلوكي الذي يمكن من خلاله اكتشاف المشكلات الإنسانية المعقدة والتعرف على أساليب علاجها.

3- أن هذه التجارب قد ساعدت في إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال، فالعمال ليسوا أفراداً منعزلين بعضهم عن بعض الآخر ولا يمكن النظر إليهم كوحدات متفرقة، فهم يشكلون جماعة واحدة، ويتعاونهم وتضاهرونهم وحماهم في عملهم يتحقق الهدف الذي يسعى إليه التنظيم<sup>1</sup>.

يتضح مما سبق أن حركة العلاقات الإنسانية قد ملأت الكثير من الفجوات في المعرفة الإدارية، ورغم ذلك لم تسهم بالقدر الكافي في إيجاد نظرية للإدارة. فقد حذت حذو نظرية الإدارة العلمية في تركيز الجهود على المستويات التشغيلية في التنظيم أكثر من المستويات الوسطى أو العليا. وهو ما أدى إلى بعض المآخذ الخطيرة على أسلوب مدرسة العلاقات الإنسانية، والنتائج التي انتهت إليها، ومنها :

- 1- أن هذه المدرسة لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوم التنظيمي بل إنها ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري، فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة يتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية، وقد صورت مدرسة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية. ولكن الواقع يشير إلى أنه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلاً، فإن هناك أيضاً مصادر للاختلاف والتناقض بينها. ومن الجائز أن تتعاون تلك الجماعات في بعض مجالات العمل، إلا أنه من المستبعد تماماً أن تتصهر جميعاً وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيل أنصار حركة العلاقات الإنسانية.
- 2- أن هذه المدرسة تفترض وجود تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما مجموعة

<sup>1</sup> - صالحين نوار، مرجع سابق، ص ص 150-151

العمال ومجموعة الإداريين, بينما تقتضي تحقيق أهداف التنظيم التكامل بين هاتين المجموعتين.

3- أن تركيز نظريات العلاقات الإنسانية على أن إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل, ولكن ذلك بالقطن لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به, فتلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الاجتماعية للعمل. بل إن التجارب أثبتت أن جماعة العمل الأكثر سعادة ليس بالضرورة أكثر إنتاجية.

4- أن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وبأن المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يحتويه من تصارع وتنافس ومحاولة للسيطرة والتسلط, وبالتالي فإنها تعطي تصويراً خاطئاً للتنظيمات الفعلية. وأكثر من هذا أن الصراع الإنساني في تنظيمات العمل قد يعتبر مصدراً للتجديد والابتكار والإبداع حيث يحاول كل عضو أن يتميز على الآخرين, كما أن الصراع بين الإدارة والنقابات كان عاملاً حاسماً في سبيل التطوير الفني والإنتاجي كما كان عاملاً أساسياً في تحسين أحوال العمال. وبذلك فإن الصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات الإنسانية أمراً غير مقبول قد يمثل في الواقع متغيراً أساسياً من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمي.

5- أن حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي تغفل أهمية التنظيم الرسمي ولا توضح أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

6- أن حركة العلاقات الإنسانية إذ تركز على الحوافز والمكافآت غير المادية إنما تتجاهل أثر الحوافز

المادية وهي بذلك تفقد عنصراً مهماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

ومما هو جدير بالذكر أن دراسة إلتون مايو قد فتحت الطريق أمام العلماء والباحثين الاجتماعيين والسلوكيين

والإداريين إلى مزيد من الدراسات العلمية التجريبية لمعرفة آثار الممارسات الإدارية المتخلفة على العنصر

البشري.

ولكن البعض يرى، أن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي ركزت فقط على الإنتاجية، وأغفلت العامل الإنساني، فهي إذن نتيجة منطقية لسلبات نظرية البيروقراطية والإدارة العلمية وهي أيضاً نمو طبيعي في الفكر الإداري لا يكتمل إلا به. فبينما تركز النظرية البيروقراطية ونظريات التقسيم الإداري على الجانب الهيكلي، وتركز المدرسة العلمية على الجانب الإجرائي، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على جانب مهم ومكمل للجوانب الأخرى وهو الإنسان، وبذلك تعتبر هذه المدرسة إضافة جديدة وليست بديلاً للمدارس التي سبقتها<sup>1</sup>.

## 2- نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو:

صاحب هذه النظرية ابراهام ماسلو ، و تعتبر من أشهر نظريات الحفز و تشير إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبة هرمياً حسب الأهمية كالتالي :

- حاجات فسيولوجية : و هذه حاجات أساسية للبقاء و تشمل الحاجة إلى الهواء ، الماء ، المأكل ، العيش المأوى ، النوم ، الجنس

- حاجات الأمن و الحماية : حاجات الأمن المادية و الأمن النفساني ، و تشمل حماية الإنسان لذاته و ممتلكاته ، و في المجال التنظيمي فإن الأمن و الحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي و ضمان بيئة تنظيمية آمنة ، مثل : الأمن الوظيفي ، الترقيّة ، العدالة و المساواة في المعاملة ... إلخ .

- حاجات اجتماعية: الحاجة إلى الإلتناء و الصداقة و الحب و العاطفة و الشعور و الوجدان و القبول الإجتماعي من قبل الآخرين

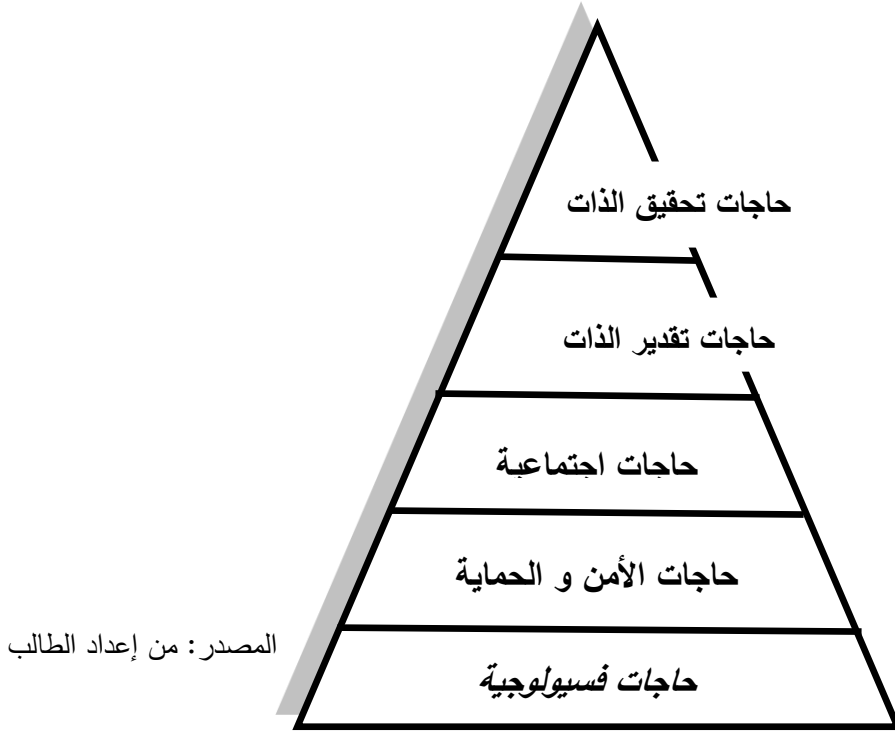
- حاجات التقدير و الإحترام : حاجة تقدير ذات ، إحترام و تقدير الآخرين ، اليقة بالنفس ، المعرفة ، الإستقلالية ، الكفاءة ، الشهرة ، القوة ، التميز ، المكانة و المركز الإجتماعي ... إلخ

<sup>1</sup> - صالحين نوار، مرجع سابق، ص ص 152-153

- حاجات تحقيق الذات : و تمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون ، و تشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة ، المعرفة ، المهارة ، الإبداع ، الخلق و الإبتكار ، و تحقيق أقصى الطموح<sup>1</sup>.

و بناء على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ، و مرتبة تصاعديا حسب الأهمية كما

يظهر في الشكل التالي:



الشكل رقم 01 سلم الحاجات لإبراهام ماسلو

يلاحظ أهمية الحاجات الفسيولوجية من أجل البقاء حيث تسود في المستوى الأدنى ، و عندما يتم إشباعها ينتقل الفرد إلى الحاجة التي تليها في الأهمية ، و هي الأمن و الحماية ، إن الحاجة المشبعة لم تعد حافزة ، بينما الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد للتحرك ، لذلك عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية فإن حاجات الأمن و الحماية تبا بحفز السلوك تظهير الحاجات الإجتماعية من كون الإنسان كائنا اجتماعيا بطبعه ، و قد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل، و يعزى ذلك إلى العزلة و الوحدةانية ( ) ، كما أن الأقسام و الوحدات الإدارية التي تمنح أفرادها

<sup>1</sup> - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية، عمان ،2004،ص ص 230-231

مستوى متدنيا من التفاعل الإجتماعي و الإتصال مع الغير لديها أعلى نسبة دوران عمل إن إشباع الحاجات الإجتماعية في موقع العمل مقيد إلى حد بعيد بالتكنولوجيا المستخدمة في الأداء و في الظروف المادية لتصميم العمل تمنح حاجات التقدير وتعتبر إدارة المنظمة مجالا واسعا لخلق بيئة تنظيمية تعمل على إشباع هذه الحاجات ، و يعتمد إشباعها على السياسات الإدارية و السلوك القيادي بشكل أساسي ، و هذه الحاجات تظهر عند المديرين أقوى مما لدى المرؤوسين ، لذلك تعطى أهمية في مجال حفز الإداريين، و أخيرا حاجات تحقيق الذات و هي تمثل الحاجة إلى إدراك إمكانية تطور و تقدم الفرد إلى أقصى درجة ، وهي مهمة إلى أولئك الذين استطاعوا إشباع بقية الحاجات في سلم " ماسلو " بدرجة مقبولة<sup>1</sup>.

### 3- نظرية العاملين لفردريك هرزبرغ:

قام بتطوير هذه النظرية فردريك هرزبرغ " و جماعته باستخدام أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين و محاسبين ؛ و بموجب هذه النظرية توجد مجموعتان من العوامل : داخلية و خارجية عوامل داخلية : تتعلق بالعمل مباشرة ، و أطلق عليها عوامل دافعية ، أو حافزة انسجاما مع هرم " ماسلو ' للحاجات الاجتماعية و الإحترام و التقدير و تحقيق الذات .

و تتضمن العوامل الداخلية ما يلي :

- الإنجاز في العمل

- التقدير و الإحترام نتيجة الإنجاز

- المسؤولية لإنجاز العمل

- الترقية .

<sup>1</sup> - يوقلمون داود، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،جامعة منتوري قسنطينة،2008، ص 67

- احتمالية التطور و التقدم

- طبيعة العمل و محتواه

يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل و بشكل ملائم إلى الشعور بالرضى و القناعة لدى العاملين ،  
و لكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضى

العوامل خارجية :

تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل ، و أطلق عليها عوامل الصحة انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية و الأمن و  
الحماية في هرم ماسلو " ، و تشمل هذه العوامل ، ا يلي :

- سياسة المنظمة و أسلوب إدارتها

- أسلوب الإشراف

- العلاقات بين قمة الهرم الإداري

- العلاقات بين المرؤوسين .

- العلاقات بين الزملاء في العمل .

- الأجور و الرواتب .

- الأمن الوظيفي

- المركز الوظيفي

- ظروف العمل المادية من إضاءة و تهوية و حرارة .. الخ



إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضى ، أما وجودها فإنه لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضى و إنما يمنع حالات عدم الرضى إن عملية الرضى و الإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية ، لذلك نجد تأثيرا محدودا للعوامل الخارجية على دفع الأفراد العاملين لتحسين جهودهم يلاحظ من خلال هذه النظرية أن هرزبر : " اعتمد في المقابلة مع أفراد العينة على طريقة ذكر الأحداث التي حققت لهم الرضى أو عدم الرضى ، حيث وجه هرزبر : " أسئلة إليهم بتذكر الوقت ندما كانوا في غاية السرور أو في غاية الإستياء في ء لهم و منطق النقد هنا نقول بأن الناس يميلون إلى إبقاء اللوم على العوامل البيئية المحيطة كالإدارة و المشرفين مثلا كسبب لفشلهم ، بينما يعززون النجاح في العمل و الرضى إلى إنجازهم الشخصي و ما حققوه من أداء .

كذلك تفترض هذه النظرية وجود علاقة إيجابية بين الإنتاجية و درجة الرضى ، بمعنى أن الإنتاجية تتأثر مباشرة بدرجة رضى الفرد ، و لكن في حقيقة الأمر أنه ليس بالضرورة دائما أن رضى الأفراد يكون مقرونا بالإنتاجية المرتفعة ، يوجد الكثير من الأفراد لديهم رضى وظيفي مرتفع و لكن إنتاجيتهم منخفضة ، و العكس صحيح لكن هناك بعض الحالات التي أكدت نجاح نظرية " هرزبرغ في التطبيق العملي ، مثال ذلك شركة التي حققت وفرا

مقداره عشرون ألف دولار امريكي سنويا من جراء تطبيق برنامج إثراء العمل و هو البرنامج الذي هذه تبنته النظرية، و كذلك شركة (AMERICAN TELEPHONE AND TELEGRAPHE) و التي تبنت برنامج إثراء العمل و حققت نجاحا في تخفيض نسبة دوران العمل و زيادة كمية الإنتاج و تحسين جودته ، و كذلك تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-C.R walker and R.H.guest, the man on the assembly line, cambridge, harvard university press,1952,p60

## 4- نظرية الحاجات لمكلياند

هذه النظرية ديفيد مكلياند و يعود أساسها إلى علمالنفس السديري و إلى نظرية الشخصية ، و قد جرى تطبيقا في مجال الإدارة و التنمية الإقتصادية .

أجرى ماكلياند و جماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة ، إيطاليا بولونيا ، و الهند ، و قد تدعم استخدام أساليب تتبؤا لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث : الإنجاز ، القوة و الإنتما ء.

- الحاجة إلى الانجاز :

ترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق و الكفاح من أجل النجاح ، و ذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إلى المردود المادي على أنه مؤشر للنجاح هذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسيا بإنجاز الأعمال بصورة أفضل و تطوير العمل و الرغبة في التحدي و القيام بمهام صعبة و تحمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ، و الرغبة في الحصول على المعلومات عن نتائج ما يقومون به من أعمال ، كذلك يضيعون أهدافا يغلب عليها الصعوبة و يعملون بجد و إجتهدا عندما

يكون احتمال النجاح وسط الطريق هذه الفئة من الأفراد يرون في الإلتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي و التفوق و يميلون إلى العمل الذي يشعرون بأنه فيه تحديا لمهاراتهم و قدراتهم و قد وجد " مكلياند " أن هذا النوع من الأفراد يتحلون بالعديد من الخصائص التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن الحلول لا مشاكل و الرغبة في المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات.

لقد وجد كذلك أن رجال الأعمال يملكون خاصة الحاجة إلى الإنجاز بشكل قوي جدا ، و بالمقابل وجد أن منسوب الحاجة إلى الإنجاز و الحاجة إلى القوة عند المديرين أدنى من منسوبهما عند رجال الأعمال ، بينما الحاجة لى الإنتماء ليست منخفضة عند المديرين كانخفاضها عند رجال الأعمال

إن الحافز إلى الإنجاز يمثل عنصرا مهما في نجاح التنمية الإقتصادية الوطنية كما هو الحال عند الأفراد

- **الحاجة إلى القوة** : القوة و السيطرة و الإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة و التأثير على سلوك الآخرين ، و الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز و امتلاك السلطة و التأثير على الآخرين ، و يعتقد بأن لدى المديرين حاجة القوة و حاجة الإنجاز لأنهم مسؤولون عن عمل الآخرين .

ويشير "فرانش و بريفن" إلى وجود خمس مصادر للقوة

- 1- قوة منح المكافأة : و هي القدرة على مكافأة الآخرين
- 2- القوة العندية: وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم إمتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم

3 - القوة الشرعية : و هي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين

4- قوة الإعجاب : هذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة

5 - قوة الخبرة الفنية : و هذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين .

- **الحاجة إلى الإنتماء** : و هي الرغبة في بناء علاقات الصداقة و التفاعل مع الآخرين ، يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة و الحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الغير و التواصل مع الآخرين ، و هؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين ، و البحث عن الدعم النفسي ، و يجدون الإشباع من

خلال تنمية و تعميق التفاهم المشترك و إقامة أواصر الصداقة مع الآخرين و هؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين ، و البحث عن الدعم النفسي و يجدون الإشباع من خلال تنمية و تعميق التفاهم المشترك و إقامة أواصر الصداقة مع الآخرين و الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديد كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل<sup>1</sup>.

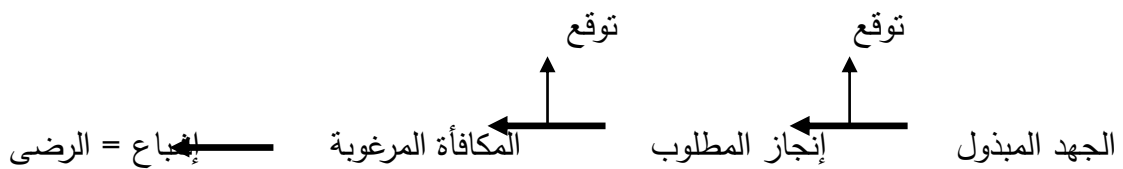
### 5- نظرية التوقع لفكتور فروم:

طور هذه النظرية فكتور فروم عام 1964، سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره ، و ترى أن دافعية الفرد القيام بسلوك معين تتحدد بإعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك ، و إن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة ، و أن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد و هذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي :

- التوقع الأول : إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب

- التوقع الثاني : إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد و التي بدورها تشبع حاجته و

بالتالي تحقق الرضى له كما يظهر في الشكل التالي:



الشكل رقم 02 نموذج التوقع

<sup>1</sup> -Roberth ford , motivation through work it self, New york, American management association, 1969,p78

هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة ، و كذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما ي تمتد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية :

$$\text{الدافعية} = \text{قوة رغبة الفرد} \times \text{التوقع}$$

تعتبر نظرية التوقع ضمنا وسيلة لتحقيق غاية ، حيث نجد أحيانا أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفا بحد ذاته و إنما تكون وسيلة لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها مثال ذلك قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس هدف الترقية ، و إنما بسبب إدراكه و اعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام و التميز و الحصول على المردود المادي من أجور ورواتب ... الخ<sup>1</sup>.

#### 6- نظرية x و y لدوغلاس ماك جريجور

يركز " ماك جريجور " في إسهامه هذا على مجموعة من القضايا أهمها شروط القيادة الفعالة المحددة في القيادة الرسمية التي يقوم بها المنفذون أو المشرفون أو رؤساء العمال المباشرين ، و القيادة غير الرسمية الموجودة أصلا في أي تنظيم لقد انطلق الباحث من فكرة أن العلاقة بين القائد و الامل هي علاقة تكامل ، لأن المرؤوس يعتمد على رئيسه في إشباع الكثير من حاجاته للإستمرار في العمل أو الحاجة إلى زيادة الأجر أو الحاجة للأمن داخل التنظيم و غيرها

يشير ' ماك جريجور " أن الاعتماد و التكامل لا يتحدد فقط بين المسؤول الإداري و العامل ، بل بين مختلف المستويات التنظيمية كالاعتماد أو التكامل الحاصل بين المدير العام و المدير المساعد أو المساعد ورئيس فرقة عمل إن هذه الأفكار هي التي ساعدت " ماك جريجور على صياغة نظريته و التي رمز لها بحرف x في الشق و شق آخر يرمز له بحرف y.

<sup>1</sup> - صالحين نوار، مرجع سابق، ص 175

- أما نظرية X فقد قدم فيها مجموعة من الافتراضات السلبية حول الإنسان العامل من أهمها التأكد على استراتيجيات الضبط التنظيمي ، إذ يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل و مراقبته بشكل دقيق ، و تهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل ، لأن العاملين يكرهون تحمل المسؤولية و يفضلون أن يم توجيههم مباشرة و بشكل تفصيلي يعطي العاملون الأهمية الأكبر لعنصر الأمن الوظيفي أو الاستمرار في العمل و للحوافز المادية .

- أما نظرية Y فقد استندت إلى افتراضات ، مغايرة تماما للافتراضات الأولى ، لأنها جاءت على شكل افتراضات ايجابية ، أهمها :

- يحب العاملون العمل و يعتبرونه طبيعيا و ضروريا
- يفضل العاملون ممارسة الرقابة و الضبط الذاتي و يلتزمون بتحقيق الأهداف
- تتوفر لدى العمال القدرة على تحمل المسؤولية و الرغبة في تحه ها
- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية ، ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين و بناء على هذه الافتراضات ، رأى " ماك جريجور " أنه من الأفضل للمديرين أن يستند سلوكهم و نمط إدارتهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان ، و أن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>.

#### 7- نظرية تأثير التنظيم غير الرسمي لكريس أرجريس

أوضح كريس أرجريس أن السلوك الإنساني عبارة عن محصلة تفاعل عوامل فردية متصلة بالشخصية الانسانية مع عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية لقد لاحظ ارجريس "ان وجود التنظيم غير الرسمي في أي تنظيم يعتبر وسيلة أساسية لحماية الفرد من الإنهيار نتيجة الضغط المسلط عليه من قبل

<sup>1</sup> - صالح بن نوار ، المرجع نفسه، 176

التنظيم الرسمي ، و لذلك فالتنظيم غير الرسمي يعد ضروريا لأنه ساعد على خلق توازن بين العامل و إدارة التنظيم كما أكد أرجريس " أن التمسك بالفكر التنظيمي التقليدي يؤدي إلى حالة من الجمود في حركة التنظيمات ، مما ينتج عنه تناقض مع متطلبات الإنسان العادي الذي يبحث في التنظيم الذي ينتمي إليه عن فرص لتأكيد ذاته و تحقيق هدفه في التقدم و الإزدهار ، لذلك فمن الضروري تعديل الأسس التي يقوم عليها التنظيم الرسمي حتى نخفف من آثاره السيئة على الفرا وهذا من شأنه إتاحة الفرصة للتقارب و التفاعل بين الطرفين أي بين الفرد و الإداريين من خلال هذه الأفكار التي جاء بها كريس أرجريس لاحظ أنها تدعو إلى إدخال مبادئ علم النفس و علم الاجتماع و العلوم السياسية داخل الإطارات التنظيمية لتحديد العلاقة بين السلوك التنظيمي و العلوم الاجتماعية و الإنسانية الأخرى .

إن إدخال هذه المبادئ ، الغرض منه هو توضيح السبل و الوسائل التي يمكن استغلاله لتحريك أهداف الجماعة و معرفة العوامل الدينامية التي تجعلها تنشط و تتفاعل، إن هذه الأفكار تعتبر محاولة جادة لتخفيف جمود و مبادئ التنظيم الرسمي ، لقد حاول أرجريس " من جهة أخرى ، و من خلال مؤلفاته اندماج الفرد في التنظيم حل التناقض بين الفرد و التنظيم ، فاقترح تشكيل إدارة بالمشاركة و توسيع مجال عمل الفرد كوسيلتين للخروج من هذا الطريق المسدود ، لأن و حسب هذا الإقتراح ، فإن الفرد هو سبب كل فشل يتعرض له التنظيم الذي لا يولي الإهتمام اللازم لفعالية الدور الذي يحتله العامل داخل أي تنظيم لذلك أعتبر أن التغلب على هذا الإشكال يكمن فقط في إشراك العمال في أي توجه ترغب الإدارة السير فيه ، و ذلك عن طريق توسيع دائرة الإتصال و المشاورة من أجل زيادة درجة التفاعل الإيجابي بين الطرفين من جهة أخرى فقد حدد أرجريس " خمس متغيرات لتنظيم مرغوب فيه وهي :

- إن الكيان الكلي يرجع إلى تساند الأجزاء و قدرتها على مراقبته و بمعنى أن كل جزء في التنظيم يتمتع بدرجة معينة من التأثير في غيره ، و هو ما يؤدي إلى المحافظة على كيان التنظيم و أداء وظائفه كل.

- إدراك الكيان الكلي بوجود الأجزاء يعتبر مهما في حد ذاته لأنه يؤدي إلى الاعتراف به و من ثم الإهتمام به ككيان واقعي
- لا يمكن أن يكون التنظيم مبنيا على أساس السلطة الرأسمالية الآلية التي تؤدي إلى التسلط و إنما لا بد من إفساح المجال أمام الآخرين لإبداء الرأي و المشاركة في اتخاذ القرارات
- تزداد الفعالية التنظيمية كلما اعترف التنظيم بمشكلاته و دد البدائل المناسبة ثم إختار الأفضل من بين هذه البدائل
- العلاقة بين التنظيم و البيئة و ضرورة الإهتمام بالاعتبارات الماضية و كذا المستقبلية و ليس بالظروف الحاضرة فقط<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد بهجت، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص 105-106



## خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه نجد أن العلاقات الإنسانية تعتبر عنصر حساس وفعال في المؤسسة، وأنها بمثابة البوابة التي بإمكانها إحداث تغير جذري في التنظيم، فهي تهتم بالمورد الأهم في المؤسسة الذي هو المورد البشري وقد حوّلنا في هذا الفصل إلى الإلمام بكافة جوانبه من نشأة وأسباب الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومبادئها ، وصولاً إلى المداخل النظرية المفسرة لها.

# الفصل الرابع

## مجالات ومنهج الدراسة

## خطة الفصل الرابع: مجالات و منهج الدراسة

1-المجال المكاني

2-المجال الزمني

3-المجال البشري

1- مجتمع الدراسة

2- عينة الدراسة

4- الإطار المنهجي للدراسة

1- منهج الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

5- أساليب تحليل البيانات

## 1- المجال المكاني:

وقع اختيارنا على مؤسسة المناجم الحديد الجزائرية-SOMIFER-المديرية العامة لوحدة تبسه- وقبل التطرق إلى الدراسة الميدانية، وجب علينا أن نعرف بالمؤسسة ووحداتها وأهدافها.

### 1- التعريف بالوحدة :

نشأت الشركة الجزائرية للمناجم و الحديد SOMIFER في جانفي 2005 بعد تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات Ferphos وهي شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ1000.000.000.00 دج ويقع مقرها الاستراتيجي أي المديرية العامة بتبسة تحديدا بالمنطقة الصناعية، ويبلغ عدد عمالها بـ54 عامل ومساحتها تقدر بـ1900م<sup>2</sup>

### 2- نشاط المؤسسة:

يتمثل نشاط المديرية في الاستخراج والتسويق والبيع.

### 3- وحدات المؤسسة:

تحتوي المؤسسة على خمسة مناجم (وحدات إنتاجية) تتمثل في :

3-1- منجم عيني: يقع ببلدية عين الروي بولاية سطيف التي تبعد عنها بـ45 كلم ويقدر إنتاج هذا

المنجم بـ150.000 طن ويقدر عدد عماله بـ50عاملا، أما الاحتياطي فهو يمثل 2000.000 طن.

3-2- منجم الروينة: يقع ببلدية الروينة بعين الدفلى والتي تبعد عنها بـ15 كلم ويبعد عن ولاية الشلف

بـ45 كلم ويبلغ عدد عماله بـ84عامل وينتج سنويا 100.000 طن ويقدر احتياطه بـ3000.000 طن.

3-3- منجم شعبة البلوط: متواجد بعين زانة ولاية سوق أهراس الذي يبعد عنها بـ40 كلم ينتج سنويا

70000 طن يعمل هذا المنجم من طرف متعامل خاص يقوم باستخراج مادة الحديد بنفسه ويقدر

الاحتياطي بـ2.000.000 طن.

3-4- منجم سيدي معروف: متواجد ببلدية سيدي معروف الذي يبعد عن ولاية جيجل بـ80 كلم تبلغ

طاقته الإنتاجية 60000 طن سنويا يقدر الاحتياطي بـ4.000.000 طن .

3-5- منجم الخنقة: المتواجد ببلدية بكارية ولاية تبسه والذي يبعد عنها بـ12 كلم تبلغ طاقته الإنتاجية

40000 طن سنويا يقدر الاحتياطي بـ1.000.000 طن .

4- أهداف المؤسسة: تتمثل أهدافها فيما يلي:

- العمل على تحقيق الأرباح والاستمرارية .

- كسب عملاء من مختلف أنحاء العالم عن طريق المشاركة في الملتقيات الدولية.

- تدعيم وخدمة الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مادة الحديد.

- الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية والعمل على تطويرها .

-زيادة حصتها في السوق الدولية.

-العمل على توفير مناصب الشغل.

## 2- المجال الزمني:

مرت الدراسة الميدانية عبر مرات وكانت على النحو التالي:

1- الأولى: تمت فيها الزيارة الميدانية لأول مرة لمؤسسة المناجم والحديد الجزائرية-SOMIFER -

المديرية العامة لوحدة -تبسه- أين تم من خلالها التعرف على المؤسسة وعلى مختلف أقسامها، وإجراء

لقاء مع مدير المؤسسة الذي أرسلنا إلى رئيس إدارة الموارد البشرية حيث أمدنا بمعلومات أولية حول طبيعة نظام المؤسسة، وذلك يوم 28 جانفي 2018.

2- الثانية: عاودنا مقابلة رئيس إدارة الموارد البشرية حيث قدم لنا كل المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة وكذا بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة ، وكان ذلك يوم 11 مارس 2018.

3- الثالثة: امتدت من 18 مارس 2018 إلى غاية 21 مارس 2016 وتم خلالها توزيع الاستمارة على عينة الدراسة واسترجاعها.

### 3-المجال البشري:

1- مجتمع الدراسة : الجدول رقم (02): الجدول التالي يصنف مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من 54 موظف موزعين على فئات مهنية بالشكل التالي :

النسبة المئوية	عدد العمال	المستوى التنظيمي
48.1%	26	إطارات
44.4%	24	أعوان تحكم
07.4%	04	أعوان تنفيذ
100%	54	المجموع

المصدر: إدارة الموارد البشرية

## 2- عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

تمت الاستعانة بالمسوح الشاملة والتي تقوم بدراسة شاملة لجميع مفردات المجتمع عن طريق الحصر الشامل، ويستخدم هذا الأسلوب في الإحصاءات العامة مثل تعداد السكان وتعداد المساحات الزراعية والمنشآت الصناعية.

ونظرا لأن حجم مجتمع الدراسة صغير فقد شملت العينة جميع أفرادها والمقدر بـ 54 فردا من إدارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ.

## 4- الإطار المنهجي للدراسة

## 1- منهج الدراسة: يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول الى تعليمات أو نتائج

بطريقة علمية ودقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية<sup>1</sup> والمنهج هو الطريقة التي تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي للاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وامكانياتهم وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي السمي ( المسح الاجتماعي) ومن خلال المنهج يمكننا معرفة انعكاس الإغتراب الوظيفي على العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية .

<sup>1</sup>- حميدة عمير اوي, المراحل و الضوابط المنهجية لإعداد البحث, مجلة الباحث الاجتماعي, جامعة منتوري قسنطينة, العدد 1, ص96

## 2- أدوات جمع البيانات:

لقد إعتمدت في بحثي علا الإستمارة بحيث تعتبر الاستمارة أداة ملائمة للحصول على معلومات و بيانات و حقائق مرتبطة بواقع معين، لما لها أهمية كبيرة في حجم البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات في البحوث التربوية و الاجتماعية و النفسية، تعرف الاستمارة بأنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الألف ا رد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد<sup>1</sup>."

ولقد إعتمدت في الإستمارة على سلم ليكرت الخماسي حيث إحتوت 30 سؤال تم تقسيمهم على 4 محاور - المحور الأول: محور البيانات الشخصية ويضم الجنس والسن والحالة العائلية والمستوى التعليمي والوظيفة و الأقدمية.

- المحور الثاني: ويضم 7 أسئلة حول أثر الإغتراب الوظيفي على سير العمل داخل المؤسسة.

- المحور الثالث: ويضم 11 سؤالاً حول اثر العلاقات الإنسانية على سير العمل داخل المؤسسة.

- المحور الرابع: ويضم 6 أسئلة حول أثر الإنعزال الوظيفي على جماعات العمل داخل المؤسسة.

## أساليب تحليل البيانات:

بعد القيام بعملية جمع البيانات والمعطيات المتعلقة بالبحث بواسطة الأدوات المذكورة سابقا، ومن أجل

ترجمتها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية والعلمية، اعتمد الباحث في عملية عرض وتحليل البيانات

المتحصل عليها على الأسلوبين الكمي والكيفي.

## 01- الأسلوب الكمي:

<sup>1</sup>- زرواتي رشيد, تدريبات منهجية البحث في العلوم الإجتماعية, ديوان المطبوعا الجامعية, قسنطينة, ط3, 2008, ص182



ويتمثل في تحليل البيانات التي تم جمعها بالإعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات, حيث أعتمدت في دراسة الأسلوب الكمي على برنامج الحزم الإحصائية لعلم الإجتماع spss الإصدار 24 وذلك لدراسة كل من

- التكرارات و النسب المئوية

- الإنحراف المعياري

- وإختبار الفروض بواسطة كاي مربع  $K^2$

## 02-الأسلوب الكيفي:

يتمثل في ترجمة الأرقام والنسب المتوصل إليها إلى معلومات ومدلولات كيفية، وكذلك تحليل النتائج المتوصل إليها.

# الفصل الخامس

معرض البيانات وتحليلها

## خطة الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليلها

- 1 - عرض وتحليل البيانات الشخصية
- 2 - عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
- 3 - عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
- 4 - عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
- 5 - مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فروضها
- 6 - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
- 7 - مناقشة النتائج العامة

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

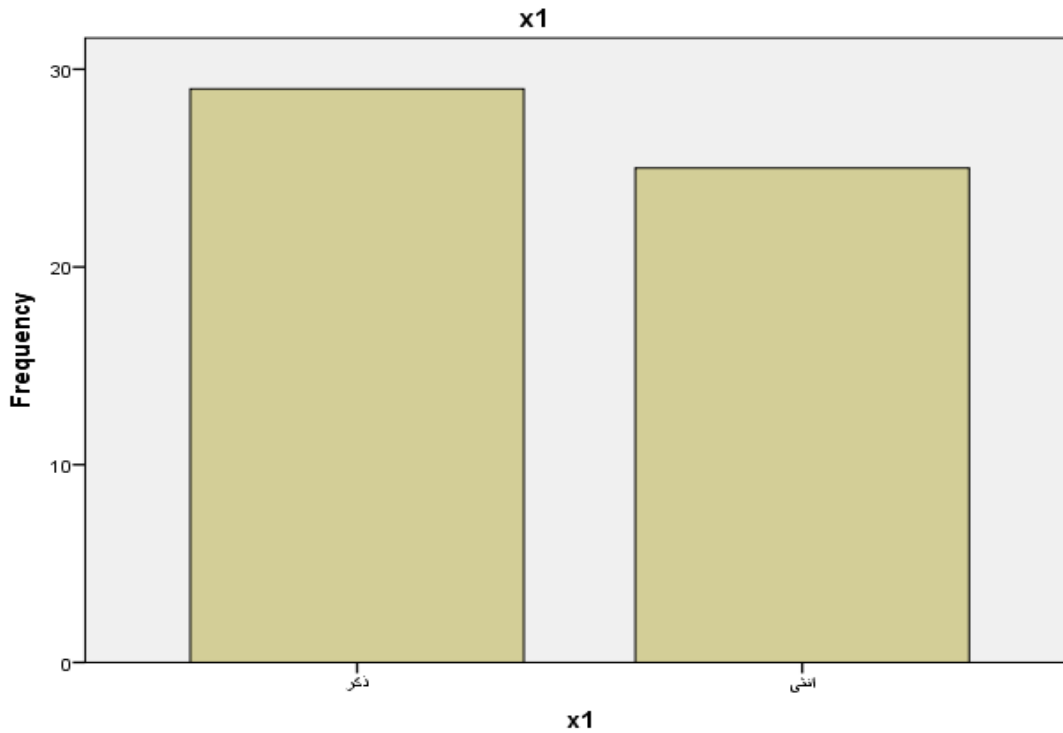
ملخص الدراسة

## 1- عرض وتحليل البيانات الشخصية

تعتبر البيانات الشخصية ذات أهمية بالغة في تحديد خلفيات وأبعاد إجابات أفراد العينة، وقد اخترنا بيانات شخصية نراها ذات أهمية وصلة بموضوع البحث وهي الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، منصب العمل والأقدمية .

جدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	29	%53,7
أنثى	25	%46,3
المجموع	54	%100

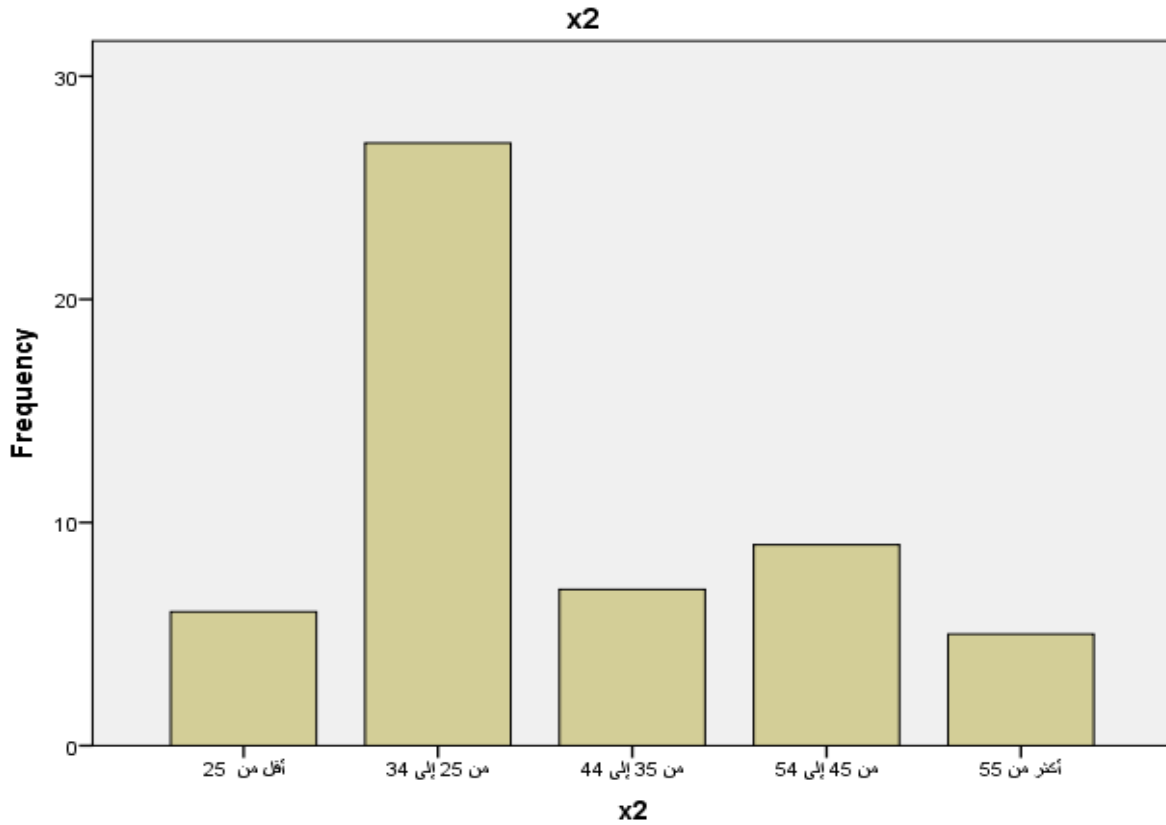


الشكل رقم 03 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه، أن معظم أفراد العينة المبحوثة من فئة الذكور، حيث يمثلون نسبة 53,7% من إجمالي أفراد العينة، يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب إشرافا وحضورا مستمرا، أين لا يستهوي العنصر النسوي، وإلى تفضيلهن للعمل في ميادين أخرى كالتعليم، والتمريض من جهة أخرى. ولكن رغم هذا فإن هناك نسبة 46,3% تمثل الإناث يشغلن مناصب إدارات لا تقل أهمية عما يشغله الذكور.

جدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
11,1%	6	أقل من 25
50,0%	27	من 25 إلى 34
13,0%	7	من 35 إلى 44
16,7%	9	من 45 إلى 54
9,3%	5	أكثر من 55
100%	54	المجموع



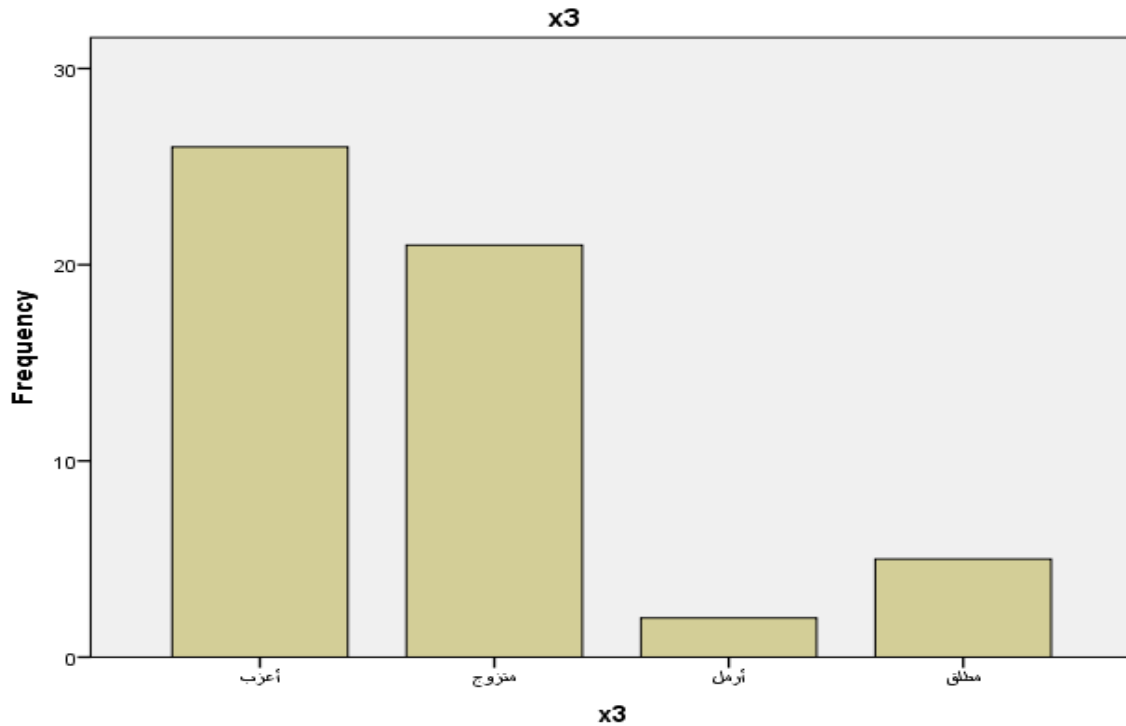
الشكل رقم 04 توزيع أفراد العينة حسب السن

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر عدد من أفراد العينة المبحوثة هم من الفئة العمرية الممتدة بين 25 و34 سنة، حيث يشكلون نسبة 50% من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة الممتدة بين 45 و54 سنة بنسبة 16,7% فيما تأتي الفئة العمرية الممتدة بين 35 و44 سنة بنسبة تصل إلى 13% في المرتبة الثالثة، لتليها الفئة العمرية أقل من 25 سنة فأكثر بنسبة 11,1% وأخيرا فئة أكثر من 55 سنة بنسبة 9,3%.

إن هذه المعطيات تكشف لنا بوضوح أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة، قد ألتحق معظمهم بالمؤسسة منذ مدة زمنية طويلة، مما يعكس الخبرة الكبيرة التي يتمتعون بها، ومن ثم أهليتهم لاحتلال المناصب التي يشغلونها حاليا بالمؤسسة، عكس الفئة أقل من 25 سنة التي تشكل النسبة الأقل من إجمالي أفراد العينة والتي يعكس سنها محدودية واضحة في سنوات الخدمة ويدل أيضا على الأهمية التي توليها المؤسسة في تشغيل عمال جدد لضمان إستمراريتها.

جدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	26	%48,1
متزوج	21	%38,9
أرمل	2	%3,7
مطلق	5	%9,3
المجموع	54	100,0



الشكل رقم 05 توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

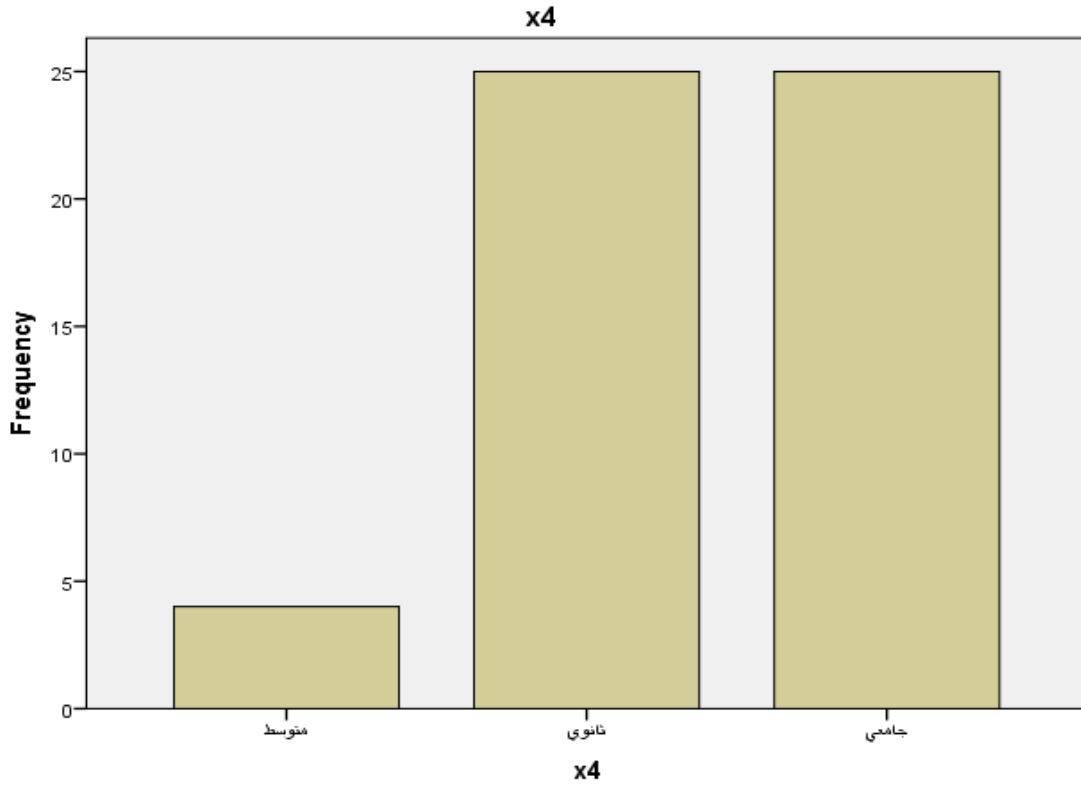
يتبين لنا من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة عزاب حيث تشكل نسبتهم 48,1% بينما بلغت نسبة المتزوجين 38,9% وبطبيعة الحال يتعلق الأمر بالنسبة للمتزوجين بالاستقرار والأمان الوظيفيين في العمل خاصة من الناحية المادية مما سمح لهم بالتحرر من العزوبية، أما العزاب فإما يرجع لعامل السن وحادثة التحاقهم بالمؤسسة مكان العمل، وإما لعدم استقرارهم وظيفياً، فيما كانت نسبة المطلقين 9,3% و سجلنا نسبة الأرامل ب 3,7%.

من خلال ما ذكرناه في الجدول أن معظم أفراد العينة يتمتعون بالاستقرار الوظيفي، مما يساهم في تكوين استقرار وظيفي نابعا أساسا من الاستقرار العائلي، فكما هو معلوم من الصعب الفصل بين الحياة العائلية والحياة العملية.

جدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
7,4%	4	متوسط
46,3%	25	ثانوي
46,3%	25	جامعي
100%	54	المجموع





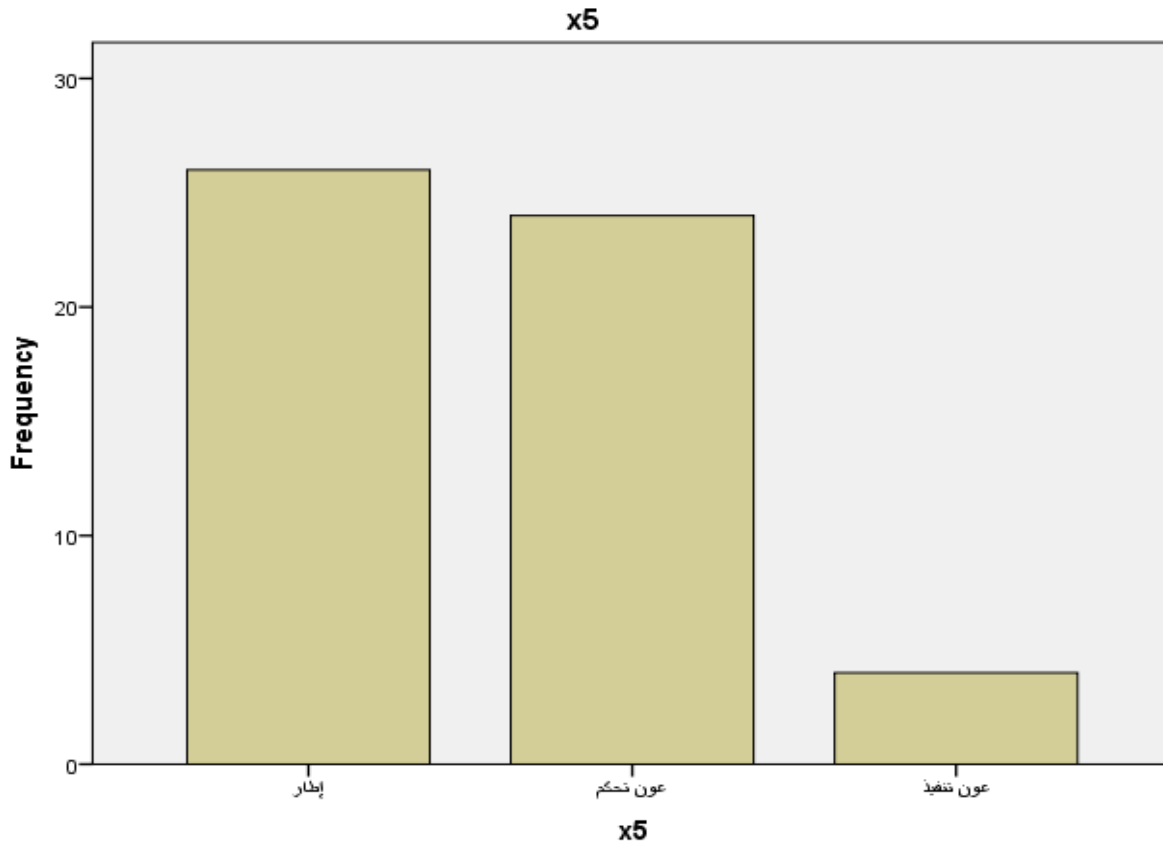
الشكل رقم 06 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يتبين لنا من الجدول أن حاملي الشهادات الجامعية والثانوية يمثلون أغلبية العينة المبحوثة، حيث يشكلون نسبة 46,3% وهو رقم يدل على أن غالبيتهم يملكون مؤهل علمي، أهلهم لتولي المناصب الموكلة لهم، يليهم حاملي الشهادات المتوسط بنسبة 7,4%.

إن هذه المعطيات تكشف بوضوح أن مجتمع البحث الذي أجرينا دراستنا عليه، قد أولى للمؤهلات العلمية أهمية قصوى في عملية التوظيف وإسناد المسؤوليات.

جدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إطار	26	%48,1
عون تحكم	24	%44,4
عون تنفيذ	4	%7,4
المجموع	54	%100



الشكل رقم 07 توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

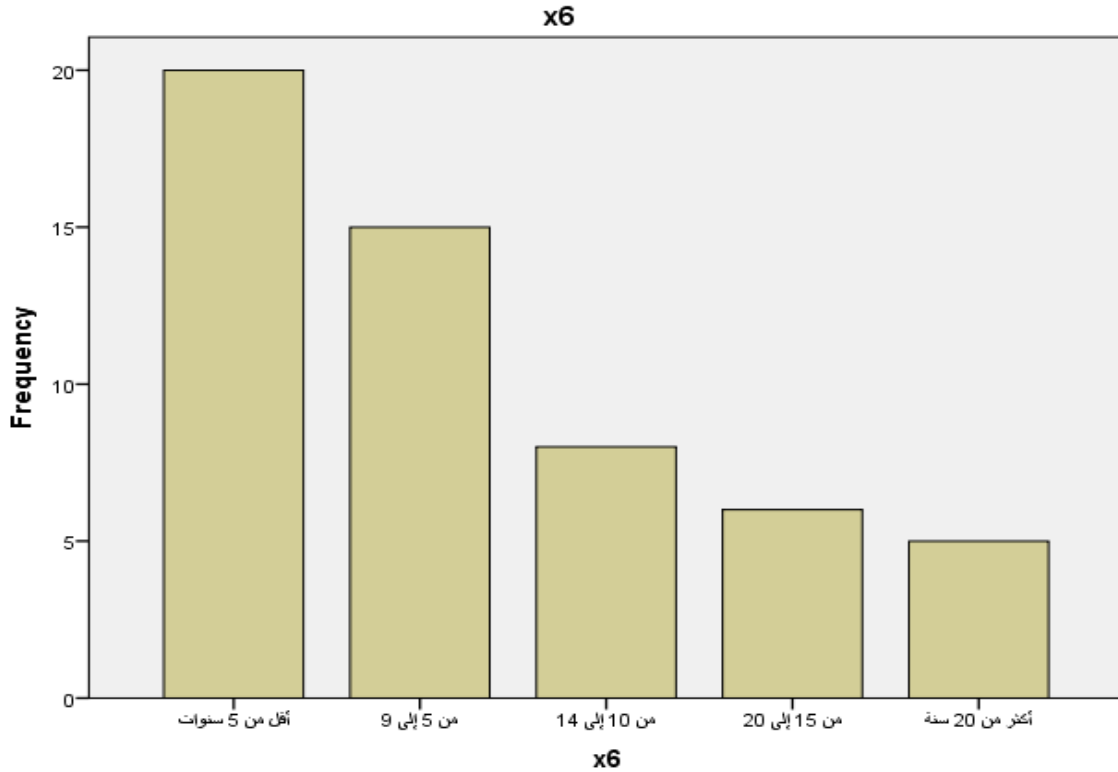
يتبين لنا من الجدول السابق أن الفئة الإطار تعبر عن غالبية عمال المؤسسة والمقدرة نسبتها

ب%48,1، تليها نسبة %44,4 لأعوان التحكم ونسبة %7,4 لأعوان التنفيذ.

إن معطيات الجدول تكشف لنا بوضوح أن مؤسسة مناجم الحديد تبسة، تتطلب إدارة الأعمال والتحكم فيها أكثر من تنفيذها، ثم إن طبيعة تخصيص الكثير من الأعمال الإدارية تحتم على المؤسسة تخصيص من الإطارات.

جدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	37,0%
من 5 إلى 9	15	27,8%
من 10 إلى 14	8	14,8%
من 15 إلى 20	6	11,1%
أكثر من 20 سنة	5	9,3%
المجموع	54	100%



الشكل رقم 08 توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

تعتبر الأقدمية في العمل من أهم المؤشرات على وجود ارتباط وثيق بين الفرد والمؤسسة، كما تدل الأقدمية كذلك على مدى تفاعل الفرد مع زملائه، فكلما زادت الأقدمية زاد اندماج الفرد واعتياده على متغيرات العمل.

يتبين لنا من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة قد اشتغلوا أقل من 05 سنوات ، حيث شكلت نسبة

37,0% تليها فنتي من من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 27,8% تليها تلك التي اشتغلت من 10 إلى 14

سنة بنسبة 14,8%، وتليها الفئة التي إشتغلت من 15 إلى 20 بنسبة 11,1% وأخيرا تلك التي قضت 20

سنة فأكثر بنسبة ضئيلة 9,3%.

إن هذه المعطيات تكشف لنا بوضوح، أن معظم أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، قد التحقوا حديثا

بالمؤسسة، مما يعكس الأهمية التي توليها المؤسسة في تشغيل عمال جدد لضمان إستمراريتها.

## 2 - عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

- المحور الثاني : أثر الإغتراب الوظيفي على سير العمل داخل المؤسسة

الرقم	العبرة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري	كاي تربيع K <sup>2</sup>	النتيجة
7	أتقن العمل الذي أقوم به	التكرار	34	17	2	1	00	0.66351	53.407	موافق بشدة
		%	63	31.5	3.7	1.9	00			
8	أكره العمل الذي أقوم به	التكرار	00	4	4	34	12	0.77703	44.667	غير موافق
		%	00	7.4	7.4	63	22.2			
9	كل يوم أحب الذهاب للعمل	التكرار	00	8	11	30	5	0.85822	28.222	غير موافق
		%	00	14.8	20.4	55.6	9.3			
10	أحب أن أخطئ مع الآخرين في العمل	التكرار	00	7	5	29	13	0.92485	26.296	غير موافق
		%	00	13	9.3	53.7	24.1			
11	أشعر ان الآخرين أفضل مني	التكرار	1	3	3	12	35	0.96352	74.519	غير موافق بشدة
		%	1.9	5.6	5.6	22.2	64.8			
12	دائما أتهرب من القيام بعملتي	التكرار	00	6	11	23	14	0.94669	11.333	غير موافق
		%	00	11.1	20.4	42.6	25.9			
13	أكره المكوث في عملي أثناء العمل	التكرار	1	13	8	26	6	1.03890	33.593	غير موافق
		%	1.9	24.1	14.8	48.1	11.1			
		المجموع								
		مستوى الدلالة الإجمالي								
		0.02								
		درجة الحرية								
		3								
		القرار								
		دالة (توجد فروق)								

## جدول رقم (07)

من خلال الجدول الرقم 07 نلاحظ أن البديل الأكثر وزنا هو (غير موافق) ومجموع الانحراف المعياري (0.88181)، وقيمة كاي  $K^2$  المحسوبة (38.862) عند مستوى الدلالة الإجمالي 0.02 ودرجة حرية 3 أي أن القرار دال ومن هنا فإنه توجد فروق في إستجابات الأفراد.

من خلال إستجابات الأفراد في عبارات المحور الثاني نجد أن التكرارات و النسب المئوية متفاوتة من عبارة إلى أخرى .

- في العبارة رقم 07 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بشدة بنسبة مئوية 63% وهذا يدل على أن أغلب العمال يتقنون العمل الذي يقومون به وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديلين موافق و موافق بشدة، بإنحراف معياري 0.66351 وهذا ما يدل انه تشتت ضعيف في إستجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية التي هي 53.407 وهي أكبر من كاي المحسوبة (38.862) .

- في العبارة رقم 08 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو غير موافق بنسبة مئوية 63% وكانت أغلب الإجابات تصب في البديلين غير موافق وغير موافق بشدة و هذا يدل أن أغلب العمال يحبون العمل الذي يقومون به بإنحراف معياري 0.77703 ، وهذا ما يدل انه تشتت ضعيف في إستجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية التي هي 44.667 وهي أكبر من كاي المحسوبة (38.862)

- في العبارة رقم 09 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو غير موافق بنسبة مئوية 55.5% ويأتي بعده البديل محايد بنسبة 20.4% ، وهذا يدل أن أكثر من نصف العمال يكرهون الذهاب للعمل يوميا، بإنحراف معياري 0.85822 ، وهذا ما يدل انه تشتت متوسط في إستجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية التي هي 28.222 وهي أصغر من كاي المحسوبة (38.862)

- في العبارة رقم 10 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو غير موافق بنسبة مئوية 53.7% ويأتي بعده البديل غير موافق بشدة بنسبة 24.1% وهذا يدل أن أغلب العمال في المؤسسة لا يحبون الإختلاط هذا يرجع إلى كيبعة العمل و التقسيمات الإدارية، بإنحراف معياري 0.92485 ، وهذا ما يدل انه تشتت متوسط في إستجابات الأفراد ، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية التي هي 26.296 وهي أصغر من كاي المحسوبة (38.862)

- في العبارة رقم 11 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو غير موافق بشدة بنسبة مئوية 64.8% ويأتي بعده البديل غير موافق بنسبة 22.2% وهذا ما يدل أن أغلب العمال واثقين من قدراتهم ولا يشعرون أنهم ضعفاء أمام الآخرين، بإنحراف معياري 0.96352 ، وهذا ما يدل انه تشتت متوسط في إستجابات الأفراد وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية التي هي 74.519 وهي أكبر من كاي المحسوبة (38.862)

- في العبارة لرقم 12 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو غير موافق بنسبة مئوية 42.6% ويأتي بعده البديل غير موافق بشدة بنسبة 25.9% وهذا يدل أن العمال في المؤسسة لا يتهربون من عملهم وأنهم مواضبون عن عملهم ، بإنحراف معياري 0.94669 وهذا ما يدل انه تشتت متوسط في إستجابات الأفراد ، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية التي هي 11.333 وهي أصغر من كاي المحسوبة (38.862)

- في العبارة لرقم 13 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو غير موافق بنسبة مئوية 48.1% وهذه النسبة تمثل العمال الذين لا يكرهون المكوث في عملهم ، ويأتي بعده البديل موافق بنسبة 24.1% وهذا يدل أن هناك العمال في المؤسسة يكرهون البقاء في عملهم بإنحراف معياري 1.03890. وهذا ما يدل انه تشتت متوسط في إستجابات الأفراد ، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية التي هي 33.593 وهي أصغر من كاي المحسوبة (38.862)

من خلال المعطيات نستنتج أن هناك درجة من الإغتراب بين عمال المؤسسة وتختلف من طبقة إلى أخرى وهذا ما أطلق عليه كارل ماركس "إغتراب العمال عن بعضهم" بحيث يقول ( إن ترتيب الإقتصادي الرأسمالي

لعلاقات الإنتاج يثير النزاعات الإجتماعية بين العمال من خلال تحريض العمال، وبالتالي تسبب إغترابهم عن العمل).<sup>1</sup>

فإذا عدنا لمؤسسة "سوميفار" فإننا نجد أن هناك تقسيم بين العمال، نجد الإطارات منعزلين في مكاتبهم أي أن كل شخص في مكتبه، أما أعوان التحكم والتنفيذ فإنهم في مجموعات وهذا ما يؤدي إلى إغتراب طبقة الإطارات عن الطبقات الأخرى، وإن عزل طبقة الإطارات يؤدي إلى بعد من أبعاد الإغتراب و هو:

-**العزلة الاجتماعية:** وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بالغرابة والانعزال عن الأهداف السائدة في المجتمع، وفي هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء إلى المجتمع أو الأمة، وتمثل العزلة الاجتماعية مظهرا من مظاهر السلوك الإنساني له تأثيرات خطيرة على شخصية الفرد وعلاقته بالآخرين حيث تشير إلى عدم قدرته على الانخراط في العلاقات الاجتماعية أو على مواصلة الانخراط فيه وعلى تفوقه أو تمركزه حول ذاته حيث تنفصل ذاته في هذه الحالة عن نوات الآخرين مما يدل على عدم كفاية جاذبية شبكة العلاقات الاجتماعية للفرد من حيث عدم الارتباط بين أعضائها أو الاغتراب فيما بينهم.<sup>2</sup>

و هناك عامل آخر موجود في المؤسسة يعتبر من العوامل المؤدية إلى الإغتراب الوظيفي هو:

- **العمل في مواقع منفصلة:** العمل في مواقع منفصلة لمؤسسة واحدة الذي من شأنه إشعار العاملين بعدم المساواة نتيجة لوجود مميزات لبعض المواقع تختلف عن الأخرى، كالحوافز والبدلات وأوقات الدوام، كذلك عدم ملاءمة ظروف العمل، مثل التهوية والاضاءة وعدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة، عكس هؤلاء الموجودين في الموقع الرئيس.<sup>3</sup>

### 3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

1 - موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، الإغتراب الماركسي، 2018/03/18، pm07:22، <https://ar.wikipedia.org/wiki>  
 2- شعيل بن بغيث المطرفي، الاغتراب وعلاقته بالأداء، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 18  
 3- العيسوي، عبد الرحمن محمد، مرجع سابق، ص 204



المحور الثالث : اثر العلاقات الإنسانية على سير العمل داخل المؤسسة

الجدول رقم (08)

البيان	كاي تربيع K <sup>2</sup>	الانحراف المعياري	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	العبارة	ترتبة
موافق	19.037	0.93312	54	00	7	8	27	12	التكرار	يقدم العاملون يد المساعدة لبعضهم البعض	14
			%100	00	13	14.8	50	22.2	%		
موافق	67.481	0.81070	54	1	5	11	34	3	التكرار	توفر المنظمة حرية الحوار للعاملين فيما بينهم	15
			%100	1.9	9.3	20.4	63	5.6	%		
موافق	24.963	0.84840	54	00	5	10	29	10	التكرار	يتعامل الرؤساء بإنسانية مع العاملين	16
			%100	00	9.3	18.5	53.7	18.5	%		
غير موافق	24.519	1.23991	54	13	21	3	15	2	التكرار	الانتماء القبلي أو المكاني يؤثر في العلاقات بين العاملين	17
			%100	24.1	28.9	5.2	27.8	3.7	%		
محايد	8.778	1.16494	54	5	14	15	14	6	التكرار	العلاقات بيني وبين زملائي لا تتعدى مجال العمل	18
			%100	9.3	25.9	27.8	25.9	11.1	%		
غير موافق	22.593	0.84116	54	4	27	15	8	00	التكرار	لا تهتم إدارة المؤسسة بالعلاقات الإنسانية	19
			%100	7.4	50	27.8	14.8	00	%		
غير موافق	34.593	0.91726	54	6	32	6	10	00	التكرار	أجد صعوبة في مقابلة رؤسائي في العمل	20
			%100	11.1	59.3	11.1	18.5	00	%		
موافق	29.407	0.76889	54	00	2	7	28	17	التكرار	أحصل على التقدير والاهتمام في عملي من طرف زملائي	21
			%100	00	3.7	13	51.9	31.5	%		
موافق	16.370	0.85598	54	00	2	12	21	19	التكرار	أحصل على التقدير والاهتمام في عملي من طرف الرؤساء	22
			%100	00	3.7	22.2	38.9	35.2	%		
موافق	16.815	0.90807	54	00	5	9	25	15	التكرار	أحصل على تحفيز معنوي عند قيامي بمهامي	23
			%100	00	9.3	16.7	46.3	27.8	%		
موافق	13.259	0.97057	54	00	6	8	22	18	التكرار	تحرص إدارة المؤسسة على بناء جسور الثقة بينها وبين العاملين	24
			%100	00	11.1	14.8	40.7	33.3	%		
موافق	25.215	0.93263	المجموع								
0.006			مستوى الدلالة الإجمالي								

3	درجة الحرية
دالة (توجد فروق)	القرار

من خلال الجدول الرقم 08 نلاحظ أن البديل الأكثر وزنا هو (موافق) ومجموع الانحراف المعياري (0.93263)، وقيمة كاي  $K^2$  المحسوبة (25.215) عند مستوى الدلالة الإجمالي 0.006 ودرجة حرية 3 أي أن القرار دال ومن هنا فإنه توجد فروق في إستجابات الأفراد.

من خلال إستجابات الأفراد في عبارات المحور الثالث نجد أن التكرارات و النسب المئوية متفاوتة من عبارة إلى أخرى .

- في العبارة لرقم 14 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 50% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديلين موافق و موافق بشدة وهذا يدل أن أغلب العمال يتعاونون ويقدمون المساعدة لبعضهم البعض ، بإنحراف معياري 0.93312، وهذا ما يدل انه تشتت متوسط في إستجابات الأفراد ، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية التي هي 19.037 وهي أصغر من كاي المحسوبة (38.862).

- في العبارة لرقم 15 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو غير موافق بنسبة مئوية 63% وكانت أغلب الإجابات تصب في البديلين موافق ومحاييد و هذا يدل أن المنظمة توفر حرية الحوار للعاملين فيما بينهم، بإنحراف معياري 0.81070، وهذا ما يدل انه تشتت ضعيف في إستجابات الأفراد ، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية التي هي 67.481 وهي أكبر من كاي المحسوبة (38.862).

- في العبارة لرقم 16 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو غير موافق بنسبة مئوية 53.7% ويأتي بعده البديلين محايد و موافق بشدة بنسبة 18.5% وهذا يدل أن أغلب الرؤساء يتعاملون بإنسانية مع العاملين، بإنحراف معياري 0.84840، وهذا ما يدل انه تشتت ضعيف في إستجابات الأفراد ، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية التي هي 24.963 وهي أصغر من كاي المحسوبة (38.862)

- في العبارة لرقم 17 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو غير موافق بنسبة مئوية 28.9 % ويأتي بعده البديل موافق بنسبة ليست بعيدة وهي 27.8 % وهذا يدل أن إجابات أغلب العمال تصب في أن الانتماء القبلي أو المكاني يؤثر وأخرون يجيبون بلا يؤثر في العلاقات بين العاملين ، حيث نشئت إجابات الأفراد بإنحراف معياري كبير وهو 1.23991، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية التي هي 24.519 وهي أصغر من كاي المحسوبة (38.862).

- في العبارة لرقم 18 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو محايد بنسبة مئوية 27.8 % ويأتي بعده البديلين موافق وغير موافق بنسبة متساوية هي 25.9% وهذا ما يدل أن معظم العمال علاقاتهم تتعدى مجال العمل و الآخرين علاقاتهم لا تتعدى مجال العمل، بإنحراف معياري 1.16494، وهذا ما يدل انه نشئت كبير في إستجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية التي هي 8.778 وهي أصغر من كاي المحسوبة (38.862).

- في العبارة لرقم 19 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو غير موافق بنسبة مئوية 50 % وهذا يدل أن إدارة المنظمة تهتم بالعلاقات الإنسانية بين العمال، بإنحراف معياري 0.84116. وهذا ما يدل انه نشئت ضعيف في إستجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية التي هي 22.593 وهي أصغر من كاي المحسوبة (38.862).

- في العبارة لرقم 20 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو غير موافق بنسبة مئوية 59.3 % ويأتي بعده البديل موافق بنسبة 18.5% وهذا يدل أن أغلب العمال في المنظمة لا جيدون صعوبة في مقابلة رؤسائهم في العمل، بإنحراف معياري 0.91786. وهذا ما يدل انه نشئت متوسط في إستجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية التي هي 34.593 وهي أصغر من كاي المحسوبة (38.862).

- في العبارة لرقم 21 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 51.9 % ويأتي بعده البديل موافق بشدة بنسبة 31.5% وهذا ما يدل أن العمال يحصلون على تقدير من طرف زملائهم في العمل، وإنحراف

معياري 0.76889، وهذا ما يدل انه تشتت ضعيف في إستجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية التي هي 29.407 وهي أصغر من كاي المحسوبة (38.862).

- في العبارة لرقم 22 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 38.9% ويأتي بعده البديل موافق بشدة بنسبة 35.2% وهذا ما يدل أن العمال يحصلون على تقدير من طرف رؤسائهم في العمل وبإنحراف معياري 085598 ، وهذا ما يدل انه تشتت ضعيف في إستجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية التي هي 16.370 وهي أصغر من كاي المحسوبة (38.862).

- في العبارة لرقم 23 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 46.3% ويأتي بعده البديل موافق بشدة بنسبة 27.8% وهذا ما يدل أن العمال يحصلون على تحفيز معنوي عند قيمهم بمهامهم ، وبإنحراف معياري 090807 ، وهذا ما يدل انه تشتت ضعيف في إستجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية التي هي 16.815 وهي أصغر من كاي المحسوبة (38.862).

- في العبارة لرقم 24 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 40.7% ويأتي بعده البديل موافق بشدة بنسبة 33.3% وهذا ما يدل أن إدارة المؤسسة تحرص على بناء جسور الثقة بينها وبين العمال، وبإنحراف معياري 0.97057، وهذا ما يدل انه تشتت ضعيف في إستجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية التي هي 13.259 وهي أصغر من كاي المحسوبة (38.862).

من خلال إستجابات الأفراد نلاحظ أن إدارة المنظمة تهتم بالجانب الإجتماعي والعلاقات الإنسانية للعمال وهذا ما نجده في نظرية العلاقات الإنسانية التي جاء بها "إلتون مايو" بحيث قدم مجموعة من المبادئ و من أهمها " أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص35

فإذا عدنا لمنظمة "السوميفار" فأنا نلاحظ أنها تهتم بالجانب الإنساني والاجتماعي للعمال فإنها تطبق عدة مبادئ جاءت بها نظريات العلاقات الإنسانية ومن هذه المبادئ مايلي:

1- الإيمان بقيمة الفرد : وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب

احترامها ، وأن الفرد العادي قادر . إذا أتيحت له الفرصة . أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير ، وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه مشكلات .

2- المشاركة والتعاون: وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي

، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما للمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا بالفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات .

3- العدل في المعاملة: ويعني هذا أن يعامل المدير أو المسؤول أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم

بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم ، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - زراد حميدة، دراسات وتحليل مدرسة العلاقات الإنسانية، موقع <http://nawritagasta41.blogspot.com>, 2018/04/03, PM7:14

## 4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

المحور الرابع : أثر الإنعزال الوظيفي على جماعات العمل داخل المؤسسة

الجدول رقم (09)

الترتيب	العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المجموع	المعياري الانحراف	كاي تربيع $K^2$	النتيجة
25	أحب البقاء وحدي في العمل	التكرار	8	26	10	7	3	54	1.07656	29.148	موافق
		%	14.8	48.1	18.5	13	5.6	%100			
26	أحب أن أعمل بمفري بعيدا عن الزملاء	التكرار	4	7	6	30	7	54	1.11106	43.222	غير موافق
		%	7.4	13	11.1	55.6	13	%100			
27	أكره أن يساعدني أحد في العمل	التكرار	2	12	17	18	5	54	1.02178	18.778	غير موافق
		%	3.7	22.2	31.5	33.3	9.3	%100			
28	أحب العمل الجماعي	التكرار	18	21	10	5	00	54	0.95093	11.926	موافق
		%	33.3	38.9	18.5	9.3	00	%100			
29	أساعد زملائي في العمل	التكرار	12	31	8	3	00	54	0.77613	33.259	موافق
		%	22.2	57.4	14.8	5.6	00	%100			
30	أشعر أن العمل ممل بدون زملائي	التكرار	10	26	14	4	00	54	0.83929	19.185	غير موافق
		%	18.5	48.1	26.9	7.4	00	%100			
		<b>المجموع</b>									
		<b>مستوى الدلالة الإجمالي</b>									
		<b>درجة الحرية</b>									
		<b>القرار</b>									
		<b>دالة (توجد فروق)</b>									

من خلال الجدول الرقم 09 نلاحظ أن البديل الأكثر وزنا هو (غير موافق) ومجموع الانحراف المعياري (0.96262)، وقيمة كاي  $K^2$  المحسوبة (25.919) عند مستوى الدلالة الإجمالي 0.01 ودرجة حرية 4 أي أن القرار دال ومن هنا فإنه توجد فروق في إستجابات الأفراد.

من خلال إستجابات الأفراد في عبارات المحور الثالث نجد أن التكرارات و النسب المئوية متفاوتة من عبارة إلى أخرى.

- في العبارة لرقم 25 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 48.1% وهذا ان أغلب الإجابات تصب في البديلين موافق و محايد ، وهذا يدل أن أغلب العمال يفضلون البقاء و حدهم أثناء العمل، بإنحراف معياري 1.07656، وهذا ما يدل انه تشتت كبير في إستجابات الأفراد، ونلاحظ هذا في قيمة كاي الجدولية التي هي 29.148، وهي أصغر من كاي المحسوبة (38.862).

- في العبارة لرقم 26 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو غير موافق بنسبة مئوية 55.6% و هذا يدل أن هناك عدد كبير من العمال لا يحبون العمل بمفردهم بعيدا عن زملائهم. بإنحراف معياري 1.11106 وهذا ما يدل انه تشتت كبير في إستجابات الأفراد، ونلاحظ هذا في قيمة كاي الجدولية التي هي 43.222، وهي أكبر من كاي المحسوبة (38.862).

- في العبارة لرقم 27 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو غير موافق بنسبة مئوية 33.3% وياتي بعده البديل محايد بنسبة 31.5% وهذا يدل أن أغلب يحبون مساعدة بعضهم البعض في العمل، و بإنحراف معياري 1.02178، وهذا ما يدل انه تشتت كبير في إستجابات الأفراد، ونلاحظ هذا في قيمة كاي الجدولية التي هي 18.778 وهي أصغر من كاي المحسوبة (38.862).



- في العبارة لرقم 28 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 38.9% ويأتي بعده البديل موافق بشدة بنسبة 33.3% بإنحراف وهو 0.95093،

- في العبارة لرقم 29 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 57.4% ويأتي بعده البديل موافق بشدة بنسبة هي 22.2% وهذا ما يدل أن العمال يحبون مساعدة بعضهم في العمل، بإنحراف معياري 0.77613، وهذا ما يدل أنه تشتت ضعيف في إستجابات الأفراد، ونلاحظ هذا في قيمة كاي الجدولية التي هي 33.259 وهي أصغر من كاي المحسوبة (38.862).

- في العبارة لرقم 30 نجد أن البديل الأكثر نسبة هو موافق بنسبة مئوية 48.1% ويأتي بعده البديل محايد بنسبة هي 26.9% وهذا ما يدل أن العمال يشعرون بالملل بدون زملائهم. بإنحراف معياري 0.83929، وهذا ما يدل أنه تشتت ضعيف في إستجابات الأفراد، ونلاحظ هذا في قيمة كاي الجدولية التي هي 19.185 وهي أصغر من كاي المحسوبة (38.862).

من خلال إستجابات الأفراد نلاحظ أن معظم عمال المنظمة يحبون العمل في جماعات متعاونة وهناك درجة قليلة من الإنعزال الوظيفي بحيث يؤثر على العمل الجماعي ومن العوامل المؤدية إلى إنعزال العامل عن جماعات العمل نجد:

- **نقص الكفاءة**: إن نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يخفض الأداء الوظيفي بين العاملين، حيث يسعى كل منهم الى محاولة ارجاع أسباب ضعف أداءه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها . ونتيجة لنقص الكفاءة، فإن بعض العاملين يلجأ إلى الغياب عن العمل، كما ينصرف آخرون منهم قبل نهاية الدوام، وقد تكثر المشاجرات مما يؤدي الى إنعزال الفرد عن جماعات العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سوزان صالح دروزة، مرجع سابق، ص302

- المكننة والأتمتة: إن ثورة التكنولوجيا الحديثة قد ساعدت في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين نتيجة لكثرة الأتمتة والأجهزة الحاسوبية، إذ إنه خطر يهدد العلاقات الانسانية ويثير الأمراض والمشكلات النفسية إذ أصبح الحرفيون والإداريون خدما لهذه الأجهزة<sup>1</sup>.

## 5- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فروضها

### 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى

من خلال إستجابات الأفراد في جدول المحور الثاني نلاحظ أن إجابات المبحوثن مختلفة من عبارة إلى أخرى ولكن أكثر بديل وزنا هو البديل غير موافق ، عند مستوى دلالة إجابي 0.02 وهو أصغر من 0.05 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرض البديل  $H_1$  ونرفض الفرض الصفري  $H_0$

$H_1$ - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات الأفراد حول تأثير الإغتراب الوظيفي على سير العمل داخل المؤسسة الصناعية عند مستوى دلالة 0.05

$H_0$  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات الأفراد حول تأثير الإغتراب الوظيفي على سير العمل داخل المؤسسة الصناعية عند مستوى دلالة 0.05

من خلال المعطيات نستنتج أن الإغتراب الوظيفي يؤثر سلبا على سير العمل داخل المؤسسة بحيث تعتبر طبقة الإطارات الأكثر عرضة للإغتراب الوظيفي وذلك لنعزالهم في مكاتبهم و هذا ما يؤكد صحة الفرضية.

### 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية

من خلال إستجابات الأفراد الأفراد في جدول المحور الثالث نلاحظ أن إجابات المبحوثن مختلفة من عبارة إلى أخرى ولكن أكثر بديل وزنا والأكثر تداولاً هو البديل موافق ، عند مستوى دلالة إجابي 0.006 وهو أصغر من 0.05 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرض البديل  $H_1$  ونرفض الفرض الصفري  $H_0$

<sup>1</sup> - شتا السيد ، مرجع سابق، ص196

$H_1$  - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات الأفراد حول تأثير العلاقات الإنسانية على سير العمل

داخل المؤسسة الصناعية عند مستوى دلالة 0.05

$H_0$  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات الأفراد حول تأثير العلاقات الإنسانية على سير العمل

داخل المؤسسة الصناعية عند مستوى دلالة 0.05

من خلال المعطيات نستنتج أن إدارة المؤسسة تهتم بالعلاقات الإنسانية للعمال وذلك من خلال فتح مجال للحوار و إتباع نظام الحوافز المعنوية و الإهتمام بالعمل الجماعي، هذا ما يؤكد صحة الفرضية.

### 3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة

من خلال إستجابات الأفراد الأفراد في جدول المحور الرابع نلاحظ أن إجابات المبحوثن مختلفة من عبارة

إلى أخرى ولكن أكثر بديل وزنا هو البديل غير موافق ، عند مستوى دلالة إجمالي 0.01 وهو أصغر من

0.05 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرض البديل  $H_1$  ونرفض الفرض الصفري  $H_0$

$H_1$  - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات الأفراد حول تأثير الإنعزال الوظيفي على جماعات

العمل داخل المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05

$H_0$  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات الأفراد حول تأثير الإنعزال الوظيفي على جماعات

العمل داخل المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05

من خلال المعطيات نستنتج أن إنعزال العمال يؤثر علي جماعات العمل وذلك يعود إلى عدة أسباب ، منها

عدم كفاءة العمال ، الإنعزال في العمل ، العمل في مواقع منفصلة، الخوف وعدم الأمن الوظيفي، عدم التوافق

والتكيف، عدم التخصص في العمل، هذا ما يؤكد صحة الفرضية.

## 6- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

إن عملية المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ومختلف الدراسات التي تم التطرق إليها أمر تفرضه طبيعة البحث العلمي، وقد تشابهت دراستي مع دراسة بن زاهي منصور سنة 2007 أطروحة دكتوراه بعنوان "الشعور بالاعتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز، حيث وجدت درجة من الإتراب الوظيفي لدى طبقة الإطارات بشركة سوناتراك بالجنوب الجزائري، وبلغت عينة الدراسة 231 اطار من الاطارات الوسطى العاملة بقطاع المحروقات الجزائري، حيث شملت الدراسة على أبعاد الاعتراب الوظيفي، وهي العجز، والانعزالية، والامعيارية، والارضاء، والتشاؤم، واللامعنى.

أما في المتغير الثاني "العلاقات الإنسانية" فقد تشابهت دراستي مع دراسة بونوة علي بعنوان "العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضى الوظيفي" في الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي وكالة الجلفة، في أنه وجود علاقات إنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين، وأن المؤسسة تهتم بالعلاقات الإنسانية بين العمال.

## 7- مناقشة النتائج العامة

من خلال إستجابات الأفراد و المعطيات المقدمة إستطعنا الوصول إلى النتائج الآتية:

- من خلال معطيات الفرضية الأولى فإن مستوى الدلالة كان 0.02 أي أنه أصغر من 0.05 حيث تحققة الفرضية ، ومن هنا نستنتج أن هناك درجة من الإعتراب تؤثر على سير العمل داخل مؤسسة مناجم الحديد - سوميفار - ، حيث كانت طبقة الإطارات هيا الأكثر تأثر عن الطبقات الأخرى وهذا يؤثر على سير العمل داخل المؤسسة لأنها تعتبر اكبر طبقة حيث نسبة العمال فيها 48,1% .

- من خلال معطيات الفرضية الثانية فإن مستوى الدلالة كان 0.006 أي أنه أصغر من 0.05 حيث تحققة الفرضية، ومن هنا نستنتج أن العلاقات الإنسانية تؤثر على سير العمل داخل المؤسسة، فإن مؤسسة مناجم

الحديد - سوميفار - تهتم بالعلاقات الإنسانية حيث تفتح حرية الحوار بينها وبين العمال ،وتعمل على بناء جسور الثقة في المؤسسة بين العمال، وإتباع نظام حوافز عادل ، وإتباع التحفيز المعنوي ، والإهتمام بالجانب الإجتماعي للعمال.

- من خلال معطيات الفرضية الثانية فإن مستوى الدلالة كان 0.01 أي أنه أصغر من 0.05 حيث تحققة الفرضية، ومن هنا نستنتج أن إنعزال العمال يؤثر علي جماعات العمل داخل مؤسسة مناجم الحديد - سوميفار-، بحيث إنعزال العمال يضبط عمل الجماعة ويضعف من الروح المعنوية للجماعة ، وإن إختلاف توجهات العمال و مبادئهم يقف عائق أمام خلق جو من العمل الجماعي مما يؤدي إلى إنعزالهم ونبذهم للجماعة وعدم توافقههم معهم.

# الغائمة

## { الخاتمة }

إلى هنا نكون قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من مراحل البحث، والذي كان ثمرة عمل كلفنا كثير الجهد، ولا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي لأن ذلك أمر بعيد المنال خاصة في العلوم الاجتماعية، ولكننا استوفينا أهم الشروط والقواعد المطلوبة في أي بحث، وأن الكمال المنشود في العلم كمال يتحقق بتراكم العمل العلمي، أما الثغرات فهي متروكة لمن يأتي من بعدنا من الباحثين لاستكمال النقص، فالعلم في تطور مستمر، ووسائله كذلك.

وقد حاولنا في هذا البحث أن نناقش موضوع الإغتراب الوظيفي و إنعكاساته على العلاقات الإنسانية، بدءاً بالإطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه الخطوط العريضة والمنهجية التي سار العمل على ضوءها، كما تطرقنا إلى بعض القضايا النظرية والدراسات ذات الصلة بموضوعنا، وقد ساعدنا ذلك في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة مكننا من تناول متغيرات البحث في علاقاتها بمختلف متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة.

وكانت محاولتنا هذه تهدف إلى التعرف على إنعكاسات الإغتراب الوظيفي على العلاقات الإنسانية داخل مؤسسة مناجم الحديد الجزائرية-تبسه- وكان ذلك كله من أجل التأكد من مدى صدق الفرضيات وقد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج وما تحمله من مؤشرات متعددة.

هذه النتائج التي تعكس واقعا اجتماعيا يقترب أو يبتعد عن نتائج الدراسات المشابهة، وعليه تبقى مثل هذه الموضوعات تثير مزيدا من التساؤل، وبالتالي مزيدا من التقصي والبحث.

قائمة المصادر

والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع

### - قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، 1982
- 2- إعتقاد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيم ،مكتبة أنجلو المصرية للنشر ،مصر 1999
- 3- سعيد عامر و محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، مصر، 1999
- 4- شاخت، ريتشارد، مستقبل الاغتراب، ترجمة هبة طلعت أبو العلا ، مطبعة عام جابر، الاسكندرية، 2001
- 5- شتا السيد ،نظرية الإغتراب من منظور علم الاجتماع، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 1993
- 6- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، الجزائر، 2006،
- 7- عبد الرحمن محمد، علم النفس والانتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997
- 8- عبد اللطيف محمد خليفة: دراسات في سيكولوجية الغتراب، دار غريب، القاهرة، 2003
- 9- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2007
- 10- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، مصر، 2007
- 11- محمد بهجت، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999
- 12- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية، عمان، 2004
- 13 - نبيل الحسيني النجار وراغب مصطفى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 2004

## - المحلات والدوريات المحكمة

- 1- جديدي زليخة، الإغتراب، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة وادي سوف، الجزائر، العدد 8
- 2- حسيم لواظ وأخرون، الممرسات السلطوية في الجامعات الأردنية و علاقتها بدرجة إغتراب الطلبة، مجلة البصائر العلمية، المجلد 13، العدد 1، 2009
- 3- حميدة عميراي، المراحل و الضوابط المنهجية لإعداد البحث، مجلة الباحث الإجتماعي، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 1
- 4- زرواتي رشيد، تدريبات منهجية البحث في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعا الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008
- 5- سوزان صالح دروزة، ديما شكري القواسمي، أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 10 العدد 2، 2014
- 6- عبد اللطيف ماجد عنوز، الإغتراب الوظيفي و مصادره، مجلة الإدارة العامة، المجلد التاسع وثلاثون العدد الثاني، الأردن 1999
- 7- كرين مصطفى خالد، أثر التمكين النفسي في الإغتراب الوظيفي، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 35، العدد 113، 2013
- 8- منصور بن زاهي و تاويريت نور دين، الإغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة وادي سوف، الجزائر، بدون عدد

## - الرسائل الجامعية

- 1- بحري صابر، الإجهاد المهني وعلاقته بالاغتراب المهني لدى الأطباء العامون العاملون بالمستشفيات العمومية، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009

2- بوقلمون داود، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008

3- حنان فرج عمر علي التاجوري، الإغتراب الوظيفي لمعلمي المدارس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قارينوس بنغازي، ليبيا، 2011

4- شعيل بن بغيث المطرفي، الاغتراب وعلاقته بالأداء، دراسة مسحية على العاملين بالإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005

5- عفاف محمد عبد المنعم: بعض المتغيرات النفسية المرتبطة بالشعور بالاغتراب رسالة 37 دكتوراه، كلية الآداب جامعة الإسكندرية، مصر، 1988

6- محمد عاطف رشاد زعتر: بعض سمات الشخصية وعلاقتها بالاغتراب النفسي لدى الشباب الجامعي، رسالة دكتوراه، جامعة الزقازيق، مصر

#### - مواقع الإلكترونية

1- زراد حميدة، دراسات وتحليل مدرسة العلاقات الإنسانية، موقع

PM7:14 ,2018/04/03, <http://nawritagasta41.blogspot.com>

2- فواد الكنجي , الإغتراب الماركسي , موقع الحوار , <http://www.m.ahewar.org> , 07:04 ,2018/03/20

3- موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، الإغتراب الماركسي, 18/03/2018, pm07:22 , <https://ar.wikipedia.org/wiki>

4 -<https://www.marxists.org>, The alienation of the worker under capitalism , 20/03/2018, 6 :28pm

#### - قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1-C.R walker and R.H.guest, the man on the assembly line, cambridge, harvard university press,1952,p60

2-Roberth ford , motivation through work it self, New york, American management association, 1969,p78

الملاحق

*Direction Générale*

**ORGANIGRAMME  
SOCIETE DES MINES DE FER D'ALGERIE  
SOMIFER – spa**

**Directeur général**

*Assistant Hygiène et Sécurité*

*Assistant Juridique*

*Agent C T A*

*Assistant Système D'information*

*Assistant Audit*

*Cadre Juridique*

*Direction de  
L'administration  
et Ressources  
Humaines*

*Direction Des  
Finances et  
Comptabilité*

*Direction de  
Commerciale*

*Direction  
Technique*

*Direction Unités  
et Projets*

**Département Equipement et Maintenance**

*Mine D'Anini*

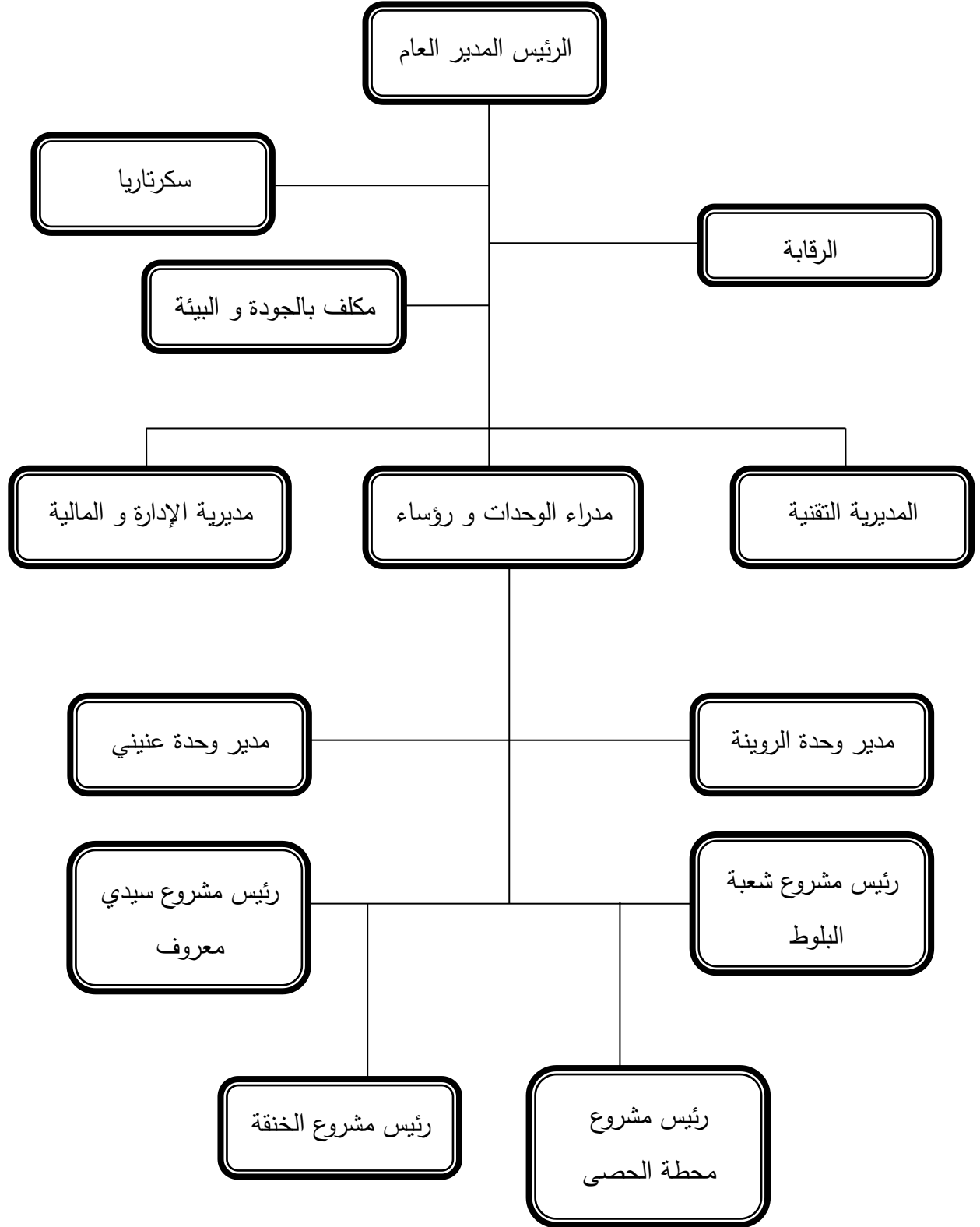
*Mine De Rouina*

*Mine De Khanguet*

*Projet C.E. B*

*Projet Sidi Maarouf*

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشرح العربي التبسي- تبسه-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم تنمية الموارد البشرية

## الإستمارة

الإختراجه الوظيفي و إبعكساته على العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية

أخي الموظف أختي الموظفة، تحية طيبة وبعد :  
استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، نضع بين أيديكم هذه الإستمارة قصد الإجابة عن أسئلته بوضع العلامة (x) في المكان المناسب، مع العلم أن كل الإجابات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على تعاونكم

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

- لعموري أسماء

- بشري قيس

السنة الدراسية

2018 - 2017



1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 25  من 25 إلى 34  من 35 إلى 44  من 45 إلى 54   
أكثر من 55 سنة

3- الحالة العائلية:

أعزب  متزوج (ة)  أرمل (ة)  مطلق (ة)

4- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5- الوظيفة:

إطار سامي  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

6- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9  من 10 إلى 14  من 15 إلى 20   
أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: أثر الإغتراب الوظيفي على سير العمل داخل المؤسسة

البند	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	أتقن العمل الذي أقوم به					
8	أكره العمل الذي أقوم به					
9	كل يوم أحب الذهاب للعمل					
10	أحب أن أخطئ مع الآخرين في العمل					
11	أشعر ان الآخرين أفضل مني					
12	دائما أتهرب من القيام بعملتي					
13	أكره المكوث في عملي اثناء العمل					

**المحور الثالث : اثر العلاقات الإنسانية على سير العمل داخل المؤسسة**

					يقدم العاملون يد المساعدة لبعضهم البعض	14
					توفر المنظمة حرية الحوار للعاملين فيما بينهم	15
					يتعامل الرؤساء بإنسانية مع العاملين	16
					الانتماء القبلي أو المكاني يؤثر في العلاقات بين العاملين	17
					العلاقات بيني وبين زملائي لا تتعدى مجال العمل	18
					لا تهتم إدارة المؤسسة بالعلاقات الإنسانية	19
					أجد صعوبة في مقابلة رؤسائي في العمل	20
					أحصل على التقدير والاهتمام في عملي من طرف زملائي	21
					أحصل على التقدير والاهتمام في عملي من طرف الرؤساء	22
					أحصل على تحفيز معنوي عند قيامي بمهامي	23
					تحرص إدارة المؤسسة على بناء جسور الثقة بينها وبين العاملين	24

**المحور الرابع : أثر الإنعزال الوظيفي على جماعات العمل داخل المؤسسة**

					أحب البقاء وحدي في العمل	25
					أحب أن أعمل بمفري بعيدا عن الزملاء	26
					أكره أن يساعدني أحد في العمل	27
					أحب العمل الجماعي	28
					أساعد زملائي في العمل	29
					أشعر أن العمل ممل بدون زملائي	30