



LARBI TEBESSI – TEBESSAUNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

## الاختبار الوظيفي وعلاقته بالإنجاز

دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري المطامن الكبرى - العوينات -

تبسة

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

دفعة: 2021

إشراف الدكتور:

خالد حامد

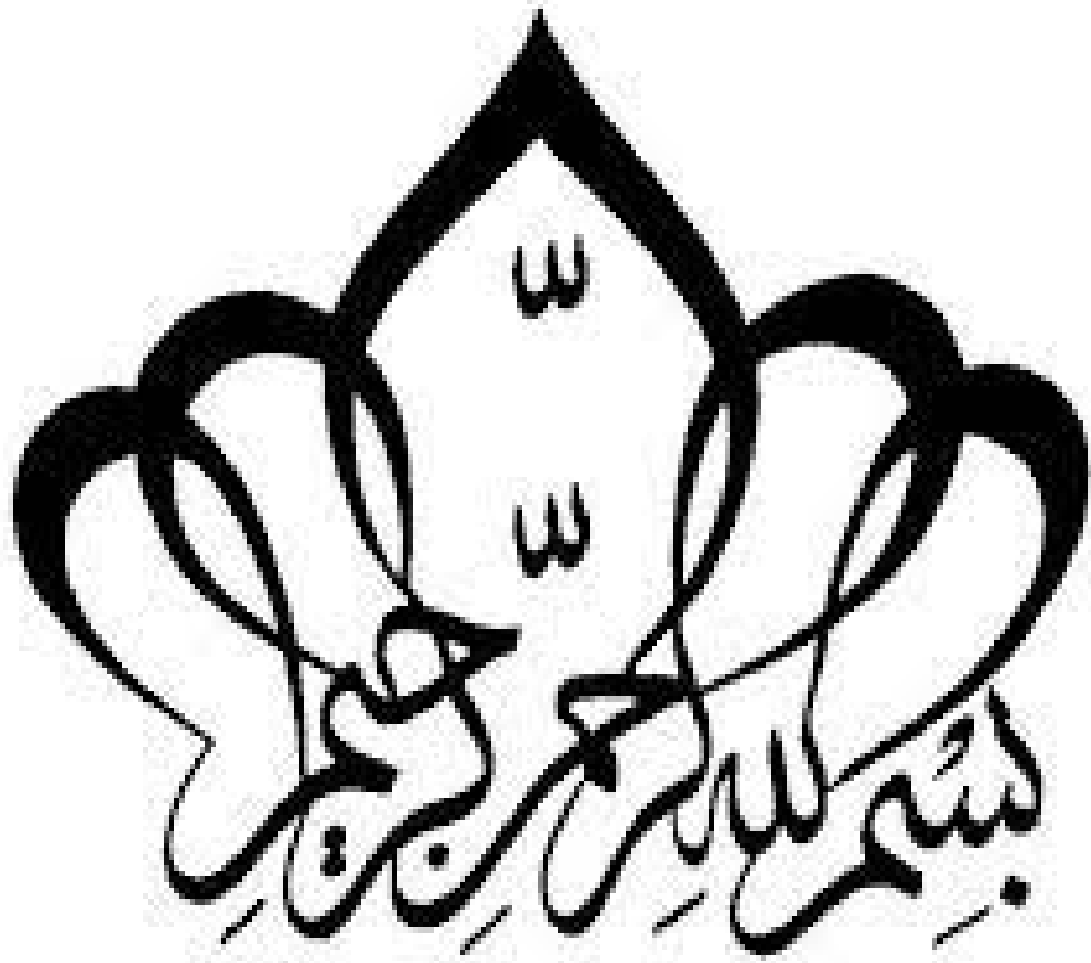
إعداد الطالبتين:

- هاجر عبد المالك

- هاجر توماري

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
نوار بورزق	استاذ	رئيسا
خالد حامد	أستاذ	مشرفا ومقررا
كريمة حالي	استاذ محاضر أ	عضوا ممتحنا



# شكر وتقدير

نتقدم بالشكر والثناء الكبير إلى الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل

و نتقدم بجزيل الشكر وعمق المحبة والتقدير عرفانا مني بالجميل إلى أستاذنا الفاضل ومشرفنا الدكتور " خالد حامد" على ما قدمه لنا من صنائع قيمة وتوجيهات سديدة وملاحظات دقيقة، ساعدت في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة مذكرتنا . وإعطاء ملاحظاتهم و أرائهم لإثراء دراستنا المتواضعة .

كما لا ننسى أن نشكر مدير فرع الإستثمارات " محييد خميسية" الذي ساعدنا طيلة فترة الترخيص الميداني بالمركب الصناعي المطاحن الكبرى العوينات - تبسة -

و أخيرا نتوجه بالشكر الكبير من قدم لنا يد المساعدة والعون من قريب أو بعيد.

والله ولي التوفيق

## فهرس المحتويات:

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

أ - ب

مقدمة

### الفصل الأول: منهجية وموضوع الدراسة

أولاً. إشكالية وفرضيات الدراسة

05

1. إشكالية الدراسة

06

2. فرضيات الدراسة

ثانياً: موضوع الدراسة

07

1. أهمية الدراسة

07

2. أسباب إختيار موضوع الدراسة

7

3. أهداف الدراسة

ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

08

1. الاغتراب الوظيفي

09

2. الانجاز

9

3. الكفاءة

10	4.الدافعية
	رابعاً:الدراسات السابقة
10	1. دراسات تناولت الاغتراب الوظيفي
12	2. دراسات تناولت الانجاز
15	3. دراسات تناولت المتغيرين معا
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الثاني: الاغتراب الوظيفي (خصائصه وأبعاده)</b>	
20	تمهيد
20	أولاً: أنواع الاغتراب
20	1. الاغتراب السياسي
20	2. الاغتراب الاجتماعي
20	3. الاغتراب السيكولوجي
21	4. الاغتراب الثقافي
21	5. الاغتراب الديني
21	6. الاغتراب الوظيفي
22	ثانياً: نظريات الاغتراب
22	1. الاغتراب عند هيغل
22	2. الاغتراب عند كارل ماركس
23	3. الاغتراب عند دوركايم
25	ثالثاً: أبعاد الاغتراب
28	رابعاً: عوامل الاغتراب الوظيفي

30	خامسا : مراحل الاغتراب الوظيفي
32	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الانجاز	
34	تمهيد
34	أولا: عناصر ومحددات الانجاز
34	1. عناصر الانجاز
35	2. محددات الانجاز
36	3. تقييم الانجاز
42	4. طرق تقييم الانجاز
45	ثانيا: نظريات وعوامل الانجاز
45	1. نظرية الإدارة العلمية
46	3. نظرية العلاقات الإنسانية
47	4: نظرية العدالة
47	5: نظرية التوقع
48	6: نظرية الفلسفة الادارية
49	7: العوامل المؤثرة في الانجاز
50	ثالثا: علاقة الاغتراب الوظيفي بالانجاز
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهج وإجراءات الدراسة	
56	تمهيد
56	أولا: منهج و أدوات الدراسة

56	1. المنهج
57	2. أدوات جمع البيانات
57	أ. الملاحظة
58	ب. المقابلة
61	ج. الاستمارة
62	ثانيا: مجالات الدراسة
62	1. المجال المكاني
65	2. المجال الزمني
66	3. المجال البشري
67	ثالثا: العينة وخصائصها
67	1. مجتمع البحث
67	2. عينة البحث
71	رابعا: الاساليب الإحصائية للدراسة
72	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>	
73	تمهيد
74	أولا: تحليل وتفسير البيانات وفق محاور الاستمارة
74	1. ظروف العمل والانجاز
80	2. علاقات العمل وتكيف العمال
83	3. شعور العامل بالظلم والاعتراب الوظيفي
90	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

90	1. نتائج الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الأولى التي تتعلق بتأثير ظروف العمل على عملية الانجاز
91	2. نتائج الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الثانية التي تتعلق بتأثير علاقات العمل على عملية التكيف
91	3. نتائج الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الثالثة التي تتعلق بشعور العامل بالظلم الذي يرفع من مستوى الاغتراب الوظيفي
93	النتائج العامة لدراسة
93	خلاصة الفصل
94	الخاتمة
95	اقتراحات وتوصيات الدراسة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة



فهرس الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
66	عدد العمال حسب المستويات	01
69	عدد عينة كل مستوى	02
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية الوظيفية	03
74	تقييم ظروف العمل	04
75	يتعلق بمشكلات العمل	05
76	يتعلق بمدى ملائمة منصب العمل مع المؤهل العلمي	06
77	تغيير منصب العمل	07
78	مدى تحفيز مناخ العمل على الاداء	08
78	مدى تعرض المبحوثين الى حوادث عمل	09
79	مدى تعويض المبحوثين بطريقة عادلة	10
79	مدى مراقبة العمال و فحصهم بطريقة دورية	11
80	مدى اصابة المبحوثين بامراض مهنية و انواعها	12
80	علاقة العمال بالمشرف	13
81	يتعلق بالطرف الذي تطلب منه المساعدة	14

81	كيفية قضاء المبحوث وقت راحته	15
82	مدى التمييز بين العاملين داخل المؤسسة	16
83	يتعلق بمدى تلقي العون من الزملاء لانجاز المهام	17
83	يتعلق بمدى عدالة تقييم الأداء	18
84	يتعلق بمدى إسناد الوظائف بطريقة عادلة	19
85	يتعلق بمدى نظم المبحوثين	20
85	يتعلق بمدى استجابة الإدارة لموضوع التظلم	21
86	يتعلق بمدى احتجاج المبحوثين	22
86	يتعلق بمدى الاستفادة من المنح	23
87	يتعلق بمدى عدالة الاستفادة من المنح	24
87	يتعلق بأسباب طلب تغيير منصب العمل	25
88	يتعلق بمدى التعرض للعقوبات و أنواعها	26
89	يتعلق بمدى رضا المبحوثين عن عملهم أسباب ذلك	27

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	أبعاد الاغتراب الوظيفي	1
31	مراحل الاغراب الوظيفي	2
37	جناحي الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين	3
39	النموذج التنظيمي لإدارة الأداء	4
47	نموذج التوقع عند فروم	5
49	النظرة التفاؤلية والتشاؤمية عند غريغور	6

# مقدمة

## مقدمة:

تعد كلمة الاغتراب من أكثر الكلمات تداولاً في الدراسات التي تعالج مشكلات المجتمع المعاصر، بل ان المفكرين المعاصرين يصفون الإنسان المعاصر بأنه إنسان مغترب. فمع التقدم الذي شهده العالم في السنوات الأخيرة من تغيرات سريعة في المجال التكنولوجي ، و الثقافي، و الاجتماعي، و الاقتصادي، مما زاد من حدة هذه الظاهرة و ذلك بتحويلها من حالات فردية شاذة إلى شعور جماعي يتسم به المجتمع، كشعور الفرد بعدم الرضا ، و التهميش، و العزلة، و التشاؤم، و عدم الانتماء، و عدم التكيف، و الشعور بالظلم ، و اللاهدفية سواء في الحياة الاجتماعية أو العمل.

و يعتبر الاغتراب الوظيفي احد أهم الظواهر التنظيمية التي تقلل من دافعية العاملين و تحد من أدائهم، و تنعكس سلباً على شعورهم و على اتجاهاتهم نحو ذواتهم، و نحو بيئة العمل ، و نحو مجتمعهم أيضاً.

فشعور العاملين بالاغتراب الوظيفي بمعنى تشاؤمهم و عدم رضاهم عن وضعهم داخل المؤسسة سيؤثر بشكل سلبي على أدائهم في انجاز المهام الموكلة لهم و الرفع من مستوى المؤسسة، لذلك و جب على التنظيم الاهتمام بالجانب النفسي للعامل و تحفيزه من اجل تقديم أفضل ما لديهم لصالح المؤسسة.

و ترتبط ظاهرة الاغتراب التنظيمي بالعوامل التي يتفاعل معها الفرد و بمدى قدرة المؤسسة على إشباع حاجات الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية . و تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن واقع ظروف العمل التي يعيشها العمال بالمطاحن الكبرى العوينات \_ تبسة ، و لعل أهمها ظروف العمل ، و مدى تجسيد العدالة التنظيمية ، و نقص العتاد ، و التمييز بين الأفراد، و عدم التقييم العادل لأداء الأفراد... الخ لان هذه المتغيرات تساهم بشكل مباشر في اغتراب اغلب العاملين و عن انجاز الوظائف المطلوبة منهم . ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيم محتوى موضوع البحث إلى خمسة فصول :

تناول الفصل الأول الإطار المنهجي و إشكالية و فرضيات و التساؤلات العامة و الفرعية ، كما أوضحنا فيه أهداف ، و أهمية ، و أسباب اختيار الموضوع ، مع شرح المفاهيم الأساسية للدراسة و عرض الدراسات السابقة .

و خصص الفصل الثاني إلى أنواع و نظريات الاغتراب ، ثم عوامل و مراحل الاغتراب الوظيفي ، و الفصل الثالث تضمننا محددات و معايير و معدلات و نظريات الأداء ، ثم تقييم و إدارة الأداء و العوامل المؤثرة ، دون ان ننسى ذكر العلاقة بين الاغتراب الوظيفي و الانجاز .

أما الفصل الرابع فهو عبارة عن منهج و مجالات الدراسة و الذي تطرقنا فيه إلى منهج و أدوات جمع البيانات ، ز مجالات و مجتمع و عينة البحث ، و الأساليب الإحصائية للدراسة. و الفصل الخامس فقد تضمن عرض و تحليل نتائج الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية وفق محاور الاستمارة ، ثم عرض و تحليل النتائج حسب فرضيات الدراسة ، كما تضمن مناقشة لنتائج الدراسة ثم النتائج العامة ، ذلك لأنه يمثل الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في إشكالية الدراسة وصولاً إلى الخاتمة التي تضمنت بعض التوصيات أخيراً قائمة المصادر والمراجع وقائمة الملاحق .

# الجانِب النظري

## الفصل الأول

### منهجية وموضوع الدراسة

#### • أولاً: إشكالية وفرضيات الدراسة

• 1- إشكالية الدراسة

• 2- فرضيات الدراسة

#### • ثانياً: موضوع الدراسة

• 1- أهمية الدراسة

• 2- أسباب إختيار موضوع الدراسة

• 3- أهداف الدراسة

#### • 6 ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

• 1- مفهوم الاعترا ب الوظيفي

• 2- مفهوم الانجاز

• 3- الكفاءة

• 4- الدافعية

#### • رابعاً: الدراسات السابقة

• 1- دراسات تناولت الاعترا ب الوظيفي

• 2- دراسات تناولت الانجاز

• 3- دراسات تناولت المتغيرين معا.



## أولاً: إشكالية وفرضيات الدراسة

## 1- الإشكالية

تعد ظاهرة الاغتراب الوظيفي بصورها وملاحمها المتعددة أحد أهم الظواهر المعاصرة التي استحوذت على اهتمام الكثير من الفلاسفة و علماء الاجتماع النفس , باعتبارها خاصية إنسانية تنتج عن عدم كيف الفرد مع بيئته الاجتماعية والتنظيمية وعن عدم قدرته على إشباع حاجاته النفسية والمادية والاجتماعية .

وقد تزايدت مظاهر هذه الظاهرة في ظل التغيرات المرتبطة بتزايد متطلبات الحياة والضغوطات التي يعاني منها الفرد المعاصر كالمظاهر السلبية و اللابوظيفية والصراعات التنظيمية نتيجة تلك الفجوة الكبيرة بين العاملين فيما بينهم وبين العاملين والمؤسسة في حد ذاتها , ويعزى ذلك إلى انتشار الفساد والمحسوبية والمحاباة وكذا التمييز بين الأفراد داخل المؤسسة الجزائرية , الأمر الذي أدى بالفرد إلى الشعور بعدم التكيف في بيئة العمل بمتغيراتها (البشرية , التنظيمية والوظيفية ) والذي أدى إلى شعور العامل بالاغتراب في محيط العمل .

لذلك حظي الاغتراب باهتمام العديد من علماء الاجتماع مثل "دوركايم" وكارل ماركس وجونسون , حيث فسّر ماركس اغتراب العامل عن وسائل الإنتاج نتيجة أسباب موضوعية كامنّة في علاقات الإنتاج ونسق السيادة الطبقي , مما يؤدي إلى انفصالهم عن العمل والإنتاج وفي نفس الوقت اغترابهم عن الطبيعة وعن ذواتهم , ثم جاء بعدها دراسات مختلفة فسرت الاغتراب الوظيفي في ضوء مجموعة عدة أبعاد : كالعجز , اللامعنى , اللامعيارية , الانعزالية , التشاؤم , اللارضا , اللامعنى .

كما أن الاغتراب الوظيفي ينشأ بسبب التنظيم وعوامله المختلفة والتي من شأنها تعريض الأفراد إلى عقبا ومواقف تحد من قدراتهم في إشباع حاجاتهم وتعرقل سعيهم لتحقيق التفوق في انجاز المهام مما يقلل من مستوى الدافعية والكفاءة لديهم ما ينعكس سلبا على العامل وعلى أدائه.

يحتل أداء العاملين أهمية كبيرة في جميع المنظمات وهذا راجع إلى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار , وذلك من أجل تحقيق أهدافها , مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة مما يتلائم مع كفاءتها ورغباتها . فأداء العاملين من بين القضايا التي تهتم بها المؤسسة الاقتصادية لذلك تعمل على تحسين الأداء لتبقى محافظة على مكانها في المحيط الذي تنشأ فيه ,

من خلال التحسين المستمر في أداء العامل في كافة المستويات والتخصصات , فالإنجاز يرتبط ارتباطا وثيقا بالدافعية والرغبة والكفاءة والمثابرة لتحقيق أهداف التنظيم , لذلك تمارس المؤسسة الاقتصادية كغيرها من

المؤسسات جملة من الوظائف من أجل بلوغ أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها داخل المحيط , فنجد أن المركب الصناعي التجاري المطاحن الكبرى \_ العينات \_ من أجل تحقيق أهدافها تتولد بين عمالها مجموعة من التفاعلات , ونتيجة هذه الوظائف نتج عدم استقرار بين العاملين وصراعات دائمة بين العمال وتباين الوظائف والأدوار , مجموعة العوامل السلبية التي تؤثر على العامل وتؤدي إلى اغترابه وشعوره بعدم الانتماء والتذمر مما يؤثر على أدائه وإنتاجه داخل المؤسسة , وكذا صعوبة تحقيق أهداف التنظيم .

وعلى ضوء ذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والإنجاز لدى العمال.

وعلى هذا الأساس طرح السؤال الرئيسي لدراستنا:

**ماهي العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والإنجاز بالمركب الصناعي التجاري المطاحن الكبرى العينات ؟**

ويتفرع عن التساؤل المركزي مجموعة من الأسئلة الفرعية في محاولة منا للإحاطة بجميع جوانب الموضوع .

- ماهو واقع ظروف العمل بالمركب الصناعي المطاحن الكبرى -العينات - ؟
- هل تؤثر علاقات العمل داخل المركب الصناعي على عملية التكيف المطاحن الكبرى -العينات ؟
- ما مدى شعور العامل بالظلم وتأثيره على عملية الإنجاز داخل المركب الصناعي - العينات - ؟

## 2-فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة

توجد علاقة بين الإغتراب الوظيفي والإنجاز بالمركب الصناعي المطاحن الكبرى -العينات - تبسة-

وتتفرع عن هذه الفرعية مجموعة من الفرضيات :

- **الفرضية الأولى:**
- تؤثر ظروف العمل على عملية الإنجاز داخل المركب الصناعي - العينات -
- **الفرضية الثانية:**
- تؤثر علاقات العمل على عملية التكيف بالمركب الصناعي - العينات -
- **الفرضية الثالثة:**
- شعور العمال بالظلم يرفع من مستوى الاغتراب الوظيفي

## ثانيا: موضوع الدراسة

### 1- أهمية الدراسة :

إن ظاهرة الإغتراب من بين الموضوعات التي يعاني منها الأفراد نتيجة للضغوطات المهنية وعدم التكيف ، وعدم قدرة الفرد على إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية ، والمادية . ويعتبر الاغتراب في الوسط المهني من بين المجالات التي تبرز فيها هذه الظاهرة بشكل بارز نتيجة الإحباط ، وسوء ظروف العمل ... وغيرها ، وتتمثل أهمية دراستنا الحالية في :

- إنها تهدف لمحاولة الكشف عن واقع ظاهرة الاغتراب في المؤسسة الجزائرية
- قلة الدراسات المحلية المتعلقة بموضوع الاغتراب الوظيفي والتي ربطت بين المتغيرين (الاغتراب والوظيفي والانجاز ) وبحثت في العلاقة بينهما
- كما تبرز هذه الدراسة مظاهر الاغتراب الوظيفي وانعكاسها على عملية الانجاز لدى الموظفين بالمطاحن الكبرى - العوينات -
- التعرف على العوامل المكونة للاغتراب وكيفية تطورها

### 2-أسباب إختيار الموضوع

- الرغبة والميول الشخصي لدراسة موضوع الإغتراب الوظيفي
- التحسيس بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الإعتناء به وتوفير مناخ عمل يساهم في تحسين عملية الانجاز وتحقيق أهداف التنظيم
- اتصال الموضوع بالتخصص المدروس في مرحلة الماستر
- إبراز الآثار السلبية لظاهرة الاغتراب الوظيفي على العمال
- محاولة فهم ظاهرة الاغتراب الوظيفي والاحاطة بجميع جوانبها
- محاولة التوصل لحلول وتفسيرات علمية للتقليل من انتشار ظاهرة الاغتراب الوظيفي

### 3- أهداف الدراسة :

- محاولة الكشف عن مدى تأثير ظروف العمل على إنجاز المهام لدى عمال المركب الصناعي المطاحن الكبرى العوينات-تبسة-
- محاولة الكشف عن تأثير علاقات العمل على عملية التكيف لدى عمال المركب الصناعي التجاري المطاعن الكبرى

- مدى شعور العمال بالظلم وتأثيره على عملية الإنجاز

### ثالثا- المفاهيم الأساسية للدراسة

#### 1- مفهوم الاغتراب الوظيفي :

##### أ- مفهوم الاغتراب :

معنى الاغتراب لغة : الغربة الاغتراب تقول (تغرب) و (الاجتراب) بمعنى فهو "غريب" و "غرب" بضمين والجمع (الغرباء) والغرباء أيضا الأبعاد و "الغريب" النفي عن البلد . و "أغرب" جاء بشيء غريب . و أغرب أيضا صار غريبا .<sup>1</sup>

• الاغتراب كمفهوم :

الاجتراب في الإسلام : الاغتراب من مفهوم ديني يتضمن انفصال المغترب عن الله "عزوجل" والضلال والإلحاد ، قال تعالى «... إن الانسان لكفور» (الحج66) ، و قد ينفصل الانسان عن الله "عزوجل" فيحدث تغييرا شاملا وانتقالا محوريا : من الحب إلى الكره ومن الوحدة إلى الثنائية ومن الطمأنينة إلى القلق .<sup>2</sup> عرفه أحمد أبو زيد بأنه إنسلاخ عن المجتمع والعزلة والإنعزال عن التلاؤم والإخفاق في التكيف مع الأوضاع السائدة في المجتمع واللامبالاة وعدم الشعور بالإنتماء بل وأيضا انعدام الشعور بمغزى الحياة .<sup>3</sup> مما سبق نلاحظ أن مفاهيم الاغتراب تعددت واختلفت لكن كلها تصب في كلمة "الانفصال" سواء انفصال الفرد عن ذاته ، عن مجتمعه ، عن دينه ، والدين الإسلامي يوضح أن الاغتراب هو إبتعاد الفرد عن خالقه .

##### ب- مفهوم الاغتراب الوظيفي :

يعرفه مدحت عبد الحميد : بأنه الشعور بالانفصال النسبي عن العمل ببعض متعلقاته أو جميعها ويعرف الاغتراب الوظيفي بأنه الشعور بالقطيعة من قبل الموظفين ، والذي يظهر من خلال ضعف علاقتهم بالمنظمة وشعورهم بأن وظيفتهم ليست ذات معنى و غير مجدية في جوانب حياتهم الأخرى .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>الجماعي: الاغتراب النفسي والاجتماعي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، 2007، ص38

<sup>2</sup>زهران، حامدسنا: الصحة النفسية لتصحيح مشاعر ومعتقدات الاغتراب، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2004، ص107

<sup>3</sup>أمجدى أحمد محمد عبدالله: الاغتراب والهجرة غير الشرعية-دراسة سيكومترية مقارنة-، دار المعرفة الجامعية طبع نشر توزيع، الاسكندرية، مصر، 2013، ص21.

**-التعريف الاجرائي**

هو كل ما يعانیه العامل من مظاهر فقدان وانعدام المعنى وشعور بالعزلة و التشاؤم واللامراضا ،  
والإلتناء للمؤسسة التي يعمل بها .

**2- مفهوم الانجاز :**

يعرف الانجاز بأنه " ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل معين " ويعرفه عاشور علي بأنه " قيام الفرد بأنشطة ومهام مخلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء. ويعرفه غربي أنه " الأداء هو الفعل ، بمعنى أن الأداة عبارة عن عملية، عن نتيجة في لحظة ما في الزمن <sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي**

الأداء هو مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الفرد بغية تحقيق أهداف المؤسسة ، بالاستغلال الأمثل لمواردها في ظل البيئة التي تعمل فيها ، وهي قابلة للقياس وفق معايير محددة .

**3-مفهوم الكفاءة :**

تعرف بأنها التوقع المكتسب بالنجاح ، أي الاعتقاد بأنك قادر على أن تتجح في أداء السلوك بصرف النظر على خبرات الفشل السابقة أو العوائق الحالية يرى "عوض الله " أن الكفاءة هي مجموعة من الأحكام الصادرة عن الفرد و التي تعبر عن معتقداته حول قدراته على القيام بسلوكيات معينة ، ومرونته في التعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة ، وتحدي الصعاب ، ومدى مثابرتة للإنجاز <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يوسف عبد عطية بحر: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة،الجامعة الاسلامية،كلية التجارة،غزة،2013، ص-ص181-182.

<sup>2</sup> بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية -مسيلة-CP، قسم العلوم التجارية،أطروحة ماجستير،غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة،2007، ص-ص 41-42 .

<sup>3</sup> البغلي حامد : الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية ، العدد (126: الجزء الثالث) ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، عمان، 2012 ، ص484.

#### 4- مفهوم الدافعية :

تعددت تعريفات الدافعية والتي نذكر منها :

تعريف "توما جورج خوري" : الطاقات الكامنة عند الكائن الحي التي تحمله على القيام بسلوك معين بحيث يتمكن بعدها من التكيف مع البيئة ليحقق من خلالها أهدافا معينة .

ويعرفها " ماريو وليام روبرت " بأنها حالة حافز فكري ونفسي ، والذي يؤدي الى قرار صارم للحركة أو القيام بشيء ما ، وهذا يؤدي إلى بذل جهد عضلي وفكري للوصول إلى الأهداف المرجوة .<sup>1</sup>

#### رابعاً:- الدراسات السابقة

إطلعنا على عدد من الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة ، ولم نجد في حدود بحثنا دراسات كثيرة ربطت بين المتغيرين ، لكننا وجدنا مجموعة من الدراسات التي ترتبط بالموضوع ، والتي قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة مجموعات :

1- دراسات تناولت الاغتراب الوظيفي لدى العمال

2- دراسات تناولت إنجاز العاملين

3- دراسات تناولت المتغيرين معا

ثم سنقوم بالتعقيب على هذه الدراسات وتحديد جوانب الاستفادة منها ومكانة الدراسة الحالية بينها .

#### 1. دراسات تناولت الاغتراب الوظيفي لدى العمال

##### • دراسات محلية

الدراسة الأولى: دراسة حليلة النايلي 2013-2014 بعنوان " الحقل الاجتماعي ودورها في اغتراب العاملين بالمؤسسات البترولية " .

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص المعاناة الحقيقية للعمال المغتربين عن مكان السكن الأصلي من أجل لفت انتباه إدارات المؤسسات إلى خطورة هذا المشكل حتى تحاول تعديل بعض القوانين التي بها يتم تقسيم العمل وذلك لمراعاة الجانب الإنساني للعامل ، وإبراز أهمية العلاقات الاجتماعية بالنسبة للفرد لأن كل فرد له موقع خاص ومكانة معينة داخل الحقل الاجتماعي لذلك فإن الهدف من الدراسة هو البحث عن آليات

<sup>1</sup> منصور بن زاهي:مرجع سابق ،ص-ص،62-63

حفاظ الفرد عن مكانته والقيام بدوره كفاعل داخل النسق الاجتماعي . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وخلصت لنتائج التالية:

- رغم تباعد المسافة بين العمال وأسرهم إلا أن الأغلبية منهم يرفضون السكن بالمنطقة التي توجد بها المؤسسة .
- نسبة كبيرة من العمال الاغتراب الذي تعرضت له هو اغتراب مؤقت ينتهي فور عودتهم لمجتمعاتهم الأصلية
- أغلب العمال الذي يتجهون للعمل بالمؤسسات البترولية يغيرون لهجاتهم المحلية نظرا لتعدد اللهجات المحلية التي يتكلم بها أفراد هذا المجتمع .

**الدراسة الثانية :** دراسة العمري سليمة 2018-2019 بعنوان " دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية "

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الاغتراب الوظيفي ومعرفة الأسباب المؤدية له والبحث عن حلول له ، ومعرفة دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن فعالية الاتصال التنظيمي تعد من أبرز العوامل التي تحد أو تقلل من الاغتراب الوظيفي لدى العامل ، وفي الأخير تقترح هذه الدراسة تركيز الجهود على الاهتمام أكثر بتفعيل الاتصال التنظيمي في المؤسسة .

#### • دراسات عربية

**الدراسة الأولى:** دراسة موسى لطفي خالد عابد 2018 بعنوان " الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالمناخ التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الاغتراب الوظيفي وفقا لمتغيرات الدراسة ( السن ، الجنس ، التخصص، سنوات الخبرة ) .  
وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية :

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ( ذكر، أنثى) لصالح الذكور
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات افراد العينة لدرجة الاغتراب الوظيفي والمناخ التنظيمي وهي علاقة عكسية .



**الدراسة الثانية :** دراسة سوزان صالح دروزة \_ديما شكري القواسمي بعنوان "أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي "

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة أثير المناخ الأخلاقي (الجانب الفردي ، الجانب التنظيمي ) على الشعور بالاغتراب الوظيفي ( الشعور بالعجز ، التشاؤم ، الانعزالية و عدم الرضا ) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالأردن ،واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني ، أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج ، نذكر منها:

- إن تصورات المبحوثين حول وجود مناخ عمل أخلاقي في الوزارة جاءت بمستوى مرتفع ، بينما جاءت تصوراتهم حول مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى المبحوثين بمستوى متوسط .
- أظهرت الدراسة وجود أثر معنوي لمناخ العمل الأخلاقي ببعديه على الشعور بالاغتراب الوظيفي في الوزارة ، حيث أظهرت وجود أثر معنوي للجانب الفردي الأخلاقي على الشعور بالاغتراب الوظيفي ، وعدم وجود أثر معنوي للجانب المنظمي الأخلاقي على الشعور بالاغتراب الوظيفي .

#### • الدراسات الأجنبية

**الدراسة الأولى :** JC Sarros , JA Tanewski ,PR winter ,JC santora , IL Denston (2002)

تهدف هذه الدراسة إلى مدى تأثير سلوك القائد بشكل مباشر أو غير مباشر على الشعور بالاغتراب في العمل وتوصلت إلى أن القادة المتسلطة في المنظمة تزيد من حالة الاغتراب فيها .

**الدراسة الثانية:** Netemerey-Richard-G ; Maxham-james; pullig-Chris(2005)

هدف هذه الدراسة لتوضيح أن موظفي خدمة العملاء غالبا ما يمثلو الاتصال الوحيد للعميل بالشركة ، فإنه من المهم فحص الملامح المرتبطة بالوظيفة والتي تؤثر على أداء موظف خدمة العميل وتقييم العمل ، فإن الردود المتتظرة من موظفي الخدمة والمشرفين والعملاء تكون مأسورة والبيانات التي تم فحصها لسلسلة التقارير المحتملة قبل النزاع النائيء بين مجموعة عمل خدمة العميل يؤدي الى اجهاد العمل والأداء الوظيفي في جذب العميل ، والنتائج توضح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للنزاع بين جماعة العمل ونزاع العمل الجماعي على دور الأداء الوظيفي لموظف الخدمة تجاه العميل المباشر .<sup>1</sup>

## 2: دراسات تناولت الإنجاز

<sup>1</sup>البغلي ،حامد فايز : علاقة الاغتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية وضغوط العمل :بالتطبيق على قطاعات البنوك في دولة الكويت ، فكر وإبداع ، مصر ، 2013، ص499 .

## • الدراسات المحلية

**الدراسة الأولى :** دراسة بعجي سعاد (2006-2007) بعنوان " تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "

وقد هدفت الدراسة إلى تحليل نظام تقييم أداء العاملين ، وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين و التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء ، ومحاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات الجزائرية . وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، .

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- نظام التقييم -التنقيط المطبق في المؤسسة يتميز بالجمود أو عدم المرونة ، لأنه نظام سطيق منذ السنوات الأولى من انطلاقة المؤسسة

- وجود قطيعة بين الأهداف العامة للمؤسسة ، وأهداف نظام التقييم ، في حين أنه يجب أن يوجه هذا النظام لخدمة هذه الأهداف ، ويستمد أهدافه منها ، وهذا حسب ما أكده لنا مدير الفرع .

**الدراسة الثانية :** دراسة بوعطيط جلال الدين (2008) بعنوان " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

هدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز (ولاية عنابة ) والكشف عن نمط الاتصال النازل والصاعد داخل المؤسسة ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة واختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين واختبار ثباتها تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الادارة والعمال .

- كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين

## • الدراسات العربية

**الدراسة الأولى :** دراسة مرح طاهر شكري "حسن علي" (2016) بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم .

هدفت الدراسة للتعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة ، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم ، والعلاقة بينهما

وهدفنا أيضا للعرف على أثر كل من متغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة الإدارية ، المديرية ، موقع المدرسة) في عملية الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.66) وانحراف معياري مقداره (0.26) ، وهذا يشير إلى مستوى مرتفع جدا للرقابة الإدارية .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة في متوسط درجة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث دون الذكور

### الدراسة الثانية:

دراسة عبدالله عبد الرحمن النميان 2003 بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية هدفت هذه الدراسة إلى إجراء دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل لتعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية و إجراء مقارنة بين النظرية والواقع للوصول إلى تحديد نقاط الاختلاف والضعف تمهيدا لوضع المقترحات المناسبة للتخلص أو على الأقل الحد منها . وتوصلت إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :

- وجود علاقة (عكسية) ذات دلالة إحصائية بين محور واقع الرقابة الإدارية وعدد الأفراد الذين تمارس عليهم الرقابة في فقرة " الرقابة الإدارية بشكل عام غير كفؤ " وفقرة "يرجع ضعف الأداء للشرطة في منطقتك لضعف الرقابة " أي أنه كلما ازداد العمر ينقص مستوى إدراك أفراد العينة لتلك الفقرات وكلما نقص العمر يزداد مستوى الإدراك لها .

- وجود علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين محور واقع الرقابة الإدارية وعدد الدورات التدريبية في فقرة الرقابة الإدارية بشكل عام غير كفؤ " أي أنه كلما زاد عدد الدورات التدريبية يزداد مستوى الإدراك لهذه الفقرة وكلما نقص ينقص مستوى الإدراك لها.

### • الدراسات الأجنبية

- الدراسة الأولى: " Lok &Cawford ,2004 "

The Effect of Organisational Culture and leadership style on job satisfaction  
Commitment

" أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء من هونغ كونغ وأستراليا ، وقد بلغ حجم العينة 317 مديرا (219 من هونغ كونغ ، 118 من أستراليا ) من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك .

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين ، وأظهرت أيضا الدراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي المساعدة الأسترالية ، و أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونغ كونغ التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار ، كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- الدراسة الثانية : دراسة " Lee & Yn,2004 "

قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان : الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

### Corporate Culture and Organization performance

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة "المشافي" ، وقد بلغ حجم العينة (72) شركة .

و أظهرت الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثيرا قويا على الأداء التنظيمي ، كما أظهرت الدراسة أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني ، وثقافة شركات التأمين هي ثقافة الإنجاز ، وثقافة الصحة " المشافي " في ثقافة النظم والأدوار .<sup>1</sup>

### 3-دراسات تناولت المتغيرين معا

#### • الدراسات المحلية

-الدراسة الأولى : دراسة بن زاهي منصور (2007) بعنوان الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد حدم معاناة الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات من الاغتراب الوظيفي ثم محاولة التعرف على طبيعة العلاقات التي تربط الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز ، كما هدفت للتعرف على العوامل المكونة للاغتراب الوظيفي ومعرفة علاقة بعض المتغيرات الديموغرافية و الوسيطة

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel ، رسالة ماجستير ، فلسطين ، 2008 ، ص70 .

بالاغتراب الوظيفي ، وبلغ قوام عينة الدراسة 231 إطار من الإطارات الوسطى العاملة بقطاع المحروقات الجزائري (شركة سوناطراك) في كل من المديرية الجهوية التالية (حاسي مسعود، وحاسي الرمل ، وحوض بركاوي) .

و تمثلت نتائج الدراسة في :

- مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان أقل بقليل عن المتوسط لدى أفراد العينة .
- مستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعا جدا لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الأقدمية

#### • الدراسات العربية

- **الدراسة الأولى :** دراسة ميساء جمال محمد عواد (2011) بعنوان " الاغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء الموظفين في المجلس التشريعي الفلسطيني في مدينة رام الله " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين في المجلس التشريعي الفلسطيني في مدينة رام الله، بإستخدام منهج مسح المجتمع الشامل ، حيث تم جمع البيانات بواسطة استبيان بأسئلة مغلقة توزع على أفراد مجتمع البحث تحمل عنوان البحث .

و من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- الاغتراب الوظيفي الموجود في المجلس كان بشكله المجمل المتوسط ، بدرجة محايد بالنسبة لسلم لكرت ، لجميع أسباب الاغتراب ومجالاته من الشعور بالتقدير ، تليها الشعور بالتميز ، تليها القدرة على التفكير ، تليها الشعور بالرضا ، و أما سبب الشعور بالاغتراب الموجود في المجلس والذي كان بدرجة أوافق جدا فتمثل بمجال الشعور بالتقدير .

- **الدراسة الثانية :** دراسة يوسف عبد عطية بحر ، مياسة سعيد محمد أبو سلطان (2013) بعنوان " الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة " هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الاغتراب الوظيفي لدى العاملين الاداريين في وزارة التربية ، كما هدفت للتعرف على العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين في وزارة التربية قطاع غزة ، وذلك باستخدام المنهج التحليلي الوصفي .

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها ما يلي :

- ظهور الاغتراب الوظيفي بين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين علاقة الموظفين بالإدارة المباشرة وبين الأداء الوظيفي لهم في وزارة التربية .

- يعتبر العاملون راتبهم لا يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه

#### • تعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة نلاحظ ما يلي :

➤ اختلفت الدراسات السابقة من حيث البيئة والمجتمعات بين المحلية والعربية والأجنبية وهذا ما يدل أن متغيرات الدراسة موجودة لدى العمال وتثير الاهتمام على المستوى العالمي ، كما نلاحظ أن الدراسات السابقة إهتمت بمتغيري الاغتراب الوظيفي والإنجاز وربطتهما بالعديد من المتغيرات الأخرى ... لكن لا توجد دراسات كثيرة في حدود ما وجدناه واطلعنا عليه ربطت مباشرة بين المتغيرين ، حيث تم العثور على دراسة محلية واحدة " دراسة بن زاهي منصور (2007) " ، والتي تناولت مستويات الاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز وكذا العلاقة بينهما لدى العمال .

#### ▪ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

➤ أسهمت في إثراء الجانب النظري للدراسة وكذا دعم إحساس الباحثين بمشكلة الدراسة .

➤ قامت بتزويد الباحثين بمعلومات حول المناهج المناسبة لهذا النوع من الدراسات ، مما ساعدهما في اختيار منهج الدراسة الحالية .

➤ ساعدت في صياغة وتوجيه فرضيات الدراسة .

➤ ساعدت في اختيار وتصميم أدوات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ، وتحديد الأبعاد المناسبة لكل مقياس .

➤ ساعدت في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الحالية .

#### موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة .

تعتبر الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة التي اهتمت بمتغيري الاغتراب الوظيفي والانجاز لدى العمال ، ما تم ملاحظته أن الدراسات السابقة التي استطعنا الوصول لها ركزت على الاغتراب الوظيفي والانجاز وعلاقتهم بمتغيرات أخرى ، حيث هناك ندرة في الدراسات التي تناولت المتغيرين معا - في حدود علمنا -

خاصة في الجزائر ، إذ لم يتم العثور سوى على دراسة واحدة محلية تناولت الاغتراب الوظيفي والانجاز معا لدى العمال ، وبالتالي فالدراسة الحالية جاءت لتبحث في العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والانجاز .

## الاغتراب الوظيفي (خصائصه ونظرياته)

تمهيد

- أولاً: أنواع الاغتراب
  - 1- الاغتراب السياسي
  - 2- الاغتراب الاجتماعي
  - 3- الاغتراب السيكولوجي
  - 4- الاغتراب الثقافي
  - 5- الاغتراب الديني
  - 6- الاغتراب الوظيفي
- ثانياً: نظريات الاغتراب
  - 1- الاغتراب عند هيغل higel
  - 2- الاغتراب عند كارل ماركس
  - 3- الاغتراب عند دوركايم
- ثالثاً: أبعاد الاغتراب
- رابعاً: عوامل الاغتراب الوظيفي
- خامساً: مراحل الاغتراب الوظيفي

خلاصة الفصل



### تمهيد:

الاغتراب مصطلح واسع وعميق ، حيث أن البحث في تاريخه لا نجد له بداية معينة كباقي المتغيرات و إنما نجده بدأ مع أول إنسان حط على الأرض وهو آدم عليه السلام ، حينما شعر بالغربة بعد نزوله الأرض وخروجه من نعيم الجنة ، ومنه نرى أن الاغتراب مصطلح قديم قدم الإنسان، وهذا ما جعل الدراسات تهتم به ، سواء الدراسات العربية أو الأجنبية ، وسوف نحاول في هذا الفصل أن نتناول ماهية هذا المصطلح من خلال التطرق لأنواعه ، نظرياته و أبعاده ثم التعرف على مراحل الاغتراب الوظيفي وعوامله ونتائجه .

## أولاً: أنواع الاغتراب

## 1. الاغتراب السياسي

فيه يصبح الفرد تحت تأثير السلطة الدكتاتورية ومجرد وسيلة لقوة خارجية عنه ، وينتابه الشعور بعدم الارتياح للقيادة السياسية والحكومة والنظام السياسي برمته ، والشعور بالعجز إزاء المشاركة الإيجابية في الانتخابات السياسية الحرة ، وكذلك الشعور بالعزلة عن المشاركة الحقيقية الفعالة في وضع القرارات المصيرية المتعلقة بمصالحة واليأس من المستقبل في هذا البلد ، وللاغتراب السياسي خمسة أبعاد وهي :  
الشعور بالعجز، الاستياء ، عدم الثقة ، الشعور باليأس.<sup>1</sup>

## 2. الاغتراب الاجتماعي :

هذا النوع من الاغتراب يتعلق بالمجتمع حيث يوجد "اغتراب" في شكل اجتماعي يشمل جميع أفراد المجتمع وفي هذه الحالة عند الفرد فهو عاجز ماما أمام ما يسود في ذلك المجتمع الذي يعيش فيه من نظم اجتماعية فاسدة ، هذه الأنظمة تقف حائلا دون تحقيق أهدافه و تطلعاته ورغباته بما يؤدي ذلك إلى وجود عزلة اجتماعية ، وبالتالي ينعزل عن المجتمع وقد يؤدي ذلك إلى الانتحار حيث لا توجد طريقة أمام الإنسان العاجز أمام ما يسود في مجتمعه من نظم سوى الانتحار وهنا يكون اختار لنفسه فكرة "الاغتراب".<sup>2</sup>

3. الاغتراب السيكولوجي : يرى عبد اللطيف محمد خليفة أن للاغتراب النفسي مفهوم عام وشامل ويشير إلى الحالات التي تتعرض فيها وحدة الشخصية للانحطاط أو للضعف والانهيار ، بتأثير العمليات الثقافية والاجتماعية التي تتم في داخل المجتمع ، مما يعني أن الاغتراب يشير إلى النمو المشوه للشخصية الإنسانية ، حيث تفقد فيه الشخصية مقومات الإحساس المتكامل بالوجود والديمومة ، وتعد حالات الاضطراب النفسي أو التناقضات صورة من صور الأزمة الإنسانية التي تعترى الشخصية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زهران سناء حامد: الصحة النفسية لتصحيح مشاعر ومعتقدات الاغتراب ، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، مصر ، 2004 ، ص112

<sup>2</sup> منصور، عبد الرزاق حسن : الانتماء والاعتراب ، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت، 2014 ، ص 37

<sup>3</sup> خليفة، محمد عبد اللطيف: دراسات في سيكولوجية الاغتراب ، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2003، ص81

## 4. الاغتراب الثقافي :

يشار به إلى الابتعاد عن الثقافة الخاصة بمجتمعه وثقافة المجتمع تتألف من العادات والتقاليد والقيم السائدة في ذلك المجتمع ومخالفة المعايير التي تضبط سلوك أفرادها حيث نجد الفرد يرفض هذه العناصر وينفر منها ولا يلتزم بها بل ويفضل كل ما هو غريب و أجنبي عنها<sup>1</sup>

5. الاغتراب الديني: ورد الاغتراب الديني في الأديان الكبرى والمتمثلة بالإسلام والمسيحية واليهودية ، وتلتقي على معنى واحد للاغتراب المتمثل في (انفصال الإنسان عن الله وعن الطبيعية ) مؤكداً بأن الاغتراب ظاهرة حتمية في الوجود الإنساني.<sup>2</sup>

ويرى حلیم بركات أن هناك نوعين من الاغتراب في القرن العشرين من حيث ، العلاقات القائمة بالمؤسسات الدينية :

أولاً: ميل الاغتراب من الدين بمعنى رفض المؤسسة الدينية القسرية والخروج عليها ، وبخاصة في محاولتها مقاومة التغيير ، وينعكس مثل هذا التوجه لدى بعض المثقفين في العصر الحديث .

ثانياً: اغتراب في الدين ، بمعنى أن المؤمن المتشدد في إيمانه ينسب قواه الذاتية الى قوى خارج نفسه ويسلمها مصيره بالاستقلال عنه ، وينعكس ذلك في توجهات بعض الحركات السلفية منذ بدايتها بخاصة<sup>3</sup>

6. الاغتراب الوظيفي : يعتبر الاغتراب الوظيفي ظاهرة خطيرة ومؤثرة على مرور المؤسسة بأزمة حقيقية ربما تسارع بها إلى الانحدار والفتل ، فالاغتراب الوظيفي يعني وصل العاملين بالمؤسسة إلى قرار بأن المؤسسة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب للاستمرارية في المراحل معها لأسباب تتعلق بالمؤسسة ذاتها أكثر ما تتعلق بالموظف ، وهو قرار خطير يمس علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها وولاءه لها ويترتب عليه نتائج وخيمة بالنسبة لكلا الطرفين غالباً ما ينتهي بإنهاء العلاقة بينهما نهاية غير مرضية .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جديدي، زليخة: الاغتراب ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، (العدد الثامن) ، 2012، ص 346

<sup>2</sup> عباس علي دانيال : الاغتراب النفسي وعلاقته بالتحصيل الدراسي ، (رسالة ماجستير) ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، ص 37

<sup>3</sup> حلیم بركات: الاغتراب في الثقافة العربية متأهات الانسان بين الحلم والواقع ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت، 2006 ، ص 125

<sup>4</sup> بن زاهي منصور : الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات ، اطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2007 ، ص 48 .

- تطرقنا في دراستنا إلى مجموعة من أنواع و أنماط الاغتراب التي نرى بأنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالدراسة الحالية ، أي أن هذه الأنواع ليست هي كل الأنواع الي نجد الاغتراب يشملها ، لأن الاغتراب ظاهرة واسعة تتطور وتظهر أنواع جديدة كلما أضيفت تحديات جديدة في حياة الإنسان والتي انعكست من العولمة اليوم ، مثل الاغتراب التكنولوجي ، الاغتراب الإبداعي ، الاغتراب القانوني ... وغيرها ، فظاهرة الاغتراب متعددة الأنواع والأشكال وهذه دالة على مدى توسعها وشموليتها .

## ثانيا: نظريات الاغتراب

### 1. الاغتراب عند هيغل "higel" (1770-1831) :

- يعد هيغل أول مستخدم لمصطلح الاغتراب استخداما منهجيا منظما ، ذا طابع مزدوج وهذا الاستخدام المزدوج لمفهوم الاغتراب يعني به ذلك الاستخدام الذي يشير إلى سلب كل الحرية والمعرفة ، وقد كان اهتمام "هيغل" بالاغتراب منصبا على هذين البعدين بعد سلب الحرية وبعد سلب المعرفة ، فتطرق لقضية سلب المعرفة وعلاقتها بالاغتراب عندما تحدث عن التأليف بين الحرية والضرورة .<sup>1</sup>

ويلاحظ أن هيغل قد ميز في كتاباته بين مجالين للاغتراب:

- ❖ الاغتراب الايجابي المقبول: والذي أسماه بالتخارج وهو تمام المعرفة بذاتها إذ أن المعرفة المطلقة تضمن الاغتراب بقدر ما تحتوي في الآن نفسه حركة نحو التخطي
- ❖ الاغتراب السلبي: وهو تخارج لم يعرف ذاته إلا بوصفه حقيقة قائمة على امتلاك أبعاد العالم و استدماج الوعي به .<sup>2</sup>

### 2. الاغتراب عند ماركس :

ركز "ماركس" في تناوله لموضوع الاغتراب على فكرة سلب الحرية ، تلك الفكرة الصاحية لطبيعة العلاقات السائدة في النظام الرأسمالي، ويعتبر تحليل "كارل ماركس" لهذا المفهوم فريدا لكونه أضفى على دراسته للاغتراب بعدا ماديا من خلال نقد وتحليل المجتمع البرجوازي -الرأسمالي- ويعتبر الاغتراب الموضوع الرئيسي الذي تناوله كتاب " مخطوطات باريسية 1944" وفيه دلت "ماركس" على أربعة طرق التي يتم بها

<sup>1</sup> لزه مسانية: نظرية الاغتراب من المنظورين العربي والغربي ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013 ، ص 24

<sup>2</sup> مجدي أحمد محمد عبدالله : الاغتراب والهجرة غير الشرعية دراسة سيكومترية مقارنة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية، مصر ، 2013 ، ص 40 .

الاغتراب وتتمثل في: الاغتراب عن ناتج العمل ، الاغتراب عن ذاته ، الاغتراب عن الآخرين ، الاغتراب عن النوع الإنساني .

❖ الاغتراب عن ناتج العمل: يرى ماركس بأن المنتج في ظل النظام الرأسمالي يفقد علاقته بناتج عمله لأنه (أي العامل) لا يختار القيام بهذا الناتج بل هو مجبر عليه من أجل توفير حاجياته الضرورية ، فهو يعيره على قوته وحياته وبمجرد إنتاجه يفقد السيطرة عليه ، لأنه مجرد أداة لإنتاجه ، فيما يصبح الناتج ملكا لصاحب العمل -الرأسمالي- ومن هنا يكون العامل مغتربا عن ناتج عمله الذي يستولي عليه الآخرون .

❖ اغتراب الإنسان عن العمل ذاته: يشير ماركس بذلك إلى تلك الألفة المفقودة بين العامل والعمل الذي يقوم به ، وذلك أن هذا الأخير لا يعكس شخصية صاحبه واهتماماته ، وهو خال من العفوية والطوعية والتوجيه الذاتي ، إنه عمل مفروض وغير مرغوب فيه لأن ، العامل يسلم طاقة عمله ، مقابل أجر زهيد إلى صاحب العمل ويوافق على القيام بالعمل الذي يحدده هذا الأخير ، وهنا تتفصم الصلة بين العامل وعمله من خلال تدخل صاحب العمل في توجيه نشاط العامل وفق ما يريده ، بمعنى أن العمل في المجتمع البرجوازي ينتقل من كونه مجالا للإنجاز إلى عمل قهري <sup>1</sup>.

❖ الاغتراب عن الآخرين : هو نتيجة حتمية لاغتراب العمل واغتراب الناتج ففي المجتمع الرأسمالي أصبح الإنسان وسيلة بالنسبة للآخر ، والعالم الرأسمالي تسوده الأناية والحروب بين الأفراد الذين يهتمون بمصالحهم الخاصة ، ودافعهم الوحيد في إقامة علاقة مع الآخرين هو الحاجة والمصلحة الذاتية .

❖ الاغتراب عن النوع الإنساني : أو ما يمكن أن نسميه اغترابا عن الطبيعة البشرية الأساسية (اغتراب عن الذات) فكما سبق و أشرنا يجعل ماركس العمل وناتج العمل حياة للإنسان ، وتعبيرا منه على ذاته ، وبذلك فاغتراب العمل واغتراب الناتج يؤديان بالضرورة إلى اغتراب الإنسان عن ذاته .

### 3. الاغتراب عند "دوركايم Durkheim"

❖ تناول "دوركايم" على غرار "هيجل" قضية العلاقة بين الحرية والضرورة ورأى أن هذه القضية من جهة ذات صلة وثيقة بقضية الاغتراب ، ومن جهة أخرى تساعد كثيرا على فهم العملية الاغترابية - إن صح التعبير- و رأى أن اغتراب الفرد مرتبط بسلب معرفته بالعقل الجمعي ، ليذهب " دوركايم " إلى القول بأن المجتمعات البسيطة تتبنى على نظام تخضع فيه مصالح الأفراد لمصالح المجموع و أن الفرد ينظم تفكيره - أثناء نموه - من أجل تحقيق مهام لصالح المجتمع بأكمله ، لذا فإن الفرد ببلوغه سن الرشد -النضج- لن يشعر بأي حرج وهو يعمل من أجل الجماعة ، بل على عكس ذلك فهو يشعر بالارتياح بنظامه وتماسكه

<sup>1</sup>لزهر مساعدي: نظرية الاغتراب من المنظورين العربي والغربي، المرجع السابق، ص\_ص 28\_29.

معها ، كما يرى " دوركايم" أن هذه العلاقة أصبحت مفقودة في المجتمعات الحديثة ، وهو هنا يشير إلى الحالات غير الطبيعية المصاحبة للتقدم كالقلق والتشاؤم وغياب السعادة ، وهو يرجعها إلى تزايد تقسيم العمل ، وبذلك ف "دوركايم" يرى بأن التضامن الاجتماعي يحفظ قدر الإنسان كما يرى أن اليأس والوحدة في التاريخ الحديث وخوف الذات واكتئابها وقلقها المتزايد ، هي نتيجة للنزعة الفردية أدى إلى إضعاف " الضمير الجمعي " مما أدى إلى عجز المجتمع عن تحقيق الفردية .<sup>1</sup>

وبما أن الفرد تابع تابع للضمير الجمعي والمجتمع نتيجة لطغيان الفر دانية ، أدى إلى انفصال الفرد عن العوامل التي توجه تبعيته للضمير الجمعي ، أي أن التصدع في البناء الاجتماعي صاحبه صدع على مستوى الشخصية ، وبهذا فقد أصبح الفرد يعيش حالة من الاغتراب بفقدانه لمعرفته بالعقل الموضوعي ، ليخلص " دوركايم" إلى تقسيم التضامن الى نمطين هما: التضامن الألي ، والتضامن الاجتماعي العضوي

فيرى أن النمط الأول يقوم على الأخلاق والتجانس الاجتماعي وهو يتسم بخضوع الأفراد لما يمليه الرأي العام والمسؤولية فيه جمعية ، بينما يتأسس النمط الثاني على تقسيم العمل وتخصص الوظائف ، وهو بذلك يقوم على الاختلافات الفردية ، وهنا يستخدم "دوركايم" مفهوم الانومي "Anomie" ويقصد به بالمعنى الحرفي : بلا معايير وجرت العادة على استخدامه بأنه حالة من حالات المجتمع التي تنطوي على عدم اتفاق جوهرى بين أفرادها على معايير ملائمة ويرى دوركايم أن فقدان المعايير في المجتمع ناتج عن عدم اكتمال التحول من التضامن الألي إلى التضامن العضوي وعندها يكون التقدم في الأساس الأخلاقي لهذا التقسيم ، وبذلك تكون جوانب من هذا المجتمع منظمة بطريقة غير كافية وهنا يكون فقدان المعايير الذي يجعله "دوركايم" سببا للأمراض والأعراض المرضية التي تصيب المجتمعات الحديثة .<sup>2</sup>

مما سبق نستنتج أن ظاهرة الاغتراب عند ماركس ظاهرة تاريخية تتعلق بوجود الإنسان في العالم وبالتحديد في عالم العمل ، و ارتبطت باستخدامه لمصطلح الاغتراب في تحليلاته الاقتصادية ويرى أن السبب الرئيسي للاغتراب عند الأفراد يكمن في علاقات الإنتاج وتقسيم العمل ونسق السيادة الطبقي . في حين نجد أن "هيغل" اهتم بقضية سلب المعرفة وكانت هي القضية الجوهرية التي أقام عليها "دوركايم" مفهومه للاغتراب .

<sup>1</sup>مساعدية: نظرية الاغتراب من المنظورين العربي والغربي، المرجع السابق، ص\_ص 29\_32

<sup>2</sup>لزعر مساعدية: نظرية الاغتراب من المنظورين العربي والغربي، المرجع السابق، ص 33

## ثالثاً: أبعاد الاغتراب

يمثل الاغتراب ظاهرة متعددة الأبعاد أي أنه ليس بظاهرة أحادية البعد ، ونذكر من بين هذه الأبعاد .

**1. العجز Powerlessness** : يعرف أحيانا بإسم " اللاقوة" وهو شعور الفرد بأنه لا حول له ولا قوة ، ونقص قدرته على السيطرة على سلوكه وعلى التحكم أو التأثير في مجريات الأمور الخاصة به ، أو في تشكيل الأحداث العامة في مجتمعه ، وبأنه مقهور ومسلوب الإرادة والاختيار ، و أنه عاجز عن تحديد النتائج التي قد تنشأ نتيجة لهذه الأحداث ، ويشعر الفرد أنه ما يخصه يملي عليهم من الخارج .<sup>1</sup>

**2. اللامعنى Meaninglessness** : يشير اللامعنى (فقدان المعنى) إلى شعور الفرد بأنه لا يملك مرشداً أو موجه للسلوك والاعتقاد ، وذهب "مزريخ mizrikh" في تحليله لمفهوم الاغتراب إلى القول بأن اللامعنى يوجد حينما يكون الفرد غير واضح بالنسبة لما يجب أن يعتقد فيه ، وحينما تكون المستويات الدنيا المطلوبة من الوضوح في اتخاذ القرارات غير متوفرة ، وبوجه عام يرى الفرد المغترب وفقاً لمفهوم اللامعنى أن الحياة لا معنى لها لكونها سير وفق منطلق غير مفهوم وغير معقول ، وبالتالي يفقد واقعيته ويحيا باللامبالاة .<sup>2</sup>

**3. فقدان المعايير (اللامعيارية) normlessness** : وهي إحساس الفرد بالفشل في إدراك وفهم وتقبل القيم والمعايير السائدة في المجتمع وعدم قدرته على الاندماج فيها نتيجة عدم ثقته بالمجتمع ومؤسساته المختلفة.<sup>3</sup>

**4. التشاؤم Pessimism**

وهو إحساس الفرد بعدم الطمأنينة وتوقع الفشل وسوء الحظ في كل شيء وإحساسه دائماً ما يخطر ويبدو المستقبل أمامه كئيباً موحشاً .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> زهران سناء حامد: الصحة النفسية لتصحيح مشاعر ومعتقدات الاغتراب ، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، مصر ، 2004، ص108.

<sup>2</sup> خليفة ،محمد عبد اللطيف : دراسات في سيكولوجية الاغتراب ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003، ص 37 .

<sup>3</sup> ناصري، الشريف محمد: مظاهر الاغتراب النفسي لدى طلبة التربية البدنية وانعكاساته على الطمأنينة النفسية ، (رسالة ماجستير)،

تخصص إرشاد نفسي رياضي، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2010 ، ص51.

<sup>4</sup> عثمان ، السيد فاروق: القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2001، ص 19

5. **اللاهدف Aimlessness** : عدم وضوح الأهداف لدى الفرد ، وعدم مقدرته على وضع أهداف لحياته ، مع عدم معرفته للغاية من وجوده ، فقد يكون سبب ذلك عدم ملائمة قيم المجتمع وضوابطه و أهدافه مع توجهات الفرد و أهدافه وقيمه ، أي أن الهدف الذي يتجه عمل الفرد نحوه غير مرغوب فيه ، أو أن المجتمع الذي يعيش في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه من اهتمام ، وذلك لأن حاجات الفرد و رغباته لا تحظى بالرعاية بل تستشعر من قبل الآخرين ، حيث يرتبط اللاهدف ارتباطا وثيقا باللامعنى ، ويقصد به شعور الفرد بأن حياته تمضي دون وجود هدف أو غاية واضحة ومن ثم يفقد الهدف من وجوده ومن عمله ومن نشاطه وفق معنى الاستمرار في الحياة<sup>1</sup>

6. **العزلة الاجتماعية Social/solation** : تعني الإحساس بالوحدة و الانسحاب من العلاقات الاجتماعية أو الشعور بالنزب<sup>2</sup>

7. **غربة الذات Self-estrangement** : حالة يدركها الفرد كمغترب أي أنه أضى نافرا أو مغتربا عن ذاته ، و أصبحت الذات أداة مغترية لا تعرف ماذا تريد ، وهي عدم القدرة على تواصل الفرد مع نفسه وشعوره بالانفصال عما يرغب أن يكون عليه و يبين إحساسه بنفسه في الواقع<sup>3</sup>

8. **التشيؤ Refieation** : بمعنى أن الفرد يتحول إلى أشياء ويفقد ذاته كما تنتشياً العلاقات الإنسانية وتتحول الموجودات الإنسانية الحية إلى أشياء أو موضوعات جامدة<sup>4</sup>

ونستنتج من خلال ما سبق أن الاغتراب ظاهرة واسعة وهذه الأبعاد المترابطة والمكملة لبعضها البعض نستطيع أن نعتبرها أيضا مظاهر للاغتراب الوظيفي ، فالمغترب وظيفيا تظهر عليه سمات العجز، اللاهدفية، العزلة ، احتقار الذات ... وغيرها ، وعند تجميع هذه الأبعاد نتحصل على مفهوم شامل للاغتراب الوظيفي .

<sup>1</sup> سلاطنية، بلقاسم ،نوي إيمان: الاغتراب الثقافي عند الطلبة الجامعيين ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 11، جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر، ص-ص 19-30

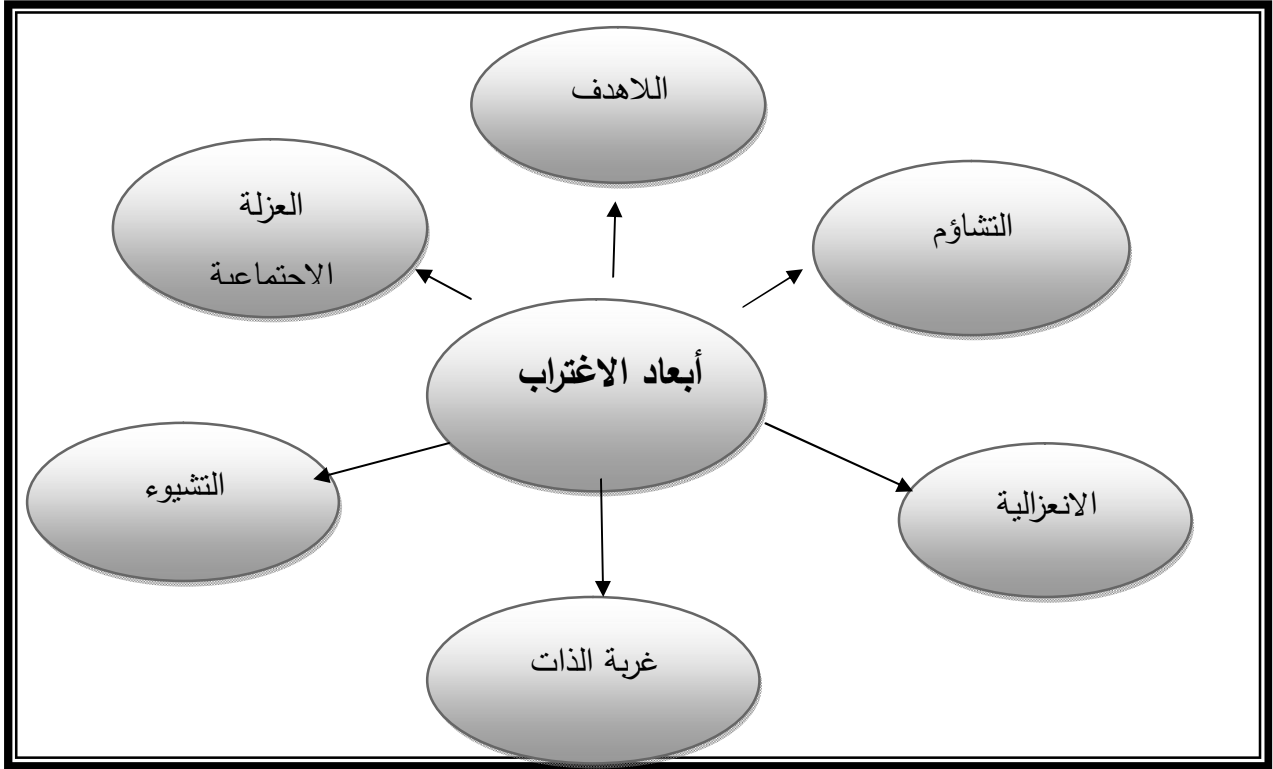
<sup>2</sup> الجماعي، صلاح الدين أحمد: الاغتراب النفسي والاجتماعي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي، مكتبة مدبولي ، 2007 ، ص58

<sup>3</sup> زهران، حامد سناء: الصحة النفسية لتصحيح مشاعر ومعتقدات الاغتراب، مرجع سابق ، ص109

<sup>4</sup> الشاذلي، محمد عبد الحميد: الاغتراب النفسي لدى الشباب الجامعي، مجموعة أجيال لخدمات التسويق والنشر والإنتاج الثقافي، 2008،



ويمكن تلخيص هذه الأبعاد في الشكل التالي من إعداد الباحثين:



الشكل 1: أبعاد الإغتراب

## رابعاً: عوامل الاغتراب الوظيفي

تتنوع الأسباب والعوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي بين العاملين في منظمات الأعمال و إن كانت في

الغالب تعود إلى عاملين رئيسيين :

### (أ) عوامل تعود إلى المنظمة :

العامل الأول: المكننة والأتمتة : إن ثورة التكنولوجيا الحديثة قد ساعدت في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين نتيجة لكثرة الأتمتة و الأجهزة الحاسوبية ، إنه خطر يهدد العلاقات الانسانية ويثير الأمراض والمشكلات النفسية إذ أصبح الحرفيون و الإداريون خدماً لهذه الأجهزة .

العامل الثاني: ضعف الفعالية الإدارية 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 مارست وصف 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 والإدارة .

العامل الثالث: ضعف نظام الحوافز: إن الغموض في نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية يعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي ، فالموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها ، ومستوى الاغتراب الوظيفي عموماً يتأثر بغياب الحوافز

العامل الرابع: العمل في مواقع منفصلة: العمل في مواقع منفصلة لمؤسسة واحدة من شأنه إشعار العاملين بعدم المساواة نتيجة لوجود مميزات لبعض المواقع تختلف عن الأخرى ، كالحوافز والبدلات و أوقات الدوام ، كذلك عدم ملائمة ظروف العمل ، مثل التهوية والإضاءة وعدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة ، عكس هؤلاء الموجودين في الموقع الرئيس.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سوزان صالح دروزة، ديماء شكري القواسمي: أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية -وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد10، العدد2، الأردن، 2014، ص300.

✚ 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 عرقل وظائف الجسم ومن ثم تقود للاغتراب النفسي .

✚ العامل السادس: المنافسة الشديدة: إن المنافسة بين العاملين بالمنظمة تأتي غالباً في مصلحة العمل ، لكن إن أصبحت شديدة بحيث يتم إتباع خطوات طرق غير شرعية للحصول على المكاسب فإن المستحقين عندئذ سيشعرون باليأس للوصول لتلك المكاسب مما يخفض مستوى الأداء ومن ثم استسلام العاملين بالمنظمة لليأس ومشاعر الإحباط الذي من شأنه أن يوصلهم إلى حالة الإغتراب الوظيفي .

### ب) العوامل التي تعود للأفراد:

✚ العامل الأول: الخوف وعدم الأمن الوظيفي: إن شعور العامل بالخوف وعد الأمن الوظيفي يؤدي حتماً إلى محاولتهم للهروب من تلك المشاعر، كما يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة .

✚ العامل الثاني: نقص الكفاءة: إن نقص كفاءة العاملين بالمنظمة من شأنه أن يخفض الأداء الوظيفي بين العاملين ، حيث يسعى كل منهم محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها، ونتيجة لنقص الكفاءة ، فإن بعض العاملين يلجأ للغياب عن العمل ، كما ينصرف آخرون منهم قبل نهاية الدوام

✚ 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 بتفريغ 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 ملائمة قيم العمل وضوابطه مع توجهات الفرد و أهدافه وقيمه ، أي أن الهدف الذي يتجه الفرد نحوه غير مرغوب فيه ، أو أن محيط العمل الذي يعمل في أجواءه لا يعطيه ما يستحقه من الاهتمام، أن حاجات الفرد ورغباته لا تحظى بالرعاية بل تستشعر من قبل الآخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سوزان صالح دروزة، ديما شكري القواسمي: أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية -وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، المرجع السابق ، ص-ص 300-301.

العامل الخامس: ضعف مقومات القيادة: إن ضعف مقومات القيادة لدى القائد الإداري وعدم إلمامه بالمهارات الإدارية تعد من أهم العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي، ذلك لأن القائد الملهم الذي لا تنقصه المعرفة بالذكاء الاجتماعي والعاطفي سيكون قادرا على قراءة نفسه ومن حوله بطريقة صحيحة، الأمر 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 إجحاف بحقه مما يولد لديه شعور بالاغتراب الوظيفي .<sup>1</sup>

## خامسا: مراحل الاغتراب الوظيفي

### 1-مرحلة الاغتراب النفسي:

تتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، و أنه أصبح يسودها شيء من التوتر، لديها إلى أن يدخل في دائرة النسيان والإهمال في المؤسسة ، ويستثمر الموظف في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة وينتقل في البحث عن بديل لبيث له همومه، قد يكون هذا البديل من داخل أو خارج المؤسسة وفي كلتا الحالتين سوف يمتد الضرر إلى كل من الموظف والمؤسسة والخطورة ليست عندما تكون هذه مشكلة موظف أو إثنين أو ثلاثة ولكن الخطورة تبدأ إذا أصبح مثل هذا الشعور سائدا بين العاملين عندئذ ينشغلون بالحديث عن همومهم والمشكلات التي يواجهونها في المؤسسة .

### 2- مرحلة الإغتراب الذهني:

وهي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها أكثر خطرا على المؤسسة والعاملين ، حيث تتميز هذه المرحلة بالشروء الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن والإكتئاب ، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ وتتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الإجازات والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبررا لك للابتعاد عن جو المؤسسة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سوزان صالح دروزة، ديماء شكري القواسمي: أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية -وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي الأردنية، المرجع السابق ، ص301.

<sup>2</sup> منصور بن زاهي : مرجع سابق، ص-ص-ص 43-44-45

## 3- مرحلة الإغتراب الجسدي

وهي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي إغترابا كليا حيث يكثر الغياب والتأخر عن الدوام ، والخروج أثناء الدوام والانصراف قبل نهاية الدوام ، وتكثر الاستقالات الجماعية للموظفين أو تصبح الصراعات بين العاملين المشرفين واضحة ، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة على السيطرة على الأمور<sup>1</sup>

ويمكننا تلخيص مراحل الاغتراب الوظيفي في الشكل التالي، من إعداد الباحثين:



الشكل 2: مراحل الاغتراب الوظيفي

<sup>1</sup> منصور بن زاهي: مرجع سابق ، ص45

## خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح مصطلح الاغتراب النفسي كظاهرة إنسانية متعددة المظاهر والأبعاد، وتطرقنا إلى أنواعه و نظرياته ، كما تطرقنا إلى مختلف أبعاده المتمثلة في: العجز، اللامعنى، اللاهدف ، الشيوء، غربة الذات ، التشاؤم، كما وضحنا عوامل الاغتراب الوظيفي بداية من العوامل التي تعود للمنظمة إلى العوامل التي تعود للفرد ثم مراحلها التي ينشأ من خلالها إبتداءا من مرحلى الاغتراب النفسي ثم مرحلة الاغتراب الذهني نهاية بمرحلة الاغتراب الجسدي .

الفصل الثالث: الانجاز (خصائصه و  
نظرياته)

تمهيد

- 1: عناصر و محددات الإنجاز
- 2: تقييم و إدارة الإنجاز
- 3: معايير و معدلات الإنجاز
- 4 : طرق تحسين الإنجاز
- 5: نظريات الإنجاز
- 6: العوامل المؤثرة في الإنجاز
- 7: العلاقة بين الاعترا ب الوظيفي و الإنجاز

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعتبر الانجاز المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ، وذلك لان كفاءة أداء أي منظمة و أي قطاع تمر حتما عبر كفاءة أداء مواردها البشرية ، و التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تستند إليها بكل فعالية ، فهي تهتم بالفرد و مدى تحقيقه رغباته و تحسين ظروف انجاز عمله ، لتحقيق مزاياه و هذا وفق إستراتيجية المؤسسة ، و هذا ما سأحاول التطرق إليه من ماهية الانجاز الوظيفي

**أولاً: عناصر و محددات الإنجاز****1 عناصر الإنجاز : هناك عدة عناصر للأداء الوظيفي منها:**

أ.- **العناصر التنفيذية:** كالقدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل و ذلك من خلال تحديد الموارد الفنية و البشرية اللازمة لانجاز العمل ، و تنجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية .

ب- **العناصر الأكاديمية:** كالمعرفة بنظم العمل و إجراءاته ، و المعرفة بأهداف و مهام العمل ، و المعرفة بالأسس و المفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل .

ت.- **العناصر التطورية:** كالمتابعة لما يستجد في مجال العمل ، و تقديم الأفكار و المقترحات ، و إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى .

ج.- **العناصر الأخلاقية:** كالمحافظة على أوقات الدوام ، و القدرة على الحوار و عرض الرأي ، و الاهتمام بالمظهر ، و تقدير المسؤولية ، و حسن التصرف .

**د.- العناصر الاجتماعية:**

كالعلاقة مع الرؤساء، و العلاقة مع الزملاء، و العلاقة مع المراجعين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مرح طاهر شكري "حسن علي"، الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس\_ فلسطين، 2016، ص-ص 38-39



و بالإضافة للعناصر السابقة للأداء قد أشير إلى وجود مجموعة أخرى من العناصر التي تتكون منها، و هي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** و تشمل المعارف العامة ، و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .
- **نوعية العمل:** و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في ظروف العمل لعادية ، و مقدار سرعة هذا الانجاز .
- **المثابرة و الوثوق:** و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل المسؤولية و انجاز الأعمال في أوقاتها لمحددة ، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله <sup>1</sup>.

**2-محددات الإنجاز:**جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين و الممارسين في محاولات متعددة لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي،و لتفسير الذبذبة فيه صعودا و هبوطا، و محددات الأداء هي:

أ. **الدافعية الفردية :** يجب أن يتوفر لكل فرد الدافع على العمل، و قد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا. <sup>2</sup>

ب . **مناخ أو بيئة العمل:**يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل ، سواء على مستوى التنظيم كله، أو الإدارة، وألقسم، أو على جميع المستويات ، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد ، و التي هي انعكاس لدافعه على العمل. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة:إدارة تقييم الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و توزيع، البحرين، 2013، ص 128

<sup>2</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 129.

<sup>3</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 129.

ج . القدرة على أداء عمل معين : يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له .

هناك عوامل ينتج عن تفاعلها المعنى الذي يستشعره الفرد من الموقف فيها يتعلق بالأداء المطلوب :

- ✓ . ما يعرفه الفرد عما يجب عمله في الموقف .
- ✓ . الوسائل المتوافرة للعمل في الموقف .
- ✓ . القدرات التي لدى الفرد للعمل في الموقف .
- ✓ . ما يمكن ان يشبعه الفرد من حاجات نتيجة العمل في الموقف.<sup>1</sup>

### 3: تقييم الإنجاز

إن عملية تقييم الإنجاز لم يعد يقتصر هدفها الأساسي على سلوك العاملين و تصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم ، و لكن أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده ، حيث تعددت منافع تقييم الأداء و تنوعت حيث انه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين و تطوير أدائهم و تحفيز العاملين أيضا بإثارة دافعية إدارة المنظمات إلى استخدام مناهج و طرق تقييم الأداء الموضوعية بدقة<sup>2</sup>.

#### أ- مفهوم تقييم الإنجاز:

هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء ، منها أنها " تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات و واجبات الوظيفة المنوطة به " .

كما عرف تقييم الأداء بأنه " ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه و بطريقة موضوعية ، و كذلك الحكم على سلوكه و تصرفاته أثناء العمل ، و على مقدار التحسن الذي طرا على أسلوبه في أداء العمل " .<sup>3</sup>

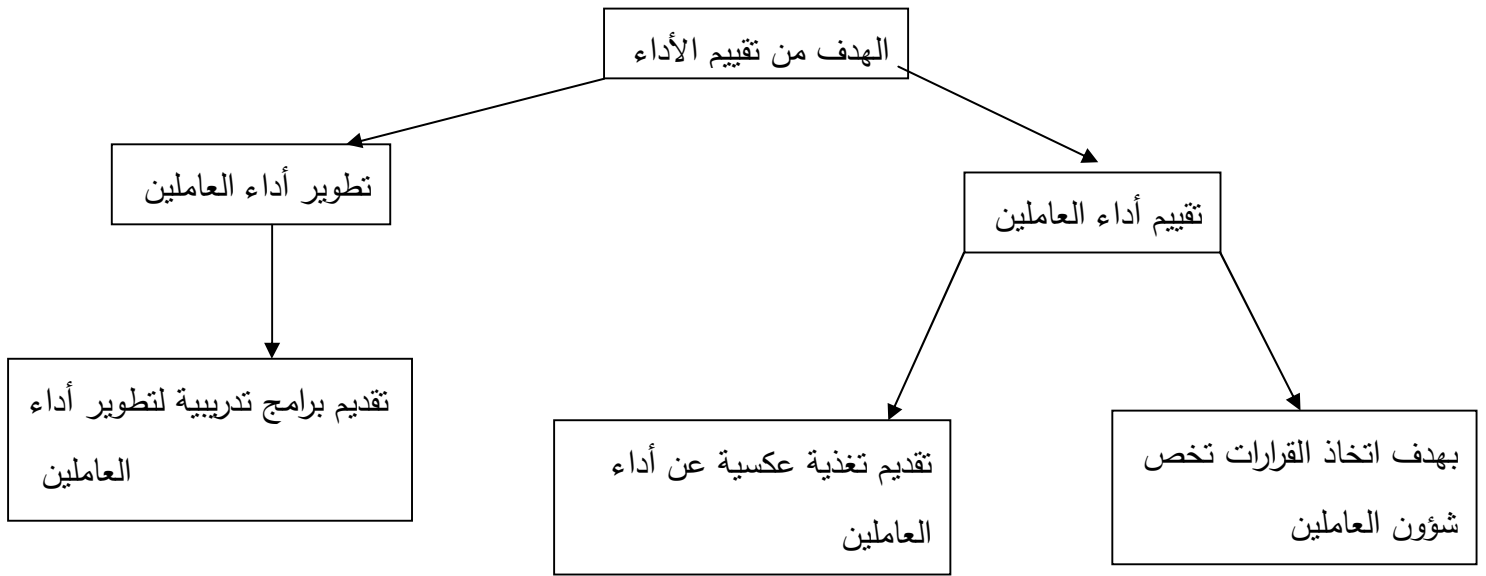
<sup>1</sup> بوعيط جلال الدين،الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،جامعة قسنطينة،2009،ص74.

<sup>2</sup> حيدر محمد العمري:إدارة الموارد البشرية بعد العولمة،ط1، عالم الكتب الحديث، عمان-الأردن،2011، ص 26

<sup>3</sup> نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، ط1، دار دجلة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص 17

ب. أهداف تقييم الاداء: يهدف تقييم الأداء بشكل رئيسي إلى نقطتين رئيسيتين هما:

- ❖ **التقييم:** حيث يتم تقييم أداء العاملين و استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية ، كترقية العاملين ، أو نقلهم ، أو منح العلاوات السنوية . أيضا يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم اطلاعهم على ما قدموه من انجازات مقارنة بأهداف و تطلعات الإدارة ، و بالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة و الضعف لديه .
- ❖ **التطوير:** حيث أن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على تقييم برامج و سياسات المنظمة ، مما يؤدي إلى تنمية و تطوير أداء الأفراد و التطوير الإداري و المؤسسي<sup>1</sup>



\_ الشكل 03 : يوضح جناحي الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين

ج- أهمية تقييم الأداء:

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة:

- ❖ التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، و أن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة و في حالة تظلم احد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته.

<sup>1</sup> أطلال عبد الملك الشريف، الانماط القيادية و علاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الرياض-المملكة السعودية، 2004، ص-ص 86-87

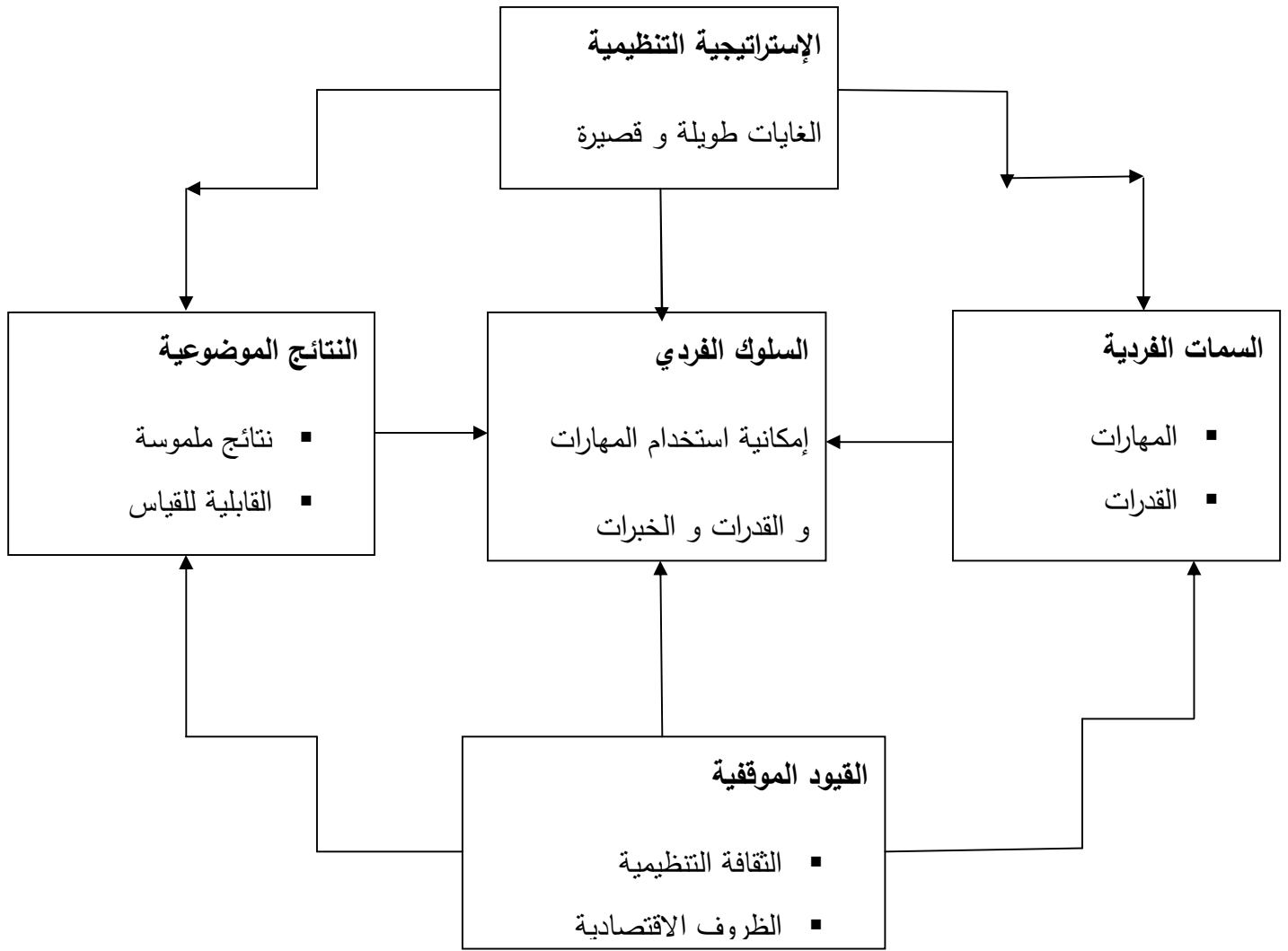
- ❖ تحديد الأفراد المتميزين و وضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى. معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبيه و تطوير أدائه و تحسين إنتاجيته و ذلك بالاتفاق مع رئيسه<sup>1</sup>.
  - ❖ من شان الحوار بين العامل و رئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة و أنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد.
  - ❖ إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل.<sup>2</sup>
- \_ النموذج التنظيمي لإدارة الأداء:**

تركزت اهتمام الباحثين و الممارسات علة تقييم الأداء باعتباره أداة أو أسلوب لقياس الأداء، حيث كان الغرض من استخدام هذه الأنظمة يكمن في قياس الأداء الفردي بشكل منهجي، إلا أن هذا المنظور رغم ذلك يتجاهل العديد من المؤثرات على عملية إدارة الأداء، و من ثم فان البداية الصحيحة تتمثل في التعرف على أغراض إدارة الأداء من وجهة النظر التنظيمية بدلا من منظور الأداء ذاته، حيث يستلزم ذلك فهم عملية الأداء و محدداتها الرئيسية و هو ما يعكسه الشكل التالي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> موسى محمد أبو حطب، فعالية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غزة- فلسطين، 2009، ص-ص 16-17

<sup>2</sup> ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة السعودية، 2013، ص-ص 60-61

<sup>3</sup> مانع سبرينة، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2015، ص-ص 217-218



شكل 04: يوضح النموذج التنظيمي لإدارة الأداء.

يقوم النموذج التنظيمي لإدارة الأداء على فكرة مفادها أن ضمان إظهار سلوكيات ايجابية من شأنها تفعيل سبل الحصول على النتائج المرجوة، مرهون بامتلاك الموارد البشرية في المؤسسة و اكتسابهم لسمات معينة تشكل في مضامينها جملة المهارات و القدرات و الخبرات الفردية، أين تعمل إستراتيجية المؤسسة كوعاء يضمن توجيه السمات و السلوكيات و النتائج في إطارها و ضمن قيود موقفية معبر عنها بالثقافة التنظيمية و كذا الظروف الاقتصادية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مانع سبرينة، المرجع سابق، ص 218

## د - معايير و معدلات الإنجاز

تعتبر المعايير التالية من المعايير الرئيسية لتقييم الأداء مع العلم انه قد يرى البعض معايير أخرى و أهداف المؤسسة المراد تقييم أدائها متمثلة فيما يلي:

- مؤشرات النتائج: تختص بتقييم مستوى الذي بلغته المنظمة في تحقيق الأهداف الفرعية و الإستراتيجية

معيار تحقق النتائج = النتائج الفعلية / النتائج المستهدفة

- الكفاءة: و يراد به فيها إذا كان البرنامج قد استخدم الموارد بطريقة اقتصادية مثلى لانجاز الهدف .

الكفاءة = المخرجات / المدخلات

- الفعالية: و يقصد بها فيما إذا كان النشاط قد حقق النتائج المرضية مقارنة بهدف الموضوع.

الفعالية = الأهداف الفعلية / الأهداف المخططة .

- الأثر: و يعني النتائج المتحققة من التدخل في تغيير الحالة سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة ، ايجابية أو سلبية و تضم الآثار الاقتصادية و البيئية على مستوى الفرد و المجتمع .

معيار الأثر = الأثر الفعلي / الأثر المخطط.<sup>1</sup>

- الاستمرارية: و يراد بها فيما إذا كانت الأنشطة و أثارها تستمر إذا ما توقف الدعم الخارجي مما يستدعي في حالة حصوله إجراء تغييرات جوهرية على الأنشطة.

معيار الاستمرارية = البرامج المنفذة حسب الموارد الفعلية / البرامج المخططة تنفيذها حسب الموارد المخططة.<sup>2</sup>

- الملائمة: و يقصد بهذا المعيار لدى تماشي مخرجات البرنامج و أهدافه مع الأولويات الاجتماعية المطروحة و التوقيت المناسب لتنفيذه . و فيما إذا كانت التغييرات الاجتماعية خلال فترة تنفيذ البرنامج تبرر

<sup>1</sup> كامل احمد أبو ماضي: بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية و غير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة و توزيع،

غزة-فلسطين، 2018، ص 42

<sup>2</sup> احمد أبو ماضي: بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية و غير الحكومية، المرجع السابق، ص42

القناعات التي بني عليها فالملائمة هي مقياس لمدى انتفاع المجتمع من البرنامج و مدى تلاؤمه مع أولويات و حاجات المجتمع المطروحة.

معيار الملائمة = المستوى الفعلي للملائمة البرامج مع حاجات المجتمع و الفئة المستهدفة / المستوى المخطط لملائمة البرنامج مع حاجات المجتمع و الفئة المستهدفة.

- **معيار الجودة** : و يهدم هذا المعيار بقياس فيما إذا كانت الخدمة أو السلعة المنتجة و المقدمة تتلاءم مع المواصفات الفنية التي تعتمدها المنظمة و ان ذلك ما جرى الأخذ به على نطاق واسع من المواصفات الدولية و على رأسها و يأخذ المعيار الصيغة التالية :

معيار الجودة = مواصفات الفعلية للمنتج / المواصفات المعتمدة

كما يمكن القول بان المؤسسات أخرى قد تجد لها معايير بالزيادة أو النقص على المعايير السابقة ، و ذلك بما يتناسب ، و طبيعة نشاط هذه المؤسسة و مكوناتها ، و حجمها و عمرها الزمني ، بل و المجال الذي تعمل فيه ، أو الخدمة التي تقدمها لجمهورها <sup>1</sup>.

\_ **معدلات الأداء**: تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المتحققة من طرف العامل على مستوى الوظيفة، و يتم تقييم نتائج الأداء من خلال بالاستناد إلى أربعة عوامل أساسية:

- 1- **الكمية**: و تشير إلى حجم الانجاز الحالي مقارنة بالانجاز المتوقع في مرحلة التخطيط للأداء.
- 2- **النوعية**: و تشير إلى نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المرغوبة إضافة إلى العلاقة بين الكمية و النوعية.
- 3- **الوقت**: و يتعلق بانجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، و فيما إذا كان السبب يتعلق بالعامل أو بسوء التخطيط أو الإدارة أو أي سبب آخر، حتى يأخذ ذلك بالاعتبار عند التقييم و تحديد مستوى الأداء.
- 4- **التكلفة**: و تشير إلى معرفة كلفة تحقيق النتائج أو الأهداف و مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى اختلاف الناتج بين الفعلي و المتوقع.

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة عباس لغرور -

و تجدر الإشارة إلى إن معدلات الأداء قد نجحت في البداية في الأعمال ذات الطبيعة الإنتاجية و أعمال المبيعات، حيث يتم وضع معدلات الأداء على شكل كمية إنتاج معينة، او حجم مبيعات معين يجب تحقيقه، لكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية و الإشرافية، بمعنى انه أصبح التقييم ينصب ع نتائج الأداء، فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقا من النتائج التي يحققها على المستوى الكلي للمؤسسة، أي من خلال حصة المؤسسة في السوق، ربحيتها، سمعتها في السوق، حالة العاملين المعنية... الخ. و في مجال المؤسسات التربوية أصبح الأداء مثلا يقاس على أساس نسب نجاح الطلبة في المدرسة، و جودة عمليات التعليم و التعلم، و مدى التزام المعلمين بالتعليمات و القوانين كالحضور و المغادرة و التخطيط للتعليم و إدارة الصف، و كيفية التعامل مع الطلبة و الزملاء و أولياء الأمور، و في الأقسام و الإدارات التعليمية أو التربوية أصبح يحكم على أداء العاملين فيها اعتمادا على طبيعة و حجم و جودة الانجازات الفعلية مقارنة مع ما هو متوقع... الخ.<sup>1</sup>

#### 4: طرق تحسين الإنجاز

بشكل عام هناك ثلاثة مداخل أو طرق لتحسين الأداء و هي (تحسين الموقف، تحسين الوظيفة، تحسين الموظف):

أ- **تحسين أداء الموظف:** و هي من أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاثة و يتم تحسين أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي:

- **الوسيلة الأولى:** تتمثل في التركيز على نواحي القوة و ما يجب عمله أولا بحيث يتم اتخاذ اتجاه ايجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها و إدراك انه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور و الضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة من مواهب جديدة أو ضعيفة و تنميتها.

- **الوسيلة الثانية:** التركيز على المرغوب أي بين ما يرغب الفرد في أداءه و بين ما يؤديه الفرد أو الموظف على ارض الواقع بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء و الوصول إلى الأداء الوظيفي

<sup>1</sup> عبد الكريم السكر، اثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي، كلية العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، عمان-الأردن، 2013، ص-



الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال الذين يرغبون بالقيام بها و توفير الانسجام بين الأفراد و اهتماماتهم.

**-الوسيلة الثالثة:** الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد و أداء عمله بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط و منسجم مع اهتمامات و أهداف الموظف من خلال إظهار و تأكيد أن التحسين مرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

**ب-تحسين طبيعة العمل:** يرى بعض الباحثين إن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصا جديدة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملّة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء.<sup>1</sup>

و يعتبر "هاينز" ان نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون في معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في الأداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها و تكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الأقسام و أداء المهام الملقى على عاتقهم بالشكل الصحيح.

و بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة كما يرى "هاينز" يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات و أقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر المهارات و الصلاحيات اللازمة للموظفين القائمين بهذه المهام، و يضيف أن تحسين الوظيفة يتم بتوسيع نطاقها من خلال تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من مهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف و المنتج النهائي إضافة إلى العمل على زيادة مستوى المسؤولية و الحرية المعطاة للموظف من اجل إثراء الوظيفة، و من وسائل تحسين الوظيفة أيضا زيادة الدافعية من خلال التدوير الوظيفي للموظفين لفترة من الزمن و ذلك لتخفيض درجة الملل الوظيفي و روتين العمل.

بالإضافة إلى زيادة و تحسين قدرات الموظف و اكتسابه مهارات جديدة من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين، و لضمان نجاح التدوير الوظيفي يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة و التعقيد قدر الإمكان، و أن تكون فترة التبادل كافية و أن معدلات الأداء واقعية، و من الوسائل التي يراها

<sup>1</sup> عنان الجعبري: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص-ص 42-46

"هاينز" أيضا مناسبة لتحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت إلى آخر للمشاركة في فرق و مجموعات لأداء مهام معينة

### ت-تحسين البيئة:

يرى "هاينز" أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي و مهم يمكن استغلاله في تحسين الأداء و ذلك من خلال:

- معرفة مدى ملائمة بين عدد المستويات التنظيمية و الطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم و تكوين الجماعات داخل المنظمة.<sup>1</sup>
- وضوح خطوط الاتصال و فعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامهم و إداراتهم التابعين لها و بين جمهور المستفيدين.
- تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه.
- إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع و مستوى الوعي و الرشد الذي يتمتع به الموظفون فإذا اختلفت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة و فعالية الموظف.
- تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين و مشرفيهم أو مدراءهم و بين الموفين أنفسهم .

و بالتالي فإن إدارة التحسين الشاملة تتكون من خمس طبقات أساسية و هي:

-**التوجيه:** يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تعمل على تحديد اتجاهات التحسين المستقبلية و التي تعمل على تركيز الطاقات و حشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة .

1-**لمفاهيم الأساسية:** تعتبر هذه الطبقة الأساس في تحديد منهجيات التحسين التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

**عمليات التسليم:** يركز على عمليات تحفز صناعة المنتج او الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة و فعالية ، و تعمل على زيادة قدرتها على التكيف و في الوقت ذاته تخفض الجهد و الوقت و التكلفة.

<sup>1</sup> عدنان الجعبري: مرجع سابق،ص-ص 42-46

-التأثير التنظيمي: تختص بوضع المقاييس التنظيمية و تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

-المكافآت و الاعتراف بالفضل: تختص بنظام المكافآت و الاعتراف بالفضل و الذي يتضمن المكافآت المالية و غير مالية بهدف دعم المهام المختلفة داخل البناء التنظيمي.<sup>1</sup>

## ثانيا: نظريات وعوامل الإنجاز

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين و الباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء و الأفراد و الجماعات و التنظيم و فيما يلي سنناقش النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي و تحلل مكوناته .

### 1. نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور من ابرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية ، و قد لاحظ إن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد انه ليس هناك معيار واحد محدد للإنتاج اليومي المتوقع من العامل ، و عدم وجود علاقة واضحة بين الأجر و الإنتاج .

و قد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية ، و تم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل ، و هذا المعيار مبني على أساس دراسة الحركة و الوقت ، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين و ضرورة تدريبهم على انسب طريقة لأداء العمل ،حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات و مواد خام و أموال ، و أكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من اجل رفع الإنتاجية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>عدنان الجعيري: مرجع سابق،ص-ص42-46

<sup>2</sup>عبد الله عبد الرحمن النيمان، الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية، 2003، ص-ص، 41-42

## 2-نظرية العلاقات الإنسانية :

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية في المنظمة ، و هي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن إن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية و معنوية ، باعتباره إنسانا وجدانيا و انفعاليا أكثر منه رشيدا و منطقيا ، و قد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها التون مايو و زملائه التي أجريت في هاوثورن بشركة جنرال إلكتريك ، إن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات و التحرير من وطأة الضغوط الرئاسية و تخفيف قيود العمل ، زالت مشكلة نقص الإنتاج و ارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية .<sup>1</sup>

كما كشفت نتائج التجارب أيضا إن الحافز الاقتصادي لا تمثل قوة الدافع الوحيد التي يستجيب إليها المرؤوس ، و إما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل و بمشاكله الشخصية . و من الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية ، تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون و التي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل ، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة و أثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>بعجي سعاد،تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير،جامعة

سطيف،2007،ص-ص 20-21

<sup>2</sup> بعجي سعاد: مرجع سابق، سابق، ص21

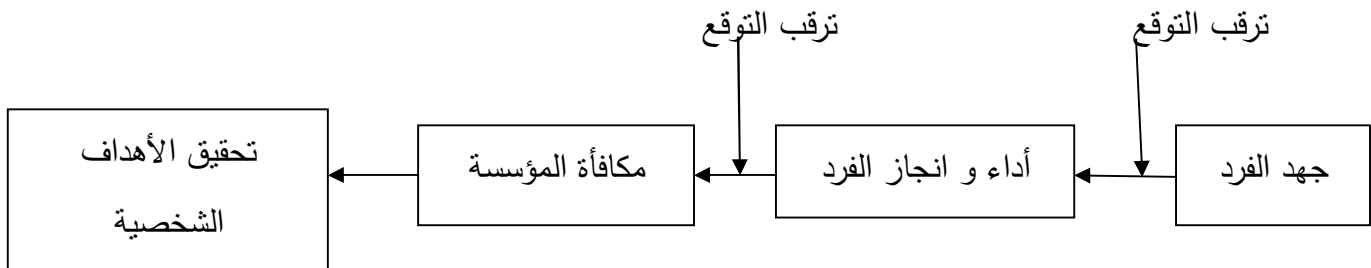
**3- نظرية العدالة:** تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز على الافتراض ، بان هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة . و يقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله ، إلى المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى و نفس الظروف. و تتضح هذه النظرية في النمط القيادي و الأداء الوظيفي، حيث يشعر العاملين بان المكافآت المنظمة كالراتب، و الاحترام، و التقدير، و المشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم و درجة استحقاق كل واحد منهم.

**4- نظرية التوقع:** ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد ، و شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه ، و تعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي ينتجها له الأداء ، إما التوقع فهو عبارة عن التقدير الاحتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين ، و تتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية :

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

و تعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات اثر ملموس في تحسين الدوافع و الأداء ، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد دورات تدريبية ، و الإشراف ، و المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل و هو ما يعود بالنفع على الفرد و التنظيم . كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل <sup>1</sup>.

-



. \_ الشكل 05: يوضح نموذج التوقع عند فروم

<sup>1</sup> بن دريدي منير : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر و التوزيع، عمان -الأردن،

## 5- نظرية الفلسفة الإدارية:

يقدم عالم النفس الاجتماعي ماك غريغور وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه ان للانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر يؤثر تأثيرا بالغا على طبيعة تعامله و علاقته مع ذلك الشخص، و من هذه الفكرة عرض نظريتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليها نظرية X و نظرية y و اللتان نستعرضهما كالآتي :

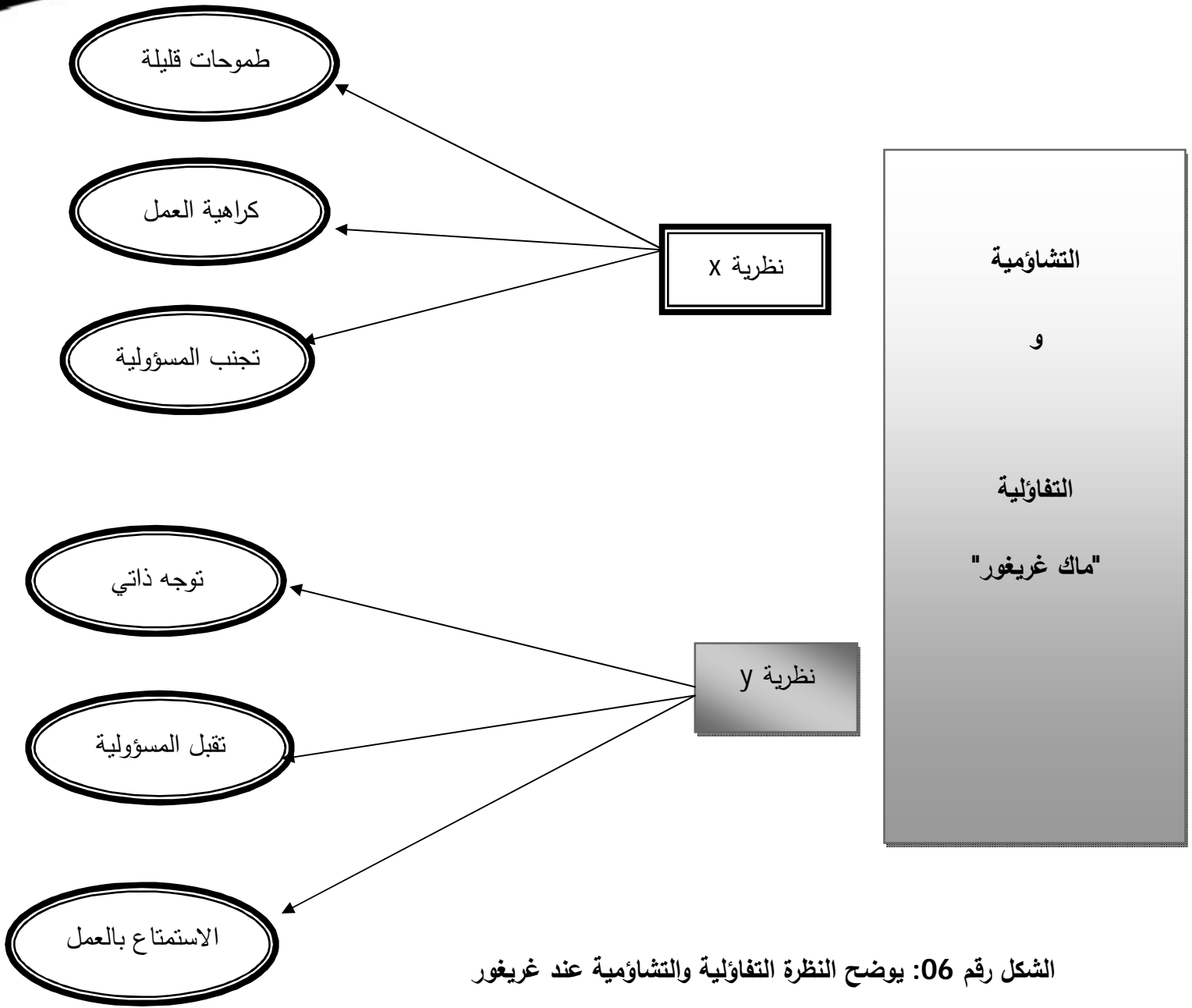
**أ-نظرية X :** و تنطلق هذه النظرية من افتراض مؤداه أن العامل كسول بطبيعته و غير طموح و يكره المسؤولية، تهمة ذاته و تحقيق رغباتها و لا تهمة أهداف المؤسسة، لذلك فان تحفيزه يكون عن طريق المكافآت و الحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مجبرة و مرغمة على انتهاج أساليب القوة، الإشراف و الرقابة الصارمة المباشرة.

**ب-نظرية y :**

يرى ماك غريغور في هذه النظرية أن الإنسان يحب العمل و يسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف ، و أن زيادة الأجور و المكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل و رفع مستوى الأداء، و الانضباط و احترام القيم التنظيمية.<sup>1</sup>

و مما سبق يمكننا القول أن افتراضات النظريتين تختلفان بشكل كبير، حيث تقوم الأولى على أفكار متشائمة و متشددة، بينما الثانية تقوم على أسس مرنة متفائلة،و هو ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> بن دريدي منبر، مرجع سابق، ص-ص 67-68



الشكل رقم 06: يوضح النظرة التفاؤلية والتشاؤمية عند غريغور

## 6: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر أداء الفرد في عمله بالعديد من العوامل و منها :

- ✓ أنماط القيادة السائدة في المنظمة و أدوارها المختلفة و توجهاتها .
- ✓ الظروف الاقتصادية و الشخصية التي يعيشها الفرد و يتأثر بها.
- ✓ العدالة التنظيمية و مكوناتها و أهدافها و رؤية الفرد لها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> اسعد احمد محمد عكاشة: اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة

الاسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص36

- ✓ المواطنة التنظيمية و سلوكياتها التي يمارسها الأفراد .
- ✓ النظم و السياسات التي يتبعها المنظمة و الخاصة بسياسات الموارد البشرية و أساليب التحفيز و نظم الأجور و إجراءات و لوائح العمل .
- ✓ مدى التزام الفرد في عمله و المعلومات المتوفرة لأدائه للعمل .
- ✓ مدى توافق متطلبات العمل مع قدرات و إمكانية الفرد .<sup>1</sup>

## 7: علاقة الاغتراب الوظيفي بالإنجاز:

إن العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين يجرننا إلى تحديد مفهوم واضح لكليهما حيث عرف كارل ماركس الاغتراب على انه الجانب السلبي للعمل ، لذا يؤكد في الموضوع عن ناتج عمله ، أي أداء أداءه داخل مكان العمل و انطلاقا من هذا يمكن تحديد العلاقة التي تربط الاغتراب الوظيفي و أداء العاملين التي تتمثل في مستوى الأداء و منه يمكن الإجابة على السؤال التالي :

هل انخفاض الاغتراب يؤدي إلى ارتفاع الأداء أم العكس هو الصحيح ؟

لا شك إن اغتراب الموظف و عدم رضاه عن عمله له تأثير سلبي على العديد من العوامل الخاصة بالعمل، مثل: نسبة الغياب، و العلاقة بين الزملاء، و العلاقة مع الإدارة و القيادة، ودوران العمل... الخ .

. اتجاهات تأثير الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين :

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

**الاتجاه الأول: (الاتجاه السلبي):** يرى أصحاب هذا الاتجاه أن هناك علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي و أداء العاملين، بمعنى انه كلما زاد الاغتراب الوظيفي انخفض مستوى الأداء و العكس صحيح. بحيث أن عدم الاهتمام بالعاملين من حيث إشباع حاجاتهم المادية و المعنوية في العمل ، و الاستماع لشكواهم ، و إهمال مشاركتهم في الإدارة ، يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ، و من ثم الاغتراب عن العمل نتيجة عدم إشباع حاجاتهم، و بالتالي انخفاض مستوى ادعائهم و مردودهم في العمل .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسن علي حمد الساعدي:المهارات القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة

بنغازي، كلية الاقتصاد، 2007، ص-64

<sup>2</sup> بن زاهي منصور: مرجع سابق، ص57



**الاتجاه الثاني :** (الاتجاه الايجابي): يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الاغتراب الوظيفي نتيجة لعدة عوامل داخل المنظمة مثل : عدم الحصول الفردي على المكافآت ، و كذلك شعور العامل بالإهمال ، و عدم قيامه بالمهام الموكلة إليه. و يتولد الاغتراب الذي يكون نتيجة للأداء الذي تتبعه عواقب سلبية، حيث أن العامل يشعر بمعاناته من أسباب الاغتراب مثل: عدم الترقية، أو الاغتراب العائلي...الخ. مرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الأداء عن المعدلات المطلوبة و هذا سوف يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد لزيادة معدلات أدائه حتى يصل إلى الأسباب التي تدفعه للرضا عن العمل.

**الاتجاه الثالث :** (الاتجاه الطردي): لا يرى هذا الاتجاه أية أهمية لتأثير الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين و يفترض هذا الاتجاه انه في بعض الأحيان يكون الموظف يعاني من حالة الاغتراب الوظيفي لكنه ليس له تأثير على أدائه ، و انه في بعض الأحيان يمكن زيادة الأداء بالضغط أو بالاستخدام الأساليب الديكتاتورية في القيادة ، و من ثم يكون مستوى الأداء مرتفع في ظل وجود مشاعر الاغتراب الوظيفي. إن المغتربين وظيفيا هم أكثر معاناة من الاكنتاب من غير المغتربين ، كما أنهم اقل ثقة بالآخرين عموما . مما دعا البعض إلى الاستنتاج بان أصول الاغتراب قد تكون نفسية ، كما أشار آخرون إلى علاقة الاغتراب الوظيفي بالشعور بعدم الرضا وبعدم الانجاز، وبالقوة الاجتماعية عموما. كما أشارت الدراسات إلى علاقة الاغتراب الوظيفي بنقص الفرص وحرية الاختيار المتاحة لأفراد المجتمع، و علاقته بالهوة الواصلة بين الأفراد ومراكز القوة في المجتمع الناتجة عن التنظيم البيروقراطي المتعاضم وتزايد متطلبات التدرج الوظيفي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زهير بن زاهي، مرجع سابق، ص58

## خلاصة الفصل :

تبين من خلال هذا الفصل أن الانجاز من العناصر التي لها أهمية كبيرة في أي منظمة ، باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها . لذا كان لزاما متابعة و تقييم الأداء بصفة مستمرة و منظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد و دافعيته للانجاز في عمله ، كما أن تحديد جوانب القوة و الضعف في الانجاز لدى العاملين يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار المورد البشري بشكل فعال ، فالانجاز الوظيفي يتأثر بطريقة عمل الأفراد و كيفية التعامل معهم خاصة من خلال ما تطرقنا إليه .

## الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع: منهج ومجالات الدراسة

تمهيد:

- أولاً: منهج و أدوات الدراسة
  - 1- المنهج
  - 2- ادوات الدراسة
    - أ.- الملاحظة
    - ب- المقابلة
    - ج- الاستمارة
- ثانيا: مجالات الدراسة
  - 1- . المجال المكاني
  - 2- . المجال الزمني
  - 3- . المجال البشري
- ثالثا: العينة و مجتمع البحث
  - 1- مجتمع البحث
  - 2- عينة البحث
- 4. الأساليب الإحصائية الدراسة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد عرضنا للجانب النظري ، الذي تم من خلاله تقديم عرض شامل لموضوع الاغتراب الوظيفي و الانجاز ، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها من اجل الوصول إلى أهداف الدراسة و التحقق من فرضياتها . بدأ بالمنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات، مروراً بمجالات الدراسة، فالعينة و طريقة اختيارها ، وصولاً لأساليب المعالجة الإحصائية

**أولاً: منهج و ادوات الدراسة****1- المنهج**

المنهج هو الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته ، أو تتبعه لظاهرة معينة من اجل تحديد أبعادها بشكل كامل حتى يتمكن من التعرف عليها و تمييزها و معرفة أسبابها و مؤشراتنا ، و العوامل المؤثرة فيها للوصول إلى النتائج المحددة.<sup>1</sup>

تم اعتماد المنهج الوصفي ، نظراً لأنه من المناهج الملائمة لهذه الدراسة بهدف الوصول إلى البيانات المستهدفة و الإجابة عن التساؤلات ، بالاعتماد على أدوات و تقنيات البحث الميداني ، والذي يهدف إلى جمع الحقائق و البيانات عن الظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> در محمد : أهم مناهج و عينات و أدوات البحث العلمي ، مجلة الحكمة للدراسة التربوية و النفسية ، مؤسسة كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، العدد 9 ، 217

<sup>2</sup> الفوال ، محمد خير احمد : مراجعة كتاب مناهج البحث في التربية و علم النفس ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 20 (العدد الأول ) ، 2004 ، ص 183

## 2. أدوات جمع البيانات:

إن مرحلة جمع البيانات من أهم مراحل البحث العلمي، و الأهم من ذلك حسن توظيف هذه الأدوات لذلك فكلما كانت أدوات البحث ملائمة و دقيقة، كلما كانت النتيجة صحيحة و العكس صحيح، و يتم اختيار هذه الأدوات وفقا لمشكلة البحث و المنهج المتبع للدراسة، و قد تم توظيف أدوات جمع البيانات التالية:

## أ- الملاحظة:

تعد الملاحظة أداة هامة من أدوات البحث العلمي، إذ عن طريقها نحصل على معلومات و حقائق لا يتسنى لنا الحصول عليها بالاعتماد على أدوات أخرى.

فالملاحظة تعني الانتباه المقصود و الموجه نحو سلوك فردي أو جماعي، يقصد متابعته و رصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط، أو وصفه و تحليله أو وصفه و تقويمه.

و نستطيع من جانبنا تعريف الملاحظة على إنها إحدى أدوات البحث العلمي التي تعنى باستخدام الواعي و المقصود لحاسة البصر، للحصول على معلومات و تفسيرات أو تقويم بشأن الظاهرة المدروسة.<sup>1</sup>

## حيث تمت ملاحظة مايلي:

- ❖ عدم توفر معدات أساسية في الإدارات.
- ❖ عدم توفر ظروف عمل مناسبة.
- ❖ سوء التوجيه من قبل المسؤولين.
- ❖ عدد العمال قليل.
- ❖ عدم الحفاظ على ازدواجية العمل.
- ❖ احتكاك المدير بالعمال و محاولة حل مشاكلهم
- ❖ عدم شعور العامل بالأمان داخل المركب.
- ❖ عدم رضا العامل على النظام داخل المركب
- ❖ المناخ الاجتماعي للمؤسسة يؤثر سلبا على العاملين.

<sup>1</sup> سماح سالم سالم : البحث الاجتماعي، الأساليب، المناهج، الإحصاء ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان \_

- ❖ انطوائية بعض العمال لتجنب المشاكل.
- ❖ فقدان العامل الثقة في المسؤولين.
- ❖ التغطية على المشاكل داخل المؤسسة.
- ❖ وجود منافسة غير ظاهرة بين العمال.

### ب-المقابلة:

أداة و أسلوب المقابلة في البحث العلمي عبارة ع حوار، أو محادثة، أو مناقشة موجهة، تكون بين الباحث عادة من جهة و شخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى.

و ذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث التوصل إليها و الحصول عليها، في ضوء أهداف بحثه. و تمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة، و الاستفسارات، و الإيضاحات، التي يطلب الإجابة عليها، أو التعقيب عليها.

و تكون المقابلة عادة وجها لوجه، بين الباحث أو الأشخاص المعنيين بالبحث، فأسلوب المقابلة المتبع هو مكمل لأسلوب الاستبيان.<sup>1</sup>

و منه تمت مقابلة :

مقابلة مع عاملات فرع التعليب:

- ❖ نقص في الإضاءة.
- ❖ الأجر القاعدي للمركب ضعيف جدا .
- ❖ منصب العمل لا يتناسب مع المؤهل العلمي.

مقابلة مع مدير فرع الاستثمارات:

- ❖ عدم إعطاء العمال حقوقهم الكاملة مما تؤدي إلى العنفوان.
- ❖ النمط القيادي داخل المركب يؤثر على العامل.

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي : منهجية البحث العلمي ، دار المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان \_ الأردن ، 2010 ، ص ص 158

- ❖ عدم وجود منافسة مع المؤسسات الأخرى.
- ❖ الروتين في العمل.
- ❖ سوء التسيير من قبل المسؤولين.

#### مقابلة مع رئيس رباعية في وحدة العجائن:

- ❖ نقص في العمال يؤثر على المسؤولين لتنفيذ مهامهم.
- ❖ مشاكل داخل المركب تؤثر على أداء العمال.
- ❖ نقص في العتاد مع وجود آلات معطلة و أخرى قديمة.
- ❖ صراعات قليلة مع وجود لجنة تأديب للسيطرة على الوضع.

#### مقابلة مع سائقين الشاحنات:

- ❖ عدم وجود نظام وقت محدد للعمل .
- ❖ تهاون المسؤولين.

#### مقابلة مع مهندس الكتروميكانيك :

- ❖ نقص اليد العاملة الخبراء في الميدان.
- ❖ وجود قدرات و عدم وجود إمكانات لتوظيفها .
- ❖ عدم استقبال موظفين جدد محل المرضى و المتقاعدين.
- ❖ حوادث عمل خفيفة ( جروح ، كسور ، ...الخ).

#### مقابلة مع موظفة الاستقبال :

- ❖ اختلاف في ذهنيات العمال.
- ❖ صعوبة التعامل مع العمال.
- ❖ عدم استيعاب العمال للأوامر.
- ❖ وجود دورات تدريبية للعمال.

#### مقابلة مع مهندس دولة في قسم مديرية الاستغلال :



- ❖ الفرع النقابي بدأ بالنشاط سنة 2021.
- ❖ قلة وجود الحوافز المادية و المعنوية .
- ❖ اجراءات صارمة داخل المركب .

#### مقابلة مع عاملة فرع المحاسبة :

- ❖ توظيف العمال على أساس القدرات مع وجود المحاباة .
- ❖ انتشار الفساد داخل المركب.
- ❖ عدم وجود عدالة تنظيمية داخل المؤسسة.
- ❖ التمييز بين العمال داخل المؤسسة.
- ❖ سوء التسيير و التراكمات.

#### مقابلة مع الطباخ و مسير المطعم :

- ❖ وجود نظام رقابة لحماية العمال من تسمم .

#### مقابلة مع حداد ورشة التلحيم :

- ❖ وجود مشاكل مع عمال عقود ما قبل التشغيل .
- ❖ منح الضرر قليلة و عدم الاستفادة منها بطريقة عادلة .
- ❖ وجود رقابة طبية.

#### مقابلة مع عاملة في المختبر:

- ❖ عدم توافق بين العاملات .

#### مقابلة مع عامل في وحدة إنتاج السميد و الفرينة:

- ❖ نقص العمال يؤثر على المسؤولين .
- ❖ صعوبة العمل.
- ❖ الغبار .
- ❖ نسبة الغياب قليلة إلا للضرورة.

## ت-الاستمارة:

تعتبر الاستمارة تقنية منهجية مباشرة في البحث، و تساعد الباحث في الحصول على معلومات مناسبة و اللازمة لموضوع بحثه، و التي تسمح أيضا بجمع المعلومات و إجراء الدراسة في اقرب وقت ممكن و بتكاليف اقل و جهد أوفر .

تعرف الاستمارة بأنها "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة موجهة إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية ا وان ترسل للمبحوث عن طريق البريد"<sup>1</sup>.

و قد تم إعداد الاستمارة على النحو التالي:

- إعداد استمارة أولية من اجل استخدامها في جمع المعلومات و البيانات.
- عرض الاستمارة على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع المعلومات.
- تعديل الاستمارة حسب ما يراه المشرف.
- تحكيمها من طرف ثلاثة أساتذة مختصين في مجالنا العلمي.
- تم تعديل الاستمارة بعد تحكيمها.
- توزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- حيث تم تقسيم الاستمارة التي احتوت على 39 سؤال إلى جزئين :

## \_الجزء الأول:

هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور في مجملها حول البيانات الشخصية للمبحوث: ( الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي...) و تهدف إلى تحديد المواصفات العامة للمبحوثين و ربطها بالجزء الثاني للوصول إلى نتائج الفرضيات.

## \_ الجزء الثاني:

المحور الأول : تأثير ظروف العمل على الانجاز (6-17)

<sup>1</sup> محمد علي محمد : علم الاجتماع و المنهج العلمي ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة \_ مصر ، 1980 ، ص

المحور الثاني : تأثير علاقات العمل على عملية التكيف (18-24)

المحور الثالث : شعور العامل بالظلم و تأثيره على انجاز المهام (25-39)

## ثانيا: مجالات الدراسة

1.- المجال المكاني : مؤسسة المطاحن الكبرى

### أ-الموقع الجغرافي:

تقع مؤسسة المطاحن الكبرى بالعوينات في المنطقة الصناعية على بعد 7 كلم من دائرة العوينات تتربع على مساحة 125 هكتار بمحاذاة الدرك الوطني رقم 16 و على بعد 12.300 م من شمال ولاية تبسة

ب- لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة و تطورها :

المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية من مواليد إعادة الهيكلة تم إنشائها بموجب مرسوم 375/27 المؤرخ في 1982/11/27 و الذي نتج عن إنشاء:

ENEAL : يقصد بها المؤسسة الوطنية لتنمية الصناعات الغذائية مقرها الجزائر العاصمة.

ERIID : و يقصد المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية من حبوب و مشتقاتها حيث كان لهذه المؤسسة دور كبيرا و ذلك نظرا لما تصنعه من منتجات أساسية في السوق.

تتفرع هذه المؤسسة إلى 05 فروع على المستوى الوطني و هي كالاتي:

\_ فرع في الشرق : فرع في سطيف و فرع في قسنطينة

\_ فرع في الوسط : في العاصمة

\_ فرع في الغرب : فرع في سيدي بلعباس و فرع في تيارت

دخلت هذه المؤسسة دوائر التصنيع سنة 1984 و هذا التأخير راجع إلى :

\_ البحث و التخطيط الذي استغرقتة المؤسسة الأم لإيجاد أماكن الفروع .

\_ تحضير و تكوين الإطارات المسؤولين عن تسيير المؤسسة .

## ج-لمحة عن تطور المؤسسة :

تتفرع مؤسسة المطاحن الكبرى العيونات من المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية و مشتقاتها رياض قسنطينة و قد تم تغيير اسمها من Sampac إلى smidr بمقتضى المرسوم الصادر في 26 نوفمبر 2001 و هذا الاسم smidr هو اختصار semouleries minoteries industrielles et dérivés و الذي يعني مطاحن السميد و الدقيق و مشتقاته حيث إن هذا الاسم لم يأتي محض الصدفة بل جاء لإزالة أي خلط بين مجتمعات الرياض الخمسة في السوق الجزائرية للمصنوعات الغذائية

## د-أهم أنشطة المؤسسة:

لهذه المؤسسة عدة نشاطات منها :

\_ تحويل القمح بنوعيه ( القمح اللين و الصلب )

\_ تصنيع كل من الكسكس و العجائن الغذائية بأنواعها FPA : fabrication des pates alimentaires

لهذه المنشأة مطحنتين :

المطحنة الأولى : لصناعة الدقيق و الفرينة معا

المطحنة الثانية : لصناعة الدقيق و العجائن و الكسكس

## - أقسامها :

قسم صناعة العجائن الغذائية (fpa) بات عملها سنة 1984 قدرة إنتاجية 520 قنطار في اليوم من العجائن و

240 قنطار في اليوم من الكسكس ، و يتكون هذا القسم من عدة فروع :

\_ قسم استقبال المادة الأولية

\_ قسم التخزين

\_ قسم التصنيع

\_ قسم التوزيع

توجد بها 06 سلاسل للتصنيع 04 منها للعجائن الغذائية و 02 منها لإنتاج الكسكس .

المواد الأولية المستخدمة داخل المؤسسة

\_ قمح لين

\_ قمح صلب

\_ المنتج المصنع : دقيق ، عجائن ، فريئة ، كسكس

\_ مدة العمل 11 ساعة

\_ قدرة التخزين 1.250 قنطار مقسمة على 45 خلية متضمنة أربع بطاريات علوها 72 متر و قاعدتها 70

متر و مساحتها 11 هكتار

\_ المداخيل : قيمة المداخيل في السابق 300 مليار في الشهر أما حاليا فقد أصبحت 3 مليار في الشهر

و يعد السبب الرئيسي لهذا التراجع هو نقص رأس المال إضافة إلى المنافسة الشديدة من طرف المؤسسات

الأخرى ، و كذلك نقص المواد الأولية و التجارة الغير شرعية

- الأهداف العامة للمؤسسة :

\_ تحقيق الربح فقد يختلف هدف كل مؤسسة باختلاف نشاطها و معيارها القانوني ( عامة أو خاصة ).

\_ الحفاظ على حصتها المالية لاستغلالها في المستقبل .

\_ الحفاظ على الزبائن الحاليين و السعي لكسب زبائن جدد

\_ احتلال مكانة مميزة في المجتمع ( مجتمع السميد )، المؤسسة الأم كذلك تعمل على :

\_ القضاء على البطالة و ذلك على تشغيل اكبر قدر ممكن من الأفراد

\_ المساهمة على زيادة و تنمية الاقتصاد الوطني

\_ تشجيع الصناعة المحلية

## 2- المجال الزمني:

هذه الدراسة في شقيها النظري و الميداني خلال السنة الجامعية 2020-2021 على النحو التالي:

## أ- الدراسة النظرية :

بدأت مع قبول اللجنة العلمية لقسم علم الاجتماع لموضوع الدراسة و استمرت حتى إتمام عملية البحث النظري.

## ب-الدراسة الميدانية:

\_ من 03 مارس إلى غاية 08 مارس: أجريت خلال هذه الفترة أول زيارة ميدانية إلى المركب الصناعي محل الدراسة، و ذلك من اجل الحصول على معلومات و التعرف على موقع الدراسة، و تم الحصول على الموافقة و الإذن بإجراء الدراسة الميدانية

\_ من 10 مارس إلى غاية 11 مارس 2021: قمنا بمقابلة مدير المحاسبة و المالية و ذلك من اجل تنصيب الباحثين كمتريصات بالمؤسسة و تم تحديد بداية التريص الميداني بتاريخ 23 مارس 2021

\_ 24 مارس 2021 : قمنا بزيارات المركب و التعرف على بعض القطاعات فيه و مهام كل منها ، و إجراء مقابلات مع العمال و المسؤولين في القطاعات التالية :

\_ الإدارة العامة

\_وحدة إنتاج العجائن

\_ المطعم

\_ 28 مارس 2021: قمنا باستكمال زيارة بقية القطاعات و إجراء المقابلات و التعرف على المشاكل

التي يواجهها العمال في كل قطاع:

\_ المختبر

\_مصلحة تصنيف الحبوب

\_ مصلحة استقبال المادة الأولية

\_ وحدة إنتاج السميد و الفريضة

\_ ورشة التلحيم

\_ مصلحة النقل

\_ 08 افريل 2021 : قمنا بجمع معلومات ووثائق حول تغيب العمال ، و المشاكل و العقوبات المسجلة و الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة

\_ 15 افريل 2021 : قمنا بزيارة مدير قسم التجارة و طرح عليه بعض الأسئلة حول نسبة الإنتاج و مدا خيل العمال و كذا مدى تطور المركب خلال 05 سنوات الماضية

\_ 05 ماي 2021 : قمنا بزيارة المركب و توزيع الاستمارة على الإطارات و جمعها

\_ 06 ماي 2021 : قمنا باستكمال توزيع بقية الاستمارات على مصالح الأخرى و جمعها

3.- المجال البشري:

أ-مجتمع البحث:

يبلغ العدد الإجمالي لموظفي المركب الصناعي المطاحن الكبرى العينات -تبسة 186 عامل و ينقسمون إلى

04 أقسام و هي كالأتي :

الجدول (1): يتعلق بعدد العمال حسب المستويات

عدد العمال	المستويات
83	عمال التنفيذ
61	عمال التحكم
29	الإطارات
13	الإطارات السامية
186	المجموع

## ثالثاً: العينة وخصائصها

## 1-مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بالمركب الصناعي المطاحن الكبرى العوينات ، حيث قد بلغ عددهم 186 عاملاً ، تم استخدام عينة طبقية منتظمة بلغ عددها الاجمالي 46 عاملاً، و قد تم توزيع الاستمارات عليهم عبر زيارات ميدانية ، و بعد استردادها منهم و فحصها و تحليلها تبين ان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هو 43 استمارة . حيث عينة عمال التنفيذ 21 عاملاً، و عمال التحكم 15 عاملاً، و الإطارات 7 عمال، و الإطارات السامية 3 عمال فقط.

2-عينة البحث: العينة هي عملية اختيار نوع العينة العشوائية الممثلة لمجتمع البحث و حجم العينة ، و توزيع أفرادها ، حتى يكون بالإمكان تعميم النتائج على مجتمعات لها نفس خصائص تلك العينة<sup>1</sup>.

\_ و قد تم اختيار الموظفين من كل مستوى في المركب الصناعي المطاحن الكبرى العوينات .

تم استخدام العينة الطبقية المنتظمة حيث اخذ مجموعة من الأفراد من كل مستوى لتمثيل المجتمع الأصلي خير تمثيل، و قد تم تطبيق الاستمارة على مستويات التالية: (إطارات سامية، إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ).

<sup>1</sup> طاهر حسو الزبياري : أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع ، الطبعة الأولى ، مجد المؤسسة الجامعية ، بيروت \_ لبنان ،



حسب موضوع البحث و الإشكالية تم اختيار العينة كآلاتي:

مجتمع البحث: 186 عامل

قمنا باختيار 25% من مجتمع البحث

العينة = (العينة المختارة × مجتمع البحث) ÷ 100

186 - 100%

X \_\_\_ 25%

$$46 = 100 \div (186 \times 25) = X$$

➤ عدد عينات كل مستوى :

عمال التنفيذ 83 عاملا:

83 \_\_\_ 100%

x \_\_\_ 25%

$$21 = 100 \div (83 \times 25) = x$$

\_ عينة عمال تنفيذ 21 عاملا

عمال التحكم 61 عاملا:

61 \_\_\_ 100%

X \_\_\_ 25%

$$15 = 100 \div (61 \times 25) = X$$

\_ عينة عمال التحكم 15 عاملا

الإطارات 29 عاملا :

$$29 \text{ ___ } 100 \%$$

$$X \text{ ___ } 25 \%$$

$$7 = 100 \div ( 25 \times 29 ) = X$$

\_ عينة الإطارات 7 عامل

الإطارات السامية 13 عاملا :

$$13 \text{ ___ } 100 \%$$

$$X \text{ ___ } 25 \%$$

$$3 = 100 \div ( 13 \times 25 ) = X$$

\_ عينة الإطارات السامية 3 عامل

الجدول (02): يتعلق بعدد عينة كل مستوى

عدد أفراد العينة	عدد العمال	المستويات
21	83	عمال التنفيذ
15	61	عمال التحكم
7	29	الإطارات
3	13	الإطارات السامية
46	186	المجموع

❖ الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية:

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

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية الوظيفية.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	31	%72.09
	أنثى	12	%27.90
	المجموع	43	%100
العمر	من 20 إلى 30	13	%30.23
	من 31 إلى 40	16	%37.20
	من 41 إلى 50	11	%25.58
	أكثر من 50 سنة	3	%6.97
	المجموع	43	%100
المؤهل العلمي	ابتدائي	3	%6.97
	متوسط	7	%16.27
	ثانوي	6	%13.95
	تقني سامي	13	%30.23
	جامعي	14	%32.55
	المجموع	43	%100
الخبرة	من 01 إلى 10 سنوات	25	%58.13
	من 11 إلى 20 سنة	11	%25.58
	أكثر من 20 سنة	7	%16.27
	المجموع	43	%100

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول يتضح لنا ما يلي:

✚ **متغير الجنس:** يبين لنا الجدول انه توجد هناك فروقات كبيرة بين نسب ذكور و الإناث و هذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة حيث بلغت نسبة الذكور 71.7% في حين بلغت نسبة الإناث 28.3%.

✚ **متغير السن:** نجد أن فئات العمرية من 31 إلى 40 سنة احتلت أعلى نسبة 34.7% ، تم تليها الفئة العمرية من 20 إلى 31 سنة التي كانت نسبتها 28.3% وهذا راجع إلى دخول موظفين جدد خلال السنوات ثلاث الأخيرة، أما الفئة من 41 إلى 50 التي نسبتها 30.5% ، و في الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية أكثر من 50 سنة 6.5% فقط و هذا راجع إلى انخفاض عدد الموظفين القدامى و خروجهم إلى سن التقاعد.

✚ **متغير المؤهل العلمي:** وجد أن نسبة 30.5% هم جامعيون حاصلين على شهادة الليسانس، ثم و نسبة الحاصلين على شهادة تقني سامي 30.5% ، أما المستوى ثانوي فكانت نسبته 13.1% و المتوسط نسبته 17.3% و الابتدائي كانت نسبته 8.6%.

✚ **متغير الخبرة المهنية:** عند التدقيق في الاقدمية بالوظيفة لدى المبحوثين نجد أن أعلى نسبة من كانت خبرتهم ( من 1 إلى 10 سنوات ) و هذه دلالة على توظيف جديد للموارد البشرية، و نسبة 26.1% للموظفين الذين تنحصر خبرتهم بين ( من 11 إلى 20 سنة )، و أخيرا من كانت لديهم خبرة فوق 20 سنة نسبتهم كانت 17.3%.

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية للدراسة

بعد الانتهاء من عملية جمع الاستمارات و تدقيق البيانات و ترميزها تأتي عملية التحليل اللازم لها ، حيث اعتمدنا في تحليل بيانات الدراسة و ذلك باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي و الاستدلالي لتحقيق غاية الباحثين.

\* جداول التوزيع التكرارية مع النسب المئوية لكل فئة لتمثيل الخصائص الشخصية الوظيفية لمبحوثين الدراسة و التي تبين لنا تكرار كل فئة و نسبتها إلى المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة .

## خلاصة الفصل

في هذا الفصل تعرضنا لأهم الإجراءات الدراسة الميدانية ، حيث تعرفنا على المنهج المستخدم في الدراسة ، و تم التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية ، و كذا التطرق لحدود و عينة و أدوات الدراسة الأساسية ، و في الأخير تم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية .

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد

- أولاً: تحليل وتفسير البيانات وفق محاور الاستمارة
- 1- ظروف العمل والانجاز
- 2- علاقات العمل وتكيف العمال
- 3- شعور العامل بالظلم والاغتراب الوظيفي

### ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

- 1- نتائج الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الاولى التي تتعلق بتأثير ظروف العمل على الانجاز
- 2- نتائج الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الثانية التي تتعلق بتأثير علاقات العمل على عملية

### التكيف

- 3- . نتائج الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الثالثة التي تتعلق بشعور العامل بالظلم الذي يرفع من مستوى الاغتراب الوظيفي

### • ثالثاً: النتائج العامة

### خلاصة الفصل

## تمهيد

يتضمن هذا الفصل معالجة المعلومات التي تم جمعت عن طريق أداة الاستمارة، وعرض هذه المعطيات والبيانات في صورة جداول إحصائية وتحويلها إلى معلومات كمية إحصائية وسوسولوجية عن طريق النسب المئوية والتكرارات، من أجل ترجمة الواقع الميداني من خلال تحليلها وتفسيرها، وسوف تتم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية ، ومعرفة العلاقة بين المتغيرين وإن كان الاغتراب الوظيفي يؤثر على الإنجاز .

## أولاً: تحليل و تفسير البيانات وفق محاور الاستمارة:

### 1- ظروف العمل و الانجاز .

الجدول (4): يتعلق بتقييم ظروف العمل

الاختيارات		جيدة		متوسطة		سيئة		المجموع	
		تكرار	%	ت	%	ت	%	ت	%
أسباب سيئة		3	6.97	7	16.27	35	81.39	43	100
التلوث				/	/	3	5.26		
صعوبة العمل				/	/	24	42.10		
عدم توفر وسائل العمل				/	/	30	52.63		
المجموع				/	/	57	100		

من خلال قرائتنا لنتائج الجدول (4) نلاحظ أن نسبة 81.39% من العمال أي ما يعادل 35 مفردة من أصل 43 مبحوث صرحوا أن ظروف العمل داخل المركب سيئة بنسبة 52.63% لعدم توفر وسائل العمل ، وهذا ما تمت ملاحظته من خلال الخرجات الاستطلاعية وذلك للنقص الكبير في الوسائل والآلات التي يحتاجها العمال ، وقد صرح المشرفين على العملية الانتاجية بأن الوسائل قديمة ومعظمها معطلة عن العمل وقد سعت المؤسسة سنة 2019 لاستيراد الات جديدة من ألمانيا وبعد الاتفاق مع الشركة وشراء الات ووصولها للمركب تبين بأنها غير مطابقة للاتفاق ولا تصلح للعمل .

كما أن الإدارة تعاني من نقص فادح في المعدات الأساسية مثل: الكراسي ، مكاتب ، طابعات ... الخ .

كما جاء في تصريح 42.10 % العمال الذين يرون أن ظروف العمل السيئة راجعة إلى صعوبة العمل في حد ذاته، وتمت ملاحظته ، إذ يقوم العمال بإنجاز الأعمال يدويا عوضا عن الآلات المعطلة لتفادي إيقاف العمل .

أما المبحوثين الذين أرجعوا سوء ظروف العمل إلى التلوث فبلغت نسبتهم 5.26% من مجموع 35 مبحوثا. وفي المقابل نجد أن نسبة 16.27% من العمال أبدوا رأيهم بأن ظروف العمل داخل المركب متوسطة أي أنها تتغير من جيدة إلى سيئة حسب الظروف .

عكس نسبة 6.97% من مفردات العينة الذين كانت إجاباتهم بأن ظروف العمل جيدة ومناسبة لهم لكن ما لاحظناه كان عكس إجاباتهم ف ظروف العمل سيئة ولا تناسب أي عامل \_ حسب رأينا \_ .

الجدول(05): يتعلق بمشكلات العمل

الاختيارات		نعم		لا		احيانا		المجموع	
	ت	%		ت	%		ت	%	ت
اسباب اجابة ب نعم	27	62.79	11	25.58	5	11.62	43	100	
سوء ظروف العمل	22	43.13							
سوء العلاقة بين الزملاء في العمل	15	29.41							
عدم قيام المشرف بدوره	13	25.49							
اسباب اخرى(المناخ الاجتماعي للمؤسسة)	1	1.96							
المجموع	51	100							

من خلال الجدول أعلاه تبين أن أغلب المبحوثين أجابو بأنهم يعانون من مشكلات تتعلق بإنجاز أعمالهم وذلك بنسبة "62.79" وتعزى أسباب ذلك إلى :

- سوء ظروف العمل بنسبة 43.13% و أرجع المبحوثين الذين قابلناهم هذه الصعوبات الى مجموعة من الأسباب نجد من أهمها ، عدم وجود توقيت مناسب بالنسبة للنساء العاملات و توقيت العمل غير محدد بالنسبة لسائقي



- وضع العامل في مكان غير مناسب
- نقص اليد العاملة والخبراء في الميدان
- ضعف الإضاءة في وحدة إنتاج العجائن

- أما نسبة 29.41% من المبحوثين أرجعوا مشكلات العمل إلى سوء العلاقة بين الزملاء في العمل بسبب الاحتكاك الكبير بينهم ، وتهرب بعضهم من المسؤولية .

في حين بلغ عدد المبحوثين الذين أرجعوا مشكلات العمل إلى عدم قيام المشرف بدوره بنسبة 25.49% وذلك نتيجة تهاون المسؤولين وسوء التوجيه وممارسة البيروقراطية على العمال

- أما نسبة 1.96% من أفراد العينة (43 مبحوث) فأرجعوا مشكلات العمل إلى مناخ العمل بما تتضمنه من متغيرات مختلفة .

وفي المقابل مثل المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يعانون من أي مشكلا في العمل نسبة 25.58% من فقرات العينة لكن حسب ما لحظناه في الواقع و ما اطلعنا عليه داخل المركب الصناعي لا يوجد أي عامل لا يعاني من مشاكل و تختلف المشاكل حسب المستويات والظروف .

أما نسبة 11.62% من أفراد العينة فصرحوا يعانون أحيانا من بعض مشكلات العمل وهذه الفئة من العمل تحاول التأقلم مع الواقع رغم الصعوبات والعراقيل التي تواجهها من أجل استمرار العمل و إنجاز المهام .

الجدول (06): يتعلق بمدى ملائمة منصب العمل مع المؤهل العلمي والخبرة .

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	55.81%
لا	19	44.18%
المجموع	43	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55.81% من المبحوثين ترى أن العمل المسند إليهم يتوافق مع مؤهلهم العلمي وخبرتهم المهنية ويرجع ذلك لتحديد المؤسسة للمؤهلات المطلوبة لكل تخصص .

وبالمقابل نجد نسبة 44.18 % من أفراد العينة (43 مبحوث) أجابوا ب "لا" أي أن العمل المسند إليهم لا يتوافق مع مؤهلهم العلمي ، ففي نفس السياق وفي مقابلة سابقة مع إحدى العاملات ، صرحت بأنها تحمل شهادة الكترولوميكانيك لكنها تعمل في فرع التعليب ، مما يجعل هذا العمل والأجر لا يتناسب مع مؤهلها العلمي وبالتالي يقلل من دافعيها للعمل، وفي مقابلة أخرى مع عاملة تحمل شهادة تقني سامي مستغل معلوماتية فضلت العمل في منصب أقل من مستواها العلمي لتفادي مشاكل الإدارة ، ويجدر بنا الإشارة إلى أنه من أهم عوامل الاغتراب الوظيفي الذي سبق وذكرناه في الفصل النظري هو "عدم التخصص في العمل" ويعني وضع العاملين في مناصب لا تتلائم مع تخصصاتهم وخبرتهم والذي من شأنه التقليل من أداء هؤلاء بسبب بعده عن تخصصه وشعوره أن هذا إجحاف بحقه مما يولد لديه شعور بالاغتراب الوظيفي.

#### الجدول (07): يتعلق بتغيير منصب العمل

الاختيارات	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
الاستجابة	28	65.11	15	34.88	43	100
لم تستجب	20	71.42	/	/	/	/
استجابت	8	28.57	/	/	/	/
المجموع	28	100	/	/	/	/

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 65.11 % من مفردات العينة طلبو من الإدارة تغيير منصب عملهم بما يتلائم مع مؤهلاتهم في حين صرح نسبة 34.88 % من المبحوثين بعدم طلب تغيير منصب العمل ، ومن بين المبحوثين الذين أجابوا بأنهم طلبوا تغيير مناصب عملهم صرحت نسبة 71.42 % منهم أن الإدارة لم تستجب لطلباتهم مبررة ذلك بنقص اليد العاملة ، وهذا يدل إلى عدم اهتمام الإدارة بالتوزيع المناسب للمناصب ،وبالمقابل توجد نسبة 28.57 % أي 8 مبحوثين استجابت الإدارة لطلباتهم.

الجدول رقم (08) : يتعلق بمدى تحفيز مناخ العمل على الاداء

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	3	%6.97
لا	18	%41.68
احيانا	22	%51.16
المجموع الكلي	43	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 51.16% من أفراد العينة أجابو بأن مناخ العمل يكون محفزا أحيانا على إنجاز مهامهم وأحيانا "لا" غير محفز ، وذلك حسب ظروف العمل ، فإذا كانت هناك مشاكل تؤثر سلبا على المناخ و أداء العاملين ، وإذا كان جيدة فهي تحفزهم على أداء عملهم.

وبالمقابل نسبة 41.68 % من مفردا العينة أي ما يمثل 18 مبحوثا أجابو بأن مناخ العمل غير محفز على الأداء ويعزى ذلك للمشاكل المستمرة وقلة الثقة و سوء مناخ العمل بمختلف متغيراته.

في حين صرحت نسبة 6.97% من المبحوثين (3 مبحوثين) أن مناخ العمل داخل المركب الصناعي يحفزهم على أداء مهامهم.

الجدول(09) : مدى تعرض المبحوثين الى حوادث عمل

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
لا	24	%55.81
نعم	19	%44.18
المجموع	43	%100

تبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55.81% كانت إجابتهم ب "لا" أي أنهم لم يتعرضوا لأي حادث عمل من قبل، و أغلب هذه الفئة هم العاملون في الإدارات، في حين أجابت نسبة 44.18% ب "نعم" أي أنهم تعرضوا لحوادث عمل وتمثل هذه الفئة العاملون في وحدة إنتاج السميد و الفريضة و من بين الحوادث المعرضين لها هي: ( بتر الإصبع أو اليد، كسور، حوادث مرور...الخ).

الجدول (10): يتعلق بمدى تعويض المبحوثين بطريقة عادلة

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
لا	13	68.4%
نعم	06	31.57%
المجموع	43	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 68.42% من المبحوثين الذين تعرضوا لحوادث عمل لم يتم تعويضهم بطريقة عادلة ومنهم من لم يتم تعويضهم إطلاقاً وهذا ما يمكن أن يؤثر على نفسياتهم وعلى انتمائهم للمؤسسة مما يؤدي إلى اغترابهم عن العمل.

وبالمقابل نجد نسبة 31.57% من أفراد العينة كان إجابتهم "نعم" أي أنه تم تعويضهم بما يتناسب وحادث العمل .

الجدول (11): يتعلق بمدى مراقبة العمال و فحصهم بطريقة دورية

الاختيارات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	43	100%
لا	0	0%
المجموع الكلي	43	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 100% من المبحوثين أجابوا ب "نعم" وذلك لأن هناك لجنة طبية تأتي كل سنة لمدة ثلاثة أيام للمركب الصناعي وتقوم بمراقبة ومتابعة الوضع الصحي للعمال ، وتشمل المراقبة الكشف عن الأمراض المزمنة مثل السكري وضغط الدم ، وسنرفق دراستنا بنسخة إعلامية لفحوصات طب العمل لسنة 2021.

الجدول (12): يتعلق بمدى إصابة المبحوثين بأمراض مهنية و أنواعها

الاختيارات		نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	
انواع الامراض	18	41.86	25	58.13	43	100	
الربو	8	44.44	/	/	/	/	
امراض العمود الفقري	10	55.55	/	/	/	/	
المجموع	18	100	/	/	/	/	

تبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 58.13% أي ما يمثل 25 مبحثاً كانت إجابتهم ب "لا" أي أنهم لا يعانون من أي أمراض مهنية .

وفي المقابل نجد 41.86% أجابوا ب "نعم" أي أصابتهم أمراض مهنية، ويمثل هؤلاء : عمال التنفيذ وعمال التحكم، ومن الأمراض التي يعانون منها نجد نسبة 55.55% يعانون من أمراض العمود الفقري وذلك بسبب حمل أكياس السميد والفريشة و آخرون يعانون من أمراض الربو بنسبة 44.44 % وذلك بسبب الغبار الناتج عن إنتاج طحين الحبوب .

## 2-علاقات العمل وتكيف العمال

الجدول (13): يتعلق بعلاقة العمال بالمشرف

الاختيارات	التكرارات	النسب المئوية
جيدة	11	25.58%
عادية	22	51.16%
سيئة	10	23.25%
المجموع الكلي	43	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 51.16% من أفراد العينة (22 مفردة) صرحوا بأن علاقتهم المهنية مع المسؤولين علاقة عادية . في حين صرحت نسبة 25.58% من المبحوثين أن علاقتهم جيدة بمشرفيهم.

أما المبحوثين الذين صرحوا أن علاقتهم سيئة بالمشرفين فبلغت نسبتهم 23.25% وذلك راجع إلى:

- عدم وجود تواصل و تفاعل بين العمال و المشرفين.
- النمط القيادي داخل المؤسسة يؤثر على العامل.
- فقدان الثقة بالمسؤولين بعد المشاكل الاخيرة.

**الجدول (14):** يتعلق بالطرف الذي تطلب منه المساعدة

الاختيارات		نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	
الطرف الذي يطلب منه المساعدة	32	74.41	11	25.58	43	100	
زملاء العمل	18	56.25	/	/	/	/	
المسؤول المباشر	14	43.75	/	/	/	/	
المجموع	32	100	/	/	/	/	

تبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 74.41% يطلبون المساعدة عندما تعترضهم مشكلة في عملهم و نجد ان هذه الفئة تفضل طلب المساعدة من زملائها في العمل بنسبة 56.25% ، في حين نجد ان فئة أخرى تطلب المساعدة من رئيسهم المباشر بنسبة 43.75% و ذلك راجع الى وجود منافسة غير ظاهرة بين العمال ويجب هنا الإشارة إلى أن المنافسة بين العاملين تعتبر عامل من عوامل الاغتراب الوظيفي ونقصد هنا بالمنافسة الغير شريفة التي يتم فيها إتباع طرق غير شرعية لتحقيق المكاسب ، كما نجد أن نسبة 25.58% أي المبحوثين الذي أجابوا ب "لا" الذين يفضلون حل مشاكلهم بنفسهم.

الجدول (15): يتعلق بكيفية قضاء المبحوث وقت راحته

الاختيارات	التكرارات	النسب المئوية
مع زملائي في العمل	23	53.48%
منفرد	20	46.51%
المجموع الكلي	43	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 53.48% هم من يفضلون قضاء وقت راحتهم مع زملائهم في العمل و ذلك نتيجة محاولة اندماجهم داخل الوسط المهني، و نسبة 46.51% يفضلون قضاء وقت راحتهم بمفردهم و ذلك لتجنب المشاكل الواقعة داخل المركب ، ويجب الإشارة إلى أن حب العامل للإنفراد والعزلة الاجتماعية يعتبر بعد من أبعاد الاغتراب والذي سبق وأن أشرنا إليه في عنصر أبعاد الاغتراب .

الجدول (16): يتعلق بمدى التمييز بين العاملين داخل المؤسسة

الاختيارات	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
طرق التمييز	38	88.37	05	11.62	43	100
وجود محاباة في المعاملة من قبل المسؤولين	18	24.01	/	/	/	/
عدم وجود عدالة في التحفيز	26	34.66	/	/	/	/
عدم وجود عدالة في الترقية	31	41.33	/	/	/	/
المجموع	75	100	/	/	/	/

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أي نسبة 88.37% أجابوا بأن المؤسسة يتفشى فيها التمييز وتفترق للعدالة التنظيمية، ويرجع هذا الى :

- عدم وجود عدالة في الترقية بنسبة 41.33% وهذا ما يولد شعور بالظلم في نفس العامل ما يؤدي به للاغتراب الأمر الذي يؤثر على أداءه ودافعيته للإنجاز

- عدم وجود عدالة في التحفيز بنسبة 34.66% ويجدر بنا الإشارة لأن خلل نظام الحوافز يعتبر من أهم عوامل التي تؤدي للاغتراب الوظيفي ، ذلك أن خضوع التحفيز للمجاملات والعلاقات الشخصية يزيد من مستوى الاغتراب الوظيفي .
- وجود محاباة في المعاملة من قبل المسؤولين بنسبة 24.01% .
- وبالمقابل نجد نسبة 11.62% كانت إجاباتهم "لا" أي عدم وجود تمييز بين العاملين داخل المؤسسة.

الجدول (17): يتعلق بمدى تلقي العون من الزملاء لانجاز المهام

الاختيارات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	20	46.51%
لا	13	30.23%
أحيانا	10	23.25%
المجموع الكلي	43	100%

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 46.51% من أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" أي يتلقوا العون من زملائهم في إنجاز العمل .

مقابل نسبة 30.23% من المبحوثين أجابوا بـ "لا" أي بعدم تلقي العون وذلك راجع إلى إنطواء بعض العمل أو حبههم للمنافسة.

عكس نسبة 23.25% من أفراد العينة صرحوا بأنهم أحيانا ما يتلقوا العون و يعزى ذلك لأنهم يفضلون إنجاز مهامهم بمفردهم ولا يطلبون العون إلا للضرورة .



### 3- شعور العامل بالظلم و الاغتراب الوظيفي

الجدول (18): يتعلق بمدى عدالة تقييم الاداء

الاختيارات	التكرارات	النسب المئوية
لا	30	69.77%
نعم	13	30.23%
المجموع الكلي	43	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 69.77% من المبحوثين أجابوا بـ "لا" أي بعدم عدالة تقييم الأداء، وذلك نتيجة عدم وجود عدالة تنظيمية، وهذا ما ركزت عليه دراسة "بعجي سعاد" بعنوان تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " وقد هدفت الدراسة إلى تحليل نظام تقييم أداء العاملين ، وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين و التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء ومن النتائج التي استخلصتها أن نظام تقييم الاداء في المؤسسة يتسم بالجمود لعدم تجديده منذ سنوات ، كما أنه يجب الاشارة أن غياب العدالة في تقييم الأداء يولد لدى الموظفين الشعور بالارضا الوظيفي الذي يمثل احد أهم أبعاد الاغتراب الذي يجعل العامل يشعر بالظلم والإحباط ويساهم بشكل مباشر في اغتراب العامل.

على عكس نسبة 30.23% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن تقييم الأداء داخل المركب يتم بطريقة عادلة .

الجدول (19): يتعلق بمدى اسناد الوظائف بطريقة عادلة

الاختيارات	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
اسباب لا	05	11.62	38	88.37	43	100
المحسوبية	/	/	13	18.84	/	/
الجهوية	/	/	24	34.78	/	/
الفساد	/	/	32	46.37	/	/
المجموع	/	/	69	100	/	/

تبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بعدم وجود عدالة في إسناد الوظائف وذلك بنسبة 88.37% ويعزى ذلك بنسبة 46.37% لإنتشار الفساد داخل المؤسسة، وكذا الجهوية بنسبة 34.78% ويعزى ذلك لأن معظم العمال من منطقة واحدة وترتبطهم صلة قرابة وهذا ما يجعلهم يتحيزون لبعضهم على حساب بقية العمال ، وفي المقابل يرجع 18.37% من أفراد العينة عدم إسناد الوظائف بطريقة عادلة لإنتشار المحسوبية بين العمال ، ومن خلال مقابلاتنا السابقة صرح أغلب العمال أن من يقوم بعمله بشكل جيد تمارس عليه الضغوط وتكليفه بأعمال إضافية مما يثير تذمر العمال وتكوين اتجاهات سلبية نحو المسؤولين، وينعكس سلبا على إنجاز الأعمال ويزيد من إغتراب العامل ، ولهذا يرى "كارل ماركس" أن السبب الرئيسي للاغتراب عند الأفراد يكمن في علاقات الإنتاج وتقسيم العمل ونمط السيادة الطبقي .

في حين مثل المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" 11.62% أي أنه يتم إسناد الوظائف بطريقة عادلة .

الجدول(20): يتعلق بتظلم المبحوثين

الاختيارات		نعم		لا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
16	37.20	27	62.79	43	100		
12	63.15	/	/	/	/		
7	36.84	/	/	/	/		
19	100	/	/	/	/		

تبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62.79% من المبحوثين أجابوا بـ "لا" أي بعدم تقديمهم شكاوي، وذلك لعدم وجود أذان صاغية ، كما صرح بذلك المبحوثين رغم المشكلات التي يعانون منها كسوء ظروف العمل و اللاعدالة.

مقابل 37.20% من المبحوثين أجابوا بـ "نعم" أي بتقديمهم شكاوي إلى الجهات المعنية على مستوى المؤسسة إذ مثلت نسبة 63.15% من تظلموا إلى الإدارة في حين تظلمت نسبة 36.84% إلى النقابة أي 7 مبحوثين

ويرجع ذلك لضعف النقابة وعدم قدرتها على الدفاع عن العمال وعن تمثيلهم إذ أنها لم تكن نشطة قبل سنة 2021.

الجدول (21): يتعلق بمدى استجابة الإدارة لموضوع التظلم

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	30.23%
لا	30	69.76%
المجموع الكلي	43	100%

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 68.75% كانت اجابتهم ب "لا" وهذا ما يدل على ضعف الاتصال بين الإدارة والعمال و عدم الاستماع لمشاكلهم هذا ما يجعل العامل ينظر للقادة على أنهم متسلطين و يفقد ثقته بالمشرفين و يشعر بالانفصال عن المؤسسة وهذا ما يولد عنده الشعور بالاغتراب وما يؤثر سلبا على أدائهم ، فكما جاء في دراسة IL , JC santora , PR winter , JA Tanewski , JC Sarros , (2002)Denston

والتي وتوصلت إلى أن القادة المتسلطة في المنظمة تزيد من حالة الاغتراب فيها .  
مقابل نسبة 31.25% من المبحوثين أجابوا ب "نعم" أي أن الإدارة إستجابة لموضوع التظلم الذي قدموه لها.

الجدول (22): مدى احتجاج المبحوثين

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	42	97.67%
لا	1	2.32%
المجموع الكلي	43	100%

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 97.67% من المبحوثين أجابوا ب "نعم" أي بإحتجاجهم ضد الإدارة للمطالبة بحقوقهم المهزومة مثل الأجور (الأجر القاعدي للمركب ضعيف) والترقية التي أصبحت تعتمد على المحسوبية والجهوية ، وسوء تسيير المدير السابق ، مما يوحي بوجود صراع بين العمال والإدارة وتوتر المناخ

التنظيمي نتيجة لتفاقم مشكلات العمال وهضم حقوقهم، وتفشي الفساد وسوء التسيير والمحسوبية وغيرها، الأمر الذي يدعو إلى القول أن هذه الحقائق المصرح بها تبعث على اليأس والإحباط وتعزز القمع السلبي تجاه الإدارة والمؤسسة وتعتبر عن حالة الاغتراب التي يعاني منها المبحوثين .

في حين أجابت نسبة 2.32% ب "لا" أي بعدم احتياجهم نظرا لأنهم عاملين جدد بالمركب الصناعي.

#### الجدول (23): مدى الاستفادة من المنح

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	100%
لا	0	0%
المجموع	43	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن جميع العمال بإختلاف مستوياتهم يستفيدون من المنح المقدمة من المؤسسة ومن المنح التي يستفيد منها العمال نذكر: منحة المردودية الفردية ، منحة المردودية الجماعية ، منحة السميد والفريضة ، منحة النقل لمن يسكن في مدينة أخرى ، منحة الأكل، منحة الزوجة وتقدم للعمال الذكور في حالة عدم عمل زوجاتهم ، منحة الأطفال و منحة الضرر.

#### الجدول (24): مدى عدالة الاستفادة من المنح

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	93.02%
لا	3	6.97%
المجموع	43	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 93.02% من المبحوثين يستفيدون من المنح بطريقة عادلة .

عكس 6.97% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يستفيدون منها بطريقة عادلة نظرا للجهد الذي يبذلونه ، ففي مقابلة سابقة لنا مع أحد العمال صرح لنا أنه يعمل عوض 7 عمال نظرا لأنه لا يستطيع الاحتجاج والا خسر منصب عمله .

الجدول(25): اسباب طلب تغيير منصب العمل

الاختيارات		نعم		لا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
28	65.11	15	34.88	43	100		
25	48.07	/	/	/	/		
19	36.53	/	/	/	/		
8	15.38	/	/	/	/		
52	100	/	/	/	/		

تبين من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 65.11% من كانت اجابتهم ب "نعم" و ذلك نتيجة الروتين و نسبته 48.07% فالعمال يقومون بإنجاز نفس المهام اليومية بدون تجديد ما يشعروهم بالضجر والملل ، و الضغوط في العمل و نسبته 36.53% فالضغط الممارس على العمال بكل مستمر وكثرة المهام الموكلة لهم يؤثر على نفسياتهم ما يجعلهم ينفرون من مناصبهم ويلجأون لطلب تغيير منصب العمل ، و عدم تناسب المنصب مع الشهادة الدراسية و نسبته 17.85% فكما ذكرنا سابقا أنه لا يتم إسناد الوظائف بطريقة عادلة فمثلا عاملة تحمل شهادة تقني سامي في الإعلام الألي تعمل في قسم التعليب، إن هذه الأسباب تؤثر على أداء العمال ، كما نجد ان نسبة 34.88% من المبحوثين أجابوا ب "لا" أي أنهم راضون على مناصبهم في العمل ولا يريدون تغييرها .

الجدول(26): يتعلق بمدى التعرض للعقوبات و انواعها

الاختيارات		نعم		لا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
17	39.53	26	60.46	43	100		
10	58.82	/	/	/	/		
6	35.29	/	/	/	/		
1	5.88	/	/	/	/		

المجموع	17	100	/	/	/
---------	----	-----	---	---	---

يبين الجدول اعلاه ان نسبة 60.46% من كانت اجابتهم ب"لا" اي انهم لم يتعرضو لاي عقوبة من قبل ، في حين نجد ان نسبة 39.53% من كانت اجابتهم ب "نعم" فكانت عقوباتهم كالتالي :

- نسبة 58.82% من تعرضو لانذار .
- نسبة 35.29% من تم فصلهم لمدة ثلاث ايام.
- نسبة 5.88% من تم فصلهم لمدة 15 يوم.

كما يجب الإشارة أن هذه العقوبات التي يتعرض لها العمال كثيرا ما تخلق في أنفسهم الشعور بالظلم الذي يعتبر سبب في اغتراب العمال .

الجدول (27): يتعلق بمدى رضا المبحوثين عن عملهم و اسباب ذلك

الاختيارات	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
الاسباب	4	9.30	39	90.69	43	100
راتبي غير مناسب للجهد الذي ابذله	/	/	31	36.04	/	/
اشعر اني مظلوم في عملي	/	/	23	26.74	/	/
ظروف العمل غير مناسبة	/	/	18	20.93	/	/
استحق وظيفة أحسن	/	/	14	16.27	/	/
المجموع	/	/	86	100	/	/

تبين من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 90.69% من كانت اجابتهم ب"لا" و ذلك راجع الى:

راتبي غير مناسب للجهد الذي أبدله بنسبة 36.04% من المبحوثين ، ويعزى ذلك للأجر القاعدي الضعيف جدا داخل المركب وقد كانت مشكلة الأجر أحد أهم الأسباب التي إحتج من أجلها العمال سنة 2019 وقد قدمت لهم وعود برفع الأجور لكن تبقى حبر على ورق لم تنفذ لحد الآن.

أشعر أنني مظلوم في عملي بنسبة 26.74% من المبحوثين وهذا ما يولد لدى العالم الشعور بالارضا عن عمله وهذا بعد من ابعاد الإغتراب .

ظروف العمل غير مناسبة بنسب 20.93% من المبحوثين فكثرة المشاكل في المركب تؤثر على المناخ العام للمؤسسة ما يجعلها غير ملائمة للعمل ما يحد من دافعيتهم في إنجاز المهام.

استحق وظيفة أحسن بنسبة 16.27% من مفردات العينة ، إذ أن العمال غير راضون عن عملهم في المؤسسة ويطمحون لعمل أحسن وما يجعلهم مستمرين في العمل عدم وجود البديل وهذا ما يجعلهم منفصلين عن التنظيم ما يؤثر على إنجازهم للمهام وما يزيد من مستوى الاغتراب لدى العمال .

كما نجد ان نسبة 9.30% من كانت اجابتهم ب "نعم" اي انهم راضون على عملهم داخل المركب الصناعي .

## ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

بينت هذه الدراسة المتعلقة بموضوع الاغتراب الوظيفي و علاقته بالانجاز لدى عمال المركب الصناعي أن أغلبية المبحوثين أن لديهم اغتراب وظيفي يؤثر على انجازاتهم.

### 1- نتائج الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الأولى التي تتعلق بتأثير ظروف العمل على الانجاز

بعد عرض بيانات المحور الأول و المتعلق بتأثير ظروف العمل على الانجاز لدى العاملين، و بعد تحليل و تفسير البيانات تم التوصل إلى أن ظروف العمل تؤثر بشكل سلبي على انجاز العاملين، حيث أن اغلب العاملين يعانون من ظروف العمل السيئة الجدول (04) " يتعلق بتقييم ظروف العمل " مما تؤدي إلى مشاكل متعددة و هذا الجدول (05) "يتعلق بمشكلات العمل " فقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها "التون مايو" و زملائه التي أجريت في هاوثورن بشركة جنرال إلكتروك ، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل المشكلات الحاصلة و كذا انخفاض معدلات الكفاءة الإنتاجية لذلك وجب التحرير من وطأة الضغوط الرئاسية و تخفيف قيود العمل ، لإزالة مشكلة نقص الإنتاج و الرفع من معدلات الكفاءة الإنتاجية.

مما أدى بالعاملين إلى طلب تغيير منصب عملهم بما يتلاءم مع مؤهلهم و خبراتهم المهنية حسب الجدولين (07) "يتعلق بمدى ملائمة منصب العمل مع المؤهل العلمي" و الجدول (06) "يتعلق بتغيير منصب العمل" فقد أوصى "فريدريك تايلور" في نظرية الإدارة العلمية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين و ضرورة تدريبهم على انطباق طريقة لأداء العمل ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات و مواد خام و أموال ، و أكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من اجل رفع الإنتاجية .

كما يؤثر المناخ العام للمؤسسة سلبا على أداء العاملين الجدول (08) "يتعلق بمدى تحفيز مناخ العمل على الأداء" وهذا ما ركزت عليه دراسة "موسى لطفي خالد عابد 2018 بعنوان " الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالمناخ التنظيمي " والتي استخلصت لنتيجة أن هناك علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي والمناخ التنظيمي . كما نجد أن أغلبية أفراد العينة لم يتعرضوا لأي حوادث العمل في حين انه من تعرضوا لحوادث العمل لم يتم تعويضهم بطريقة عادلة الجدول (9) "يتعلق بمدى تعرض المبحوثين لحوادث العمل" و الجدول(10) "يتعلق بمدى تعويض المبحوثين بطريقة عادلة" ، حسب " آدمز" في نظرية العدالة يقيس الفرد درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله ، إلى المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى و نفس الظروف.

كما بينت النتائج أن جميع العمال يتم مراقبتهم و فحصهم بطريقة عادلة كل سنة الجدول (11) "يتعلق بمدى مراقبة العمال و فحصهم بطريقة دورية" ، و أغلبية العمال لا يعانون من أمراض مهنية الجدول (12) "يتعلق بمدى إصابة المبحوثين بأمراض مهنية و أنواعها" . وبالتالي فإن الفرضية محققة .

## 2-نتائج الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الثانية التي تتعلق بتأثير علاقات العمل على عملية التكيف

بعد عرض و تحليل و تفسير بيانات المحور الثاني الذي ترجم الفرضية الفرعي الثاني، حيث أوضحت نتائج الجداول إلى أن اختلال علاقات العمل تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي مما يؤثر على انجاز المهام لدى العاملين، فقد أجاب اغلب المبحوثين أن علاقتهم بالمشرفين عادية الجدول (13) "يتعلق بعلاقة المبحوث بمشرفه" هذا ما دفع بأغلبيتهم إلى طلب المساعدة من زملائهم في العمل عندما تعترضهم مشكلة الجدول (14) "يتعلق بالطرف الذي تطلب منه المساعدة" حيث كشف أنصار نظرية العلاقات الإنسانية بان الحافز الاقتصادي لا يمثل قوة الدافع الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس ، و إنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه



في العمل و بمشاكله الشخصية . و هذا ما جعل اغلب العمال يفضلون قضاء وقت راحتهم مع زملائهم في العمل الجدول (15) " يتعلق بكيفية قضاء المبحوث وقت راحته" كما أوضح الجدول (16) " يتعلق بمدى تمييز العامل داخل المؤسسة" إلى أن الأغلبية الساحقة من العمال يعانون من تمييز داخل المؤسسة حسب رأيهم لا توجد عدالة في التحفيز حيث أن كل العوامل التي سبق ذكرها تؤثر على تكيف العامل داخل المركب الصناعي ، كما بين الجدول (17) " يتعلق بمدى تلقي العون من الزملاء في انجاز المهام " أن أغلبية العمال يتلقون العون من زملائهم لانجاز عملهم. وبالتالي فإن الفرضية محققة .

### 3-نتائج الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الثالثة التي تتعلق بشعور العامل بالظلم الذي يرفع من مستوى الاغتراب الوظيفي

بعدما تم عرض بيانات المحور الثالث و المتعلق بشعور العامل بالظلم و تأثيره على انجاز المهم و بعد تحليل و تفسير هذه البيانات تم التوصل إلى أن أغلبية العمال لا يتم تقييمهم بطريقة عادلة الجدول (18) " يتعلق بمدى عدالة تقييم الأداء" و من خلال الدراسات التي قام بها " كيرت ليون" توصل إلى أن الأسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل ، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة و أثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.و ينتج عن ذلك انه لا يتم إسناد الوظائف بطريقة عادلة حسب رأي الأغلبية الساحقة للعينة الجدول (19) " يتعلق بمدى إسناد الوظائف بطريقة عادلة" ولهذا يرى "كارل ماركس" أن السبب الرئيسي للاغتراب عند الأفراد يكمن في علاقات الإنتاج وتقسيم العمل ونسق السيادة الطبقي .

و حسب نتائج الجدول (20) "يتعلق بتظلم المبحوثين " و الجدول (21) " يتعلق بمدى استجابة الإدارة لموضوع التظلم " نلاحظ انه أغلبية العمال لم يسبق لهم أن تظلم والى الإدارة في حين أن العمال الذين قدموا تظلمهم إلى الإدارة لم تستجب لهم فكما جاء في دراسة JC Sarros , JA Tanewski ,PR winter ,JC santora , IL Denston (2002) والتي وتوصلت إلى أن القادة المتسلطة في المنظمة تزيد من حالة الاغتراب فيها ، كما أظهرت نتائج الجدول (22) " يتعلق بمدى احتجاج المبحوثين " أن الأغلبية الساحقة للعمال شاركوا في الاحتجاج للمطالبة ببعض الحقوق المهضومة، كما يبين لنا الجدول (23) "يتعلق بمدى الاستفادة من المنح " حيث ساهم " فروم" في وضع نظم المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل .

الجدول (24) " يتعلق بمدى عدالة الاستفادة من المنح " أن جميع العمال يستفيدون من المنح المقدمة لهم بطريقة عادلة ، حيث يرى " فيكتور فروم " أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد ، و شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه .

كما نلاحظ حسب نتائج الجدول (25) " يتعلق بأسباب طلب تغيير منصب العمل " أن أغلبية العمال طلبوا تغيير منصبهم بسبب الروتين، و عدم تناسب العمل مع الشهادة و غيرها و ، من خلال الجدول (26) "يتعلق بمدى تعرض المبحوثين لعقوبات و أنواعها " يرى "ماك غريغور" بان تحفيز الفرد العامل يكون عن طريق المكافآت و الحوافز المادية الاقتصادية فقط ، لذلك تصبح الإدارة هنا مجبرة و مرغمة على انتهاج أساليب القوة، الإشراف و الرقابة الصارمة المباشرة.

- نلاحظ أن أغلبية العمال لم يتعرضوا لأي عقوبة من قبل ، في حين نجد أن أغلبية العمال غير راضون عن عملهم بالمركب الصناعي لمجموعة من أسباب أهمها الراتب لا يتناسب مع الجهد المبذول الجدول (27) " يتعلق بمدى رضا المبحوثين عن عملهم و أسباب ذلك " ومن أسباب ذلك عدم تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله العامل وهذا ما توصل إليه يوسف عبد عطية بحر، مياسة سعيد محمد أبو سلطان (2013) في نتائج دراسته أن العاملون يعتبرون أجرهم غير مناسب وهذا ما يرفع من مستوى الاغتراب ويؤثر على أدائهم، وبالتالي فإن الفرضية تحققت .

### ثالثا : النتائج العامة للدراسة:

في ضوء ما تقدم فان الدراسة خلصت الى النتائج التالية:

- توجد قدرات وظيفية لكن لا توجد إمكانيات لتوظيفها مما يؤدي الى انخفاض معدل الاداء و ارتفاع نسبة الاغتراب و منه نستنتج وجود علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي و الانجاز
- عدم الاستماع الى تظلم العاملين مما يؤدي الى انخفاض روح العمل و من ثم الشعور بالاغتراب الوظيفي و بالتالي انخفاض مستوى الانجاز
- ظروف العمل داخل المركب سيئة خاصة في ظل عدم توفر الوسائل الاساسية للعمل مما يؤثر سلبا على الانجاز وهذا ما أثبتته لنا نتائج السؤال الاول في المحور الثاني (تأثير ظروف العمل على الانجاز )
- يعاني العمال من حالة فقدان ثقة في المسؤولين مما يؤثر على انجازهم
- المناخ الاجتماعي للمركب غير محفز على اداء المهام
- وجود تمييز بين العمال خاصة من ناحية التحفيز و الترقية
- وجود اختلاف في الذهنيات لدى العاملين ما يصعب في التعامل معهم

- عدم وجود عدالة تنظيمية و خاصة في إسناد الوظائف للعمال
- شعور العامل بالظلم و التهميش و عدم الرضا عن عمله في المؤسسة يؤثر سلبا على أداءه المهني

### خلاصة الفصل :

بعد تفريغ البيانات في إطارها المنهجي ، ومناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء الفرضيات الفرعية، واستنادا على ايجابيات مفردات عينة مجتمع الدراسة ، تم التوصل إلى وجود علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي و الإنجاز حيث يؤثر الاغتراب الوظيفي على أداء العمال فكلما زاد مستوى الاغتراب أدى إلى إنخفاض معدل الإنجاز .

## الخاتمة

لقد تم التطرق من خلال هذه الدراسة إلى متغيرين الاغتراب الوظيفي و الانجاز ، و تم الكشف عن عوامل الاغتراب لدى العمال (عينة الدراسة)، المرتبطة بعدم توفر معايير للحكام في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية كسوء التسيير ، والفساد ... وغيرها ، و قد توصلت من خلال نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي و الانجاز لدى العمال ، فقد حاولت هذه الدراسة التوصل إلى تأثير الاغتراب الوظيفي على الانجاز لدى العاملين ، و هذا ما يتطلب تغيير واقع المؤسسات من حيث تنظيمها و إدارة مواردها بما في ذلك الموارد البشرية ، فنحن اليوم أصبحنا مجبورين على الاهتمام بالجانب النفسي و الاجتماعي للعاملين . و ذلك من اجل توفير ظروف ملائمة للعمل من اجل استغلال الموارد البشرية و الرفع من مستوى الأداء و زيادة المردودية في العمل.

## اقتراحات وتوصيات الدراسة

- توفير ظروف عمل ملائمة
- توفير المعدات و وسائل العمل اللازمة
- الاستماع لمشاكل العمال و محاولة استعادة ثقتهم
- إسناد الوظائف و توزيعها بعدالة
- توفير مناخ اجتماعي مناسب للعمل
- الابتعاد عن التمييز بين العاملين
- توفير الأمن و الاستقرار الوظيفي
- محاولة الرفع من معنويات العاملين و ذلك من خلال تقديم حوافز مادية و معنوية
- الاهتمام بالجانب النفسي للعامل من اجل رفع الإنتاجية و التقليل من الاغتراب

## قائمة المراجع

### ➤ قائمة الكتب:

- 1- إبراهيم محمد المحاسنه: ادارة تقييم الاداء، الطبعة الاولى، دار جرير للنشر و التوزيع، البحرين، 2013
- 2- الجماعي، صلاح الدين أحمد: الاغتراب النفسي والاجتماعي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي، مكتبة مدبولي، 2007،
- 3- الشاذلي، محمد عبدالحميد: الاغتراب النفسي لدى الشباب الجامعي، مجموعة أجيال لخدمات التسويق والنشر والإنتاج الثقافي، 2008،
- 4- بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2013
- 5- حليم بركات: الاغتراب في الثقافة العربية متاهات الانسان بين الحلم والواقع ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت، 2006
- 6- حيدر محمد العمري: ادارة الموارد البشرية بعد العولمة، الطبعة الاولى ،عالم الكتب الحديث، عمان - الاردن، 2011،
- 7- خليفة، محمد عبد اللطيف: دراسات في سيكولوجية الاغتراب ، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003،

- 8-زهرا، حامد سناء :الصحة النفسية لتصحيح مشاعر ومعتقدات الاغتراب ، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2004
- 9-سامر جلدة: السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2009.
- 10-سماح سالم سالم : البحث الاجتماعي ، الأساليب ، المناهج ، الإحصاء ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان \_ الأردن ، 2012
- 11-عامر إبراهيم قنديلجي : منهجية البحث العلمي ، دار المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان \_ الأردن ، 2010
- 12-عثمان ، السيد فاروق:القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2001
- 13-فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي و اثره في تحسين الاداء الوظيفي، الطبعة الاولى، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان\_الاردن، 2010
- 14-كامل احمد أبو ماضي: بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية و غير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة و توزيع ، غزة\_فلسطين، 2018
- 15-لزهر مساعدي: نظرية الاغتراب من المنظورين العربي والغربي ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، جامعة الجزائر ، 2013
- 16-مجدي أحمد محمد عبدالله : الاغتراب والهجرة غير الشرعية دراسة سيكومترية مقارنة ، دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية، مصر ، 2013
- 17-محمد علي محمد : علم الاجتماع و المنهج العلمي ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة \_ مصر ، 1980
- 18-منصور، عبد الرزاق حسن : الانتماء والاغتراب ، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت،

19-نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2015

### ➤ قائمة الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 1-اسعد احمد محمد عكاشة ، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين ، 2008
- 2-البغلي ،حامد فايز : علاقة الاغتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية وضغوط العمل :بالطبيق على قطاعات البنوك في دولة الكويت ، فكر وابداع ، مصر ، 2013
- 3-بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة ،2009
- 4-بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف ،2007
- 5-بن زاهي منصور: الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات ، اطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية ، جامعة منتوري ،قسنطينة، 2007
- 6-بوقطف محمود، التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين ، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة عباس لغرور -خنشلة ، 2014
- 7-حسن علي حمد الساعدي ، المهارات القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بنغازي ، كلية الاقتصاد ، 2007
- 8-ريم بنت عمر بن منصور الشريف ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، المملكة السعودية، 2013
- 9-طلال عبد الملك الشريف ، الانماط القيادية و علاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة ، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الرياض-المملكة السعودية ،2004



10- عبد الله عبد الرحمن النميان ، الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، 2003 ،

11- عباس علي دانيال : الاغتراب النفسي وعلاقته بالتحصيل الدراسي ، (رسالة ماجستير) ، كلية التربية ، جامعة دمشق

12- عدنان الجعبري ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2009

13- مانع سبرينة ، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر -بسكرة ، 2015

14- مرح طاهر شكري "حسن علي" ، الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم ، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس\_ فلسطين ، 2016

15- موسى محمد أبو حطب ، فعالية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين ، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، غزة-فلسطين ، 2009

16- ناصري، الشريف محمد: مظاهر الاغتراب النفسي لدى طلبة التربية البدنية وانعكاساته على الطمأنينة النفسية ، (رسالة ماجستير)، تخصص إرشاد نفسي رياضي، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2010

17- يوسف عبد عطية بحر: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة ، الجامعة الاسلامية , كلية التجارة ، غزة ، 2013

## ➤ قائمة المجلات

- 1- الفوال ، محمد خير احمد : مراجعة كتاب مناهج البحث في التربية و علم النفس ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 20 (العدد الأول ) ، 2004
- 2- جديدي، زليخة: الاغتراب ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، (العدد الثامن) ، 2012
- 3- در محمد : أهم مناهج و عينات و أدوات البحث العلمي ، مجلة الحكمة للدراسة التربوية و النفسية ، مؤسسة كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، العدد 9 ، 2017
- 4- سلاطنية، بلقاسم ،نوي إيمان: الاغتراب الثقافي عند الطلبة الجامعيين ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 11، جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر
- 5- سوزان صالح دروزة، ديما شكري القواسمي: أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية -وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد10، العدد2، الأردن، 2014
- 6- عبد الكريم السكر: اثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي، كلية العلوم الإدارية ، المجلد40 ، العدد 1، عمان-الأردن ، 2013



الملحق رقم 01: استمارة الدراسة:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالإنجاز

دراسة ميدانية بالمركب الصناعي المطاحن الكبرى -العوينات-

عزيزي العامل ... عزيزتي العاملة

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل , نضع بين أيديكم هذه الاستمارة , يرجى منكم الإجابة على كل الأسئلة , وذلك بوضع الإشارة (x) في الخانة التي تراها مناسبة , علما بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة .

تكون الإجابة عن طريق قراءة كل سؤال بدقة واختيار الإجابة المناسبة بالنسبة لك , وتأكد/ي جميع المعلومات ستبقى سرية وتستخدم فقط لغرض البحث العلمي , ورجاء منكم عدم ترك أي سؤال دون إجابة ,

إشراف الاستاذ:

إعداد الطالبتين :

- خالد حامد

- هاجر عبدالملك

- هاجر توماري

## - المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر  أنثى

2\_ العمر :

من 20-30

من 31-40

من 41-50

51 فما فوق

3-المؤهل العلمي :

ابتدائي  متوسط  ثانوي  تقني سامي  جامعي

4-الخبرة

من 01\_10 سنوات

من 11\_20 سنة

أكثر من 20 سنة

## المحور الثاني: تأثير ظروف العمل على الإنجاز

5\_ كيف تقيم ظروف عملك ؟

سيئة  متوسطة  جيدة

6-إذا كانت "سيئة" هل يعود ذلك الى ؟

-التلوث

- صعوبة العمل

- عدم توفر وسائل العمل

- أخرى أذكرها .....

7\_ هل تعاني من أي مشكلة في عملك ؟

نعم  لا  أحيانا

8\_ ف حالة الإجابة بنعم في ما تتمثل هذه المشكلة ؟

- سوء ظروف العمل
- سوء العلاقة بين زملائك في العمل
- عدم قيام المشرف بدوره
- أخرى ماهي .....

9\_ هل منصبك بالعمل يتناسب مع مؤهك العلمي وخبرتك ؟

نعم  لا

10\_ في حالة الإجابة ب "لا" هل طلبت من الادارة تغيير منصب عملك بما يتلائم مع مؤهك وخبرتك ؟

نعم  لا

11\_ هل استجابت الإدارة لطلبك ؟

نعم  لا

12\_ هل المناخ العام للمؤسسة يحفزك على أداء عملك ؟

نعم  لا  أحيانا

13\_ هل تعرضت لأي حادث عمل من قبل ؟

نعم  لا

14\_ في حالة الإجابة ب " نعم " , هل تم تعويضك بطريقة عادلة ؟

نعم  لا

15\_ هل يتم مراقبة وفحص العمال بطريقة دورية ؟

نعم  لا

16\_ هل تعاني من أي مرض مهني ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ " نعم " ماهو ؟ .....

### المحور الثالث : علاقات العمل والإنجاز

17\_ كيف تقيم علاقتك بالمشرفين على العمل ؟

جيدة  عادية  سيئة

18\_ عندما تعترضك مشكلة في العمل ، هل طلب مساعدة ؟

نعم  لا

19- إذا كانت الإجابة نعم , من من تطلب المساعدة ؟

زملائي في العمل  رئيسي المباشر

20\_ كيف تفضل قضاء وقت راحتك أثناء فترة الدوام

منفرد  مع مجموعة العمل

21\_ هل هناك تمييز بين العاملين في مؤسستكم ؟

نعم  لا

22 - إذا كانت الإجابة " نعم " ، في ما يتمثل هذا التمييز ؟

- وجود محاباة في المعاملة من قبل المسؤولين
- عدم وجود عدالة في التحفيز
- عدم وجود عدالة في الترقية

23- هل تتلقى العون من زملائك لإنجاز العمل

نعم  لا  أحيانا

## المحور الرابع: شعور العامل بالظلم و تأثيره على إنجاز المهام

24\_ هل يتم تقييم أدائك بطريقة عادلة ؟

نعم  لا

25\_ هل يتسم إسناد الوظائف للعمال بكيفية عادلة

نعم  لا

26\_ في حالة الإجابة بـ " لا " هل يعود ذلك إلى :

- المحسوبة
- الجهوية
- الفساد
- أخرى أذكر ماهي .....

27\_ هل سبق و أن تظلمت إلى الإدارة ؟

نعم  لا

28- في حالة الإجابة بـ "نعم" هل تقدمت به :

- للادارة
- للنقابة

29\_ هل سبق و أن احتج العمال على أي قضية تهمهم ؟

نعم  لا

30\_ هل تستفيد من المنح

نعم  لا

31\_ هل تتم الاستفادة من المنح بطريقة عادلة ؟

نعم  لا

32\_ هل سبق و أن طلب تغيير منصب عمالك ؟

نعم  لا

33- في حالة الإجابة بـ نعم لماذا ؟ .....



34\_ هل سبق تعرضت لعقوبة معينة ؟

لا

نعم

35- في حالة الإجابة بـ "نعم" ماهي ؟ .....

36\_ هل استجابت الادارة لموضوع التظلم ؟

لا

نعم

37\_ هل أنت راضي عن عملك بالمؤسسة

لا

نعم

38- في حالة الإجابة بـ لا ، لماذا ؟

- راتبي غير مناسب للجهد الذي أبذله

- أشعر انني أستحق وظيفة أحسن

- أشعر انني مظلوم بعلمي في هذه المؤسسة

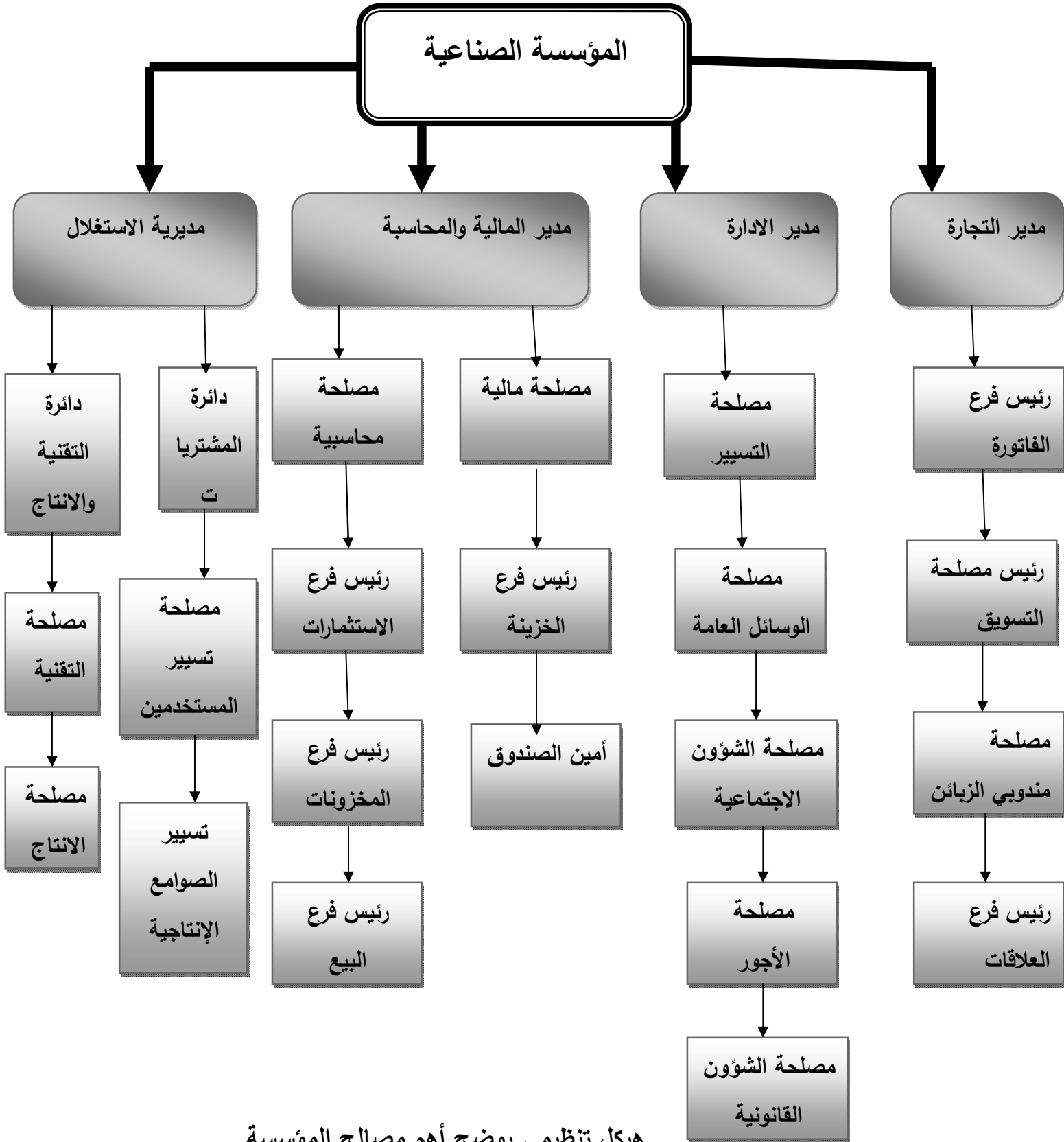
- ظروف العمل غير مناسبة

- أخرى ماهي .....

الملحق رقم 02: صورة للمركب الصناعي المطاحن الكبرى - لعوينات



الملحق 3: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي المطاحن الكبرى



هيكل تنظيمي يوضح أهم مصالح المؤسسة

السعوبات في: 2021/05/10

المرجع رقم 1515 ق م ب / 2021

مذكرة إعلاميةالموضوع : فحوصات طب العمل 2021

بغرض الزيارة الدورية لطب العمل الخاصة لسنة 2021 تعلن مصلحة الشؤون الاجتماعية بان  
برمجة الفحوصات الطبية لكافة العمال ستكون حسب البرنامج التالي :

- يوم الإثنين الموافق ل: 17 ماي 2021
- يوم الثلاثاء الموافق ل: 18 ماي 2021
- يوم الأربعاء الموافق ل: 19 ماي 2021

لذا نرجوا من كافة الإطارات و مسؤولي المركب الصناعي التجاري تقديم يد المساعدة قصد  
تسهيل العملية و تمكين إجراء الفحوصات الطبية في موعدها و لصالح كافة العمال الذين يشرفون  
عليهم مع التاكيد على أن إخضاع أي عامل لهذه العملية اجباري و أكثر من ضروري مهما كانت رتبته  
المهنية.

علما أن أي امتناع أو تهاون من طرف أي عامل سيتعرض لعقوبات جد صارمة.

ملاحظة: ارتداء الكمامة اجباري خلال اجراء الفحوصات.

نسخة لـ:

- المديرية العامة
- رئيس مكتب الفرع النقابي.
- رئيس لجنة المشاركة.
- قسم الموارد البشرية



المصدر

أنا الموقع أسفله الطالب (ة): ... (عبد الحسن عبد المالك / صواحن توماري) ...  
المعدة (ة) للمذكرة المعتبرة بـ

1. الأخت ا. ب. ا. لو طيبين ... و علا. قته. بالم. تعجاز. ... دراسة صيدانية ... بالمرتب ...  
... ...

و المكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص ... تنظيم ... و عمل

و بعد ابلاغي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة  
بالوقاية من السرقات العلمية و مكافحتها لاسيما المادة 03، المادة 07، المادة 09، المادة 35 منه

أتعهد بنحى، المسؤولية العلمية و القانونية حول هذا العمل كما أشهد بقلوب من كل انتحال لأعمال الغير،  
اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون  
الإشارة إلى المصدر، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم، و عليه أمضى هذا  
التعهد

جامعة تيسسة في : 14 / 06 / 2021 م

أقر و أتعهد بما ورد أعلاه

التوقيع و البصمة

عبد المالك صواحن

توماري هاجر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
La République algérienne démocratique et populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
L'Université Larbi Tébessi - Tébessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculté des sciences humaines et sociales



CIC-les Grands Moulins d'El Aouinet  
Secretariat DG  
COURRIER ARRIVEE  
N° ..... 258 ..... DG/GM  
Le: 22/02/2021



قسم علم الاجتماع

إلى السيد: مدير المطاحن  
الدكتور التاج لعميتا

## طلب الإذن بالدخول

بعد أداء واجب التحية والاحترام،

بغرض ترقية البحث العلمي، وفي إطار الشراكة المجتمعية للجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، وسعيا لرفع من المستوى الأكاديمي لطلبة الجامعة، من خلال الدراسات الميدانية والاحتكاك بمؤسسات الدولة على اختلافها، نرجوا من سيادتكم الموافقة، الموافقة على استقبال الطلبة القالبة أسماؤهم، من أجل القيام بدراسات ميدانية، أو الاطلاع على المراجع، أو إجراء المقابلات الضرورية مع المسؤولين، كل ذلك في إطار احترام قوانين مؤسستكم وأنظمتها الداخلية.

أسماء الطلبة

1. تقاري هاجر

2. عبد الملك هاجر

عنوان البحث: التحليل الوظيفي وعلاقته بالإنجاز

تقبلوا تحياتنا ودمتم في خدمة البحث العلمي والجامعة الجزائرية

رئيس القسم



موافق  
  
المدير العام  
خضراوي ياسين



الرقم: 2021/ع.ا.ج/ك.ع.ا.ج

إلى السيد: مدير المؤسسة الدكتور الشريفة

## الموضوع: طلب الموافقة على إجراء تربص ميداني

بعد أداء واجب التحية والاحترام،

بغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى من سيادتكم السماح للطلاب بإجراء تربص ميداني بمؤسساتكم، في حالة تأشيركم بالموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتم في إثراء تكوين طلبة جامعة العربي التبسي كشركاء اجتماعيين.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الطالب (ة): محمد الصالح - هاجير

الطالب (ة): نورا محمد - هاجير

التخصص: علم الاجتماع

المستوى: ليسانس - ثالثة

موضوع البحث: الإغتراب في ظل التطور التكنولوجي

رئيس القسم



المدير العام  
خضر أوي ياسين



## استمارة متابعة الحضور اليومي.

تعاد إلى إدارة القسم في ظروف مغلق ومختوم.

اسم ولقب المترين: **عيد المالك مهاجر**

ملاحظات تتضمن الحضور والغياب	التاريخ	الرقم
حاضرة	2021 - 02 - 22	1
"	2021 - 02 - 28	2
"	2021 - 03 - 03	3
"	2021 - 03 - 04	4
"	2021 - 03 - 10	5
"	2021 - 03 - 11	6
"	2021 - 03 - 23	7
"	2021 - 03 - 24	8
"	2021 - 03 - 28	9
"	2021 - 04 - 08	10
"	2021 - 04 - 15	11
"	2021 - 04 - 18	12
"	2021 - 04 - 22	13
"	2021 - 05 - 05	14
"	2021 - 05 - 06	15
"	2021 - 05 - 16	16
"	2021 - 05 - 17	17
		18
		19
		20

المستأذ المحترم  
 رئيس مصلحة مكافحة  
 بالإستعمارات العينية

تأشيرة رئيس القسم.

تأشيرة الإدارة المستقبلية

مسعي طارق  
 رئيس مصلحة  
 المستخدمين

رئيس  
 المستخدمين  
 بن مسعود كمال





## استمارة متابعة الحضور اليومي.

تعاد إلى إدارة القسم في ظرف مغلق ومختوم.

اسم ولقب المترين: **توماري هاجير**

ملاحظات تتضمن الحضور والغياب	التاريخ	الرقم
حاضرة .	2021 - 02 - 22	1
"	2021 - 02 - 28	2
"	2021 - 03 - 03	3
"	2021 - 03 - 04	4
"	2021 - 03 - 10	5
"	2021 - 03 - 14	6
"	2021 - 03 - 23	7
"	2021 - 03 - 24	8
"	2021 - 03 - 28	9
"	2021 - 04 - 08	10
"	2021 - 04 - 15	11
"	2021 - 04 - 18	12
"	2021 - 04 - 22	13
"	2021 - 05 - 05	14
"	2021 - 05 - 06	15
"	2021 - 05 - 15	16
"	2021 - 05 - 17	17
		18
		19
		20

تأشير رئيس القسم.



تأشير الإدارة المستقبلية

مستشار  
رئيس  
الاستاذ

رئيس  
الاستاذ  
بن مسعود كمال

## ملخص الدراسة

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالإنجاز لدى عمال المركب الصناعي التجاري المطاحن الكبرى العوينات-تبسة- تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي ، ولغرض جمع البيانات ميدانيا تم إستخدام الملاحظة وإجراء مقابلات مع العمال من مختلف المستويات من خلال الدراسة الاستطلاعية، وإعداد استمارة تم توزيعها على الفئة المستهدفة، وتم تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيا وتفسيرها ومناقشتها على ضوء ما توفر من دراسات سابقة ، والتناول النظري توصلنا لوضع تفسير هذه النتائج والتي من خلالها تم إثبات دلالة الفرضيات الجزئية، وبالتالي الإجابة على التساؤل المركزي المتعلق بالدراسة . وقد تم التوصل لمجموعة من النتائج:

- ❖ وجود قدرات وظيفية و عدم وجود إمكانات لتوظيفها مما يؤدي الى انخفاض معدل الاداء وارتفاع نسبة الاغتراب و منه نستنتج وجود علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي و الانجاز .
- ❖ عدم الاستماع الى تظلم العاملين مما يؤدي الى انخفاض روح العمل و من ثم الشعور بالاغتراب الوظيفي و بالتالي انخفاض مستوى الانجاز .
- ❖ ظروف العمل داخل المركب سيئة خاصة في ظل عدم توفر الوسائل الاساسية للعمل مما يؤثر سلبا على الانجاز .
- ❖ يعاني العمال من حالة فقدان ثقة في المسؤولين مما يؤثر على انجازهم .

**الكلمات المفتاحية:** الاغتراب الوظيفي ، الإنجاز ، العمال

## **Summary:**

This study aimed to identify job alienation and its relationship to achievement among the workers of the commercial industrial complex, the Grand Mills Oweinat - Tebessa - the descriptive analytical approach was followed. The data was unloaded, statistically processed, interpreted and discussed in the light of what was available from previous studies, and the theoretical approach reached an interpretation of these results, through which the significance of the partial hypotheses was proven, and thus the answer to the central question related to the study. A set of results have been reached:

- ❖ The presence of functional capabilities and the absence of potentials to employ them, which leads to a decrease in the performance rate and a high percentage of alienation, and from it we conclude that there is an inverse relationship between occupational alienation and achievement.
- ❖ Not listening to the workers' grievance, which leads to a decrease in the spirit of work and then a feeling of job alienation and thus a low level of achievement.
- ❖ The working conditions inside the boat are bad, especially in light of the lack of basic means of work, which negatively affects the achievement.
- ❖ Workers suffer from a loss of confidence in officials, which affects their achievement.

**Keywords:** job alienation, achievement, workers.