

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## أثر الإغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي دراسة حالة - جامعة غرداية -

إشراف الأستاذ:

- حجاج مراد

من إعداد الطالبتين:

فاطمة حماني

مريم زيري

نوقشت وأجيزت علنا يوم: 4 صفر 1442 الموافق ل 21 سبتمبر 2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/ شرقي مهدي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د/ حجاج مراد	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د/ بوقليمنة عائشة	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	ممتحننا

السنة الجامعية: 1441 / 1442 هـ - 2020/2019 م



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## أثر الإغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي دراسة حالة - جامعة غرداية -

إشراف الأستاذ:

- حجاج مراد

من إعداد الطالبتين:

للـ فاطمة حماني

للـ مريم زيري

نوقشت وأجيزت علنا يوم: 4 صفر 1442 الموافق ل 21 سبتمبر 2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د/	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د/	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	ممتحننا

السنة الجامعية: 1441 / 1442 هـ - 2020/2019 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سر

عاجز چند

# الإهداء

الى والدينا العزيزان حفظهما الله والبسهما

ثوب الصحة والعافية.

إلى إخواننا وأخواتنا.

الى زملائنا وأساتذتنا الكرام.

اليهم جميعا اهدي هذا الجهد المتواضع

وفاء وإخلاصا

فاطمة ومريم

# الشكر والعرفان

يقول النبي صلى الله عليه وسلم:

(من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

نحمد الله عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتمام هذه المذكرة وعلمنا ما لم نعلم وكان فضله علينا عظيماً، فسبحانك لا نحصي الثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك، ونصلي على صفوة أنبيائه سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وأوليائه.

نتقدم بخالص الشكر والامتنان الى أستاذنا الفاضل "حجاج مراد" على قبوله بالإشراف على هذا العمل وعلى مساعدته لنا والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة جزاه الله عنا خير الجزاء.

كما ونتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الكبير مسبقاً الى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم

بقبول مناقشة هذا العمل.

كذلك الشكر والامتنان لزميلنا الأخ والصديق محمد تيماري على جهوده المخلص ودعمه المتواصل لنا في سبيل هذا الإنجاز وكل من ساهم في هذا البحث من قريب او بعيد.

فاطمة ومريم

الملخص

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية أبعاد الاغتراب الوظيفي وأثرها على أداء العاملين بجامعة غرداية، خاصة لدى عينة الدراسة. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بجامعة غرداية باستطلاع آرائهم لاختبار مدى صحة الفرضيات من خلال استبانة الدراسة التي تضمنت مجموعة من الفقرات شملت محاور الدراسة، وزعت على عينة عشوائية متمثلة في 41 مفردة.

كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، لاختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية: الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

ولقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر معنوي لكل من اللامعنى، واللامعيارية، والعجز في أداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين العزلة الاجتماعية في أداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
الكلمات المفتاحية: اغتراب وظيفي، أداء وظيفي، جامعة غرداية.

**Abstract**

The purpose of this study is to determine the relationship between functional alienation and the performance of employees in the University of Ghardaia, it aims to emphasize the importance of the functional alienation dimensions to support the performance of employees, especially for the sample of the study. The study targeted all the employees of the Association in order to explore their opinions to test the validity of the hypotheses. The questionnaire, devised for the study, includes a four of paragraphs, which contain the main themes, is distributed to a random sample. It was distributed to a random sample of 41 individuals.

The statistical program SPSS is used to test the hypotheses using the following statistical methods: the mean, the standard deviation and coefficient of variation, correlation coefficients, multiple linear regression analysis.

The most important findings of the study are as follows:

There is a significant impact of the Meaninglessness and Normlessness, and Powerlessness in the performance of employees.

There is a no significant impact of the Isolation in the performance of employees

**Key words:** job alienation, job performance, , University of Ghardaia.



# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
ا-هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
14-07	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي
23-15	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
29-24	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
41-33	المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
48-41	المبحث الثاني: إختبار ومناقشة النتائج
54	خلاصة الفصل
58-56	الخاتمة
62-60	قائمة المصادر والمراجع
70-64	الملاحق
74-72	الفهرس

قائمة الجداول  
والأشكال والملامح

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
36	يوضح عدد الإستثمارات الموزعة والصالحة للدراسة	الجدول رقم (1)
38	يوضح قائمة التنقيط حسب ليكارت الخماسي	الجدول رقم (2)
38	يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	الجدول رقم (3)
40	تحليل الثبات والصدق الداخلي لكل متغيري الاغتراب وأداء العاملين	الجدول رقم (4)
41	مصفوفة الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	الجدول رقم (5)
42	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (6)
43	يبين توزيع العينة حسب السن	الجدول رقم (7)
44	يبين توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (8)
45	يبين توزيع أفراد العينة على حسب المسمى الوظيفي	الجدول رقم (9)
46	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	الجدول رقم (10)
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور مدى تواجد الاغتراب الوظيفي	الجدول رقم (11)
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور مدى تأثير الإغتراب الوظيفي على العاملين	الجدول رقم (12)
49	مصفوفة الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	الجدول رقم (13)
50	تحليل الانحدار المتعدد لأثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين	الجدول رقم (14)
51	اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين	الجدول رقم (15)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	أسباب الاغتراب الوظيفي	الشكل رقم (1)
21	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي	الشكل رقم (2)
35	الهيكل الإداري لجامعة غرداية	الشكل رقم (3)
42	يبين توزيع أفراد العينة على حسب الجنس	الشكل رقم (4)
43	يبين توزيع أفراد العينة على حسب السن	الشكل رقم (5)
44	يبين توزيع العينة على حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (6)
45	يبين توزيع العينة على حسب المسمى الوظيفي	الشكل رقم (7)
46	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	الشكل رقم (8)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
64	إستمارة الاستبيان	الملحق رقم (1)
69	محكمي الاستبيان	الملحق رقم (2)
70	مخرجات برنامج SPSS V20 (تحليل صدق الثبات الداخلي لكل المتغيرات)	الملحق رقم (3)
70	مخرجات برنامج SPSS V20 الجنس	الملحق رقم (4)
71	مخرجات برنامج SPSS V20 (السن)	الملحق رقم (5)
71	مخرجات برنامج SPSS V20 (المستوى الدراسي)	الملحق رقم (6)
71	مخرجات برنامج SPSS V20 (المسمى الوظيفي)	الملحق رقم (7)
71	مخرجات برنامج SPSS V20 (الخبرة المهنية)	الملحق رقم (8)

# المقدمة

## توطئة:

كان لتطور الإنسان والمجتمعات من خلال نشوء علاقات بين الأفراد فيما بينهم وإنطلاقاً من أن الإنسان إجتماعي بفطرته، فطبعه يجافي العزلة والعيش الفردي الذي يشد عن فطرته وينأى عنها، لذا وجدت التجمعات السكانية ابتداءً من الأسرة فالحي فالقرية ثم المدينة، ولم يقتصر تجمع الفرد داخل الأسرة أو الحي أو المجتمع بل امتد إلى مكان عمله بما أين كون جماعات وتحالفات عمل مبنية على عدة اعتبارات منها أيديولوجية وجماعات مهنية لأصحاب المهن وإدارية تشمل أصحاب السلم الإداري فكان التجمع والتركز ضمن مجموعات سمة وظاهرة مألوفة داخل المجتمع والحكومات و المنظمات، بحيث ظهرت ما يصطلح عليه في علوم الإنسانية ظاهرة الاغتراب الوظيفي ذات ملامح ومظاهر متعددة، قد تحدث أو تظهر في أي مجتمع من المجتمعات، كما أن الاغتراب أصبح احد الظواهر التي شاع تواجدها في مختلف مجالات العمل وزادت مخاطرها بالنسبة للعاملين، فالاغتراب ظاهرة إنسانية قد لا يخلو منها أي مجتمع لكنها تختلف أسبابها ومظاهرها نتيجة لخصوصية وظروف كل مجتمع كما ينشا بسبب التنظيم وعوامله المختلفة التي من شأنها تعريض الأفراد للعديد من العقبات والمواقف التي تحد من قدراتهم وقابليتهم في إشباع ما يطمحون إليه فيواجهون الفشل وخيبة الأمل ثم عدم الارتياح مما يخلق لدى الفرد الشعور بالعزلة وفقدان المعايير والإحساس بالعجز والشعور بالقلق والتشاؤم وحالة اليأس وهذا ما يؤدي إلى الاغتراب والبحث عن أسبابه.

تعتبر ظاهرة الاغتراب هي ظاهرة مرضية يمتاز بها هذا العصر مع اختلاف المجتمعات، فالتحدي والفشل وغموض وعبء الدور وضعف نظام الحوافز ما هي إلا مؤشرات لما يعاينه المرؤوسين داخل المؤسسة من حالات الاغتراب، بحيث يعد الاغتراب الوظيفي من أبرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العاملين في المؤسسات المختلفة، وذلك لآثارها المترتبة من الناحية النفسية والفيزيولوجية والسلوكية والاجتماعية التي تقلل من قدرة الأفراد على الإنجاز والإبداع وتخفف من دافعيتهم نحو العمل، مما يؤثر على الأفراد والمؤسسات بشكل خاص والمجتمع بشكل عام فضلاً عن إن ظاهرة الاغتراب الوظيفي، خاصة في هذه الأيام أصبحت من الظواهر التي تقلق الإدارة لما لها من تأثير سلبي على الأداء الوظيفي للموظف لأن زيادة الأداء الوظيفي يعد مطلباً رئيسياً لأي مؤسسة، لأن هذه الأخيرة إذا لم تعمل على زيادة أدائها سوف تواجه مصيراً يسوده التخلف والزوال ويعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تصب حوله جهود مجموعة العاملين في المؤسسة كونه يعتبر من بين الأهداف المسطرة لها من قبل هذه الأخيرة.

كما أثار موضوع أداء العاملين هو الأخر الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة ذلك لان العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المؤسسات الإدارية، كما انه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى



الإنتاج المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة والشعور بالانتماء يحقق الرضا بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع على كفاءة أداء مواردها البشري، ومن هنا أصبح لزاماً على المؤسسات أن تهتم بموضوع الاغتراب الوظيفي للوصول إلى مستوى أداء أعلى وأفضل.

### الإشكالية:

وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة كالاتي:

ما مدى تأثير الاغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي لموظفي جامعة غرداية؟

### الأسئلة الفرعية:

ولإبراز معالم إشكالية هذا البحث تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالاغتراب الوظيفي؟ وما هي أسبابه؟
- ما مدى مساهمة الاغتراب الوظيفي في التأثير على أداء العاملين في المؤسسة؟
- ما المقصود بالأداء الوظيفي؟ وما هي أنواعه؟

### الفرضيات:

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين بجامعة غرداية.
- يوجد علاقة قوية ذو دلالة إحصائية بين العجز وأداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فقدان لا معنى وأداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين لا معيارية وأداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى =0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العزلة الاجتماعية وأداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى 0.05.

### مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات يمكن إبرازها كالآتي:

- توافق الموضوع مع تخصص إدارة الأعمال ؛
- محاولة الفهم العميق لمفهوم الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء؛
- محاولة معرفة كيفية تطبيق مفهوم الإغتراب الوظيفي في قطاع التعليم العام وبالأخص في جامعة غرداية.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية الإغتراب الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين؛
- محاولة التعرف على العلاقة بين الإغتراب الوظيفي كمفهوم بأبعاده وبين الأداء؛
- التعرف على واقع الإغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في جامعة غرداية كنموذج للدراسة؛
- تعزيز البحوث في إدارة الأعمال.

#### أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من المساهمة العلمية والعملية التي يقدمها وتتحلى فيما يلي:

- أهمية الموضوع قيد التحليل وهو الإغتراب الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين الذي يضيف أهمية خاصة في الجانب النظري، أما الجانب العملي فيعد هذا الموضوع من المواضيع الهامة خصوصا للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها بواسطة تطبيق المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الأعمال؛
- تسلط هذه الدراسة الضوء على مدى تطبيق المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الأعمال من قبل جامعة غرداية، وهذا بغية الرفع من أداء العاملين في جامعة غرداية محل الدراسة.

#### حدود الدراسة:

حتى تتضح ملامح وحدود الدراسة لابد من تحديد المجال الزماني والمكاني لها.

#### - المجال المكاني:

قد كان اختيارنا على جامعة غرداية من أجل القيام بالدراسة الميدانية.

## – المجال الزمني:

امتدت الحدود الزمانية للدراسة من 2020/03/01 إلى 2020/05/31، من خلال توزيع الاستمارات المتعلقة بالاستبيان والحصول على معطيات ومعلومات من طرف الجامعة.

## منهج الدراسة:

تماشياً وطبيعة الدراسة التي تهدف إلى إجراء تحليل علمي ومنهجي للإشكالية المطروحة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المقترحة، تم استخدام المنهج الوصفي المتعلق بالجانب النظري، وتم الاستعانة باستبيان، تم تصميمه انطلاقاً من دراسات سابقة في الموضوع وتم الاعتماد في تحليله على برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 19

## صعوبات الدراسة:

- ضعف الوقت المستغرق أثناء الدراسة نظراً لطبيعة المؤسسة محل الدراسة والوضع الصحي الراهن بالبلاد؛
- صعوبات تتعلق بتوزيع الاستبيان والاسترجاع خاصة في ظل الظروف الخاصة التي تمر بها الجامعة بصفة خاصة والعالم أجمع بصفة عامة وصعوبة الاتصال نظراً لانتشار فيروس كورونا المستجد واهتمام الجامعة بالحد من انتشار العدوى المتعلقة بجائحة كورونا من خلال تطبيق البروتوكولات الوقائية.

## هيكل الدراسة:

بغرض معالجة إشكالية البحث تم تقسيم الدراسة إلى فصلين بعد المقدمة:

### الفصل الأول: متعلق بالجانب النظري والدراسات السابقة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتضمن الإطار النظري

لمتغيري الدراسة مقسم إلى مطلبين نحاول فيهما التوسع في شرح الإغتراب الوظيفي، أما المبحث الثاني نستعرض فيه الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما.

### الفصل الثاني: متعلق بالدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين، المبحث الأول يتضمن تقديم الإطار المنهجي للطريقة

والأدوات المستخدمة في الدراسة أين يتم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي جامعة غرداية وكيفية سيرها وبيان هيكلها التنظيمي بالمطلب الأول أما بالمطلب الثاني فنعرض طريقة و أدوات الدراسة، أما المبحث الثاني نتناول فيه المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ومناقشتها، ثم الخاتمة وعرض نتائج الدراسة، ثم بعد ذلك عرض مجموعة من الاقتراحات التي خلصت لها الدراسة و اقتراح لبعض الدراسات المستقبلية التي تتعلق بالإغتراب الوظيفي.

# الفصل الأول

## الأدبيات النظرية والتطبيقية

## تمهيد:

إن تحديد وضبط المفاهيم والمصطلحات الأساسية التي يتركز عليها موضوع البحث، من العمليات المهمة في الدراسات العلمية. وتزداد أهميتها في الدراسات الاقتصادية خاصة منها التي تنطلق من دراسة المفاهيم الاقتصادية الوضعية، ثم نسعى من خلالها إلى الوصول إلى تصور واضح لموضوع دراستنا هاته.

ولهذا يهدف هذا الفصل إلى تحديد وضبط المفاهيم الأساسية لكل من الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي، فلقد تعرض العديد من الباحثين في مختلف أنحاء العالم لموضوعي الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين كون الاغتراب الوظيفي من القضايا والمشكلات التي تعاني منها المؤسسات وكذا لأفراد على حد سواء وما يترك من انعكاسات سلبية على كليهما كما يعتبر الأداء الوظيفي من أهم المواضيع المثيرة للجدل في الأوساط الإدارية، وذلك لأهميته الكبيرة داخل المؤسسة، فهو يعبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة

وسوف يتم تناول موضوع من الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي، من خلال النقاط التالية:

- ❖ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
- ❖ المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي

يعتبر الاغتراب الوظيفي ظاهرة خطيرة جدا ومؤشرا على أن المؤسسة تمر بأزمة حقيقة قد تؤدي بها إلى فشل سياساتها وأهدافها، فالاغتراب الوظيفي معناه وصول العاملين بالمؤسسة إلى قناعتهم بأن المؤسسة التي يعملون بها لم تعد مكانا مناسباً لهم للاستمرار في ممارسة العمل بها، لأسباب قد تتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها كما قد تتعلق بالموظف، ويعتبر هذا القرار خطيراً كونه يمس علاقة الموظف بمؤسسته وولائه لها، ويترتب عن ذلك نتائج وخيمة لكلا الطرفين غالباً ما تنتهي بانتهاء العلاقة بينهما

## المطلب الأول: تعريف الاغتراب الوظيفي

- يعرف الاغتراب الوظيفي على أنه " شعور الموظفين بعدم انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها، وأنها لم تعد المكان المناسب للاستمرارية، ويرجع ذلك لأسباب تتعلق بالمؤسسة أكثر مما تتعلق بالموظفين، وهو توجه خطير يلامس علاقة الانتماء والولاء للمؤسسة مما يترتب عليه نتائج وخيمة لكلا الطرفين<sup>1</sup>."

- وفي تعريف آخر للاغتراب الوظيفي: "هو شعور الموظف بالغبرة في المنظمة التي يعمل بها، ويأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المنظمة وهيكلتها ومحيط العمل بها ونمط الإشراف الذي يتبعه، وبين زملاء العمل، والجمهور متلقي الخدمة، فيشعر الموظف بأن المنظمة لم تعد مكاناً مناسباً له، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه لها، فينعكس شعوره هذا سلباً على تركيزه وقدراته والتزامه، وبالتالي أدائه الوظيفي<sup>2</sup>"

- كما يعرف الاغتراب الوظيفي بأنه محصلة عدم التوازن أو الاختلال في المجال أو البنية السلوكية، ويتكون المجال السلوكي عادة من التفاعل الذي يحدث بين شخصية الفرد أو الحالة النفسية والفيسيولوجية الراهنة له، وبين البيئة الواقعية أو عناصر البيئة المادية الاجتماعية، وعندما يحدث الاختلال في توازن هذا المجال بسبب المتغيرات التنظيمية مثل البيئة التنظيمية، وصراع الدور وغموض الدور وعبء الدور فإن ذلك ينعكس بدوره على مشاعر وأحاسيس وتصرفات الأفراد، والذي يتمثل في الاغتراب الوظيفي<sup>3</sup>

إذن حسب ما ورد من تعاريف مختلفة للاغتراب الوظيفي يمكن القول أنه مشاعر سلبية أو حالة نفسية يعاني منها

<sup>1</sup> سوزان صالح دروزة، ديماء شكري القواسمي، أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، الأردن، 2014، ص: 300.

<sup>2</sup> أبو سلطان مياسة، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 18.

<sup>3</sup> أبو سمرة محمود وآخرون، الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الفلسطينية، دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل، مجلد 34، عدد 2، مجلة اتحاد الجامعات العربية، للبحوث في التعليم العالي، عمان، الأردن، 2014، ص 60

الفرد أو الموظف ويشعر معها بعدم انتمائه للواقع الذي يحيط به نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل ذاتية أو بيئية ال يكون قادر على التكيف معها بحيث يؤدي هذا الانفصال إلى فقدان الحرية والتعبير عن الذات وذلك لعدم الشعور بأهمية ما يقوم به من أعمال داخل المؤسسة.

### المطلب الثاني: مراحل الاغتراب الوظيفي وآثاره:

إن الاغتراب الوظيفي كظاهرة في المؤسسات لا يظهر عشوائيا بل يمر بمراحل وله آثار على الفرد والجماعة والمؤسسة ككل وفيما يلي تفصيل في ذلك:

### الفرع الأول: مراحل الاغتراب الوظيفي

يمر الاغتراب الوظيفي بثلاث مراحل تزداد كل مرحلة خطورة عن المرحلة التي تسبقها، وتصبح العلاقة بين كل مرحلة والمرحلة التي تليها علاقة تراكمية تؤدي في النهاية إلى زيادة محصلة سلبياتها ورفع حدتها، وتمثل هذه المراحل في:<sup>4</sup>

#### 1. المرحلة الأولى (مرحلة الاغتراب النفسي):

تتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بان العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وانه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو الموظف ذلك إلى أن المؤسسة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي تجاهه، وانه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية لديها إلى أن يدخل في دائرة النسيان والإهمال في المؤسسة.

ويستمر الموظف في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة، وقد يترأى له أن كل ما يعاني من مشاكل وصعوبات إنما تسببها له المؤسسة، ويصبح الموظف نتيجة ذلك مهموما ومشغولا بالمشاكل والصعوبات التي يعزوها إلى عدم اهتمام المؤسسة به، ويزداد هذا الشعور سوءا إذا لم يجد أحد من المسؤولين في المؤسسة يتحدث إليه عن مشاعره وعن المشكلات التي يعاني منها.

عندئذ يبحث الموظف عن بديل ليبيث همومه وشجونته إليه قد يكون هذا البديل من داخل أو خارج المؤسسة، وفي كلتا الحالتين سوف يمتد الضرر إلى كل من الموظف والمؤسسة، والخطورة ليست عندما تكون هذه مشكلة موظف أو اثنين أو ثلاثة ولكن الخطورة تبدأ إذا أصبح مثل هذا الشعور سائدا بين الموظفين، عندئذ ينشغلون بالحديث عن همومهم والمشكلات التي يواجهونها إلى المؤسسة.

#### 2. المرحلة الثانية (مرحلة الاغتراب الذهني):

<sup>4</sup> منصور بن زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية الى الإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس العمل، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2007، ص: 43-45.

هي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها أكثر خطرا على المؤسسة والموظفين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشروء الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى الموظفين وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، وتتدنى لدى الموظفين 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.

### 3. المرحلة الثالثة (مرحلة الاغتراب الجسدي):

وهي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغترابا كليا حيث يكثر الغياب، والتأخر على الدوام، والخروج أثناء الدوام، والانصراف قبل نهاية الدوام، وتكثر الاستقالات الجماعية في المؤسسة أو نضج الصراعات بين الموظفين والمشرفين، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة والسيطرة على الأمور .

يمر الاغتراب الوظيفي بثلاث مراحل تبدأ بالاغتراب النفسي في تكوين مشاعر سلبية تجاه المؤسسة وأنها أسباب المشاكل التي يواجهها، ويليه الاغتراب الذهني وهو عدم القدرة على إنجاز الأعمال والتسبب في تأخر مختلف الأنشطة المؤسسية، وأخيرا الاغتراب الجسدي حيث يصبح الاغتراب كلي كالغياب وعدم الدوام ووضع أسباب لعدم العمل.

### الفرع الثاني: أسباب الاغتراب الوظيفي:

للاغتراب الوظيفي عدة أسباب، أسبابا نفسية وأخرى اجتماعية وأسبابا أخرى تتعلق بالمحددات التنظيمية، وهي

كما يلي<sup>5</sup>:

#### 1. الأسباب النفسية:

وتتمثل فيما يلي:

- الصراع بين الدوافع والرغبات المتعارضة.
- الإحباط ويرتبط بالشعور بخيبة الأمل والفشل والعجز وتحقيق الذات.
- الخبرات الصادمة وهذه الخبرات تحرك العوامل الأخرى المسببة للإغتراب.

#### 2. الأسباب الاجتماعية: وتتمثل فيما يلي:

<sup>5</sup> ميساء جمال محمد عواد، الإعتراف الوظيفي وعلاقته بأداء الموظفين في المجلس التشريعي الفلسطيني في مدينة رام الله، رسالة ماجستير في علوم تنمية وإقتصادية، جامعة القدس، فلسطين، 2011م، ص 17.



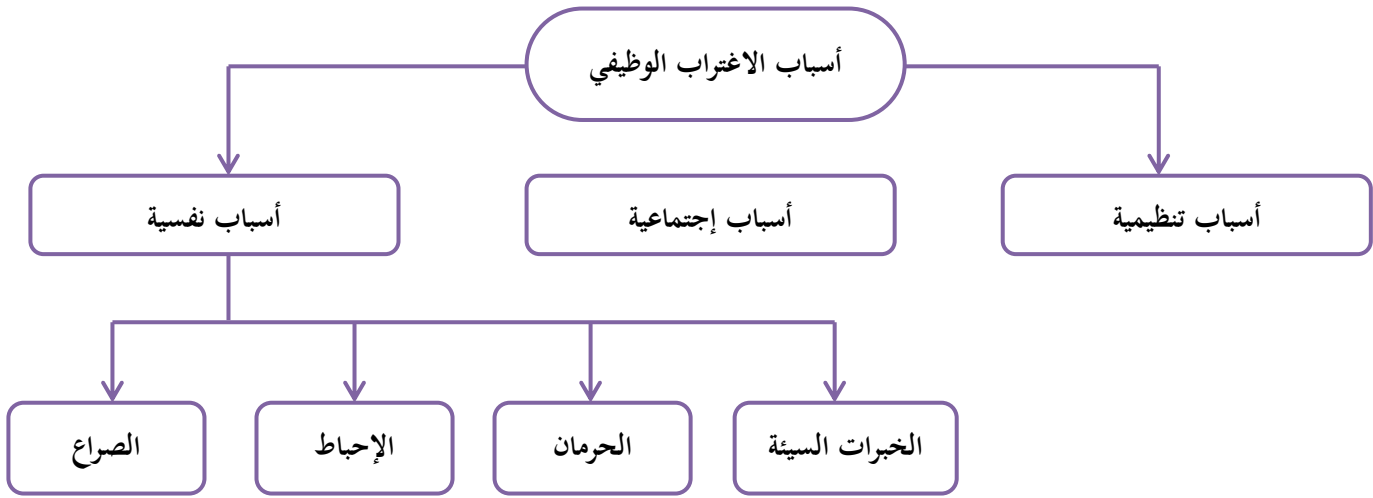
- ضغوط البيئة الاجتماعية، والفشل في مقابلة هذه الضغوط.
- التطور الحضاري السريع، وعدم توافر القدرة النفسية على التوافق معه.
- سوء التوافق المهني حيث يسود إختيار العمل على أساس الصدفة وعدم مناسبة العمل للقدرات وإنخفاض الأجور.

### 3. الأسباب التنظيمية:

- وهي الأسباب التي تتعلق بالمناخ التنظيمي في منظمات الأعمال، ولا يكون العاملين فيها سببا، لأنها تعود الى تنظيم العمل نفسه، والتي تؤثر على أداء العاملين، وتؤدي للاغتراب الوظيفي، نذكر منها:<sup>6</sup>
- التخصص وتقسيم العمل: يؤدي إلى جعل الوظائف متناهية الصغر، ويفقد العامل الانفعال بالعمل ولا تتضح العلاقة بين العامل والمنتج النهائي، فيصاب العامل بالملل والارهاق والتغيب، وتزداد إصابات العمل، وبالتالي، فإن ذلك يفقدهم المعنى، ويشعرهم بالاغتراب.
  - البنيان الهرمي (التدرج الهرمي): حيث يشعر العامل من خلال الهياكل التنظيمية المعقدة بفقدان القوة، وبأنه متحكم في عمله لا يستطيع تنفيذه إلا من خلال الأوامر والتعليمات.
  - نمط القيادة (الإشراف): عند معاملة المرؤوسين بفوقية واستعلاء فإن ذلك يفقد ودهم وتعيش المنظمة صراعات ونزاعات تؤدي في النهاية للانعزال الاجتماعي
  - المركزية واللامركزية: إن عدم السماح بتنفيذ بعض الأعمال والسيطرة على العاملين يؤدي لشعورها بفقدان القوة مما يؤدي لاغترابهم وعدم الانتماء
  - مستوى الرسمية: إذا شعر العاملين بأنهم يخضعون في تنفيذ أعمالهم لإجراءات محددة لا يمكنهم تجاوزها، فإن ذلك يؤدي لشعورهم بالعجز وبالتالي اغترابهم.
  - نمط العلاقات السائدة بين أفراد جماعة العمل: يحقق التفاهم والود بين العاملين مستويات عالية من الانتماء، بينما تؤدي العلاقات السيئة لحدوث مشاحنات وصراعات، مما يؤدي إلى الشعور بالعزلة الاجتماعية والاغتراب عن الذات.

<sup>6</sup> منصور بن زاهي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الشكل رقم (1): أسباب الاغتراب الوظيفي



المصدر: عمر الدوسري، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2013 ص 62

المطلب الثالث: أبعاد الاغتراب الوظيفي

للاغتراب الوظيفي أبعاد حصرها الباحثون في خمسة، تمثلت هاته الأبعاد في العجز، العزلة، اللامعيارية، اللامعنى، الاغتراب عن الذات وسيأتي شرحها تباعا فيما يلي:

الفرع الأول: العجز: **Powerlessness**:

ويعرف أحيانا باسم اللاقوة، وهو شعور الفرد بانه لا حول لا قوة له، ونقص قدرته على السيطرة على سلوكه وعلى التحكم أو التأثير في مجريات الأمور الخاصة به، أو في تشكل الأحداث العامة في مجتمعه، وبأنه مقهور ومسلوب الإرادة والاختيار وانه عاجز عن تحديد النتائج التي قد تنشأ نتيجة لهذه الأحداث ويشعر الفرد إن ما يحصل يملى عليه من الخارج.

ويقصد بالعجز افتقاد الفرد القدرة على التحكم في الأحداث المحيطة به أو تأثيره في المنظمة التي يعمل بها، حيث يتوقع الفرد في هذه الحالة ان سلوكه لن يأتي بالنتائج المرجوة منه، ويرسخ هذا الشعور لدى الفرد لدرجة اليقين، أي أنه ليس له تأثير في المستقبل أيضا، ومن ثم فإن افتقاد القدرة لدى الفرد يجعله غير قادر على التحكم والسيطرة لوجود ظروف موضوعية أقوى منه ومن إرادته<sup>7</sup>

إن انعدام القوة يعتبر جوهر فكرة الاغتراب، حيث يرى العالم نفسه مشركا في سلوكيات لا تعكس حقيقة ذات،

<sup>7</sup> بشرى علي، مظاهر الاغتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية، المجلد 24، ع 01، مجلة جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2008، ص 519

ويسمى أيضا بفقدان السيطرة وهو يشير أن الفرد لا يستطيع التحكم في مجريات الأمور أو في الأحداث التي تحصل له، ولما كان عاجزا عن التأثير في مجريات الأمور فقد يصاب بالإحباط وقد يؤدي ذلك الاغتراب، كما انه يشعر بأنه سلوكه وتصرفاته لا تؤدي إلى تحقيق ما يسعى اليه من نتائج، فهو شعور الفرد بالضعف وعدم تمكنه من تقرير مصيره واتخاذ قراراته التي تتناوله حياته فهو التي تتناول حياته فهو عاجز عن تحقيق ذاته<sup>8</sup>

### الفرع الثاني: العزلة Isolation:

هي انسحاب الفرد وانفصاله عن تيار الثقافة السائدة في مجتمعه وشعوره بالوحدة والفراغ النفسي حتى ولو كان مع الآخرين ومع سعيه للبعد عن الناس.

وتشير إلى حالة الشخص الذي يفقد القدرة على التفاعل الهادف مع الآخرين، فهو يشعر بأنه لا يتمكن من فهم اتجاهات الآخرين، ولا يستطيع أن يتنبأ بسلوكهم أو يشرح مشاعره لهم.

وهو شعور الفرد ان المجتمع الذي يعيش فيه غريبا عنه ولا يشعر بانتمائه اليه عند ذلك يتوارى عن مسرح الحياة الاجتماعية مما يترتب على ذلك غياب المشاركة في نشاطات المجتمع، والفرد يعزل عن المفاهيم والأهداف ومعتقدات هي ذات قيمة عالية في المجتمع وفي هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء الى المجتمع الذي يعيش فيه، والعزلة الاجتماعية إنما جاءت بعد فقدان الأمل لتحقيق ما يصبو اليه الفرد من أهداف حاول تحقيقها عبر الوسائل الشرعية إلا أنه فشل في ذلك.<sup>9</sup>

### الفرع الثالث: اللامعيارية Normlessness

يطلق لفظ الانومي على حالة اللامعيارية، والانومي هي كلمة يونانية ترجمت إلى اللاتينية، وقد استخدمت بهذا الشكل في كتابات القرن السابع عشر، حتى ترجمتها (دوركاييم) إلى الفرنسية، وكلها إشارة إلى اللامعيارية.

ويعتبر (دوركاييم) الاغتراب ناتج عن الظروف اللامعيارية، أو نقص المعايير، لتقييم سلوك الأفراد بغرض تحقيق أهداف المنظمة.<sup>10</sup>

إذا الاغتراب المعياري، أو اللامعيارية حالة قد تنتج عن قهر، القوة واستغلالها في وقت تنعدم فيه قدرة الأفراد على

<sup>8</sup> تاويريت نور الدين، بن زاهي منصور، الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2008، ص 135

<sup>9</sup> أبو سمرة محمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>10</sup> عودة محمود عبد الله مسعود، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مذكرة لاستكمال متطلبات الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ص 32.

التأثير في مجريات الأحداث من حولهم.

وبالتالي إن عدم وجود معايير واضحة، ومحددة يؤدي الى اختلاف العلاقة بين الأهداف التنظيف المطلوب تحقيقها، وبين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، وهنا يشعر الفرد بالإحباط، ونظرا لعدم توافق الهدف مع الوسيلة المستخدمة.

#### الفرع الرابع: اللامعنى Meaninglessness

ويعني الفرد لن يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية، كما يشعر الفرد أن الحياة فقدت معناها ودلالاتها ومعقوليتها ويمكن أن يؤدي ذلك الى فقدان مسوغات استمرارها في نظرهم، وينجم مثل هذا الشعور لديهم بسبب الإحباط الذي يمكن أن يتعرضوا له، وعدم إشباع الحاجات المختلفة الجسدية والنفسية والاجتماعية. ويعتبر اللامعنى عن نوع من الضياع، ويعجز فيه الفرد عن توجيه سلوكه نحو أهداف معينة، لأنه لا يستطيع فهم المعايير التي توجه تصرفات المسؤولين وقد ربط أحد الباحثين اللامعنى بالمدخلات التي يستقبلها الفرد من بيئته، وهي نابعة من النظام الاجتماعي والتي يصعب عليه فهمها وإيجاد معنى لها<sup>11</sup>

#### الفرع الخامس: الاغتراب عن الذات Self-estrangement

ان الإنسان المغترب عن الذات يشعر بالضياع بمعنى فقدان القدرة على التواصل مع نفسه والرغبة في الهروب والانزغال، ويكون بعدم قدرة الفرد على اتخاذ الأنشطة المكافئة ذاتيا، والشعور بأن ذاته الخاصة وقدراته بعيدة عنه وتكون مجرد تسلية<sup>12</sup>

أي أن الإنسان لا يستمد الكثير من العزاء والرضا والاكتفاء الذاتي من نشاطه، ويفقد صلته بذاته الحقيقية، ويصبح من الزمن مجموعة من الأدوار والسلع والأقنعة، ولا يتمكن من أن يشعر بذاته ووجوده إلا في حالات نادرة. ويشير الاغتراب عن الذات على أنه عدم قدرة الفرد لان يجد مكافأة لذاته، مما يؤدي إلى الشعور بانفصاله عن ذاته، وشعور الفرد بأن ذاته الخاصة وقدراته عبارة عن أداة ووسيلة<sup>13</sup>

<sup>11</sup> منصور بن زاهي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>12</sup> محمود عودة عبد الله السعيد، المرجع السابق، ص 34

<sup>13</sup> الشاوري حبيب، الاغتراب عن الذات، مجلد 10، العدد 1، مجلة عالم الفكر، وزارة الإعلام، الكويت، 1979، ص 67

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

حظي موضوع الأداء الوظيفي بالاهتمام البالغ وشهد بحوث عدة ومستمرة عن حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، حيث أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي والاجتماعي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

### المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي (مفهومه وأنواعه وأهميته)

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

توجد الكثير من التعاريف لمصطلح الأداء الوظيفي، سيتم الاختصار على ذكر بعضها فيما يلي:

- يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>14</sup>.
- ويعرف أيضا على أنه " كمية الأعمال المنجزة ودقتها وبمعرفة العمل والقدرة على التنسيق مع الآخرين وقبول مهام جديدة والإبداع فيها، ويعتبر الأداء الوظيفي الناتج الذي يحققه عند قيامه بأي عمل من الأعمال"<sup>15</sup>.
- وعرف أيضا بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة والجهة التي ترتبط بها وظيفته بها، ويعني النتائج التي التي يحققها الموظف في المؤسسة"<sup>16</sup>.
- كما يمكن تعريفه أيضا بأنه: "هو أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقعة من كل عامل في المؤسسة"<sup>17</sup>.
- كما عرف على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاث أبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء وهذه المعايير هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء، فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة"<sup>18</sup>.

مما سبق نستنتج أن الأداء الوظيفي هو قيام الموظف بأعماله ومسؤولياته وإنجاز مهامه بنجاح، وأداء العمل من

<sup>14</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 209

<sup>15</sup> بوفالطة محمد سيف الدين، أثر الإتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الاقتصاد والمناجمت، فرع إدارة

الموارد البشرية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2008/2009، ص 86

<sup>16</sup> عبد الله حمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،

عمان، 2011، ص: 104

<sup>17</sup> زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال،

جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص: 40

<sup>18</sup> عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة ماجستير كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009،

ص ص: 31-32.

حيث الكمية والنوعية المتوقعة من كل عامل في المؤسسة، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

### الفرع الثاني: أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تصنيف أو تقسيم الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية، فنوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية، كما يلي:

#### أولاً: حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي:<sup>19</sup>

**1. الأداء الداخلي:** ويطلق عليه أيضاً بأداة الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد، فهو ينتج أساساً ما يلي:  
**أ- الأداء البشري:** هو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

**ب- الأداء المالي:** يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

**2. الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

#### ثانياً: حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:<sup>20</sup>

**1. الأداء الكلي:** ويتحقق على مستوى الانجازات جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيق أهدافها، فهو أداء يعتمد تفاعل عناصر المنظمة مجتمعة، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة مجتمعة، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو ... الخ.

<sup>19</sup> بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015/2014، ص ص: 10-11

<sup>20</sup> أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 4، 2016، ص: 3391

2. الأداء الجزئي: ويتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم إلى عدة أنواع مختلفة بحسب الوظيفة إلى أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة التموين وأداء وظيفة التسويق.

### الفرع الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

تتمثل أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي<sup>21</sup>:

- يعد الأداء الوظيفي مقياس لقدرة المورد البشري على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات والنقل والترقية؛
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء العامل وهذا يؤدي إلى اهتمام المورد البشري بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه؛
- يرتبط الأداء الوظيفي بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت تعديلات في أنظمة الإدارة فإن الموارد البشرية ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

كذلك تكمن أهمية الأداء الوظيفي في<sup>22</sup>:

- هو الأساس، فلا إنتاج ولا تقديم دون أداء الأفراد لأعمالهم؛
- يمد الأفراد بالمتابعة والاجتهاد للحصول على المهارة والخبرة أو الكفاءة المهنية؛
- يسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع؛
- استغلال قدرات وإمكانيات الفرد أحسن استغلال لاستثمار الفرص السانحة له.

### المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي

انطلاقا من اعتبار أن الأداء الوظيفي للعنصر البشري يتمثل في ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وأن ذلك يعتبر سلوكا، حيث نجد عدة أبعاد ومحددات يتضمنها هذا الأداء.

### الفرع الأول: أبعاد الأداء الوظيفي.

نعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء،

<sup>21</sup> ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/ 2018، ص25

<sup>22</sup> سعد الله عيساوي، عبد الحليم الصديقي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2014/2015، ص: 38

وهذه الأبعاد هي:<sup>23</sup>

1. **كمية الجهد المبذول**: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
2. **الجهد المبذول**: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج المواصفات، والتي تقسمه مدرجة حلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.
3. **نمط الأداء**: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

كما نجد أبعاد أخرى للأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي:<sup>24</sup>

1. **البعد التنظيمي للأداء**: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والعمليات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاقتصادية.
2. **البعد الاجتماعي للأداء**: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا الموظفين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم وتتحلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

### الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي:

باعتبار أن الأداء هو ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وهي عناصر تؤثر على الأداء تسمى بالمحددات الداخلية والخارجية:

<sup>23</sup> كمال بوشرش، الثقافة التنظيمية، دار الأيتام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص: 91-92

<sup>24</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 22-23



## المحددات الداخلية:

وتتمثل فيما يلي:<sup>25</sup>

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته؛
- **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفايات أو بالسمات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة؛
- **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، أي توجه جهد العامل.

## المحددات الخارجية:

وتتمثل فيما يلي:<sup>26</sup>

- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله؛
- **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف... إلخ.
- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل المحيطة بالأداء والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر عليه، ويمكن توضيح بعض هذه العوامل فيما يلي:

## الفرع الأول: الثقافة وعلاقتها بالأداء :

تشكل الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها المنظمة، على اعتبار عناصر المنظمة هم أفراد ذلك المجتمع، وهم همزة وصل بينه وبين المنظمة، فإنه تتشكل من التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة، محددة بذلك نمط النشاط والأداء والسلوكيات. فيجب أن تدعم ثقافة المنظمة مشروع تحسين الأداء الذي توصي به، وإلا سوف يتعرض

<sup>25</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للتوزيع، ط 01، 2013، ص: 113

<sup>26</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع نفسه، ص: 113-114

لصعوبات بالغة، فعندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة المنظمة الحالية وبين تحسين الأداء الذي تزيد أهدافه، فإن الاحتمال الأكبر أن التغييرات التي تسعى إلى إحداثها لن تقع، ولكن كلما كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المنظمة ومبادرة الأداء الجديد، فإن التوقع كبير بنجاح المشروع.

### الفرع الثاني: الصراع وعلاقته بالأداء :

العنصر البشري هو أهم عنصر في تكوين المنظمة، غير أن تأثيره في كفاءة المنظمة، يتحدد على ضوء توقف الجهاز الإداري في خلق بيئة مشبعة الحاجات، مما يؤدي بالموظفين إلى الإهمال، وظهور تصرفات مشينة كالغياب أو التأخر، الشكاوى والعنف، مما يؤدي إلى خلق صراع الذي تنحصر مسؤولياته الكبرى على مسيري المنظمة، حيث يعود هذا الصراع بنتائج وخيمة تعصف بأهداف المنظمة وأدائها.

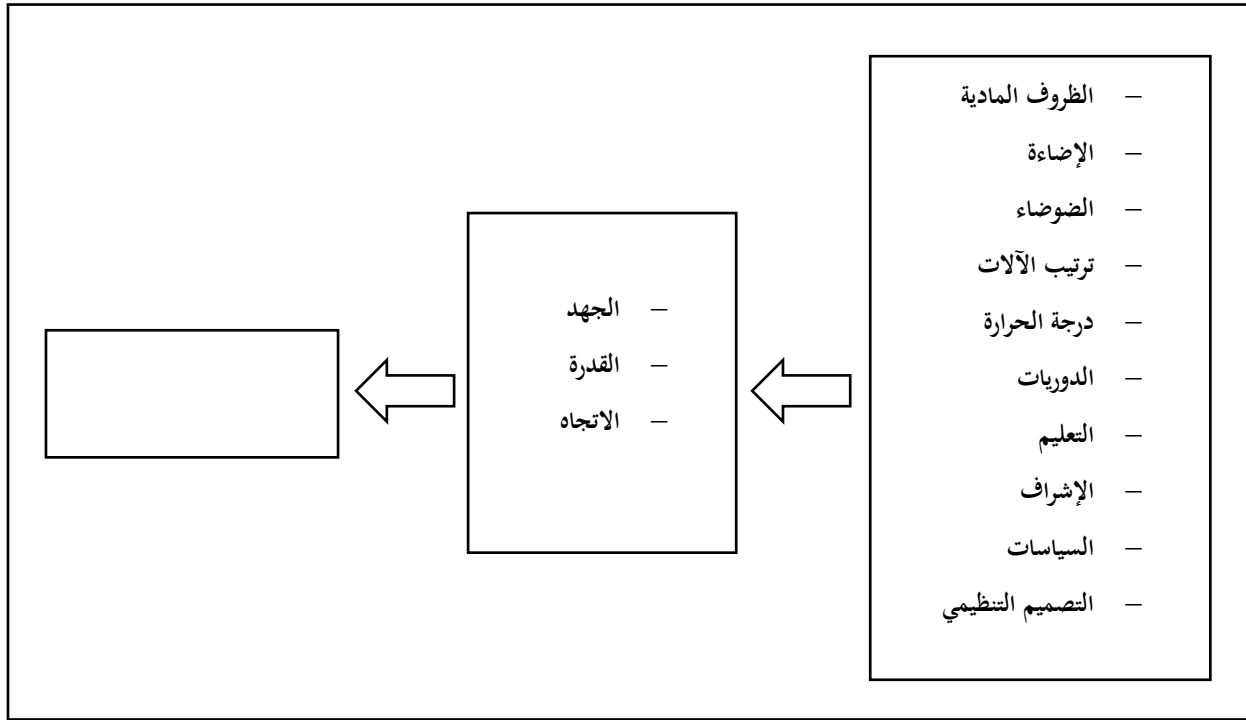
### الفرع الثالث: الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء :

يعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر الموظفين اتجاه أعمالهم وأنه ينتج عن أدائهم كما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم، ولما ينبغي أن يحصل عليه من وظائفهم أو أعمالهم. وبالنسبة لعلاقة الرضا الوظيفي بالأداء في المنظمة، فلقد دلت الكثير من الدراسات على وجود علاقة نسبية بين الأداء والرضا الوظيفي، بمعنى أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع والعكس صحيح، ويؤكد ذلك أن الموظف الراضي عن العمل تزداد درجة حماسه للعمل ودرجة ولائه للمنظمة، وينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته وأدائه.

### الفرع الرابع: العوامل البيئية وعلاقتها بالأداء :

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل والشكل الآتي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (2): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي



المصدر : أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 36.

الفرع الخامس: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي

إن العلاقة بين الاغتراب الوظيفي بالأداء الوظيفي يجزنا إلى تحديد مفهوم واضح لكليهما، حيث عرف كارل ماركس الاغتراب على أنه الجانب السلبي للعمل، لذلك فهو يؤكد في الموضوع عن ناتج عمله، أي أداءه داخل مكان العمل.

وانطلاقاً من هذا يمكن تحديد العلاقة التي تربط الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين التي تتمثل في مستوى الأداء، ومنه يمكن الإجابة على السؤال التالي: هل انخفاض الاغتراب يؤدي إلى ارتفاع الأداء؟ أم العكس صحيح؟

لا شك أن اغتراب الموظف وعدم رضاه عن عمله له تأثير سلبي على العديد من العوامل الخاصة بالعمل، مثل نسبة الغياب، والعلاقة بين الزملاء، والعلاقة مع الإدارة والقيادة، ودوران العمل ... الخ

## اتجاهات تأثير الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين:

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

## الاتجاه الأول: (الاتجاه السلبي):

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن هناك علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين، بمعنى أنه كلما زاد الاغتراب الوظيفي انخفض مستوى الأداء والعكس صحيح، بحيث أن عدم الاهتمام بالعاملين من حيث إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية في العمل والاستماع إلى شكاويهم وإهمال مشاركتهم في الإدارة، يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، ومن ثم الاغتراب عن العمل نتيجة عدم إشباع حاجاتهم، وبالتالي انخفاض مستوى أدائهم ومردودهم في العمل<sup>27</sup>

## الاتجاه الثاني: (الاتجاه الإيجابي):

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الاغتراب الوظيفي نتيجة لعدة عوامل داخل المنظمة مثل عدم الحصول على المكافآت التي ترتبط بدورها بضرورة الإهمال وعدم قيام العامل بالمهام المكلف بأدائها.

و يؤيد هذا الاتجاه " فروم " الذي يعتبر أن الاغتراب يكون نتيجة للأداء الذي تتبعه عواقب سلبية، حيث أن العامل يشعر بمعاناته من أسباب الاغتراب (مثل عدم الترفيه أو الاغتراب العائلي ... الخ ) مرتبط ارتباطا وثيقا بانخفاض مستوى أدائه عن المعدلات المطلوبة و هذا سوف يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد لزيادة معدلات أدائه حتى يصل إلى الأسباب التي تدفعه للرضا عن العمل.

## الاتجاه الثالث: (الاتجاه الطردي):

لا يرى هذا الاتجاه أية أهمية لتأثير الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين يفترض هذا الاتجاه أنه في بعض الأحيان يكون الموظف يعاني من حالة الاغتراب الوظيفي لكن ليس له تأثير على مستوى أدائه، وأنه في بعض الأحيان يمكن زيادة الدافعية للإنجاز بالضغط أو باستخدام الأساليب الديكتاتورية في القيادة، ومن ثم يكون مستوى الدافعية للإنجاز والأداء مرتفع في ظل وجود مشاعر الاغتراب الوظيفي.

إن المعتبرين وظيفيا هم أكثر معاناة من الاكتئاب من غير المعتبرين، كما أنهم أقل ثقة بالآخرين عموما، مما دعا البعض إلى الاستنتاج بأن أصول الاغتراب قد تكون نفسية، كما أشار آخرون إلى علاقة الاغتراب الوظيفي بالشعور بعدم الرضا وبعدم الإنجاز، وباللاقوة الاجتماعية عموما . كما أشارت الدراسات إلى علاقة الاغتراب الوظيفي بنقص

<sup>27</sup> منصور بن زاهي، مرجع سبق ذكره، ص 57

الفرص وحرية الاختيار المتاحة لأفراد المجتمع، وعلاقته بالهوة الواصلة بين الأفراد ومراكز القوة في المجتمع الناتجة عن التنظيم البيروقراطي المتعاضم وتزايد متطلبات التدرج الوظيفي<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> نفس المرجع، ص 58

## المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

سنحاول في هذا المبحث استعراض بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع البحث والتي تناولت واقع الاغتراب الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي، حيث صبت هذه الدراسات في مجملها على ضرورة مواجهة مشكلة الاغتراب الوظيفي.

## المطلب الأول: الدراسات العربية

## الفرع الأول: دراسة المطيري 2016م بعنوان:

## الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة

تهدف الدراسة للتعرف إلى العالقة بين الاغتراب الوظيفي والكفاءة الذاتية لدى عينة الدراسة، ومعرفة مستوى الاغتراب الوظيفي لدى عينة الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة وزعت على 65 موظفا و32 موظفة، وتم اختيار أفراد العينة من شؤون الموظفين بقسم الطالبات وشؤون الموظفين بقسم الطلاب، واعتمدت الدراسة على 5 متغيرات هي: النوع، الحالة الاجتماعية، مستوى التعلم، سنوات الخبرة، الإدارة

وأوصت الدراسة عدة توصيات منها:

- القيام بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين في المؤسسات التعليمية، والعمل على مناقشة المواضيع المختلفة في بيئة العمل بين العاملين من خلال الاجتماعات للخروج بنتائج يستفيد منها الجميع
- تشجيع العاملين وتحفيزهم من خلال مكافئتهم على إتمام أعمالهم بالطريقة السليمة، وكذلك تشجيعهم على ما يقدمونه من أفكار جديدة والاهتمام بها
- الإعلان عن تلك الحوافز المادية منها والمعنوية.

## الفرع الثاني: ثانيا: دراسة يوسف عبد عطية بحر و أ. مياسة سعيد أبو سلطان أبو سلطان 2008 بعنوان:

## الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة

هدفت هاته الدراسة الى التعريف بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الحكومية في قطاع غزة، بتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 302 من موظفي مجتمع الدراسة المكون من 755 موظفا إداريا، وأظهرت النتائج ظهور

الاغتراب الوظيفي بين العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

### الفرع الثالث: دراسة، المطرفي سنة 2005 بعنوان

#### الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء عند العاملين في مؤسسة الجوازات في مكة المكرمة

تناولت هاته الدراسة موضوع الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء على العاملين في مؤسسة الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ظاهرة الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين، والتعرف على مدى وجود ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين العاملين في إدارة جوازات مكة المكرمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي، أداة الدراسة كانت عبارة عن استبيان يحتوي على أسئلة مغلقة والعينة كانت عينة عشوائية بلغت 500 مبحوث من الضباط والأفراد تراوحت نسبة العينة بين 10-15 % من مجتمع الدراسة. أشارت النتائج إلى انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين وأن أسباب هذا الاغتراب تعود إلى عدم التخصص بين العاملين، وعدم اهتمام الإدارة بتطوير قدرات العاملين، ووجود ظاهرة التحيز من قبل الإدارة لبعض العاملين على حساب الآخرين، وبينت الدراسة أن صور معاناة العاملين في إدارة الجوازات تمثلت بالتمييز لبعض العاملين على حساب الآخرين في العمل، وعدم اهتمام الإدارة بمشاركة العاملين في تطوير العمل، وتوجيه النقد من قبل الرئيس المباشر، والشعور بعدم الاستقرار الوظيفي، والشعور بالملل بسبب روتينية العمل، أما أسباب الاغتراب فتمثلت: بافتقار التقارير عن العاملين للأسس الموضوعية، ووجود رغبة لدى البعض (المسؤولين) بالاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم وحجبها عن الآخرين، إضافة إلى عدم التخصص، ووجود معوقات تحول دون الاستخدام الفعال لإدارة الوقت.

### الفرع الرابع: دراسة جلال إسماعيل شبات بعنوان:

#### الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعة الفلسطينية - دراسة حالة جامعة القدس

##### المفتوحة-

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية ومدى علاقته بالمتغيرات الشخصية من حيث (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مجال العمل، مدى الخدمة، الراتب الشهري، وعدد الرؤوسين)، وتمثل مجتمع الدراسة في رؤساء الأقسام في فروع قطاع غزة وعددهم 35 موظف وتم توزيع إستبانة على المجتمع كاملاً.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود فروق الدالة إحصائياً ظهرت فقط في المتغير الخاص بعدد المرؤوسين في عينة الدراسة، وأن نظام الحوافز يحتاج إلى إعادة النظر فيه وتطويره، وأن مستوى الشعور العام بالاغتراب الوظيفي إيجابي.

وتمثلت أبرز التوصيات في تعزيز كل ما هو إيجابي وتصحيح كل ما هو سلبي، إعادة النظر في هيكله بعض الأقسام كبيرة العدد، ومراجعة لنظام الحوافز وتقويته.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

#### الفرع الأول: دراسة بعنوان

Study (Nazem & Eimani, 2014): "Investigating The Factors Affecting The Employees Job Alienation In District 2 Of Islamic Azad University".

إختبار من العوامل المؤثرة في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في جامعة آزاد الإسلامية.

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

حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الرسميين في الجامعة، وعددهم 1604 موظفاً، وبلغت عينة الدراسة من هذا التجمع 310 موظفاً.

وخلصت الدراسة في الأخير إلى جملة من النتائج، نذكر منها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والرضا الوظيفي والمشاركة والعدالة
- لا توجد علاقة كبيرة بين الخبرة في العمل، ونوع العمل، والاعتراب الوظيفي
- نسبة الاغتراب كانت أعلى عند الرجال من النساء
- هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والاعتراب الوظيفي

وطرحت الدراسة بعض التوصيات، منها:

- تحقيق الحاجات التي توفر الأمان للموظفين، وذلك من خلال الاستمرار في العمل.
- إنشاء نظام سليم للتقاعد، والشكاوى (حماية ضد المشرفين، الإجراءات التعسفية)



## الفرع الثاني: دراسة (Averbek &amp; Dagli, 2017):

بعنوان دراسة سلوك الاغتراب التنظيمي من خلال عدد من المتغيرات

## Investigating Organizational Alienation Behavior in Terms of Some Variables

هدفت الدراسة لاكتشاف تصورات معلمي المدارس الابتدائية العامة فيما يتعلق بسلوكيات الاغتراب التنظيمي وعلاقتها ببعض المتغيرات هي الحالة الاجتماعية، الأقدمية تكونت عينة البحث من 346 معلما ومعلمة، تم اختيارهم عشوائيا من 40 مدرسة في مقاطعة ماردين التركية للعام الدراسي 2015-2016، فيما اعتمدت الدراسة الاستبانة كأدلة للبحث، واعتمدت الاستبانة على خمسة أبعاد للاغتراب الوظيفي هي (فقدان المعنى، اللامعيارية، اغتراب الذات، العزلة الاجتماعية، فقدان السيطرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي في تطبيق الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- كانت نسبة الاغتراب قليلة بنسبة 1.87 وبوزن نسبي 4.37 % .
  - كان الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين القدامى أكبر منه لدى المعلمين الجدد .
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:
- إنشاء قناة اتصال مباشرة بين المعلمين والإدارة لحل المشاكل التي تواجه المعلمين أولا بأول.
  - الحرص على إيجاد بيئة عمل محفزة للمعلمين
  - عقد لقاءات تربوية توجيهية للمعلمين والمدراء عن الاغتراب التنظيمي وطرق الحد منه.

## الفرع الثالث: دراسة: Machallah Valiklani, Elham Soltani:

" Investigating the effect of job Alienation on the organizational citizenship behavior Branches of sepah bank in shahreza and dehoghan as case study"

دراسة تأثير الاغتراب عن العمل على سلوك المواطنة التنظيمية في فروع بنك سباه في شهريزه ودهوغان كدراسة حالة

تهدف هذه الدراسة هو التحقق من تأثير أبعاد الاغتراب الوظيفي (عدم القدرة، واللامعنى، أو الاغتراب الذاتي) على سلوك المواطنة التنظيمية فيما يتعلق بتطابق الدور الفعال بين الشخص والمؤسسة، وتم إختيار عينة البحث لتشمل

58 من المديرين ذوي الخبرة، ونواب الرؤساء والموظفين في البنك، تم توزيع إستبانة على العينة كاملا، وأشارت النتائج إلى أن تصور الأشخاص لتطابق العلاقة بين الأفراد والمؤسسات يؤثر على سلوكياتهم الفاتكة بشكل إيجابي. وأوصت الدراسة بالقيام بتعزيز الجهود التنظيمية لإختيار الموظفين في عملية التوظيف يمكن أن تكون مفيدة ويمكن أيضا تخفيض آثارها السلبية من الاغتراب الذاتي.

### الفرع الرابع: دراسة: Lars Tummers and Laura den du:

بعنوان أثار الاغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي، وجهد العمل وإثراء العمل في الأسرة

"The effects of work alienation on organizational commitment, work effort and work-to-family enrichment"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثار الاغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي، وجهد العمل وإثراء العمل في الأسرة وآثار الاغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي، وأيضا تأثير أبعاد الاغتراب الوظيفي على الالتزام الوظيفي، وجمعت عينة من القابلات في هولندا حيث تم توزيع إستبانة عليهم وكانت نسبة الإجابة 61%. وتشير النتائج إلى أن الاغتراب في العمل (العجز) يؤثر على الالتزام التنظيمي وجهود العمل ويشعرهم بأنهم ليس لهم أي تأثير في عملهم، ويؤدي عدم معنى العمل على وجه الخصوص إلى أثار سلبية. وأوصت الدراسة المديرين بالحفاظ على قوة العمال من خلال تحسين فرص العمل وتطوير العلاقات والتواصل بشكل جيد.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

تعد الدراسة الحالية أحد الدراسات القليلة التي عاجلت موضوع الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الجزائرية، وعلاقته بأداء العاملين في هذه المؤسسات، فمن خلال استعراضنا للدراسات السابقة تبين لنا أن هناك مظاهر تشابه ومظاهر اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

### الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- البحث في أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده المختلفة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بتناول موضوع الاغتراب الوظيفي.
- الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في أغلب الدراسات السابقة

- تتفق الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.

### الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- تناولت الدراسة الحالية موضوع الاغتراب الوظيفي وعلاقته الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة جامعية (جامعة غرداية).

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة ومجتمع الدراسة.

ونأمل أن تسهم هذه الدراسة في إضافة جديدة لمجال البحث العلمي وخاصة في موضوع الاغتراب الوظيفي وعلاقته الأداء الوظيفي واختبار ذلك في المؤسسة محل الدراسة، والاستفادة من التوصيات التي توصلت لها الدراسة. ومن خلال ما تم عرضه في هذا المبحث من الدراسات العربية والأجنبية، والتي تضمنت كل من الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي، وتم التعقيب على هذه الدراسات وتم ذكر أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

## خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بتحديد المفاهيم الأساسية لكل من الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي، بداية بتحديد المفاهيم الدقيقة المتعلقة بالاغتراب الوظيفي ومراحلته ثم آثاره وكذا أسبابه، بالإضافة إلى أبعاد الاغتراب الوظيفي، وينتج عنه آثار سلبية تنعكس على أداء الموظف في المؤسسة لذا وجب على المؤسسة إيجاد طرق معالجتها، كما تطرقنا إلى الأداء الوظيفي كونه مطلباً رئيسياً لأي مؤسسة، لأن هذه الأخيرة إذا لم تعمل على زيادة أدائها سوف تواجه مصيراً يسوده التخلف والزوال، ويعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تصب حوله جهود مجموعة العاملين في المؤسسة كونه يعتبر من بين الأهداف المسطرة لها من قبل هذه الأخيرة.

كما استعرضنا بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع البحث حيث لاحظنا أن أغلبها يتصف بالطابع النظري العام مع ندرة البعد التطبيقي للتدقيق والشرعي والرقابة الداخلية كأداة للتسيير والتحكم في الأداء، وتحقيق الأهداف في إطار نظام متكامل، وقدمت كل الدراسات توصيات بتحسين مناخ العمل والاهتمام بالموظفين.

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

## تمهيد:

بعد استعراضنا للمفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة "الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين" وكذلك تطرقنا لأثر المتغير الأول والمتمثل في الإغتراب الوظيفي على المتغير الثاني والمتمثل في أداء العاملين، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، من خلال قيامنا بدراسة ميدانية لإبراز أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين حيث قمنا بهاته الدراسة على مستوى جامعة غرداية، وقد تم جمع المعلومات المطلوبة للدراسة بواسطة أداة الاستبيان التي تم إعدادها وتوزيعها على عينة البحث في جامعة غرداية.

وبناء على ما سبق فقد تم إعداد الجانب التطبيقي للدراسة على النحو الآتي:

- المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
- المبحث الثاني: وصف إستجابة عينة الدراسة
- المبحث الثالث: إختبار الفرضيات

## المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض منهجية الدراسة المستخدمة وتقديم مجتمع الدراسة وعينته وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجة الإحصائية المستخدمة وصدق أداة الدراسة وثباتها بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وتوضيح لمحة عنها من خلال المطلب الأول.

### المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة محل الدراسة

نستعرض في هذا المطلب تعريف حول جامعة غرداية من نشأة ومجموعة من المهام، كما نتطرق إلى هيكلها التنظيمي.

#### 1. نشأة جامعة غرداية:

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 24/08/2004 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012، ونلخص ذلك في المراحل التالية:

- ملحقة غرداية: افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غرداية في الفروع التالية:
  - الجذع المشترك لعلم الاجتماع والديموغرافيا.
  - ليسانس تاريخ.
- المركز الجامعي لغرداية: أنشأ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 11 رجب 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005، يتضمن معهدين:
  - معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.
  - معهد العلوم التجارية.
- والفروع المفتوحة هي:
  - التاريخ
  - علم الاجتماع.
  - الأدب العربي.

– الحقوق.

– علم النفس.

– العلوم التجارية.

مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بتمثيلي إلى المركز بيداغوجيا.

تم تعديل مرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم **18/10** المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق لـ 12-01-2010 بإضافة معهدين، حيث أصبح المركز يتكون من:

– معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية.

– معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

– معهد الآداب واللغات.

– معهد علوم الطبيعة والحياة.

2. الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية:

ثم ارتقى المركز الجامعي بغرداية إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم **248/12** المؤرخ في 14 رجب عام

1433 الموافق لـ 4 يونيو سنة 2012، يتضمن إنشاء جامعة غرداية، تضم ست كليات وهي كالتالي:

– كلية العلوم والتكنولوجيا.

– كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض.

– كلية الآداب واللغات.

– كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

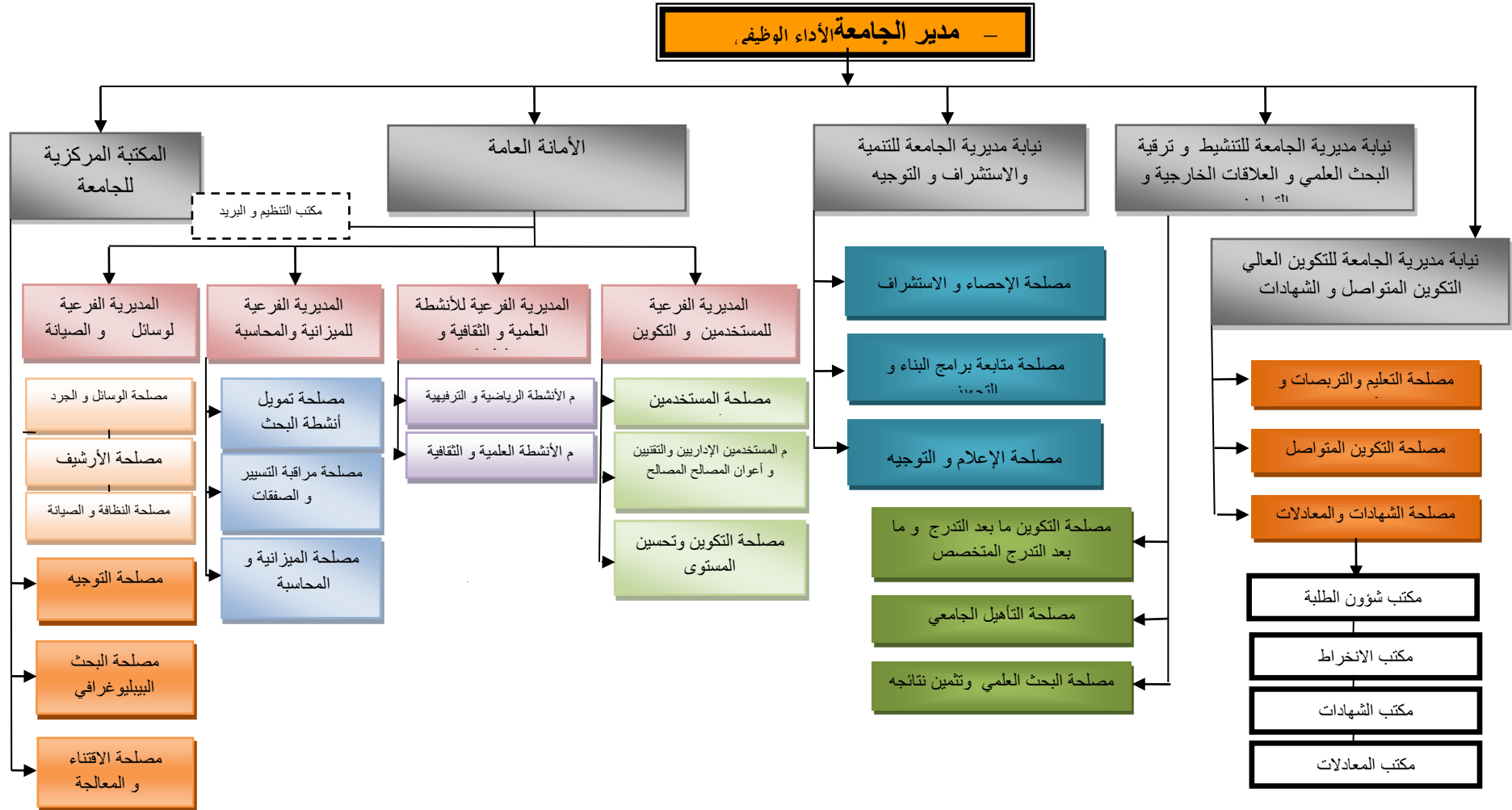
– كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

– كلية الحقوق والعلوم السياسية.



4. الهيكل الإداري لجامعة غرداية

الشكل رقم (3): الهيكل الإداري لجامعة غرداية



المصدر: الأمانة العامة لجامعة غرداية

## المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة

نتعرض من خلال هذا المطلب لمنهجية الدراسة المستخدمة، وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية وفحص أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها.

أولاً: طرق الدراسة:

## 1. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي جامعة غرداية، ونظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة فقد حرصت دراستنا على الموظفين المتواجدين في المديرية العامة للجامعة وكذا موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك بتوزيع 60 استمارة على هؤلاء الموظفين، حيث تم استرداد 50 منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد 9 استمارات لعدم اكتمالها ولتناقض البيانات المدونة فيها من سؤال إلى آخر، أي تم اعتماد 41 استمارة لغرض التحليل الإحصائي.

الجدول رقم 01: يوضح عدد الإستمارات الموزعة والصالحة للدراسة

مجمع وعينة الدراسة	الموزع	المسترجع	المستبعد	القابل التحليل
جامعة غرداية	60	50	09	41

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المجمعة

## 2. أدوات الدراسة:

إعتمدنا من خلال هذا المطلب على عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها، وفيما يلي نتعرض لهذه الأدوات.

أ- الوثائق: تم الإعتماد على وثائق المؤسسة للحصول على المعطيات والبيانات الخاصة للمؤسسة بقصد تحليل الوضعية لمعرفة مدى تأثيرها بالإجراءات التي تطبقها الجامعة، حيث تمكنا من الحصول على الوثائق المطلوبة لتحليل إشكالية الدراسة من طرف المكلف في مصلحة المستخدمين بالجامعة، والمتمثلة في الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة وإحصائيات متعلقة بالمستخدمين، وقد اعتمدنا على عملية جمع الوثائق كأداة من أدوات البحث العلمي قصد التعرف على كيفية العمل.

ب- الإستبيان: في موضوع بحثنا هذا سيتم الإعتماد على الإستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات، وقد تم إعداد الإستبيان بالإعتماد على الدراسات السابقة في هذا المجال عن طريق المراحل التالية:

- إعداد إستبيان أولي لغرض جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبيان على المشرف بغرض إختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبيان على مجموعة من المحكمين بغية أخذ آرائهم وحذف وإضافة ما يروونه ملائما.
- توزيع الإستبيان على أفراد العينة من أجل جمع البيانات.

وقد تم تقسيم الإستبيان إلى قسمين كالتالي:

- الجزء الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية لكل موظف من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة وكذا الخبرة (من 1 إلى 5).

- الجزء الثاني: يتكون من محورين وهما على التوالي:

المحور الأول: يوضح مدى تواجد ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، ويتكون من 15 عبارة، مقسمة على أربعة (04) أبعاد وهي كالتالي:

البعد الأول: يتمثل في بعد العجز، ومتكونة من 04 عبارات.

البعد الثاني: يتمثل في بعد اللامعنى، ومتكونة من 03 عبارات.

البعد الثالث: يتمثل في بعد اللامعيارية، ومتكونة من 04 عبارات.

البعد الرابع: يتمثل في بعد العزلة الاجتماعية، ومتكونة من 04 عبارات.

المحور الثاني: يوضح تأثير الاغتراب الوظيفي على العاملين وأدائهم داخل المؤسسة، ويشمل واقع أداء الموظفين من خلال رؤيتهم لموضوع الاغتراب وطرق التعامل معه، ويتكون هذا المحور من 10 عبارات.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم 02 تم تقسيمه، حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (5/4=0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

الجدول رقم 02: يوضح قائمة التنقيط حسب ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية، وذلك للإستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03: يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 01-1.79	من 1.8 - 2.59	من 2.6 - 3.39	من 3.4-4.19	من 4.2-5
الدرجة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة		

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانياً: الأدوات الإحصائية:

بعد الانتهاء من عملية جمع الاستمارات وتدقيق البيانات وترميزها وإدخالها للحاسوب تأتي عملية التحليل اللازم لها، حيث اعتمدنا في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V 20، وذلك باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي يوفرها هذا البرنامج، فهو يعتبر البرنامج الأكثر شيوعاً في مجال تحليل البيانات الخاصة بالأبحاث والدراسات الإنسانية، وهذا نظراً لما يوفره من تحليلات إحصائية لازمة وإعداد المخططات البيانية التي تحقق غاية الباحثين والمختصين في مجال الإحصاء.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الأساليب الإحصائية التالية:

✓ جداول التوزيعات التكرارية مع النسب المئوية: لكل فئة لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لمبحوثي الدراسة والتي تبين لنا تكرار كل فئة ونسبتها إلى المجموع الكلي لأفراد الدراسة.

- ✓ **المتوسط الحسابي**: حيث يتم تحديد قيمته لكل عبارة من عبارات المحاور بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لكل محور والذي تم على أساس تحديد اتجاهات ودرجة أهمية المبحوثين اتجاه العبارات والمحاور حسب سلم ليكارت
  - ✓ **الانحراف المعياري**: وذلك بغية التعرف على مدى انحراف وتشتت إجابات أفراد العينة نحو كل فترة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما
  - ✓ **معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronpach**: وذلك لقياس ثبات عبارات الاستمارة.
  - ✓ **الجذر التربيعي لألفا كرونباخ**: لقياس مدى صدق العبارات
  - ✓ **معامل بيرسون**: لمعرفة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها
  - ✓ **تحليل الانحدار المتعدد régression analysai**: لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، بالإضافة إلى إختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع
  - ✓ **اختبار T-Test**: لاختبار الفرق بين المتوسطين.
  - ✓ **اختبار Anova**: لاختبار الفرق بين المتوسطات.
  - ✓ **اختبار LSD**: لتحديد موقع الفروق بين المتوسطات.
- ثالثاً: **صدق وثبات الإستبيان**:

بغرض الوقوف على صدق وثبات الإستبيان اتبعنا الخطوات التالية:

1. **تحكيم الإستبيان**: عرضنا الإستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء في الهيئة التدريسية. وقد استجنا لأرائهم وتوجيهاتهم فيما يتعلق بالحذف والتعديل، حتى خرج الإستبيان في صورته النهائية.
2. **ثبات الإستبيان**: يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وإن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم حساب معدل صدق الاستبانة من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نلاحظ من خلال الجدول التالي أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

## الجدول رقم 04: تحليل الثبات والصدق الداخلي لكل متغيري الاغتراب وأداء العاملين

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.91	0.84	15	المحور الأول: مدى تواجد ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين
0.88	0.73	10	المحور الثاني: تأثير الاغتراب الوظيفي على العاملين وأدائهم داخل المؤسسة
<b>0.91</b>	<b>0.84</b>	<b>30</b>	<b>الاستبانة</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على برنامج SPSS V20

يشير الجدول إلى قيمة معامل الثبات لمحاور الأداة، حيث يتضح من الجدول أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة جيدة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الأول " مدى تواجد ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين" 0.84، أما المحور الثاني " تأثير الاغتراب الوظيفي على العاملين وأدائهم داخل المؤسسة " فقد بلغت 0.73 في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع محاور الاستبانة 0.84، وهذا يدل على إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

وبناء على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات البحث واختبار فرضيات الدراسة، أنظر الملحق رقم (03).

### 3. قياس صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان:

بين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرات كل بعد من أبعاد الإغتراب الوظيفي، بالإضافة إلى أداء العاملين والمعدل الكلي للفقرات.

الجدول رقم 05: مصفوفة الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المحاور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الاغتراب الوظيفي	0.727 **	0.00
أداء العاملين	0.703 **	0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط تتراوح بين 0.727 و 0.703 عند مستوى الدلالة 0.05، بذلك تعتبر فقرات الإستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

كما يلاحظ أن معامل الارتباط المتعلق بالمحور الأول والمتمثل بالإغتراب الوظيفي بلغ 0.727 عند مستوى الدلالة 0.05، بذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

بالإضافة إلى أنه نلاحظ معامل الارتباط المتعلق بالمحور الثاني وهو أداء العاملين بلغ 0.703 عند مستوى الدلالة 0.05، بذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

#### المبحث الثاني: وصف إستجابة عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق للتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الشخصية، والوظيفية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها إحصائياً وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

#### المطلب الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخاصية الجنس:

يتم توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

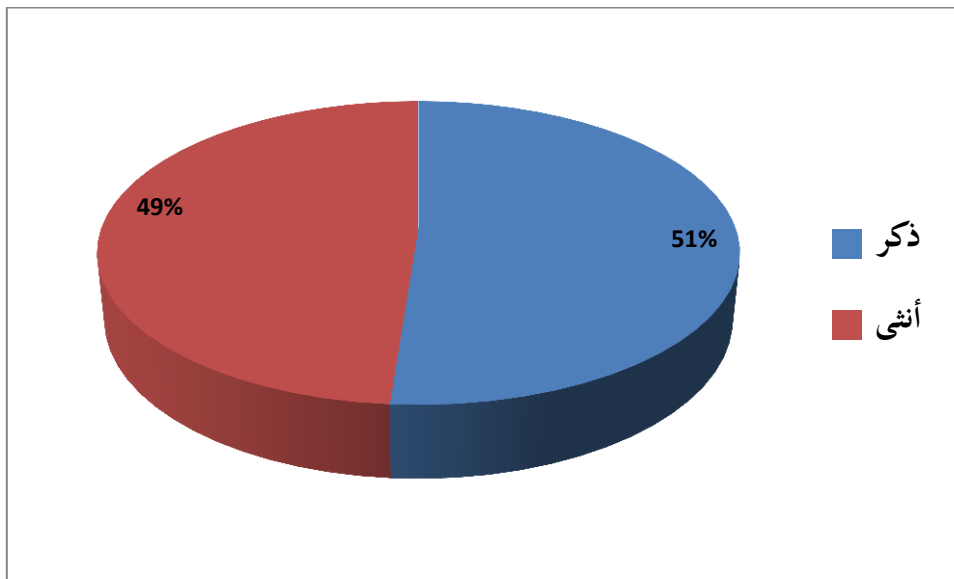
الجدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
51.2	21	ذكر
48.8	20	أنثى
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على مخرجات SPSS

كما هو موضح في الجدول (06) أعلاه أن أفراد عينة الدراسة بين الذكور والإناث متقارب جدا حيث ان نسبة الذكور (51.2%) متفوقين على الإناث بنسبة (46.0%)، فيما تكونت عينة الدراسة من مجموع 50 مفردة بنسبة (100.0%)، والشكل أدناه يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، أنظر الملحق رقم (04).

الشكل رقم (4): يبين توزيع أفراد العينة على حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول السابق

ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخاصية السن:

يتم توزيع أفراد العينة حسب السن كما يلي:



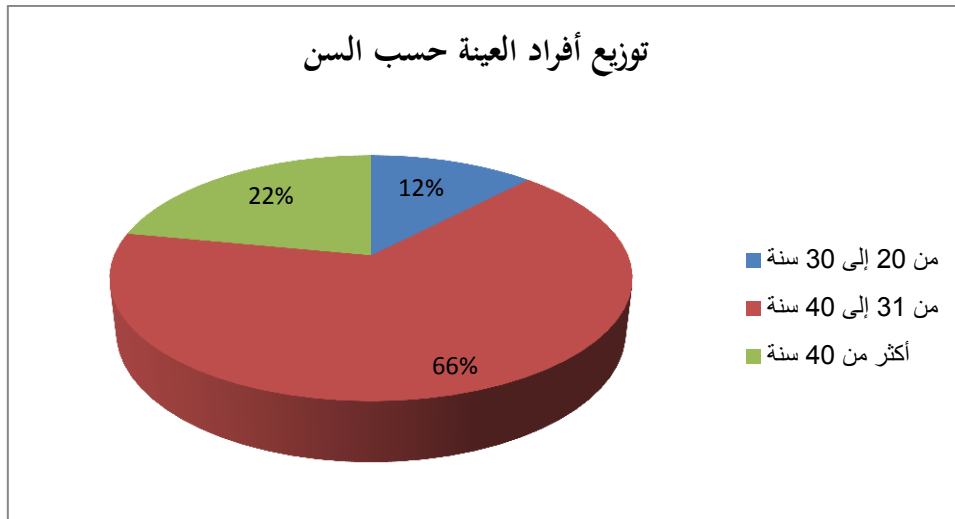
الجدول رقم 07: يبين توزيع العينة حسب السن.

النسبة المئوية %	التكرار	السن
12.2	5	من 20 إلى 30 سنة
65.9	27	من 31 إلى 40 سنة
22.00	9	أكثر من 40 سنة
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (05) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة بنسبة (65.9%)، يليها الموظفون الذين فئتهم العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة (22.0%)، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة (12.2%)، والشكل رقم (07) أدناه يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن، أنظر الملحق رقم (05).

الشكل رقم (5): يبين توزيع أفراد العينة على حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول السابق

ثالثاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخاصية المستوى التعليمي:

يتم توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كما يلي:

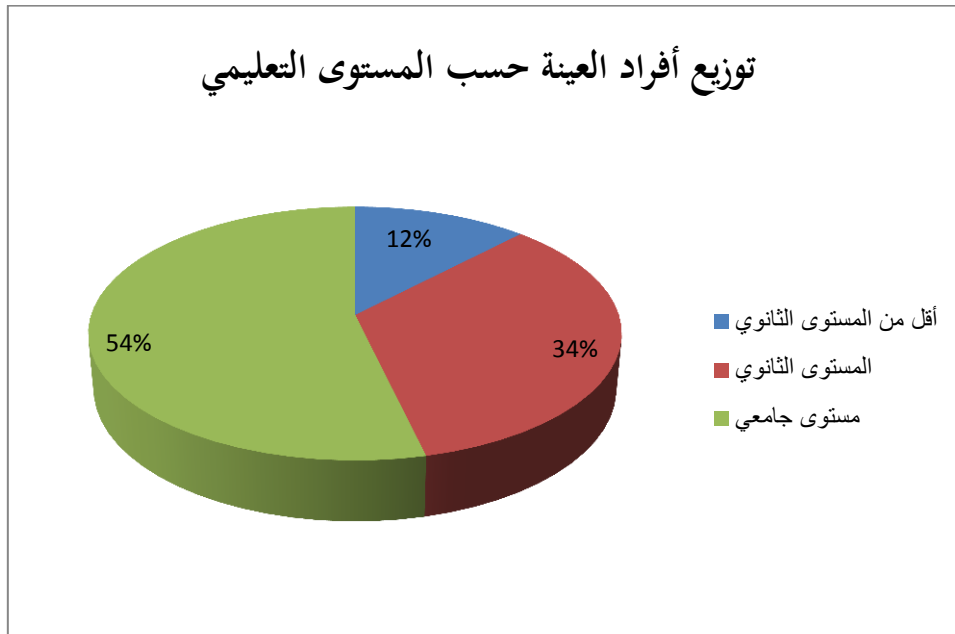
الجدول رقم 08: يبين توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
12.2	05	أقل من المستوى الثانوي
34.1	14	المستوى الثانوي
53.7	22	مستوى جامعي
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة على حسب المستوى التعليمي فقد أشارت النتائج كما هي مبينة في الجدول (06) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الموظفين الذين يمتلكون مستوى جامعي بنسبة (53.7%)، بينما جاءت نسبة أفراد العينة الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة (34.1%)، وفي المركز الأخير الموظفين الذين يمتلكون مستوى تعليمي أقل من الثانوي بنسبة ضئيلة بلغت (12.2%)، أنظر الملحق رقم (06).

الشكل رقم (5): يبين توزيع العينة على حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول السابق

رابعاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخاصية المسمى الوظيفي

يتم توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي كما يلي:

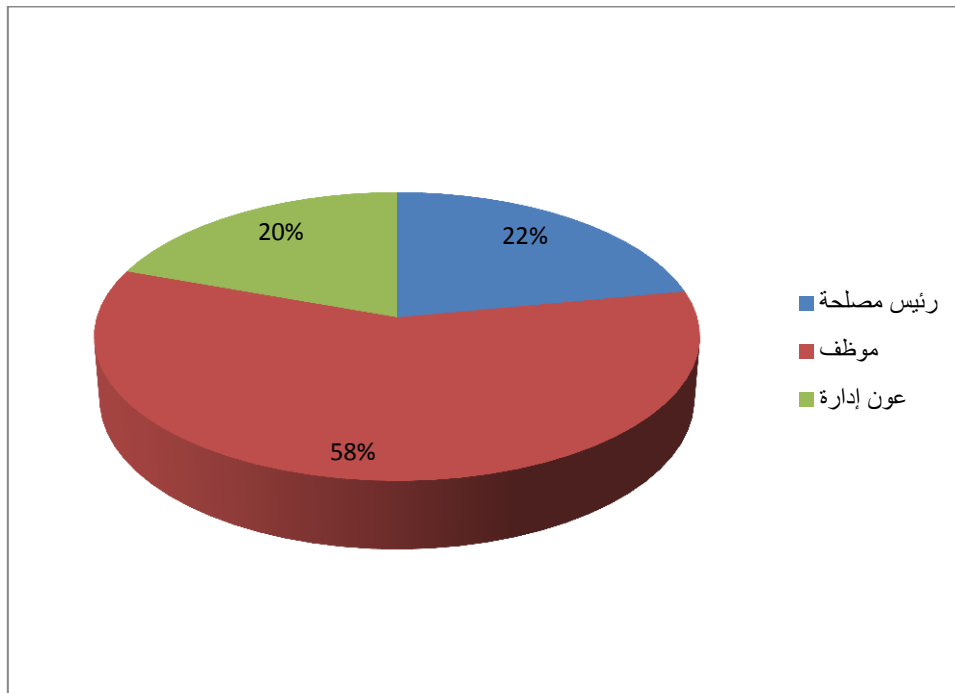
الجدول رقم 09: يبين توزيع أفراد العينة على حسب المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية %	التكرار	الوظيفة
22.0	09	رئيس مصلحة
58.5	24	موظف
19.5	08	عون إدارة
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (07) أعلاه والمتعلقة بوظائف أفراد العينة أن غالبية هؤلاء الأفراد موظفون بنسبة بلغت (58.5%)، رؤساء المصالح بنسبة (22.0%)، في حين بلغت نسبة الأعوان الإداريين (19.5%)، والشكل رقم (09) أدناه يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلونها، أنظر الملحق رقم (07).

الشكل رقم (6): يبين توزيع العينة على حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول السابق

خامسا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخباصة الخبرة:

يتم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة كما يلي:

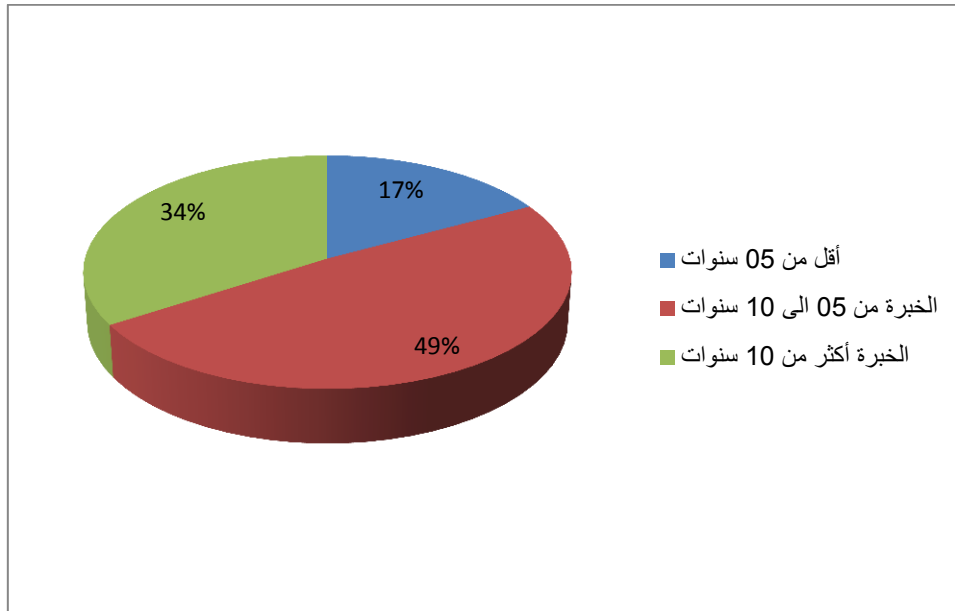
الجدول رقم 10: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
17.1	07	أقل من 05 سنوات
48.8	20	الخبرة من 05 الى 10 سنوات
34.1	14	الخبرة أكثر من 10 سنوات
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

كشفت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة من موظفي جامعة غرداية تتراوح خبرتهم بين 05 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (48.8 %)، يليها الموظفون ذوو الخبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة (34.1 %)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لهم خبرة أقل من 05 سنوات (17.1 %)، أنظر الملحق رقم (08).

الشكل رقم (7): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول السابق

المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الإستبيان

أولاً: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور مدى تواجد الإغتراب الوظيفي:

يوضح الجدول التالي عرض لوجهات نظر عينة الدراسة حول أبعاد الإغتراب الوظيفي فيما يلي:

الجدول رقم 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور مدى تواجد الاغتراب الوظيفي

الرقم	أبعاد الاغتراب الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	العجز	2.43	0.105	موافق
02	اللامعنى	2.35	0.132	موافق
30	اللامعيارية	2.98	0.165	محايد
04	العزلة الاجتماعية	3.16	0.123	محايد
	الاغتراب الوظيفي	2.73	0.140	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه الاغتراب الوظيفي بلغ 2.74 بانحراف معياري بلغ 0.140، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء العينة البحثية يشير إلى "محايد" ما يفيد تصورات الباحثين من موظفي جامعة غرداية ذات نسب عادية ومتوسطة آراء متغير الاغتراب الوظيفي حيث أن سلوكيات موظفي المؤسسة اتجاه الاغتراب بجمادية، وقد كانت أبعاد هذا المتغير مرتبة كما يلي:

● **العجز**: نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 2.43، بانحراف معياري قدره 0.105، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء بعد العجز تشير إلى "موافق" مما يعني أن غالبية الباحثين كان شعورهم بالعجز، وهذا بسبب الضغط الكبير للمهام الموكلة إليهم مما يتولد لديهم عدم القدرة على إتمام المهام والتهرب منها.

● **اللامعنى**: نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 2.35، بانحراف معياري قدره 0.132، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء بعد اللامعنى تشير إلى "موافق" مما يعني أن غالبية الباحثين كان

شعورهم بالضياع وعدم الانتماء للمؤسسة، وهذا راجع لطبيعة العمل ومكانة المؤسسة على المستوى المحلي والوطني، مما يتوجب على الفرد الاندماج بكل ما يتعلق بشؤون المؤسسة.

● **اللامعيارية:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 2.98، بانحراف معياري قدره 0.165، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء بعد اللامعيارية تشير إلى "محايد" مما يعني أن المعايير المتبعة في جامعة غرداية لا تشكل عائقا كبيرا لدى العاملين بها، فهي تتناسب بشكل عادي ومتوسط مع أهداف وتطلعات الأفراد العاملين على مستوى جامعة غرداية.

● **العزلة الاجتماعية:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 3.16، بانحراف معياري قدره 0.123، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء بعد العجز تشير إلى "محايد" مما يعني أن غالبية الباحثين لم يكن لديهم شعور بالعزلة الاجتماعية ويمكن تعزيز هذا البعد من خلال الدورات التكوينية التي من شأنها أن تزيد من مستوى اندماج العامل في بيئة عمله وتطوير شخصيته وذاته.

ثانيا: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور تأثير الإغتراب الوظيفي على العاملين

يوضح الجدول التالي عرض لوجهات نظر عينة الدراسة حول تأثير الإغتراب الوظيفي على العاملين فيما يلي:

**الجدول رقم 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة**

البحث عن عبارات محور مدى تأثير الإغتراب الوظيفي على العاملين

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تأثير الإغتراب الوظيفي على العاملين	2.45	0.134	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه تأثير الإغتراب الوظيفي على العاملين بلغ 2.45 بانحراف معياري قدره 0.134، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء العينة البحثية تشير إلى "موافق" ما يدل على أن مستوى تأثير الإغتراب الوظيفي على الأداء بشكل عام يؤثر على الظروف العامة داخل المؤسسة ومع متطلبات الوظيفة من مهارات وكفاءة وقابلية لإنجاز المهام داخل المؤسسة.

### المبحث الثالث: إختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في مدى تواجد الإغتراب الوظيفي، ثم نختبر إستقلالية المتغير التابع المتمثل في تأثير الإغتراب الوظيفي على العاملين، بالإضافة إلى إختبار الفرضيات من خلال إجراءات الاختبارات القبلية التي تسمح باختبار أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع واختبار الفروق الشخصية، وأخيرا تفسير نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين المتغيرات

قبل دراسة الأثر بين متغيرات الدراسة حاولنا معرفة طبيعة الارتباط بينهم، من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وذلك لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة، والجدول التالي يبين نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقات.

الجدول رقم 13: مصفوفة الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

الاعتراب الوظيفي	العزلة الاجتماعية	اللامعيارية	اللامعنى	العجز		
<b>0.48**</b>	<b>0.4**</b>	<b>0.3*</b>	<b>0.20*</b>	<b>0.20*</b>	معامل الارتباط	أداء العاملين
<b>0.01</b>	<b>0.05</b>	<b>0.05</b>	<b>0.05</b>	<b>0.05</b>	مستوى الدلالة	
<b>41</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	N	

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.01)

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير الدراسة وكذا كل بعد من أبعادها،

حيث:

- بلغ معامل الارتباط بين الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين 0.48 \*\* عند مستوى دلالة 0.01 وهذه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
  - بلغ معامل الارتباط بين العجز وأداء العاملين 0.20 \* عند مستوى دلالة 0.05 وهذه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
  - بلغ معامل الارتباط بين اللامعنى وأداء العاملين 0.20 \* عند مستوى دلالة 0.05 وهذه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
  - بلغ معامل الارتباط بين اللامعيارية وأداء العاملين 0.3 \* عند مستوى دلالة 5 وهذه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
  - بلغ معامل الارتباط بين العزلة الاجتماعية وأداء العاملين 0.4 \*\* عند مستوى دلالة 0.05 وهذه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
- وبما أن هناك علاقة بين متغيرات الدراسة فهذا يسمح لنا بتحديد مستوى الأثر بين المتغيرين.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

##### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ "

لتحليل هذه الفرضية نلجأ إلى اختبار الانحدار البسيط وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم 14: تحليل الانحدار المتعدد لأثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين.

Sig مستوى الدلالة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين
0.08	6.425	3.013	29.89	0.648	0.801	

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على مخرجات SPSS



اتضح لنا من خلال الجدول، أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (F = 29.89) مما يشير إلى أن النموذج صالح للتحليل.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، حيث أظهرت النتائج كما هي مبينة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي وأداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية، حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0.801)، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup> = 0.648)، أي أن ما نسبته 65% من التغيير في مستوى أداء العاملين يرجع إلى الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، أما ما نسبته 35% فترجع إلى عوامل أخرى تؤثر كذلك في مستوى أداء العاملين، معناه أن المؤسسة تحارب مظاهر الاغتراب الوظيفي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بمقدار (B = 3.013)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T التي بلغت (T = 6.425) عند مستوى معنوية (Sig = 0.08) وهي دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية:

سنقوم بتحليل الفرضيات الفرعية للدراسة باستخدام الانحدار المتعدد

الجدول رقم 15: اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين.

Sig	T	معامل الانحدار		مستوى	درجة الحرية		F	R <sup>2</sup>	R	المتغير
مستوى	المحسوبة	B		الدلالة	DIF		المحسوبة	معامل	معامل	التابع
الدلالة	بته						بته	التحديد	الارتباط	
0.041	4.854	0.352	العجز	0.008	4	الانحدار	7.624	0.462	0.624	أداء العاملين
0.007	3.612	0.241	اللامعنى							
0.013	2.967	0.468	اللامعيارية		37	البواقى				
0.058	2.745	0.254	العزلة الاجتماعية							
					41	المجموع	/	/	/	

عند مستوى  $\alpha = 0.05$

### المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهر لنا اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار المتعدد النتائج المبينة في الجدول أعلاه، حيث توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاغتراب الوظيفي (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية) على أداء العاملين في جامعة غرداية.

إذ بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.624$ ) عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، أما معامل التحديد فقد بلغ  $R^2 = 0.462$ ، أي أن الاغتراب الوظيفي يفسر ما نسبته 46% من التغيير في مستوى الأداء لدى العاملين في جامعة غرداية يرجع إلى الاغتراب الوظيفي محل الدراسة، أما 54% فسببها عوامل أخرى تؤثر على مستوى أداء العاملين في جامعة غرداية

● **العجز**: أظهرت النتائج المبينة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية في الشعور بالعجز وأداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية، حيث أن إدارة الجامعة تحارب الشعور بالعجز بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بمقدار ( $B = 0.352$ )، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $T$  التي بلغت ( $T = 4.845$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig = 0.041$ ) وهي دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  مما يدل على تحقق الفرضية البديلة والتي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين العجز وأداء العاملين عند مستوى  $\alpha = 0.05$ "

● **اللامعنى**: أظهرت النتائج المبينة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية في الشعور باللامعنى وأداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية، حيث أن إدارة الجامعة تحارب الشعور باللامعنى بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بمقدار ( $B = 0.241$ )، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $T$  التي بلغت ( $T = 3.612$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig = 0.007$ ) وهي دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  مما يدل على تحقق الفرضية البديلة والتي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اللامعنى وأداء العاملين عند مستوى  $\alpha = 0.05$ "

● **اللامعيارية**: أظهرت النتائج المبينة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية في الشعور باللامعيارية وأداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية، حيث أن إدارة الجامعة تحارب الشعور باللامعيارية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بمقدار ( $B = 0.468$ )، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $T$  التي بلغت ( $T = 2.967$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig = 0.013$ ) وهي دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  مما يدل على تحقق الفرضية البديلة والتي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اللامعيارية وأداء العاملين عند مستوى  $\alpha = 0.05$ "

● العزلة الاجتماعية: أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم 12 عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في الشعور بالعزلة الاجتماعية وأداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية، حيث أن إدارة الجامعة تحارب الشعور بالعزلة الاجتماعية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بمقدار  $(B = 0.254)$ ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $T$  التي بلغت  $(T = 2.745)$  عند مستوى معنوية  $(Sig = 0.058)$  وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى  $\alpha = 0.05$  مما يدل على عدم تحقق الفرضية البديلة والتي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالعزلة الاجتماعية وأداء العاملين عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ."

كما يتضح من الجدول أيضاً أن إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل وهو أبعاد الاغتراب الوظيفي والمتغير التابع وهو أداء العاملين.

ومما سبق نستنتج الآتي:

- ✓ "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعجز في أداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ".
- ✓ "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للامعنى في أداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ".
- ✓ "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لللامعيارية في أداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ".
- ✓ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشعور بالعزلة الاجتماعية في أداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ".

## خاتمة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على جامعة غرداية نشأتها وهيكلها التنظيمي ومختلف إداراتها، ولقد اعتمدنا في جمع البيانات على الاستبيان الذي قمنا بإعداده وفقا للمحورين: الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة، حيث كان الهدف منها هو الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال تطبيقها على الواقع، وبعد جمع البيانات قمنا بتحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية، وفي الأخير قمنا باستعراض النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا هاته، كما قمنا بالتعرف على نوع العلاقة التي تربط متغيري الدراسة: الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين.

الخاتمة

من خلال دراستنا هاته حاولنا التطرق الى موضوع الاغتراب الوظيفي وإبراز أثره الفعال الذي يمكن أن يلعبه على أداء العاملين، خاصة وأن المنظمة في ظل المتغيرات العالمية الحديثة أصبحت مجبرة على الاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي للعاملين بها، وأبعاد الضغوط المفروضة عليهم سواء كان من الجهات العليا أو من الظروف المحيطة بهم، وهذا من أجل استغلال الموارد البشرية الحسنة التي تضمن استمرارية المنظمة وبقائها.

إن محاربة مظاهر الاغتراب من بين أهم الأهداف الحالية للمنظمات، كالشعور بالعجز والعزلة واللامعنى واللامعيارية والاغتراب عن الذات، وهذا من خلال توفير الجو المناسب داخل مكان العمل والاهتمام بالجانب النفسي للفرد العامل من أجل رفع مستوى أدائهم وزيادة مردوديتهم في العمل وتقديم أفضل الخدمات ورفع من قيمة المنظمة وممارسة المهام في أحسن الظروف.

وقد توصلنا من خلال دراستنا بشقيها النظري والتطبيقي لجملة من النتائج، نذكر منها:

#### أولاً: النتائج النظرية

- تعتبر ظاهرة الاغتراب ظاهرة اجتماعية نفسية ومشكلة إنسانية شائعة في الكثير من منظمات الأعمال، بغض النظر عن النظم والأيدولوجيات والمستوى الاقتصادي والتقدم التكنولوجي.
- الاغتراب الوظيفي هو الانفصال، الضياع عن المجتمع وعدم التعرف على الذات، وبالتالي فقدان السيطرة على السلوك، مما يؤدي الى اضطراب نفسي يؤثر على النشاط الإنساني، الاجتماعي للأفراد العاملين.
- تتمثل انعكاسات الاغتراب الوظيفي على الفرد بالمنظمة في التأثير على رضاه بالعمل وتمرده على زملائه، وتؤدي الى كثرة الغيابات والشعور بالإحباط والسلوك العدواني للفرد العامل داخل المنظمة.
- وعي المنظمة بضرورة محاربة ظواهر الاغتراب الوظيفي يؤدي الى بزوغ الأمل والاستقرار الوظيفي في تحقيق الأمان الوظيفي للفرد العامل وتحقيق العدالة التنظيمية.
- يتمثل مستوى الأداء الجيد في قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تندرج تحت الأداء الفعال والراقي للفرد العامل الذي يركز على خلفية عملية وتأهيل علمي وتطبيقي.
- يتشكل السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات من تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتبين للموظف معرفة حقوقه وواجباته.
- ان الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة الى تحقيق أهدافها، ويعتبر من أهم الموارد بالمؤسسة

- إشراك العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيع الابتكار والتميز ودعم التعلم والتدريب الفردي والمؤسسي يساهم في أن يكون الأداء متقدما وفعالاً.

### ثانياً: النتائج التطبيقية

حاولنا من خلال دراستنا هاته الإجابة على جملة من الأسئلة المتعلقة بمظاهر الاغتراب الوظيفي لدى موظفي جامعة غرداية، وقد اشتملت الدراسة على عينة من 41 موظف وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من جامعة غرداية، وبعد تطبيق أداة الدراسة والتي تمثلت في مقياس الاغتراب الوظيفي توصلنا الى النتائج التالية:

- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اللامعنى وأداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ .

- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اللامعنى وأداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ .

- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اللامعيارية وأداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ .

- توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشعور بالعزلة الاجتماعية في أداء العاملين لدى موظفي جامعة غرداية عند مستوى  $\alpha = 0.05$ .

### التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة قمنا بتقديم جملة من التوصيات، والتي من شأنها أن تحد من ظواهر الاغتراب الوظيفي لدى العاملين وهي كما يلي:

- محاولة الرفع من معنويات العاملين، من خلال تقديم الحوافز المادية منها والمعنوية للرفع من معنوياتهم مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم بشكل عام.

- العمل على إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار لإنجاز الأعمال في وقتها، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين ويقلل من الاغتراب الوظيفي للعاملين في جامعة غرداية.

- من أجل تحسين مستوى أداء العاملين في إدارة المنظمة الاهتمام بالموائمة بين رغبات وقناعات العاملين بالمنظمة وما تفرضه عليهم إدارة المنظمة من إجراءات عمل لا تتماشى مع طموحاتهم، حيث يشعر العاملون بأن لهم شخصية مستقلة، وذلك للتقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي وخصوصاً الشعور بفقدان الذات.

- الاهتمام ببعد الشعور باللامعيارية، وذلك بتحسين الوضع الوظيفي للعاملين في المنظمة عن طريق تيسير الأعمال والتعامل بمبدأ روح الفريق، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى التقليل من مظاهر الاغتراب الوظيفي.
  - ضرورة العمل على إتاحة الفرص أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم والعمل على تنمية روح الإبداع لديهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
  - إشاعة روح المحبة والألفة بين الإدارة العليا والموظفين، مما يتيح التكافؤ المبني على الاحترام المتبادل بين الموظفين.
- أفاق الدراسة:

رغم توصلنا لجملة من النتائج من خلال دراستنا هاته إلا أنه وبسبب تشعب موضوع الدراسة وتداخله مع مفاهيم أخرى فيجب علينا الإشارة لجملة من البحوث المستقبلية التي من شأنها تدارك ما فاتته هاته الدراسة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية
- تأثير متغيرات الشخصية على أداء العاملين
- الأنماط القيادية وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي



قائمة المراجع

والمصادر

قائمة الكتب:

- 1) إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للتوزيع، طبعة الأولى، 2013.
- 2) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 3) كمال بوشرش، الثقافة التنظيمية، دار الأيتام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 4) محمد عبيدات، محمد أبو نجار، منهجية البحث العلمي، القواعد والمرحل والتصنيفات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.
- 5) مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

قائمة المذكرات:

- أطروحة دكتوراه:

- 6) ليلى غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2018/2017.
- 7) منصور بن زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس العمل، جامعة منشوري بقسنطينة، الجزائر، 2007.

- مذكرة ماجستير:

- 8) أبو سلطان مياسة، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 9) اسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 10) بوفالطة محمد سيف الدين، أثر الإتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الاقتصاد والمناجحت، فرع إدارة الموارد البشرية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2009/2008.

11) سعد الله عيساوي، عبد الحليم الصديقي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015/2014

12) عمر الدوسري، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2013.

13) عودة محمود عبد الله مسعود، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين، في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

14) عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة ماجستير كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

#### مذكرات ماستر:

15) بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015/2014.

#### المجلات:

16) أحلام محمد شواي، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، المجلد أربعة وعشرون، العدد أربعة، 2016.

17) الشاوري حبيب، الاغتراب عن الذات، مجلد 10، العدد 1، مجلة عالم الفكر، وزارة الإعلام، الكويت، 1979.

18) بشرى علي، مظاهر الاغتراب، لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية، مجلد 24، العدد 1، مجلة جامعة دمشق، سوريا، 2008.

19) تاويريت نورالدين، بن زاهي منصور، الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2008.

20) سوزان صالح دروزة، ديماء شكري القواسمي، أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، الأردن، 2014.

21) عبد الله حمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011.

الملاحق

الملحق رقم (1): إستمارة الاستبيان



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان مؤسس ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

بعنوان:

أثر الاغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي  
\_ دراسة حالة جامعة غرداية

الطلبة:

- حماني فاطمة

- زبيري مريم

إشراف:

- أ. حجاج مراد

السلام عليكم، سيدي العامل / الموظف:

في إطار القيام ببحث استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والمعونة بـ " أثر الاغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي \_"، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي نخدم أهداف هذه الدراسة آملين في تعاونكم معنا، راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير ولكم منا جزيل الشكر على مساهمتكم الفعالة في إعداد هذه الدراسة، على وعد منا أن تبقى جميع المعلومات تحضى بالسرية وينحصر استعمالها في الجانب العلمي فقط، جزيتم خيراً .

☞ الإغتراب الوظيفي هو (Functional alienation):

شعور الفرد بالعزلة والضياع والوحدة، وعدم الانتماء، وفقدان الثقة، والإحساس بالقلق والعدوان، ورفض القيم والمعايير الاجتماعية، والمعاناة من الضغوط النفسية داخل مؤسسته وبيئة العمل التي يشتغل فيها.

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: 20-30  31-40  أكثر من 40
3. المستوى الدراسي: أقل من ثانوي  مستوى ثانوي  مستوى جامعي
4. المسمى الوظيفي: رئيس مصلحة  موظف  عون إدارة
5. الخبرة: أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الاول: مدى تواجد ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين</b>					
<b>بعد العجز: تشعر كفرد بانك لا تستطيع التأثير والتفاعل داخل بيئة عملك</b>					
لا يمكن للعامل داخل المؤسسة تحديد مصيره المهني					
لا يجد الفرد راحته النفسية داخل مكان العمل					
تحس أنه لا يمكنك تحقيق ذاتك في خضم بيئة العمل الحالية					
الثقافة السائدة داخل المنظمة تشعرك بالعجز وأنه لا يمكنك التأثير					
<b>بعد اللامعني: يشعر الفرد ان الحياة فقدت معناها ودلالاتها ومعقوليتها داخل بيئة العمل</b>					
تحس أن العمل لم يعد يثير شغفك وتفكر في مغادرة المؤسسة ان سنحت الفرصة					
تتكرر مشاعر الإحباط والفشل في وظيفتك					
لا تستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية					

بعد اللامعيارية: تشعر بانهيار المعايير واخلاقيات العمل التي تنظم السلوك وتوجهه				
				تشعر بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة إليها لإنجاز الأهداف
				تعتقد أن الاخلاق داخل المؤسسة تتضاءل ويجب مراجعتها
				ليس هناك وجود للقيم والمعايير والمثل العليا داخل المؤسسة
				لا يوجد داخل المؤسسة أخلاق الإيثار والحب و التعاون
بعد العزلة الاجتماعية: تشعر بالغبرة والانعزال عن الأهداف السائدة في المجتمع				
				تشعر أنك أصبحت تفضل المزيد من العزلة والانطواء
				تجد في العزلة راحتك واستقرارك النفسي
				ليس لديك المقدرة على الانخراط في العلاقات الاجتماعية
				لا يمكنك تلبية دعاوى حضور حفلات ومآتم زملائك في العمل
المحور الثاني: تأثير الاغتراب الوظيفي على العاملين وأدائهم داخل المؤسسة				
				لا تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لك في عملك عند تفوقك في العمل
				لا توجد لديك الرغبة في بذل جهد إضافي والتحدي اثناء العمل
				تحضر الاجتماعات الدورية داخل مؤسستك بصفة غير منضبطة
				ضعف التفاعل بين الفرد ومسؤولة المباشر يساهم في انخفاض مستوى الأداء



					المؤسسة لا تنشط بعض الفعاليات الاجتماعية التي تساهم في سرورك وتشعرك بالفخر للانتماء للمنظمة
					لا تملك ولاء للمؤسسة ويمكنك الانتقال إلى مؤسسة أخرى
					يلزمك الترقية من أجل الرفع من احساسك بالتقدير الذاتي واكتساب الثقة بالنفس اللازمة لمواصلة العمل في المؤسسة
					العمل الجماعي وتبادل الخبرات لا يساهم في تحسين ورفع مستوى الأداء
					عدم تعامل المدير بعدالة في تقييم الأفراد يدفع بهم الى انخفاض أدائهم
					ضعف التفاعل بين الفرد ومسؤوله المباشر يساهم في انخفاض مستوى الأداء

في الأخير تقبلوا فائق تحياتنا، أطيب تحية.

## الملحق رقم (2): محكمي الاستبيان

الجامعة	الرتبة	اسم المحكم
جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	شرقي مهدي
جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	رحماني يوسف
جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	هتهات مهدي
جامعة غرداية	أستاذ مؤقت	بالعربي محمد
جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	بوقليمينة عائشة

الملحق رقم (3): مخرجات برنامج SPSS V20 (تحليل صدق الثبات الداخلي لكل المتغيرات)

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.836	15

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	41	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	41	100.0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.839	30

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	41	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	41	100.0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach <sup>a</sup>	Nombre d'éléments
-.297	5

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	41	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	41	100.0

الملحق رقم (4): مخرجات برنامج SPSS V20 الجنس

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	21	51.2	51.2	51.2
أنثى	20	48.8	48.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

## الملحق رقم (5): مخرجات برنامج SPSS V20 ( السن )

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى 30 سنة	5	12.2	12.2	12.2
	من 31 الى 40 سنة	27	65.9	65.9	78.0
	أكثر من 40 سنة	9	22.0	22.0	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

## الملحق رقم (6): مخرجات برنامج SPSS V20 ( المستوى الدراسي )

		المستوى الدراسي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من المستوى الثانوي	5	12.2	12.2	12.2
	المستوى الثانوي	14	34.1	34.1	46.3
	مستوى جامعي	22	53.7	53.7	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

## الملحق رقم (7): مخرجات برنامج SPSS V20 ( المسمى الوظيفي )

		المسمى الوظيفي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	9	22.0	22.0	22.0
	2	24	58.5	58.5	80.5
	3	8	19.5	19.5	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

## الملحق رقم (8): مخرجات برنامج SPSS V20 ( الخبرة المهنية )

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	17.1	17.1	17.1
	من 5 إلى 10 سنوات	20	48.8	48.8	65.9
	أكثر من 10 سنوات	14	34.1	34.1	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	ملخص:
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية</b>	
7	تمهيد
8-1	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي
9-8	المطلب الأول: تعريف الاغتراب الوظيفي
12-9	المطلب الثاني: مراحل الاغتراب الوظيفي وآثاره:
10-9	الفرع الأول: مراحل الاغتراب الوظيفي
12-10	الفرع الثاني: أسباب الاغتراب الوظيفي:
14-12	المطلب الثالث: أبعاد الاغتراب الوظيفي
13-12	الفرع الأول: العجز: Powerlessness.
13	الفرع الثاني: العزلة: Isolation:
14-13	الفرع الثالث: اللامعيارية Normngssness
14	الفرع الرابع: اللامعنى Meaninglessness
14	الفرع الخامس: الاغتراب عن الذات Self-estrangement
29-15	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
17-15	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي (مفهومه وأنواعه وأهميته)
16-15	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
17-16	الفرع الثاني: أنواع الأداء الوظيفي:

17	الفرع الثالث: أهمية الأداء الوظيفي
19-17	المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي
18	الفرع الأول: أبعاد الأداء الوظيفي.
19	الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي:
23-20	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
20	الفرع الأول: الثقافة وعلاقتها بالأداء:
20	الفرع الثاني: الصراع وعلاقته بالأداء:
20	الفرع الثالث: الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء:
21-20	الفرع الرابع: العوامل البيئية وعلاقتها بالأداء:
23-21	الفرع الخامس: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي
24	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
26-24	المطلب الأول: الدراسات العربية
28-26	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
29-28	المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية
31	خلاصة الفصل:
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
32	تمهيد
41-33	المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
35-33	المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة محل الدراسة
41-36	المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة
48-41	المبحث الثاني: وصف إستجابة عينة الدراسة
46-41	المطلب الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
48-47	المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الإستبيان
53-49	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات
50-49	المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين المتغيرات

53-50	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
54	خلاصة الفصل
58-56	الخاتمة العامة
62-60	قائمة المراجع والمصادر
70-64	الملاحق
74-72	الفهرس