



التخصص: تنظيم وعمل

الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني

دراسة ميدانية بمكاتب بريد الجزائر "تبسة"

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

دفعة 2019

إشراف الأستاذ:

د. محمد براي

إعداد الطالبتان:

- إيمان جمل

- منار شريف

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ تعليم عالي	د. خالد حامد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر قسم- أ-	د. محمد براي
مناقشا	أستاذ محاضر قسم- أ-	د. سفيان بدرأوي

السنة الجامعية: 2018-2019



التخصص: تنظيم وعمل

الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني  
دراسة ميدانية بمكاتب بريد الجزائر "تبسة"  
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د."  
دفعة 2019

إشراف الأستاذ:

د. محمد براي

إعداد الطالبتان:

- إيمان جمل

- منار شريف

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ تعليم عالي	د. خالد حامد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر قسم- أ-	د. محمد براي
مناقشا	أستاذ محاضر قسم- أ-	د. سفيان بدرابي

السنة الجامعية: 2018-2019

# شكراً واحتراماً

نتقدم بالشكر والثناء الكبير إلى الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل  
نتقدم بفائق الشكر ومنتهى التقدير لأستاذنا الدكتور والمشرف " محمد براى "  
على قبوله وتوليئه الإشراف على هذا العمل وعلى كل ما أسداه إلينا من  
توجيه سديد ونصح قيم وعلى مواصلة تحفيزنا على إستكمال مختلف مراحل عمل  
المذكرة خلال كل لقاءاتنا معه طيلة فترة توجيهه لعمل المذكرة  
والشكر موصول لكافة أساتذة قسم علم الاجتماع دون إستثناء  
كما لا ننسى تقديم الشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولها مناقشة مذكرتنا  
وأخيرا نتوجه بالشكر الكبير إلى كل من قدم لنا يد المساعدة والعون من  
قريب أو بعيد

لكم منا فائق الاحترام والتقدير

# فهرس المندوبات

فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان الموضوع
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهر الاشكال
13	مقدمة الدراسة
<b>الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للدراسة</b>	
16	أولا: الإشكالية
18	ثانيا: فرضيات الدراسة
18	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع
18	رابعا: أهداف الدراسة
19	خامسا: اهمية الدراسة
19	سادسا: تحديد المفاهيم
23	سابعا: مفاهيم مرتبطة بالإغتراب الوظيفي
29	ثامنا: تعاريف مرتبطة بالأداء المهني
31	تاسعا: المقاربة السوسيولوجية
34	عاشرا: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الاغتراب الوظيفي</b>	
48	تمهيد
49	أولا: أنواع الاغتراب الوظيفي
53	ثانيا: مظاهر الاغتراب الوظيفي
56	ثالثا: العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي
68	رابعا: مراحل الاغتراب الوظيفي
71	خامسا: أبعاد الاغتراب الوظيفي

72	سادسا: استراتيجيات التعامل الاغتراب الوظيفي
73	سابعا: التكنولوجيا والاعتراب الوظيفي
74	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي</b>	
76	تمهيد
77	أولا: أهمية الأداء الوظيفي
78	ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي
79	ثالثا: محددات الأداء الوظيفي
84	رابعا: معدلات ومعايير الأداء الوظيفي وتحسينه
88	خامسا: تحسين الأداء الوظيفي
90	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: تقنيات منهجية البحث</b>	
92	تمهيد
93	مجالات الدراسة
93	المجال المكاني
94	المجال الزماني
95	المجال البشري
97	منهج الدراسة
98	أدوات جمع البيانات
<b>الفصل الخامس: الاطار الميداني للدراسة</b>	
104	تمهيد
105	الأجراءات الاحصائية
105	عرض وتحليل البيانات حسب محاور الاستبيان
137	عرض وتحليل النتائج على ضوء الفرضيات
143	مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
146	مناقشة النتائج على ضوء الاطر النظرية

147	النتائج العامة
148	التوصيات والاقتراحات
150	خاتمة
	الملاحق
	قائمة المصادر والمراجع
	ملخص الدراسة

I- فهرس الجداول

95.....	جدول رقم 1: جدول يبين الكثافة السكانية حسب الدوائر.....
100.....	جدول رقم 2: تحكيم الاستثمارة من قبل الاساتذة.....
105.....	جدول رقم 3: يمثل الجنس.....
105.....	جدول رقم 4 : دائرة نسبة تمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس.....
106.....	جدول رقم 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر.....
107.....	جدول رقم 6: توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.....
108.....	جدول رقم 7: توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.....
109.....	جدول رقم 8: توزيع افراد العينة حسب الأقدمية.....
110.....	جدول رقم 9: المسافة بين السكن ومكان العمل.....
111.....	جدول رقم 10: هل هناك صراع أجيال في مكان العمل؟.....
112.....	جدول رقم 11: هل يتوفر مكان عملك على ظروف عمل ملائمة؟.....
113.....	جدول رقم 12: هل العمل المسند إليك يتوافق مع مؤهلك العلمي؟.....
114.....	جدول رقم 13: هل لديك القدرة على مواصلة الدوام أثناء أوقات العمل؟.....
115.....	جدول رقم 14: هل نظام الحوافز في مؤسستكم يتسم بالعدالة؟.....
116.....	جدول رقم 15: هل هناك رقابة خاصة حول شخصكم أثناء عملك؟.....
117.....	جدول رقم 16: ما الذي يميز نظام عملك؟.....
118.....	جدول رقم 17: هل العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك وخصائصك الذهنية؟.....
119.....	جدول رقم 18: هل تشارك في اتخاذ القرار في مجال عملك أو تخصصك؟.....
120.....	جدول رقم 19: كيف تكون ردة فعلك أثناء اتخاذ قرار معين يخص عملك؟.....
121.....	جدول رقم 20: كيف تفضل أن تقضي وقت الراحة أثناء فترة الدوام؟.....
122.....	جدول رقم 21: كيف ترى علاقتك مع زملائك؟.....
123.....	جدول رقم 22: كيف ترى علاقتك مع رئيسك؟.....
124.....	جدول رقم 23: هل هناك تمييز بين العاملين في مؤسستكم؟.....



جدول رقم 24: هل يساعد النظام التكنولوجي الحديث في أداء مهامك؟.....125
جدول رقم 25: هل يجد ابداعك في العمل التقييم المناسب لدى جماعة العمل؟.....126
جدول رقم 26: هل تشعر بالانتماء إلى مؤسسة العمل؟.....127
جدول رقم 27: هل ترى أن وظيفتك حققت ما كنت تطمح إليه في مسارك المهني؟.....128
جدول رقم 28: هل تشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي؟.....129
جدول رقم 29: هل يشجع الجو العام للمؤسسة على تقديم الأفضل في العمل؟.....130
جدول رقم 30: كيف ترى مستقبلك في وظيفتك الحالية؟.....131
جدول رقم 31: إذا سمحت لك الفرصة هل تترك وظيفتك من أجل وظيفة أخرى؟.....132
جدول رقم 32: هل تهتمك سمعة المؤسسة التي تعمل فيها؟.....133
جدول رقم 33: هل تجد أن الراتب الشهري يتكافأ مع الجهد المبذول؟.....134
جدول رقم 34: حسب رأيك، ماذا تقترح كبداية لتحسين آليات العمل في وظيفتك من أجل الشعور بالراحة والانتماء للمؤسسة؟.....135
جدول رقم 35 : شعور أعوان بريد الجزائر بالاغتراب.....137
جدول رقم 36: يوضح نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى.....138
جدول رقم 37: يوجد اختلاف في مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى أعوان بريد الجزائر تبسة.....139
جدول رقم 38: يوضح نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية.....140
جدول رقم 39: توجد علاقة بين الإغتراب وأداء العاملين في بريد الجزائر تبسة.....141
جدول رقم 40: يوضح نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة.....142
جدول رقم 41 : يمثل مناقشة الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة.....145

II - فهرس الأشكال:

70.....	شكل رقم 1: مراحل الاغتراب الوظيفي ونتائجه
81.....	شكل رقم 2: محددات الأداء
83.....	شكل رقم 3: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
85.....	شكل رقم 4: معدلات الأداء
106.....	شكل رقم 5: دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب العمر
107.....	شكل رقم 6: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
108.....	شكل رقم 7: دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
109.....	شكل رقم 8: دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الأقدمية
110.....	شكل رقم 9: دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب المسافة بين السكن ومكان العمل
111.....	شكل رقم 10: دائرة نسبية توضح صراع أجيال في مكان العمل
112.....	شكل رقم 11: دائرة نسبية توضح هل يتوفر مكان عملك على ظروف عمل ملائمة؟
113.....	شكل رقم 12: دائرة نسبية توضح هل العمل المسند إليك يتوافق مع مؤهلك العلمي؟
114.....	شكل رقم 13: دائرة نسبية توضح هل لديك القدرة على مواصلة الدوام أثناء أوقات العمل؟
115.....	شكل رقم 14: دائرة نسبية توضح نظام الحوافز في مؤسستكم يتسم بالعدالة؟
116.....	شكل رقم 15: دائرة نسبية توضح هل هناك رقابة خاصة حول شخصكم أثناء عملك؟
117.....	شكل رقم 16 : دائرة نسبية توضح ما الذي يميز نظام عملك؟
118.....	شكل رقم 17: دائرة نسبية توضح هل العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك وخصائصك الذهنية؟
119.....	شكل رقم 18: دائرة نسبية توضح هل تشارك في اتخاذ القرار في مجال عملك أو تخصصك؟
120.....	شكل رقم 19: دائرة نسبية توضح كيف تكون ردة فعلك أثناء اتخاذ قرار معين يخص عملك؟
121.....	شكل رقم 20: كيف تفضل أن تقضي وقت الراحة أثناء فترة الدوام؟
122.....	شكل رقم 21: دائرة نسبية توضح كيف ترى علاقتك مع زملائك؟
123.....	شكل رقم 22: دائرة نسبية توضح كيف ترى علاقتك مع رئيسك؟
124.....	شكل رقم 23: دائرة نسبية توضح هل هناك تمييز بين العاملين في مؤسستكم؟
125.....	شكل رقم 24: دائرة نسبية توضح هل يساعد النظام التكنولوجي الحديث في أداء مهامك؟
126.....	شكل رقم 25: دائرة نسبية توضح هل يجد ابداعك في العمل التقييم المناسب لدى جماعة العمل؟
127.....	شكل رقم 26: دائرة نسبية توضح هل تشعر بالانتماء إلى مؤسسة العمل؟

شكل رقم 27: دائرة نسبية توضح هل ترى أن وظيفتك حققت ما كنت تطمح إليه في مسارك المهني؟.....128
شكل رقم 28: دائرة نسبية توضح هل تشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي؟.....129
شكل رقم 29: دائرة نسبية توضح هل يشجع الجو العام للمؤسسة على تقديم الأفضل في العمل؟.....130
شكل رقم 30 : دائرة نسبية توضح كيف ترى مستقبلك في وظيفتك الحالية؟.....131
شكل رقم 31 : دائرة نسبية توضح إذا سمحت لك الفرصة هل تترك وظيفتك من أجل وظيفة أخرى؟132
شكل رقم 32 : دائرة نسبية توضح هل تهتمك سمعة المؤسسة التي تعمل فيها؟.....133
شكل رقم 33 : هل تجد أن الراتب الشهري يتكافأ مع الجهد المبذول؟.....134
شكل رقم 34 : دائرة نسبية توضح البدائل لتحسين آليات العمل من أجل الشعور بالراحة والانتماء؟.136

# مقدمة

## مقدمة

تعتبر ظاهرة الإغتراب الوظيفي ظاهرة إنسانية لها وجود في مختلف أنماط الحياة، وقد تزايدت مشاعر الإغتراب وتعددت، كما أصبحت المنظمات والمؤسسات تمتليء بمظاهر وأشكال عدم الرضا، وغياب الإلتئام الوظيفي، وحينما يضعف الإلتئام ويشوبه الخلل فإن ذلك يشير الى وجود إغتراب بإعتباره المقابل السلبي للإلتئام، مما جعل موضوع الإغتراب يلقى إهتماما بالغا لدى العلماء والباحثين منذ القدم، حيث كانت البدايات الأولى له في الكتابات اللاهوتية التي تصف حالة الإغتراب الديني الذي يمكن أن يتعرض لها الفرد، ثم بدأ الإهتمام بالمفهوم يتطور إلى أن جاءت النظرة الماركسية التي تعتبر منعرجا أساسيا في مفهوم الإغتراب لأنها تعالج المخاطر التي آل إليها الفرد بسبب التطور التكنولوجي الحاصل في المجتمعات الصناعية، وسعى بعده علماء النفس والإجتماع إلى دراسة مظاهر وأسباب وأبعاد هذا المفهوم، حيث أكد المفكرين أن هذا العصر هو عصر الإغتراب والقلق والوحدة.

ويعد الإغتراب الوظيفي أحد الظواهر التنظيمية التي تحد من تقدم العاملين وتطورهم ويؤثر على نشاط المؤسسة، حيث أن إحساس العاملين بالإغتراب الوظيفي بمعنى عجزهم عن التحكم في الأحداث المحيطة بهم وعدم وجود هدف محدد لهم وكذا الإحساس بالإختلاف بين الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها، وهذه الظواهر التي تؤثر بشكل سلبي على الإنتاج وأداء المؤسسة وبالدرجة الأولى أداء العاملين، فإن تحقيق الأداء المهني الجيد والمردود الفعال لا يكون إلا إذا كان هناك إنسجام بين مختلف المنتمين إلى المؤسسة، وعلى هذه الأخيرة أن تولي الإهتمام الأكبر في نشاطها المتعلق بالموارد البشرية، لأن الإلتئام عامة هو نقطة الإلتقاء بين المؤسسة والعاملين بها، فالرغبة في العمل نشأ من الرضا الوظيفي وشعور الفرد بضرورة تقديم الأفضل لصالح المؤسسة دون إغترابه عنها.

أما ما كان دافعا لدراستنا لموضوع الإغتراب الوظيفي هو الرغبة في الكشف عن المعاناة الحقيقية التي يعيشها عمال مكاتب البريد بتبسة من إهمال ولا مبالاة وعدم تقييم لجهودهم المبذولة، فبالرغم من بعض القوانين التي تؤكد على ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري بالمؤسسة، إلا أن هذه القوانين لا

يمكن أن تمحي الفوارق والخصومات النفسية وبعض التلاعبات في تطبيق بنود القانون، مما أدى بفتة كبيرة من العاملين بالإغتراب عن وظائفهم ومؤسستهم، لذلك أردنا في هذه الدراسة معرفة ما إذا كان العاملين بمكاتب بريد الجزائر بتبسة يتأثر فعلا بشعورهم بالإغتراب الوظيفي، لذا إحتوت الدراسة على خمسة فصول هي:

الفصل الأول: هو عبارة عن مدخل منهجي للدراسة، حيث قمنا فيه بطرح المشكلة وصياغة الفرضية العامة والفرضيات الجزئية، وبيننا فيه أسباب إختيار الموضوع وأهدافه وأهميته أيضا، وضحنا المدى النظري للدراسة، كما تم عرض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: يحتوي هذا الفصل على أنواع الإغتراب الوظيفي ومظاهره والعوامل المؤدية له، إضافة إلى مراحل وأبعاد الإغتراب دون أن ننسى إستراتيجيات التعامل مع الإغتراب ، وعلاقة الإغتراب بالتكنولوجيا.

الفصل الثالث: يعمل على تحليل أهمية الإغتراب الوظيفي وعناصره ومحدداته، معدلات ومعايير الأداء إضافة إلى تحسين الأداء.

الفصل الرابع: ويمثل إجراءات الدراسة الميدانية والذي تعرضنا فيه إلى التعريف بميدان الدراسة، مجالات الدراسة، تحديد العينة، المنهج المتبع في الدراسة وأخيرا أدوات جمع البيانات.

أما الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية وتحليلها بداية من عرض وتحليل نتائج الدراسة حسب محاور الإستبيان، ثم عرض وتحليل النتائج حسب فرضيات الدراسة، وعرض وتحليل نتائج السؤال الرئيسي للدراسة، كما تضمن الفصل النتائج العامة للدراسة، ومناقشتها على ضوء الدراسات السابقة، ثم مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الأطر النظرية حيث كان هذا الفصل بمثابة الإجابة الدقيقة لما تم طرحه من تساؤلات في إشكالية الدراسة وصولا إلى الخاتمة التي تضمنت بعض التوصيات وأخيرا قائمة المصادر والمراجع وقائمة الملاحق.

# الفصل الأول

## نمدين وبناء المفاهيم

- 1- الإشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أسباب إختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- مفاهيم مرتبطة بالإعتراب الوظيفي
- 8- المقاربة السوسيولوجية
- 9- الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية:

تسعى المؤسسة إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فهي تعمل على إتباع الإستراتيجيات والسياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك حيث يتطلب الأمر جملة من العناصر تتمثل في الموارد البشرية والآلات والأجهزة والأموال والمعلومات. وتعتبر الموارد البشرية أهم المدخلات وأكثرها تأثيراً على المؤسسة لذا فإن المؤسسة تحاول أن توفر لهذا العنصر الظروف التي تساعد على القيام بالدور المنوط به على أكمل وجه، ويعتمد نجاحها في ذلك على قدرتها في إيجاد التوليفة المناسبة بين أصولها المادية والمالية من جهة ومواردها البشرية من جهة أخرى، وقد أثبتت النظريات الحديثة أهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بما يمتلكه من قدرات فكرية وإبداعية، وذلك كنتيجة للتغيرات التي ميزت النصف الثاني من القرن 20 وبدايات القرن 21 كالعولمة وتحرير التجارة الدولية وإزالة كافة العوائق أمام إنتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال والتطور التكنولوجي السريع، فبعد أن كان ينظر إلى العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تقليصها لإعتبار أنه يعرقل سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها تحول مع مرور الوقت إلى مورد يجب الإستثمار فيه مما يوجب على كل مؤسسة حسن إستغلاله وبالتالي أصبح نجاح أي مؤسسة مرهوناً بالأساس على طبيعة وكفاءة الموارد البشرية فيها وأحد أصعب التحديات التي تواجهها المؤسسة مع التغير المستمر وبالتحديد لمواكبة ركب التقدم وخلق بيئة تتسم بالإستقرار ويعد الإغتراب أحد نتائج هذا التغير وأمرًا مرتبطًا بالمؤسسة ومواردها البشرية وهو محصلة عدم التوازن أو الإختلال في التفاعل بين الحالة النفسية للعامل والبيئة الواقعية للمؤسسة أو ما يسمى بالإغتراب الوظيفي.

حيث يعتبر الإغتراب الوظيفي أحد الموضوعات التي باتت تفرض نفسها وتستحوذ على إهتمام علماء النفس وعلماء الإجتماع، وقد عكست أعمالهم مدى إلحاح هذه الفكرة على ذهن الإنسان وتفكيره ومدى طغيان صفة الإغتراب على العلاقة بين الإنسان وغيره من أفراد المجتمع وبين الإنسان ومحيط



عمله والحقيقة أن الإغتراب الوظيفي ظاهرة مرضية ميزت هذا العصر مع إختلاف المجتمعات وتم تصنيفها ضمن الأمراض التنظيمية، ومع كثرة الدراسات التي تناولت الإغتراب إلا أنها لم تولي أهمية كبيرة للبحث في علاقة الإغتراب الوظيفي ببعض الجوانب الأخرى التي تعتبر المحركات الأساسية للفرد داخل المؤسسة على سبيل المثال لا الحصر: القيم، الاتجاهات والدوافع لعملية الأداء وهنا نقف قليلا عند موضوع الأداء. فالأداء الوظيفي يعبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ويتوقف مستوى الأداء على القدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن الميول والاهتمام والمؤهلات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي، حيث تساهم القدرات والمهارات في دعم الإبتكار والإبداع بشرط توفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع الأفراد على إستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وهذا ما سنحاول التطرق له في هذه الدراسة لكشف الغموض عن الإغتراب الوظيفي وبعض جوانبه من جهة ومدى إرتباطه بالأداء المهني من جهة أخرى، مع محاولة إقتراح حلول لتحسين أداء العاملين وإبعادهم عن الشعور بالإغتراب في وظائفهم بغية تفعيل الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

وعلى هذا الأساس نطرح السؤال الرئيسي لدراستنا:

**هل توجد علاقة بين الشعور بالإغتراب الوظيفي والأداء المهني لدى عمال بريد الجزائر تبسة؟.**

وتندرج عن هذا السؤال جملة من الأسئلة الفرعية في محاولة منا للإحاطة بجميع جوانب الموضوع

وتبسيط أجزائه بغية القدرة على التحكم في زواياه البحثية المتعددة.

- ما هو مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي لدى أعوان بريد الجزائر تبسة؟.
- ما هي مظاهر الإغتراب الوظيفي التي يشعر بها أعوان بريد الجزائر تبسة؟.
- كيف يؤثر الإغتراب الوظيفي على أداء أعوان بريد الجزائر تبسة؟.

## 2- الفرضيات:

وكإجابة مؤقتة عن هذه الأسئلة تم إقتراح مجموعة من الفرضيات:

### الفرضية الأولى:

يوجد اختلاف في مستوى شعور أعوان بريد الجزائر تبسة بالإغتراب الوظيفي.

### الفرضية الثانية:

يوجد اختلاف في مظاهر الإغتراب الوظيفي لدى أعوان بريد الجزائر تبسة.

### الفرضية الثالثة:

توجد علاقة بين الإغتراب وأداء العاملين في بريد الجزائر تبسة.

## 3- أسباب إختيار الموضوع:

- الرغبة والميل الشخصي لدراسة موضوع الإغتراب الوظيفي.
- التحسيس بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الإعتناء به وتوفير مناخ عمل يساهم في تحسين أدائه.

- محاولة رصد حلول للتقليل من إنتشار ظاهرة الإغتراب الوظيفي.

- إتصال الموضوع بالتخصص المدروس في مرحلة الماستر.

- إبراز الآثار السلبية لظاهرة الإغتراب الوظيفي على العمال.

## 4- أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على ظاهرة الاغتراب الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر تبسة.
- التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بريد الجزائر تبسة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين الإغتراب الوظيفي والأداء المهني الوظيفي.
- التعرف على معوقات الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر تبسة.
- إقتراح حلول وتوصيات للحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

## 5- أهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية الدراسة في كونها تمثل موضوعا جديدا يوجه لمعرفة مستوى الإغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسة.
- قلة الدراسات المتعلقة بالإغتراب الوظيفي والأداء المهني.
- التعرف على العوامل المكونة للإغتراب وكيفية تطورها.
- التعرف على موضوع له أهمية حيث يعد من ابرز اهتمامات علماء النفس و الإجتماع للعمل والتنظيم.
- قد تبرز هذه الدراسة مظاهر الاغتراب الوظيفي وانعكاسها على أداء الموظفين في بريد الجزائر تبسة.

## 6- تحديد المفاهيم:

### 1.6- الاغتراب:

#### 1.1.6- لغويا:

ورد مصطلح "الإغتراب" في معجم (لسان العرب) "لإين منظور": " غرب: الغرب المغرب بمعنى واحد، والغرب التنحي عن الناس، وقد غرب عنا يغرب غربا وغربة وأربه نحاه"<sup>1</sup>، فيشير هنا إلى الغربة المكانية، والمسافة والبعد.

وكما نجد في معجم (محيط المحيط) لـ "بطرس البستاني" نحو قوله: "غربت النجوم تغرب غروبا بعدت وتوارت في مغيبها، والرجل بعد، والقوم ذهبوا، وفلان عنا تنحى وفي سفره تمادى، وفلان غرب أسود، وغرب الرجل أمعن في البلاد، وغرب فلان بعد ونزح عن الوطن غمض."<sup>2</sup> بمعنى الإختفاء والنزوح عن الوطن والسفر بعيدا.

<sup>1</sup> - إين منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، م13، مادة (غ، ر، ب)، ط3، 1994، ص638.

<sup>2</sup> - بطرس البستاني، محيط المحيط، ساحة رياض الصلح، بيروت، لبنان، مادة (غ، ر، ب)، دط، 1988، ص654.

ومن خلال هاذين المفهومين نستخلص أن مصطلح "الإغتراب" يحمل معنى البعد والإنفصال، وهذا ما يمثل الجانب المادي له.

وكلمة "إغتراب" هي ترجمة لكلمة (Aleination)، مثلا في الإنجليزية بالمصطلح المقابل (Aleinare)، "الذي يحمل معناه حرفيا، كما يؤكد شاخت (SHACKT) بقوله: يغدو غريب ويجعل الشيء ملكا للأخر و(العتراب)، هو حالة كون المرء مغتربا أو مفارقا للشيء أو لشخص"<sup>1</sup> بمعنى أن: هذا المصطلح يعني نقل الملكية من شخص إلى آخر، وتصبح هذه الملكية منتمية لذلك الشخص الذي منحت له.

### 2.1.6- إصطلاحا:

إن "الإغتراب" مصطلح نقدي عمم لوصف ظاهرة سلبية متمثلة في إغتراب الفرد عن مكانه، وثقافته، التي تعبر عنه فهو "طوعي يختاره الإنسان لأسباب منها، عدم الانسجام مع المجتمع، والعجز عن الإلتواء، وعدم الرضا بالتقاليد والأعراف والمخالفة وكثيرا ما يشعر المغترب بالوحدة، والعزلة، الفراغ النفسي، كذلك شعوره بإفئاد الأمن وسوء العلاقات الاجتماعية، وإفئاد الطمأنينة"<sup>2</sup>. فالإغتراب يخلف للفرد إضطرابات نفسية وعقلية مما يجعله يحس بالغرابة، والضياع، والجفاء، وعدم الإرتياح مع من حوله.<sup>3</sup>

### 2.6- الوظيفة:

### 1.2.6- لغويا:

مشتق من وظف توظيف، وظيفة، تعيين وظيفة، وهي ما يقدر الإنسان من عمل أو رزق أو طعام والجمع وظائف، وتأتي بمعنى العهد والشرف، وبمعنى المنصب والخدمة المعنية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - رمضان حيونني، الإغتراب في شعر محمد الماغوط، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص12.

<sup>2</sup> - يحي الجبوري، الحنين والغربة في الشعر العربي، الحنين إلى الأوطان، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص45.

<sup>3</sup> - محمد الهادي بوطارن، الإغتراب في الشعر العربي الرومنسي، مقارنة موضوعاتية للخطابات الشعرية، إلبا أبي ماضي ناجي وابي قاسم الشابي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ط1، 2010، ص30.

<sup>4</sup> - أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، دار عالم الكتب، ط01، مجلد 01، القاهرة، 2008، ص143.

### 2.2.6- إصطلاحاً:

وعرف روبرت ميرتون الوظيفة على أنها نوعان: (الظاهرة والكامنة):

- الوظائف الظاهرة ويشير بها إلى النتائج الوضعية التي تساهم في توافق أو تكيف وحدة معينة بالذات، قد تكون شخص أو نسق إجتماعي أو ثقافي.

- الوظائف الكامنة وهي النتائج التي تحقق نفس الشيء، ولكنها مقصودة أو لم يصعب التعرف عليها.

كما يعرف دوركايم: هي ظاهرة إجتماعية تنحصر في تحقيق بعض النتائج المفيدة إجتماعياً، لذلك يتعين أن نبحت دائماً عن وظيفة الظاهرة الإجتماعية في الصلة التي تربطها بإحدى الغايات الإجتماعية.<sup>1</sup>

### 3.2.6- إجرائياً:

عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تتوافر معها عنصر الكفاءة فيمن يشغلها مقابل مزايا مادية ومعنوية مع إحترامه للواجبات المعطاة لأداء هذه الوظيفة.<sup>2</sup>

### 3.6- الاغتراب الوظيفي:

#### 1.3.6- لغوياً:

يعني إختلاف مشاعر الفرد عن الأفكار والمعتقدات والقيم التي تلتزم بها الجماعة التي ينتمي إليها.<sup>3</sup>

### 2.3.6- إصطلاحاً:

يعرف كارل ماركس الإغتراب الوظيفي: " بأن العامل المغترب في العمل لا يفقد نفسه فحسب بل نفسه بوصفه موجوداً نوعياً له خصائص النوع الإنساني وهو إذ يغترب عن وجوده النوعي، فإنما يغترب عن إخوانه

<sup>1</sup> - جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والإستقرار المهني، دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة الخروب، قسنطينة، مذكرة ماجستير (منشورة)، جامعة المنتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الإجتماع والديمغرافيا، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2006/2005، ص11-12.

<sup>2</sup> - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط01، بيروت، لبنان، 1997، ص69.

<sup>3</sup> - الشخص، عبد العزيز، الديمياطي، عبد الغفار، قاموس التربية الخاصة والتأهيل غير العاديين، مكتبة أنجلوالمصرية، القاهرة، مصر، 1992، ص21.

في الإنسانية ومن ثم يفقد تلقائياً معها مرح الحياة.<sup>1</sup>

وتعرفه سناء حامد زهران: "الإغتراب الوظيفي هو شعور الفرد بعدم الإلتئاء وفقدان الثقة ورفض القيم والمعايير الإلتئائية والمعانة من الضغوط النفسية وتعرض وحدة الشخص للضعف والإلتئاء بتأثير العمليات الثقافية والإلتئائية التي تتم داخل المجتمع."<sup>2</sup>

وعرفه Kanungo (1992): " بأنه شعور الفرد بالعزلة والضياع والوحدة، وعدم الإلتئاء، وفقدان الثقة، والإلتئاء بالقلق والعدوان ورفض القيم والمعايير الإلتئائية والمعانة من الضغوط النفسية."<sup>3</sup>

وعرفه سقراط: "socrate" 964 ق.م لقد كشفت نهاية الفيلسوف سقراط عن شعوره بالعجز والغربة والالاغتراب وقد عبر عن معاناته بشكل نموذجي عن الإنسان المغترب إذ كان تعبيراً عن الفجوة في التفاعل الإلتئائي بين تجربته الذاتية وتجربة جماهير بلاده "أثينا" عن إلتئاء وإلتئاء المعايير ويصور سقراط إلتئاءه ووحشه وألمه، وتعد عامة لدى أوساط واسعة من الناس وتختلف حدتها ودوافعها بحسب طبيعة الإنسان.

إنتهت حال بأنه سقراط عاش مغترباً بين أبناء بلدته الذين حكموا عليه بالإعدام وإلتئاءه بشتى التهم لخروجه عن المألوف آرائهم وأفكارهم لكن سقراط استطاع أن يقهر عجزه وإلتئاءه إلى الأبد إذ لم تكن نهايته إلا تجسيدا رمزي لقضية تمرده وإلتئاءه.<sup>4</sup>

إستحوذ موضوع الإلتئاء على إلتئاء العديد من علماء الإلتئاء مثل Seeman 1959، Johson 1973، Pearlين 1963، Durkeheim 1959، وقد أجمعوا على إلتئاءه أحد السمات الأساسية للإنسان المعاصر.

<sup>1</sup> - سناء حامد زهران، دراسات في سيكولوجيا الاغتراب، دار غريب، القاهرة، مصر، 2003، ص19.

<sup>2</sup> - رونالد ريجيو، ترجمة فارس حلمي: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق، عمان، 1999، ص276.

<sup>3</sup> - جلال اسماعيل شبات: الإلتئاء الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية، دراسة حالة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2012، ص04.

<sup>4</sup> - رشا محمد علوان، الإلتئاء النفسي لدى طلبة جامعة، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد17، 2014، 339-405، ص393.

أطلق Hegel مصطلح الإغتراب على الإنسان بصفته كائن إجتماعي ليعبر به عن كل ما يحدث له من إنفعالات، في حين إعتبر ماركس Marx العمل أحد العوامل التي تؤدي إلى الإغتراب من خلال ما يثيره من صراع بين إهتمامات الفرد وحاجاته، أما Durkeheim فقد عبر عنه بالشذوذ عن قيم ومعايير الجماعة.

ووصفه سيمان Seeman 1959 بخمسة أبعاد وهي: فقدان القوى، وانعدام المعنى، وفقدان المعايير والقواعد المتحكمة بالسلوك أو العزلة والإغتراب عن الذات.<sup>1</sup>

### 3.3.6- إجرائيا:

الإغتراب الوظيفي هو حالة نفسية يعاني منها الفرد ويشعر بعدم الصلة بالواقع الذي يحيط به نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل ذاتية أو بيئية لا يكون قادرا على التكيف معها بحيث يؤدي هذا الإنفصال إلى ركون الفرد للعزلة والإنطواء وتحقير الذات وبذلك لعدم الشعور بأهمية ما يقوم به من أعمال داخل محيط العمل.<sup>2</sup>

## 7- مفاهيم مرتبطة بالإغتراب الوظيفي:

### 1.7- الضغوط المهنية:

#### 1.1.7- لغويا:

الضغط stress، مشتق من الفعل اللاتيني stingers الذي يعني ضيق، شدة، ومنه أخذ الفعل الفرنسي Eteinder بمعنى: طوق ذراعيه وجسمه مؤديا للإختلاف الذي يسبب القلق.<sup>3</sup>

الضغط هو القهر، الإضطراب والضغط بمعنى الشدة والمشقة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - خيضر، نعمة عباس، عدنان تايه والنعمي، فلاح تايه، البيروقراطية والإغتراب التنظيمي: دراسة تطبيقية في منظمات خدمية، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد40، ص57.

<sup>2</sup> - رنانا صر، أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، الجامعة العدد (37)، 2013، 243-263، ص251.

<sup>3</sup> - شحاتة حسن، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية لبنان، 2003، ص 208.

<sup>4</sup> - فتيحة بن زروال، العنف كمظاهر الجهاد، العنف والمجتمع مداخل مصرفية متعددة، أعمال الملتقى الدولي الأول، مارس 2001، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، ص 445.

2.1.7- إصطلاحاً:

ويعرف 1985 luthans "الضغوط بأنها إستجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية والتي يترتب عنها العديد من الإنحرافات والآثار السلوكية والفسولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة"<sup>1</sup> أما فاروق عبد العلي فيعرف ضغوط العمل على أنها: "إختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ويؤدي هذا الإختلال إلى إنخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وإنخفاض مستوى الفعالية"<sup>2</sup>

2.7- الرضا الوظيفي.

1.2.7- لغوياً:

نجد مصطلح الرضا (Satisfaction) يحمل معاني عدة منها معنى التلبية حين يكون فعل (Action) ومعنى التعويض حين يكون إسم (Nom)، كما يحمل معنى الإغتباط والسرور، وعموما تدل كلمة الرضا على الرضا والإشباع المعنوي عقب القيام بعمل ما.<sup>3</sup>

2.2.7- إصطلاحاً:

يقترّب مفهوم الرضا الوظيفي من مفاهيم عدة تشترك معه في الكثير من الخصائص، ومن هذه المصطلحات الروح المعنوية، السعادة في العمل، ويعد هذا الإقتراب أحد الأسباب التي تجعل من حصر تعريف للرضا الوظيفي أمراً بالغ الصعوبة، ومتعدد الجوانب والأبعاد ويتأثر بالكثير من المتغيرات منها ما يتعلق بالعمل في حد ذاته، ومنها ما يتعلق بطريقة العمل والبيئة المحيطة به.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ط1، ص 174.

<sup>2</sup> - لعجايلية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الإستعمالية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 32.

<sup>3</sup> - لطفي الشريبي، عادل صادق، معجم مصطلحات الطب النفسي، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، ص 163.

<sup>4</sup> - ظاهر أحمد محمد علي، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية -دراسة تحليلية- مجلة العلوم والثقافة جامعة السودان، مجلد 2، 02 نوفمبر 2011، ص 82-93



وقد أشار كل من لاندي (landy) وترامبو (Trumbo) عام 1980 على أن عبارة الرضا الوظيفي تستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل ويعرف لوك (Locke) الرضا الوظيفي بأنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"<sup>1</sup>

تعريف فروم " إتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارس"<sup>2</sup>

3.7- الأداء:

1.3.7- لغويا:

- هو النجاعة والفعالية اللتان أنجزت بهما الأهداف المحددة.<sup>3</sup>

- هو تنفيذ الشيء المطلوب، ويمكن إعتبار الأداء سلوكا بإعتباره الطريقة التي يسلكها الفرد أو

الجماعة لأداء العمل.<sup>4</sup>

- هو درجة إستكمال وإستوفاء جميع الطلبات والمهمات المكونة لوظيفة الفرد، ويمكن الإشارة إلى

أن الأداء ليس الجهد، فالأداء هو قيمة النتائج التي يحققها الشخص من خلال عمله، أما الجهد هو الطاقة

- المبدولة.<sup>5</sup>

2.3.7- إصطلاحا:

هو سلسلة أو مجموعة من الأنشطة والسلوكات التي يوم بها الأفراد في وسط عملهم من أجل تحقيق

أهداف خاصة وأخرى عامة"<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا الوظيفي لمنذوبي المبيعات الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 14، عدد 02، جامعة الكويت، الكويت، ماي 2007، ص : 243، نقلا عن lock, the nature and causes of jobs satisfaction, johon wiley sons, newyork, 1983, p : 130.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 131.

<sup>3</sup> - ناصر دادي وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 20.

<sup>4</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، دار العادي الجديد، القاهرة، دط، 2000، ص 416.

<sup>5</sup> - راوية حسين، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2003، ص 216.

<sup>6</sup> - عامر عوض، مرجع سابق، ص 18.

4.7- المهنة:

1.4.7- لغويا

الصفة الرسمية التي يوصف بها الفرد كأن نقول هذا مدرس أو هذا الطبيب بمعنى أنها مكانة مكتسبة لم يولد الفرد بها.

- في تعريف آخر للمهنة: هو الدور الذي يؤديه الفرد الراشد في المجتمع والذي يحصل عن طريقه بشكل مباشر أو غير مباشر على نتائج إجتماعية ومالية والذي يشكل بؤرة الإهتمام الرئيسية في حياته.<sup>1</sup>

2.4.7- إصطلاحا:

وهي مجموعة الأعمال المتشابهة في المؤسسة، مختلفة، وعليه فإن المهنة ترتبط بعمل الفرد الذي من خلاله يحصل على أمر مقابل المهام التي يؤديها، ويشترط توفر الخبرة والمهام لممارسة العمل المكلف به.<sup>2</sup>

ويعرف رتشارد هول المهنة: على أنها العنصر المحدد لمكانة الفرد في المجتمع وقد إهتم في هذا التعريف بتحديد العلاقة بين المهن والبناء الإجتماعي.<sup>3</sup>

5.7- الأداء المهني:

1.5.7- لغويا:

تختلف تعريفات الأداء حسب وجهات نظر الباحثين والمفكرين له ومن بين التعريفات نذكر: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ".<sup>4</sup>

"يشير إلى درجة التحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الحاجات التي تحقق أو يتيح بها الفرد متطلباته".<sup>5</sup>

1 - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، د1، الأردن، عمان، 2007، ص 76.

2 - كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الإجتماع المهني (الأسس النظرية والمنهجية)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (د.ط)، جامعة القاهرة، 2002، ص 142.

3 - مريوحة بولجال نوار، محاضرات في علم الإجتماع التربوية، دار العرب للنشر والتوزيع، ج01، وهران، الجزائر، 2005، ص 138.

4 - عاشور احمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2004، ص 50.

5 - راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، (د.ط)، مصر، 2000، ص 213.

2.5.7- إصطلاحا:

هو قيام الفرد بمهامه وواجباته المنوط بها تحقيقا لأهداف المؤسسة ومتطلبات منصبه

6.7- الأداء الوظيفي:

1.6.7- لغويا:

الفعل من كلمة أداء perform: يؤدي، ينجز، يؤدي وفقا لعرف معين، يعمل.<sup>1</sup> وكلمة كلمة Performance تعني النجاح الملاحظ والمستغل.<sup>2</sup> كما تعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو إتفاق قطعه أو قيامه بما هو مطلوب منه.<sup>3</sup> الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية (performance) والتي تصير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>4</sup>

2.6.7- إصطلاحا:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعريف حسن راوية "الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو

يعكس الكيفية التي يتحقق أو يتشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>5</sup>

غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس

على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - دخله فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب المقياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص95.

<sup>2</sup> - Larousse de proche , édition mise a jour larousse,paris,2000.

<sup>3</sup> - Directionary of économics,libraire du liban,liban,1999.

<sup>4</sup> - خطاب عابدة، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، الاسكندرية، 1989، ص439.

<sup>5</sup> - حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص215

<sup>6</sup> - حسن راوية محمد، مرجع سابق، ص216.

يعرفه عاشور أحمد صقر، على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".<sup>1</sup>

تعتبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

### 3.6.7- إجرائيا:

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء الوظيفي فمنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه سلوك ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:

- 1- الناتج الذي يحققه الموظف.
- 2- هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور.
- 3- هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- 4- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الإنجاز.
- 5- جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة.
- 6- سلوك يحقق نتيجة.

ويعرف الأداء كذلك على أنه قيام الفرد بمهام مختلفة مكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية ووفق نمط أداء معين وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محدودة وبأقل تكلفة ممكنة وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة.

<sup>1</sup> - عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25-26.

ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي الدافعية وبيئة العمل والقدرة هي سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة وفي أقصر وقت وأقل تكلفة.

### 8. تعاريف مرتبطة بالأداء المهني:

نظرا لتداخل مفهوم الأداء المهني مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها. من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم الكفاءة ، الفعالية والإنتاجية.

#### 1.8 - لغويا:

تعرف فعالية المنظمة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالا و العكس صحيح.<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

#### 2.8 - اصطلاحا:

الفعالية تعني درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك.<sup>3</sup>

ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه

الأهداف.<sup>4</sup> ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة أو الأهداف}}$$

وتعني الفعالية عمل الشيء الصحيح،<sup>5</sup> أي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

<sup>1</sup> -Boislandelle h m, gestion de ressources humaines dans la petite et moyenne entreprise ,economica ,paris , 1998 p 39

<sup>2</sup> -عاطف زاهر عبد الرحيم، مرجع سابق ، ص 94.

<sup>3</sup> -martory Bernard , daniel crozet , gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances ,6éme édition dunod, paris, 2005, p 164.

<sup>4</sup> -غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ص 129.

<sup>5</sup> -فرانسيس ديف ، مايك وودكوك ، القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان ، الإدارة العامة للبحوث ، 1995 ص 91.

**3.8- الكفاءة:** تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل

عليها أعوان المنظمة.<sup>1</sup>

والكفاءة هي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها و الوسائل المستخدمة في ذلك.<sup>2</sup>

تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى

من المدخلات كانت الكفاءة أعلى.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات أو النتيجة المحققة}}{\text{المدخلات}}$$

وتعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة<sup>3</sup>، بمعنى أن الكفاءة هي الإستغلال الأمثل للموارد

المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات.

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم

من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة و في نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن أن

تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها

الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الإقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة

بالأهداف.

كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الإعتبار العديد من

العوامل الداخلية و الخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

**4.8- الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل

إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة

<sup>1</sup> - . barraux , entreprise et performance globale, outils , évaluation et pilotage, édition economica , 2000 ,p 33 .

<sup>2</sup> -martory Bernard , daniel crozet ,op – cit , p 164

<sup>3</sup> -فرانسيس ديف ، مايك وودكوك ، مرجع سابق، ص 109

من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد<sup>1</sup>، و يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة والفعالية، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة و الفعالية.

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}}$$

هناك من لا يفرق بين كل من السلوك، الإنجاز والأداء<sup>2</sup>.

- **تعريف السلوك:** هو ما يقوم به الأفراد من تصرفات وأعمال في المنظمة التي يعملون بها.
- **تعريف الإنجاز:** هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج.

#### 5.8- المؤسسة:

هي المكان الذي ينتظم فيه عمل مجموعة من الاشخاص وتتفاعل فيه الأنشطة الإنسانية للتأثير على الطبيعة المحيطة للحصول على نتائج<sup>3</sup>.  
وتعرف أيضا على أنها وحدة ذات أهمية عامة متداخلة بشكل تعاوني مع مجموعة الأدوار<sup>4</sup>.  
**\*إجرائيا:**

هي عبارة عن كيان منظم يضم موارد بشرية ومالية ضمن مجموعة من القوانين المحددة له من الاهداف تسعى لى تحقيقه في فترة زمنية محددة<sup>5</sup>.  
**ثامنا- المقاربة السوسيولوجية:**

لم يلقى الإغتراب الوظيفي النصيب الكافي من الإهتمام من علماء النفس العمل والسلوك التنظيمي مقارنة بالإهتمام الذي لاقاه من علماء التربية وعلم النفس الإجتماعي، وهذا لا يعني إنعدامها بتاتا فهناك بعض الدراسات التي حاولت إماطة اللثام عن هذا المصطلح حيث كانت البداية مع:

"كارل ماركس" فقد عالج الاغتراب من خلال تحليله لأوضاع العامل في المجتمع الرأسمالي، حيث أن العمال يقدمون جهد عضلي داخل المصنع، إلا أنهم في الإخير ينفصلون عن نتائج عملهم، كما أنهم يتقاضون أجر بسيط مقابل عملهم مما يؤدي بالعمال إلى الشعور بالإغتراب أو الانفصال عن العمل.

<sup>1</sup> - عبوي زيد منير، مرجع سابق، ص 169-170

<sup>2</sup> - الدحله فيصل عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 96.

<sup>3</sup> - محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2007، ص 18.

<sup>4</sup> - معن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2006، ص 269.

<sup>5</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمية العامة، الجزائر، ط1، ص10.

ومن المعروف عن ماركس أنه من منظري الصراع يقسم المجتمعات الى طبقات متميزة عن بعضها البعض ويرى أن الصراع ضروري لإحداث التغيير الإجتماعي، ومن ضمن الصراعات التي زادت من حدة الإغتراب عند العامل عدى العلاقات الإنتاجية والبنية الطبقيّة بالإضافة إلى الصراع مع الآلة، ويمكن توضيح مناقشة كارل ماركس للإغتراب بشكل أوضح من خلال الأبعاد التالية:

- 1- فقدان العامل للسيطرة على ما ينتجه.
- 2- العامل المغترب في مهمة العمل لأدائها.
- 3- يجب أن يكون لتغريب العمل، نتائج إجتماعية مهمة.
- 4- يعيش الناس في علاقات نشيطة متداخلة مع العالم الطبيعي.<sup>1</sup>
- 5- يجب أن يكون لتقريب العمل، نتائج اجتماعية مهمة.

ايريك فروم: حيث تناول فروم في نظريته مفهوم الإغتراب على أنه استلاب بالإغتراب بالنسبة إلى فروم هي تلك الحالة التي لا يشعر فيها الإنسان بأنه المالك الحقيقي لثرواته وطاقاته، بل يشعر أنه كائن ضعيف يعتمد كيانه على وجود قوى خارجية لا تمت لذاتيته بصلة، ويرى فروم في مؤله "الخوف من الحرية" أن المقصود بالإغتراب هو أنه نمط من التجربة يعيش فيه الإنسان كغريب حتى عن نفسه، فالشخص المغترب لا يكون على علاقة بأي شخص آخر ولا حتى مع نفسه، ويضيف أن المعنى القديم الذي كان يستخدم به مصطلح الإغتراب كان يدل على الشخص المجنون تماماً<sup>2</sup>، حيث يلتمس الفرد الأمن بخصوصه الى قائد أو لدولة ومن ثم يوقع نفسه في إغتراب جديد مصحوب بنشاط لاعقلي وإجباري يترتب عنه فقدان الإنسان للسيطرة.

هايد غر: يفرق هايد غرين نوعين، الوجود الإنساني:

<sup>1</sup> أنطوني جدونز: ترجمة أديب يوسف، الرأسمالية والنظرية الحديثة، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، دط، ص 24.

<sup>2</sup> بهجة محمد عبد السمیع، الإغتراب لدى المكفوفين ظاهرة وعلاج، دار الوفاء للعالم، الإسكندرية، 2007، ص 43.



أ- الوجود الأصل: وهو الوجود الذي تشعر فيه الذات أنها مسؤولة عن نفسها حقاً، وأنها هي التي تحدد ميولها وإتجاهاتها بنفسها، أي أن الذات تتمتع بحرية تامة في تحقيق مطالبها وبوعي كامل بالأحوال الجوهرية للحياة الإنسانية.

ب- الوجود الزائف: فهو ميول الذات الإنسانية إلى التخلي عن الوجود الأصل وإلى التنازل عن حريتها لترتمي في أحضان المجموعة بالتخلي عن مسؤولياتها في تحديد إتجاهاتها، فيحمل على ما يعمله الناس للتخلص من القلق.<sup>1</sup>

ومن هنا يظهر أن معالجة هايد غرين للإغتراب تنطلق من فكرة تخلي الإنسان عن وجوده الأصل ليصبح عرضة للمؤثرات الخارجية، فيصبح وجوده زائفاً وتغترب عنه ذاته.

أميل دوركايم: عاش دوركايم سقوط الإمبراطورية الثانية وقيام الجمهورية الثانية في فرنسا، مما أثر ذلك على أفكاره التي ركز فيها على فقدان القيم و السيطرة و التعابير المشتركة بسبب تنامي الروح الرأسمالية في أوروبا إنطلاقاً مما يسميه بـ (الأتومي) إذ يرى دوركايم أن المجتمعات التقليدية تقوم على تقسيم العمل، فميز دوركايم نوعين من التضامن هما التضامن الآلي والتضامن العضوي، إذ يرتبط التضامن عنده بتقسيم العمل، فتتميز الثقافات التقليدية بالتضامن العضوي لأن أفراد المجتمع تربط بينهم ثقافة موحدة ويشغلون بمهن متشابهة، ويعاقب كل من يخرج عن النمط السائد في المجتمع، غير أن التضامن العضوي تلاشى تدريجياً في المجتمعات المتقدمة، وحل محله التضامن الآلي بسبب التزايد المستمر لتقسيم العمل حيث يعتبر البعد الإقتصادي مهم جداً لتحقيق المطالب لذلك يقوم التماسك فيها بالدرجة الأولى على الإختصاصات والمصالح الفردية، وتنظيم العمل مما ينشأ عن ذلك إختلاف المهن التي يشغلونها، والبضائع التي ينتجونها، إلا أن هذه التغيرات الإجتماعية قد أدت إلى مشاكل أهمها إضطراب الحياة التقليدية وفقدان السيطرة على سلوكيات الأفراد ومصالحهم الفردية مما جعل الفرد يميل

<sup>1</sup> - جون ماكوري، ترجمة عبد الفتاح إمام، الوجودية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، د ط، الكويت، 1990، ص288.

إلى الاغتراب، لذا كانت إهتمامات دوركايم تتركز حول التوفيق بين الفرد والمجتمع وعلى إرساء الإدماج الإجتماعي والتمسك بالقيم والمعايير.<sup>1</sup>

## 10- الدراسات السابقة:

### 1.10-الدراسات الجزائرية

#### 1.1.10- الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: الشعور بالإغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات.

التخصص: علم النفس وتسيير الموارد البشرية.

مكان الإنجاز: دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري.

نوع الدراسة: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه.

صاحب الدراسة: منصور بن زاهي.

سنة الإنجاز: 2007/2006.

الجانب المنهجي: المنهج الوصفي التحليلي.

إشكالية الدراسة: ما هو مستوى كل من الشعور بالإغتراب الوظيفي و عوامله والدافعية للإنجاز لدى

الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات؟

فرضيات الدراسة:

أما فرضيات الدراسة صيغت كآتي:

➤ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالإغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف نظام توقيت

العمل.

<sup>1</sup> -Émile Durkheim, Les Règles de la méthode sociologique/Préface de la deuxième édition, 1919, p 126.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالإغتراب الوظيفي باختلاف السن.
  - لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالإغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الأقدمية في العمل.
  - توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالإغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الإنتماء لجماعة غير رسمية.
  - لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالإغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الحالة العائلية.
  - نتوقع أن يرتبط الشعور بالإغتراب الوظيفي وعوامله إرتباطا سلبيا ذو دلالة إحصائية بالدافعية للإنجاز.
- أهمية الدراسة:**
- أما الأهمية جاءت كالاتي:
- إعتبار ظاهرة الإغتراب ظاهرة إنسانية توجد في كل أنماط الحياة، وتعد من أهم قضايا عصر العولمة وإحدى سماته البارزة وتتخذ ملامح ومظاهر متعددة ومختلفة.
  - كما تكمن أهمية الدراسة في إخضاع مفهوم الاغتراب في القياس السيكومتري، في الإغتراب مفهوم فلسفي نمى وترعرع في أحضان الفلسفية على يد مجموعة من الفلاسفة أمثال: "هيجل، ماركس، دوركايم، سارتر".
- مجالات الدراسة:**

- أما بالنسبة لمجالات الدراسة تمحورت في ثلاث مجالات هي:

**المجال المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة في الإطارات الوسطى العاملين في المديریات الجهوية الكائنة

بالجنوب الجزائري "حاسي مسعود، حاسي الرمل، وحوض بركاوي"

**المجال الزمني:** طبقت هذه الدراسة عام (2006-2007)

المجال البشري: إشمطت هذه الدراسة على الإطارات الوسطى العاملين بشركة سوناطراك الجزائر.

منهج الدراسة:

تمت الإستعانة بالمنهج الوصفي.

حجم العينة: 231

أدوات جمع البيانات: تمثلت في:

الملاحظة الدقيقة وجمع البيانات.

\*النتائج العامة للدراسة:

- مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي كان أقل بقليل عن متوسط أفراد العينة.
- مستوى الشعور بالتشاؤم واللارضى فاق المتوسط وهذا ما يعكس معاناة أفراد العينة من هذه الظاهرة.

▪ مستوى الشعور بالإنعزالية والعجز كان أقل بقليل من المتوسط.

▪ أما مستوى الدافعية للإنجاز فكان مرتفعا جدا.

2.1.10- الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: تكنولوجيا المعلومات والإغتراب الوظيفي لدى المورد البشري لمؤسسة الصناعية الجزائرية.

التخصص: تنمية الموارد البشرية.

نوع الدراسة: ماستر.

مكان الانجاز: دراسة ميدانية بمؤسسة الأنابيب الماء الأبيض.

صاحب الدراسة: إيمان سالم.

سنة الإنجاز: 2017.

الجانب المنهجي:

إشكالية الدراسة:

تمثلت الإشكالية في التساؤل المركزي التالية:

■ ما علاقة تكنولوجيا المعلومات بشعور المورد البشري بالإغتراب الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

■ الأسئلة الفرعية:

● ما علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات بشعور المورد بالعجز داخل المؤسسة الصناعية؟  
● ما علاقة التعقد والتنوع في تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة الصناعية بشعور الفرد باللامعنى عند المورد البشري؟

● كيف تؤثر إمكانية الإتصال على الشعور بالعزلة الإجتماعية عند الفرد العامل في المؤسسة الصناعية؟  
■ أهمية الدراسة:

● اعتبار ظاهرة الإغتراب إنسانية توجد في انماط الحياة وأهم قضايا عصر المؤلمة تتخذ ملامح ومظاهر متعددة.

● التوصل إلى نتائج مهمة تقيد المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز في العصر الحديث لكون هذا الموضوع مؤثر على مستقبل المنظمات.

■ مجالات الدراسة:

● المجال المكاني: بلدية الماء الأبيض بولاية تبسة.

● المجال البشري: 174 عامل (دائم مؤقت) موزعين على مختلف المصالح.

● المجال الزمني:

○ الفترة الأولى: بداية شهر نوفمبر 2016

○ الفترة الثانية: من 22.01.2017 إلى غاية 26.01.2017

▪ منهج الدراسة: المنهج الوصفي التفسيري (التحليلي)

▪ ادوات جمع البيانات:

• الإستمارة: إحتوت على أربعة محاور، المحور الأول إحتوى على 09 أسئلة أما باقي المحاور 7 أسئلة.

• العينة: عينة عشوائية منتظمة، 20% من الحيز الأصلي، 35 مفردة.

النتائج العامة للدراسة:

▪ أن هناك علاقة ذات منحى واسعاً بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وزيادة شعور الموارد البشرية بالعجز داخل التنظيم الصناعي، إذ لا يساهم الفرق بين الجنسين والمستوى التعليمي في زيادة معدلات الشعور بالعجز، وهذا نظراً للفروقات والإستعدادات الفردية للعمال إجاه مدى التحكم في التقنيات والبرمجيات المعمول بها.

▪ أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين التنوع والتعقيد في تكنولوجيا المعلومات وشعور المورد البشري باللامعنى داخل التنظيم الصناعي، كما أن ميدان الدراسة يشتمل على تنوع كبير في الآلات التصنيع كما أن إهتمام الإدارة بمعايير التوظيف، وتوفر الموارد البشرية العاملة بها على مستوى تعليمي معتبر جعل العامل نوعاً ما يحس بأهميته داخل التنظيم.

▪ ويمكن أن نستخلص مما سبق كنتيجة عامة أن تكنولوجيا المعلومات لها علاقة في تعزيز الشعور بالإغتراب الوظيفي عند المورد البشري داخل مؤسسة الأنابيب بالماء الأبيض.

2.10- الدراسات العربية:

1.2.10-الدراسة الثالثة:

عنوان الدراسة: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

التخصص: الإدارة والسياسة

نوع الدراسة: عليا (ماجستير)

مكان الإجازة: غزة (فلسطين)

صاحب الدراسة: محمود عودة عبد الله سعيد

سنة الإجازة: 2017

الجانب المنهجي

إشكالية الدراسة:

-ما علاقة الإغتراب الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف، والشؤون الدينية في محافظات غزة؟

فرضيات الدراسة:

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.5-0.50) بين العزلة، وبين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف، والشؤون الدينية في محافظات غزة.

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.50-0.05) بين العجز وبين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في محافظات غزة.

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.55-1.50) بين اللامعيارية، وبين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في محافظات غزة.

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.5-0.05) بين اللامعنى، وبين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في محافظات غزة.

أهمية الدراسة:

- ينتظر أن يستفيد الباحثون، والمهتمون من الدراسة الحالية.
- معرفة مستوى سلوك المواطنة، وأهم النتائج المترتبة على وجوده والعوامل المؤثرة على هذا النوع من السلوك، يؤدي لإتخاذ الإجراءات الإدارية المناسبة.
- من المتوقع أن يفيد في معالجة آثار الإغتراب السلبية، وبالتالي تصحيح ما يمكن تصحيحه من هذه الآثار المتعلقة بالعاملين، والوزراء على حد سواء.
- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة، وتوصيات تساعد من حد مشكلة الإغتراب.

منهج الدراسة:

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليل

مجتمع البحث:

أفراد المجتمع (1308) عاملا وعاملة

مجالات الدراسة:

المجال المكاني: وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في مدينة غزة

المجال الزمني:

المجال البشري: العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية (1308) عاملا، وعاملة.

أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في جمع البيانات على:

الإستبانة كأداة للدراسة، والتي تم تصميمها خصيصا للتعرف على الإغتراب الوظيفي، وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.



النتائج العامة للدراسة:

- مستوى الإغتراب الوظيفي لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (44.517)، وهو درجة موافقة (قليلة).
- مستوى العزلة لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (45.993)، وهو درجة موافقة (قليلة).
- مستوى العجز لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (42.946) وهو درجة موافقة (قليلة).
- مستوى اللامعيارية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (48.491) وهو بدرجة موافقة (قليلة).
- مستوى اللامعنى لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (41.964)، وهو بدرجة موافقة (قليلة).

2.2.10- الدراسة الرابعة:

عنوان الدراسة: الاغتراب الوظيفي، وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات

التخصص: العلوم الإدارية

نوع الدراسة: عليا (ماجستير)

مكان الإنجاز: المديرية العامة للجوازات

صاحب الدراسة: عامر بن خيضر الكبيسي، وحيد بن أحمد الهندي

سنة الدراسة: 2013

الجانب المنهجي:

1- إشكالية الدراسة:

هل توجد علاقة بين الاغتراب الوظيفي والأداء التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات

2- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي، والولاء التنظيمي، والعلاقة بينهما لدى الضباط، كما هدفت الدراسة إلى بيان الفروق الإحصائية وفقاً للمتغيرات الشخصية، والوظيفية.

3- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

4- أدوات جمع البيانات: الاستبانة

5- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

(349) ضابطاً، وعينة الدراسة حسب المعادلات الإحصائية (149) ضابطاً.

6- مجالات الدراسة:

المجال المكاني: المديرية العامة للجوازات في الكويت

المجال البشري: ضباط مديرية الجوازات.

نتائج الدراسة:

■ جاء مستوى الاغتراب الوظيفي بمتوسط (2.66 من 5) ، وكانت أبعاد الاغتراب الوظيفي حسب متوسط

وجودها كالاتي: التقييم الذاتي، فقدان المعايير، فقدان القوة، فقدان المعنى.

■ وجود علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي، وأبعاده (فقدان القوة، فقدان المعنى، فقدان المعايير، التقييم

الذاتي) والولاء التنظيمي.

الدراسة الخامسة:

عنوان: الاغتراب الوظيفي في المنظمات العامة بمدينة جدة.

نوع الدراسة: ماجستير.

مكان الاجاز: المنظمات العامة بمدينة جدة.

صاحب الدراسة: محمد بن وادع حسين البكيتي.

السنة: 2008.

أهداف الدراسة:

-التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي في المنظمات العامة بمدينة جدة.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات جمع البيانات:

الاستبانة:

مجتمع وعينة الدراسة:

700 استبانة تم توزيعها عشوائيا

المجال المكاني: المنظمات العامة.

المجال البشري: الموظفين الحكوميين.

نتائج الدراسة:

اتضح أن الموظفين الحكوميين المشمولين يتسمون الاغتراب الوظيفي بمستوى متوسط ونسبة قدرها

68.8% ، ومن أهم الاسباب الرئيسية المؤدية لوجود هذه الظاهرة، افتقار التقارير عن العاملين للأسس

الموضوعية، واتباع معظم العاملين للإجراءات الروتينية، ووجود بعض الاحتفاظ بالمعلومات لنفسهم،

وعدم خضوع الحوافز لمعايير سليمة.

3.10-الدراسات الأجنبية

1.3.10-الدراسة السادسة:

عنوان الدراسة:

-Study (Nazem, Eimani,2014): Investigation the factors Affecting the Employers job ALIENATION In District 2of Islamic Azad University. (Iran)

التحقق من العوامل المؤثرة في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنطقة الثانية في جامعة آزاد الإسلامية (إيران).

هدف الدراسة:

هدفت إلى التحقق في العوامل المؤثرة في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في جامعة آزاد الإسلامية.

منهج وأدوات الدراسة:

اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الرسميين في الجامعة، وعددهم (1604) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة في هذا المجتمع (310) موظفاً.

نتائج الدراسة:

• أظهرت الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي، والرضا الوظيفي، والمشاركة، والعدالة.

• لا توجد علاقة كبيرة بين الخبرة في العمل، ونوع العمل، والاغتراب الوظيفي.

• نسبة الاغتراب كانت أعلى عند الرجال من النساء.

• هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والاغتراب الوظيفي.

توصيات الدراسة:

• تحقيق الحاجات التي توفر الأمن للموظفين، وذلك من خلال الاستمرار في العمل.

• إنشاء نظام سليم للتقاعد، والشكاوي (حماية ضد المشرفين، الإجراءات التعسفية).

4.9- التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الاغتراب الوظيفي من جميع جوانبها، حيث نجد أن جميعها قد تمحورت حول موضوع الاغتراب الوظيفي من حيث تناولها لمتغيري الدراسة وعدم حصولنا على دراسات متطابقة تجمع بين المتغيرين فوجدنا كل دراسة حد الاغتراب الوظيفي والأداء المهني.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن إجمال الاستفادة منها بالآتي:

صياغة الإطار العام للدراسة.

- الاستفادة من بعض المصادر العلمية التي تم استخدامها في الدراسات السابقة.
- تحقيق تراكمية المعرفة في مجال التخصص من خلال المنظور التاريخي للدراسات.
- المساعدة في صياغة الإطار النظري للدراسة.
- القدرة على تحديد أهمية الدراسة انطلاقاً من الدراسات السابقة.
- الدراسات التي تناولت الاغتراب الوظيفي ومدى التشابه، والاختلاف مع الدراسة الحالية.
- دراسة (منصور بن زاهي) 2006-2007: الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطار الوسطى لقطاع المحروقات بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري وقد تشابهت مع دراستي بتناولها المتغير المستقل، وهو الاغتراب الوظيفي، وأيضاً مع منهج وأداة الدراسة، ومع اختلاف المتغير التابع عن الدراسة الحالية، ومجتمع وعينة الدراسة.
- دراسة (عامر بن خيضر لكبيسي 2013) أشارت هذه الدراسة للاغتراب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل الاغتراب الوظيفي، واختلفت معها في المتغير التابع، وكذلك هناك اختلاف في مجتمع الدراسة، وعينتها عن الدراسة الحالية.

- دراسة (محمود عودة 2017) وتناولت الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية (غزة، فلسطين) وقد تشابهت مع الدراسة الحالية بتناولها المتغير المستقل، وهو الاغتراب الوظيفي، ومع منهج وأداة الدراسة، مع الاختلاف في المتغير التابع عن دراسة الحالية، ويختلف في مجتمع وعينة الدراسة.
  - دراسة (Nazem, Eimani, 2014) تناولت هذه الدراسة التحقيق في العوامل المؤثرة في الاغتراب الوظيفي للعاملين في جامعة أزداد الإسلامية، هناك تشابه في موضوع هذه الدراسة المتمثل في الاغتراب الوظيفي مع الدراسة الحالية، إضافة إلى ذلك تم استخدام نفس المنهج، والأداة لكلا الدراستين، إلا أن الاختلاف بين الدراستين هو مجتمع وعينة وبيئة الدراسة.
- ومن خلال الاطلاع على هذه الدراسة يتضح أن مستوى الاغتراب عند الرجال كان مرتفعا عنه عند النساء، وذلك لوجود المنافسة القوية بين الرجال وذلك رغبة منهم للحصول على الترقية في مجال العمل.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

### تمهيد

1. أنواع الاغتراب الوظيفي
2. مظاهر الاغتراب الوظيفي
3. العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي
4. مراحل الاغتراب الوظيفي
5. أبعاد الاغتراب الوظيفي
6. استراتيجيات الاغتراب الوظيفي
7. التكنولوجيا والاعتراب الوظيفي

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

لقد تعرض العديد من الباحثين في مختلف أنحاء العالم لموضوع الاغتراب لدراسته في العديد من الفروع و منها العلوم الاجتماعية. وهو من القضايا و المشكلات التي يعاني منها الأفراد في الحياة العامة وما يترك من انعكاسات سلبية على صحتهم و حيويتهم و تطورهم.

وفي هذا الفصل سنتناول الاغتراب عامة مع اسقاطه على نوع خاص بالدراسة المتجسدة في

الاغتراب الوظيفي للعامل.



## 1- أنواع الاغتراب<sup>1</sup>:

تعددت أنواع وأشكال الاغتراب وذلك لتعدد تناولات هذا المفهوم: في عدد من العلوم كالطب والفلسفة والعلوم الدينية والأدب وعلم الاجتماع وعلم النفس، حيث وجدت للاغتراب عدة أنواع منها الاغتراب النفسي، والاغتراب الاجتماعي، الاغتراب الثقافي، الاغتراب الديني، الاغتراب القانوني، الاغتراب السياسي، الاغتراب التربوي، الاغتراب التكنولوجي، الاغتراب المعلوماتي، الاغتراب الابداعي، الاغتراب الاقتصادي والاغتراب الوظيفي.

### 1.1- الاغتراب النفسي: الاغتراب النفسي مفهوم عام وشاما يشير إلى الحالات التي تتعرض فيها

وحدة الشخصية للانشاط أو الضعف والانهيار، بتأثير العمليات الثقافية والاجتماعية التي تتم داخل المجتمع، مما يعني أن الاغتراب يشير إلى النمو المشوه للشخصية الانسانية وتعد حالات الاضطراب النفسي أو التناقضات صورة من صور الأزمة الاغترابية التي تعترى الشخصية.

كما يعد الاغتراب النفسي الحصيلة النهائية للاغتراب في أي شكل من أشكاله، أي أنه انتقال الصراع بين الذات وموضوع آخر من المسرح الخارجي إلى المسرح الداخلي في النفس الانسانية، فالاغتراب النفسي لا ينفصل عن الاغتراب الديني أو السياسي أو الاغتراب الاقتصادي في الانتاج و التوزيع و الاستهلاك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - خليفة عبد اللطيف محمد، دراسات في سيكولوجية الاغتراب، دط، دار غريب، القاهرة، مصر، 2003، ص81.

<sup>2</sup> - المغربي سعد: الاغتراب في حياة الإنسان، الكتاب السنوي الثالث للجمعية المصرية للدراسات النفسية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1976، ص268.

1-2- الإغتراب الاجتماعي: ناتج عن الفشل في التفاعل بين العوامل النفسية الذاتية و العوامل

الاجتماعية بسبب<sup>1</sup>:

• التغيير الاجتماعي السريع لعدد من جوانب الحياة: حيث مرت المجتمعات الحديثة وما تزال

بالكثير من فترات التغيير الاجتماعي و شمل هذا التغيير:

▪ شق البناء الاجتماعي

▪ النسق الثقافي

فثقافة المجتمع ليست محصنة ضد التغيّر والتبدل، لكن يلاحظ أن التغيّر في الجوانب المادية

(الحضارة) هو أسرع بكثير من التغيير في الجوانب غير المادية للثقافة.

• **التفاوت بين الوسائل والأهداف:** وذلك نتيجة التأكيد الواضح على الأهداف في الوقت الذي لا

تكون فيه الوسائل المشروعة متوائمة مع الأهداف، ولا تتيح الفرصة لتحقيقها.

• **تغير القيم وسيادة القيم المادية:** تغير القيم الحالية يحدث نتيجة التأثير بالثقافات الأخرى أو

بسبب محاولة التلاؤم مع مظاهر التغير المادي. ولقد صاحب التغييرات العديدة التي أصابت

المجتمعات الحديثة (من انتشار التعليم وارتفاع مستوى الخدمات الصحية والسكنية و التطور الصناعي

والزراعي والمواصلات). سيادة القيم المادية وارتفاع مستوى الطموحات والرغبة الشديدة لتحقيق

النجاح المادي وهذا يعني قيم قديمة للتعامل مع أنماط سلوكية جديدة.

1-3- الإغتراب الثقافي: إن حالة اللامعيارية تعبر عن الانهيار الأساسي في البناء الثقافي الذي

يظهر بوجه خاص عندما يكون هناك بين المعايير الثقافية وبين الأهداف.

<sup>1</sup> - شتا السيد علي: **نظرية الإغتراب من منظور الاجتماع**، مؤسسة شباب الجامعة، دط، مصر، 2005، ص193.

1-4- الإغتراب الديني: جاء الإغتراب الديني في كافة الأديان وعرف بأنه الانفصال أو البعد عن الله. فالإغتراب في الإسلام جاء في صورة الحديث الذي قاله الرسول صلى الله عليه و سلم "جاء الإسلام غريبا و سيعود غريبا كما بدأ فطوبى للغرباء" صدق رسول الله<sup>1</sup>.

والإغتراب في الإسلام جاء في ثلاث درجات:

- الدرجة الأولى..... اغتراب المسلم بين الناس
- الدرجة الثانية..... اغتراب المؤمن بين المؤمنين
- الدرجة الثالثة..... اغتراب العلم بين المؤمنين

1-5- الإغتراب القانوني<sup>2</sup>: الفعل الذي تتحول بمقتضاه الملكية من شخص إلى شخص آخر تحويلا يتم عن طواعية واختيار ومعنى ذلك أن الشيء يصبح خلال عملية النقل أو التحويل أو الإغتراب "يصبح ملكا لشخص آخر وغريبا عن مالكة الأول ويدخل ضمن نطاق ملك المالك الجديد".

1-6- الإغتراب السياسي<sup>3</sup>: شعور الفرد أنه ليس جزء من العملية السياسية، وأن صانعي القرارات السياسية لا يضعون له اعتبارا ولا يعلمون له حسابا، وقد يمتد المفهوم لشمول كل أنواع الاتجاهات السلبية نحو المجتمع عموما والنظام خصوصا.

1-7- الإغتراب التربوي<sup>4</sup>: عدم قدرة المؤسسة التعليمية "طالب-أستاذ-إدارة" على التكيف مع معطيات التكامل المعرفي التي توفرها تكنولوجيا الاتصال التعليمي المتطور "فيديو-كمبيوتر-انترنت"

<sup>1</sup> - أبو العينين عطيات: شبابنا بين غربة وإغتراب دراسة نفسية للمشكلات الاج المعاصرة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط1، مصر، 2007، ص337.

<sup>2</sup> - أبو العينين عطيات، مرجع سابق، ص35.

<sup>3</sup> - محمد رأفت عبد الباسط: الإغتراب النفسي وعلاقته بالإبداع لدى طلاب الجامعة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، أسيوط، مصر: 1993، ص71.

<sup>4</sup> - عبد محمد إبراهيم: الإغتراب النفسي، الرسالة الدولية للإعلان، القاهرة، دط، 1998، ص118.

حيث يعد التكوين بوصفه الحالي حارما أبناءه من الثقافة العليا في حين تكمن المهمة الأساسية للتعليم في رفع مستوى القدرة على استخدام التكنولوجيا المتوافرة فيه وتوظيفها لصالح المجتمع.

1-8- الإغتراب التكنولوجي: لقد أدى التقدم التكنولوجي و الايقاع السريع لحركة التغيرات إلى

تعود الانسان بأنه أصبح عبد الآلة التي صنعها وليس سيدا لها، وأن الحرية التي كابد أجلها لم تقدم له سوى الشعور بالعجز والعزلة.

إضافة إلى أن سرعة التغيير التكنولوجي قد خلفت تفاوتاً بين المهارات المتاحة والمهارات اللازمة لشغل الدور وذلك نظراً لحاجة هذه المهارات بسرعة تعادل سرعة تغيير التكنولوجيا للتمكن من تحقيق الأداء الجيد الذي يعتمد على الترقية و صرف المكافآت والحصول على المراكز القيادية.

ولما كانت مهارة الفرد لا تتغير بنفس سرعة التكنولوجيا فقد أثر ذلك على قدرتهم على الأداء حسب توقعات الدور، ومن ثمة تفاقم قلق المراكز نتيجة للشعور بالتفاوت الشخصي والتفاوت الاجتماعي ولذلك كان سعي الافراد لتجاوز حالة قلق المراكز هذه الاستعانة بالوسائل غير المشروعة لتحقيق تطلعاتهم التي لا تمكنهم مهاراتهم من تحقيقها.

1-9- الإغتراب المعلوماتي<sup>1</sup>: يتخذ الإغتراب المعلوماتي ثلاث صور أو أوجه هي:

- حالة عدم التكيف مع الثورة المعلوماتية نتيجة عدم إتقان وسائل تكنولوجيا المعلومات مما يؤدي إلى الشعور بالتخلف.

- الاستغراق الكامل للإنسان وذوبانه في بوتقة النزعة المعلوماتية، بعيداً عن مظاهر الحياة الانسانية الطبيعية، ويتضح هذا عند شباب هذا العصر و علمائه.

- عدم قدرة الانسان على متابعة أو ملاحقة المتغيرات التي تحدث في أي ميدان من ميادين المعرفة.

<sup>1</sup> - شنا سيد علي: إغتراب الإنسان في التنظيمات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، دط، ص76.

1-10- الإغتراب الابداعي: ويعني لحظة التفاعل العميق "الالهام" والتي تأتي للعالم أو المفكر أو الفنان وتكون سبب في إبداعه لعمل مميزا يجعله يتساءل "هل أنا الذي صنعت هذا؟ و صنعته؟ وهو اغتراب من النوع الإيجابي لأنه أمر لا بد منه للمبدع من يحقق ذاته.

1-11- الإغتراب الاقتصادي: يمكن اعتباره نتيجة حتمية للتطور التكنولوجي والحضاري واحتكاكه المباشر بحياة الانسان حيث أن الظروف والتحديات الاقتصادية في الوقت الحالي هي التي تبعث حالة الشعور بالاغتراب وما يرتبط بتلك الظروف من قصور الامكانيات في الوقت الذي تتسع.

1-12- الإغتراب الوظيفي: حيث يشعر المغترب أنه عبدا لعمله وأن العمل غريب عنه وأنه لا يرى نفسه في العمل المنتج وقد يرجع ذلك إلى عدم حصوله على ناتج عمله وعدم وجود نظام عادل في توزيع الأجور بالإضافة إلى فقدان الحرية و القدرة على التعبير عن الذات و العمل تحت نظام استبدادي<sup>1</sup>.

## 2-مظاهر الاغتراب الوظيفي:

أسهمت دراسات ملقى سيمان (1959) وكلاارك (1959) ديفيز (1955) في نقل الاغتراب من مستوى المفاهيم إلى أبعاد يمكن ترجمة المفهوم من خلالها على مظاهر و مكونات وسماء. وأصبح بالإمكان اعتبار الاغتراب مفهوم متعدد المظاهر، ويتكون من عدة أبعاد. وقد حدد (ميلفن سيمان 1959) خمسة استخدامات لهذا المفهوم:

- العجز أو انعدام القوة
- اللامعنى
- العزلة
- اللامعيارية
- الاغتراب عن تحقيق الذات

<sup>1</sup> - منصورى رشاد: الإغتراب وبعض متغيرات الشخصية، الشركة المتحدة للطباعة، ط1، مصر، 1995، ص11.

2-1- الشعور بالعجز<sup>1</sup>: ويعني شعور الفرد بأنه لا يستطيع أن يؤثر في المواقف الاجتماعية التي يواجهها وبالتالي فالفرد المغترب لا يستطيع أن يقرر مصيره أو أن يؤثر في مجرى الأحداث وصنع القرارات المهمة في حياته ويعجز عن تحقيق ذاته ويظهر العجز لدى الفرد المغترب في جملة من الأعراض:

- التشاؤم
- اليأس
- نقص الثقة بالنفس
- تثبيط مهارات الفرد الاجتماعية
- شعور الفرد بعدم القيمة
- شعور الفرد بعدم الكفاءة
- القصور المعرفي

2-2- اللامعنى: كشفت الدراسات في مجال السلوك التنظيمي أن اللامعنى ظهر في ظروف التصنيع الحديث وانتشار النسق البيروقراطي و تزايد العقلانية الوظيفية<sup>2</sup>. ويعبر اللامعنى عن نوع من الضياع يعجز فيه الفرد عن توجيه سلوكه نحو أهداف معينة لأنه لا يستطيع فهم المعايير التي يوجه تصرفات المسؤولين وقد تم ربط اللامعنى بما يتلقاه الفرد من بيئته ونظامه الاجتماعي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سالم مؤيد: القوة التنظيمية، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص172.

<sup>2</sup> - عبد الله مجدي، السلوك الاجتماعي وديناميته محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص320.

<sup>3</sup> - محمد عباس يوسف: الإغتراب والإبداع الفني، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2005، دط، ص23.

2-3- العزلة الاجتماعية: تعني إحساس الفرد بالوحدة ومحاولة الابتعاد عن العلاقات الاجتماعية السائدة، وتمثل العزلة مظهراً من مظاهر السلوك الانساني له تأثيرات خطيرة على الفرد وعلاقته بالآخرين حيث تشير إلى عدم قدرته على الانخراط في العلاقات الاجتماعية أو على مواصلة الانخراط فيه. مما يدل على عدم كفاية جاذبية شبكة العلاقات الاجتماعية للفرد من حيث عدم الارتباط بين أعضائها أو الاغتراب فيما بينهم.

2-4- اللامعيارية: اشتق سيمان هذا المصطلح من وصف دوركايم للحالة التي تصيب المجتمع وتوصف هذه الحالة بانهايار المعايير التي تنظم السلوك وتوجيهه، وتعني شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة إليها لإنجاز الأهداف وهذه الحالة تنشأ عند تفكيك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل في السيطرة على سلوك الفرد.

• العوامل المؤدية إلى ظهور اللامعيارية: تظهر اللامعيارية نتيجة للتغيرات الاجتماعية والثقافية

السريعة التي تؤدي بدورها إلى ظهور العوامل التالية:

- ضعف التماسك الأسري

- ضعف التنشئة الاجتماعية

- دور وسائل الاعلام السلبي

- الفقر والمستوى الاقتصادي

- الهجرة

2-5- الاغتراب عن تحقيق الذات: يشير هذا المظهر إلى شعور الفرد بعدم القدرة على إيجاد

الأنشطة المكافئة ذاتيا. فلا يستطيع الفرد أن يستمد الرضا من نشاطاته واحساسه بتباعده عن ذاته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سناء حامد زهران: إرشاد الصحة النفسية لتصحيح مسار الاغتراب، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، مصر، ص109.

### 3 - العوامل التي تؤدي إلى الإغتراب

#### 1.3- عوامل تعود إلى المنظمة

##### 3-1-1- المكننة:

إن ثورة التكنولوجيا الحديثة قد ساعدت في انتشار ظاهرة الإغتراب بين العاملين نتيجة لكثرة الأجهزة الحاسوبية، إذ أنه خطر يهدد العلاقات الانسانية ويثير الامراض و المشكلات النفسية (شتاء، 1993) إذ أصبح الحرفيون والإداريون خدما لهذه الأجهزة.

##### 3-1-2- ضعف الفعالية الادارية و الخلل في تقارير كفاية الأداء:

يقول (أبوسن 1991) أن ضعف الفعالية الإدارية في المنظمة يؤدي إلى الإغتراب 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 و تتعلق بمهام عمله. كما أن التقارير السنوية للأداء تتأثر بأهواء شخصية للرؤساء ما ينعكس في النهاية على حسن سير العلاقات الوظيفية بين الموظفين والإدارة.

إن ضعف الفعالية الادارية داخل المنظمة من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، فالإدارة الجيدة يجب أن تتبع عدة خطوات جيدة للارتقاء بالعمل الإداري للتغلب على مشكلات الاداء، ومن هذه الخطوات:

- التخطيط الجيد
- متابعة خطوات التنفيذ
- اتباع نظام توظيف فعال
- فعالية إدارة الوقت<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- أبو سن ،احمد ابراهيم ، الإدارة في الاسلام، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991، ص 46.



ومع هذا فإن القرارات الادارية و القيادية الحقيقية للقائد أو المدير في ظل الظروف الجيدة ولا حتى الظروف العادية، وإنما تظهر القدرات الحقيقية.

في ظل الأزمات والمشكلات الصعبة وللسلوك البشري أنماط تختلف وتتباين كثيرا متأرجحة بين قطبين شديدي التنافر وهما:

• القطب الموجب (العنف والعدوانية)

• القطب السالب (السلبية الشديدة واللامبالاة)

والأشخاص الطبيعيون هم الذين يتعاملون بثقة واعتدال وتوازن في الظروف الطبيعية ويلتزمون الوسط في تعاملاتهم مع الآخرين، والمبالغة في السلوك تعتبر رد فعل طبيعي لتعرض المرء لضغوط ما فيظهر ذلك بشكل طبيعي على سلوكه، فإن كان انطوائيا فسيصبح أكثر سلبيًا وتتكون لديه رغبة في الانطوائية، وإن كان شديد الثقة بالنفس فإنه يميل إلى التعبير عن نفسه بصوت أعلى، وحين يتعرض الإنسان لخطر يتعلق بهدف يسعى لتحقيقه فإن ذلك يؤثر على سلوكه الطبيعي ويتغير هذا السلوك تبعًا لمقدار سيطرته على نفسه وتتحرك نحو المبالغة سواء سلبيًا أو عدوانيًا، وحين تخرج الضغوط سواء أما في الناس فإنها تحولهم لأنماط سلوكية يصعب التعامل معها.<sup>1</sup>

### 3-1-3- ضعف نظام الحوافز: عدم استخدام عوامل التحفيز:

من أهم مظاهر الالتزام هو اندفاع العاملين في العمل والذي يعد مظاهرا حيويًا من مظاهر العمل الجيد لتحقيق الاهداف المحددة من قبل إدارة المؤسسة، بينما أهم مظاهر الهبوط في المعنويات والاحباط و الاستياء لدى العاملين هي:

• عدم وجود الهمة و النشاط في العمل (الاغتراب)

<sup>1</sup> - عبده، علي عبد المجيد: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 1984، ص505.

- عدم تعاون بين العاملين
- عدم المحافظة على الدوام الرسمي
- إهمال التوجيهات و الارشادات
- الشكوى و التتمر المستمر من العمل

### 3-1-4- عدم احترام مواقيت إنجاز العمل

وعندما تتحرف الأمور عن مسارها الطبيعي في العمل، فغالبا ما يتخذ بعض العاملين مواقف وردود أفعال تدل على سخطهم واستيائهم فضلا عن التهكم والسخرية مما يدل على احباطهم واغترابهم، والمشكلة أنهم قد يجبرون عدد كبير من أفرادهم إلى إدارة الاحباط وعند ذلك يكون من الصعب إحياء معنوياتهم و تحسين أدائهم<sup>1</sup>.

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 عموما يتأثر بغياب الحوافز ومستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام يتأثر بغياب الحوافز لاسيما أن هناك عددا من النظريات والدراسات التي سعت لمعرفة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي، فترى مثلا:

- مدرسة العلاقات الانسانية: ترى أن الموظف السعيد هو الموظف منتج وقد تباينت الدراسات حول الاغتراب و الانتاجية.

- مدرسة السلوك: توصل علماء السلوك إلى أنه ليس هناك علاقة ضرورية بين الاغتراب ناتج من العمل بذاته بل قد يكون الاغتراب ناتج الظروف المحيطة بالعمل "الزملاء في العمل، بيئة العمل و الخدمات ... إلخ"

<sup>1</sup> - ابراهيم محمد: الإدارة في الإسلام، الدار السودانية، الخرطوم، 1993، ص21-23.

### 5.1.3 - العمل في مواقع منفصلة:

العمل في مواقع منفصلة لمؤسسة واحدة الذي من شأنه اشعار العاملين بعدم المساواة نتيجة لوجود مميزات لبعض المواقع تختلف عن الأخرى، كالحوافز والبدلات وأوقات العمل، كذلك عدم ملائمة الظروف، مثل الهوية والاضاءة وعدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة، عكس هؤلاء الموجودين في الموقع الرئيس.

إن العمل في مواقع منفصلة لمؤسسة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى شعور العاملين بعدم المساواة نتيجة ل:

- وجود مميزات لبعض المواقع لا تتوفر للبعض الآخر مثل الحوافز والبدلات وأوقات وساعات الدوام ... إلخ.
- وجود بعض الجوانب السلبية في الأماكن التي تبعد عن الإدارات المركزية مثل عدم ملائمة ظروف العمل (التهوية، الاضاءة).
- عدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة بنفس الدرجة أقرانهم الموجودين بالموقع الرئيسي أو الفروع القريبة منه.
- وهذه الأسباب من شأنها أن تؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة.

### 3-1-6-عدم ظهور دور الفرد:

قد يتعرض العامل في المؤسسة إلى نوع من التهميش حيث إن ذلك يعرضه إلى مجموعة من مثيرات الانفعال مثل الخوف والغضب و الضيق، وهذه العمليات من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم ومن ثم تقود إلى الاغتراب النفسي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- العيسوي عبد الرحمان محمد : عالم نفس و مشكلات الفرد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1995، ص 99.

يتعرض العامل لعدد كبير من المواقف داخل المنظمة التي يعمل بها، هذه المواقف قد تدفعه إلى اتخاذ موقف ما إذ ما تضمن تهديدا حقيقيا بالنسبة لوجوده أو سعادته المادية و المعنوية، فإذا ما شعر العامل ان دوره في المنظمة التي يعمل بها ويقوم بعض البعض من العاملين بالتعميم عليه، بقصد أو بدون قصد، فإن ذلك من شأنه أن يعرض العامل لمجموعة من المثيرات الانفعال التي تنتابه مثل الخوف، الغضب، الضيق، هذه العمليات الفيسيولوجية من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم ومن ثم تساعد على انتشار الاغتراب في إحدى صورته لدى العامل "الاغتراب النفسي"<sup>1</sup>

### 3-1-7- المنافسة الشديدة:

ان المنافسة بين العاملين في المنظمة الواحدة تأتي غالبا في مصالح العمل طالما لم تتجاوز المنافسة القواعد الصحيحة والتي تتمثل في بذل الجهود في العمل للحصول على عدد أكبر استفادة مادية و معنوية ممكنة في المنظمة.

فإذا ما خرجت المنافسة بين العاملين عن هذه القواعد كأن يتبع العاملون بعض الأساليب غير المشروعة للوصول إلى مكاسب لا يستحقونها، فإن ذلك من شأنه أن يدفع من يجيدون العمل فقط إلى اليأس من الوصول للمكاسب الذي يريدونها ومن ثم تنخفض معدلات أدائهم، ان استسلام العاملين المنظمة لليأس ومشاعر الاحباط من شأنه أن يؤدي إلى اغترابهم وظيفيا عن المنظمة التي يعملون بها.<sup>2</sup>

### 3-1-8- عدم التخصص في العمل:

<sup>1</sup> - العيسوي عبد الرحمان محمد : مرجع سابق، ص 99.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 100.

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

إن تنمية الموارد البشرية يتم عن طريق التوسع في التعليم و التدريب، ومن ثم يتوفر عدد من المختصين في مجالات العمل المختلفة، وتكمن المشكلة في عدم الاستخدام الأمثل لهذه التخصصات، وذلك بوضعها في مجالات عمل تختلف تماما عن تخصصها مما يقلل من أداء التخصص في العمل الذي اسند إليه غير مجال تخصصه.<sup>2</sup>

### 3-1-9- ضعف مستوى التدريب:

إن ضعف مستوى التدريب للموظفين بوجه عام ورفع مستوى كفاءتهم وانتاجهم من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، فالفرد يقوم بالتعلم اذا اشتدت لديه حاجة يريد اشباعها، و معنى الرغبة في اشباع الحاجة وجود مشكلة أو أكثر تستلزم حلولا، و يعتبر كسب العيش مشكلة، والتفاعل مع الزملاء في العمل ينطوي على مشكلة العمل وكيف نتعلم.<sup>3</sup>

لذا يتوجب التركيز على موضوع التعليم والتدريب لأننا في أمس الحاجة إلى تفجير طاقات البشر للعمل و الفكر والانجاز وبث روح التقدم، وإن الذين يديرون الانتاج هم البشر، وانتاجية هؤلاء البشر محكومة بمدى ما يدركونه من معارف وما يتقنونه من مهارات، ومن أجل ذلك أصبح التعليم والتدريب جزءا من العملية الانتاجية في المجتمع المعاصر وهو طريق التقدم و الرخاء.<sup>4</sup>

### 3-1-10- الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات:

<sup>1</sup> - سوزان صالح دروزة، ديما شكر القواسمي، مرجع سابق، 2014، ص 301.

<sup>2</sup> - الهواري سيد، المدير الفعال، مكتبة عين، القاهرة، 2000، ص 63.

<sup>3</sup> - البطري، أحمد ماهر، القيادة و فاعليتها في الإسلام، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 2001، ص 108.

<sup>4</sup> - سوزان صالح دروزة، ديما شكر القواسمي، مرجع سابق، ص 32.

إن من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعاملين والصف الثاني من القيادات، كذلك وجود بعض القيادات والمشرفين والعاملين وأصحاب الخبرات الطويلة في العمل ممن يحتفظون بمعلوماتهم ولا يقومون بدورهم التدريبي لمن يعملون معهم، وقد يكون السبب وراء الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وخوف صاحب الخبرة من الاستغناء عن خدماته أو نقله إلى مكان آخر إذا وجد من يقوم بعمله، وقد أثبت جميع التجارب الميدانية أن كل النظم والقوانين والفلسفات لم تتجح في علاج هذه المشكلة و تغيير هذا السلوك.

وقد عالج هذا الفكر الإداري الإسلامي هذه القضية، لأن وازع الإيمان يستطيع أن يضع ما يعجز عنه وازع السلطات، ويرجع اهتمام الفكر الإسلامي بهذه القضية إلى أن عدم التعلم لخلق جيل جديد ثان يحل محل القيادات ويكون نتيجة الحتمية، وجود جهل و ظلال، لقوله تعالى "وإذا أخذ الله ميثاق الذين أوتوا الكتاب لتبيننه للناس و لا تكتمونه" و قال رسول الله -صلى الله عليه و سلم- " ومن سئل عن علم فكتمه ألجم يوم القيامة بلجام من النار" رواه بخاري، أي أن المعرفة و الخبرات يجب أن تتحول عند حاملها إلى سلوك فعلي يتضمن حل المشكلة.<sup>1</sup>

### 3-1-11- سعة حجم المنظمة:

إن سعة حجم المنظمة تؤدي إلى آثار سلبية على العاملين بها، ومن أهم هذه الآثار تشتت جهود المدراء بين العمل الإداري و الإشراف على شؤون الفنية بالمنظمة، ومن ثم يشعر العامل إن المتابعة (الإشراف) عليه من قبل الرئيس المباشر أو ما ينوب عنه ضعيفة، مما يؤدي إلى تساوي المجد بغيره منه العاملين، ويسهم هذا في أن يسود شعور بعزم العدالة بين العاملين المجتهدين في العمل و بالتالي تنتشر حالات الإهمال واللامبالاة وعدم الرضا عن العمل "الاغتراب الوظيفي".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - القرضاوي، يوسف: الإيمان و الحياة، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1985، ص 207.

<sup>2</sup> - العيساوي عبد الرحمان محمد، مرجع سابق، ص 23

### 3-1-12- ضعف القيم الدينية ودور المؤسسة الحكومية:

إن الأجهزة الحكومية المتخصصة والجامعات ومعاهد التنمية الادارية ومراكز التدريب وغيرها يمكنها أن تستثمر القيم الدينية الصحيحة للتأثير في قوة العمل بمستوياتها المختلفة لتغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وغرس الانضباط والمحافظة على وقت العمل، واحترامه وتقويته، وإعطاء المال العام النظرة المثلى و العليا ومن ثم إحداث التغيير المنشود.

كما يمكن لأجهزة التعليم أن تجعل هذه القيم الدينية محورا للتربية السلوكية و النشأة الاجتماعية وتجعل معايير الضمير الديني و الاخلاص في العمل، ويؤدي ذلك على الارتقاء بالسلوك الاداري في الوظيفة و العمل.

أما الدين الإسلامي فهو عامل تغيير فعال في الإدارة العامة و إدارة الأعمال لأنه مهما أجهد رجال الإدارة و الخبراء أنفسهم في البحث و التنقيب في نظريات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية و الارتقاء بالسلوك الإداري في المؤسسات، فإن النظرية التي تأخذ بتوجيهات الإسلام هي أحطم النظريات التي تأخذ بتوجيهات الاسلام هي أحكم النظريات وأمثها لقيامها على إشباع حاجات الفرد وإرضاء النفس فهي تحتوي على توجيهات خالق البشر عن شأنه.<sup>1</sup>

### 3-2- العوامل التي تعود إلى الفرد

#### 3-2-1- الخوف وعدم الأمن الوظيفي:

إن شعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتما إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر، كما يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة

<sup>1</sup> - الغزالي محمد: الإسلام و المناهج الاشتراكية، دار الكتب، القاهرة، 1987، ص 78-91.

يعرف (ثورب كاتز) الخوف بأنه "انفعال تثيره المواقف الخطرة أو المنذرة بالخطر والتي يصعب على المرء مواجهتها، أي أنه انفعال مصاحب لغريزة الهروب"

إن شعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتما إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر والانفعالات، كما يؤدي أيضا إلى تشتيت الجهود المبذولة أثناء وقت الدوام الرسمي، وهذا من شأنه يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة.<sup>1</sup>

**3-2-2- نقص الكفاءة:** إن نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها.

ونتيجة نقص الكفاءة فإن بعض العاملين يلجؤون إلى الغياب عن العمل، كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، وأيضا يكثر الصراع بين العاملين، وهذا يمثل الاغتراب الوظيفي.<sup>2</sup>

**3-2-3- وقت الفراغ:** إن وجود وقت فراغ طويل لدى العاملين بالمنظمة من شأنه أن يؤدي إلى كثرة الأحاديث الجانبية الخاصة إذا كانت المشكلة موجودة لدى عدد كبير من العاملين، حيث ينصرف العاملون إلى بحث مشاكلهم الشخصية والتشاور في حلها بدلا من قضاء وقت الدوام الرسمي في انجاز الأعمال.<sup>3</sup>

**3-2-4- توجيهات العاملين:** قد ينجم من عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه مع توجيهات الفرد وأهدافه وقيمه، أي أن الهدف الذي يتجه الفرد نحو غير مرغوب فيه، أو أن محيط العمل الذي يعمل

<sup>1</sup> - عبد الغني، جمال محمد سعيد، أراء علماء النفس في الخوف و مثيراته، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 1989، ص 19.

<sup>2</sup> - العيساوي عبد الرحمان محمد، مرجع سابق، 1997، ص 66.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 67.



في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه من اهتمام، وأن حاجات الفرد ورغباته لا تحظى بالرعاية بل لا تُستشعر من قبل الآخرين.

3-2-5- ضعف مقومات القيادة: إن ضعف مقومات القيادة لدى القائد الإداري وعدم إلمامه

بالمهارات الإدارية تعد من أهم العوامل المؤدية إلى الإغتراب الوظيفي، لذلك لأن القائد الملهم الذي لا تنقصه المعرفة بالذكاء الاجتماعي و العاطفي سيكون قادرا على قراءة نفسه ومن حوله بطريقة صحيحة، الأمر الذي يعني امتلاكه لأدوات التحليل لنفسه ولمن حوله.

لذا فقد حرص الدين الاسلامي على توضيح المقومات الأساسية في القائد الإداري ليكون أهلا

للقيادة الرشيدة.<sup>1</sup>

3-2-6 المشاركة في اتخاذ القرارات: إن إحلال تنظيم جيد يدل على مساهمة العمال في تكوينه

وإبعاد التنظيم البيروقراطي والتسلط الذي يؤدي في غالب الأحيان إلى كساد الانتاج وظهور روح اللامبالاة من قبل العمال، حيث تكشف دراسة سيمان ونيل (Seeman et Neal) أن مشاركة الأفراد داخل المنظمة تقلل الشعور بفقد القوة، فالأعضاء المشاركين في المنظمة اقل شعورا بفقد القوة بالمقارنة بالأعضاء الغير مشاركين.

3-2-7 التكوين المهني: إن دخول فترات تكوينية من حين لآخر، وبعث العمال إلى المؤسسات

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

<sup>1</sup> - سوزان صالح دروزة، ديما شكري القواسمي: أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي، المكتبة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (10)، العدد 2، 297-316، 2014 ص 300.

3-2-8 تحسين بيئة العمل: إن تحسين بيئة العامل من توفير فترات راحة وتحسين وتكييف الجو والتخفيف من حدة الظروف السيئة من شأنه إزالة الإغتراب المهني، كما أن إحداث بعض التغيرات في بيئة العمل من جين لآخر يجعل العامل لا يمل من بيئة العمل.

### 3-2-9 تقوية علاقات العامل: وتتضمن النقاط التالية:

تقوية علاقة العامل بالمؤسسة: وذلك من خلال إنشاء وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي من بين أهدافها دراسة مشكلات العاملين والوقوف على المصادر الخاصة بها، ودراسة هذه المتغيرات يمكن أن يساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية لمشكلات العاملين والعمل على تقوية عوامل الرضا والارضاء لديهم<sup>1</sup>.

### 3-2-10- سوء إدارة الوقت:

إن أكثر العاملين لا يسحن استغلال الوقت بفعالية، وللأسف هناك من الناس من أن تنظيم الوقت معناه الجد التام ولا وقت الراحة، والبعض يظن بأن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له ذلك لأنهم لا يقيمون لأهمية الوقت وزنا، وهذه المفاهيم تجعل عملنا منخفض الانتاجية، فمهما عملنا واجتهدنا لعدة ساعات فإننا لن نكون منتجين ما لم ننظم أوقاتنا ونتخلص من كل ما يضيع علينا أوقاتنا.

ولعلنا نتساءل: لماذا يكفي الوقت بعض الناس لإدارة المؤسسات الضخمة، والبعض يعجز عن

إنجاز الأعمال البسيطة؟

إن الفرق يكمن في فعالية استغلال الوقت، إن فوائد تنظيم الوقت السليم فورية وكبيرة فهي تحقق

عدة نتائج في العمل أهمها:

- تحسين النوعية.
- زيادة سرعة الأداء.

<sup>1</sup> - بحري صابر، مرجع سابق، ص114.

• التخفيف من ضغط العمل.

• تقليل عدد الأخطاء التي يمكن ارتكابها.

• تعزيز الراحة في العمل.

من أهم الأسباب التي تساعد في ضياع الوقت عدم تنظيم المدير لمكتبه، وقد أشارت الدراسات والأبحاث إن المكتب غير المنظم يؤدي إلى إنتاج أقل وساعات عمل طويلة بدون فائدة، إضافة إلى انخفاض المعنويات لدى العاملين وبالتالي المساهمة بدور فعال في اغترابهم وظيفياً<sup>1</sup>.

### 3-2-11- سوء التوافق والتكيف:

إن المعوقات التي يواجهها الفرد في سبيل إشباع حاجاته بصورة منتظمة دائمة سواء كانت معوقات مادية أو معنوية، يعقد المجهودات المبذولة لكي يحقق الفرد ذاته في إطار المجتمع الذي يعمل به (المنظمة) وينتهي به في الغالب إلى سوء التوافق وعدم التكيف.

وتصنف مشاكل التوافق وعدم التكيف إلى:

▪ الاحباط والأزمات النفسية

▪ الضغوط والصراعات السلبية

إن سوء التوافق وعدم التكيف مع العامل بالمنظمة التي يعملون بها من شأنه أن يؤدي إلى شعوره بأنه في دائرة الإهمال داخل المنظمة، وثم يتراءى له أن المشكلات التي يعاني منها سببها المنظمة، وإذا انتشرت هذه الحالة بين قطاع كبير من العاملين فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب النفسي بينهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عنوزة عبد اللطيف: مرجع سابق، ص122.

<sup>2</sup> - عبد الله مجدي محمد أحمد: السلوك الاجتماعي ودينامياته، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 2002، ص299.

### 12.2.3- الانطوائية والانعزالية:

إن العامل الانطوائي والانعزالي هو العامل الذي ينتابه الشعور بالغربة والانعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها، ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء إلى هذه المنظمة أو إلى المجتمع الذي يعيش فيه، وهذا النوع من العاملين يعاني من الإغتراب النفسي الذي يؤثر على سلوكه داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### 13.2.3- ضعف الإيمان:

ذكر القرآن الكريم الإيمان مقرونا بالعمل في أكثر من سبعين آية من آياته، ولذلك نرى المؤمن الحق يندفع إلى العمل بحافز من نفسه وباعث ذاتي مصدره الايمان بالله ورسوله، والمؤمن يوقن أن النجاح في الدنيا متوقف على العمل، وإن الجنة في الآخرة ليست لأهل البطالة والكسل بل لأهل الجد والعمل والالتقان، قال الله تعالى: "وتلك الجنة التي أورتتموها بما كنتم تعملون" (سورة الزخرف 72). ويشير الدكتور أليكس كاريل (مؤلف كتاب الإنسان ذلك الكهول) أحد الحائزين على جائزة نوبل بقوله: "لعل الصلاة هي أعظم طاقة مولدة للنشاط عرفت إلى يومنا هذا" و إذا كان هذا أثر الصلاة بصفة عامة فإن صلاة المسلمين هي أعظم طاقة وأعمق اثراء، فهي ليست تعبدا محضاً، وضراعة، وإنما مع التعبد والضراعة هي مدرسة لتعليم المبادئ الاجتماعية المثلى، ومعهد للتربية العملية، وباعث روحي ومعنوي وطاقة دافعة للعمل وزيادة الإنتاج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الزغل، علي وآخرون: الشباب والاعتراب- دراسة ميدانية في شمال الأردن، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد3، الأردن، 1990، ص29.

<sup>2</sup> - عبده، عيسى: العمل في الإسلام، دار المعارف، القاهرة، 1997، ص112.

#### 4-مراحل الاغتراب الوظيفي:

تمر ظاهرة اغتراب العامل بثلاث مراحل، كل مرحلة تؤدي إلى مرحلة أخرى وتصبح العلاقة بين المراحل علاقة تراكمية يؤدي فب النهاية إلى درجة الاغتراب الكلي للعامل، وتتبع نتائج كل مرحلة على المؤسسة حسب درجة خطورتها، وهذه المرحلة كالاتي<sup>1</sup>:

**1.4- مرحلة الاغتراب النفسي:** وتتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويستمر الموظف في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة، وقد يتراءى له أن كل من يعاني من مشاكل وصعوبات إنما تسببها له المؤسسة ويصبح الموظف نتيجة لذلك مهموما ومشغولا بالمشاكل والصعوبات التي يعزوها إلى عدم اهتمام المنظمة به، ويزداد هذا الشعور سواء إذا لم يجد أحد من المسؤولين في المؤسسة من يتحدث إليه عن مشاعره وعن مشكلات التي يعاني منها<sup>2</sup>.

**4-2-مرحلة الاغتراب الذهني:** وهي امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها أكثر خطرا على المؤسسة والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشروع الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، وتندنى 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 للابتعاد عن جو المؤسسة.

**4-3- الاغتراب الجسدي:** وهي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغترابا كليا حيث يكثر الغياب، والتأخر عن الدوام، والخروج أثناء الدوام، والانصراف قبل نهاية الدوام وتكثر الاستقالات الجماعية في المؤسسة وتصبح الصراعات بين العاملين المشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة على السيطرة على الأمور، أن مشكلة الاغتراب الوظيفي تتطور وتتفاقم عندما تكون الإدارة العليا في غياب كامل عن الواقع السيء للمؤسسة بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها. أو أنها لا تريد أن تسمع إلا الجوانب المضيئة، والأخبار المفرحة، وإن كانت غير صحيحة، وعندما تصلها الأخبار الصحيحة وهي في غفلة من أمر المؤسسة، عندئذ تحل الكارثة، ولا تصدق الإدارة العليا حقيقة ما يحدث، وتبدأ حلقة جديدة من العلاقات المشدودة بين مديري الإدارات وبين الإدارة

1 - الشواف سعد،: مرجع سابق ص ص12-13.

2 - فيصل عباس، الإغتراب، دط، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008، ص49.

العليا، فيتبادلون الاتهامات بالتقصير وعدم تحمل المسؤولية، تشهد المؤسسة في هذه المرحلة موجة من الآفات والاستقالات بين المديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام.<sup>1</sup>

شكل رقم 1 : مراحل الاغتراب الوظيفي ونتائجه



المصدر: الشهراني فيصل (2013)، الاغتراب الوظيفي وعلاقته الولاء التنظيمي من وجهة نظر

ضباط المديرية العامة للجوازات ص: 39.

<sup>1</sup> -نهاية عبد الهاني التلواني، محمد جودت فارس: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية، جامعة الأزهر، غزة، 2012. ص 76.

أما الزبيدي أضاف بأن ظاهرة الاغتراب تمر بثلاث مراحل، كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة الأخرى وهذه المرحلة هي:

4-3-1- مرحلة تهيؤ العامل للاغتراب: وهي المرحلة التي تتضمن مفهوم فقدان السيطرة، فعندما يشعر الفرد العامل بالعجز أو فقدان السيطرة إزاء الحياة والمواقف الاجتماعية وغنه لا حول ولا قوة.

4-3-2- مرحلة الرفض والنفور الثقافي لدى العامل: هي المرحلة التي تتعارض فيها اختيارات العاملين مع الأحداث والتطلعات الثقافية وهناك تناقض بين ما هو مثالي وما يترتب عليها من صراع الأهداف.

4-3-3- مرحلة تكيف المغترب: ومن خلال هذه المرحلة يحاول العامل التكيف مع المواقف بعدة طرق.

- الموقف الأول: الاندماج الكامل والمسايرة والخضوع لكل المواقف.

- الموقف الثاني: التمرد والثورة والاحتجاج ويتخذ العامل الموقف الرفض للوضع القائم<sup>1</sup>.

#### 5-أبعاد الاغتراب الوظيفي:

تعد أبعاد الاغتراب الوظيفي من المواضيع التي أثارت جدلا واسعا بين الباحثين أمثال هيجل وماركس ودوركايم وغيرهم، فضلا عن تعدد الاهتمام به كعلم النفس الاجتماع والفلسفة والسلوك التنظيمي، ومن هذه الأبعاد الآتي<sup>2</sup>:

5-1- الروتين: يؤدي المرؤوس واجباته على وتيرة واحدة متكررة، والإجراءات تتصف بالبطيء والروتين القاتل، فضلا عن كونها محددة بإجراءات العمل، والشعور الدائم بالقلق أثناء عمله، وانعدام حالة التجديد فيه.

<sup>1</sup> - الزبيدي، حيدر، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية للأراء عينة من العاملين في معمل سمنت كوفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كوفة، العراق، (2012).

<sup>2</sup> - Mendoza & Manriqwe-ed, 2009, p144.

5-2- البيروقراطية: احتكار صنع القرار من قبل قمة الهرم الإداري إذ لا يوجد دور للمستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرار، ولا تسمح المنظمة للمشاركة في عملية صنع القرار، ويتم تجاهل الآراء المقترحات التي يقدمها، فضلا عن أي إجراءات العمل تكون تقليدية.

5-3- ضعف نظام الحوافز: ان تفتقر المنظمة إلى تطبيق نظام الحوافز بصورة عادلة، وملاحظة تأثير العلاقات الشخصية أثناء العمل، فضلا عن شعور المرؤوسين أن الجهود التي يبذلها لا تتناسب مع ما يحصلون عليه من حوافز.

5-4- العدالة التنظيمية: تعمل الإدارة بسياسة التمييز بين العاملين، ويتم تداول المعلومات داخل المنظمة ضمن فئة معينة، فضلا عن توزيع المهام على أسس غير موضوعية.

5-5- غموض الدور: شعور المرؤوسين بعدم التوافق بين صلاحياتهم والأعمال التي يؤديونها، والتعليمات فيما بينهم تتصف بالغموض.

5-6- عبء الدور: حيث يشعر المرؤوسين بالتوتر أثناء العمل وعدم تحمل ظروف عملهم

5-7- عدم التخصص الوظيفي: أن الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين لا تتناسب مع ما يمتلكونه من معلومات، فضلا عن أن الإدارة لا تعطي أهمية للمبادرة والإبداع.

## 6- استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي:

تعتمد المنظمات على عدة استراتيجيات أو وسائل من أجل الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومنع انتشارها داخل الوسط العمالي، لأن الاغتراب المهني إذ كان عاما فذلك يؤدي إلى عواقب وخيمة توتر سلبي ليس على الأفراد فقط بل على المنظمة باعتبارها مجموعة من الأفراد لذا تسعى جميع المنظمات بكل الوسائل مستخدمة جهدها إن لم يكن للقضاء على هذه الظاهرة فعلى الأقل التخفيف منها، وسنذكر بعض هذه الاستراتيجيات فيما يأتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - بحري صابر، الإجهاد المهني وعلاقته بالاغتراب المهني لدى الأطباء العاملين بالمستشفيات العمومية، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص112-113.



6-1- مساهمة مجلس العمال والنقابات: يرى "جيمس أوتول" (James outul) أن مجلس العمل هو القاعدة العمالية التي تملك صلاحيات في أداء دورهم في تفهم قضايا العمال، وتشجيعهم على الممارسة الفعالة واستمرار العمل المنتج بكل الوسائل مهما كانت الصعوبات، وبذلك يلخص إلى أن المجالس العمالية هي العلاج الأساسي للاغتراب.

6-2- توفير الظروف والوسائل الملائمة للعمال: حتى يتسنى لهم رؤية العمليات الانتاجية، أين يذهب هذا الانتاج، فالعمال بذلك يشعرون بالرضا في العمل وارتفاع الروح المعنوية وحب المؤسسة.

### 7-التكنولوجيا والاغتراب الوظيفي:

لقد أكدت الدراسات التي اهتمت بعلاقة العامل التكنولوجي بالاغتراب الوظيفي بصورة واضحة على قضية مؤداها أن التقدم التكنولوجي صاحب شعور الإنسان بأن الآلة تهدد القيم الروحية للجيش البشري ومن ثم ظهرت العداوة بين الإنسان والآلة<sup>1</sup>.

ومعظم الهجوم الذي يوجه اليوم لفكرة التقدم التكنولوجي، لا تأتي من الدوائر الاقتصادية ولكنها تأتي من الجماعات التي تهيم بالقيم الثقافية الروحية والاعتقاد المسيطر على هذا النقد يتمثل في اعتقاد النقاد بأننا قد صرنا ضحايا التطور التكنولوجي على حساب الإنسان وقد عبر عن هذا الرأي "بانتوسينلر" ووضح هذا الاهتمام في مؤتمر جنيف الدولي عام 1997 حول التقدم التقني والتقدم الأخلاقي وقد كان الاهتمام بهذا المؤتمر منصب على العلاقة بين التكنولوجيا والقيم البشرية فعندما كان الإنسان يمارس السيطرة على إيقاعات وحركات العمل أصبح نسق الآلة اليوم هو الذي يسيطر في ظل الصناعة الحديثة والتطور التكنولوجي الحاصل، وبذلك يجد تكنولوجيا المصنع تسيطر على نسق العمال الذين يتمثل اغترابهم في فقدانهم النسبي للسيطرة على نسق الآلة، وكشف تحليل بلونر (Blauner) لاغتراب عمال صناعة السيارات في امريكا أن نسبة 33% من عمال صناعة السيارات يشكون من ضغط تنفيذ العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - السيد علي شتا، نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع، دط، علم الكتب، الرباط، المغرب، 1999، ص80.79.

<sup>2</sup> - متاح على الموقع الالكتروني: www.yemen.nic.info، الساعة 13:00 بتاريخ 22.02.2019.

## خاتمة الفصل

تعتبر ظاهرة الاغتراب الوظيفي ظاهرة إنسانية لما وجود في مختلف أنماط الحياة وقد تزايدت مشاعر هذا الاغتراب وتعددت وكان من أبرزها ما عرف بين الباحثين والكتاب بالاغتراب الشخصي والاغتراب الاجتماعي، كما أوضحت المنظمات اليوم تمتلئ بشواهد وصنوف شتى من أعراض عدم الرضا وفقدان الانتماء الوظيفي والتنظيمي، وقد أرجعت أسباب هذه المشاعر السلبية إلى ظاهرة الاغتراب الوظيفي لأن الموظف لا يشعر برابط وحافز يشده لعمله، لذلك تنمو وتترعرع نواة الاغتراب لدى الموظف وقد تحدث الكثيرون عن جذور هذا الاغتراب وأسبابه<sup>1</sup> من التحول الصناعي وسيطرة الأدوات والتكنولوجيا الحديثة والاعتماد على رأس المال الفكري إضافة إلى اشتداد حدة المنافسة والعولمة التي طرقت أبوابنا بالإضافة إلى طبيعة النظم الحديثة وما لحق وسائل الانتاج من تطور، مما خلق لدى الفرد شعور بالعزلة وفقدان المعايير والاحساس بالعجز والشعور بالقلق المستمر والتشاؤم وحالة اليأس التي قادت كلها إلى الاغتراب والبحث عن جذورها ومسبباتها.

<sup>1</sup> - عبد اللطيف ماجد عنوز: الإغتراب الوظيفي ومصادره، الإدارة العامة، المجلد التاسع وثلاثون، العدد (2)، 1999، ص 243-281، 347.

# الفصل الثالث

## الآداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي

ثالثاً: الأداء الوظيفي

رابعاً: معدلات ومعايير الأداء الوظيفي وتحسينه

خامساً: تحسين الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

لقد كان الأداء الوظيفي ومازال مدار جدل كبير في الأوساط الإدارية وذلك لما له من أهمية كبيرة للعمليات الإنتاجية.

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات، مهارات وخبرات العاملين التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول، الإهتمامات وغيرها من العوامل التي تدرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقى يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تسهم القدرات والمهارات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

لقد شهدت حقبة الثمانينات بحثا متواصلا عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي، مثل البحث عن قيادات جديدة، إعادة تصميم هياكلها التنظيمية، إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، خلق حوافز جديدة والعديد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة و تحسين معدلات الأداء، فالمناخ التنظيمي يلعب دورا هاما وحيويا في التأثير على سلوك الأفراد و من خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

## 1- أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

• تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد ) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها و قيمة جهد وعمل (إنتاجية ) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحاً<sup>1</sup>؛

• للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها<sup>2</sup>.

فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءاً حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع

<sup>1</sup> - الدحلح فيصل عبد الرؤوف ، مرجع سابق، ص ص 99-98

<sup>2</sup> - البراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى ، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2008 ص 40

المروّوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا؛ كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والإستمرارية، مرحلة الإستقرار، مرحلة السمعة والفتح، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها<sup>1</sup>؛

• كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الإقتصادية و الإجتماعية في الدولة<sup>2</sup>.

## 2- عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي<sup>3</sup>:

- 1.2- المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية البراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛ وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل؛
- 2.2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- 3.2- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

<sup>1</sup> - الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير

في العلوم الإدارية، جامعة نايب العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004.

<sup>2</sup> - ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، مرجع سابق، ص 40.

<sup>3</sup> - العميرة محمد بن عبد العزيز، مرجع سابق، ص 52.

### 3- محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي<sup>1</sup>:

**1.1.3- الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

**2.1.3- القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، و التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

**3.1.3- إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور.}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد ، القدرات و إدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين. و في نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي في ما يلي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 216.

<sup>2</sup>- عاشو أحمد صقر، مرجع سابق، ص ص: 38-39

1.2.3- الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل ، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل

2.2.3- قدرات الفرد و خبراته السابقة: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3.2.3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصوراته و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.  
و يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك.}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد ، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم ، التدريب، الخبرة ...)

وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي:  
الرغبة، القدرة و بيئة العمل<sup>1</sup>

1.3.3- الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد لیسلك باتجاه إشباع ها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة.

إتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها.

بالمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته

2.3.3- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من محصلة:

<sup>1</sup>- مصطفى احمد سيد، مرجع سابق، ص 147.



أ- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛

ب- المعرفة أو المعلومات في أداء عمله ، أو مهارة استخدام المعرفة؛ المهارة أي التمكن من

ترجمة

ت - مدى وضوح الدور

3.3.3- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات،

والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء و المرؤوسين.

ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

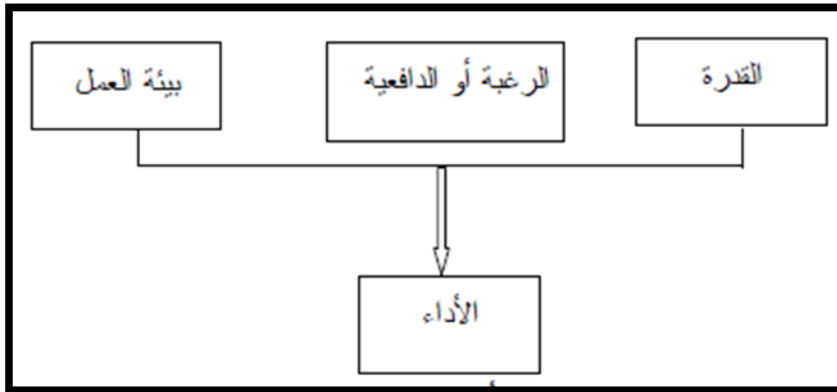
الرغبة = الإتجاهات و الحاجات الغير مشبعة x مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة x المهارة x وضوح الدور.

أما الأداء = الرغبة x القدرة x بيئة العمل.

و يبين الشكل التالي محددات الأداء:

شكل رقم 2: محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد ، مصدر سبق ذكره ، ص 146.

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه

بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:

1- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ، مهارة ، قيم ، اتجاهات و دوافع خاصة بالعمل؛

2- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات ، تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة؛

3- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفره الموارد الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ويمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = دالة في (المهارات و المعارف x الدافعية x بيئة العمل

حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل كفاءة الموظف في العمل بينما البعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية ) وعوامل داخلية (المناخ التنظيمي وما يتضمنه من هيكل تنظيمي، نمط الإشراف، الإتصال، الحوافز)

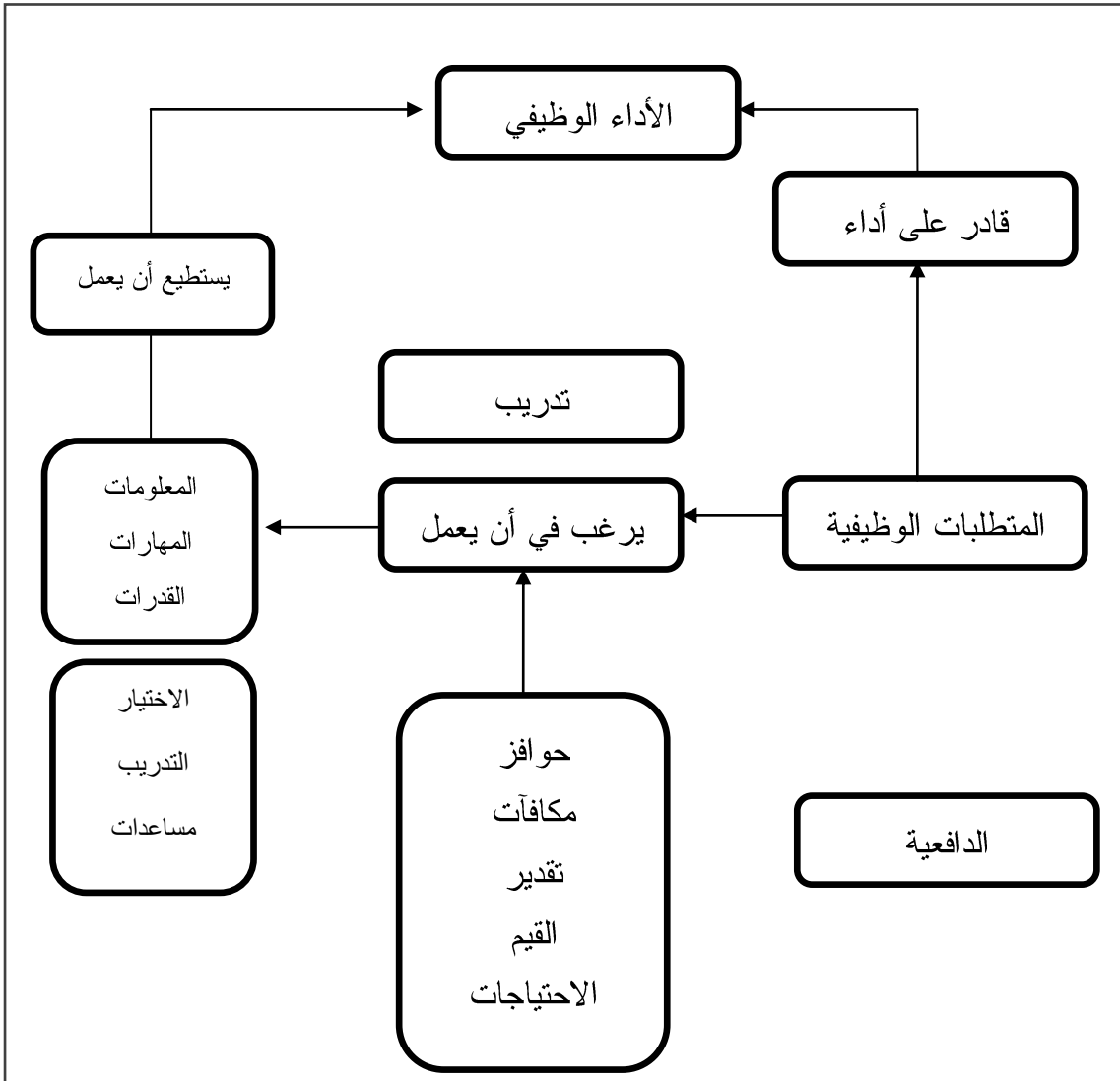
حيث تنطوي هذه الفروض الثلاثة في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على إنجاز عمله بكفاءة و فعالية وما يتطلع إلى تحقيقه من خلال أدائه لهذا العمل ، فالأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من الأداء يطمحون في الوصول إليه اعتمادا على خبراتهم وإنجازاتهم السابقة، فإذا حققوا مستوى الطموحات أو فاقوها شعروا بالنجاح والسرور والرضا، أما إذا فشل مستوى أدائهم عن تحقيق الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل، لهذا تعد تجربة النجاح والفشل ذات تأثير كبير في المستوى الجديد من الطموح فالنجاح يؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء الوظيفي، وهذا ما يؤدي بنا إلى القول أن الطموحات المستقبلية لها دور كبير ومؤثر في تحديد مستوى الأداء الوظيفي و تتميته.

فأداء الفرد لعمله تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل و هذه المفاضلة تتم على أساس قيمة الرغبة أو الدافعية بيئة العمل القدرة الأداء العوائد المتوقع الحصول عليها من أداء هذا العمل ودرجة هذا التوقع لدى الشخص، و هذه المفاضلة تختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى. إن التباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة منها الفزيولوجية، المادية، التنظيمية، الإجتماعية ، البيئية والتقنية وهو تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته، ويعتمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه و الإرشاد، وثم

مجموعة أخرى من المحركات تتبع إتمام العمل و لها أثر رجعي على الجهود والسلوك والأداء اللاحق ففي ظروف مماثلة نرى أن جهد الفرد و سلوكه و أدائه يحدث إستجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع وقدرات وإدراك وتعليم لازمة جميعا لحدوث الفعل و أنها عوامل ترتبط بعضها ببعض إرتباطا وثيقا و تؤثر على السلوك والأداء.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

شكل رقم 3: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.



المصدر: الدخلة فيصل عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 123.

<sup>1</sup> - العميرة محمد بن عبد العزيز ، مرجع سابق، ص 52

نلاحظ من الشكل السابق أن القدرات، المهارات والدافعية (حوافز، مكافآت...) والمتطلبات الوظيفية (الواجبات، المهام والخبرة المناسبة)، وكذا التدريب مع توفير مساعدات الوظيفية اللازمة لتأدية الوظائف كلها تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

#### 4- معدلات و معايير الأداء الوظيفي و تحسينه

لقد تناولنا في هذا المطلب كل من معدلات الأداء الوظيفي و معاييرهم ثم انتقلنا إلى طرق تحسينه.

#### 1.4-1 معدلات الأداء الوظيفي:

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة ، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها ، و قد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين و دون تحديد معدلات و معايير الأداء يصعب قياس الأداء و الوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

**1.1.4- الاختيار:** تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها ، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

**1.4-2 التسجيل:** وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

**1.4-3 التحليل الإنتقادي:** تركز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية ، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية.

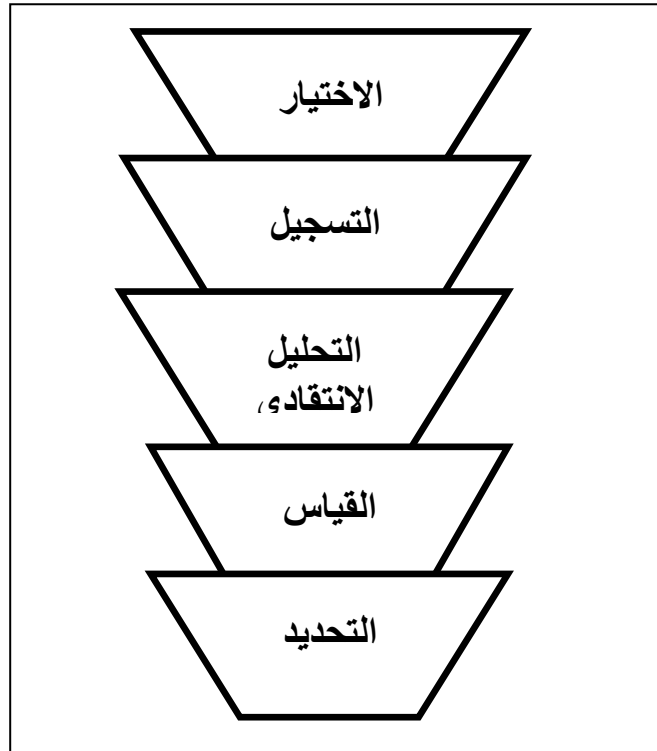
**1.4-4 القياس:** وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، و بالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5.1.4- التحديد: يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب و التقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.

علما أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر و من منظمة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، و بالظروف البيئية المحيطة بالعمل، و بدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المنظمة<sup>1</sup>.

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات كما يوضحها الشكل الموالي:

شكل رقم 4: معدلات الأداء



المصدر: زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية، دار مجدلاوي، للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص 288.

<sup>1</sup>- زويلف مهدي حسن، مرجع سابق، ص ص: 288-289

2.4- معايير الأداء:<sup>1</sup>

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات و أوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للترقية بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء 1.2.4- الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان و جودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للإحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الإتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات.

2.2.3- الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الإتفاق على حجم و كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.

3.2.3- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال و ليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الإستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي:

<sup>1</sup> - الخليفة زياد سعد، مرجع سابق، ص ص: 34-35.

المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ، لذلك يراعى الإتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى:

فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل إقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

أ- كمية العمل المطلوب القيام به؛

ب- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

**4.2.4- الإجراءات:** الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الإبتكار و الإبداع لدى العاملين ولكن الإتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

#### 5- تحسين الأداء الوظيفي .

تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الخليفة زياد سعد، مرجع سابق، ص 43

1.5- طرق تحسين الأداء الوظيفي: يوجد العديد من الوسائل و الأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل التالية<sup>1</sup>:

- تنمية القوى البشرية بالتدريب؛
- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين؛
- الإدارة بالأهداف؛
- المشاركة و العمل الجماعي؛
- تصميم العمل (الوظيفة)؛
- إزالة العناصر الغير منتجة في العمل؛
- استخدام أساليب عمل محسنة.

إن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل كثيرة. يتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربع التالية<sup>2</sup>:

الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات و احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الإعتبار و يطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشاملة".

<sup>1</sup>- ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup>- الخليفة زياد سعد، مرجع سابق، ص 43.



## 2.5- عناصر إدارة التحسين الشاملة:

تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية هي<sup>1</sup>:

أ- **الطبقة الأولى (التوجيه):** يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، و التي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المنظمة؛

ب- **الطبقة الثانية (المفاهيم الأساسية):** تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال؛

ت- **الطبقة الثالثة (عمليات التسليم):** يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت، الجهد و التكلفة؛

ث- **الطبقة الرابعة (التأثير التنظيمي):** يختص هذا البناء بوضع المقاييس و الهيكل التنظيمي للمنظمة؛

ج- **الطبقة الخامسة (المكافآت والإعتراف بالفضل):** يختص هذا البناء بنظام المكافآت والإعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

<sup>1</sup> - الخليفة زياد سعد، مرجع سابق، ص 44

### خلاصة الفصل:

حظي الأداء الوظيفي باهتمام كبير من قبل المنظرين والاداريين في مجالات متعددة فهو وسيلة لتحقيق أهداف العمل المسطرة في المنظمات والمؤسسات ، إنه المحور الرئيسي التي تنصب حوله جهود المدراء كافة، وهو اهم اهداف المؤسسة وبه يتحقق الربح والاستقرار .

# الفصل الرابع

## تقنيات ومنهجية البحث

تمهيد

1. مجالات الدراسة

2. منهج الدراسة

3. أدوات جمع البيانات

4. العينة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعني منهجية البحث مجموعة المناهج والطرق التي توجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقيامها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة الاجتماعية المدروسة، فيعرفها "جاك أرمن" على أنها "مجموعة المراحل المرشدة التي توجه التحقيق والفحص العلمي"<sup>1</sup>، وبعد تعرضنا لإشكالية الدراسة واطارها المفاهيمي سوف نفصل لإجراءات المنهجية التي مرت بها الدراسة بدءاً بالمنهج المستخدم وادوات جمع البيانات، مروراً بمجالات الدراسة، فالعينة وطريقة اختيارها، وصولاً لأساليب المعالجة الإحصائية.

<sup>1</sup> - محمد محي الدين مختار، اتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، الجزائر، سلسلة البحوث والدراسات الاجتماعية، د ط، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1997، ص 237.

أولاً: مجالات الدراسة:

### 1- المجال المكاني:

مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تأسست بعد اعادة هيكلية قطاع البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال بموجب القانون 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بحيث تم انشاء بريد الجزائر بموجب المرسوم 02/03 المؤرخ في 14 جانفي 2002، كما أن مؤسسة بريد الجزائر ملزمة بتقديم خدمات عمومية عبر كامل التراب الوطني، وهي مطالبة بضمان استغلال وتوفير الخدمات البريدية والمالية لكافة زبائنها، حيث هناك اكثر من 18 مليون حساب بريدي جاري أما البطاقات البريدية فهناك 7492508 حامل لبطاقة الحساب البريدي الجاري ومازالت العملية في تطور مستمر، اما الكثافة البريدية فتبلغ مكتب بريدي واحد لكل 10587 نسمة، اضافة الى 1160 موزع آلي للأوراق النقدية.

بريد الجزائر تبسة: تحتوي ولاية تبسة على 67 مكتب بريدي موزعة على مختلف البلديات وهذا حسب عدد السكان وتبلغ الكثافة البريدية لكل مكتب 11772 نسمة، أما بالنسبة للشباك الواحد فتبلغ الكثافة البريدية 5399 نسمة

#### 1.1- اهداف المؤسسة:

ان الاطار القانون لبريد الجزائر كمؤسسة عمومية ومؤسسة تجارية واقتصادية يؤدي الى اضطلاعها بالعديد من المهام تبدو في بعض الاحيان متناقضة أو صعبة التحقيق، في اعتبارها خدمة عمومية يفرض على المؤسسة توفير أحسن الخدمات بأقل التكاليف لتسمح لجميع الشرائح المجتمع الاستفادة منها.

وباعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري يجب ان تعمل على تخطيط وترقية تنميتها وتقليص تكاليفها والعمل على الحصول على نتائج ايجابية لمتابعة تطورها.

وباعتبارها مؤسسة اقتصادية يجب أن تلعب دورا محركا للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث والاستثمار لتوفير الشروط الضرورية لباقي القطاعات للإقلاع الاقتصادي الشامل.

### 2.1 - مهام المؤسسة:

استغلال كل النشاطات حسب المادة 63 من قانون 03/203 بخصوص بريد الرسائل بكل اشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج.

القيام بكل النشاطات الملحقة التي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الامر ببريد الرسائل، الطرود البريدية، الامدادات، والمصالح المالية البريدية.

القيام بكل النشاطات الموكلة اليها للمصالح الخزينة العمومية.

انشاء وخلق هيئات وهياكل تتماشى مع نشاطاتها واهدافها على كافة التراب الوطني مع توفى كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال والصيانة لكل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها.

صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها.

### 2- المجال الزمني:

لقد قمنا بزيارة استطلاعية متعددة مع انطلاق الدراسة ومع بداية الجانب الميداني 2019/04/11 الى غاية 2019-05-09 موزعة على فترات، حيث تم تخصيص يوم في الاسبوع لهذه الزيارات.

الاسبوع الاول: حيث قمنا بمقابلة مدير الموارد البشرية للمؤسسة لتحديد ايام التربص.

الاسبوع الثاني: جمع الوثائق التي تخص المؤسسة والتي تخدم موضوع الدراسات

الاسبوع الثالث: ثمنا بمقابلة رؤساء بعض المكاتب لتحديد أيام لتوزيع الاستمارة

الاسبوع الرابع: قمنا بتوزيع الاستمارات والبحث

3- المجال البشري:

يبلغ العدد الاجمالي لموظفي البريد بولاية تبسة 446 عامل بين ادارية وعمال مهنيين وتقنيين في حين بلغ عدد العمال المكلفين 360 عامل منهم 53 في اطار عقود CTA و 307 عامل دائم موزعين مختلف المكاتب البريدية في الولاية.

الكثافة السكانية حسب الدوائر:

جدول رقم 1: جدول يبين الكثافة السكانية حسب الدوائر.

الرقم	الدائرة	عدد المكاتب	الكثافة البريدية
01	تبسة	15	17797
02	الكويف	06	6248
03	مرسط	04	7079
04	الماء الأبيض	03	6296
05	العوينات	05	7547
06	ونزة	08	12356
07	بئر مقدم	04	11247
08	بئر العاتر	08	12369
09	العقلة	05	7044
10	أم علي	02	5748
11	نقرين	02	8948
12	الشريعة	04	25146

الرقم	الدائرة	عدد المكاتب	الكثافة البريدية
01	تبسة	15	17797
02	الكويف	03	6730
03	بكاية	01	11764
04	بولحاف الدير	02	2768
05	مرسط	02	10007
06	بئر الذهب	02	4151
07	الماء الأبيض	01	13337
08	الحويجات	02	2776
09	العوينات	03	8433
10	بوخضرة	02	6218
11	ونزة	05	12344
12	عين الزرقاء	02	11710
13	المريج	01	13707
14	بئر مقدم	02	7470
15	الحمامات	01	23833
16	قريقر	01	6216
17	بئر العاتر	05	18444



2246	03	العقلة الماحلة	18
20743	01	العقلة	19
4811	01	المزرعة	20
5307	01	بجن	21
2180	02	السطح قننيس	22
4418	01	أم علي	23
7078	01	صفصاف الوسرى	24
11433	01	نقرين	25
6463	01	فركان	26
29449	04	الشريعة	27
12238	01	ثليجان	28

المصدر: مصلحة المستخدمين بريد الجزائر تبسة

ثانيا: منهج الدراسة:

ان الهدف الاساسي لهذه الدراسة هو التعرف على ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى عمال بريد الجزائر، تبسة، وعلاقته بالأداء الوظيفي، وفي ضوء هذا الهدف اعتمدنا في دراستنا الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد على التحقق من الهدف، ويعود سبب اختيارنا هذا المنهج لأنه يتعلق بطبيعة الظاهرة.

ويهتم المنهج الوصفي التحليلي بدراسة الظواهر والأحداث، كما هي من حيث التخصص وأشكالها.

ولقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي التحليلي ويعد من أكثر المناهج استخداما في ميدان العلوم الاجتماعية لما يتميز به من خصوصيات تتلاءم مع الظاهرة الاجتماعية ومن هذا المنطلق يسعى هذا الأسلوب الى تحليل وتفسير.<sup>1</sup>

وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول الى اغراض محددة لوضعية الاجتماعية أو مشكلة البحث وتحليلها وتحديد نطاق المسح وفحص جميع الوثائق المتعلقة بالمشكلة وتفسير النتائج وأخيرا الوصول الى استنتاجات، واستخدامها للأغراض المحلية او القومية.<sup>2</sup>

ويعرفه الدكتور أحمد عظيمي "بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومة كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أفتره من فترات زمنية معينة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم من المعطيات الفعلية للظاهرة"<sup>3</sup>

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

ان مرحلة جمع البيانات من أهم مراحل البحث العلمي، حيث كلما كانت أدوات البحث ملائمة ودقيقة، كلما كانت النتيجة صحيحة والعكس صحيح، ويتم جمع البيانات وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع للدراسة، وانطلاقا من موضوع الدراسة الذي يستوحي الادوات التالية:

#### 1.3 - الملاحظة:

تعرف الملاحظة على أنها "احدى التقنيات المنهجية في جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية او المكتبية، كما

<sup>1</sup> - محمد داودي، وعبد اللطيف قنيعة، الاجراءات المستخدمة في البحوث النفسية والتربوية التطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 3 ديسمبر 2013، جامعة الوادي، الجزائر، 124

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط1، مكتبة اقراء، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 239.

<sup>3</sup> - أحمد العظيمي، المنهج الوصفي <http://admiahmed.oner-blog.com> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2019/04/01 ، 20.35 سا

تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة او المقابلة او الوثائق والسجلات الادارية او الاحصاءات الرسمية والتقارير او التخريب، ويمكن للباحث تدوين الملاحظة، وتسجيل ما يلاحظه من المبحوث سواء كان كلاما ام سلوكا<sup>1</sup>

وتعنى الملاحظة أيضا "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة".<sup>2</sup>

### 2.3- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة تقنية منهجية مباشرة في البحث، تساعد الباحث في الحصول على معلومات مناسبة واللازمة لموضوع دراسته، والتي تسمح أيضا بجمع المعلومات واجراء الدراسة في اقرب وقت ممكن

وبتكاليف أقل جهد وأوفر.

تعرف الاستمارة بأنها "نموذج يضم مجموعة اسئلة توجه الى الافراد من أجل الحصول على معلومات حول اموضوع او مشكلة او موقف ويتم تنفيذ الاستمارة اما عن طريق المقابلة الشخصي او ان ترسل الى المبحوثين عن طريق البريد"<sup>3</sup>.

وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في دراستنا، وتم تعديلها من طرف المشرف، وتحكيمها من طرف الاساتذة المختصين في مجالنا العلمي:

- شبايكي
- مطلاوي
- بورزق نوار
- غرابيبة فضيلة.

وقد قمنا بتحكيم الاستمارة وفقا لنصائحهم وتوجيهاتهم كالاتي:

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، د دار طبع، الجزائر، ط1، 2002، ص153.

<sup>2</sup> - غريب محمد سيد أحمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة، الاسكندرية، مصر، دط، 1980، ص 151.

<sup>3</sup> - محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، ط1، 1980، ص 339.

جدول رقم 2: تحكيم الاستمارة من قبل الاساتذة.

الأستاذ	العبرة بعد التحكيم	العبرة قبل التحكيم
الأستاذ: شبايكي	هل هناك صراع أجيال في مكان العمل؟	عند توجيهك للعمل هل تشعر بالراحة او القلق؟
الأستاذ: مطلاوي ربيع	كيف ترى علاقتك مع زملائك في العمل؟	كيف ترى علاقتك مع زملائك؟
الأستاذ: شبايكي	هل العمل المسند اليك يتوافق مع مؤهلك العلمي؟	هل تشعر ان العمل المسند اليك يتوافق مع مؤهلك العلمي ؟
الأستاذ: شبايكي	هل لديك القدرة على مواصلة الدوام أثناء أوقات العمل ؟	هل تشعر بعدم القدرة على مواصلة الدوام أثناء أوقات العمل؟
الأستاذ: شبايكي	هل هناك رقابة خاصة حول شخصكم أثناء عملك؟	هل تشعر بوجود رقابة خاصة حول شخصكم أثناء العمل؟
الأستاذ: مطلاوي ربيع	هل يتميز نظام عملك بالتميز والتجديد، الروتين؟	هل يتميز نظام عملك بالتجديد والتميز أو الروتين؟
الأستاذ: شبايكي	هل العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك وخصائصك الذهنية ؟	هل تشعر أن العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك؟
الأستاذ: شبايكي	كيف تكون ردة فعلك أثناء اتخاذ قرار معين يخص عملك ؟	هل تؤثر في القرارات الادارية التي تواجهك؟
الاستاذ: شبايكي	هل يساعد النظام التكنولوجي الحديث في اداء مهامك؟	هل يساعد النظام التكنولوجي في اداء مهامك

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على ملاحظات الأستاذة المحكمين.

حيث تم تقسيم الاستمارة والتي احتوت على 30 سؤال تم تقسيمها الى جزئين:

الجزء الاول: هو عبارة عن مجموعة من الاسئلة تدور في مجملها حول البيانات الشخصية للمبحوثين (السن، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية...) وتهدف الى تحديد المواصفات العامة للمبحوثين وربطها بالجزء الثاني للوصول الى نتائج الفرضيات.

الجزء الثاني: يمثل في محاور الدراسة

المحور الاول: يوجد اختلاف في مستوى شعور أعوان بريد الجزائر تبسة بالإغتراب الوظيفي (7-  
(13

المحور الثاني: يوجد اختلاف في مظاهر الإغتراب الوظيفي لدى أعوان بريد الجزائر تبسة (14-  
(21

المحور الثالث: توجد علاقة بين الإغتراب وأداء العاملين في بريد الجزائر تبسة. - (22-31)

4- العينة ومجتمع البحث

يجد الباحث صعوبة في التعامل مع كل مشاهدة من مشاهدات المجتمع لعدة اسباب، مما سيظطره لإجراء الدراسة على مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، وهذه المجموعة نسميها عينة الدراسة<sup>1</sup>، فهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى انه تؤخذ مجموعة من افراد المجتمع الاصلي<sup>2</sup>، ومن الضروري اختيار عينة للحصول على نتائج دقيقة، وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة هي ابسط انواع العينات، وقد تم الاختيار العشوائي عن طريق جدول الاعداد العشوائي حيث يتم اختيار العدد المطلوب من الارقام الموجودة في الجداول واعطاء فرصة لكل رقم في الاختيار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - فايز جمعة، صالح النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 93.

<sup>2</sup> - رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، الجزائر، دار الهدى، عين مليلة، 2007، ص 334.

<sup>3</sup> - عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2006، ص ص: 113-114.

وحسب موضوع البحث والاشكالية تم اختيار العينة كالآتي:

$$360 = \text{مجتمع البحث}$$

قمنا باختيار 25% من مجتمع البحث.

$$\text{مفردة } 90 = (\text{العينة المختارة } x \text{ مجتمع البحث}) \div 100 = \text{العينة}$$

$$\text{مفردة } 90 = (360 \times 15) \div 100 = x$$

360	←—————	% 100
25	←—————	% x

$$\text{مفردة: } 90 = (360 \times 25) \div 100 = x$$

العينة 90 عامل

# الفصل الخامس

## الإطار المفاهيمي

1. تمهيد
2. الإجراءات الإحصائية
3. عرض وتحليل البيانات حسب محاور الاستبيان
4. عرض وتحليل النتائج على ضوء الفرضيات
5. مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
6. مناقشة النتائج على ضوء الأطر النظرية
7. النتائج العامة
8. التوصيات والاقتراحات

**تمهيد:**

تعتبر مرحلة الدراسة الميدانية بمثابة إسقاط لما تطرقنا له في الجانب النظري على أرض الواقع حيث تسمح بالإجابة عن الإشكالية المطروحة ومختلف تساؤلاتها الفرعية المطروحة، هذا إضافة إلى إختيار مدى صحة الفرضيات المقترحة سواء بالتأكيد أو النفي كما تؤدي بنا إلى الوصول إلى إستنتاجات ومناقشتها وإقتراح توصيات تكون مستقاة مما توصلنا إليه من نتائج ميدانية كونها تمكننا من إستقاء الحقائق والوقوف عند مختلف جوانب المشكلة لدراستها دراسة شاملة مستندا في ذلك إلى ما يهدف به مجتمع الدراسة من البيانات والمعلومات اللازمة وهذا ما يضيف الطابع العلمي للدراسة .



أولاً: الإجراءات الإحصائية

1. عرض وتحليل البيانات حسب محاور الاستبيان:

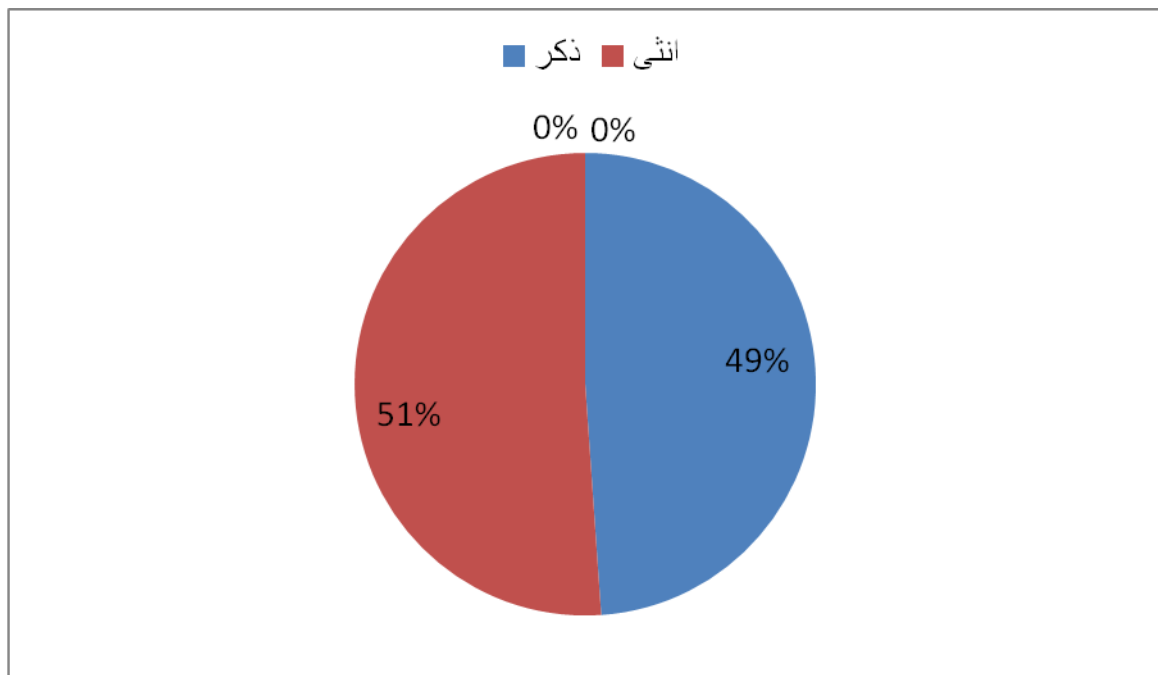
المحور الأول: البيانات الشخصية.

جدول رقم 3: يمثل الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
48,9	44	ذكر
51,1	46	انثى
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (1) من الإستبيان.

جدول رقم 4 : دائرة نسبة تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



التحليل:

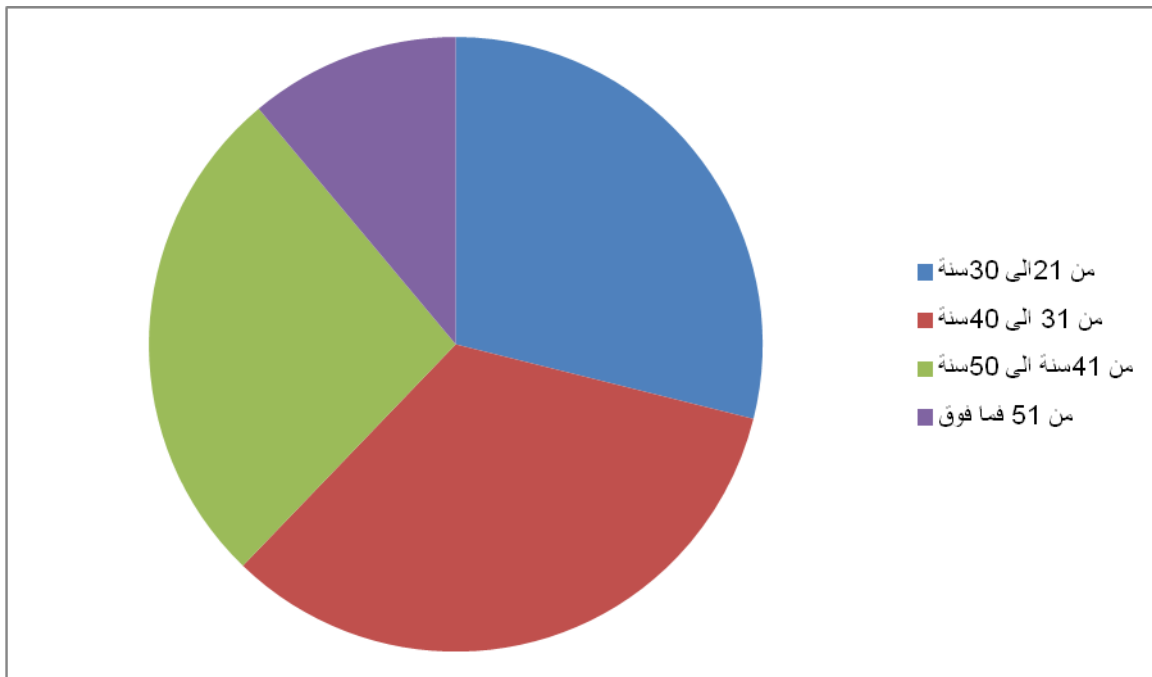
يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة هي من إناث وتقدر بـ 51% وهذا التوافق العمل مع طبيعة المرأة وإقبال العنصر النسوي على العمل في مكاتب البريد في حين بلغت نسبة الرجال 48.9% وهذا لا يعد فارقا جوهريا في النسب نظرا للتقارب بين النسبتين.

جدول رقم 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
28,9	26	من 21 الى 30 سنة
33,3	30	من 31 الى 40 سنة
26,7	24	من 41 سنة الى 50 سنة
11,1	10	من 51 فما فوق
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (02) من الإستبيان.

شكل رقم 5 : دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب العمر



التحليل:

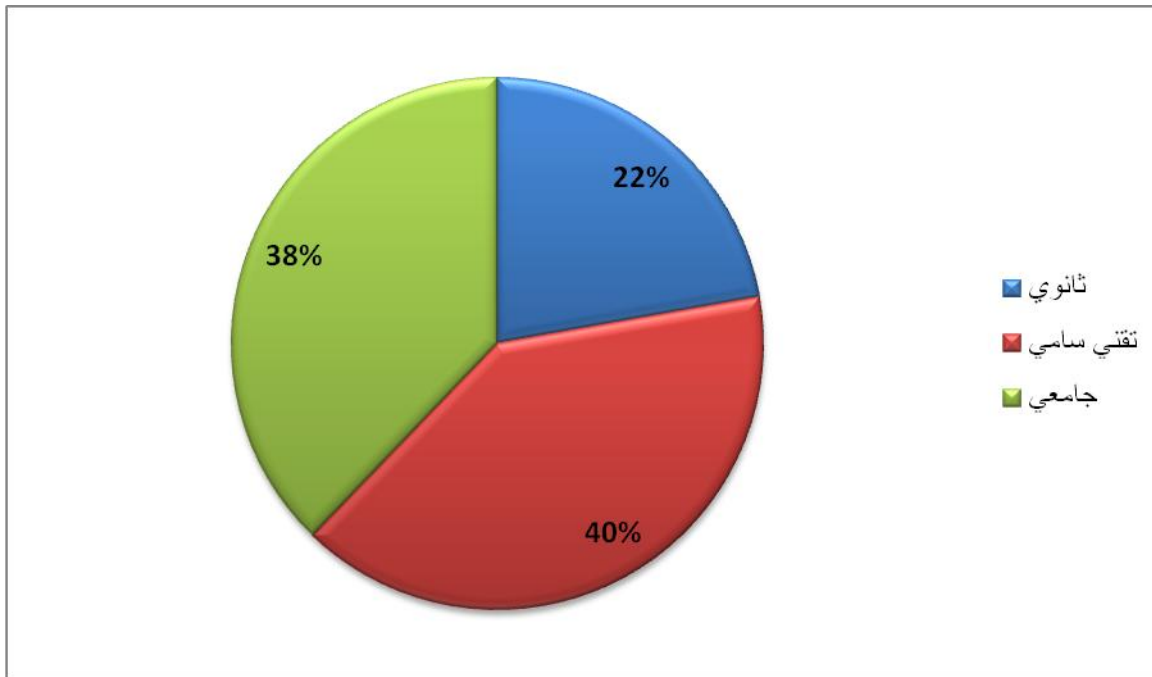
يبين لنا الجدول أن أكبر نسبة من الأفراد تتراوح أعمارهم بين [31-40] سنة بنسبة 33.3% تليها نسبة من [21-34] سنة بنسبة 20% وهنا تبين الجدول أن مؤسسة بريد الجزائر تبسة تفتح أبوابها أمام الشباب وحاملي الشهادات من مخرجات الجامعة وإستغلال طاقاتهم عن طريق مختلف طرق التوظيف المتاحة تأتي بعدها فئة من [41-50] سنة بنسبة 26.7% وهي تعبر عن الخبرات والفئة المكونة للفئات الشابة وخيرا فئة أكثر من 51 سنة و التي لم تتجاوز نسبة 11.1% وهذه الفئة التي في طريقها للتقاعد

جدول رقم 6: توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدايل
22,2	20	ثانوي
40,0	36	تقني سامي
37,8	34	جامعي
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (3) من الإستبيان.

شكل رقم 6 : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



#### التحليل:

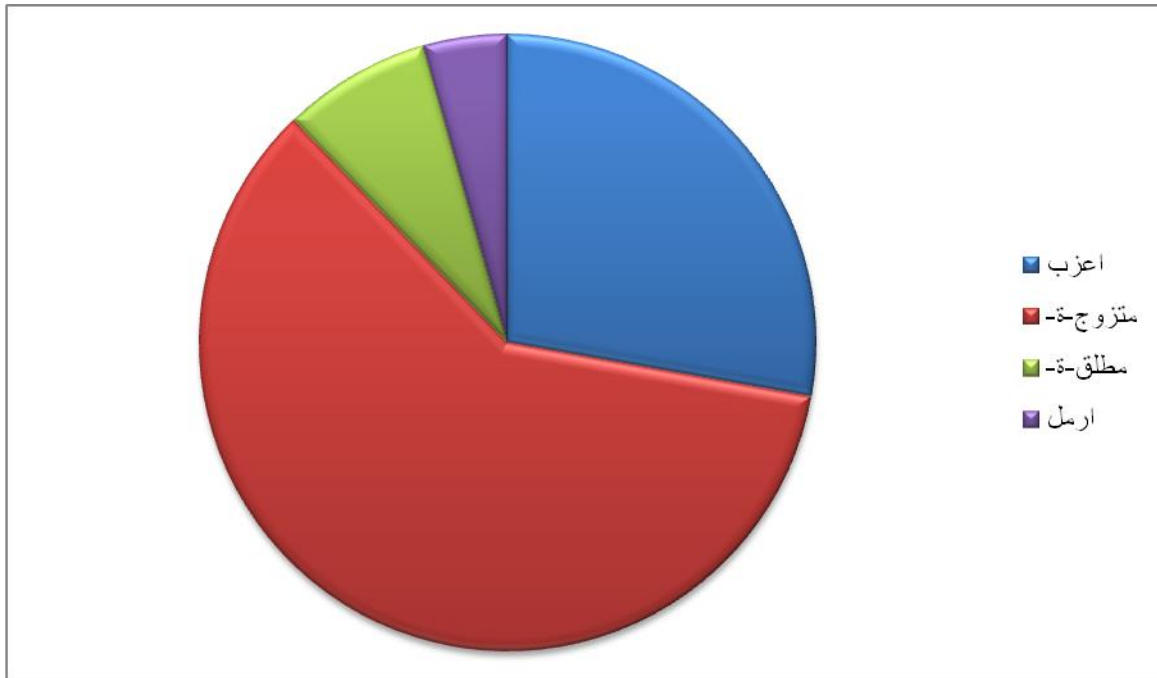
من خلال الجدول يتضح أن أكبر نسبة من أفراد العينة هي 40% وتعود لفئة التقنيين الساميين وهذا لحاجة المؤسسة لهذا النوع من الشهادات وتوفر التخصصات الملائمة لطبيعة نشاط المؤسسة في مراكز التكوين تأتي بعدها فئة الجامعيين بنسبة 37.8% وهذا لوفرة خريجي الجامعات إنتشار ما يعرف ببطالة حاملي الشهادات وهذا مادفع الدولة لإعتماد عدة صيغ للتوظيف تعتمد أساسا على إستعمال أصحاب الشهادات وكذا السعي لتوفير رأسمال فكري وبشري مستعد لتطبيق الأبجديات الإقتصادية الحديثة لمسايرة ركب الحداثة وإقتصاد السوق وتأثر بعدها فئة التعليم الثانوي بنسبة 22.2% وحسب إطلاعنا على المؤسسة فهذه الفئة هي فئة ذات أقدمية بالمؤسسة ورغم المستوى التعليمي المتوسط مقارنة بالفئات السابقة فإن التكوين والرسكلة داخل المؤسسة تجعلهم من الكفاءات وذوي الجزات

جدول رقم 7: توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
27,8	25	اعزب
60,0	54	متزوج-ة-
7,8	7	مطلق-ة-
4,4	4	ارمل
<b>% 100</b>	<b>90</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: البند رقم (4) من الإستبيان.

شكل رقم 7 : دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.



#### التحليل:

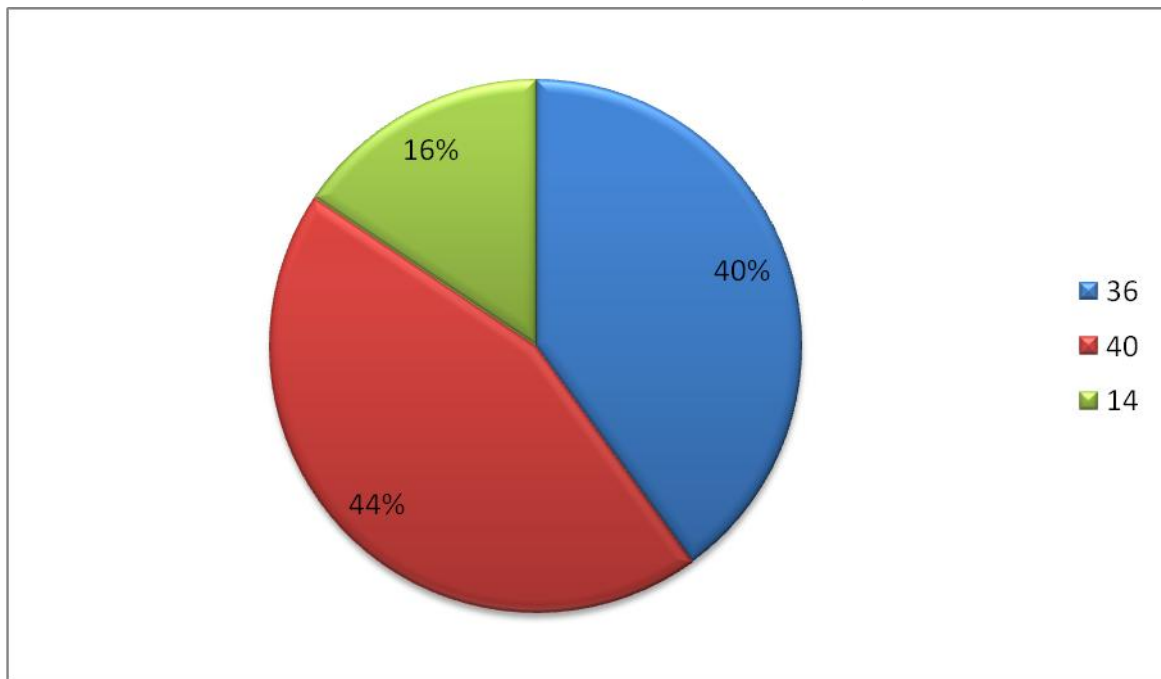
يظهر من خلال الجدول أكبر نسبة 60% لفئة المتزوجين، أي أنهم لديهم إلتزامات أسرية تفرض عليهم نوع من الضغط وتزيد من إلتزامهم في مهامهم بالمؤسسة ويمنحهم نوع من الإستقرار أما العزاب فقد نالوا نسبة 27.8% في حين تحصل المطلقين 7.8% والأرامل 4.4% من عينة الدراسة

جدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدايل
40,0	36	من 01 الى 10سنوات
44,4	40	من 11 الى 20سنة
15,6	14	من 21 فما فوق
<b>% 100</b>	<b>90</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: البند رقم (5) من الإستبيان.

شكل رقم 8 : دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الأقدمية.



التحليل

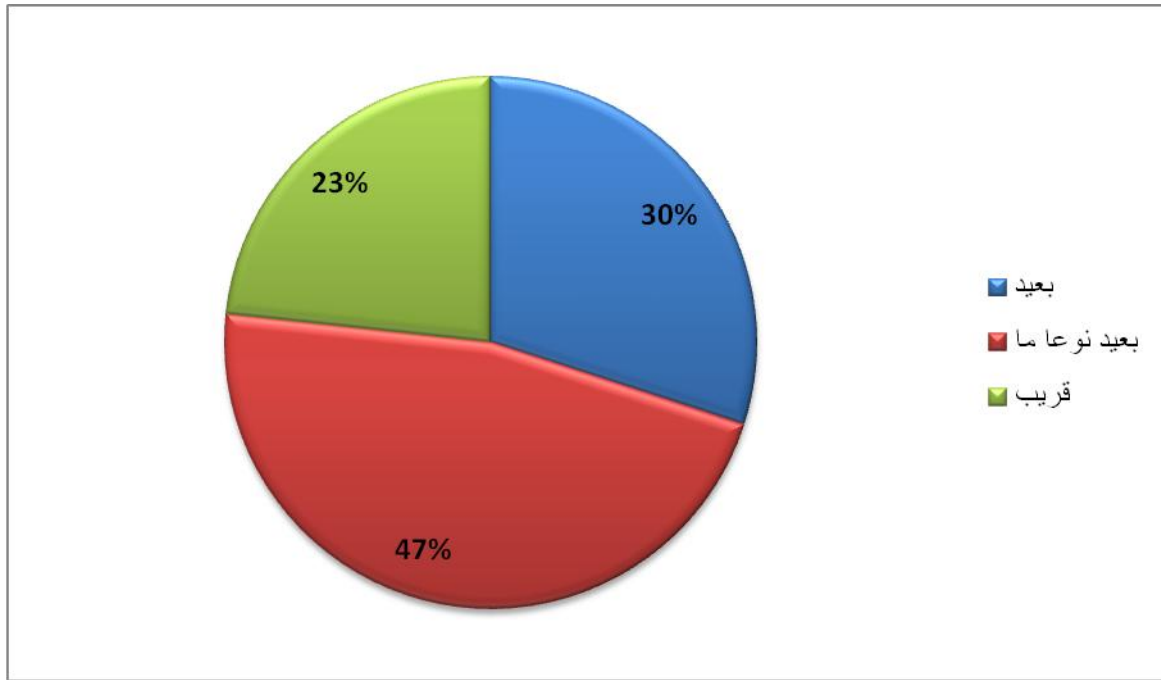
يتبين من خلال الجدول أن اغلبية العمال بنسبة 44.4% تعود لفئة 11 إلى 20 سنة وبدل هذا على أنهم يتمتعون بخبرة مهنية طويلة داخل مؤسسة بريد الجزائر تبسة تأتي بعدها فئة 01 إلى 10 سنوات بنسبة 40% وهذا يشمل تكوين المؤسسة (أعوانها وتأطيرهم في مجال نشاطها البريدي والمالي ثم فئة أكثر من 21 سنة بنسبة 15.6% وهذه فئة ذوي الخبرات الكبرى ويكون أفرادها ملمين بجميع قوانين وطرق تثير الوظائف داخل المؤسسة .

جدول رقم 9: المسافة بين السكن ومكان العمل

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
30,0	27	بعيد
46,7	42	بعيد نوعا ما
23,3	21	قريب
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (6) من الإستبيان.

شكل رقم 9: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المسافة بين السكن ومكان العمل



#### التحليل:

يتبين من خلال الجدول أن أكبر فئة من عينة الدراسة أجابت ببعيد نوعا ما بنسبة 46.7% وهذا لمحاولة المؤسسة لمراعاة المسافة بين السكن ومكان العمل، وهذا بإتاحة المجال لعمليات الإنتقال بين مكاتب البريد إضافة إلى وجود مكاتب بريد جوارية لكل ناحية من الولاية تأتي فئة بعيد بنسبة 30% وحسب بعض أفراد العينة يعود الأمر إلى تعودهم على مكان العمل والجو العام مع الزملاء ويرفضون التغير، وأخيرا قريب بنسبة 23.3% وهذه فئة ليس لدينا أي إشكال في الإنتقال بين السكن ومكان العمل.

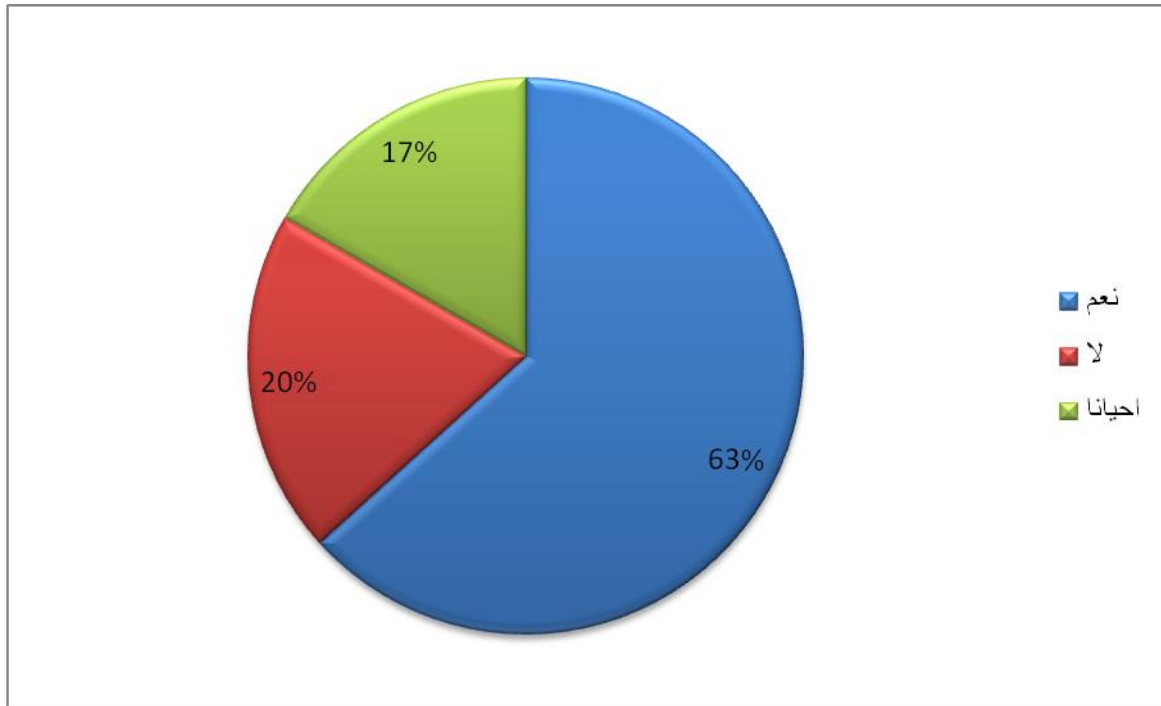
المحور الثاني: يوجد اختلاف في مستوى شعور أعوان بريد الجزائر تبسة بالإغتراب الوظيفي.

جدول رقم 10: هل هناك صراع أجيال في مكان العمل؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
63,3	57	نعم
20,0	18	لا
16,7	15	أحيانا
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (7) من الإستبيان.

شكل رقم 10 : دائرة نسبية توضح صراع أجيال في مكان العمل



التحليل:

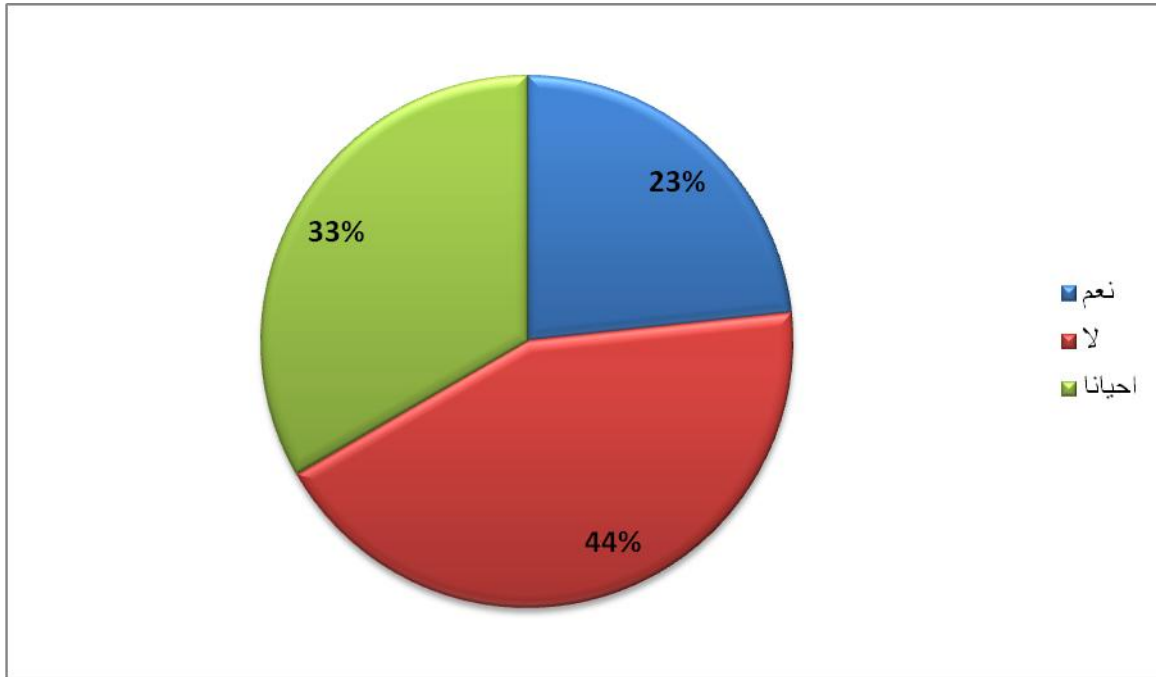
يمثل من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 63.3% كانت إجاباتهم ب"نعم" حيث أقر أفراد العينة أن هناك صراع أجيال في العمل والسبب راجع إلى إختلاف الفئات العمرية داخل المؤسسة، أما نسبة 20% ترى أنه لا يوجد صراع أجيال وهذا على قدرتهم على الإنسجام والتأقلم مع جميع الفئات العمرية داخل بريد الجزائر - تبسة- أما 16% من أفراد العينة كانت إجاباتهم "أحيانا" وهذا حسب ظروف العمل.

جدول رقم 11: هل يتوفر مكان عملك على ظروف عمل ملائمة؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
23,3	21	نعم
43,3	39	لا
33,3	30	أحيانا
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (8) من الإستبيان.

شكل رقم 11: دائرة نسبية توضح هل يتوفر مكان عملك على ظروف عمل ملائمة؟



التحليل:

من خلال الجدول يتبين أن النسبة الأعلى كانت إجاباتهم بلا 43.3، وهذا لرؤيتهم أن هناك نقص في توفير شروط وظروف عمل ملائمة ومشجعة للعامل على أداء مهامه رغم سعيها لتوفير جميع التجهيزات والوسائل لتسهيل تقديم الخدمات المثالية للمواطن عليها نسبة 33.3% ممن أجابوا بأحيانا وهذا حسب درجة المكتب والكثافة البريدية للموظف ويمكن إرجاع نفس السبب للفئة التي أجابت بنعم بنسبة 23.3%

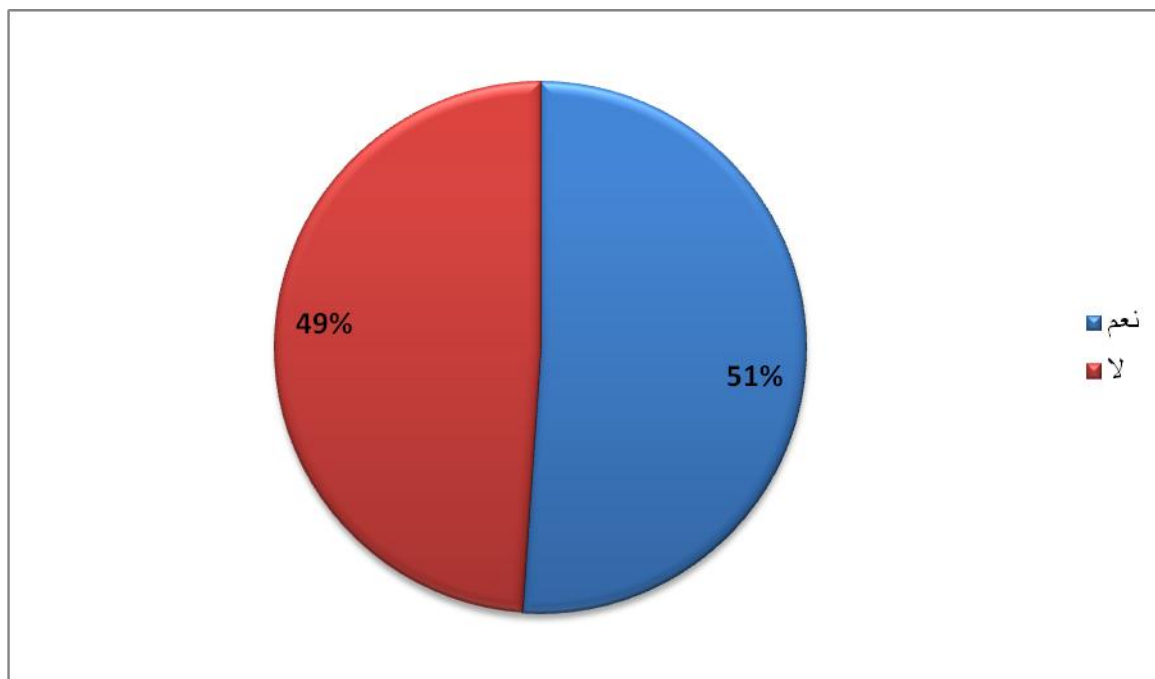


جدول رقم 12: هل العمل المسند إليك يتوافق مع مؤهلك العلمي؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
51,1	46	نعم
48,9	44	لا
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (9) من الإستبيان.

شكل رقم 12 : دائرة نسبية توضح هل العمل المسند إليك يتوافق مع مؤهلك العلمي؟



#### التحليل:

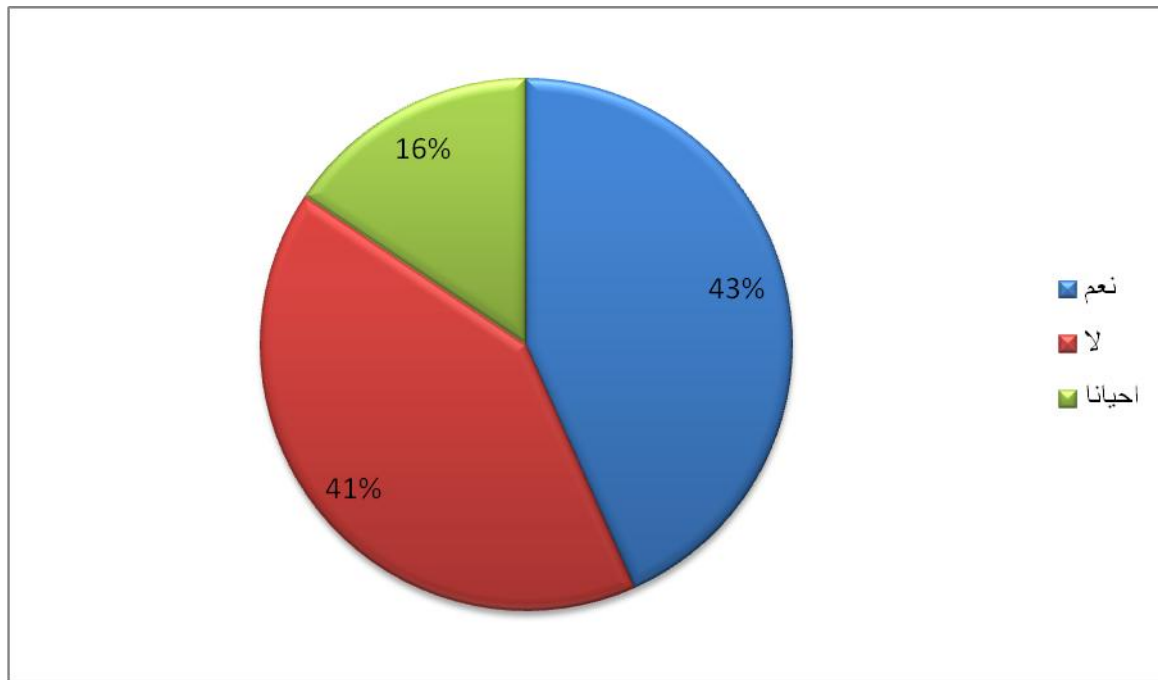
يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 51.1% من أفراد العينة ترى أن العمل المسند إليها يتوافق مع مؤهلهم العلمي وهذا لتحديد المؤسسة للتخصصات التي تخدم مجال نشاطها النسبة الأكبر من موظفي مكاتب البريد من فئات التقنيين، أما نسبة 48% كانت الإجابة بـ "لا" إذ أن العمل المسند إليهم لا يتوافق مع مؤهلهم العلمي لأنهم من أصحاب الشهادات العليا في إنتظار تحسين أوضاعهم ومنحهم مناصب في مستوى الشهادة المتحصل عليها.

جدول رقم 13: هل لديك القدرة على مواصلة الدوام أثناء أوقات العمل؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند
43,3	39	نعم
41,1	37	لا
15,6	14	أحيانا
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (10) من الإستبيان.

شكل رقم 13: دائرة نسبية توضح هل لديك القدرة على مواصلة الدوام أثناء أوقات العمل؟



التحليل:

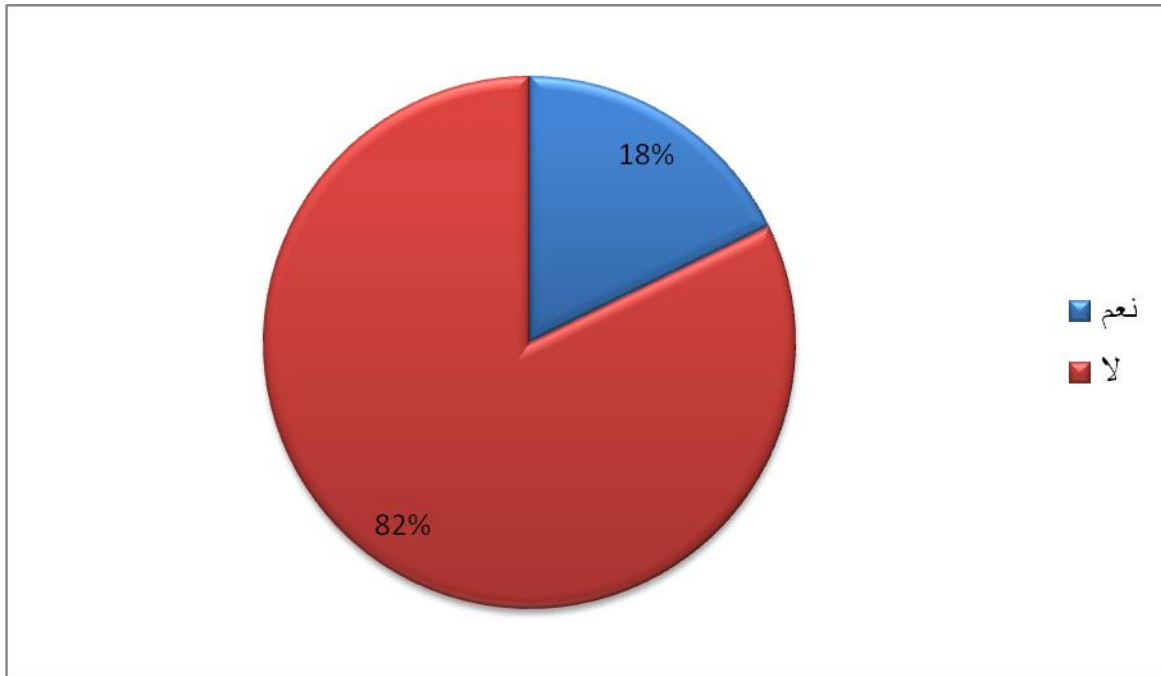
يوضح الجدول أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة بنسبة 41.3% وهذا لاحتامية الأمر لأن أي تراضي أو تماطل يؤدي إلى أخطاء يصعب معالجتها مما يعود بمشاكل على العامل ومكتب البريد، وهذا لدقة المهام التي تتطلب التركيز التي يتطلبها العمل يسبب لهم ضغط نفسي يؤثر على قدرتهم على مواصلة الدوام أما بالنسبة الأخيرة التي أجابت أحيانا فكانت 15.6% وهذا حسب طبيعة العمل المسند إليهم داخل المكتب البريد

جدول رقم 14: هل نظام الحوافز في مؤسستكم يتسم بالعدالة؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
17,8	16	نعم
82,2	74	لا
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (11) من الإستبيان.

شكل رقم 14: دائرة نسبية توضح نظام الحوافز في مؤسستكم يتسم بالعدالة؟



التحليل:

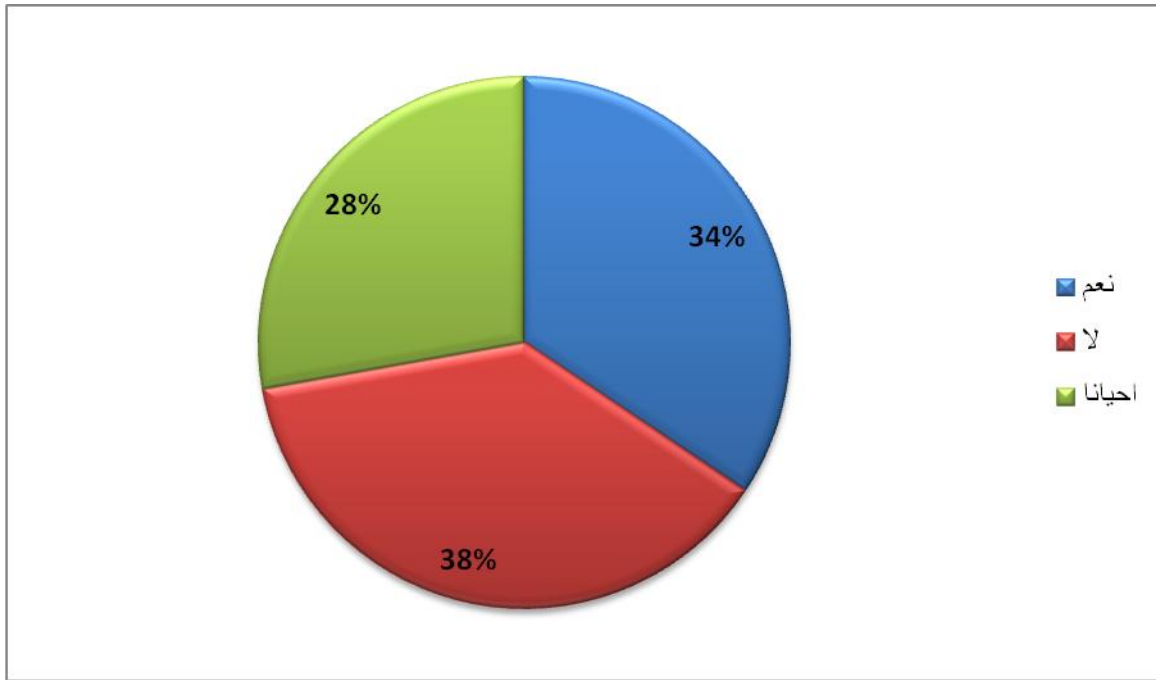
يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 82% من أفراد العينة ترى أن نظام الحوافز لا يتسم بالعدالة داخل مؤسسة بريد الجزائر، وهذا راجع لعدم تطبيق قانون العمل الفردي، فمن حق كل عامل أن يتحصل على حوافز مادية ومعنوية حسب طبيعة الخدمات التي يقدمها للزبون أما نسبة 17% كانت الإجابة "نعم"

جدول رقم 15: هل هناك رقابة خاصة حول شخصكم أثناء عملك؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
34,4	31	نعم
37,8	34	لا
27,8	25	أحيانا
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (12) من الإستبيان.

شكل رقم 15: دائرة نسبية توضح هل هناك رقابة خاصة حول شخصكم أثناء عملك؟



التحليل:

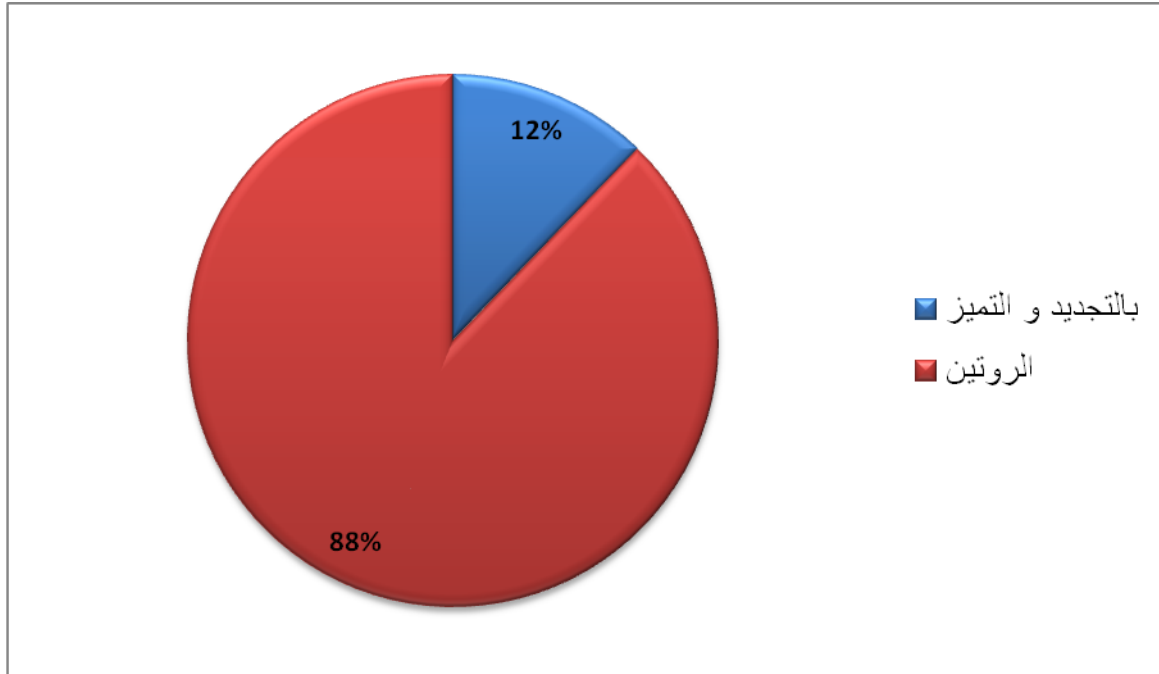
يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 37% كانت الاجابة "لا" لأن ضغوط العمل لا تتيح الفرصة لأي رقابة أو متابعة شخصية في حين أن نسبة 34.4% كانت الاجابة بنعم، هناك رقابة خاصة حولهم في العمل، حيث ترى نسبة 30% ممن أجابو بنعم أن الرقابة من طرف المسؤول المباشر ونسبة 17% لكل من الفئتين التي أجابت أن الرقابة من طرف المسؤول الأول والزملاء اما نسبة 28.7% من أفراد العينة كانت الاجابة أحيانا حسب ظروف العلاقة بين المسؤول والزملاء.

جدول رقم 16: ما الذي يميز نظام عملك؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند
12,2	11	بالتجديد و التميز
87,8	79	الروتين
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (13) من الإستبيان.

شكل رقم 16 : دائرة نسبية توضح ما الذي يميز نظام عملك؟



التحليل:

من خلال النتائج المبينة في الجدول أن نسبة 87.8% من أفراد العينة كانت الاجابة ب"نعم" راجع الى طبيعة العمل أما الاقلية في بريد الجزائر تبسة بنسبة 12.2% تقر بالتجديد والتميز وهذا اضافة خدمات جديدة او تجديد خدمات قديمة لإخضاعها لنظام تكنولوجي جديد

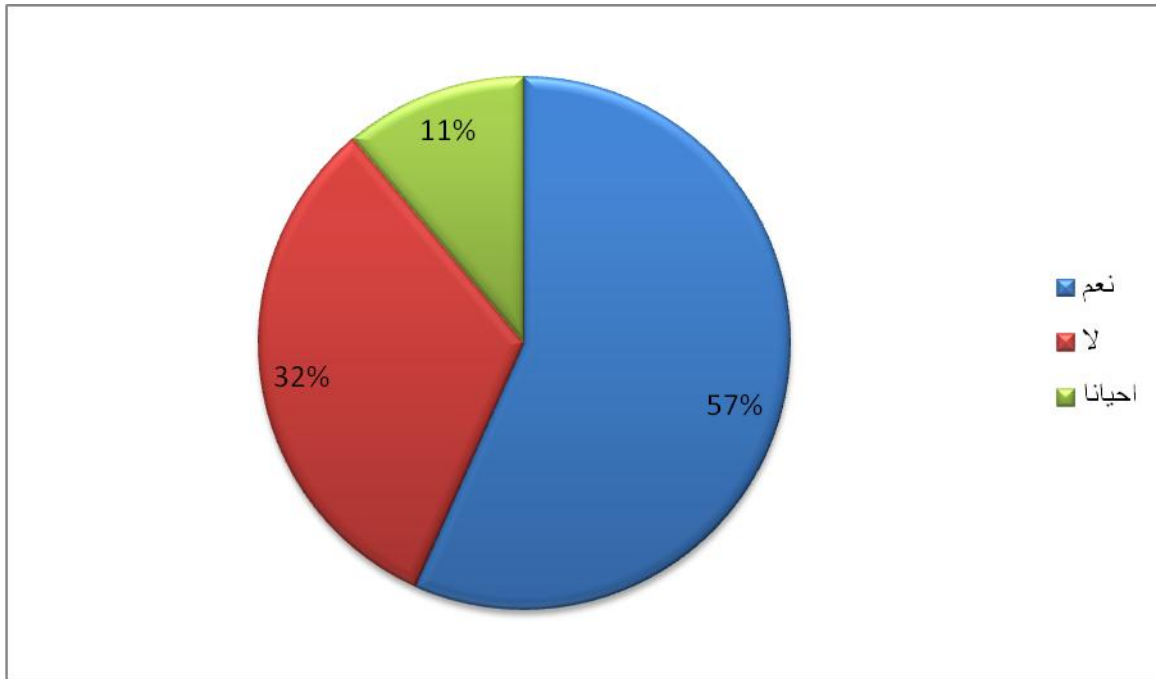
المحور الثالث: يوجد اختلاف في مظاهر الإغتراب الوظيفي لدى أعوان بريد الجزائر تبسة.

جدول رقم 17: هل العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك وخصائصك الذهنية؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
56,7	51	نعم
32,2	29	لا
11,1	10	أحيانا
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (14) من الإستبيان.

شكل رقم 17 : دائرة نسبية توضح هل العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك وخصائصك الذهنية؟



التحليل:

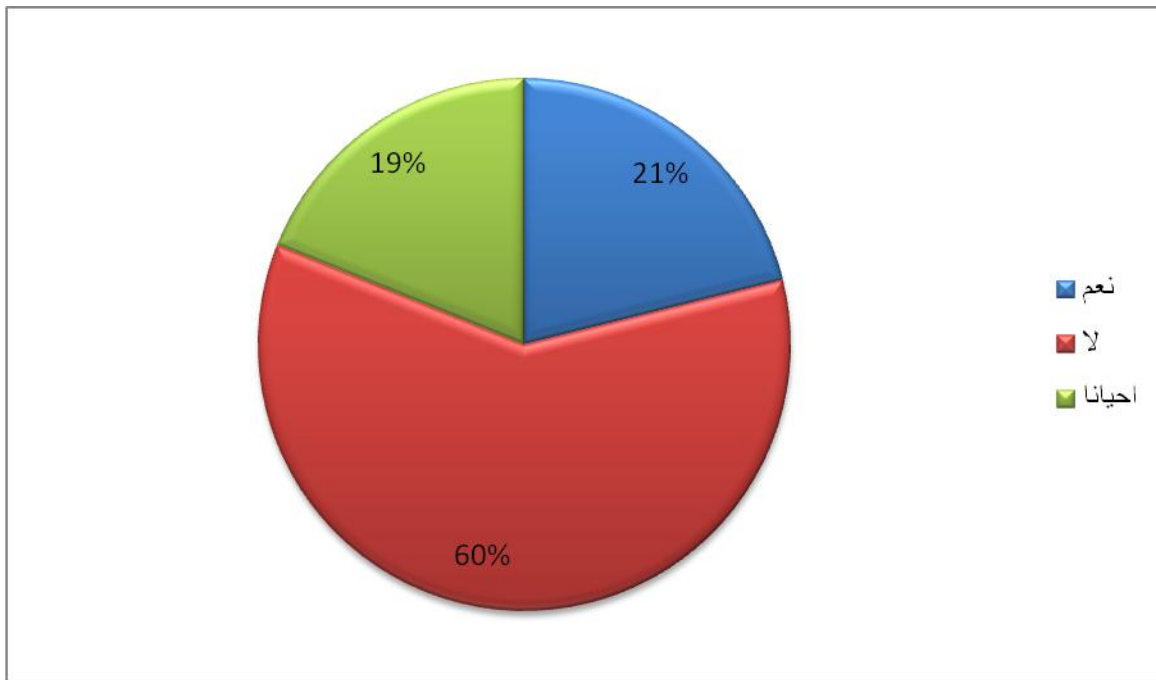
يتبين من خلال الجدول أن نسبة 56.7% من أفراد العينة كانت الإجابة بـ "نعم" وذلك لسعي المؤسسة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب حسب مؤهلاتهم العلمية وقدرتهم الذهنية عكس الفئة التي كانت الإجابة بـ "لا" بنسبة 32.2% لأن طبيعة الروتين للعمل ترسخ العمل الآلي لأداء المهام، في حين يرى 11% من أفراد العينة أن العمل الذي يقومون به يتناسب أحيانا مع قدراتهم وخصائصهم الذهنية.

جدول رقم 18: هل تشارك في اتخاذ القرار في مجال عملك أو تخصصك؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند
21,1	19	نعم
60,0	54	لا
18,9	17	أحيانا
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (15) من الإستبيان.

شكل رقم 18: دائرة نسبية توضح هل تشارك في اتخاذ القرار في مجال عملك أو تخصصك؟



التحليل:

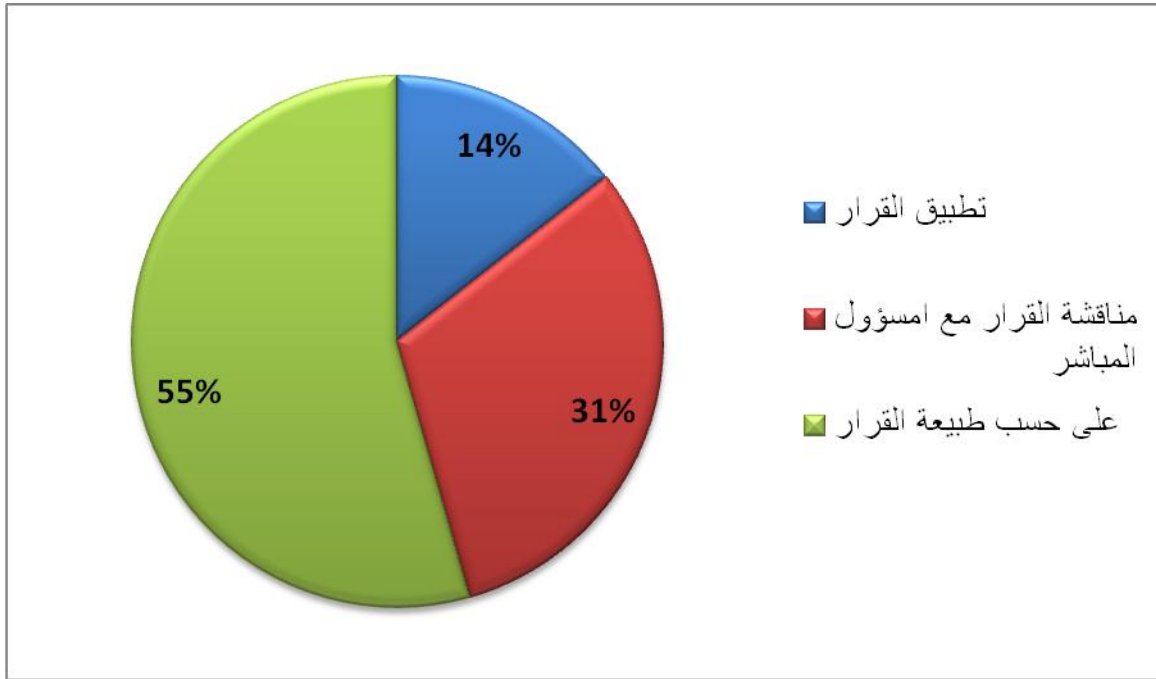
يتبين من خلال الجدول أن 60% من أفراد العينة بمكاتب بريد الجزائر بنتسبة أجابوا بـ "لا" لأن القرارات التي تتخذ من طرف الإدارة قد تم مناقشتها ودراستها مع النقابة مفوضين من طرف العمال لتمثيلهم، ولا تصل إلى العامل إلا بعد المصادقة من جميع الأطراف لتطبيقها، أما نسبة 21.1% و 18.9% على التوالي كانت اجابتهم بنعم وأحيانا وهذا لأن بعض القرارات المتخذة من طرف المسؤولين تكون صعبة التطبيق على المواطن او تعيق السير الحسن وتقديم الخدمات البسيطة للزبون.

جدول رقم 19: كيف تكون ردة فعلك أثناء اتخاذ قرار معين يخص عملك؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
14,4	13	تطبيق القرار
31,1	28	مناقشة القرار مع امسؤول المباشر
54,4	49	على حسب طبيعة القرار
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (16) من الإستبيان.

شكل رقم 19 : دائرة نسبية توضح كيف تكون ردة فعلك أثناء اتخاذ قرار معين يخص عملك؟



التحليل:

يتبين من خلال نتائج الجدول أن نسبة 54.4% أن ردة فعلهم تكون حسب طبيعة القرار لأن هناك قرارات تيسر أداء المهام وأخرى تمثل ممارسة نشاط البريد وتخلق صعوبة في التواصل مع المواطن، اما نسبة 31.1% ترى أن مناقشة القرار مع المسؤول المباشر لتوصل الى تبسيط تطبيقها لضمان السير الحسن للنشاط بمكتب البريد ونسبة 14.4% تطبق القرار المباشر

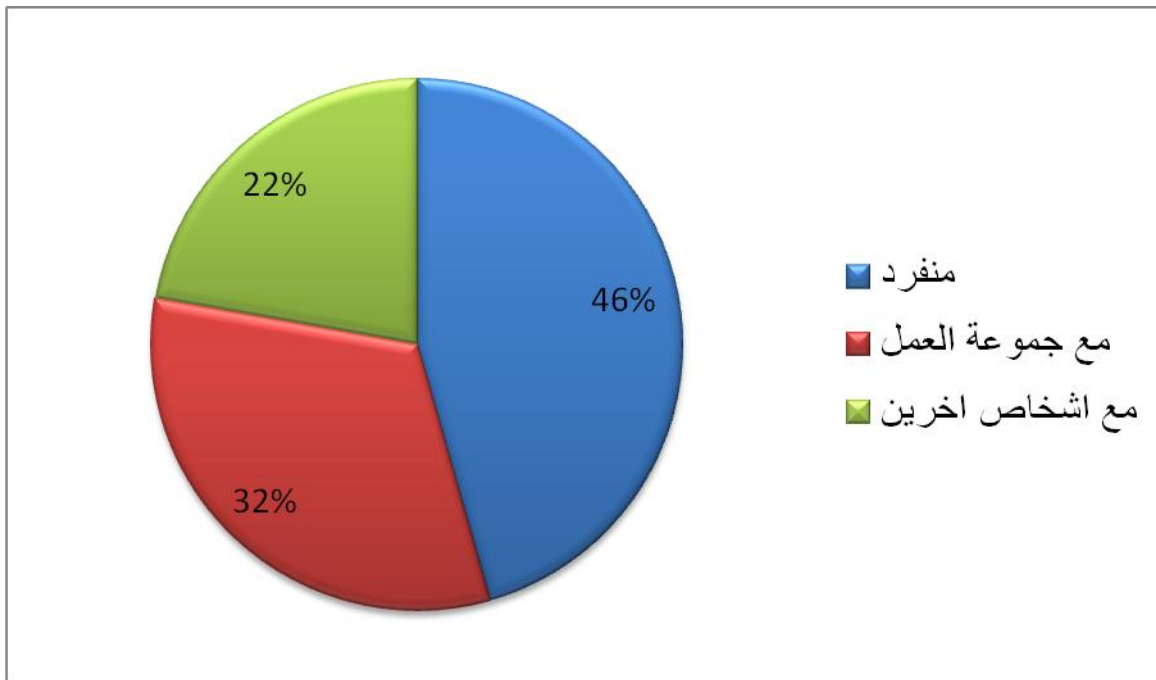


جدول رقم 20: كيف تفضل أن تقضي وقت الراحة أثناء فترة الدوام؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدايل
45,6	41	منفرد
32,2	29	مع جموعة العمل
22,2	20	مع اشخاص اخرين
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (17) من الإستبيان.

شكل رقم 20 : كيف تفضل أن تقضي وقت الراحة أثناء فترة الدوام؟



التحليل:

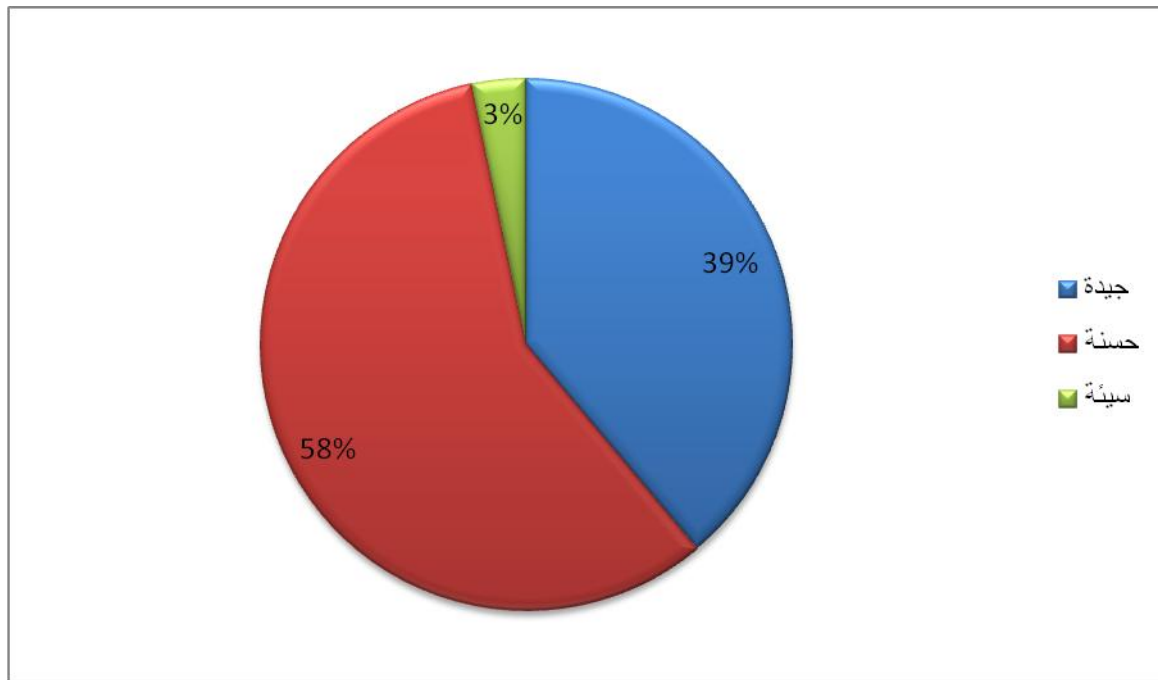
يتبين لنا حسب الجدول اعلاه أن نسبة 45% يفضلون قضاء أوقات الراحة منفردين لحاجاتهم لتجديد طاقتهم والاستعداد للدوام الثاني أما نسبة 32.2% يفضلون البقاء مع مجموعة العمل، ونسبة 22% يفضلون اوقات الراحة اثناء الدوام مع اشخاص اخرين.

جدول رقم 21: كيف ترى علاقتك مع زملائك؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
38,9	35	جيدة
57,8	52	حسنة
3,3	3	سيئة
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (18) من الإستبيان.

شكل رقم 21: دائرة نسبية توضح كيف ترى علاقتك مع زملائك؟



التحليل:

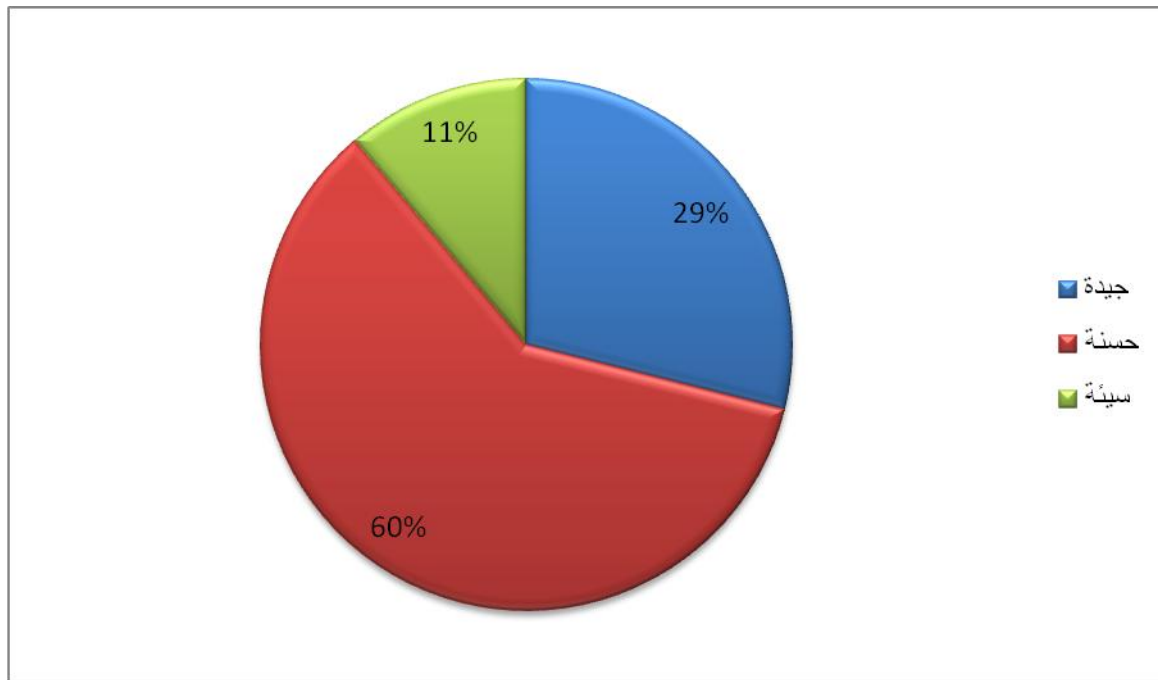
يتبين لنا من خلال الجدول أن 57.8% من عينة الدراسة كانت اجابتهم بحسنة وهذا الالتزام مهم لحدود الزمالة والاحترام المتبادل في حين 88.9% أن علاقتهم جيدة وهذا لتوفر جو عائلي بين افراد مكتب البريد الواحد، أما 33% كانت علاقاتهم سيئة نتيجة عدم تفاهم بين افراد المكتب

جدول رقم 22: كيف ترى علاقتك مع رئيسك؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
28,9	26	جيدة
60,0	54	حسنة
11,1	10	سيئة
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (19) من الإستبيان.

شكل رقم 22: دائرة نسبية توضح كيف ترى علاقتك مع رئيسك؟



التحليل:

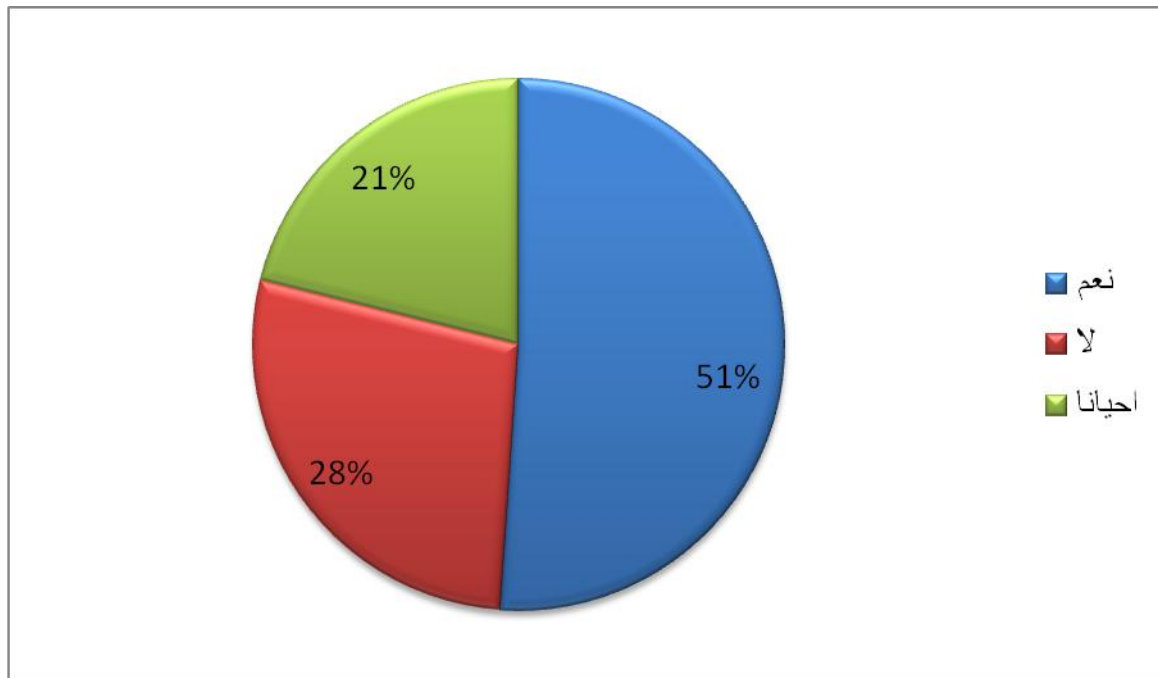
يتبين من خلال الجدول ان اكبر نسبة 60% من افراد العينة اجابوا بحسنة وهذا ان دل على شيء يدل على التزام كل من المسؤول والعمال في جو من الاحترام المتبادل ونوع من الاحترافية في حين اجابت فئة اخرى بنسبة 28.9% جيدة أي أن العمل يكون في جو من التفاهم والانسجام وهو ما يزيد القدرة على العمل، أما 51.1% من مجتمع الدراسة أجابوا بسيئة وهذا نتيجة سوء التسيير لأن الحفاظ على الجو العام داخل مكتب اللبريد هو واجب الرئيس أو المسؤول دون محاباة او تمييز بين العمال

جدول رقم 23: هل هناك تمييز بين العاملين في مؤسساتكم؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
51,1	46	نعم
27,8	25	لا
21,1	19	أحيانا
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (20) من الإستبيان.

شكل رقم 23: دائرة نسبية توضح هل هناك تمييز بين العاملين في مؤسساتكم؟



التحليل:

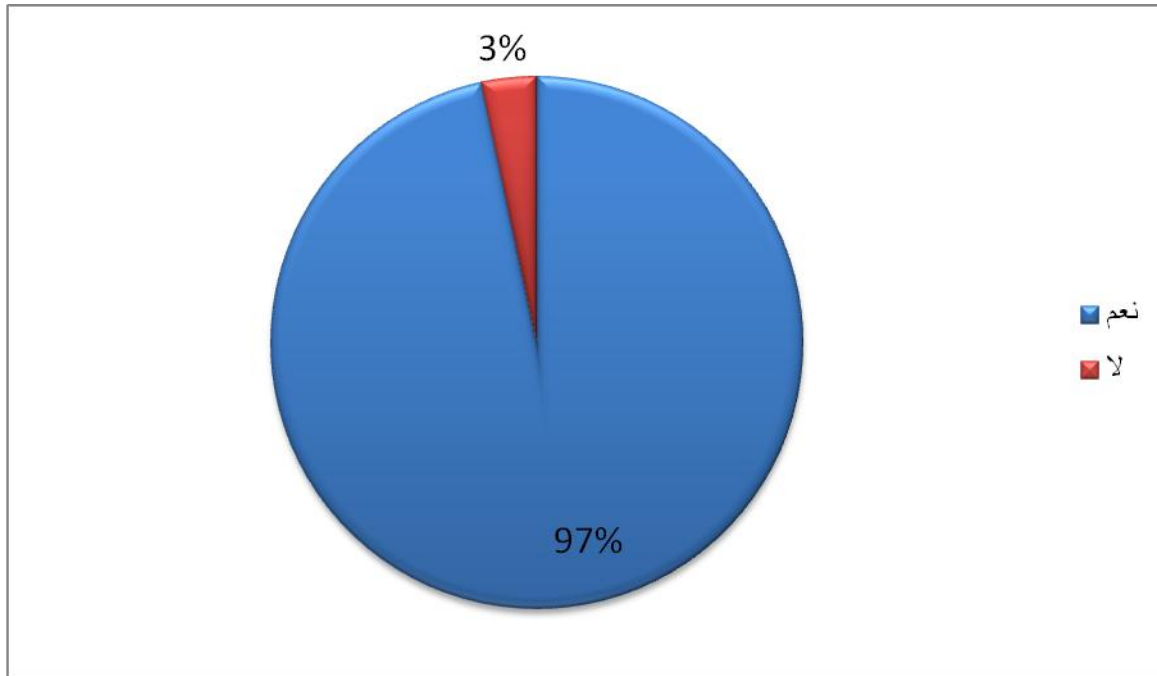
يتبين من خلال الجدول أن نسبة 51% من أفراد العينة كانت الاجابة بنعم، هناك تمييز بين العاملين ويرجع الى عدم وجود عدالة في التحفيز والترقية بنسبة 27% ، 21% كانت الاجابة بلا وأحيانا

جدول رقم 24: هل يساعد النظام التكنولوجي الحديث في أداء مهامك؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
96,7	87	نعم
3,3	3	لا
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (21) من الإستبيان.

شكل رقم 24 : دائرة نسبية توضح هل يساعد النظام التكنولوجي الحديث في أداء مهامك؟



#### التحليل:

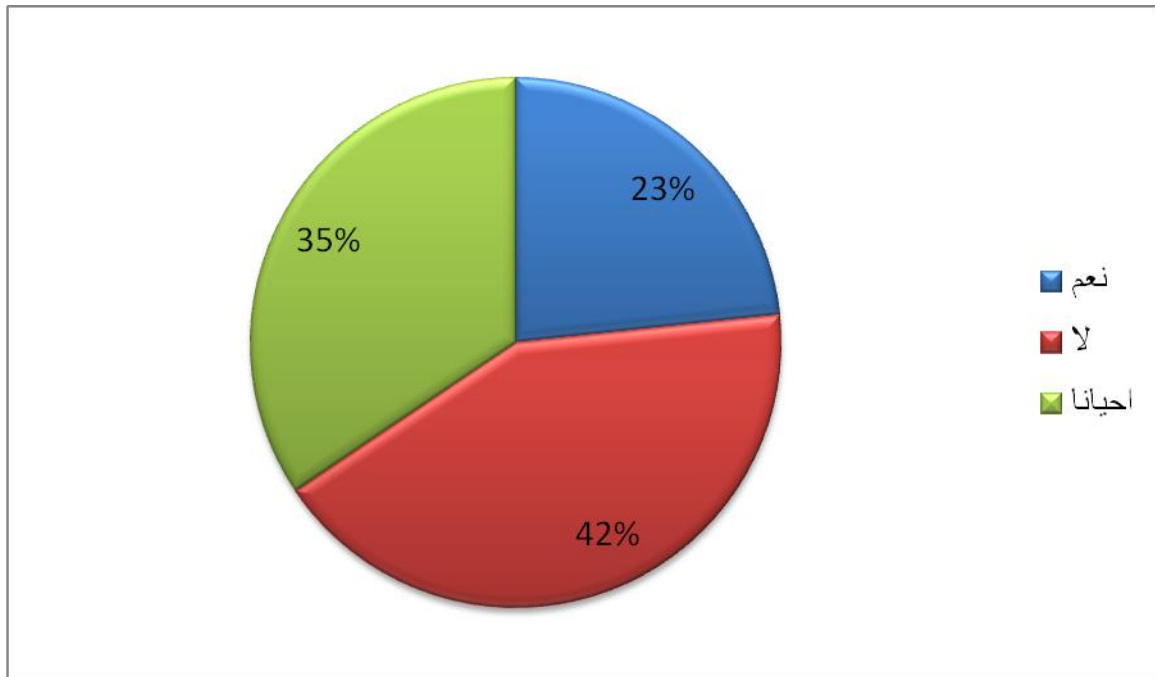
يوضح الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تمثلت في 96.7% من أفراد العينة أقرروا أن النظام التكنولوجي الحديث يساعد على أداء مهامهم باستخدام وتسهيل تقديم الخدمات المالية والبريد بطريقة متطورة تضمن الكفاءة والراحة برمجيات توفر نظاما حديثا يضمن على السرعة والجودة، وسهولة الاتصال مع فروع القطاعات البعيدة وتنفيذ الأعمال المطلوبة من طرف المستخدم لتلبية حاجيات المستفيد في أقل وقت وبسهولة ويسر أما نسبة 3.3% ترجع إلى عدة أسباب انقطاع شبكة الاتصال مشكلة، ومشكلة تطابق الامضاء عدم التحاقهم بدورات تكوينية في مجال الاعلام المالي.

المحور الرابع: توجد علاقة بين الإغتراب وأداء العاملين في بريد الجزائر تبسة.  
جدول رقم 25: هل يجد ابداعك في العمل التقييم المناسب لدى جماعة العمل؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
23,3	21	نعم
42,2	38	لا
34,4	31	احيانا
<b>% 100</b>	<b>90</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: البند رقم (22) من الإستبيان.

شكل رقم 25 : دائرة نسبية توضح هل يجد ابداعك في العمل التقييم المناسب لدى جماعة العمل؟



التحليل:

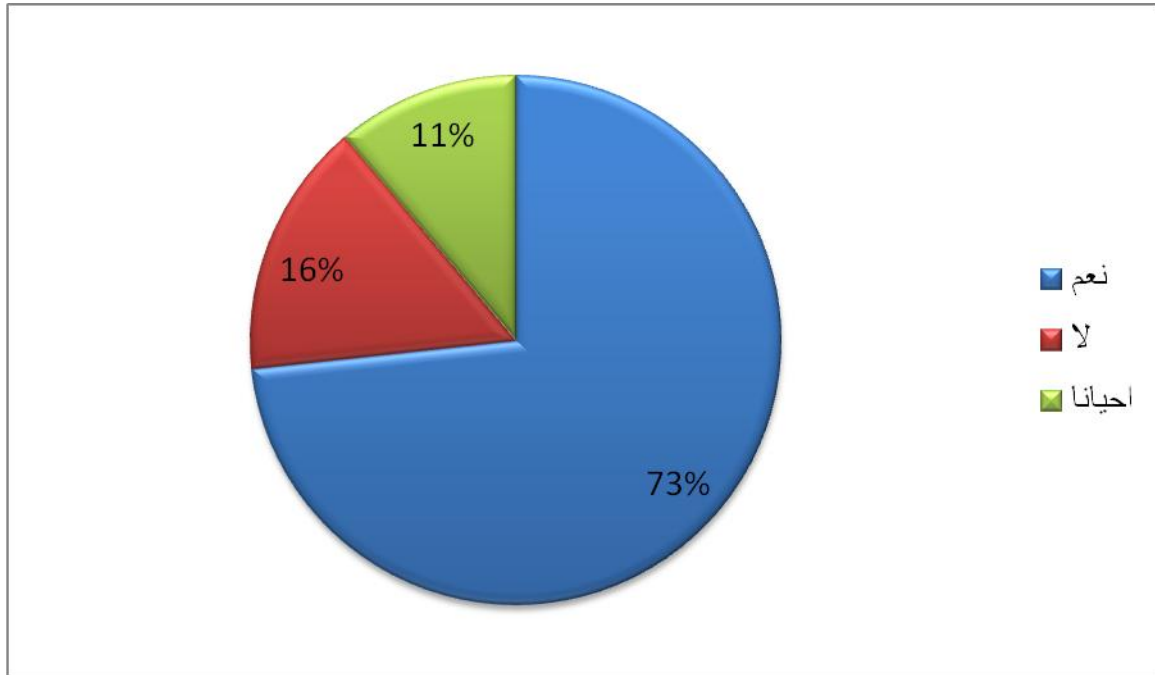
يتبين من خلال الجدول ان 42.2 % من عينة الدراسة ان الابداع لا يجد التقييم المناسب لدى جماعة العمل وهذا راجع الى أن العمل البريدي يتسم بالروتين وأي ابداع لا يجد التشجيع في حين اجابت نسبة 34.4% وأخيرا 23.3% أجابت بنعم ويمكن ارجاع الاسباب في كلتا الفئتين أن الابداع في العمل البريدي يتمثل العمل المتقن والخدمة النزيهة للمواطن مع تفادي الاخطاء التي قد يقع فيها الموظف اثناء اداء مهامه.

جدول رقم 26: هل تشعر بالانتماء إلى مؤسسة العمل؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
73,3	66	نعم
15,6	14	لا
11,1	10	أحيانا
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (23) من الإستبيان.

شكل رقم 26 : دائرة نسبية توضح هل تشعر بالانتماء إلى مؤسسة العمل؟



#### التحليل:

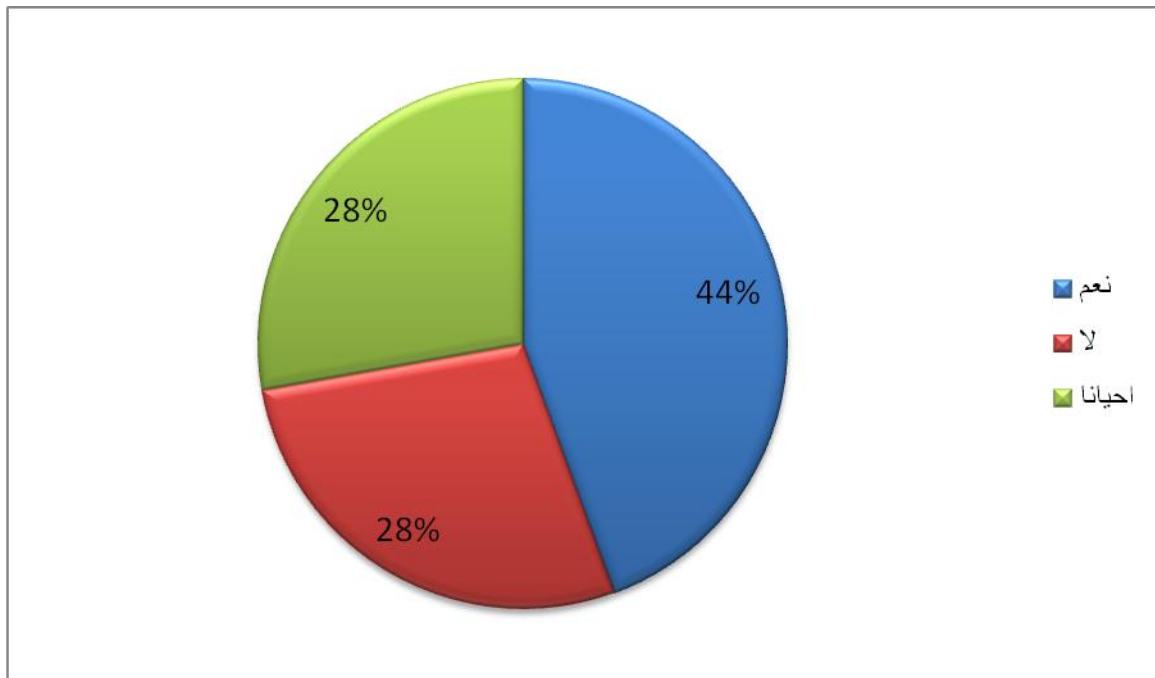
يتبين من خلال الجدول أن 73.3% من أفراد العينة يشعرون بالانتماء إلى مؤسسة بريد الجزائر بتبسة لأن عون المكتب أو العون المكلف بالزبائن هو صورة المؤسسة، لدى المواطن مما يحمله مسؤولية تقديم الصورة أو الوجه الأفضل مما يزيد من شعورهم بالانتماء، إضافة إلى التركيز على الإيجابيات في حين اجاب 15.6% من افراد العينة بلا وأرجعوا اسبابهم في هذا إلى كثرة المحسوبة أو بعد التخصص الدراسي المهام الموجهة اليهم وأخيرا نسبة 11.1% أجابت بأحيانا حسب الاوضاع داخل المؤسسة.

جدول رقم 27: هل ترى أن وظيفتك حققت ما كنت تطمح إليه في مسارك المهني؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
61.1	55	نعم
18	17	لا
20	18	أحيانا
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (24) من الإستبيان.

شكل رقم 27: دائرة نسبية توضح هل ترى أن وظيفتك حققت ما كنت تطمح إليه في مسارك المهني؟



التحليل:

يتبين من خلال الجدول أن 61.1% من أفراد العينة أجابوا بلا وهذا راجع لغياب نظام الحوافز والعلاوات التي يطمح لها كل موظف أثناء مساره المهني بعدها تأتي نسبة 20% أجابت بأحيانا و 18% أجابت بنعم وهذا حسب ما يطمح له العامل.

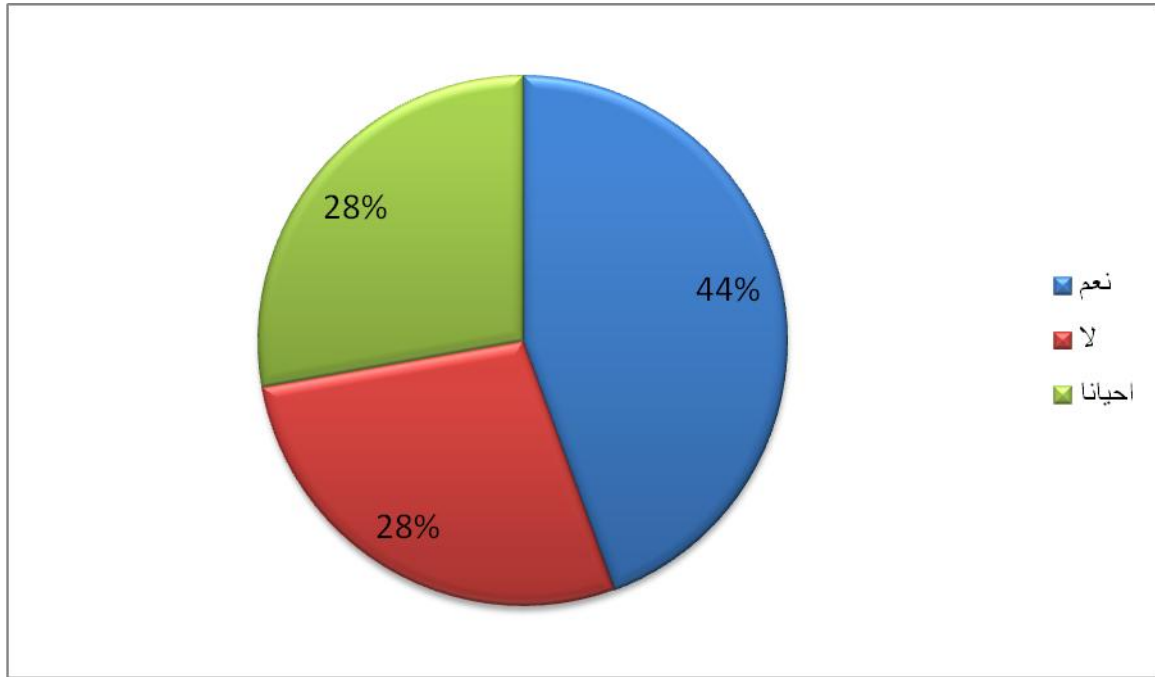


جدول رقم 28: هل تشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
44,4	40	نعم
27,8	25	لا
27,8	25	أحيانا
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (25) من الإستبيان.

شكل رقم 28: دائرة نسبية توضح هل تشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي؟



التحليل:

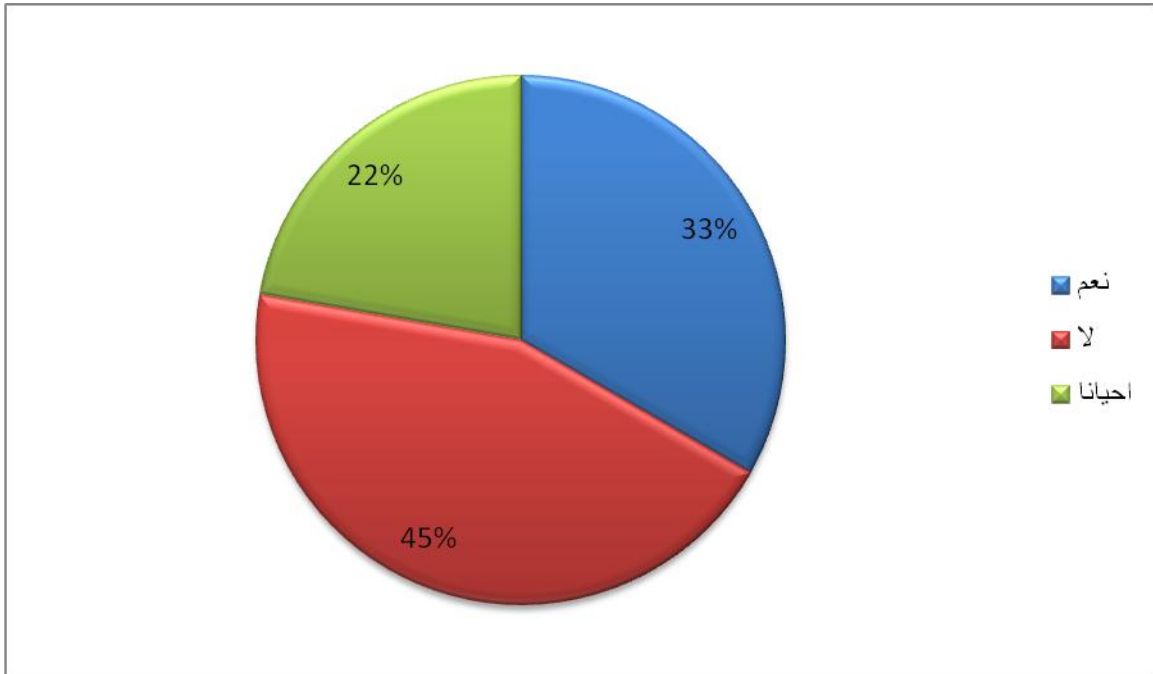
يتبين من خلال الجدول أن 44.4% من عينة الدراسة اجابت بنعم ويمكن ارجاع هذا الامر الى ان العامل البسيط او الموظف يشعر بالامن عند احساسه بالاطمئنان على راتبه الشهري والتأمين الاجتماعي، في حين اجابت نسبة 27.8% لا وأحيانا على السواء، وهذا يمكن أن يكون لأن قانون البريد لا يحمي العامل بأي صورة من صورته، ولا يحوى أي ضمانات في حالة تعرضه للغض او المضارة المادية.

جدول رقم 29: هل يشجع الجو العام للمؤسسة على تقديم الأفضل في العمل؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند / البدائل
33,3	30	نعم
44,4	40	لا
22,2	20	أحيانا
<b>% 100</b>	<b>90</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: البند رقم (26) من الإستبيان.

شكل رقم 29 : دائرة نسبية توضح هل يشجع الجو العام للمؤسسة على تقديم الأفضل في العمل؟



التحليل:

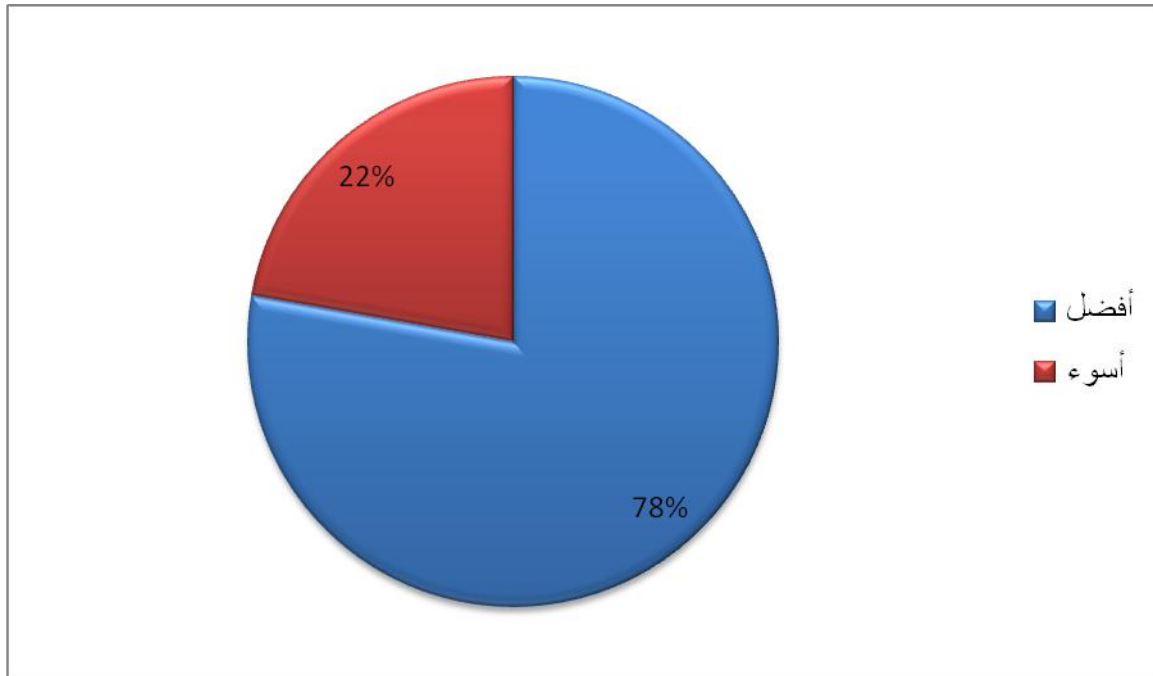
يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 44.4% من فئة العينة كانت الاجابة بلا وهذا راجع الى عدم استخدام تقنيات تشجيعية لزيادة الثقة بين المسؤول والموظف وأيضا عدم توجيه المهام بمساواة وتطبيق القانون الداخلي الذي لا يحمي العامل والمواطن على حق مهما أخطأ، وايضا ترجع لساعات العمل الطويلة التي تؤثر على ادائهم سلبا، وتهميش ذو الخبرة والأقدمية في الترقية مما يؤدي الى شعورهم بالاحباط والملل وتقديم الخدمات لأجل الاجر فقط لا لتحسين وتطوير انفسهم ما نسبة، 33.34% كانت الاجابة بنعم، يشجع الجو العام للمؤسسة على تقديم الافضل للعمل راجع للقدرة على التأقلم وطبيعة المنظمة والتركيز على الجانب الايجابي والتغلب على الظروف المحيطة به، أما نسبة 22.2% كانت الاجابة أحيانا وهذا يرجع الى ان بالرغم من الصعوبات والعراقيل والمعوقات الذين يواجهونها الا انهم يعملون على تحسين جو ملائم للتأقلم مع العمل.

جدول رقم 30: كيف ترى مستقبلك في وظيفتك الحالية؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
77,8	70	افضل
22,2	20	أسوأ
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (27) من الإستبيان.

شكل رقم 30 : دائرة نسبية توضح كيف ترى مستقبلك في وظيفتك الحالية؟



التحليل:

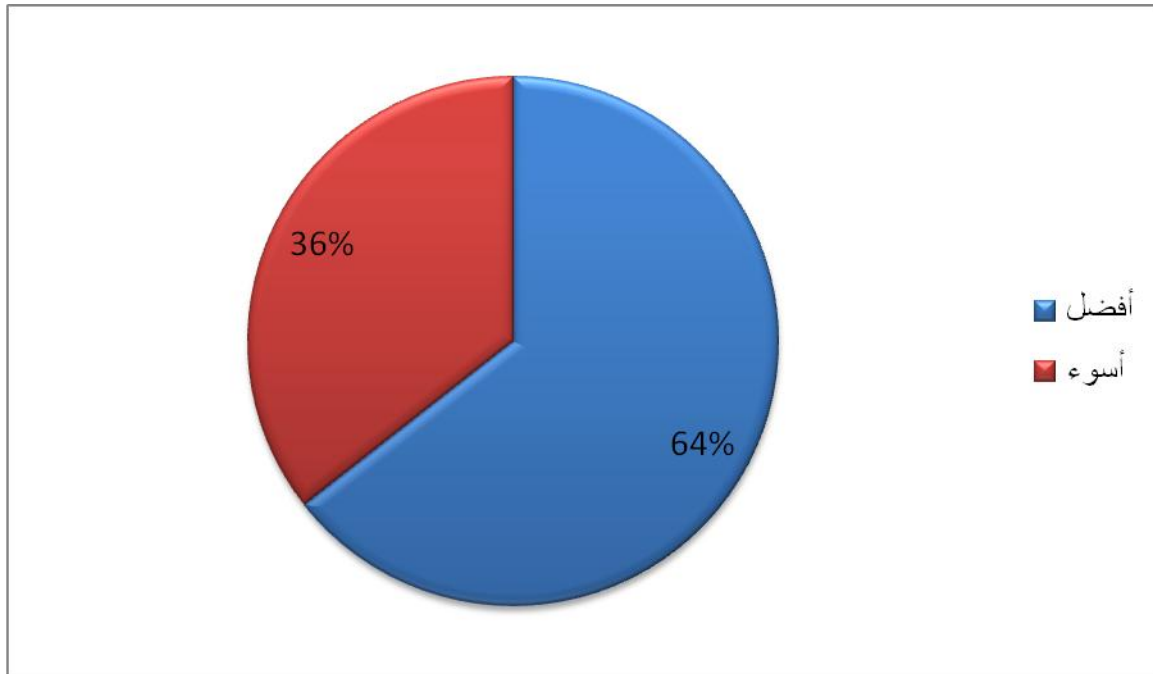
يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه حول توقعاتهم للمستقبل في وظيفتهم الحالية، حيث يرى 77% من العينة بأنها ستكون أفضل ويرجع السبب للأقدمية حيث نسبة 44.4% تفوق خدمتهم 15 سنة خبرة وتناقل مع بيئة العمل ونظام المؤسسة وتأملهم لترقية تدرجها المؤسسة، كلما زادت سنوات الخبرة والتي ستكون أفضل من حيث الرتبة والراتب، أما نسبة 20% يرون بأن مستقبل وظيفتهم سيكون أسوأ وقد يعود الى عدة اسباب أولها 37.8% جامعيين يطمحون في وظيفة حسب تخصصهم وأيضا تفوقها تقني سامي 40% وراجع الى نوع الوظيفة المكلفون بها، والتي قد لا تحصل على ترقيات او ترسيم، والتهميش من طرف المسؤول وهو ما يسبب الاغتراب الوظيفي والتشاؤم في رؤية مستقبلية في افضل في العمل.

جدول رقم 31: إذا سمحت لك الفرصة هل تترك وظيفتك من أجل وظيفة أخرى؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
64,4	58	نعم
35,6	32	لا
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (28) من الإستبيان.

شكل رقم 31 : دائرة نسبية توضح إذا سمحت لك الفرصة هل تترك وظيفتك من أجل وظيفة أخرى؟



التحليل:

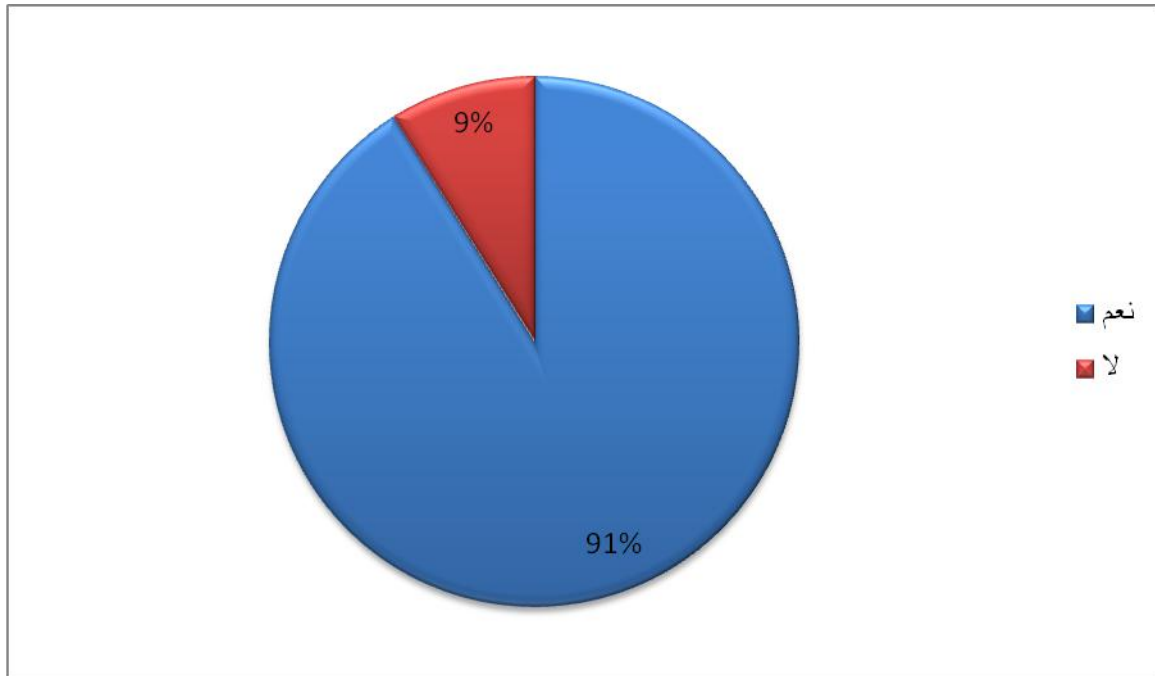
يتبين لنا من خلال النتائج أعلاه حول أن سمحت لك الفرصة ان تترك وظيفتك من أجل وظيفة أخرى فنسبة 64.4% مستعدين للتخلي عن وظائفهم لأجل وظيفة أخرى وقد يرجع السبب الى عدم تكافؤ الجهد المبذول مع الراتب الشهري، كذا قد تكون توقعاتهم بأن حصولهم على منصب آخر قد يمنحهم امتيازات أفضل وراتب أعلى لأن الوظيفة في بريد الجزائر تتسم بالمسؤولية والدقة والتركيز في اداء المهام اما نسبة 35.6% ترى النتائج باجابة لا غير مستعدين للتخلي عن منصبهم وقد يرجع السبب في تناسب منصبهم مع متطلباتهم وايضا تخوفهم من الندم وعدم القدرة على التأقلم في المنصب الجديد والرجوع الى بداية مسار مهني لا يتوافق مع مؤهلاتهم العلمية فتنتهي بهم الى الاسوء (البطالة)

جدول رقم 32: هل تهتمك سمعة المؤسسة التي تعمل فيها؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند البدائل
91,1	82	نعم
8,9	8	لا
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (29) من الإستبيان.

شكل رقم 32 : دائرة نسبية توضح هل تهتمك سمعة المؤسسة التي تعمل فيها؟



**التحليل:**

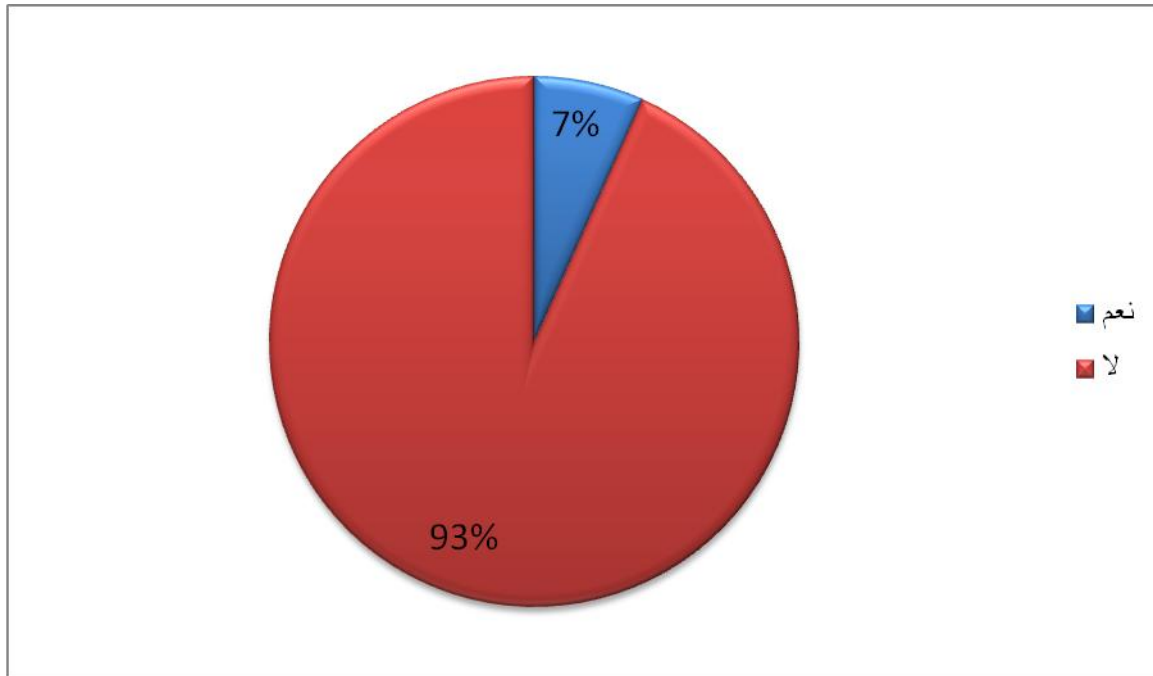
يتبين لنا من خلال النتائج اعلاه حول اهتمام العاملين بسمعة المؤسسة التي يعملون بها فجاءت نسبة 91.1% للذين يولون لها اهتمام كبيرا فسمعة المؤسسة من سمعة العمال لأن يمكن ارجاع السبب في هذا الى ان اغلبية الموظفين من وحسب عقلية المجتمع لا يسمح للانثى بالعمل في مؤسسة قبل النظر الى سمعتها، اضافة الى انه وبالرجوع الى الجدول رقم فان الاغلبية من العمال يشعرون بالانتماء الى المؤسسة وهذا عامل قوي للاهتمام بسمعة مؤسسة.

جدول رقم 33: هل تجد أن الراتب الشهري يتكافأ مع الجهد المبذول؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند
6,7	6	نعم
93,3	84	لا
% 100	90	المجموع

المصدر: البند رقم (30) من الإستبيان.

شكل رقم 33 : هل تجد أن الراتب الشهري يتكافأ مع الجهد المبذول؟



التحليل:

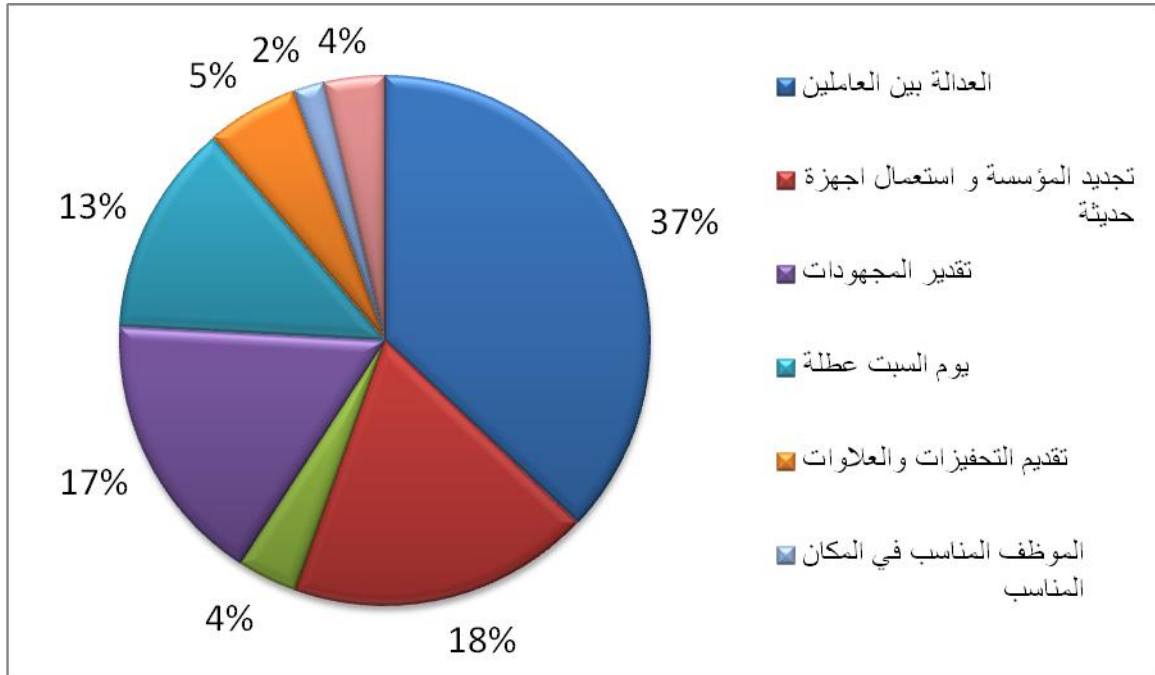
يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 93.3% من أفراد العينة يقرون أن الراتب الشهري لا يتكافأ مع الجهد المبذول، ويعود هذا لأن مصاريف تتجاوز المدخولات إضافة إلى أن العامل يدفع ثمن أي أخطاء مالية في المعاملات مع الزبون في ماله الخاص وهذا يعتبر ظلم واجحاف في حق العامل خاصة مع عدم توفر أجهزة العد الآلي للموال إضافة إلى أن الوعود بالزيادات في الأجور بقيت حيز الانتظار في حين استفادت منها قطاعات أخرى تابعة لنفس الوزارة وهذا بالربح السنوي الذي تحققه المؤسسة مقارنة مع نفس هذه المؤسسات، أما نسبة 6.7% كانت الإجابة بنعم، وهذه الفئة تشمل عمال مدخولهم الشهري

جدول رقم 34: حسب رأيك، ماذا تقترح كبدايل لتحسين آليات العمل في وظيفتك من أجل الشعور بالراحة والانتماء للمؤسسة؟

النسبة المئوية %	التكرار	البند
35,1	20	العدالة بين العاملين
17,5	10	تجديد المؤسسة و استعمال اجهزة حديثة
3,5	2	الابتعاد عن المصالح و المعرفة
15,8	9	تقدير المجهودات
12,3	7	يوم السبت عطلة
5,3	3	تقديم التحفيزات و العلاوات
1,8	1	الموظف المناسب في المكان المناسب
3,5	2	تغير اجور العمال حسب ارباح المؤسسة
5.3	3	الدورات التكوينية و التدريبية
29.7	33	لا يوجد
100.0	90	المجموع

المصدر: البند رقم (31) من الإستبيان.

شكل رقم 34 : دائرة نسبية توضح البدائل لتحسين آليات العمل من أجل الشعور بالراحة والانتماء؟



#### التحليل:

يوضح الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 29.3% من افراد العينة لم يوظفوا اي اقتراحات او توصيات، لتحسين آليات العمل للشعور بالراحة والانتماء وراجع وراجع باللامبالاة لعون بريد الجزائر تبسة، وتليها نسبة 15.7% من أعوان يقرون بأن المؤسسة تفتقر لتقدير المجهودات والعدالة بين العاملين في تقديم التحفيزات والعلاوات، وتغيير أجور العمال حسب الارباح، وطريقة أقروا أن الدورات التدريبية والتكوينية تساهم في زيادة الخبرة المهنية وتؤثر في الرضا الوظيفي وتحسين الاداء، وتوظيف الرجل المناسب في المكان المناسب لتسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها.



ثانيا: عرض وتحليل النتائج:

1- عرض وتحليل النتائج على ضوء الفرضيات

1.1- عرض وتحليل النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى

المحور الثاني: شعور أعوان بريد الجزائر بالاغتراب

جدول رقم 35 : شعور أعوان بريد الجزائر بالاغتراب

قبول أو رفض	النسبة المئوية			البند
مقبول	أحيانا	لا	نعم	البند رقم 07
	%16.0	%20.0	%63.3	
مقبول	أحيانا	لا	نعم	البند رقم 08
	%33.3	%43.3	%23.3	
مقبول	لا		نعم	البند رقم 09
	%48.9		%51.1	
مقبول	أحيانا	لا	نعم	البند رقم 10
	%15.6	%41.1	%43.3	
مقبول	لا		نعم	البند رقم 11
	%82.2		%17.8	
مقبول	أحيانا	لا	نعم	البند رقم 12
	%27.8	%37.8	%34.4	
مقبول	الروتين		التجديد التمييز	البند رقم 13
	%87.8		%12.2	

جدول رقم 36: يوضح نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

البنود المقبولة	البنود المرفوضة
البنود رقم 07	
البنود رقم 08	
البنود رقم 09	
البنود رقم 10	
البنود رقم 11	
البنود رقم 12	
البنود رقم 13	

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل البنود مقبولة، ومنه تقبل الفرضية القائلة أن هناك شعور بالاغتراب الوظيفي لأعوان بريد الجزائر داخل المؤسسة، وبالرجوع الى نسب الشواهد الإحصائية مع أداة الملاحظة نستنتج أن فارق العمر يؤدي الى إغتراب أعوان البريد حيث لوحظ أن هناك فئة تتراوح أعمارهم بين 21-30 سنة مثلت بنسبة 28.9% ومن 41-51 سنة مثلت بنسبة 26.7% وهذا يجعل العامل يواجه صعوبة على التكيف في بيئة العمل لتمييز العمل بالروتين وبالظروف الغير ملائمة، فعلى المؤسسة الاهتمام بمواردها البشرية باشباع حاجياتهم بالعدل، في نظام الحوافز عدم التمييز بين العمال لتحسين الاداء ليعود بالنفع للمؤسسة و الفرد خاصة ووضع علم مسبق بالمكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل بما يضمن كسب عضوية العامل في التنظيم وولائه والتشجيع على القدرة لمواصلة الدوام.

2.1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

المحور الثالث: يوجد اختلاف في مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى أعوان بريد الجزائر تبسة

جدول رقم 37: يوجد اختلاف في مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى أعوان بريد الجزائر تبسة

قبول أو رفض	النسبة المئوية			البند
مقبول	أحيانا	لا	نعم	البند رقم 14
	%11.1	%32.2	%56.7	
مقبول	أحيانا	لا	نعم	البند رقم 15
	%17	%60	%21	
مقبول	أحيانا	لا	نعم	البند رقم 16
	% 54.4	%31.1	%14.4	
مقبول	مع أشخاص آخرين	مع جماعة العمل	منفرد	البند رقم 17
	%22.2	%32.2	%45.6	
مقبول	سيئة	حسنة	جيدة	البند رقم 18
	% 3.3	%57.8	%38.9	
مقبول	سيئة	حسنة	جيدة	البند رقم 19
	%11.1	%60	%28.9	
مقبول	أحيانا	لا	نعم	البند رقم 20
	% 21.1	%87.8	%12.2	

جدول رقم 38: يوضح نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية

البنود المرفوضة	البنود المقبولة
البند رقم 14	البند رقم 15
	البند رقم 16
	البند رقم 17
	البند رقم 18
	البند رقم 19
	البند رقم 20
	البند رقم 21

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم البنود مقبولة، ومنه تقبل الفرضية أن هناك اختلاف في مظاهر الاغتراب لدى أعوان بريد الجزائر -تبسة-، وهذا راجع لعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والتميز بين العاملين يولد خلل في العلاقات بين الزملاء وبين العامل والمسؤول وهذا ما يظهر بعض مظاهر الاغتراب الوظيفي العجز واللامعنى، العزلة، اللامعيارية والاغتراب عن تحقيق الذات، وهذا يؤكد فرضيتنا.

3.1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

المحور الرابع: توجد علاقة بين الإغتراب وأداء العاملين في بريد الجزائر تبسة.

جدول رقم 39: توجد علاقة بين الإغتراب وأداء العاملين في بريد الجزائر تبسة.

قبول أو رفض	النسبة المئوية			البند
	أحيانا	لا	نعم	
مقبول	أحيانا	لا	نعم	البند رقم 22
	% 34.4	% 42.2	% 73.3	
مرفوض	أحيانا	لا	نعم	البند رقم 23
	% 34.4	% 15.6	% 73.3	
مقبول	أحيانا	لا	نعم	البند رقم 24
	% 20	% 61.1	% 18.9	
مرفوض	أحيانا	لا	نعم	البند رقم 25
	% 27.8	% 27.8	% 44.19	
مقبول	أحيانا	لا	نعم	البند رقم 26
	% 22.2	% 44.4	% 33.3	
مرفوض	أسوء	أفضل		البند رقم 27
	% 22.2	%77.8		
مقبول	لا	نعم		البند رقم 28
	% 35.6	%64.4		
مقبول	لا	نعم		البند رقم 29
	%8.9	%91.1		
مقبول	لا	نعم		البند رقم 30
	% 93.3	%6.7		
مقبول	لا يوجد	مجموع من البدائل		البند رقم 31
	% 33	%57		

جدول رقم 40: يوضح نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة.

البنود المقبولة	البنود المرفوضة
البنود رقم 22	البنود رقم 23
البنود رقم 24	البنود رقم 25
البنود رقم 26	البنود رقم 27
البنود رقم 29	
البنود رقم 30	

التحليل:

الفرضية مقبولة ونلاحظ ذلك من خلال الجدول أعلاه أن البنود المقبولة أكثر من المرفوضة، ومنه تقبل الفرضية أعلاه أن هناك علاقة بين الاعترا ب وأداء العاملين داخل المؤسسة، وأن أغلب الأسئلة كانت بالاتجاه السالب، وذلك للوصول إلى أدق الاجابات وهذا راجع إلى أن التقييم المناسب لدى جماعة العمل يساهم في تحسين الاداء ورفع الروح المعنوية للعمال، ويعد الاحساس بالأمان من العوامل المهمة، فالشعور بالاطمئنان والاستقرار والانتماء لبيئة العمل بكافة أنواعها تظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند "ماسلو" بعد اشباع الحاجات الفزيولوجية، فشعور العامل بالاطمئنان على استمراريته في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى عائلته وتأمين العيش الكريم لم يعتبر هاجس يلاحقه طوال حياته، فالعامل يبقى محاطا بشعور الخوف وعليه أن يلبي حاجة الأمان لكي يتولد لديه شعور بالراحة النفسية، فهو محاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية مثل: التأمين ضد العجز، حوادث العمل، أمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة وعند تحقيقه هذا المتطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه، لأن الاحساس بالامن والاستقرار الوظيفي ينعكس بالإيجاب على أدائه، لأن الاحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي يعتمد على طبيعة العلاقات بين جماعة العمل والتقليل من حدة

التنافس وتوفير فرص الترقية والتقدم للتماسك وزيادة الثقة بينهم والوصول الى اهداف مشتركة وبذل مجهود أكثر متكافئ مع الراتب الشهري لأن طبيعة العامل يحتاج دائما الى العامل المادي "فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة يزداد ارتباطه به" وبالتالي تتولد مشاعر الرضا مما يؤدي للتمسك بالوظيفة وعدم التفكير في ترك العمل.

## 2- عرض وتحليل نتائج السؤال الرئيسي للدراسة

بما أن الفرضيات أعلاه تم قبولها ومنه فان الاغتراب الوظيفي يؤثر على الأداء الوظيفي تأثيرا سالباً في المؤسسة العمومية، وهذا ما أثبتته الشواهد الإمبريقية أعلاه من خلال استخدام أدوات جمع البيانات (الملاحظة، والاستبيان) فان الاجابة على السؤال المركزي للدراسة تثبت أن للاغتراب الوظيفي أثر سلبي على الأداء الوظيفي للعامل

## 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

سنحلل نتائج دراستنا على أساس الدراسات المطابقة المشابهة، بعد تحليل النتائج على ضوء الفرضيات، ننطلق بدراسة "منصور بن زاهي" الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات والتي تتفق نتائجها مع دراستنا وهي شعور العامل بالاغتراب الوظيفي مما يسبب ضغوط مهنية والتشاؤم والارضا عن العمل، وبالتالي تؤثر على أداء العامل وبالتالي تصبح معوق وظيفي في هذه الحالة، في حين أن دراسة "ايمان سالم" بعنوان تكنولوجيا المعلومات والاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية للمؤسسة الصناعية الجزائرية تتفق مع شعور العامل بالاغتراب الوظيفي داخل المؤسسة، لأن تكنولوجيا المعلومات لها علاقة في تعزيز الشعور بالاغتراب الوظيفي، وتختلف الأسباب في دراستنا كعدم المشاركة في اتخاذ القرار والتميز بين العاملين مما يعيق الاداء ولا يحقق الاستقرار الوظيفي، أما دراسة "عامر خيضر الكبيسي بعنوان" الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي" تتفق مع نتائج الدراسة، كما أكدته الفرصة الولى في الدراساتين أن "مستوى الشعور بالاغتراب راجع لفقدان القوة والمعايير والتقييم الذاتي للعامل كون هذه

الآخيرة ترى أن الحوافز المعنوية المتمثلة في الترقية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء من طرف العامل، أما دراسة "محمود عودة بن عبد الله سعيد" بعنوان الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بوزارة الاوقاف والشؤون الدينية" تتفق مع نتائج الدراسة الحالية كون العامل يشعر بعدم القيمة والكفاءة والملل حيث لها تأثير على تأدية المهام في جو لا يشجع على تقديم الأفضل في العمل، وعدم اتسام المؤسسة بالعدالة في تحفيز العاملين، أما دراسة ضيف الله عبد النفعي" بعنوان "الاغتراب الوظيفي في المنظمات العامة بمدينة جدة" تتفق مع نتائج الدراسة الحالية كون هذه الدراسة تميزت بنظام عمل أوتبني وانعدام التقييم المناسب لدى جماعة العمل والمحسوبية والمعاملات الشخصية وعدم توفر الظروف الملائمة لتجديد المؤسسة واستعمال اجهزة حديثة ما يساعد العامل ويساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، أما دراسة "تزييم الايماني" بعنوان "التحقق من العوامل المؤثرة في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنطقة الثانية في جامعة آزاد الاسلامية (إيران)" تتفق مع بعض النتائج كون أنها تعتب أن التقييم المناسب لإبداع العامل من طرف جماعة العمل يحقق الامن والاستقرار الوظيفي والانتماء داخل المؤسسة ويخلق العلاقات الجيدة بين الزملاء والمسؤول، مما يشجع الجو العام للمؤسسة لتقديم الافضل والتفاني في الاداء.



جدول رقم 41 : يمثل مناقشة الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة.

الفرضيات	الفرضية رقم 01:	الفرضية رقم 02:	الفرضية رقم 03:
الدراسات السابقة	شعور أعوان بريد الجزائر بالإغتراب الوظيفي. تبسة	يوجد اختلاف في مظاهر الإغتراب الوظيفي لدى أعوان بريد الجزائر. تبسة.	توجد علاقة بين الإغتراب وأداء العاملين في بريد الجزائر تبسة.
الدراسة رقم 01: منصور بن زاهي الشعور بالإغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات	تتفق	تتفق	تتفق
الدراسة رقم 02: إيمان سالم. تكنولوجيا المعلومات والإغتراب الوظيفي لدى المورد البشري للمؤسسة الصناعية الجزائرية.	تتفق	لا تتفق	تتفق
الدراسة رقم 03: عامر بن خيضر الكبيس. الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات	تتفق	لا تتفق	تتفق
الدراسة رقم 04: محمود عودة عبد الله سعيد. الإغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الاوقاف والشؤون الدينية.	تتفق	لا تتفق	تتفق
الدراسة رقم 05: ضيف الله عبد الله النفيعي. الإغتراب الوظيفي في المنظمات العامة بمدينة جدة	تتفق	تتفق	تتفق
الدراسة رقم 06: نزيم إيماني التحقق من العوامل المؤثرة في الإغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنظمة الثانية في جامعة آزاد الاسلامي "إيران"	تتفق	لا تتفق	تتفق

## 4- التحليل في ضوء الأطر النظرية:

لقد ذهبت نظرية ماركس في تناولها للاغتراب الوظيفي الى اغتراب العامل عن وسائل الانتاج ونسق السيادة الطبقي مما يؤدي الى انفصاله عن العمل او اغترابه عنه، وهذا ما يضعنا في نقطة خلاف معه، حيث أن اغتراب العامل لا يكمن في علاقته مع وسائل الانتاج بل يتعداها الى الجو العام داخل المؤسسة والعامل النفسي والاجتماعي للعامل، لتشجيعه على اداء مهامه على نحو أفضل، فهذه النظرية أهملت العلاقة بين الزملاء والعلاقة مع المسؤول اضافة توفير الامكانيات اللازمة للعمل.

بينما نجد أيريك فروم يجعل من مفهوم الاغتراب هو فقدان الفرد السلطة هروبا من اغتراب آخر هو احساسه بالضعف وعدم امتلاكه لطاقتة وثرواته وبالتالي اللجوء الى قائد أو مسؤول ما، وهذا ما يتعارض مع ما وصلنا اليه في دراستنا، حيث ان الاغتراب لدى الموظف في مكاتب البريد لتبسة تتمثل في عدم تطبيق العدالة في نظام الحوافز والتمييز بين العاملين حيث أرجع فروم أسباب الاغتراب الى عوامل ذاتية في الفرد في حين ماجاء في دراستنا أن الاسباب موضوعية وخارجة عن قدرات الفرد أو العامل أما "هايد مز" الذي أرجع الاغتراب الى تخلي الفرد عن وجوده الاصيل ويتعرض للمؤثرات مما يولد لديه هذا الاغتراب أي أن الفرد يتخلى عن حريته لقاء أن ينال رضا المجتمع وهذا أيضا لا يتوافق مع دراستنا لأن العامل بمؤسسة بريد الجزائر ليس محروما من ممارسة حقوقه الطبيعية ولا يتنازل عن حريته بل هو ضمن عقد إداري يضمن له جملة من الحقوق مقابل جملة من الواجبات وأنه مهما كان الموظف بسيط فان لديه ممثلين اداريا يتولون تدارس القوانين واللوائح العامة للعمل قبل تطبيقها والعمل بها.

### 5- النتائج العامة للدراسة:

في ضوء ما تقدم فإن الدراسة خلصت إلى النتائج الآتية:

- مما لاشك فيه أن اغتراب الموظف عن عمله وعدم رضاه له تأثير سلبي على الأداء مثل العلاقة مع الزملاء والمسؤول في العمل، وحتمية العمل.
- وجود علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين أي كلما ازداد الاغتراب انخفض معدل الاداء حيث أن عدم الاهتمام بالعاملين من حيث اشباع حاجاتهم المادية والمعنوية في العمل وعدم الاستماع الى شكاوهم يؤدي الى خفض روح العمل ومن ثم الاغتراب وبالتالي انخفاض ادائهم.
- بروز عوامل تتلاءم مع موضوع الدراسة نذكر منها:
- الشعور بالتشاؤم وعدم الرضا.
- غياب العدالة والمعايير في العمل
- التهميش
- هيمنة العنصر النسوي على العمل بمؤسسة بريد الجزائر تبسة
- وجود نوع من الاختلاف في الذهنيات في مؤسسة بريد الجزائر تبسة وهذا لتعدد الفئات العمرية.
- وجود تمييز بين العمال
- استعداد الاغلبية للتخلي عن مناصبهم في مؤسسة بريد الجزائر للانتقال الى مناصب ومؤسسات أخرى مغايرة
- وجود حالات من الاغتراب لا تثر على مستوى الاداء لدى أعوان بريد الجزائر تبسة

6- الاقتراحات والتوصيات:

- توفير الظروف الملائمة للعمل.
- توظيف العامل المناسب في المنصب المناسب
- تطبيق العدالة في نظام الحوافز
- الترقية على أساس التخصص والخبرة
- تجنب التمييز بين العاملين.
- المشاركة في اتخاذ القرار
- تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة
- توفير الأمن والاستقرار الوظيفي
- توفير الدورات التكوينية والتدريبية
- التركيز على العمل كفريق والمسؤولية الجماعية
- مكاتب البريد الهشة والمهمشة

# الجماعة

- تتمحور هذه الدراسة حول الاغتراب الوظيفي و علاقته بالأداء المهني في مؤسسة بريد الجزائر-

تبسة- السنة الجامعية 2018-2019، و قد انطلقنا من طرح السؤال الثاني ، التنازل الرئيسي

- ما هو مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي لدى أعوان بريد الجزائر تبسة؟.
- ما هي مظاهر الإغتراب الوظيفي التي يشعر بها أعوان بريد الجزائر تبسة؟.
- كيف يؤثر الإغتراب الوظيفي على أداء أعوان بريد الجزائر تبسة؟.

معتمدين على المنهج الوصفي في إنجاز هذا البحث حيث طبقت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة قدرت ب 90 عامل بمؤسسة بريد الجزائر فرع تبسة، مستخدمين الملاحظة و استمارة الاستبيان كأدوات لجمع لبيانات من الميدان، و ذلك بهدف اختبار الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** يوجد اختلاف في مستوى شعور أعوان بريد الجزائر تبسة بالإغتراب

الوظيفي.

**الفرضية الثانية:** يوجد اختلاف في مظاهر الإغتراب الوظيفي لدى أعوان بريد الجزائر تبسة.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة بين الإغتراب و أداء العاملين في بريد الجزائر تبسة.

و لقد تم إثبات صحة الفرضيات الموضوعية لهذه الدراسة:

لنتحصل على بنتيجة عامة مفادها أن الاغتراب الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: قائمة المراجع.

1. ابراهيم محمد: الإدارة في الإسلام، الدار السودانية، الخرطوم، 1993.
2. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، م13، مادة (غ، ر، ب)، ط3، 1994.
3. أبو العينين عطيات: شباننا بين غربة واغتراب دراسة نفسية للمشكلات الاج المعاصرة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط1، مصر.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، دار العادي الجديد، القاهرة، دط، 2000.
5. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، دار عالم الكتب، ط01، مجلد 01، القاهرة، 2008.
6. البراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم
7. البطري، أحمد ماهر، القيادة و فاعليتها في الاسلام، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 2001
8. الدخلة فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب المقياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، 2001
9. الزغل، علي وآخرون: الشباب والاغتراب- دراسة ميدانية في شمال الأردن، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد3، الأردن، 1990.
10. السيد علي شتا، نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع، دط، علم الكتب، الرباط، المغرب، 1999.
11. الشحص، عبد العزيز، الدمياطي، عبد الغفار، قاموس التربية الخاصة والتأهيل غير العاديين، مكتبة أنجلوالمصرية، القاهرة، مصر، 1992.
12. العيسوي عبد الرحمان محمد: عالم نفس و مشكلات الفرد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1995.
13. الغزالي محمد: الإسلام و المناهج الاشتراكية، دار الكتب، القاهرة، 1987.
14. القرزاوي، يوسف: الإيمان و الحياة، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1985.
15. المغربي سعد: الاغتراب في حياة الإنسان، الكتاب السنوي الثالث للجمعية المصرية للدراسات النفسية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1976.



16. الهواري سيد، المدير الفعال، مكتبة عين، القاهرة، 2000.
17. أنطوني جدونز: ترجمة أديب يوسف، الرأسمالية والنظرية الحديثة، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، دط، دس.
18. بطرس البستاني، محيط المحيط، ساحة رياض الصلح، بيروت، لبنان، مادة (غ، ر، ب)، دط، 1988.
19. بهجة محمد عبد السميع، الإغتراب لدى المكفوفين ظاهرة وعلاج، دار الوفاء للعالم، ط1، الإسكندرية، 2007.
20. جلال اسماعيل شبات: الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية، دراسة حالة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2012.
21. جون ماكوري، ترجمة عبد الفتاح إمام، الوجودية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، دط، الكويت، 1990.
22. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
23. خطاب عايدة، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1989.
24. خليفة عبد اللطيف محمد، دراسات في سيكولوجية الإغتراب، دط، دار غريب، القاهرة، مصر، 2003.
25. خيضر، نعمة عباس، عدنان تايه والنعمي، فلاح تايه، البيروقراطية والإغتراب التنظيمي: دراسة تطبيقية في منظمات خدمية، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد40، 2003.
26. راوية حسين، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2003.
27. رشا محمد علوان، الإغتراب النفسي لدى طلبة جامعة، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد17، 2014، 339-405.
28. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار طبع، الجزائر، ط1، 2002.
29. رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، الجزائر، دار الهدى، عين مليلة، 2007.

30. رمضان حينوني، الإغتراب في شعر محمد الماغوط، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص12.
31. رنانا صر، أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة العدد (37)، 2013، رونالد ريجيو، ترجمة فارس حلمي: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق، عمان، 1999،
32. سالم مؤيد: القوة التنظيمية، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
33. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ط1
34. سامي بن عبد الله الباحسين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 14، عدد 02، جامعة الكويت، الكويت، ماي 2007،
35. سناء حامد زهران: إرشاد الصحة النفسية لتصحيح مسار الإغتراب، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، مصر
36. سناء حامد زهران، دراسات في سيكولوجيا الإغتراب، دار غريب، القاهرة، مصر، 2003، ص19.
37. سوزان صالح دروزة، ديما شكري القواسمي: أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالإغتراب الوظيفي، المكتبة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (10)، العدد 2، 297-316، 2014
38. شتا السيد علي: نظرية الإغتراب من منظور الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، دط، مصر، 2005
39. شحاتة حسن، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية لبنان، 2003
40. شتا سيد علي: إغتراب الإنسان في المنظمات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، دط.
41. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
42. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، د1، الأردن، عمان، 2007.
43. عبد الغني، جمال محمد سعيد، آراء علماء النفس في الخوف ومثيراته، مكتبة زهران الشرق، القاهرة، 1989.

44. عبد اللطيف ماجد عنوز: الاغتراب الوظيفي ومصادره، الإدارة العامة، المجلد التاسع وثلاثون، العدد (2)، 1999.
45. عبد الله مجدي محمد أحمد: السلوك الاجتماعي ودينامياته، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 2002.
46. عبد الله مجدي، السلوك الاجتماعي وديناميته محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
47. عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2006.
48. عبد محمد إبراهيم: الاغتراب النفسي، الرسالة الدولية للإعلان، القاهرة، دط، 1998.
49. عبده، علي عبد المجيد: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 1984.
50. عبده، عيسى: العمل في الإسلام، دار المعارف، القاهرة، 1997.
51. عمار بوحوش، ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط1، مكتبة اقرا، قسنطينة، الجزائر، 2017.
52. غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ،
53. غريب محمد سيد أحمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة، الاسكندرية، مصر، دط، 1980،
54. فايز جمعة، صالح النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009،
55. فتيحة بن زروال، العنف كمظاهر الجهاد، العنف والمجتمع مداخل مصرفية متعددة، أعمال الملتقى الدولي الأول، مارس 2001، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائ.
56. فرانسيس ديف ، مايك وودكوك ، القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان ، الإدارة العامة للبحوث .1995.
57. فيصل عباس، الاغتراب، دط، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008.

58. كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الإجتماع المهني (الأسس النظرية والمنهجية)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (د.ط)، جامعة القاهرة، 2002.
59. لطفي الشرييني، عادل صادق، معجم مصطلحات الطب النفسي، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي.
60. محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008
61. محمد الهادي بوطارن، الإغتراب في الشعر العربي الرومنسي، مقارنة موضوعاتية للخطابات الشعرية، إليا أبي ماضي ناجي وابي قاسم الشابي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ط1، 2010
62. محمد داودي، وعبد اللطيف قنيعة، الاجراءات المستخدمة في البحوث النفسية والتربوية التطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 3 ديسمبر 2013، جامعة الوادي الجزائر
63. محمد عباس يوسف: الاغتراب والابداع الفني، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2005، دط
64. محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، ط1، 1980
65. محمد محي الدين مختار، اتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، الجزائر، سلسلة البحوث والدراسات الاجتماعية، دط، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1997
66. محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، الجزائر، ط1، 2007
67. مربوحة بولحبال نوار، محاضرات في علم الاجتماع التربوية، دار العرب للنشر والتوزيع، ج01، وهران، الجزائر، 2005
68. معن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2006

69. منصورى رشاد: الاغتراب وبعض متغيرات الشخصية، الشركة المتحدة للطباعة، ط1، مصر، 1995
70. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة الطلابية الجامعيين، دار المحمية العامة، الجزائر، ط1
71. ناصر دادي وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004
72. يحي الجبوري، الحنين والغربة في الشعر العربي، الحنين إلى الأوطان، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، ط1، 2007
73. -حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط01، بيروت، لبنان، 1997،
74. راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، (د.ط)، مصر، 2000
75. عاشور احمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2004
76. نهاية عبد الهاني التلبناني، محمد جودت فارس: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية، جامعة الأزهر، غزة، 2012.
- ثانيا: الرسائل والاطروحات:
77. الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، 2004.
78. بحري صابر، الاجهاد المهني وعلاقته بالاغتراب المهني لدى الأطباء العاملين بالمستشفيات العمومية، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
79. جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والإستقرار المهني، دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة الخروب، قسنطينة، مذكرة ماجستير (منشورة) ، جامعة المنتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الإجتماع والديمغرافيا، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2006/2005.
80. لعجالية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الإستعمالية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

81. الزبيدي، حيدر، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتزاز الوظيفي: دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كوفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كوفة، العراق، (2012).

82. دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى ، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2008 .

83. محمد رأفت عبد الباسط: الاعتزاز النفسي وعلاقته بالإبداع لدى طلاب الجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، أسيوط، مصر: 1993

#### ثالثا: المجالات

84. ظاهر أحمد محمد علي، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية -دراسة تحليلية- مجلة العلوم والثقافة جامعة السودان، مجلد 2، 02 نوفمبر 2011.

#### رابعا: المراجع الأجنبية

85. Boislandelle h m, gestion de ressources humaines dans la petite et moyenne entreprise ,economica ,paris , 1998

86. Directionary of économics,libraire du liban,liban,1999.

87. Larousse de proche , édition mise a jour larousse,paris,2000.

88. martory Bernard , daniel crozet , gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances ,6ème édition dunod, paris, 2005, Mendoza &Manriqwe-ed,2009,

89. barraux , entreprise et performance globale, outils , évaluation et pilotage, édition economica , 2000 ,

90. Les Règles de la méthode sociologique/Préface de la deuxième édition, 1919.

#### المواقع الالكترونية:

<http://admiahmed.oner-blog.com>

[www.yemen.nic.info](http://www.yemen.nic.info).22.02.2019

السلامة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي التبسي  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

استمارة في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر  
في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

## الاغتراب الوظيفي والأداء المهني

دراسة ميدانية بمكاتب بريد الجزائر -تبسة-

إشراف الأستاذ:  
محمد براي

إعداد الطالبتين:  
- إيمان جمل  
- منار شريف

بعد التحية،

يسرنا نحن طالبة السنة ثانية ماستر علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المعدة في إطار بحث تكميلي لنيل شهادة الماستر. فنرجو من سيادتكم ملاً هذه الاستمارة من خلال وضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة علماً أن جميع أجابتكم تستخدم لغرض البحث العلمي

السنة الجامعية / 2018/2019



المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر:

من 21 - 30 سنة

من 31 - 40 سنة

من 41-50 سنة

من 51 فما فوق

3- المؤهل العلمي: ثانوي  تقني سامي  جامعي

4- الحالة الاجتماعية: أعزب(ة)  متزوج(ة)  مطلق(ة)

أرمل(ة)

5- الأقدمية:

- من 01 - 10 سنوات

- من 11 - 20 سنة

- من 21 فما فوق

6- المسافة بين السكن ومكان العمل: بعيد  بعيد نوعا ما  قريب

المحور الثاني: يوجد اختلاف في مستوى شعور أعوان بريد الجزائر تبسة بالإغتراب الوظيفي.

7- هل هناك صراع أجيال في مكان العمل؟

نعم  لا  أحيانا

8- هل يتوفر مكان عملك على ظروف عمل ملائمة؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة بلا، فيما تتمثل تلك الظروف الغير ملائمة؟

9- هل العمل المسند إليك يتوافق مع مؤهلك العلمي؟

نعم  لا

10- هل لديك القدرة على مواصلة الدوام أثناء أوقات العمل؟

نعم  لا  أحيانا

11- هل نظام الحوافز في مؤسستكم يتسم بالعدالة؟

نعم  لا

12- هل هناك رقابة خاصة حول شخصكم أثناء عملك؟

نعم  لا  أحيانا

- إذا كانت الإجابة نعم، من طرف من؟

المسؤول الأول  المسؤول المباشر  الزملاء

13- هل يتميز نظام عملك: بالتجديد والتميز  الروتين

أخرى أذكرها: .....

المحور الثالث: يوجد اختلاف في مظاهر الإغتراب الوظيفي لدى أعوان بريد الجزائر  
تبسة.

14- هل العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك وخصائصك الذهنية؟

نعم  لا  أحيانا

15- هل تشارك في اتخاذ القرار في مجال عملك أو تخصصك؟

نعم  لا  أحيانا

16- كيف تكون ردة فعلك أثناء اتخاذ قرار معين يخص عملك؟

تطبيق القرار  مناقشة القرار مع المسؤول المباشر   
على حسب طبيعة القرار

17- كيف تفضل أن تقضي وقت الراحة أثناء فترة الدوام؟

منفرد  مع مجموعة العمل  مع أشخاص آخرين

18- كيف ترى علاقتك مع زملائك؟

جيدة  حسنة  سيئة

19- كيف ترى علاقتك مع رئيسك؟

جيدة  حسنة  سيئة

إذا كانت الإجابة سيئة، لماذا:

.....

20- هل هناك تمييز بين العاملين في مؤسستكم؟

نعم  لا  أحيانا

- إذا كانت الإجابة بنعم، في ما يتمثل هذا التمييز؟

- عدم وجود عدالة في التحفيز
- عدم وجود عدالة في الترقية
- وجود محاباة في المعاملة من قبل المسؤول
- لم ألاحظ تمييز بين العاملين

21- هل يساعد النظام التكنولوجي الحديث في أداء مهامك؟

نعم  لا

إذا كانت لا، لماذا؟ .....

.....

المحور الرابع: توجد علاقة بين الإغتراب وأداء العاملين في بريد الجزائر تبسة.

22- هل يجد ابداعك في العمل التقييم المناسب لدى جماعة العمل؟

نعم  لا  أحيانا

23- هل تشعر بالانتماء إلى مؤسسة العمل؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت لا، لماذا؟ .....

.....

24- هل ترى أن وظيفتك حققت ما كنت تطمح إليه في مسارك المهني؟

نعم  لا  أحيانا

25- هل تشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي؟

نعم  لا  أحيانا

26- هل يشجع الجو العام للمؤسسة على تقديم الأفضل في العمل؟

نعم  لا  أحيانا

27- كيف ترى مستقبلك في وظيفتك الحالية؟

أفضل  أسوأ

28- إذا سمحت لك الفرصة هل تترك وظيفتك من أجل وظيفة اخرى؟

نعم  لا

29- هل تهتمك سمعة المؤسسة التي تعمل فيها؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بلا، لماذا؟ .....

30- هل تجد أن الراتب الشهري يتكافأ مع الجهد المبذول؟

لا

نعم

31- حسب رأيك، ماذا تقترح كبداية لتحسين آليات العمل في وظيفتك من أجل

الشعور بالراحة والانتماء للمؤسسة؟

.....

.....

.....

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعوان بريد الجزائر -تبسة- تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض جمع البيانات ميدانيا تم إعداد الملاحظة من خلال الدراسة الاستطلاعية، واستبانة تم توزيعها على الفئة المستهدفة، وتم تفرغ 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، وأخيرا نوكد النتائج أن إغتراب الموظف في مكتب بريد الجزائر-تبسة- عن عمله له تأثير سلبي على ادائه المهني والوظيفي ومنه كلما ازداد الشعور بالاغتراب إنخفض معدل الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** الضغوط المهنية، الرضا الوظيفي، الإستقرار الوظيفي

## Abstract:

The aim of this study was to identify the job alienation and its relation to the functional performance of the post office employees of Algeria-Tebessa-. The analytical descriptive method was followed, and for the purpose of collecting data on the field; the observation was prepared through the exploratory study and questionnaire distributed to the target group

After treating and discussing the given data and in the light of the previous studies and theoretical approach, we reached an interpretation of these results, through which the significance of partial hypotheses was proven and therefore the answer to the central question concerning the study

Finally, the results confirm that the employee's alienation at the post office of Algeria - Tebessa - from his work has a negative impact on his professional and functional performance and the more alienation the lower the rate of performance

**Keywords:** Professional pressures, job satisfaction, job stability