

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

الاغتراب الوظيفي للموظف بالمؤسسة وانعكاساته على مردوده المهني

دراسة ميدانية على مستوى المصلحة المدنية لبلدية القالة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

اشراف الأستاذ :

اعداد الطالبة:

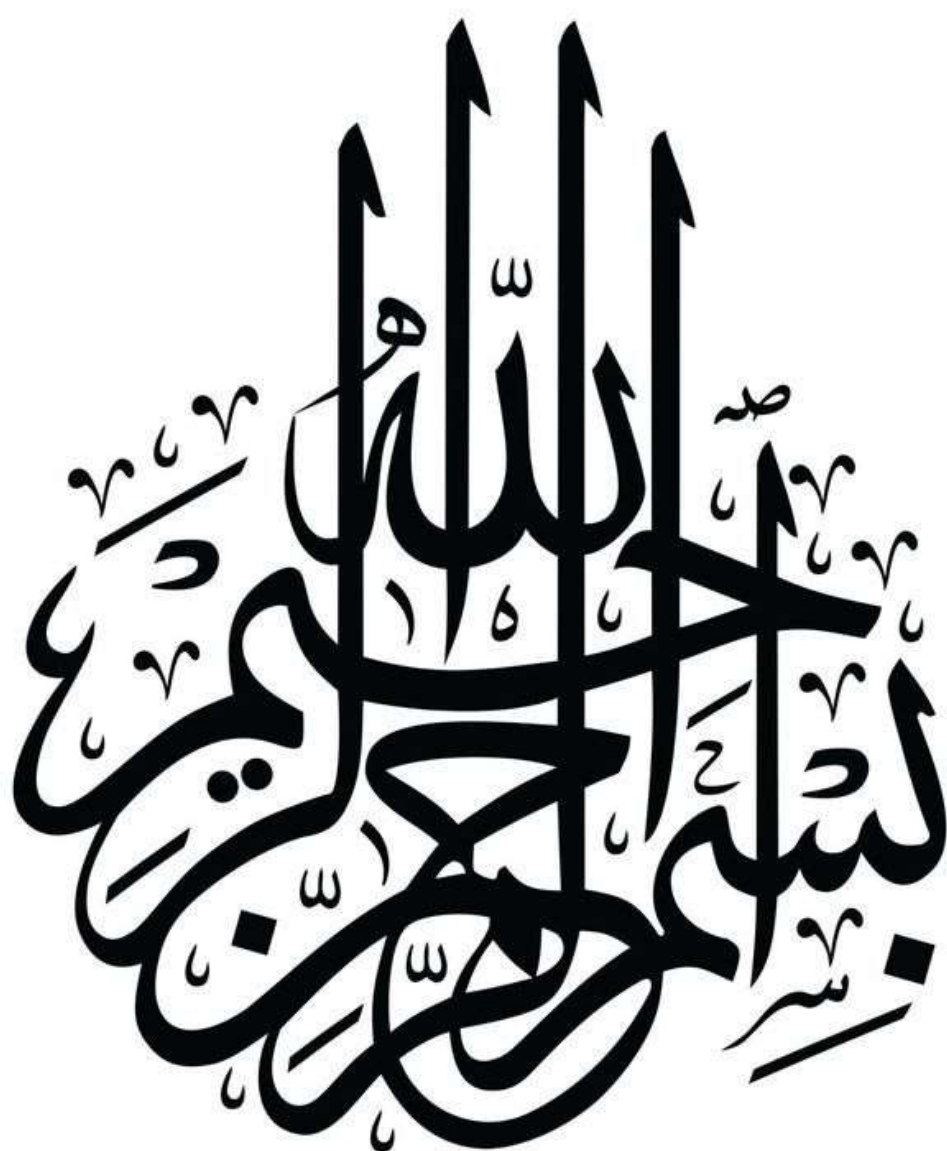
أ. د- بن تروش عماد

سالمي غادة

عمي عفاف

الاسم ولقب الاستاذ	الرتبة	الصفة
مقدم سعاد	أستاذ محاضر أ	رئيسا
بن تروش عماد	استاذ	مشرفا مقرر
العابد عبد اللطيف	أستاذ محاضر أ	ممتحن

السنة الجامعية: 2026/2025



شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام
على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ بن
تروش عماد، على ما قدمه من توجيهات قيمة وإرشادات
علمية سديدة، وعلى دعمه المتواصل ومتابعته الجادة
طوال مراحل إنجاز هذا العمل. لقد كان لتوجيهاته
ونصائحه الأثر البالغ في إثراء هذا البحث وتقويم مساره،
فكان خير مرشد وموجه.

كما أعبر له عن بالغ الامتنان على سعة صدره، وحسن
تعامله، وتفانيه في أداء رسالته العلمية، سائلاً الله تعالى أن
يجزيه خير الجزاء، وأن يوفقه في مسيرته العلمية
والعملية، وأن يجعل ما يقدمه من علم وعطاء في ميزان
حسناته.

جزاه الله عنا خير الجزاء، وبارك في علمه وعمله.



الإهداء.

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع:

إلى روح أبي الطاهرة، رحمه الله رحمة واسعة وأسكنه فسيح جناته، وجعل قبره روضة من رياض الجنة، مصداقاً لقوله تعالى: ﴿رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْنِي صَغِيرًا﴾ [الإسراء: 24]. أسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء وأن يجمعني به في جنات النعيم.

وإلى أُمِّي الغالية، حفظها الله وأدام عليها نعمة الصحة والعافية، وأطال في عمرها على طاعته، وجعلها من أهل الفردوس الأعلى، فهي نبع الحنان ومصدر الدعاء والسند الذي لا يميل.

وإلى زوجي العزيز، الذي كان خير معين وسند، فله مني كل الشكر والتقدير على دعمه وتشجيعه ومساندته الدائمة.

وإلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين شاركوني لحظات التعب والأمل، وكانوا خير عون في مسيرتي العلمية.

وإلى جميع أفراد عائلتي الكريمة، كبيرهم وصغيرهم، الذين أحاطوني بالمحبة والدعاء، وأسهموا في وصولي إلى هذه المرحلة.

قال الله تعالى: ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ [طه: 114]، وقال سبحانه: ﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ﴾ [هود: 88].

أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يكتب لنا جميعاً التوفيق والسداد في الدنيا والآخرة.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع، عربون محبة ووفاء وتقدير.



هَذَا

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي الغالية، حفظها الله وأدام عليها نعمة الصحة والعافية، جزاها عني خير الجزاء، فهي مصدر الحنان والعطاء، ونور الطريق الذي أنار لي دروب النجاح.

وإلى أختي العزيزة، التي كانت سنداً ودعماً لي في مختلف مراحل حياتي، أسأل الله أن يحفظها ويوفقها ويحقق لها كل ما تتمنى.

وإلى عائلتي الكريمة جميعاً، الذين غمروني بالمحبة والتشجيع والدعاء الصادق، وكانوا خير عون لي في مسيرتي العلمية، فإليهم أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع عرفاناً بفضلهم ووفاء لهم.

قال الله تعالى: ﴿وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْنِي صَغِيرًا﴾ [الإسراء: 24]، وقال سبحانه: ﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ﴾ [هود: 88].

أسأل الله عز وجل أن يديم علينا نعمة الألفة والمحبة، وأن يبارك في أعمارنا وأعمالنا، وأن يجعل النجاح والتوفيق حليفنا في الدنيا والآخرة.

إلى أمي وأختي وعائلتي العزيزة أهدي هذا العمل بكل حب وتقدير وامتنان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الاغتراب الوظيفي وانعكاساته على المردود المهني للموظف داخل المؤسسة باعتبار ان الاغتراب الوظيفي اصبح من الظواهر السائدة في بيئة العمل حيث يشعر العامل بحالة من البعد و الانفصال في عمله و عن نتائج جهده الامر الذي يؤثر سلبا على دافعيته و اندماجه المهني و بالتالي على المردود المهني داخل المؤسسة و قد تمحورت مشكلة الدراسة حول التساؤل المركزي التالي: إلى أي مدى يؤثر الاغتراب الوظيفي للموظف على مردوده المهني داخل المؤسسة؟

وقد اندرج على التساؤل المركزي 3 اسئلة فرعية وهي كالتالي:

هل يسهم الاغتراب الوظيفي في احداث ضعف في المشاركة الفعالة للموظف في بيئة العمل من أجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ؟

هل يسهم الاغتراب الوظيفي في تخلي الموظف على عن أداء بعض النشاطات المهنية الموكلة له في الاجال ؟

هل يسهم الاغتراب الوظيفي للموظف في اضعاف ولاءه التنظيمي للمؤسسة و ما يترتب عنه من ضعف الحافز للبدل و العطاء لديه ؟

حيث تطرقنا في هذه الدراسة إلى أربعة فصول و هي كالتالي الفصل الاول خاص بالاطار العام للدراسة والثاني خاص بالقراءة التحليلية لظاهرة الاغتراب الوظيفي والفصل الثالث خاص بالمردود المهني في المؤسسة و الفصل الرابع الدراسة الميدانية و اجراءتها المنهجية و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها أن الاغتراب الوظيفي اصبح ظاهرة سائدة تؤثر بشكل مباشر على العامل داخل المصلحة و أن المردود المهني يتأثر بشكل كبير بالاغتراب الذي يعيشه الموظف و أن موضوع الاغتراب الوظيفي و انعكاساته على المردود المهني موضوع يستحق المزيد من التطلعات والدراسات

Abstract

This study aimed to identify the phenomenon of job alienation and its repercussions on employees' professional performance within the organization. Job alienation has become a widespread phenomenon in the work environment, where employees experience a sense of detachment and separation from their work and the outcomes of their efforts. This negatively affects their motivation, professional engagement, and consequently their job performance within the organization.

The study problem revolved around the following central question:

To what extent does job alienation affect employees' professional performance within the organization?

Three sub-questions emerged from this central question:

1. Does job alienation contribute to weakening employees' active participation in the work environment in achieving the organization's strategic objectives?
2. Does job alienation lead employees to neglect or fail to perform some of the professional tasks assigned to them within the required deadlines?
3. Does job alienation weaken employees' organizational loyalty to the institution, thereby reducing their motivation to exert effort and contribute effectively?

This study was structured into four chapters. The first chapter addressed the general framework of the study, the second provided an analytical review of the phenomenon of job alienation, the third focused on professional performance within the organization, and the fourth presented the field study and its methodological procedures.

The study reached several important findings, most notably that job alienation has become a prevalent phenomenon that directly affects employees within the workplace. It was also found that professional performance is significantly influenced by the level of alienation experienced by employees. Furthermore, the topic of job alienation and its impact on professional performance remains an important field that deserves further attention and research.

إهداء..... أ
الملخص ب
Abstract ت
الفهرس: ث
فهرس الجداول: د
فهرس الاشكال: ر
مقدمة أ
الفصل الأول: المدخل العام للدراسة 1
تمهيد: 3
أولا: الإشكالية 4
ثانيا: أسباب اختيار الموضوع: 7
ثالثا: أهمية الدراسة: 8
رابعا: أهداف الدراسة: 9
خامسا: الدراسات السابقة: 9
خلاصة الفصل: 23
الفصل الثاني: قراءة تحليلية لظاهرة الإغتراب الوظيفي 24
تمهيد: 26

أولاً: مفاهيم الدراسة:	27
1-الإغتراب	27
أ-الإغتراب لغة:	27
ب-الإغتراب اصطلاحاً :	28
ثانياً : خصائص الإغتراب الوظيفي :	31
ثالثاً : أبعاد الإغتراب الوظيفي :	32
رابعاً: العوامل المؤدية الى إحداث الإغتراب الوظيفي:	36
خامساً: الاتجاهات النظرية المفسرة للإغتراب الوظيفي:	37
سادساً : مراحل الإغتراب:	41
سابعاً : آثار الإغتراب الوظيفي :	44
ثامناً: نتائج الإغتراب الوظيفي	45
خلاصة الفصل:	47
الفصل الثالث: المردود المهني في المؤسسة	48
تمهيد	50
أولاً: مفاهيم الدراسة	51
1.مفهوم المردود	51
أ.المردود لغة:	51
ب.المردود إصطلاحاً:	52
2.المردود المهني	53

54	أ.المردود المهني إجرائيا
54	ثانيا: خصائص المردود المهني.....
56	ثالثا: مؤشرات قياس المردود المهني
58	رابعا: العوامل المؤثرة في المردود المهني
59	خامسا: أهمية المردود المهني في تحقيق الكفاءة التنظيمية.....
61	سادسا: إسهامات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء والمردود المهني للموظفين.....
62	سابعا: علاقة المردود المهني بالإغتراب الوظيفي
64	خلاصة الفصل
65	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية
67	تمهيد.....
68	أولا: الإجراءات المنهجية للدراسة.....
68	1.المنهج المستخدم
69	2.فرضيات الدراسة.....
70	3. مجالات البحث
71	4.أدوات جمع البيانات:
73	5.العينة.....
75	ثانيا: تحليل المعطيات الميدانية
75	1.عرض وتحليل البيانات الميدانية
102	2.عرض النتائج العامة.....

104	خاتمة
108	قائمة المراجع
116	الملاحق

75	الجدول رقم 1: يوضح الفئة العمرية لأفراد عينة
76	الجدول رقم 2: يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
77	الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
78	الجدول رقم 4: يوضح الخبرة المهنية لأفراد العينة بالمؤسسة
79	الجدول رقم 5: يوضح المناصب التي تقلدها عينة الدراسة سابقا
80	الجدول رقم 6: يوضح المنصب المشغول حاليا
81	الجدول رقم 7: يوضح الأقدمية في المنصب لعينة الدراسة
82	الجدول رقم 8: يبين مدى تحفيز ظروف العمل وبيئته المهنية لبذل الجهود داخل المؤسسة
83	الجدول رقم 9: يبين مشاعر العاملين تجاه المؤسسة ومناخ العمل في حالة عدم تحفيز ظروف العمل (18 النسبة الذين أجابوا بلا)
84	الجدول رقم 10: يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى وجود عوامل ومسببات تؤثر سلبا على درجة البذل والعطاء في مكان العمل
85	الجدول رقم 11: يبين إجابات أفراد العينة حول طبيعة العوامل المؤثرة سلبا على الأداء في العمل (18 النسبة الذين أجابوا بنعم)
86	الجدول رقم 12: يبين مدى شعور أفراد العينة بالاغتراب داخل بيئة العمل
86	الجدول رقم 13: يبين الانعكاسات السلبية لشعور العاملين بالاغتراب تجاه مشاركتهم في الأنشطة المهنية (18 النسبة الذين أجابوا بنعم)
87	الجدول رقم 14: يبين طبيعة الانعكاسات السلبية لمحور العامل بالاغتراب على مشاركته زملاء الأنشطة المهنية الكفيلة بتحقيق الأهداف المتوقعة (18 النسبة الذين أجابوا بنعم)
88	الجدول رقم 15: يبين ما إذا كانت هذه المؤشرات المرتبطة بحالة الاغتراب الوظيفي تؤثر على تراجع المردود المهني لدى أفراد العينة

الجدول رقم 16: يبين مدى انعكاس هذه المؤشرات سلبا على أداء البلدية وقدرتها على تحقيق أهدافها حسب آراء أفراد العينة.....	89
الجدول رقم 17: يبين ما إذا كان حجم المهم الموكلة الى العينة كبيرا	91
الجدول رقم 18: يبين مدى توافق المهام الموكلة مع صلاحيات العمل (20 النسبة الذين أجابوا بنعم)	92
الجدول رقم 19: يبين مدى انجاز العاملين لمهامهم في الآجال المحددة في ظل الشعور بالاغتراب في العمل (20 النسبة الذين أجابوا بنعم).....	92
الجدول رقم 20: يبين ما طبيعة الإنعكاسات المهنية عند الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بعدد إنجاز المهام (15 النسبة الذين أجابوا بلا)	93
الجدول رقم 21: يبين مدى تأثير الحوافز الإيجابية على زيادة درجة التزام العاملين بأداء المهام الموكلة إليهم	94
الجدول رقم 22: يبين ما إذا كان هناك تأثير الشعور بالاغتراب الوظيفي على ضعف المردود المهني والتخلي عن انجاز المهام	94
الجدول رقم 23: يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة الولاء للهيئة التي يعملون بها	96
الجدول رقم 24: بين ما إذا كان هناك إنعكاس سلبي لضعف الحوافز على درجة التفاعل الإيجابي مع مختلف الأنشطة المهنية للهيئة (6 النسبة الذين اجابوا بضعيفة)	97
الجدول رقم 25: يبين كيفية انعكاس ذلك في حال الإجابة بنعم	97
الجدول رقم 26: يبين العلاقة بين درجة الولاء الوظيفي والمردود المهني وحجم البذل والعطاء ..	98
الجدول رقم 27: يبين مدى الموافقة على العلاقة بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وضعف الولاء وتأثيره على المردود المهني.....	99
الجدول رقم 28: يبين طبيعة مؤشرات العلاقة بين الشعور بالاغتراب وضعف الولاء وتأثيره على المردود المهني حسب تجارب أفراد العينة (18 النسبة الذين أجابوا بنعم)	100

فهرس الاشكال:

الشكل رقم 1: يمثل مراحل الإغتراب الوظيفي 43

الشكل رقم 2: يوضح متغير السن بالنسبة للعينة 76

الشكل رقم 3: يوضح مدرج أعمدة لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي 78

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة و متسارعة مست مختلف جوانب الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و التنظيمية ، و كان من ابرز التحولات ما عرفتته المؤسسات الحديثة في تطوير في أنماط العمل و أساليب التسيير و شروط الأداء مما فرض على العمال التكيف المستمر محاولة التكيف المستمر مع ضغوط متزايدة و متطلبات مهنية متسارعة ، وفي اطار هذه المتغيرات برزت العديد من الظواهر النفسية و التنظيمية التي أصبحت تشكل عائقا حقيقيا امام تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسات ، و من اخطر هذه الظواهر الإغتراب الوظيفي الذي باتت تشكل تحديا كبيرا للإدارة المعاصرة لما لها من انعكاسات سلبية على الافراد و المؤسسة على حد سواء فالعمل لم يعد وسيلة لكسب الرزق فقط بل اصبح يشكل جزاء أساسيا من هوية الفرد الاجتماعية و الشخصية و مصدر لتحقيق الذات و بناء المكانة الاجتماعية و اشباع الحاجات النفسية و المادية غير ان الواقع التنظيمي في كثير من المؤسسات يظهر ان عددا معتبرا من الموظفين يمارسون أعمالهم في ظل ظروف تنسم بالروتين و الضغط و ضعف المشاركة في اتخاذ القرار و غموض الأدوار و غياب العدالة التنظيمية .ما يؤكد لديهم شعور بالانفصال عن العمل وفقدان المعنى و الاحساس بعدم القيمة و هو ما يعرف في الادبيات الإدارية و النفسية بالإغتراب الوظيفي .

ويعد الإغتراب الوظيفي احد المفاهيم التي استقطبت اهتمام الباحثين في مجالات علم النفس و علم الاجتماع وإدارة الموارد البشرية لما له من اثار مباشرة و غير مباشرة على سلوك العاملين داخل المنظمة اذا يظهر هذا الإغتراب في شكل فقدان السيطرة على العمل و فقدان الإحساس بالانتماء وضعف التعامل مع الزملاء و الشعور بعدم الرضا و اللامبالاة اتجاه المهام الموكلة، كما يؤدي الى تآكل الدافعية وتراجع الحماس وضعف الولاء التنظيمي كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر على المردود المهني للموظف .

ويعد المردود المهني المحرك الأساسي لاي مؤسسة تسعى الى الاستمرارية والتميز إذا يمثل مستوى الجهد المبذول و نوعية الأداء و درجة الالتزام بالمهام وكفاءة الإنجاز في تحقيق الأهداف لذلك فان أي عامل يؤثر سلبا في هذا المردود يعد مصدر قلق حقيقي للإدارة ومن هذا المنطلق يرون الإغتراب الوظيفي كاحد اهم المتغيرات التي تفسر تراجع المردود الوظيفي من حيث الكم و الكيف لما يولده من مشاعر سلبية تنعكس مباشرة على سلوك الفرد في العمل

وتزداد أهمية دراسة موضوع الإغتراب الوظيفي في ظل ما شهدته المؤسسة الجزائرية بصفة عامة من تحولات تنظيمية وإدارية وتحديات اقتصادية و إجتماعية فرضت على الموظف ضغوطا متعددة تتعلق بظروف العمل و العلاقات المهنية و أنظمة التقييم و أساليب القيادة فمثلا من التغيرات المتسارعة في بيئة العمل كل ذلك قد يؤدي الى تفاقم مشاعر الإغتراب لدى العاملين وانعكاساتها على مردودهم المهني و على فعالية المؤسسة ككل.

كما تتجلى خطورة الإغتراب الوظيفي في كونه ظاهرة خفية في كثير من الأحيان إذا قد يؤدي الموظف مهمه بشكل ظاهري ومنتظم في حين يكون في داخله منفصلا نفسيا عن العمل فاقدا للاندماج و مفتقرا للحماس و هو ما يعرف بالأداء الشكلي و الصوري، و هذا النوع من الأداء و ان بدا مقبولا في ظاهره الا أنه يفتقد الى الجودة والإبداع و المبادرة، مما ينعكس سلبا على المردود الحقيقي للمؤسسة.

ومن جهة أخرى فان العلاقة بين الإغتراب الوظيفي والمردود المهني تعد علاقة مركبة متداخلة اذ لا يقتصر أثر الإغتراب على انخفاض الإنتاجية فقط بل يتعداه ليشمل تزايد الغيابات.

و كثرة الأخطاء المهنية و ضعف الالتزام بأخلاقيات العمل و تردي العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة و إرتفاع معدلات التسرب الوظيفي و هي مؤثرات خطيرة تهدد استقرار المؤسسة و توازنها التنظيمي و عليه فإن الاهتمام بدراسة هذه الظاهرة لم يعد ترفا فكريا بل أصبح ضرورة علمية و عملية تملئها متطلبات الواقع المهني المعاصر خاصة في ظل التنافسية الشديدة بين المؤسسات و سعيها المستمر الى تحسين مردودها ورفع كفاءة مواردها البشرية فالموظف يعد العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية و أي خلل يصيب حالته النفسية أو رضاه الوظيفي ينعكس حتما على أدائه و مردوده و من خلال اتباع خطة تبدأ المقدمة و هي عبارة عن نظرة ممهدة لدراستنا و قمنا بتقسيم الدراسة الى جانبين الجانب النظري و الجانب التطبيقي و يحتوي النظري على ثلاثة فصول :

الفصل الأول: الإشكالية و التي يندرج تحتها سؤال مركزي و هو بدوره يتفرع الى أسئلة فرعية ، أسباب إختيار الموضوع ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، الدراسات السابقة .

الفصل الثاني: خاص بالإغتراب الوظيفي و سوف يتم التطرق الى مفهوم الإغتراب الوظيفي ، خصائصه ، ابعاده ، العوامل المؤثرة فيه ، وكذا الاتجاهات النظرية و مراحلها و آثاره و نتائجه .

الفصل الثالث: فخصصناه للمردود المهني وسوف يتم التطرف فيه التطرق الى مفهوم المردود المهني وخصائصه ومؤشرات قياسه، وكذلك العوامل المؤثرة فيه وأهميته وإسهامات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء والمردود المهني وعلاقته بالإغتراب الوظيفي وكل ذلك تماشيا مع خطة البحث وأهدافها المعرفية والمنهجية.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي قد تمثل في الدراسة الميدانية وإجراءاتها المنهجية وتناولنا فيه الإجراءات المنهجية لدراسة وهي تتمثل في المنهج المستخدم، فرضيات الدراسة، مجالات الدراسة، أدوات جمع البيانات والعيينة وأخيرا، عرض وتحليل البيانات ومناقشتها ثم النتائج العامة والخاتمة.

الفصل الأول: المدخل العام للدراسة

الفصل الأول: المدخل العام للدراسة:

تمهيد:

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

1-الدراسات الأجنبية

2-الدراسات العربية

3-الدراسات الجزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نتطرق في شقه الأول الى تحديد الإشكالية و تسليط الضوء حول طبيعة المشكلة المدروسة و هي ظاهرة الإغتراب الوظيفي و عرض الظواهر و العوامل المؤثرة فيه بالإضافة الى صياغة السؤال المركزي و الأسئلة الفرعية واتساقا مع ذلك سيتم تحديد أسباب اختيار الموضوع و أهمية و أهداف الدراسة مستهدفين توضيح مسار خطوط التحليل التي سيتم تبنيها في البحث ، و أما في الشق الثاني في هذا الفصل فسيتم التطرق الى الدراسات السابقة التي أجريت حول الموضوع مستهدفين الإفادة من طروحاتهم المعرفية و المنهجية في هذا البحث الذي نحن بصدد إنجازه .

أولا: الإشكالية

أصبحت المؤسسات في المجتمعات الحديثة تشكل احد اهم الركائز الأساسية التي يقوم بها البناء الاقتصادي والاجتماعي باعتبارها الفضاء التي تنتج فيه السلع و الخدمات وتدار فيه الموارد البشرية و تنسق فيه الجهود البشرية من أجل تحقيق الأهداف محددة و لم تعد المؤسسة اليوم مجرد هيكل تنظيمي تقني بل صارت نظاما اجتماعيا معقدا يجمع بين الابعاد المادية و التنظيمية و البشرية حيث تتفاعل داخله عوامل متعددة تتعلق بالتكنولوجيا و السياسات الإدارية و الثقافة التنظيمية و العلاقات المهنية و المورد البشري الذي يعد المحرك الأساسي لأي نشاط داخلها وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم اليوم المعاصر بفعل العولمة و التطور التكنولوجي و إشتداد المنافسة بين المؤسسات و أصبحت هذه الأخيرة مطالبة ليس فقط بتحسين إنتاجيتها بل ايضا بتطوير أساليب إدارتها للموارد البشرية و ضمان بيئة عمل تسمح بتحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة و حاجات العاملين فيها ، غير ان هذا التطور التي عرفته المؤسسات صاحبة العدد من المشكلات و التحديات التنظيمية و الاجتماعية التي اثرت على سير العمل و على علاقة العامل بمحيطه المهني ، فمن جهة فرض ضغوط الإنتاج و المنافسة و أنماط عمل اكثر مرونة و تعقيدا ، مما زاد في عبء العمل على الافراد و قلل من الطابع الإنساني للعلاقات المهنية و من جهة أخرى أدت البيروقراطية والهرمية الصارمة و ضعف التواصل بين الإدارة و العمال و غياب العدالة التنظيمية الى خلق مناخات عمل متوترة و غير محفزة في العديد في المؤسسات إضافة الى الانتشار العمل الروتيني و المتكرر ، أسهمت في شعور كثير من العمال بعدم الاستقرار المهني وفقدان المعنى في عملهم ، كل هذه العوامل في المؤسسة الحديثة تواجه إشكاليات متعددة تتعلق بالرضا الوظيفي و الالتزام المهني و الاندماج داخل الجماعة و جودة العمل و من بين ابرز المشكلات التي برزت في المؤسسات في هذا السياق نجد ظاهرة الإغتراب الوظيفي التي أصبحت تشكل تحديا حقيقيا أمام استقرار الموارد البشرية داخل بيئات العمل فالإغتراب الوظيفي يعبر عن حالة يشعر فيها العامل بالبعد عن عمله و انفصاله عن نتائج جهده و ضعف انتمائه للمؤسسة إضافة الى احساسه بالعزلة و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات بمهامه ، غير ان مشكلة هذه الظاهرة لا تكمن فقط في بعدها النفسي و الاجتماعي بل في انعكاساتها المباشرة على المردود المهني اذ ان العامل الذي يعيش حالة من الإغتراب يفقد تدريجيا دافعيته للعمل و يتراجع اندماجه المهني و يضعف اهتمامه بجودة أدائه ، مما يؤدي الى إضعاف إنتاجيته و تراجع مستوى العطاء داخل المؤسسة و بالتالي فان تنامي مظاهر الإغتراب الوظيفي لا يبقى محصورا في مستوى شعور الفرد بل يتحول الى عامل مؤثر سلبا على المردود المهني بشكل واضح و أن الإغتراب الوظيفي لا يمثل مجرد شعور عابر لدى العاملين بل هو حالة عميقة تؤثر بعمق

في علاقته بعمله و المؤسسة التي ينتمي عليها ، مما يجعل تأثيره يمتد من المستوى النفسي الفردي الى المستوى السلوكي و التطبيقي ، فحين يشعر العامل بانه غريب و إن جهده لا يعكس ذاته و لا يحقق طموحاته يبدأ تدريجيا في فقدان الارتباط الوجداني و المهني بمهامه هذا الانفصال يجعل العمل يفقد معناه الحقيقي بالنسبة له ، فيتحول من مصدر للإنجاز و الإعتراز الى واجب ثقيل يؤديه بدافع الضرورة .و مع هذا التحول تتراجع الدافعية الداخلية لديه و هي عنصر أساسي في رفع مستوى الاداء و الجودة داخل المؤسسة ، و يظهر تأثير الإغتراب على المردود المهني بوضوح عندما يبدأ العامل في فقدان الحافز لبذل الجهد و تراجع إهتمامه بالابتكار و الأبداع مؤديا الى شعوره بالإرهاق النفسي و المهني ، وحظى مفهوم الإغتراب باهتمام واسع لدى العديد من المفكرين من بينهم هيغل الذي عرفه "بانه حالة اللاقدرة او العجز التي يعانيها الانسان عندما يفقد سيطرته على مخلوقاته و ممتلكاته و ممتلكاته فتوظف لصالح غيره بدل ان يسطو هو عليها لصالحه الخاص ، وبهذا يفقد الفرد القدرة على تقرير مصيره و التأثير في مجرى الأهداف التاريخية فيما في ذلك تلك التي تهمة و تسهم بتحقيق ذاته¹. و من ابرز من تناولوا هذا المفهوم " أحمد ابوزيد " و الذي يعرفه بانه انسلاخ عن المجتمع و العزلة عن التلاؤم و الإخفاق في التكلف مع الأوضاع السائدة و اللامبالاة و عدم الشعور بالانتماء بل أيضا انعدام الشعور بمغزى الحياة².و ان الموظف الذي يعاني من الإغتراب الوظيفي قد يظهر عليه سلوكيات سلبية و غير مباشرة مثل التراخي و التعب المتكرر و ضعف التعامل مع زملائه مما يحد من انتاجيته و يضعف مساهمته في تحقيق اهداف المؤسسة ، فالإغتراب الوظيفي يعمل كقوة معيقة لطاقة العامل المهنية و يؤدي الى إنخفاض مردوده مما يجعل المؤسسة تواجه تراجعا في مستوى الأداء و الكفاءة التشغيلية ، ومن هنا يتضح ان الإغتراب الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على المردود المهني لان العامل المغترب مهنيا لا يعمل بدافع القناعة و الانتماء بل بدافع الاكراه و الحاجة المادية مما ينعكس في شكل أداء ميكانيكي و روتيني يفترق للابداع و المبادرة كما ان شعوره بعدم التقدير و المشاركة يجعله اقل استخداما لبذل جهد إضافي او تحمل المسؤولية فيكتفي بالحد الأدنى المطلوب فقط و هو ما يؤدي الى تراجع جودة العمل إضافة الى ذلك فان الإغتراب قد يدفع العامل الى الانسحاب النفسي في بيئة العمل فيقلل تواصله مع زملائه ورؤسائه و تضعف روح التعاون و العمل الجماعي هي عوامل ضرورية لتحقيق مردود مهني مرتفع فان تراجع المردود المهني ذاته يمكن ان يعمق إحساس العامل بالإغتراب خاصة اذا شعر ان جهده لا يحقق نتائج

¹ حليم بركات : الإغتراب في الثقافة العربية مقامات الانسان بين الحلم و الواقع ، مركز دراسات الوحدة العربية منتدى المكتبة

الإسكندرية ، 1807، ص 25

² امجدي احمد عبد الله ، الإغتراب و الهجرة الشرعية ، دراسة سيكومترية مقارنة ، دار المعرفة الجامعية طبع نشر وتوزيع ،

الإسكندرية ، مصر ، 2013 ، ص 21

لمؤسسة و ان المؤسسة لا تعترف بمساهمة هذا يخلق حلقة متبادلة بين الإغتراب و إنخفاض الأداء حيث يؤثر كل منهما في الآخر بصورة متواصلة، و بالتالي فان تحسين المردود المهني داخل المؤسسات لا يمكن ان يتحقق فقط عبر الوسائل التقنية و التنظيمية ، بل يتطلب أيضا معالجة مظاهر الإغتراب الوظيفي ومن هنا يتضح ان العلاقة بين الإغتراب الوظيفي والمردود المهني علاقة تأثير متبادل تبدأ من العامل كحالة خاصة و تمتد الى جماعة العمل ثم الى المؤسسة وصولا الى سيقا العمل العام ، فكلما اشتد شعور العامل بالإغتراب داخل عمله تراجع المردود المهني و كلما تدهورت ظروف العمل والمناخ التنظيمي تعمق الإغتراب الوظيفي اكثر فانطلاقا مما سبق تتحدد إشكالية الرئيسية لخذا الدراسة في محاولة الكشف عن طبيعة الإغتراب الوظيفي الذي يعاني منه الموظف داخل المؤسسة و تحليل انعكاساته على مردوده المهني و الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربط بينهما وصولا الى تقديم نتائج علمية يمكن ان تساهم في اقتراح حلول علمية للحد من مظاهر الإغتراب على المردود المهني داخل المؤسسة و من هنا نطرح التساؤل المركزي التالي :

الى أي مدى يؤثر الإغتراب الوظيفي للموظف على مردوده المهني بالمؤسسة؟

و الذي تدرج تحته الأسئلة التالية:

- هل يسهم الإغتراب الوظيفي في احداث ضعف المشاركة الفعالة للموظف في بيئة العمل من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟
- هل يسهم الإغتراب الوظيفي في تخلي الموظف عن أداء بعض النشاطات المهنية الموكلة له في الآجال؟
- هل يسهم الإغتراب الوظيفي للموظف في إضعاف ولاءه التنظيمي للمؤسسة و ما يترتب عنه في ضعف الحافز للبدل والعطاء لديه؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية " يؤثر الإغتراب الوظيفي للموظف على مردوده المهني بالمؤسسة"

تفترض هذه الفرضية وجود علاقة بين الإغتراب الوظيفي و المردود المهني للموظف داخل المؤسسة فالإغتراب الوظيفي هو حالة نفسية و تنظيمية يشعر فيها الموظف بالانفصال عن عمله او عن المؤسسة التي يعمل فيها بحيث يفقد الإحساس بقيمة العمل و أهميته ،و يشعر بعدم الانتماء او عدم القدرة على التأثير في بيئة العمل عندما يعني الموظف من الإغتراب الوظيفي فانه غالبا يفقد دافع العمل و يصبح

اداره اقل حساما مما ينعكس مباشرة على مردوده المهني و بالتالي فان هذه الفرضية تفترض انه كلما زاد مستوى الإغتراب الوظيفي لدى الموظف انخفض مستوى مردوده المهني داخل المؤسسة .

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: " يسهم الإغتراب الوظيفي في إحداث ضعف المشاركة الفعالة للموظف في بيئة العمل من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة"

ويشير الإغتراب الوظيفي الى شعور الموظف بعدم الانتماء او عدم التأثير في العمل مما يجعله اقل رغبة في التفاعل و المشاركة مع زملائه او مع الإدارة و نتيجة لذلك تقل مساهمته في الأنشطة الجماعية و في تقديم الأفكار و المبادرات التي تساعد على تحقيق اهداف المؤسسة .

الفرضية الفرعية الثانية: "يسهم الإغتراب الوظيفي في تخلي الموظف عن الأداء بعض النشاطات المهنية الموكلة له في الآجال"

عندما يشعر الموظف بالإغتراب الوظيفي فانه يفقد الحافز و الاهتمام بالعمل مما قد يؤدي الى اهمال بعض المهام او تأخير إنجازها و هذا يؤدي الى التزامه المهني و يؤدي الى اضعاف مردوده داخل المؤسسة .

الفرضية الفرعية الثالثة: "يسهم الإغتراب الوظيفي للموظف في اضعاف ولاءه التنظيمي للمؤسسة و ما يترتب عنه في ضعف الحافز للبدل والعطاء لديه"

ويؤدي الإغتراب الوظيفي الى ضعف شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة مما يقلل من مستوى ولاءه لها و نتيجة لذلك ينخفض حافزه للعمل و الاجتهاد و يكتفي بأداء الحد الأدنى من الجهد دون السعي لتقديم افضل ما لديه.

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

لدى أي بحث او دراسة علمية مجموعة من الدوافع الأسباب التي تثير فضول الباحث وتجعله يحاول اكتشافه او وصفه او تحليله و لعل اهم ما اثارنا للقيام بهذه الدراسة مجموعة من الدوافع الذاتية و الموضوعية و التي يمكن ايجازها فيما يلي:

1. الأسباب الذاتية:

- الرغبة والميول الشخصي لدراسة موضوع الإغتراب الوظيفي.

- الرغبة في تطوير المهارات البحثية وتحسين القدرة على التحليل العلمي للظواهر الاجتماعية والمهنية وخاصة ظاهرة الإغتراب الوظيفي.
- الاهتمام الشخصي بفهم ديناميكيات العمل داخل المؤسسات وتأثير العوامل النفسية والاجتماعية على سلوك المنظمة.
- الميول نحو دراسة المشكلات الاجتماعية داخل المؤسسة.
- كان للدافع الشخصي هو إختيار هذا الموضوع ودراسته بعمق مع السعي الى تعميق المعرفة حول العلاقة بين الإغتراب الوظيفي والمردود المهني والمساهمة في اثراء المكتبة العلمية بما يضيف جديدا في هذا مجال.

الأسباب الموضوعية :

- حداثة الموضوع ونقص الدراسات السابقة.
- قلة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها اهم الموارد المنتجة في المؤسسة .
- زيادة ورفع وعي المؤسسات الى وجوب الأخذ في الحساب هذه المشاكل الناتجة عن الظاهرة الإغتراب الوظيفي و إتباع الطرق العلمية للحد من اثار هذه الظاهرة و انعكاساتها .
- أهمية الموضوع من الناحية العلمية و المهنية في مجال الموارد البشرية داخل المؤسسة ما يجعله يستحق الدراسة لمعرفة تأثير الإغتراب الوظيفي على المردود المهني .
- محاولة التوصل الى حلول و تفسيرات علمية للتقليل من انتشار ظاهرة الإغتراب الوظيفي .

ثالثا: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في قدرتها على تسليط الضوء على ظاهرة حاسمة في المجال الأكاديمي حيث تسهم في توسيع مدارك الباحثين و فهم العلاقات المعقدة بين عناصر الدراسة مما يبرز قيمتها العلمية و العملية، والتي تكمن حسب هذا الموضوع في:

الأهمية العلمية:

- التعمق في دراسة الإغتراب الوظيفي كظاهرة تنظيمية مرتبطة ببيئة العمل.
- توضيح طبيعة العلاقة بين الإغتراب الوظيفي والمردود المهني.

- اثراء الدراسات في سييسولوجيا التنظيم والعمل.
- سد النقص في الدراسات المحلية حول الإغتراب في بيئة العمل الجزائرية.
- توفير قاعدة معرفية لبحوث مستقبلية في تنظيم العمل والمساهمة في تطوير الفهم العلمي لديناميكيات العمل داخل المؤسسة.

الأهمية العملية:

- مساعدة المؤسسات على تشخيص مظاهر الإغتراب.
- الكشف المبكر عن الاختلالات التنظيمية التي تولد الإغتراب لدى العمال.
- إعادة توزيع المهام بشكل يحقق العدالة والوضوح والمسؤولية.
- دمج الموظفين في وضع سياسات تنظيمية للحد من العزلة وعدم الرضا.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- تمثل اهداف الدراسة الغايات التي يسعى الباحث الى تحقيقها من خلال هذا البحث إذ تعمل على توجيه مسار الدراسة وتحديد ما يراد الوصول إليه من نتائج علمية وبصفة عامة نستطيع القول إن مجمل اهدافنا التي نسعى الى تحقيقها هي كالآتي:
- فهم طبيعة الإغتراب الوظيفي وتأثيره على المردود المهني.
- دراسة انعكاسات الإغتراب الوظيفي على المردود المهني و الأداء العام.
- تقييم مدى تأثير الإغتراب الوظيفي على التزام الموظف بالمهام الموكلة له.
- تعزيز الدراسات الأكاديمية في مجال إدارة الاعمال والتنظيم لفهم الظواهر التنظيمية وتحليل ديناميكيتها.
- توفير قاعدة علمية يمكن الاستناد اليها لتطوير الممارسات المهنية وإثراء البحوث المستقبلية.

خامساً: الدراسات السابقة:

مواصلة لحلقة النقاش والتحليل التي تم التطرق إليها في مختلف مراحل هذا البحث، وتماشياً مع أهداف الدراسة وخطة البحث المعتمدة، سيتم التطرق في هذا الجزء إلى عرض مجموعة من الدراسات والأبحاث

السابقة ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة، وذلك من أجل الإحاطة الشاملة بمختلف الجهود العلمية التي تناولت هذا الموضوع أو جوانب منه. ويهدف هذا العرض إلى تحليل ما قدمته هذه الدراسات من معارف ونتائج علمية، واستكشاف أهم المقاربات النظرية والمنهجية التي اعتمدت عليها، بما يسمح ببناء أرضية علمية واضحة تدعم مسار البحث الحالي. كما يساهم هذا التناول في إثراء الجانب النظري للدراسة، وتعزيز الفهم العميق لمختلف أبعاد الظاهرة المدروسة، بما يساعد على توجيه خطوات التحليل والمعالجة بطريقة علمية ومنظمة تتماشى مع أهداف البحث و في هذا السياق سيتم استعراض الدراسات الاجنبية و العربية و الجزائرية مع تحليلها و مناقشتها والتعقيب عليها وتحديد جوانب الاستفادة منها

1. الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى : دراسة سولو و اخرون سنة 2015 بعنوان أثر الإغتراب الوظيفي على العلاقة بين الظلام التنظيمي و الولاء التنظيمي .دراسة ميدانية في المستشفيات العامة و الخاصة في إسطنبول – تركيا¹

تعد من الدراسات الأجنبية المهمة التي تناولت الدور الوسيط بين الإغتراب الوظيفي داخل منظمات قطاع الرعاية الصحية في مدينة إسطنبول وهدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدراك العاملين للظلم التنظيمي و مستوى ولائهم التنظيمي مع اختبار ما اذا كان الإغتراب الوظيفي يتدخل كمتغير وسيط يؤثر في قوة و اتجاه هذه العلاقة.

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة و إستخدامها الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث طبقت الدراسة 383 عاملا في المؤسسات الرعاية الصحية و تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متعددة لاختيار الفرضيات و قياس الارتباطات و التأثيرات المباشرة و غير المباشرة بين المتغيرات.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين إدراك الظلم التنظيمي ومستوى الإغتراب الوظيفي، ما يعني انه كلما شعر العاملون ارتفاع مستويات الظلم داخل المنظمة سواء في توزيع المكافآت او الإجراءات او المعاملة ارتفاع لديهم الشعور بالإغتراب.

¹ زياد فهد شذود : اثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات الخليوية العاملة في الجمهورية

العربية السورية ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، سوريا، 2021، ص17

كما كشفت النتائج عن علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الولاء التنظيمي حيث يؤدي ارتفاع الشعور بالعزلة وفقدان المعنى في العمل الى انخفاض الانتماء والالتزام تجاه المؤسسة.

كما أظهرت النتائج و التحليلات ان الإغتراب الوظيفي يلعب دورا وسيطا و جزئيا بين الظلم التنظيمي و الولاء التنظيمي إذ ان تأثير الظلم التنظيمي على الولاء التنظيمي لا يكون مباشرة بل يتعزز عبر زيادة مستوى الإغتراب الوظيفي أي ان الظلم التنظيمي يضعف الولاء التنظيمي سواء بشكل مباشر او من خلال تنمية مشاعر الإغتراب لدى العاملين.

وتبرز أهمية هذه النتائج في التأكيد على ضرورة تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسات الصحية للحد من مظاهر الإغتراب الوظيفي وبالتالي رفع مستوى الولاء التنظيمي وتحسين الاستقرار الوظيفي والأداء العام للعاملين.

التعليق:

تعد هذه الدراسة من البحوث المهمة التي سلطت الضوء على تأثير العوامل التنظيمية و النفسية في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة ، يتضح ان نتائج الدراسة سولو و اخرون ان الإغتراب الوظيفي لا يمثل مجرد حالة نفسية عابرة لدى العاملين بل يعد متغيرا تنظيميا حاسما يؤثر بصورة مباشرة في مستوى المردود المهني داخل المؤسسات الصحية ، فارتفاع ادراك الظلم التنظيمي يؤدي الى تنامي مشاعر العزلة و فقدان المعنى في العمل ، و هو ما ينعكس في تراجع الولاء التنظيمي الامر الذي يضعف دافعية العاملين لاستثمار الأمثل لطاقتهم و خبراتهم وبما ان المردود المهني يرتبط بحجم ونوعية المخرجات التي يقدمها العامل للمؤسسة فان الشعور بالإغتراب يحد من اندماجه الحقيقي ويقلل من استعدادة لبذل المجهود إضافي او المحافظة على مستوى انتاجي مرتفع و مستقر كما ان الدور الوسيط الجزئي للإغتراب يؤكد ان الظلم التنظيمي لا يؤثر مباشرة على المردود المهني فحسب بل يمر عبر حالة نفسية داخلية يضعف ارتباط الفرد بمهنته و بمؤسسته مما يؤدي في النهاية الى انخفاض مردوده من حيث تحقيق اهداف المؤسسة وعليه فان تحسين العدالة التنظيمية يعد مدخلا أساسيا للحد من الإغتراب و تعزيز المردود المهني للعاملين و خاصة في القطاعات الحساسة كقطاع الرعاية الصحية

الدراسة الثانية : دراسة FETTOHHIOGU OMAR OKAN سنة 2016 بعنوان ادراك الإغتراب الناتج عن حرق العقد النفسي بسبب الذكاء العاطفي دراسة ميدانية في بلدية تركيا بتركيا .

هدفت الدراسة الى التحقيق في اثر خرق العقد النفسي على الإغتراب الوظيفي لدى موظفي البلديات بتركيا ، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج للدراسة و لجمع البيانات استخدم أداة الاستبيان التي صممت لقياس المتغيرات الثلاثة الأساسية و هي خرق العقد النفس ، الإغتراب الوظيفي ، الذكاء العاطفي و تكونت عينة الدراسة من 319 موظفا و موظفة في البلدية و تم اختيارهم بطريقة مناسبة في المجتمع الأصلي لضمان تمثيل النتائج و قد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS مع تطبيق اختبارات الارتباط و الانحراف و تحليل التفاعل بين المتغيرات ¹.

نتائج الدراسة :

خرق العقد النفسي له تاثير إيجابي وذلك على الإغتراب الوظيفي أي كلما زاد شعور الموظفين بان العقد النفسي غير مكتوب قد تم انتهاكه ارتفعت لديه مستويات الشعور بالإغتراب الوظيفي.

الذكاء العاطفي يلعب دورا مهما في التخفيف من اثار خرق العقد النفسي على الإغتراب أي ان الموظفون الذين يمتلكون ذكاء عاطفي اعلى اظهروا انخفاضا في مستويات الإغتراب بالرغم من تعرضهم لخرق العقد النفسي، بينما الموظفون من ذوي الذكاء العاطفي المنخفض شعروا بتاثير اقوى للخرق النفسي على الإغتراب .

وبينت الدراسة ان هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرات الثلاثة.

ارتباط إيجابي بين خرق العقد النفسي و الإغتراب.

ارتباط سلبي بين الذكاء العاطفي و الإغتراب .

ارتباط سلبي بين الذكاء العاطفي و تاثير خرق العقد النفسي.

التعليق :

توضح المعطيات ان خرق العقد النفسي يؤدي الى توليد الشعور بالإغتراب الوظيفي بين العاملين و هو شعور يضعف إرتباطهم بالمؤسسة و يحول عملهم الى مجرد أداء روتيني يفتقر الى الحماس و المبادرة هذا الانفصال النفسي ينعكس مباشرة على المردود المهني، حيث يقل التزام الموظف بالمهام و يضعف استعداده لبذل جهد إضافي و تحسين جودة المخرجات مما يحد من فعالية المؤسسة.

¹ يوسف خوجة عادل: انقطاع العقد النفسي و علاقته بالإغتراب الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من الباحثين في المراكز البحثية الجزائرية، أطروحة دكتوراة في علم النفس العمل و التنظيم ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، سنة 2019 2020 ص 30

ويؤثر على استمرارية الأداء الجيد وفي المقابل يظهر الذكاء العاطفي كعامل حاسم يحصي المردود المهني فهو يمكن العامل من التحم في مشاعره السلبية و التكيف مع خيبة الامل الناتجة عن الوعود التنظيمية مما يحافظ على مستوى من الإنتاجية و الاستمرارية و حتى في بيئة العمل غير المثالية و بالتالي يصبح تعزيز الثقة بين المؤسسة و العاملين و تتمثل الذكاء العاطفي لديهم مدخلين اساسيين للحفاظ على وردود مهني مرتفع و مستدام يضمن تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

الدراسة الثالثة: دراسة فانسو روسو وآخرون سنة 2001، بعنوان علاقة الإغتراب الوظيفي بدور الجماعات غير الرسمية دراسة ميدانية في مختلف القطاعات العمل بالولايات المتحدة الأمريكية.

تهدف الدراسة الى البحث عن العلاقة بين ابعاد الإغتراب الوظيفي المختلفة مثل الانفصال النفسي، العجز، اللامعنى واللامعيارية، ودور الجماعات الغير رسمية داخل مكان العمل.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة حيث تم توزيع استبيانات معيارية على عينة قوامها 217 عاملا في قطاعات مختلفة و كانت الدراسة جزءا من أبحاث سوسيولوجية إدارية تجرى في الولايات المتحدة الأمريكية و تم تصميم الاستبيان لقياس ابعاد الإغتراب الوظيفي و دور الجماعات غير الرسمية داخل المنظمة و عالجت البيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية و تحليل الارتباط مثل كامل الارتباط PEARSON لتحديد قوة و اتجاه العلاقة بين ابعاد الإغتراب و دور الجماعات غير الرسمية¹

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة احصائيا بين معظم ابعاد الإغتراب و دور الجماعات غير الرسمية، حيث ارتبط الانفصال النفسي ارتباطا إيجابيا مع ضعف الروابط داخل الجماعات غير الرسمية في حين ارتبط العجز بعدم القدرة على التأثير ارتفاع مستويات الإغتراب و هذا ما كان له انعكاس سلبي للغاية للمردود المهني للعامل المغترب.

كما بينت الدراسة ان الجماعات غير الرسمية يمكن ان تخفف من تاثير اللامعنى عبر توفير التواصل و الدعم بين الزملاء لكنها لا تقي من اللامعيارية الناتجة عن وضوح المعايير التنظيمية و تشير هذه النتائج الى ان الجماعات غير الرسمية دورا مهما في التخفيف من بعض مظاهر الإغتراب الوظيفي.

¹ منصور بن زاهي تاويريرت نور الدين : الاغتراب الوظيفي كشكل من اشكال المعاناة في العمل ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، ورقة ، 2007، ص 96

أظهرت النتائج ان الانفصال النفسي ارتبط سلبا بقوة العلاقة داخل الجماعات غير الرسمية فكلما كانت الروابط الاجتماعية بين الزملاء اقوى انخفض شعور العامل بالانفصال عن عمله وإنعكاسات كل ذلك على نشاطه المهني بالمؤسسة.

العجز كان مرتبطا بضعف المشاركة والتأثير داخل هذه الجماعات إذا ان غياب الإحساس بالقدرة على التأثير يعزز الشعور بالإغتراب.

اما اللامعنى فقد انخفضت مستوياته لدى الافراد اللذين ينخرطون في جماعات غير رسمية نشطة لان التفاعل الاجتماعي يمنح العامل معنى ودعما نفسيا.

أظهرت النتائج ان اللامعيارية لا تتأثر بشكل كبير بوجود الجماعات غير الرسمية، مما يدل لى ان هذا البعد يربط أكثر بطبيعة النظام التنظيمي الرسمي وليس بالعلاقات الاجتماعية فقط.

التعقيب:

تعد هذه الدراسة واحدة من الدراسات القوية التي تؤكد على الدور الحاسم للإغتراب الوظيفي في التأثير على المردود المهني حيث توضح ان الانفصال النفسي و العجز و فقدان المعنى يقللان من اندماج العاملين و يحدان من مشاركته الفعالة داخل المؤسسة و تبرز الجماعات غير الرسمية كألية داعمة تحمي المردود المهني عبر تعزيز التواصل الاجتماعي ، تقوية الانتماء و إعادة اشغال روح المشاركة ، مما يساهم في الحفاظ على فعالية العامل و استمرارية عطائه حتى في بيئات عمل ملئية بالضغط ، كما تشير لنتائج الى ان ضعف الروابط الاجتماعية و ضعف القدرة على التأثير يضاعف اثار الإغتراب و هو ما يسلط الضوء على أهمية تنمية العلاقات الداخلية و تشجيع المشاركة في الجماعات غير الرسمية لضمان مردود مهني قوى .

2-الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة جلال إسماعيل شبث سنة 2012 بعنوان الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجماعات الفلسطينية في جامعة القدس فلسطين وقد طرح تساؤله التالي: ما مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في فرع جامعة القدس المفتوحة ومكا هي علاقته بالمتغيرات الشخصية؟

تهدف الدراسة الى التحقيق من مستوى الإغتراب الوظيفي لدى العاملين في الجامنعات الفلسطينية (رؤساء الأقسام) و كذلك الكشف عن مصادر و أسباب الإغتراب الوظيفي لدى العاملين في جامعة القدس

و التعرف على مدى تأثير و ارتباط المتغيرات الشخصية للاغتراب الوظيفي ، حيث استخدم المنهج الوصفي تحليلي كمهج للدراسة و تمثلت عينته في المسح الشامل و بلغ عددهم 39 موظف¹

اهم النتائج:

-هناك شعور إيجابي لدى رؤساء الأقسام فيما يخص المعلومات المحيطة بالوظيفة.

-كذلك تميز العلاقات الاجتماعية التي تسود بين الزملاء باحترام وتقدير بينهما.

أيضا نلاحظ الباحث تطور تكنولوجيا في الأدوات المستخدمة في جامعة القدس المفتوحة لم يؤثر سلبا على مشاعر وسلوك الموظفين العاملين بمديرية التربية مقارنة ببعض المؤسسات الأخرى.

توصلا دراسة جلال شيايب الى ان مستوى الإغتراب الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة ما يدل على وجود شور نسبي بعدم الاندماج والرضا داخل بيئة الجامعة.

كما توصلت الدراسة ان عدد معتبرا من العاملين يعنون من الإحساس بضعف التأثير في القرارات الإدارية وقلة التقدير المعنوي.

أظهرت الدراسة ان ابرز العوامل المدية الت الإغتراب : ضعف الحوافز المادية ، محدودية الفرص و الترقية و التطور المهني و المركزية في التسيير و ضعف التواصل بين الإدارة و الموظفين

التعليق:

من خلال هذه الدراسة يتضح لنا ان مستوى الإغتراب الوظيفي متوسط لدى العاملين ف جماعة القدس الفلسطينية ويولد شعورا بعدم الاندماج و الرضا المهني مما يحد من استثمار الموظف لقدراته و يقلل من فعالية جهوده و يؤثر مباشرة على المردود المهني و في المقابل تشكل العلاقات الإيجابية بين الزملاء و التقدير المتبادل الية داعمة تقلل من اثار الإغتراب النفسي حتى في بيئة العمل ملئية بالتحديات التنظيمية و من هنا يظهر ان تعزيز التواصل لاجتماعي و تشجيع التعاون و المشاركة بين الموظفين يمثل مدخلا أساسيا لتقوية الأداء المهني و ضمان استمرارية الجهد و الإنتاجية داخل المؤسسة .

الدراسة الثانية :

¹ الطاهر نجيب ، العمري حمزة : الإغتراب الوظيفي و تأثيره على الولاء التنظيمي للموظفين بصيغة الاندماج المهني -دراسة ميدانية بمديرية التربية لاقباله الجلفة ، جامعة زيان عاشور ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،قسم علم النفس و الفلسفة ، 2017، ص 14.

دراسة سليمان وآخرون: سنة 2018 بعنوان الإغتراب الوظيفي لدى المعلمين بالمدرسة التعليمية بمحافظة القاهرة .

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الإغتراب الوظيفي لدى العاملين و الكشف عن أسباب المؤدية الى الإغتراب الوظيفي للمعلمين وكذلك التعرف عل الفروق في مستوى الإغتراب الوظيفي بين المعلمين تبعاً لتنمير الجنس و المرحلة التعليمية ، تكونت عين الدراسة من 300 معلم و معلمة بمحافظة القاهرة، حيث استخدموا المنهج اوصفي التحليلي كمنهج للدراسة و الاستبيان كاداة لجمع البيانات ¹.

نتائج الدراسة :

توصلت النتائج الى شيوع ظاهرة الغتراب الوظيفي بين المتعلمين في كافة المراحل الإدارية تعزى متغيرات الجنس و لصالح الذكور .

و كشفت نتائج الدراسة عن الأسباب التي أدت الى شيوع ظاهرة الإغتراب بين المعلمين و شملت النواحي المادية ، ظروف العمب وطبيعته سوء الانظمة الإدارية ، عد الحماية و الأمان ، القوانين المركزية و اثر وسائل الإسلام السليبي نحو المعلم .

أظهرت النتائج ان مستوى الإغتراب الوظيفي لدى المعلمين جاء متوسط الى مرتفع في الخاصة فيما يتعلق بالشعور بالانفصال النفسي وفقدان المهن داخل المؤسسة.

وكذلك أظهرت النتائج ان هناك فروق في مستوى الإغتراب بن المعلمين حسب سنوات والموقع التعليمي حيث شعر المعلمون ذو الخبرة الأقل بعدم الانتماء أكثر من ذوي الخبرة.

التعقيب على الدراسة:

توفر هذه الدراسة اطار واضحاً لفهم مستوى الإغتراب الوظيفي لدى المعلمين و انه له تاثير واضح على المردود المهني اذ يقلل من دافعية المعلمين و يضعف التزامهم بممارسات التدريس الفعالة ما انعكس على جودة التعليم و مستوى تفاعل الطلاب و تبرز نتائج الدراسة ان الإغتراب الوظيفي لدى المعلمين يخلق شعوراً متنامياً بعدم الاندماج و الرضا الوظيفي ، مما يؤدي الى تراجع الفعالية المهنية و ضعف استثمار الموظف لمهاراته وخبراته ويحد من إنتاجية العملية و يضعف أدائه التعليمي ، فلانفصال النفسي وفقدان المعنى يعكسان ضعف الحافزية و انخفاض الصادرة في المهام اليومية بينما يؤدي الشعور بعدم

¹ خالد عبد الله الطيار: الإغتراب الوظيفي وعلاقته بتقدير الذات لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، مقال منشور في مجلة الآداب للدراسات النفسية و التربوية كلية الآداب، جامعة ذكار، المجلد6 ، العدد 02، يونيو 2024 ص108

التقدير و نقص المشاركة في اتخاذ القرارات الى تراجع الالتزام و ضعف التفاعل المهني ، كل هذه العوامل تساهم في تدهور المخرجات التعليمية و تقليل جودة التدريس و تجربة الطلاب ، مما يؤكد ان الإغتراب الوظيفي لا يؤثر فقط على الموظف نفسيا بل ينعكس مباشرة على فعالية العمل و المردود المهني داخل المؤسسة .

الدراسة الثالثة:

دراسة غوانمة سنة 1995 بعنوان الإغتراب عند العمال في شركة الصناعات الهندسية العربية في الأردن.

هدفت الدراسة الى التعرف على مظاهر الإغتراب عند العمال في شركة الصناعات الهندسية العربية في الأردن و قام الباحث بتطبيق منهج الوصفي التحليل كمنهج للدراسة و الاستبيان كأداة لجمع البيانات للتعرف على مدى انتشار ظاهرة الإغتراب عند العمال و تكونت عينة الدراسة من 94 عملا من العمال المباشرين على الإنتاج في الشركة ¹.

اهم نتائج الدراسة:

ان درجة الإغتراب عند العمال بأبعاده الخمسة (اللافوة ، اللامعنى ، اللامعيارية العزلة الاجتماعية، و الإغتراب عن الذات) كانت متوسطة

وجود فروق دالة احصائيا في مستويات الإغتراب تغرى لبعض الخصائص الاجتماعية على النحو التالي:

بالنسبة لبعد اللافوة تبين ان هناك فروق تعزى لمتغير الدخل.

بالنسبة الى بعد اللامعنى كان هناك فروق تعزى لمتغيرات الدخل، المستوى التعليمي والعمل)

بالنسبة الى العزلة الاجتماعية كان هناك فروق تعزى لمتغيري العمل والدخل.

وجود فروق تعزى لمتغيرات العمل والدخل بالنسبة الى بعد الاغتراب عن الذات.

¹ شعيل بن بختيار المطرفي : الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالاداء ، دراسة ميدانية بإدارة جوازات منظمة مكة المكرمة ، أطروحة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2005/2006، ص74

وجود علاقة موجبة بين ظروف العمل المعتمدة بالدراسة وبين مستوى الإغتراب عن العمال بأبعاده الخمسة.

اهم التوصيات: ضرورة الاهتمام بالدخل بالنسبة لجميع العاملين لانه احد اهم أسباب اغترابهم .

ضرورة الاهتمام بالمشاركة الإدارية للعمال.

ضرورة تحسين ظروف العمل.

التعقيب:

ابرزت نتائج دراسة غوانص ان مستوى الإغتراب عند العمال في شركة الصناعات الهندسية العربية جاء متوسطا عبر ابعاده الخمسة ، ما يشير الى وجود شعور واضح بعدم الانتماء وفقدان المعنى في العمل ، الفروق الإحصائية التي رصدت بين مستويات الإغتراب تبين ان العوامل الشخصية مثل الدخل و الخبرة و المستوي التعليمي مرتبط بشكل مباشر بشدة بالانفصال النفسي و العجز و هو ما يؤدي الى تراجع المردود المهني و تقليل فعالية الجهد المبذول كما تشير العلاقة الإيجابية بين ظروف العمل و مستوى الإغتراب الى بيئة العمل الغير داعمة تزيد من حدة الشعور بالعزلة فتضعف التفاعل المهني و الإنتاجية العلمية للعمال و بالتالي يظهر ان الإغتراب الوظيفي لا يقتصر تأثيره على الجانب النفسي للموظف بل يمتد ليؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء و قدرة المؤسسة على الاستثمار قدرات عمالها بشكل كامل .

3-الدراسات الجزائرية:

الدراسة الاولى: دراسة منصور بن زاهي سنة 2007، بعنوان الشعور بالإغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع لمحركات الجزائر في شركة سونطراك في كل من المديرية الجهوية التالية (حاسي مسعود و حاسي الرمل، حوض بركاوي).

تهدف هذه الدراسة الى محاولة التعرف على مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي الذي يتميز به الإطارات الوسطى لدى القطاع المحروقات الجزائرية، وكذا الدافعية للإنجاز لديهم ثم معرفة دلالة الفرق في المستوى الشعور بالارهاق الوظيفي وعوامله باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية والوسيطية وفي الأخير معرفة العلاقة ودلالاتها بين الشعور بالإغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز من جهة أخرى والتعرف على العلاقة التي تربط عوامل الشعور بالإغتراب والدافعية في الإنجاز من جهة أخرى. بلغت عينة الدراسة 231 إطار من الإطارات الوسطى العاملة بقطاع المحروقات الجزائرية بشركة سونطراك في

كل من المديريات الجهوية التالية (حاسي مسعود وحاسي الرمل، حوض بركاوي) وقام الباحث بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة وإستخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في العينة.¹

اهم نتائج الدراسة:

- مستوى شعور العام بالإغتراب الوظيفي كان قليل عن المتوسط لدى افراد العينة.
- مستوى الدافعية لانجاز كان مرتفعا جدا بالنسبة للإطارات الوسطى لقطاع المحروقات.
- توجد فروق ذات دالة إحصائية بين افراد العينة في الشعور بالإغتراب الوظيفي باختلاف نظام العمل.
- توجد فروق ذات دالة إحصائية بين افراد العينة في الشعور بالإغتراب الوظيفي وعوامله السن ما عدا الشعور بالتشاؤم والرضا.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة في الشعور بالإغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الاقدمية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد العينة في الشعور بالإغتراب وعوامله باختلاف الانتماء الى جماعة غير رسمية ما عدا انعدام معيار ومعنى العمل
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد العينة في الشعور بالإغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف تقلد المسؤولية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد العينة في الشعور بالإغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الحالة الاجتماعية ما عدا الشعور بالعزلة والعجز
- توجد ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين افراد العينة في الشعور بالإغتراب الوظيفي وعوامله بالدافعية للإنجاز.

التعليق:

تعد هذه الدراسة إضافة قيمة للمكتبة البحثية حول مستوى الإغتراب الوظيفي لدى إطارات الوسطى في قطاع المحروقات جاء أقل بقليل من المتوسط و هو ما يعكس شعورا محدود بعدم الانتماء وفقدان المعنى ، لكنه لا يزال كافيا لتوليد بعض التحديات في استثمار القدرات المهنية بالرغم من ذلك أظهرت

¹ - فارس أسماء : الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة التعليم الثانوي غرداية ، كلية العلم الاجتماعية و الإنسانية ، تخصص تنظيم و عمل قسم علم النفس ، 2015، ص 24.

الدافعية العالية لإنجاز لدى أفراد العينة ان مستوى الالتزام و الجهد المبذول يبقى مرتفعاً إلا ان فروق الشعور بالإغتراب تشير الى ان بعض الإطارات تتأثر أكثر من غيرها مما يؤدي الى تفاوت في المردود المهني و الإنتاجية العملية ، و من ثم يمكن إستنتاج ان الإغتراب حتى بدرجة أقل من المتوسط يزال يؤثر على اتساق الأداء وجودة الجهد داخل المؤسسة ، و يضع تحديات واضحة امام الإدارة للحفاظ على مستوى مستقر من التعامل المهني و الاستثمار الأمثل للقدرات.

الدراسة الثانية :

دراسة ياسر و اخرون سنة 2022 بعنوان الصمت التنظيمي و أثره على الإغتراب الوظيفي لدى الموظفين و الإداريين بجامعة محمد الصديق بي يحي بجيجل .

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في تقديم اطار نظري لكل من الصمت التنظيمي و الإغتراب الوظيفي لدى الموظفين بجامعة محمد الصديق بن يحي وكذلك التعرف على مستوى الصمت التنظيمي لدى الموظفين و الإداريين ومعرفة طبيعة اثر ابعاد الصمت التنظيمي على الإغتراب ، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة وكانت العينة 102 موظف و استخدموا الاستبيان و برامج التحليل واعتماد كل من صمت الإذعان و الصمت الدفاعي و الصمت الاجتماعي و الإغتراب الوظيفي¹.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

الدراسة بينت ان الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل كان بمستوى معتبر بحيث كانت اغلب الاستجابات تشير الى ميل الموظفين الى عدم الإفصاح عن أرائهم او مشكلاتهم داخل المؤسسة خاصة في القضايا الحساسة فهذا يدل على وجود ثقافة تنظيمية تحفز على الصمت أكثر من الحوار او التعبير.

الدراسة لم تكتف بوجد علاقة فقط بل بينت تأثير الابعاد بشكل مفصل.

صمت الإذعان كان في اكبر الابعاد تأثيراً على الإغتراب الوظيفي حيث يميل الموظف الى الصمت خوفاً من التحديات او الانتقادات .

¹ بوعباس نسيبة اميرة ، تبطاوين مرام : اثر التحكم الوظيفي على الاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية في مديرية الصيانة

سونطراك ، مذكرة ماستر ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير 2023/ 2024،ص 20.

الصمت الدفاعي ظهر تأثير قوي أيضا وهذا يعني ان الموظفين يلتزمون الصمت كوسيلة دفاعية عن انفسهم من العواقب السلبية عند التعبير عن آراءهم.

الصمت الاجتماعي كان تأثيره اقل نسبيا من البعدين الاخرين لكنه لا يزال موجود، و يعني ان بعض الموظفين يفضلون الصمت للحفاظ على علاقات اجتماعية داخل الفريق .

فسرت الدراسة ان كل نوع من الصمت التنظيمي يؤثر بشكل مختلف على الشعور بالإغتراب الوظيفي.

الدراسة اكدت وجود أثر إيجابي دال احصائيا للصمت التنظيمي على الإغتراب الوظيفي بمعنى انه كلما زاد مستوى الصمت التنظيمي عند الموظفين زاد احساسهم بالإغتراب عن العمل أي يفقدان الشعور بالانتماء و الفاعلية و الانخراط في العمل.

التعليق:

من خلال هذه الدراسة و النتائج المتوصل اليها يتضح ان الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين يمثل عاملا يؤثر على مستوى الإغتراب الوظيفي ، حيث اظهرت الاستجابات ميلا واضحا لعدم الإفصاح عن الآراء و المعارف ما يعكس شعورا بعدم المشاركة و الاندماج في بيئة العمل ، وقد أظهرت تحليل الابعاد المختلفة للصمت التنظيمي ان الجانب الدفاعي له تأثير قوي على زيادة الإغتراب بينما كان التأثير في جانب الاجتبات اقل نسبيا مما يشر الى ان بعض الاشكال الصمت تعزز الشعور بالوحدة و فقدان المعنى في العمل ، هذا الوضع ينعكس سلبا على المردود المهني و الإنتاجية العملية اذ يقلل في التفاعل و المبادرة لدى الموظفين ويحد في قدرة الإدارة على استثمار مهاراتهم و خبراتهم بشكل عام و بالتالي يظهر ان الصمت التنظيمي لا يؤثر فقط على الحالة النفسية للموظف بل يمتد مباشرة على جودة العمل و استمرارية الجهد داخل المؤسسة .

الدراسة الثالثة:

دراسة الدكتوراة لمين سنة 2015 بعنوان الإغتراب الوظيفي في ضوء المتغيرات دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت بولاية المسيلة.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر الإغتراب المهني في ضوء المتغيرات الشخصية لدى عمال قطاع المصنع و قد أجريت الدراسة ميدانيا داخل مصنع الاسمنت بولاية المسيلة حيث سعت الباحثة الى الكشف عن طبيعة الفروق في مستوى الإغتراب الوظيفي تبعا لمتغيرات مثل الجنس ، المؤهل العلمي ، و

الاقدمية في العمل و لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة و تكونت عينة الدراسة من 32 عاملا بمصنع الاسمنت و لجمع البيانات استخدمت الباحثة مقياس الإغتراب الوظيفي و الذي يقيس ابعاد الإغتراب المختلفة بصورة كمية قابلة للتحليل الاحصائي¹.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس والإغتراب الوظيفي
توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإغتراب الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الاقدمية .
توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإغتراب الوظيفي تعزى لمتغير السن .
واظهرت الدراسة ان العمال بمصنع الاسمنت يعانون من مستوى متوسط من الإغتراب الوظيفي مما اثر على التزامهم و أدائهم المهني.
و بينت النتائج ان الروتين المتكرر و طبيعة العمل الصناعي يساهم في شعور العمال بعدم الاشباع الذاتي، كما ان غياب وضوح التعليمات و القوانين يزيد من شعورهم بعدم الانتماء.
كما أظهرت الدراسة ان المستوى التعليمي يلعب دورا مهما في التقليل الإحساس بالإغتراب اذ كان العمال ذوي المستوى التعليمي الأعلى اقل شعورا بالإغتراب مقارنة بذوي المستوى التعليمي المنخفض في حين لم يظهر للجنس او سنوات الخبرة تأثير كبير.
و تشير هذه النتائج الى ان بيئة العمل و طبيعة المهام الى جانب الخصائص الشخصية مثل التعليم تعد من العوامل الأساسية المؤثرة على شعور العمال بالإغتراب الوظيفي و هو ما يعكس أهمية معالجة هذه العوامل لتحسين الأداء و الرضا المهني.

التعليق:

افادتنا هذه الدراسة بان الإغتراب الوظيفي لدى عمال مصنع الاسمنت جاء بدرجة واضحة ، حيث ان طبيعة العمل الصناعي المتكرر يساهمان في شعور العمال بعدم الرضا والانفصال النفسي عن مهامهم ، على الرغم من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للجنس او السن او الاقدمية الا ان الفروق

¹ نصيرة لمين : الاغتراب الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات ، دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت مسيلة ، مقال منشور في مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة المسيلة ، العدد 6 ديسمبر 2015، ص155.

المرتبطة بالمؤهل العلمي تشير الى ان مستوى التعليم يؤثر على كيفية ادراك العالين لشعورهم بالإغتراب هذا الانفصال النفسي ينعكس مباشرة على المردود المهني اذ يقلل التفاعل و المبادرة و يضعف استثمار العمال لخبراتهم ما يؤدي الى تراجع جودة الأداء و كفاءة العمليات داخل المصنع ، و بالتالي يظهر ان طبيعة العمل و البيئة الروتينية تمثل عوامل رئيسية في زيادة الإغتراب و تأثيره السلبي على الفاعلية و الإنتاجية في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

و في ختام هذا الفصل يمكن القول انه تحديد المدخل العام للدراسة الموسومة بالإغتراب الوظيفي للموظف بالمؤسسة و انعكاساته على المردود المهني من خلال عرض متكامل لمختلف عناصر خطة الدراسة فقد تم في البداية تحديد إشكالية الدراسة التي تمحورت حول طبيعة العلاقة بين الإغتراب الوظيفي بالانعزال او فقدان المعنى داخل العمل على أدائه و انتاجيته و قد جاءت هذه الإشكالية استجابة للتحولات التي تعرفها بيئات العمل المعاصرة و ما قد تفرزه من مشاعر اغتراب تنعكس سلبا على سلوك الموظف وكما تطرقنا الى أسباب اختيار الموضوع و التي تمثلت في أسباب ذاتية و موضوعية خاصة للموضوع و كذلك أهمية الدراسة فقد تمثلت في بعدها النظري من خلال اثراء الادبيات المتعلقة بالإغتراب الوظيفي و المردود المهني و في بعدها التطبيقي من خلال إمكانية الاستفادة من نتائجها في تحسين بيئة العمل و الرفع من مردودية الموظفين ، كما حددت الدراسة جملة من الأهداف تمثلت في التعرف على مستوى الإغتراب الوظيفي لدى الموظفين و قياس مستوى مردودهم المهني و الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات و هذا كله كان في الشق الأول اما في الشق الثاني فقد احتل عرض الدراسات السابقة حيزا مهما في هذا الفعل حيث تم التطرق الى دراسات اجنبية و عربية و جزائرية تناولت موضوع الإغتراب الوظيفي و علاقته بالأداء او المردود المهني وقد أفادت هذه الدراسات في بناء الاطار النظري و ضبط المفاهيم و تحديد ابعاد المتغيرات كما ساعدتنا في التعرف على نتائج التي توصلت اليها البحوث السابقة مما مكنا من اثراء موضوع دراستنا ضمن هذا المسار البحثي و في التعقيب على تلك الدراسات تبين معظمها يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإغتراب الوظيفي و انخفاض مستوى المردود المهني و هو ما يعزز أهمية دراسة هذه الظاهرة في بيئتها المهنية و بذلك يكون الفصل الأول قد مهد للدراسة من خلال تقديم أرضية نظرية و منهجية متماسكة خاصة لموضوع الدراسة و مؤسسة للانتقال الى الفصول اللاحقة لمعالجة المتغيرات بعمق اكبر .

الفصل الثاني: قراءة تحليلية لظاهرة الإغتراب الوظيفي

الفصل الثاني: قراءة تحليلية لظاهرة الإغتراب الوظيفي

تمهيد

أولاً: مفاهيم الدراسة

1. مفهوم الاغتراب

2. مفهوم الاغتراب الوظيفي

ثانياً خصائص الإغتراب الوظيفي

ثالثاً: أبعاد الإغتراب الوظيفي

رابعاً: العوامل المؤدية الى احداث الإغتراب الوظيفي.

خامساً: الاتجاهات النظرية المفسرة للإغتراب الوظيفي

سادساً: مراحل الإغتراب الوظيفي

سابعاً: اثار الإغتراب الوظيفي

ثامناً: نتائج الإغتراب الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الإغتراب الوظيفي من الظواهر الاجتماعية و التنظيمية التي برزت بشكل ملحوظ في بيئة العمل الحديثة نتيجة التحولات الاقتصادية و التكنولوجية و تغيير أساليب التسيير و تزايد الضغوط المهنية داخل المؤسسة ، وقد أصبح الإغتراب الوظيفي ظاهرة اجتماعية باثولوجية تمس الموظف في بعده النفسي و الاجتماعي و المهني و ينعكس سلبا على ديناميكيته المهنية و دافعيته و انتماءه للمؤسسة و يسهم في انخفاض المردود المهني و مستوى أدائه ، و انطلاقا من أهميته هذا الموضوع تم تخصيص هذا الفصل لفتح النقاش المعرفي و يركز بالدرجة الأولى على الإغتراب بصفة عامة و الإغتراب الوظيفي بصفة خاصة حيث سيتم التطرق الى مفهوم الإغتراب و الإغتراب الوظيفي ثم عرض خصائصه و ابعاده والعوامل المؤثرة فيه و الإتجاهات النظرية المفسرة لهذه الظاهرة كما سيتم التطرق الى مراحل و آثاره و نتائجه و ذلك قصد بناء أساس نظري متكامل يخدم الموضوع .

أولاً: مفاهيم الدراسة:

1-الإغتراب

أ-الإغتراب لغة:

كلمة مشتقة من الفعل غرب أي ذهب وتتحى من الناس والتغرب يعني البعد والغربة والغرب يعني التروج عن الوطن اما الغريب فهو البعيد عن وطنه.¹

في اللغة العربية يرد لفظ الإغتراب في المعاجم العربية بمعنى الغربة المكانية أي البعد عن الوطن فنجد في لسان العرب لابن منظور في مادة غرب.

الغربة تعني النوى والبعد والتعريب والنفي عن البلد.

والإغتراب هو مستمد من الغربة و إغتراب الارجل نكح في الغرائب و تزوج أي غير اقاربه و الشعور بالغربة هو شعور المرء بانه مبعد عن البيئة التي ينتمي اليها و الغربة و الإغتراب و الاستلاب بمعنى لا يكون بمعنى لا يكون الشيء في مكانه او الشخص في بيئة موطنه و يقال فلان يعيش في غربة او يستشعر الغربة بمعنى انه و المكان الذي هو فيه مخلفان و الإغتراب هو الحالة التي تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله يحس بانه غريب بعيد عن بعد نواحي واقعه الاجتماعي.²

والإغتراب في اللغة يقال غرب عن الشيء أي ابتعد عنه وفقد الفقه واغترب عن وطنه أي غاب عنه ويفهم منه البعد والانعزال عن الشيء المألوف او المحبوب.³

-من خلال مراجعة التعاريف اللغوية للإغتراب، يتضح ان جذره اللغوي غرب يعكس المفهوم الأساسي للابتعاد عن الشيء فالإغتراب لغة يشمل التغريب و الغربة و الغرب و الغريب و كل واحد منها يوضح جانباً من معنى البعد فالتغرب يعني الانفصال عن الناس او البيئة المحيطة و يمكن استنتاج ان هذه التعاريف اللغوية ترسم صورة واضحة لفكرة البعد و فقدان النفسي و الاجتماعي للألفة و الانتماء و هي تشير الى حالة طبيعية قد يعيشها الفرد عندما يبتعد عن محيطه المألوف و بناء على هذا الفهم يمكن

¹ ابن منظور محمد بن مكرم : لسان العرب، دار الفكر العربي ، جامعة بيروت ، 2012، ص 936-937

² بسمة عبد الفتاح : الإغتراب في اللغة الى الاصطلاح ، جريدة الجمهورية 12 يوليو ، تموز 2007، ص6

³ المنجد الابجدي : المعجم الوسيط ، دار المشرق بيروت ، 2000، ص 110

القول ان الإغتراب لغة يشكل قاعدة أساسية لفهم مختلف اشكال الإغتراب اللاحقة سواء الاجتماعي او الوظيفي او الثقافي اذ يبرز المعنى اللغوي له الأسس الأولية للحالة النفسية و الاجتماعية التي تؤدي الى شعور الفرد بالغربة و الانفصال عن الالفة و الانتماء و هكذا يوفر الجانب اللغوي للاغتراب اطار مفاهيمي متينا يسمح للباحث بالانتقال لاحقا الى الاشتقاق الاصطلاحي و تطبيقه في الدراسة العلمية و الاجتماعية .

ب-الإغتراب اصطلاحا :

يشير مفهوم الإغتراب اصطلاحا الى حالة فقدان الانسان للصلة بما هو مألوف او ما يعكس ذاته و يخلق بحسب المنظور النظري لكل باحث ففي منظور ماركس يظهر الإغتراب في فقدان الانسان ذاته و يتجسد ذلك في مواقف محددة حيث يصبح العامل مغتربا عن انتاجه لان عملية الإنتاج لا تلبي احتياجاته الإنسانية بل يهدف الى زيادة راس المال كما ان العامل المغترب لا يعبر عن تحكم الانسان في تنظيمه بل يخضع للنظام الرأسمالي¹. و يكمل هذا المنظور " لوكاش " الذي يري ان الإغتراب هو إحساس الانسان بان بيئته لم تعد موطنه بل سجنه أي ان أي مجتمع بقوانينه و انظمته و مؤسساته لم يعد وافيا لمطالب الفرد بل صار يتحكم فيه²

من جهة أخرى عرف " هوزي " الإغتراب عن ما يعانيه الانسان في انفصال عن شخصيته وهو فقدان الإحساس بالوجود الفعال و يضيف " احمد بوزيد " بان الإغتراب هو انسلاخ عن المجتمع و عزلة و انعزال و عجز عن التلاؤم و اللامبالاة و عدم الشعور بالانتماء³

فيما يعرفه " زهران " ان شعور الانسان بعدم الانتماء و فقدان الثقة و رفض القيم و المعايير الاجتماعية و المعاناة و الضعف و الانهيار بتاثير العمليات الثقافية و الاجتماعية التي تتدخل في المجتمع⁴

من خلال دراسة التعريفات الاصطلاحية للاغتراب عند كل من ماركس و لوكاش و هوزي و احمد بوزيد و الزهران يظهر ان الإغتراب ليس مجرد شعور عابر بل ظاهرة لأبعاد تشكل ابعاد الاقتصادي

¹ عبد الهادي الجوهري : قاموس علم الاجتماع ، المكتب الجامعي الحديث ، جامعة الإسكندرية ، 1983، ص 24-25.

² رجب محمود: الاغتراب والسيرة و المصطلح ، ط3، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، 1988، ص 22.

³ أبو زيد احمد: تمهيد في الاغتراب ، مقال منشور في مجلة عام الفكر المجلد 1، العدد 1 يوليو ، الكويت ، 1979، ص 4.

⁴ زهران سناء :فعالية برامج الارشاد الصحة النفسية العقلاني انفعالي لتصحيح معتقدات الاغتراب لطلاب الجامعة رسالة دكتوراه كلية التربية بدمياط ، جامعة المنصورة ، مصر 2002، ص 18.

و الاجتماعي و الفردي ففي منظور ماركس يتجسد الإغتراب في فقدان الانسان لذاته خلال عملية الإنتاج حيث يصبح العامل منفصلا عن نتاج عمله و لالا يعكس الإنتاج احتياجاته الأساسية بل يسعى فقط لزيادة راس المال

اذ يوضح البعد الاقتصادي و الاجتماعي داخل النظام الرسمالي و يوسع لوكاتش هذا المفهوم ليشمل إحساس الفرد بان بيئته لم تعد موطنه بل سجنه ما يوضح ان الإغتراب يمتد ليشمل العلاقات الاجتماعية و يجعل الفرد يعيش انفصالا عن محيطه الطبيعي و المجتمعي و من منظور نفسي واجتماعي يرى هوزي ان الإغتراب يعبر عن المعاناة الداخلية لإنسان و شعوره بالابتعاد عن رغبته و احتياجاته الحقيقية اما احمد بوزيد وزهران يربطان الإغتراب بفقدان الانتماء و الانفصال عن المجتمع و هو ما يوضح الأثر العميق لاغتراب عن الهوية الفردية و الانتماء و بناء على هذه الرؤى المتكاملة يمكن القول ان الإغتراب اصطلاحا يمثل حالة مركبة لفقدان الذات و الانفصال عن الإنتاج و البعد عن البيئة الاجتماعية و النفسية هذه الحالة تعكس شعور الفرد بالغربة و الانفصال عن ما هو مألوف سواء كان ذلك في اطار العمل المجتمع او الحياة النفسية الداخلية ومن هذا المنطلق يظهر الإغتراب كظاهرة أساسية لفهم التجربة الإنسانية في سياقات مختلفة حيث يجمع بين البعد الاقتصادي و الاجتماعي و النفسي .

ج-الإغتراب اجرائيا:

الإغتراب هو تلك الحالة التي تتعلق في شعور الموظف بالابتعاد الداخلي عن واقعه المهني و هو الواقع النفسي و السلوكي الذي يعانيه الموظف نتيجة انفصاله عن بيئة عمله و مهامه المهنية ، حيث يشعر بنقص السيطرة على نتائج عمله و فقدان القدرة على التعبير عن ذاته و ابداعه في قياس مهامه كما يشمل الإحساس بالانعزال عن الزملاء و غياب الانتماء الى المؤسسة وكل ذلك يؤدي بالمحصلة الى انخفاض المردود المهني للعمال .

2-الإغتراب الوظيفي:

الإغتراب الوظيفي هو ظاهرة نفسية و سلوكية يشعر بها الفرد بانفصال وجداني و ذهني عن عمله ، حيث يفقد الإحساس بالمعنى و الانتماء و التأثير في محيطه المهني و ينظر اليه كحالة من الانفصال بين العامل و بيئة العمل¹.

وقد تناول العديد من الباحثين مفهوم الإغتراب الوظيفي حيث يرى " مدحت عبد المجيد " الإغتراب الوظيفي بأنه " الشعور بالقطيعة من قبل الموظفين و الذي يظهر من خلال ضعف علاقاتهم بالمنظمة و شعورهم بان وظيفتهم ليست ذات معنى و غير مجدية في جوانب حياتهم الأخرى " ²

و عرفه متشال "و آخرون بان عبارة عن حالة معرفية معمقة لانفصال النفسي عن العمل ناشئة من الادراك بان العمل ذاته غير قادر على الوفاء باحتياجات الشخصية و التوقعات الضرورية انه يعكس موقف يهتم به الفرد اهتمام بسيط بالعمل يؤدي العمل بطاقة بسيطة و يعمل أساسا للحصول على مكافآت خارجية" . بينما عرفه هوى و آخرون " يانه حالة او شعور يصف الصلة بين الفرد و الوظيفة التي يؤديها فارتفاع درجة الإغتراب تشير الى علاقة ضعيفة بين الفرد و الوظيفة ³

و يعرف الإغتراب الوظيفي بأنه شعور العاملين بمؤسسة ما بان هذه المؤسسة التي ينتمون اليها لم تعد المكان المناسب لاستمرار فيها ، ويرجع ذلك لأسباب اكثر مما تتعلق بالعمال و في هذا في حد ذاته خطير يمس علاقة الانتماء و الولاء العامل للمؤسسة⁴

بعد ما تناولت الدراسات حول الإغتراب الوظيفي من بينهم مدحت عبد المجيد يمثل الإغتراب ، متشال و آخرون يظهر ان هذه الظاهرة تفهم في عدة ابعاد فبالنسبة لمدحت عبد المجيد يمثل الإغتراب شعورا بالانفصال النسبي عن العمل ببعض تمهيد في الإغتراب ، مقال منشور في مجلة عام الفكر المجلد 1، العدد جميعها و يعبر عن القطيعة و يعتبر ميشال ان الإغتراب حالة معرفية و نفسية ناجمة عن ادراك الفرد لعجز العمل عن تلبية احتياجاته اما هوى فيصفه كشعور يعبر عن العلاقة بين الفرد و الوظيفية

¹ رؤوف بوقفة : الإغتراب الوظيفي في المؤسسات الصحية ، المؤلف ، الجزائر ، 2015، ص 11

² صلاح الدين احمد الجماعي: الإغتراب النفسي و الاجتماعي ، وعلاقته بالتوافق النفسي و الاجتماعي ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، مصر ، 2007، ص 38.

³ عمر بن متعب مبارك الدوسري : المناخ التنظيمي و علاقته بالإغتراب الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض ، 2001، ص 44.

⁴ - العلمي بلكرم ، قواسمية قطر الندى : الإغتراب الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة ، دراسة ميدانية ببلدية المزعة ، مقال منشور في مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ، المجلد 2، العدد 1، 2024 ص 92.

حيث يزداد الانفصال كلما ارتفعت درجة الإغتراب و بالتالي تبرز أهمية هذه التعاريف عن الإغتراب الوظيفي ظاهرة متعددة الابعاد تجمع بين الانفصال النفسي و المعرفي و الاجتماعي .

أ-الإغتراب الوظيفي اجرائيا : الإغتراب الوظيفي هو حالة التي يعيشها العمل داخل المؤسسة عندما يشعر بالعجز عن التأثير في مجريات عمله او بعدم أهمية ما يقوم به او بضعف انتماؤه و ارتباطه بمكان عمله و يتحدد مستوى الإغتراب من خلال درجة تكرار هذه المشاعر و السلوكيات لدى العامل اثناء أدائه لمهامه اليومية حيث يدل ازديادها على ارتفاع الإغتراب الوظيفي و انخفاضها على تراجعها .

ثانيا : خصائص الإغتراب الوظيفي :

الإغتراب الوظيفي يعد ظاهرة اجتماعية معقدة تتداخل فيها عناصر متعددة و له مجموعة من الخصائص و العناصر التنظيمية فالإغتراب الوظيفي في المنظمة و هو ما يجعل من الصعب دراسته بمعزل عن الهيكل التنظيمي وبقية العناصر التنظيمية نظرا لتشابكه و تعقيده و تباين مظاهر الإغتراب و أسبابه من منطقة لأخرى تبعا لطبيعة العلاقات السائدة داخل المنظمة و نمط الاشراف و طرق الاتصال المتبعة ، مما يمنح كل مؤسسة خصوصيتها في ظهور هذه الظاهرة و نتائجها و على الرغم من اختلاف طبيعة التنظيمات الا ان الإغتراب يمتاز بصفة العمومية اذ يمكن ان يظهر في أي مؤسسة مهما كان حجمها او نشاطها او أهدافها و من الصعب حصر أسبابه في عامل واحد نظرات لتعدد العوامل وتداخلها و صعوبة الفصل بين عناصره المكونة ،و يحدث الإغتراب عبر مراحل متتابعة حيث يرتبط كل مرحلة بأبعادها و اثارها و يشكل المرحلة الثالثة امتداد للسابقة حتي يتبلور الإغتراب في صورته النهائية ، كما ان الإغتراب الوظيفي جانبا خطيرا سواء كان ذاتيا او اجتماعيا اذ يمكن ان يؤدي الى انطواء الفرد و عزله و العدوانية و السلبية ورفض القيم المجتمعية و هو ما يعرف بالإغتراب السلبي في حين يعكس الإغتراب الإيجابي سلوكيات تستهدف الابداع و تغيير الواقع بما يتوافق مع صورة الفرد المرغوبة¹ وبذلك لا يخلو أي تنظيم من مظاهر الإغتراب لكنها تختلف في أسبابها و مظاهرها بحسب خصوصية كل مؤسسة وظروفها ويجلى جوهر الإغتراب الوظيفي في الانفصال بين ذات الفرد و بعض عناصره المنظمة ، حيث تتفاعل داخله عوامل و متغيرات محددة تؤدي الى ظهور ظاهرة الإغتراب المختلفة ما

¹ معدن شريفة ، العمري سليمة : الاغتراب الوظيفي في ضوء مقاربات سوسيولوجية ، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية ، المركز الجامعي علي كافي تندوف ، الجزائر ، العدد 05، 2018، ص 280.

يفرض على الإدارة فهم هذه الظاهرة و التعامل معها بوعي لتقليل اثارها السلبية و تعزيز جوانبها الإيجابية بما يخدم الأداء و التوافق النفسي و الاجتماعي للعاملين¹

قراءة استنتاجية:

من خلال ما سبق يمكن القول ان خصائص الإغتراب الوظيفي تعكس طبيعة هذه الظاهرة المعقدة و المتعددة الابعاد داخل التنظيمات حيث تنشأ نتيجة شعور العامل بالانفصال عن عناصر المنظمة كما انها لا ترتبط بسبب واحد بل بعدة اسباب تنظيمية و نفسية و اجتماعية متداخلة كما يتضح ان الإغتراب الوظيفي ظاهرة قد تظهر في مختلف التنظيمات مهما كان حجمها او طبيعة نشاطها ، وتختلف حدتها و مظاهرها تبعا لخصوصية كل منظمة و ظروفها و عليه فان فهم هذه الخصائص يساعد على ادراك طبيعة الإغتراب الوظيفي و اثاره الامر الذي يساهم في البحث عن السبل الكفيلة بالتقليل من انعكاساته و تعزيز بيئة عمل اكثر توافقا و فعالية .

ثالثا : أبعاد الإغتراب الوظيفي :

الإغتراب الوظيفي ابعاد حصرها الباحثون في خمسة تمثلت هاته الابعاد في العجز ، العزلة ، اللامعيارية ، اللامعنى ، الإغتراب عن الذات ، و سيأتي شرحها فيما يلي :

1/العجز : و يعرف أحيانا باسم اللاقوة و هو شعور الفرد بانه لا حول ولا قوة له ، و نقص قدرته على السيطرة على سلوكه و على التحكم و التأثير في مجريات الأمور الخاصة به او في شكل الاحداث العامة في مجتمعه و بانه مقهور و مسلوب الإدارة و الاختيار و انه عاجز عن تحديد النتائج التي قد تنشأ نتيجة لهذه الاحداث و يشعر الفرد ان ما يحصل يصل عليه في الخارج او يفقد بالعجز افتقاد الفرد القدرة على التحكم في الاحداث المحيطة به او تأثيره في المنظمة التي يعمل فيها .

¹ الفاتح عبد الحميد المغربي : المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، القاهرة ، المكتبة المصرية ، 2007، ص

حيث يتوقع الفرد في هذه الحالة ان سلوكه لن يأتي بالنتائج المرجوة منه ويرسخ هذا الشعور لدى الفرد لدرجة اليقين أي انه ليس له تاثير في المستقبل أيضا و من ثم فان افتقاد القدرة لدى الفرد لجعله قادر على التحكم و السيطرة لوجود ظروف موضوعية اقوى منه ومن اراداته¹

-بعد الاطلاع على بعد العجز تبين ان العامل يفقد السيطرة على عمله ويصبح مجرد منفذ للأوامر ما يولد شعورا بالاستسلام والغربة الداخلية هذا الانفصال عن القدرة على التأثير يهدم دافعيته ويقلل من ارتباطه بالمؤسسة و يجعل معالجة الإغتراب ضرورة لا مفر منها لاستعادة القوة و الانتماء المهني.

2/ العزلة : و هذا المعنى للإغتراب يشير الى شعور الفرد بالعزلة و الانعزال عن الأهداف السائدة في المجتمع و في هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء الى المجتمع او الامة و تمثل العزلة الاجتماعية مظهر من مظاهر السلوك الإنساني له تأثيرات خطيرة على شخصية الفرد و علاقته بالآخرين حيث يشير الى عدم قدرته على الانخراط في العلاقات الاجتماعية او على مواصلة الانخراط فيه و على تموقعه او تركزه حول ذاته حيث تتفصل ذاته في هذه الحالة عن ذوات الآخرين مما يدل على عدم كفاية الجاذبية لشبكة العلاقات الاجتماعية للفرد حيث عدم الارتباط بين أعضائها او الإغتراب فيما بينها²

-يتضح ان بعد العزلة يعكس الانفصال الاجتماعي للعامل و زملاءه و ادراكته بحيث يشعر بالوحدة و عدم الدعم داخل بيئة العمل فهذا الانعزال يضعف التفاعل المهني و يقلل في فرص التعاون و المشاركة في صنع القرار و يزيد من شعور الفرد بالغربة و الانفصال النفسي عن عمله و بالتالي تصبح العزلة عنصرا مركزيا في تعميق الإغتراب الوظيفي لانها تؤثر على دافعية العمال و إنتاجيتهم و انتمائهم للمؤسسة .

3/ اللامعيارية : و هذا المعنى في الإغتراب يشير الى شعور الفرد بان الوسائل غير المشروعة مطلوبة و بانه بحاجة الى استخدام طرق غير مشروعة و غير موافق عليها اجتماعيا لإنجاز الأهداف و في هذه

¹ بشري علي : مظاهر الإغتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية ، مقال منشور في مجلة دمشق ، المجلد 24 ، العدد 5، سوريا ، 2008، ص 519.

² حسيني فوزية ، بن عزيزة نعيمة : الإغتراب الوظيفي و اثره على تحقيق الانتماء الوظيفي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء ، جامعة الجبالي بونعامة بخميس ميليانة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علم التسيير ، 2021، ص 12.

الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم و المعايير الاجتماعية تفشل في السيطرة على السلوك التنظيمي للفرد و ضبطه¹

-تبين ان بعد اللامعيارية يعكس حالة فقدان الوضوح في القيم المعيارية داخل بيئة العمل، حيث يشعر العامل بان القواعد غير مستقرة و تطبيق بشكل غير عادل ، هذا الاضطراب يولد حالة من الارتباك وفقدان الثقة في التنظيم و يضعف الالتزام و الانضباط المهني و عليه فان اللامعيارية لا تمثل مجرد خلل اداري بل تعد مؤشرا خطيرا على تفكك البنية القيمية للمؤسسة ، مما يعمق الإحساس بالإغتراب و يؤثر سلبا على الأداء و الاستقرار التنظيمي .

4/ اللامعنى : و يعني الفرد لن يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية ، كما يشعر الفرد بان الحياة فقد معناها ودلالاتها و معقوليتها و يمكن ان يؤدي ذلك الى فقدان مسوعات استقرارها في نظرهم ، ينجم مثل هذا الشعور لديهم بسبب الإحباط الذي يمكن ان يتعرضوا له و عدم اشباع الحاجات المختلفة الجسدية و النفسية و الاجتماعية و يعتبر اللامعنى نوع من الضياع و يعجز فيه الفرد عن توجيه سلوكه نحو اهداف معينة لانه لا يستطيع فهم المعايير التي تواجه تفرقات المسؤولين و قدر بعض الباحثين اللامعنى بالمدخلات التي يستقبلها الفرد في بيئة و هي نابعة من النظام الاجتماعي و التي يصعب عليها فهمها و إيجاد معنى لها²

-بعد استعراض بعد اللامعنى يمكن القول ان هذا البعد يعكس حالة يفقد فيها العامل الإحساس بقيمة عمله و غاياته فيمارس مهامه بشكل الي دون شعور بالجدوى و الارتباط الداخلي و يترتب عن ذلك تراجع الحماس و الدافعية و انخفاض مستوى التزام المهني و ان بعد اللامعنى يشكل احد اخطر تجليات الإغتراب الوظيفي كونه يمس جوهر العلاقة بين الفرد و عمله .

¹ فايز فاضل ،سمية سعدون : الاغتراب الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل ، مقال في مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية ، المجلد 6 ، العدد 2 ، 2021 ، ص 240.

² فاطمة حمدي ، مريم زبيري ، اثر الاغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي دراسة حالة جامعة غرداية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علم التسيير 2019، 2020، ص 14.

5/ الإغتراب عن الذات : هي حالة يحركها الفرد عن ذاته كمتغير أي انه اضحى نافرا و مغتربا عن ذاته و أصبحت الذات أداة متغربة لا تعرف ما يريد و هي عدم القدرة على التواصل الفرد مع نفسه وشعوره بالانفصال عما يرغب ان يكون عليه و بين احساسه بنفسه في الواقع¹

-في سياق ما تم تناوله حول بعد الإغتراب الذاتي يتعزز القول بان هذا البعد يشكل مرحلة متقدمة فيفتقد بذلك الإحساس بالتطابق بين ما يقوم به وفي كونه فعله ،ويصبح أدائه اقرب الى تنفيذ ميكانيكي أي يتراجع هذا الأداء ليقصر على أداء شكلي يفتقر الى الروح و المبادرة.

كما أشار يحيى العبد الله (2004، ص 23) الى ابعاد الإغتراب الوظيفي و اكتفى بتقديم تعريف مختصر لكل منها يبدا الإغتراب الوظيفي ببعد العجز الذي يعكس فقدان السيطرة و عرفه بانه يعني عدم شعور الفرد ان باستطاعته التأثير في المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها ، و اللامعنى تعني شعور الفرد بانه لا يمتلك مرشدا او موجهها لسلوكه و اعتقاده ، و اللامعيارية و التي تعني الخروج عن المعايير الضابطة لسلوكه و التي تجعله يحقق أهدافه ،و العزلة الاجتماعية و هي ناتجة عن إعطاء الفرد قيما متدنية لأهداف و معتقدات هي في الحقيقة ذات قيم عالية في المجتمع و أخيرا الإغتراب الذاتي أي عدم القدرة على إيجاد المكافأة و القبول الاجتماعي²

من خلال ما قدمه يحيى العبد الله يتضح ان الإغتراب الوظيفي يتجسد في مجموعة من الابعاد و التي تعبر عن شعور الفرد بالانفصال عن عمله و بيئة التنظيم التي يعمل فيها ،وقد حدد الباحث هذه الابعاد في خمسة جوانب أساسية تتمثل في بعد العجز و اللامعنى و اللامعيارية و العزلة الاجتماعية و الإغتراب الذاتي حيث يعكس كل جانبا معينا من التجربة النفسية و الاجتماعية التي يعيشها العامل داخل المنظمة

خلاصة عامة :

¹ جديدي زليخة : الإغتراب ، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة واد سوف ، الجزائر ، العدد 2، جوان 2012، ص 313.

² يحيى العبد الله : الإغتراب -دراسة تحليلية لشخصيات الطاهر بن جلون الروائية ، ط1و المؤسسة العربية للدراسات و النشر ، عمان ، الأردن ، 2004. ، ص 23.

بعد ما تم عرضه حول ابعاد الإغتراب الوظيفي تبين ان كل بعد من هذه الابعاد يوضح جانبا مختلفا من الظاهرة الا انها في مجملها تعبر عن حالة واحدة تتمثل في ضعف ارتباط الفرد بعمله وبالمنظمة و هو ما يجعل الإغتراب الوظيفي ظاهرة متعددة الابعاد تتداخل فيها عوامل نفسية و تنظيمية و إجتماعية .

رابعاً: العوامل المؤدية الى إحداث الإغتراب الوظيفي:

تُعد ظاهرة الاغتراب من الظواهر التي يكثر التساؤل حول أسبابها ودوافعها، إذ قد تبدو للوهلة الأولى حدثاً استثنائياً، غير أن واقع الحياة يشير إلى أنها ظاهرة شائعة ترتبط بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية فمن الناحية النفسية، ينشأ الاغتراب نتيجة الإحباط الذي يحدث عندما تُعاق الرغبات الأساسية أو المصالح الشخصية للفرد، مما يولد لديه مشاعر الفشل والعجز وخيبة الأمل والقهر وتحقير الذات. كما يسهم الحرمان من إشباع الحاجات الأساسية أو من الرعاية الأبوية والاجتماعية في تعميق الشعور بالاغتراب، إضافة إلى تأثير الخبرات السابقة والأحداث الصادمة كالأزمات الاقتصادية والحروب التي تترك أثراً نفسية تدفع الفرد نحو العزلة والانفصال عن محيطه أما العوامل الاجتماعية فتتمثل في ضغوط البيئة الاجتماعية وعدم القدرة على مواجهتها، وانتشار ثقافة سلبية تسودها عوامل الهدم والتعقيد، إلى جانب التطور الحضاري السريع الذي قد يفوق قدرة الأفراد على التكيف معه كما يؤدي اضطراب عملية التنشئة الاجتماعية داخل الأسرة والمدرسة والمجتمع إلى تنامي مشاعر الاغتراب، فضلاً عن مشكلات الأقليات وضعف التفاعل الاجتماعي وسوء التوافق المهني الناتج عن اختيار العمل بصورة عشوائية أو عدم ملاءمته لقدرات الفرد، إضافة إلى انخفاض الأجور وتدهور منظومة القيم والصراع القيمي بين الأجيال، وسوء الأوضاع الاقتصادية وصعوبة الحصول على متطلبات الحياة الأساسية وفيما يتعلق بالعوامل التنظيمية، فإنها ترتبط بالمناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسات وتأثيره في العاملين، حيث يؤدي التخصص المفرط وتقسيم العمل إلى تجزئة الوظائف وفقدان العامل شعوره بأهمية دوره وعلاقته بالمنتج النهائي، مما يسبب الملل والإرهاق والشعور بفقدان المعنى كما أن التدرج الهرمي المعقد يجعل العامل يشعر بفقدان القوة وعدم القدرة على التحكم في عمله، في حين أن أنماط القيادة المتسلطة والمعاملة الفوقية للمرؤوسين تؤدي إلى نشوء الصراعات والنزاعات داخل المنظمة وتعزز العزلة الاجتماعية كذلك فإن المركزية المفرطة وعدم منح العاملين صلاحيات كافية في اتخاذ القرارات تخلق لديهم شعوراً بالعجز وفقدان الانتماء، كما أن ارتفاع مستوى الرسمية والالتزام الصارم بالإجراءات واللوائح دون مرونة يؤدي إلى الإحساس بعدم القدرة على التأثير في مجريات العمل ويضاف

إلى ذلك تأثير طبيعة العلاقات السائدة بين أفراد جماعة العمل، حيث تسهم العلاقات الإيجابية القائمة على التفاهم والاحترام في تعزيز الانتماء، بينما تؤدي العلاقات المتوترة إلى الصراعات والمشاحنات والشعور بالعزلة الاجتماعية والاعتراب الذاتي وعموماً، غالباً ما ترتبط أسباب الاعتراب الوظيفي بالعوامل التنظيمية التي تؤثر في الولاء والرضا والاستقرار الوظيفي، إذ يُعد التكيف مع بيئة العمل من أبرز التحديات التي تواجه العاملين، ويؤدي ضعف التكيف إلى تراجع الأداء وعدم التوافق مع متطلبات العمل، الأمر الذي ينعكس في صورة شعور باليأس والعجز وعدم القدرة على أداء المهام بكفاءة¹.

بعد الاطلاع على العوامل المؤثرة في الإغتراب الوظيفي تبين ان العامل لا يتغير عن عمله صدفه بل نتيجة تراكم متواصل لعوامل متعددة و متداخلة ، فالضغوط النفسية مثل الإحباط فقدان الحافز و التعرض للخبرات السيئة تقطع صيلة الفرد بروح المهنية و تخلق فجوة عميقة بينه و بين مهامه و في ابعد الاجتماعي تلعب ضغوط البيئة و ثقافة المؤسسة و خلل التنشئة المهنية و ضعف الدم الاجتماعي دورا جوهريا في تعميق شعور الغربة و العزلة ، اما العوامل التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي الصارم و المركزية المفرطة او غيابها ، نمط القيادة و الاشراف و الدافعية و من هذا المنطلق يتضح ان الإغتراب الوظيفي ظاهرة مركبة متدرجة و قوية التأثير تهدد دافعية العمل و رضاه و انتمائه للمؤسسة و تفرض على الإدارة تبني سياسات شاملة وواضحة تقيد الحافز و تعزز الانتماء و تضمن بيئة عمل منتجة و مستدامة على المدى الطويل

خامسا: الاتجاهات النظرية المفسرة للاغتراب الوظيفي:

نحاول استعراض بعض النتائج المعرفية المفسرة للاغتراب على ان يكون تركينا منصبا على النظريات السيوسولوجية المهمة بالإغتراب الوظيفي ذلك ان الإغتراب الوظيفي من المواضيع الأكثر جدلا و نقاشا حولها فتعددت بذلك الاتجاهات المفسرة له.

1/ **نظرية التحليل النفسي** : يرى فريد ان الاعتراب هو الأثر الناتج عن الحضارة حيث ان ظاهرة الحضارة التي وجدها الفرد جاءت متعاكسة و متعارضة مع تحقيق أهدافه و رغباته و ما يصبو اليه

¹ براهمي زهرة محمدى انفال : مستوى الشعور بالاعتراب الوظيف لدى العمال الإداريين دراسة ميدانية على عينة من عمال الإدارة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، علم النفس العمل و التنظيم ، و=قسم علم النفس و الفلسفة ، 2020 ، 2021، ص 16-17

وهذا يعني في نظر فرويد ان الإغتراب ينشأ نتيجة الصراع بين الذات و الضوابط المدنية و الحضارية ، حيث تتولد عن الفرد مشاعر الفلق و الضيق عند المواجهة للضغوط الحضارية بما تحمل من تعاليم و تعقيدات مختلفة و هذا بالتالي يدفع الفرد للجوء الى الكبت كألية دفاعية تلجا اليها الانا كحل للصراع الناشئ بين رغبات الفرد او علامه بين تقاليد المجتمع و ضوابطه و من الطبيعي ان يكون هذا حظة و ا هنا تلجا اليه الانا مما قد يؤدي الى المزيد من شعور الفرد بالقلق و الإغتراب النفسي لذا فان تزويد يعتقد ان الحضارة قامت على حساب المبدأ الذاتي و لم تقدم للإنسان سوء الإغتراب¹

قراءة تحليلية : عقب عرض نظرية التحليل النفسي ويمكن ان نستخلص ان فرويد يؤكد على الإغتراب ليس مجرد حالة اجتماعية بل نتيجة طبيعية للصراع النفسي بين رغبات الفرد الذاتية و متطلبات الحضارة فالضغوط الحضارية و التعاليم الاجتماعية تخلق توترا داخليا ما يؤدي الى القلق وعدم الرضا في مواجهة هذا الصراع حيث تلجا الانا الى اليات دفاعية نفسية للتخفيف عن المشاعر السلبية ، ما يفسر شعور الفرد بالإغتراب الوظيفي و النفسي و بالتالي فالتحليل النفسي يوفر اطار لفهم الإغتراب كظاهرة متشابكة بين الابعاد النفسية و الاجتماعية ويؤكد ان محاولة معالجة الإغتراب يجب ان تأخذ بعين الاعتبار

2/نظرية كارل ماركس : انطلق كارل ماركس في دراسته للإغتراب في نقده لأفكار هيجل و تضمنه الافتقاد السياسي الكلاسيكي من مبادئ المجتمع السياسي الفرد يقرض بنفس الطريقة وجهه لجه مع الحالة بينما الحياة اليومية توضع لوتبنى على المصالح الخاصة انانية كل واحد.² وطرح ماركس الإغتراب من منظور تاريخي و اقتصادي و سياسي محدد ويبدى ماركس نقدا شديدا لاغتراب الديني الذي حسبه يعكس الإغتراب الاقتصادي و الاجتماعي ، و ركز ماركس على الإغتراب الاقتصادي بشكل كبير لانه يعتبره اغتراب في الحياة الواقعية لإنسان و ينشأ الإغتراب الاقتصادي في وجود طبقة عظمى محرومة من الملكية في المقابل وجود طبقة الأقلية الهالكة و شديدة الثراء و من خلال العمل تبذل الطبقة الأولى كامل قوتها من اجل زيادة الإنتاج في حين يكون نتاج العمل ليس ملكا لها و بالتالي تغترب الذوات عن أصحابها .

ويري ان اغتراب الانسان في عمله هو اغتراب عن الذات وعن العلاقات الاجتماعية التي تثبت انسانيته.

¹ محمد عاطف رشاد زعتر : بعض سمات الشخصية و علاقتها بالاغتراب النفسي لدى الشباب الجامعي ، رسالة دكتوراه ، كلية

الآداب ، جامعة الزقايق ، مصر 1989، ص 18

² Armand cili et les autres . dictionnaire de la sociologie .paris 3eme edilion 2004.p2.

ويوضح ماكس توجيه حول الإغتراب في العمل في قوله ان العامل يزداد اغترابا كلما زادت الثروة التي ينتجها و كلما زادت إنتاجية قوة و درجة يصبح العامل سلعة اكثر رخصا ،كلما زاد عدد السلع التي يخلقها فمع القيمة المتزايدة لعالم الأشياء ينطلق في تناسب عكسي ، انخفاض قيمة البشر و العمل لا ينتج سلعا و انما هو ينتج ذاته و ينتج العامل كسلعة و هو يفعل ذلك بنفس النسبة التي ينتج بها السلع عموما.¹

وقد ميز كارل ماركس بين ثلاث انوا من الإغتراب و هي على التوالي : اغتراب عن الذات ثم اغتراب عن الآخرين و عن الطبيعة و يرى انه في سبيل الفضاء على مشكلة الإغتراب يجب تغير البناء الاجتماعي في المجتمع ككل .ومن هنا اتضح ان نظرية الإغتراب لماركس كانت تستهدف كشف الاستغلال الذي قام به او عليه بالنظام الرأسمالي و لابد من الغاء هذه العلاقة الإغترابية عن طريق الغاء الرأسمالية و يتحرر الانسان من الظروف الاجتماعية التي خلقها و اصبح سجينها لها²

قراءة تحليلية :

بعد التقصي لنظرية ماركس يتضح ان هذه النظرية تقدم اطارا متكاملا لفهم اثر النظام الإنتاجي الرأسمالي على الفرد فالإغتراب عند ماركس ليس مجرد شعور نفسي بل هو نتاج الهيكل الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي ، حيث يؤدي استغلال العمل الى انفصال العامل عن ذاته و عن الآخرين و عن الطبيعة و كلما زادت الثروة التي ينتجها الفرد زاد شعوره بالإغتراب ما يوضح التناقض العميق بين الجهد الفردي المكاسب المادية في المجتمع و بالتالي تكشف هذه النظرية عن اليات الاستغلال وتؤكد معالجة الإغتراب تتطلب تغير البنية الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمع ككل .

3/ نظرية السلوكية : تفسر النظرية السلوكية الإغتراب كظاهرة تبحث عن استجابات خاصة لمثيرات شخصية سبق و ان اكتسبها الفرد انكارا على السلوك الإنساني المكتسب من خلال التعلم او المحاكاة في البيئات المختلفة التي احتك بها وقد دعمت هذه النظرية نزوع الفرد الى تكرار الاستجابات للمواقف المتشابهة التي سلك فيها سلوك معين دعم بالثواب كرد فعل حقيقي و عملي و لذا فالفرد يدخل في دوامة الإغتراب عن ذاته عندما يصبح عضوا داخل مؤسسة عمل ليس له فيها ادنى مستويات حرية الاختيار

¹ نادية احمد النصر اوي ، فلسفة فوريياياح بين المادية و الإنسانية ، دار الرافين ، ط1، لبنان ، 2016، ص 196.

² محمد غريب ،وعبد الحميد لطفي : الاتجاهات الفكرية في علم الاجتماع ، المكتب الجامعي للنشر ، 1982، ص 174.

او حتى طرح نقاشات في صلب نشاط مؤسسة او محاولات طرحه لافكار إبداعية مما يضطره الى الرضوخ للسلطة العليا و الانسلاخ عن ذاته و هويته الخلاقية و المبدعة من ثم الاستغراق في غياب الإغتراب الوظيفي و الانفصال¹

قراءة تحليلية :

بعد استقراء هذه النظرية يمكن القول بان النظرية السلوكية ترى الإغتراب كنتيجة لأنماط سلوكية للمواقف التي سبق ان حصل فيها على دعم او مكافاة ما يجعل شعوره بالانفصال النفسي و الاجتماعي مرتبطا بسلوكياته المكتسبة و استجاباته للبيئة التنظيمية.

4/ نظرية روبرت بلونر :

يري بلونر ان الإغتراب يكون عندما يكون العمال غير قادرين للسيطرة على عمليات عملهم المباشر و غير قادرين على الانتماء للمجتمعات الصناعية المتكاملة فالشخص في نظره مغترب عندما يكون موضوعا مسيطرا عليه و محتكرا باسطة اشخاص اخرين وبواسطة أي نسق غير شخصي مثل التكنولوجيا و يذكر لونر ان المجتمعات الصناعية لها جملة من المعايير و القواعد رسمية كانت او غير رسمية و هي بمثابة الرشد و الموجه لسلوك أعضائها و تلعب هذه المعايير دورا كبيرا في تحقيق التكامل المعياري لدى العمال و خلق الشعور بالولاء لديهم و نلخص اهم أفكاره في النقاط التالية :

البناءات البيروقراطية مشجعة على الشعور باللامعنى

تقسيم العمل و التخصص في التنظيمات يؤدي الى الإغتراب

يمكن القضاء على بعد فقدان السيطرة لاغتراب العمل من طرف العمال انفسهم بالسيطرة على أحوال أعمالهم

هناك علاقة بين العزلة الاجتماعية و اللامعيارية في التنظيمات²

¹ سليمان براحي : الاغتراب الوظيفي أسبابه و اثاره على الفرد و المجتمع ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي ، الجزائر ، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2019، ص 688.

² دروج سمية ، حمداني حدة : الاغتراب الوظيفي و علاقته بالاداء المهني لدى عينة من عمال جامعة الجلفة ، دراسة تحليلية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة زيان عاشور ، الجلفة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم النفس و الفلسفة ، 2020/ 2021، ص 19.

قراءة تحليلية :

بعد عرض و تفكيك اهم أفكار روبرت بلونر يمكننا قوله انه يشير الى ان الإغتراب ينبع من فقدان العمال للقدرة على التحكم في أعمالهم و مساهمتهم في عملية الإنتاج ، مما يجعلهم يشعرون بان جهودهم لا تقدر و لا ترتبط بالنتيجة النهائية ، كما يوضح ان السيطرة المفرطة من قبل الآخرين او من خلال أنظمة غير شخصية مثل التكنولوجيا بالإضافة الى البنى البيروقراطية و تقسيم العمل المتخصص ، تعزز شعور الفرد بالعزلة و الانفصال عن دوره في المنظمة و يظهر بلونر ان الإغتراب ليس مجرد شعور نفسي فقط بل هو ظاهرة اجتماعية و تنظيمية متجذرة ترتبط بطريقة تصميم العمل و الهياكل المؤسسية ، ما يجعل دراسة أسباب الإغتراب و فهم تأثيره على العمال امرا ضروريا لتقليل اثره على الأداء المهني

خلاصة عامة :

بعد تحليل النظريات حول الإغتراب الوظيفي اتضح ان كل نظرية تقدم وجهة نظر محددة و ظرفا مختلفا لفهم ظاهرة الإغتراب ، ما يوفر اطارا متعدد الابعاد يجمع بين الجوانب النفسية و الاجتماعية و التنظيمية و ان هذا التنوع في المقاربات يسمح للباحث بالاستناد الى عدة رؤى عند دراسة الإغتراب الوظيفي و يؤكد أهمية تحليل الظاهرة من منظور متكامل يأخذ بعين الاعتبار العوامل المختلفة التي تؤثر على الفرد داخل بيئة العمل .

سادسا : مراحل الإغتراب:

يمر الإغتراب الوظيفي بثلاث مراحل و كل مرحلة خطورة عن المحطة التي تسبقها و تصبح العلاقة بين كل مرحلة و المرحلة التي تليها علاقة تراكمية تؤدي في النهاية الى زيادة محصلة سلبياتها ورفع حدتها و المراحل هي كالتالي :

المرحلة الأولى : مرحلة الإغتراب النفسي : و تتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بان العلاقة بينه و بين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية و انه اصبح يسودها شيء من التوتر و يعزز الموظف ذلك الى ان المؤسسة او من يقومون بتمثيلها اصبح لديها موقف سلبي اتجاه وانه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية و المنزلة الاجتماعية لديها ، ثم يشعر الموظف بعد ذلك بانه اصبح يدخل دائرة النسيان و الإهمال في المؤسسة و يستمر الموظف في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة وق يتراءى له ان

كل ما يعانيه من مشاكل و الصعوبات انما تسببها له المؤسسة و يصبح الموظف نتيجة ذلك مهموما و مشغولا بالمشاكل و الصعوبات التي يفرزها الى عدم اهتمام المنظمة به و يزداد هذا الشعور سواء اذا لم يجد احد من المسؤولين في المؤسسة يتحدث اليه عن مشاعره و عن المشكلات التي يعاني منها .

المرحلة الثانية : مرحلة الإغتراب الذهني : و هي في الحقيقة امتداد لمرحلة الإغتراب النفسي و لكنها اكثر خطورة على المنظمة و العاملين ،حيث تتميز هذه المرحلة بالشروود الذهني و عدم القدرة على التركيز لدى العاملين و تبدو على بعض العاملين مظاهر الحزن و الاكتئاب و تكثر أخطاء الأداء الوظيفي الى حد ملحوظ و تتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم و يفقدون الرغبة في التدريب على ايب مهارات و يكثر الطلب على الاجازات و البحث عن أي سبب يمكن ان يعطي للموظف مبررا للابتعاد عن جو المنظمة¹

المرحلة الثالثة : مرحلة الإغتراب الجسدي : و هي المرحلة التي يصبح فيها الإغتراب الوظيفي اغترابا كليا حيث يكثر الغياب و التأخر عن الدوام و الخروج اثناء الدوام و الانصراف قبل الدوام و تكثر الاستقالات الجامعية للموظفين او تصبح الصراعات بين العاملين المشرفين واضحة و يفتقد الرؤساء المباشرين القدرة على السيطرة .²

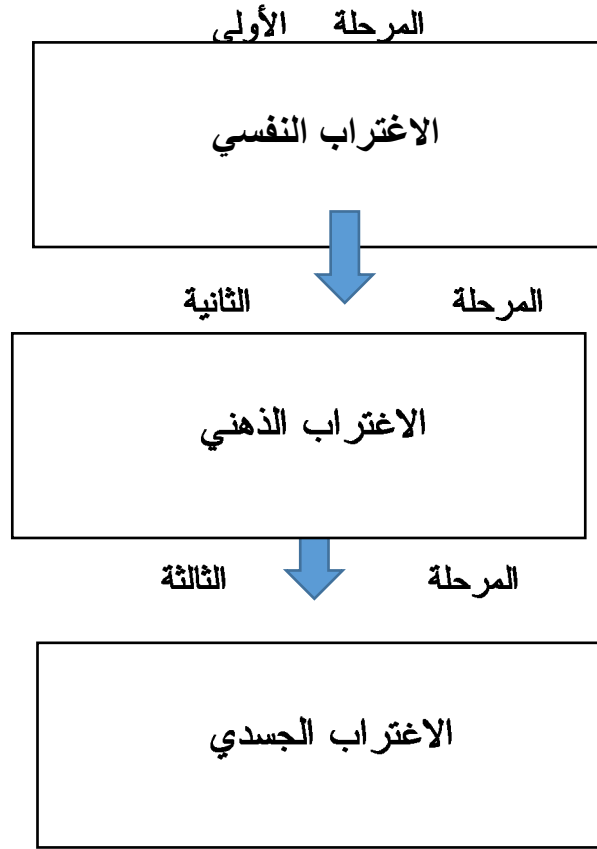
ويمكن تلخيص مراحل الإغتراب الوظيفي في الشكل التالي :

¹ احمد شاهر الصحابي : اثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في ساطة العقبة الاقتصادية الخاصة

بالأردن ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، الأردن ، 2006 ، ص 43-44

² هاجر توماري ، هاجر عبد المالك : الاغتراب الوظيفي و علاقته بالإنجاز ،دراسة ميدانية بالمركب التجاري للمطاحن الكبرى -العونيات - جامعة العربي تبسي كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم اجتماع ، 2022 ، ص 33.

الشكل رقم 1: يمثل مراحل الإغتراب الوظيفي .



المصدر: من اعداد الباحثة

من خلال ماتم عرضه حول مراحل الإغتراب الوظيفي يتضح ان هذه الظاهرة تمثل مساراً تدريجياً يؤثر على العاملين على مستويات متعددة فالمرحلة النفسية تكشف عن انسحاب الفرد و فقدان الرغبة في الانخراط الفعال بينما المرحلة الذهنية تعكس تراجع القدرة على التفكير النقدي و الإبداعي و اتخاذ القرارات اما المرحلة الجسدية فتبرر اثار الاجهاد و الإرهاق المزمن على الأداء و القدرة على الإنجاز و من هذا المنطلق يظهر ان الإغتراب الوظيفي ليس مجرد حالة عابرة بل مسار مؤثر و متكامل يربط بين النفس و الذهن و الجسد و يشكل تهديداً مباشراً لجودة الأداء و الفعالية المهنية .

سابعاً : أثار الإغتراب الوظيفي :

1/ اثار الإغتراب الوظيفي على الموظف : الإغتراب الوظيفي يترك اثر كبيراً على الموظفين في عدة جوانب نفسية و مهنية ، فهو يشعر الفرد بالعزلة و الانفصال عن عمله و البيئة التنظيمية التي ينتمي اليها و ابرز هذه الآثار ما يلي

- **ضعف الروح المعنوية و الحافز الداخلي :** الموظف الذي يعاني من الإغتراب يفقد الحماس و الاندفاع لأداء مهامه و يصبح عمله مجرد روتين يومي بلا معنى مما يضعف تفاعله مع المتطلبات المهنية و يقلل من اندماجه في الفريق او المنظمة .
- **انخفاض الإنتاجية و الكفاءة :** عندما يشعر الموظف بالعزلة عن البيئة عمله يتراجع مستوى أدائه و قدرته على تحقيق أهدافه و فتتأثر جودة العمل و سرعة الإنجاز و ينعكس ذلك بشكل مباشر على مستوى الإنتاجية الفردية .
- **زيادة القلق و التوتر النفسي :** الإحساس بالإغتراب يرفع مستويات التوتر و الضغط النفسي لدى الموظف مما قد يؤدي الى مشكلات صحية و يؤثر على الحالة النفسية العامة .
- **الركود الوظيفي و فقدان التطور المهني :** الموظف المغتراب يقل اهتمامه بالتعلم او تطوير مهاراته و يصبح اقل سعياً لتحقيق ترقية و تحسين وضعه المهني مما يؤدي الى توقف نموه الوظيفي .
- **ارتفاع معدلات الغياب عن العمل :** بسبب شعوره بفقدان المعنى يبدا الموظف في التغيب المتكرر عن العمل و قد تتأثر انضباطه مما يزيد العبء على زملائه و يضعف سير العمل داخل المؤسسة.

2/ اثار الإغتراب الوظيفي على المؤسسة :

- الإغتراب لا يؤثر على الموظف بل يترك اثار سلبية كبيرة على أداء التنظيمي و المناخ المهني للمؤسسة.
- **ارتفاع معدل دوران الموظفين :** الموظفون الذين يعانون من الإغتراب غالباً ما يتركون المؤسسة بحثاً عن بيئة عمل افضل مما يزيد تكاليف التوظيف و التدريب و يؤثر على الاستقرار الوظيفي .

- **سوء سمعة المؤسسة :** انتشار شعور الإغتراب بين الموظفين ينعكس على صورة المؤسسة سواء داخليا او خارجيا لدى العملاء و الشركاء مما قد يحد من جاذبية المؤسسة للعملاء .
 - **فقدان الموظفين الاكفاء :** افضل الكفاءات في المؤسسة قد يتركون العمل بسبب شعورهم بالغربة ، مما يقلل من جودة العمل و يضعف الأداء العام .
 - **ضعف الأرباح و الأداء المالي :** تراجع الإنتاجية و انخفاض جودة العمل يؤديان الى ضعف النتائج المالية للمؤسسة ، حيث تتأثر القدرة على تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاستراتيجية .
- خلق بيئة عمل سلبية و غير متعاونة : استمرار ظاهرة الإغتراب يؤدي الى بيئة عمل مشحونة بالتوتر و سوء التفاهم ، مما يصعب التعاون بين الفرق و يزيد من الصراعات الداخلية ¹.
- يمكن القول ان الإغتراب الوظيفي يمثل ظاهرة تنظيمية لها انعكاسات واضحة على مستويين اساسين هما مستوى الموظف و المؤسسة فعل مستوى الموظف يؤدي هذا الشعور الى تراجع الحافز المهني و ضعف الارتباط بالعمل مما ينعكس على الاداء و الإنتاجية و يولد حالة من التوتر و عدم الرضا الوظيفي اما على مستوى المؤسسة فان استمرار هذه الظاهرة قد ينعكس في ضعف فعالية الأداء التنظيمي و ازدياد مشكلات العمل مثل الغياب الوظيفي و ارتفاع معدل ترك العمل الامر الذي يؤثر في استقرار المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها ومن ثم يتضح ان الإغتراب الوظيفي لا يقتصر تأثيره على العامل فقط بل يمتد ليشمل المنظمة ككل مما يجعل الحد منه و معالجة أسبابه امر ضروري لضمان بيئة عمل اكثر توازنا .

ثامنا: نتائج الإغتراب الوظيفي

للاغتراب الوظيفي العديد من النتائج السلبية في مجال العمل ويمكن تقسيمها الى نوعين من النتائج وهي:

-نتائج على مستوى المنظمة: وتتضمن مجموعة من النتائج السلبية على مستوى العمل داخل المنظمة وهي:

- غياب الانسجام والتأقلم مع العمل.

¹ الاغتراب الوظيفي و انواعه و اثاره السلبية على الموظف و المؤسسة و كيفية تجنبه مؤخوذ من موقع صبار / <http://s-asddar-com> blog بتاريخ 10/ 02 /2026، الساعة 10:00....job

- غياب شعور الانتماء للمنظمة .
 - ظهور حالة من التبعاد عن العمل و عدم الرضا .
 - اختفاء روح المبادرة و المسؤولية .
- نتائج على مستوى الموظف :** و تتضمن مجموعة من النتائج السلبية و هي كالتالي :

- ارتفاع معدل الغياب عن العمل .
 - ارتفاع معدل دوران العمل .
 - انخفاض مستوى الأداء .
 - تكوين اتجاهات سلبية لدى الفرد في محيط العمل ¹.
- من خلال هذه النتائج يمكن القول بان الإغتراب الوظيفي يمثل حالة تنظيمية و نفسية يعيشها العامل داخل بيئة العمل و ينتج عنها العديد من النتائج السلبية التي تنعكس على كل من الموظف و المنظمة اذ يؤدي هذا الشعور الى اختلال العلاقة بين الموظف و عمله مما يضعف درجة اندماجه و تفاعله مع متطلبات العمل فعلى مستوى المنظمة تظهر مجموعة من النتائج السلبية التي تؤثر على سير العمل من بينها غياب حالة الاندماج و التكيف مع العمل و ضعف الشعور بالانتماء الى المنظمة إضافة الى ظهور حالة التبعاد او الانفصال . عن العمل و انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ، و على مستوى الموظف فان الإغتراب الوظيفي يترك مجموعة من النتائج السلبية من ابرزها ارتفاع معدل الغياب عن العمل و زيادة معدل دوران العمل إضافة الى انخفاض مستوى الأداء الفردي و تكون اتجاهات سلبية لد العامل تجاه العمل و بيئته المهنية و عليه يتضح بان الإغتراب الوظيفي لا يقتصر تأثيره على جانب واحد بل يمتد ليشمل الموظف و المنظمة في ان واحد الامر الذي يجعل الحد من هذه الظاهرة ضرورة ملحة داخل المؤسسات لذلك فان تفادي تفاقم هذه الظاهرة يتطلب الاهتمام بتهيئة بيئة عمل مناسبة قائمة على تعزيز الشعور بالانتماء و تحقيق التوازن بين متطلبات العمل و احتياجات العاملين بما يساهم في تقليل مظاهر الإغتراب الوظيفي و الحد من نتائجها السلبية .

¹ الطهطاوي صابر : معايير الإغتراب الوظيفي ، ط1، مكتبة سور الاربكة ، القاهرة ، مصر ، 2012، ص 32- 33

خلاصة الفصل:

يمكن القول ان الإغتراب الوظيفي يعد من الظواهر التنظيمية التي حظيت باهتمام متزايد في الدراسات الحديثة لما لها من تأثير واضح على سلوك العاملين داخل المؤسسات و على طبيعة العلاقة التي تربط الموظف ببيئة عمله فهو حالة تعكس شعور الفرد بالانفصال عن عمه او عن المنظمة التي ينتمي اليها الامر الذي قد ينعكس في ضعف الاندماج المهني و تراجع مستوى التفاعل مع متطلبات العمل زوفي هذا الفصل تناولنا مجموعة من الجوانب النظرية التي تساعد على فهم هذه الظاهرة بشكل اعمق حيث تم التطرق الى مفهوم الإغتراب لغة و اصطلاحا و اجرائيا من اجل تحديد دلالاته المختلفة ثم الانتقال الى مفهوم الإغتراب الوظيفي اصطلاحا و اجرائيا بما يتناسب مع طبيعة الدراسة كما تم التطرق الى خصائص الإغتراب الوظيفي التي تعكس طبيعته داخل البيئة العمل الى جانب عرضنا ابعاده التي تبرز مخلف الاشكال التي يتجسد بها هذا الشعور لدى الموظف ، كما تم تناول العوامل المؤدية الى احداث الإغتراب الوظيفي داخل المؤسسات إضافة الى عرض الاتجاهات النظرية المفسرة لهذه الظاهرة و التي حاولت تفسير أسبابه و مظاهره من خلال مقاربات علمية مختلفة، ولم يقتصر الامر على ذلك بل تم أيضا التطرق الى مراحل الإغتراب الوظيفي التي قد يمر بها العامل تدريجيا الى جانب اثاره و نتائجها التي تعكس على الموظف والمؤسسة معا ، وسمحت هذه الدراسة للتعرف بصورة واضحة على مختلف الجوانب المرتبطة بهذه الظاهرة لما لها من أهمية علمية و عملية، وقد تكاملت هذه العناصر فيما بينها لتقديم رؤية اكثر وضوحا وشمولا حول هذه الظاهرة مما يساهم في تعميق الفهم النظري و ابراز مختلف ابعاده داخل بيئة العمل وساهمت في بناء تصور نظري متكامل يساعد على فهم الظاهرة بصورة ادق و اشمل .

الفصل الثالث: المردود المهني في المؤسسة

تمهيد

أولاً: مفاهيم الدراسة

1. مفهوم المردود

2. مفهوم المردود المهني

ثانياً: خصائص المردود المهني

ثالثاً: مؤشرات قياس المردود المهني

رابعاً: العوامل المؤثرة في المردود المهني

خامساً: أهمية المردود المهني في تحقيق الكفاءة التنظيمية

سادساً: إسهامات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء والمردود المهني للموظفين

سابعاً: علاقة المردود المهني بالإغتراب الوظيفي

خلاصة

تمهيد

يعد المردود المهني من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس مستوى كفاءة العاملين داخل المؤسسة وقدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف المسطرة فالمؤسسات الحديثة تعتمد بشكل كبير على المورد البشري باعتباره العنصر الأكثر تأثيراً في تحقيق الفعالية التنظيمية ورفع مستوى الإنتاجية لذلك أصبح الاهتمام بالمردود المهني للعاملين من أهم القضايا التي تسعى المؤسسات الى تحسينها وتطويرها، ويقصد بالمردود المهني مستوى الأداء والنتائج التي يحققها العامل أثناء قيامه بواجباته المهنية ويظهر ذلك من خلال جودة العمل المنجز ومدة الإلتزام بالمهام والقدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، كما أن المردود المهني لا يرتبط فقط بقدرات العامل الفردية، بل يتأثر أيضا بعدة عوامل تنظيمية ومهنية مثل ظروف العمل ومستوى التحفيز وأساليب القيادة والعلاقات المهنية داخل المؤسسة وانطلاقاً من أهمية المردود المهني في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين كفاءتها التنظيمية فقد تم في هذا الفصل التطرق الى مختلف الجوانب المرتبطة بهذا المفهوم حيث تناولنا فيه مفاهيم الدراسة المتعلقة بالمردود المهني للعاملين ثم خصائص المردود المهني ومؤشرات قياسه إضافة الى العوامل المؤثرة فيه، كما تم إبراز أهمية المردود المهني في تحقيق الكفاءة التنظيمية والتطرق الى إسهامات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء والمردود المهني للعاملين داخل المؤسسة وعلاقته بالإغتراب الوظيفي و في الأخير تم عرض خلاصة لأهم ما جاء في الفصل.

أولاً: مفاهيم الدراسة

1. مفهوم المردود

أ. المردود لغة:

المردود هو إسم مشتق من الفعل رد، يقال رد الشيء يرده ردا فهو مردود، والمردود ما أعيد الى موضعه، وأما ما رجع به بعد أخذه، ويستعمل اللفظ للدلالة على ما يعود من الشيء من أثر أو نتيجة أو عائد وقد يطلق على ما ينتج عن الفعل من حصيلة محسوسة أو معنوية، فيقال مردود العمل أي نتيجته وعائده وما يترتب عليه من فائدة أو خسارة¹، وفي السياق ذاته المردود هو ما يرد وبطلق على العائد والحصيلة والنتيجة ويقال مردود الشيء أي ما عاد منه من نفع وأثر ويستعمل في اللغة للدلالة على ما يتحصل عليه الإنسان بعد بذل جهد أو قيامه بفعل معين².

وفي تعريف آخر المردود هو ما أعيد أو ما يترتب عن الفعل من نتيجة ويستعمل للدلالة على الحصيلة والعائد الناتج عن نشاط أو عمل³.

من خلال استعراض هذه التعاريف اللغوية لكلمة المردود يمكن استخلاص مجموعة من الأفكار الجوهرية حول طبيعة هذا المفهوم فمن خلال التعريف الأول تبين أن المردود هم كل ما يعود نتيجة فعل سابق فالإنسان يقوم بعمل ثم يرجع اليه أثر هذا العمل وهذا الأثر هو المردود وفي التعريف الثاني المعنى يتوسع ليشمل النفع والأثر أي أت المردود ليس شيئاً جزئياً بل قد يكون فائدة أو نتيجة معنوية أو مادية وهو بعبء عن ثمرة الفعل أو ما ينتجه الجهد الإنساني، ومن خلال التعريف الثالث يؤكد أن المردود مرتبط بفكرة النتيجة المترتبة أي أنه لا يوجد مردود بدون فعل سابق، وأن المردود في جوهره يمثل العائد أو النتيجة الناتجة عن فعل أو نشاط معين وهو مفهوم شامل يشمل جميع ما يعود للفرد أو المجتمع من أثر بعد القيام بعمل محدد سواء كان هذا الأثر مادياً أو معنوياً وكذلك يمكن النظر الى المردود على أنه حصيلة النشاط أو العمل وهو لا يقتصر على نتيجة محددة بل يشمل كافة العوائد المباشرة وغير المباشرة، وكذلك حسب ما جاءت به التعاريف المردود مشتق من فعل يدل على الرجوع أو إعادة الشيء،

¹ مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة سنة 1972 ص 01.

² مسعود جبران: الرائد، معجم لغوي عصري، ط 07، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان سنة 1992 ص 01

³ أبو العزم الغني: معجم الغني، دار الكتب العلمية بدون سنة نشر ص 01

مما يضيفي على الكلمة معنى الدورية أو العائدة أي أن كل فعل أو نشاط يحمل إمكانية إنتاج أثر يمكن استخلاصه بعد انتهاء الفعل ذاته وبالتالي المردود ليس مجرد نتيجة عابرة بل هو نتيجة محققة و مستفاد منها، وإن هذه التعاريف اللغوية توفر أساساً متيناً لفهم المردود في السياقات العملية مثل العمل المهني والإنتاجية حيث يمكن توسيع المعنى لاحقاً ليشمل الأداء والكفاءة والعائدات الناتجة عن الجهد البشري.

ب. المردود إصطلاحاً:

يعرف المردود على أنه ذلك العائد الناتج عن أداء العامل داخل المؤسسة والذي يعكس درجة مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة، وهو يرتبط بمدى استفادة المؤسسة من كفاءات ومهارات مواردها البشرية، بحيث يظهر في شكل نتائج ملموسة يمكن قياسها من خلال مستوى الإنتاج وجودة الأداء والالتزام بالمعايير المهنية المحددة¹.

يعرف المردود على أنه مستوى النتائج التي يتم تحقيقها من خلال الأداء الفعلي للأفراد داخل المنظمة، والذي يتأثر بدرجة التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة، حيث يؤدي هذا التوافق إلى تحسين جودة الأداء وزيادة كمية المخرجات، كما ينعكس في صورة مردود مرتفع².

من خلال التعريفين السابقين يتضح أن المردود يعد من المفاهيم الأساسية في الإدارة، لأنه يعبر عن الحصلة النهائية للأداء الذي يقدمه العامل داخل المؤسسة، ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة فالمردود لا يقتصر على كمية العمل المنجز فقط، وإنما يشمل أيضاً جودة الأداء، والالتزام بالمعايير المهنية، وحسن استغلال المهارات والكفاءات التي يمتلكها العامل، بما يحقق أفضل النتائج للمؤسسة.

كما يتبين من التعريف الأول أن المردود يمثل العائد الذي تحققه المؤسسة من خلال استثمار مواردها البشرية، ويظهر في صورة نتائج ملموسة يمكن قياسها ومقارنتها، مثل ارتفاع مستوى الإنتاج وتحسن جودة الخدمات أو المنتجات وزيادة كفاءة الأداء. وهذا يدل على أن المردود يعد معياراً مهماً للحكم على مدى نجاح المؤسسة في الاستفادة من إمكانياتها البشرية.

¹ عبد الرحمن توفيق: تقييم التدريب المردود والعائد على الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك القاهرة، ط 1

سنة 2011 ص 528

² أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية الاسكندرية، القاهرة ،الدار الجامعية سنة 2001 ص 23

أما التعريف الثاني فيركز على العلاقة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة، حيث إن تحقيق مردود مرتفع يتطلب وجود توافق بين مهارات العامل وخبراته وبين طبيعة المهام الموكلة إليه. فكلما كان هذا التوافق أكبر، ارتفع مستوى الأداء وتحسنت جودة الإنجاز وزادت كمية المخرجات، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وعليه، يمكن القول إن المردود يمثل مؤشراً يعكس كفاءة الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة، ويتأثر بعدة عوامل منها كفاءة العامل، والتكوين والتدريب، والتحفيز، وبيئة العمل، والتنظيم الإداري. لذلك تعتمد عليه المؤسسات في تقييم أداء العاملين واتخاذ القرارات المتعلقة بالتنوير والترقية وتحسين الأداء، لما له من دور أساسي في تحقيق النجاح والتميز المؤسسي.

ج. المردود إجرائياً:

إجرائياً يقصد بالمردود ذلك المستوى من النتائج الذي يتم تحقيقه فعلياً من خلال استغلال الموارد المتاحة خلال فترة زمنية محددة، حيث يقاس من خلال مقارنة المدخلات كالوقت، الجهد والوسائل بالمخرجات المحققة ويترجم المردود في الواقع العملي إلى مؤشرات قابلة للملاحظة والقياس مثل كمية العمل المنجز وجودة النتائج وعليه فإن المردود إجرائياً يعكس قدرة الفرد أو المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج الممكنة بأقل تكلفة وجهد مع مراعاة معايير الجودة والكفاءة في الإنجاز.

2. المردود المهني

ويعرف على أنه استغلال الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية خلال فترة زمنية معينة، حيث يعكس هذا المفهوم مدى كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الأهداف المسطرة، ويقاس من خلال حجم المخرجات المحققة مقارنة بحجم المدخلات في العملية الإنتاجية أو الإدارية¹.

يعرف المردود المهني بأنه مستوى الكفاءة الإنتاجية التي يحققها العامل داخل المؤسسة نتيجة استغلاله لقدراته ومهاراته وخبراته في إنجاز المهام الموكلة إليه، بما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة بجودة وفعالية².

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع سنة 1998 ص 30

² غانم فنجان موسى: التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية لقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل منظمة العمل العربية بغداد، سنة 1980 ص 78

من خلال التعريفين السابقين يتبين أن المردود المهني يعد من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة والموارد البشرية، لأنه يعبر عن مستوى النتائج التي يحققها العامل أو المؤسسة نتيجة الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة. فهو لا يرتبط بكمية العمل المنجز فقط، وإنما يشمل كذلك مدى كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية، والقدرة على توظيف المهارات والخبرات والمعارف لإنجاز المهام المطلوبة وفق الأهداف المحددة مسبقاً. كما أن المردود المهني يعكس قدرة العامل على تحقيق التوازن بين الجودة والسرعة والدقة في الأداء، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين فعالية المؤسسة.

ويستفاد أيضاً من التعريفين أن تحقيق مردود مهني مرتفع يتطلب توفر عدة عوامل، من بينها كفاءة العامل، والتدريب المستمر، والتحفيز، وتوفير بيئة عمل مناسبة، إضافة إلى حسن تنظيم العمل واستغلال الموارد المتاحة بطريقة عقلانية. لذلك يعد المردود المهني مؤشراً مهماً تعتمد عليه المؤسسات في تقييم أداء العاملين، والكشف عن مدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها، كما يساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير والترقية والتكوين وتحسين الأداء، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المؤسسة واستمراريتها وزيادة قدرتها على المنافسة.

أ. المردود المهني إجرائياً

إجرائياً يعرف المردود المهني على أنه مستوى الأداء الفعلي الذي يقدمه العامل داخل بيئة العمل والذي يمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات العملية مثل حجم المهام المنجزة ودرجة الدقة والجودة في الأداء والالتزام بالتعليمات المهنية كما يتجلى المردود المهني في قدرة العامل على توظيف مهاراته وخبراته لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية وبالتالي يتم تقييمه ميدانياً من خلال أدوات مثل تقارير الأداء وتقييم المسؤولين ومؤشرات الإنتاجية مما يجعله مفهوماً قابلاً للقياس والتطبيق في الواقع التنظيمي.

ثانياً: خصائص المردود المهني

يعد المردود المهني من المفاهيم الأساسية التي تحظى باهتمام كبير في مجال الإدارة والتنظيم حيث يعكس مستوى النتائج التي يحققها العامل من خلال أدائه لمختلف المهام الموكلة إليه داخل المؤسسة، كما يعتبر مؤشراً مهماً لقياس فعالية العمل وكفاءة استغلال الموارد المتاحة إذ تعتمد المؤسسات على مستوى المردود المهني للعاملين في تقييم الأداء وتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا فقد اهتمت

العديد من الدراسات بتحديد خصائص المردود المهني من أجل فهم طبيعته وتحليل أبعاده داخل بيئة العمل.

ومن أهم خصائص المردود المهني أنه قابل للقياس والتقييم: حيث يمكن تحديد مستواه من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس حجم العمل المنجز وجودته ومدى تحقيق الأهداف المحددة وتساعد هذه الخاصية المؤسسات على تقييم أداء العاملين بطريقة موضوعية، كما تمكنها من مقارنة مستويات الأداء بينهم واتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالتحفيز أو الترقية أو التدريب.

وكما يتميز المردود المهني كونه مرتبطاً بالنتائج الفعلية للعمل، إذ لا يقاس فقط بكمية الجهد المبذول في أداء المهام، بل يعتمد أساساً على النتائج التي يحققها العامل من خلال عمله فالعبرة ليست في مقدار الجهد المبذول فقط وإنما في مدى قدرة العامل على تحقيق الأهداف المطلوبة والمساهمة في تطوير نشاط المؤسسة، ومن الخصائص المهمة للمردود المهني أيضاً إرتباطه بالموارد والوسائل المستخدمة في العمل، مثل الوقت والمواد والمعدات، فالمردود¹ لا يقاس بحجم النتائج المحققة فقط بل كذلك بكيفية استغلال هذه الموارد بطريقة فعالة فكلما استطاع العامل تحقيق نتائج أفضل باستخدام موارد أقل اعتبر ذلك دليل على ارتفاع مستوى مردوده المهني إضافة إلى ذلك فإن المردود المهني لا يقتصر تأثيره على الفرد فقط، بل يمتد إلى المؤسسة ككل حيث يساهم ارتفاع مردود العاملين في تحسين مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة، كما تؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة أكبر، وتشير بعض الدراسات كذلك إلى أن المردود المهني ظاهرة ديناميكية متغيرة، إذ يتأثر بعدة عوامل مثل ظروف العمل ومستوى التحفيز، الحالة النفسية للعامل وطبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة لذلك فإن تحسين المردود المهني يتطلب توفير بيئة عمل مناسبة تشجع العاملين على الأداء الجيد، وكما يتأثر المردود المهني بدرجة كبيرة بالعوامل النفسية والاجتماعية مثل الرضا الوظيفي، العلاقات المهنية بين العاملين وشعور الفرد بالانتماء للمؤسسة فكلما كانت بيئة العمل إيجابية ومشجعة انعكس ذلك بشكل مباشر على مستوى مردود العاملين وآدائهم داخل المؤسسة².

¹ المردود، الموسوعة العربية المصطلحات الاقتصادية، الاقتصاد، المجلد الثامن عشر، دمشق، دار الفكر سنة 2007 ص 362.

² محمد غادة، تقي الدين قادري: ممارسة الأنشطة الرياضية في الوسط المهني ودورها في تحسين المردود الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة سنة 2002 ص 69.

و يرتبط المردود المهني بمدى استفادة العامل من الدورات التدريبية في تحسين ادائه الوظيفي و تتميز بتحسين مستوى الكفاءة في أداء المهام بعد التدريب و يعكس ارتفاع جودة العمل و تقليل الاخطاء المهنية و يظهر من خلال زيادة الانتاجية و تحسين سرعة الانجاز و يرتبط برفع مستوى الفعالية في تحقيق الاهداف التنظيمية¹

من خلال ما تم عرضه يتضح أن المردود المهني يعد من المفاهيم الأساسية التي تحظى باهتمام كبير داخل المؤسسات وذلك لما له من دور مهم في تحديد مستوى فعالية الأداء الذي يقدمه العامل أثناء قيامه بمهامه المهنية وقد تبين من خلال عرض مختلف خصائصه أن المردود المهني لا يقتصر فقط على كمية العمل المنجز، بل يعكس كذلك مستوى الكفاءة والفعالية في أداء المهام وتحقيق الأهداف المسطرة داخل المؤسسة ومن خلال هذه الخصائص يتبين أن المردود المهني يعد مؤشرا مهما يمكن من خلاله تقييم أداء العاملين وقياس مستوى مساهمتهم في تحقيق نتائج العمل، كما توضح هذه الخصائص أن المردود المهني يرتبط ارتباطا وثيقا بالنتائج الفعلية للعمل وبمدى قدرة العامل على إستغلال الموارد والوسائل المتاحة بطريقة فعالة، الأمر الذي يساهم في تحسين مستوى الأداء ورفع الإنتاجية داخل المؤسسة وكما تظهر هذه الخصائص أن المردود المهني لا يتوقف عند حدود الأداء الفردي للعامل، بل يمتد ليشمل الأداء العام للمؤسسة، حيث يساهم ارتفاع مستوى المردود لدى العاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة إضافة الى ذلك فإن المردود المهني يتأثر بعدة عوامل تنظيمية ونفسية واجتماعية مما يجعله ظاهرة متغيرة تتطلب اهتماما مستمرا من طرف المؤسسات من أجل تحسينه وتطويره وعييه يمكن القول إن دراسة خصائص المردود المهني تساعد على فهم طبيعته وأبعاده المختلفة كما تبرز أهميته في تحسين الأداء المهني ورفع كفاءة العاملين داخل المؤسسات الأمر الذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وضمان إستمرارية نجاح المؤسسة وتطورها.

ثالثا: مؤشرات قياس المردود المهني

يعتمد تقييم المردود المهني داخل المؤسسات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى أداء العامل ومدى مساهمته في تحقيق أهداف العمل بشكل شامل ومن أبرز المؤشرات إنتاجية العمل الفردية

¹ اشرف محمد طه رشوان ،منال موسى سعيد : مردود الدورات التدريبية لتنمية قدرات اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالوادي الجديد على تنمية كفاياتهم المهنية ،مقال منشور في المجلة العلمية لكلية التربية جامعة الوادي الجديد ،المجلد 7 العدد 18 سنة 2015 ص 148

التي تعبر عن كمية العمل الذي ينجزه الفرد خلال فترة زمنية محددة مما يسمح بقياس قدرة العامل على الوفاء بالمهام المطلوبة وتحقيق النتائج المتوقعة منه كما تعد **إنتاجية العمل المؤسسية** من المؤشرات المهمة التي تعكس مستوى الإنجاز الذي تحققه المؤسسة ككل نتيجة تكامل جهود العاملين وهم ما يوفر للمؤسسة مؤشرا على مدى فعالية تنظيم العمل وكفاءة توزيع الموارد بين الأفراد بالإضافة الى ذلك يعتبر كل من **الكفاءة والفعالية** من المؤثرات الأساسية في تقييم المردود المهني فالكفاءة تعكس قدرة العامل على استخدام الموارد المتاحة بطريقة مثالية للحصول على أفضل النتائج بينما تعكس الفعالية مدى تحقيق الأهداف المهنية والإدارية للمؤسسة بشكل ملموس، ويعتبر **الالتزام بالوقت** أيضا عنصرا أساسيا إذ يظهر مستوى إنضباط العامل وقدرته على إنجاز المهام في الوقت المحدد وهو ما يعكس جدية العامل وحرصه على إستمرارية سير العمل بسلاسة داخل المؤسسة¹ بالإضافة الى هذه المؤشرات تشمل مقاييس المردود المهني كذلك **كمية العمل المنجز** والتي تعكس قدرة الفرد على إنجاز مهامه ضمن فترة زمنية محددة وجودة الأداء التي تشير الى مدى دقة العمل والإتقان في تنفيذ المهام بما يتوافق مع المعايير المهنية المطلوبة، كما يمثل **سرعة إنجاز العمل** مؤشرا مهما يوضح قدرة العامل على أداء مهامه بكفاءة وفي وقت مناسب ويعكس مستوى التنظيم الداخلي للفرد وطريقة استغلاله للوقت المتاح، كما يساهم **العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين** في تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة، نظرا لما يوفره من تنسيق بين جهود الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة ويعكس قدرة المؤسسة على خلق بيئة عمل إيجابية تدعم تطوير الأداء المهني².

بالإضافة إلى هذه المؤشرات التي تشمل مقاييس المردود المهني نجد التطور المهني و هو الاحسن و المستمر للمهارات و قدرات العامل خلاه مساره المهني و الرضا المهني و هو شعور العامل بالارتياح تجاه عمله و ظروفه المهنية و مدى تقبله لها و الابتكار المهني و هو قدرة العامل على تقديم افكار جديدة و حلول تساعد في تحسين العمل و تطويره³

¹ حنين العتوم: **ماهي مؤشرات الإنتاجية لتقييم الأداء؟** مقال من موقع إبي عربي، تم النصفح 12 فيفري 2026 ص 01.

² أوهية خولة، بلخير سلي، **إنعكاسات عملية الإدماج على المردود داخل المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية** بإيتدائيتين ببلدية الشط، مذكرة ماستر، جامعة الشاذلي بن جديد، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علم اجتماع سنة 2024/2025 ص 156.

³ دينا سيد صالح: **المردود المهني لتوظيف لتقنيات الذكاء الاصطناعي على أداء العاملين بالقنوات التلفزيونية المصرية الحكومية الخاصة**، مقال منشور في المجلة المصرية لبحرث الاعلام، المجلد، العدد (86) سنة 2024 ص 285؛ 221

يتضح أن تقييم المردود المهني يعتمد على مجموعة متكاملة من المؤشرات التي تشمل الجوانب الفردية والمؤسسية للعمل وكذلك كفاءة وفعالية الأداء والالتزام المهني إضافة الى عناصر كمية ونوعية مثل جودة العمل وسرعة الإنجاز والعمل الجماعي، هذه المؤشرات توفر صورة دقيقة وشاملة عن مستوى الأداء داخل المؤسسة وتساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين وتوفير المعايير اللازمة لتحسين الأداء بشكل مستمر كما أن الاهتمام بهذه المؤشرات يمكن المؤسسات من وضع إستراتيجية واضحة لتحفيز العاملين ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة منهجية وفعالة، بناء على ذلك يمكن القول أن فهم مؤشرات تقييم المردود المهني وتطبيقها بشكل متكامل يعد من العوامل الأساسية التي تضمن تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل المؤسسي.

رابعاً: العوامل المؤثرة في المردود المهني

يتأثر المردود المهني بمجموعة من العوامل التي تعمل معاً لتحديد مستوى الأداء داخل المؤسسات ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

العوامل الفردية والتي تتمثل في مستوى التعليم والتكوين المهني حيث نريد إمتلاك مهارات ومعرفة عالية من قدرة العامل على إستيعاب المهام وتنفيذها بدقة وفعالية، إضافة الى ذلك تلعب الخبرة العملية دوراً محورياً في تحسين القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الصحيح كما يؤثر الدافع الذاتي والطموح الشخصي على جودة الأداء فالعامل الذي يمتلك رغبة قوية في الإنجاز يسهم بشكل كبير في رفع المردود، إضافة الى ذلك الحالة النفسية والصحية للفرد تشكل عاملاً أساسياً، إذ أن الرضا الوظيفي والرفاهية النفسية يزيدان من التركيز والقدرة على الإنتاج، بينما الضغوط والإرهاق يؤديان الى تراجع الأداء

أما العوامل التنظيمية فتشمل نظام الحوافز والتقدير، حيث تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز العاملين على بذل جهد أكبر إضافة الى ذلك تؤثر أساليب الإدارة في توزيع المهام ومتابعتها على فعالية الأداء فالإدارة العادلة والمنظمة تحفز التعاون بين الموظفين وتزيد الإنتاجية كذلك يرفع وضوح الأهداف وتحديد المهام بدقة من مستوى الفعالية ويقلل في الأخطاء في العمل إضافة الى ذلك تعد بيئة العمل

المادية من العوامل المهمة بما في ذلك توافر الموارد والأدوات اللازمة ومستوى السلامة والأمان والتوازن بين ساعات العمل وفترات الراحة إذ تساهم جميع هذه العناصر في تحسين المردود¹.

وبالإضافة الى **العوامل الفردية والتنظيمية** توجد العوامل الاجتماعية والنفسية مثل العلاقات بين الزملاء ومستوى التعاون داخل المؤسسة، إذ ترفع هذه العوامل دافعية العامل وتحفزه على الالتزام بأهداف المؤسسة، إضافة الى ذلك يعد أسلوب القيادة والتوجيه المهني للمشرفين عاملا مؤثرا، حيث أن المشرف الذي يوفر توجيهها واضحا وتدريباً مستمرا ودعمًا مستمرا يرفع مستوى المردود المهني، وهناك كذلك عوامل أخرى تلعب دورا في تحسين المردود المهني، منها الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ودعم الابتكار وطبيعة العمل سواء كان الجهد بدني أو ذهني، ومدى تهيئة العمل المحفزة للتطوير المهني، إضافة الى ذلك تؤثر المعايير الاجتماعية خارج العمل مثل الدعم الأسري والمجتمعي، إذ يساهم هذا الدعم في رفع دافعية الفرد وقدرته على الإنتاج بأفضل مستوى ممكن².

بعد التعرف على العوامل التي تؤثر في المردود المهني يتضح أن أداء العامل داخل المؤسسات يتأثر بعدة عوامل مترابطة من بينها العوامل الفردية التي تساهم في تعزيز القدرة على التكيف وتحقيق الالتزام بالمهام المطلوبة، كما تلعب العوامل الفردية التي تساهم في تعزيز القدرة على التكيف وتحقيق الالتزام بالمهام المطلوبة، كما تلعب العوامل التنظيمية دورا أساسيا في توجيه جهود العامل نحو تحقيق الأهداف بكفاءة، بينما تؤثر العوامل الاجتماعية على التعاون والدافعية في حين تشكل العوامل البيئية والظروف المحيطة إطارا داعما يحدد مستوى الأداء العام وهناك كذلك عوامل أخرى تكمل هذا التأثير، بما يضمن التوازن بين القدرات الفردية والتنظيم الإداري والعلاقات الاجتماعية وبيئة العمل المحفزة.

خامسا: أهمية المردود المهني في تحقيق الكفاءة التنظيمية

يعد المردود المهني من العناصر الأساسية في تقييم فعالية العاملين داخل المؤسسة، إذ يعكس المستوى الفعلي للنتائج الذي يحققها الموظف مقارنة بالأهداف والمعايير التنظيمية، ويعتبر هذا المفهوم مرتبطا

¹ بغرور مروة، فتوحي مسعودة: أثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمجمع عبيدي محمد مصبرات غذائية ومطحنة، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع سنة 2022 ص12 ص15.

² بحري الصديق، عمر بوعيشة: تأثير داء السكري على المردود المهني لأساتذة التعليم الثانوي دراسة وضعية مسحية أجريت على بعض ثانويات مستغانم، مذكرة ماستر سنة 2014/2015 ص 45.

بشكل وثيق مع الكفاءة التنظيمية التي تمثل قدرة المؤسسة على استغلال مواردها البشرية والمادية بأقصى فعالية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتشير الدراسات الأكاديمية الى أن تحسين المردود المهني لا يقتصر على زيادة الإنتاجية فقط، بل يشمل أيضا تعزيز الإلتزام لدى الموظفين وتطوير مهاراتهم وتحسين جودة الأعمال المنجزة، وأن المردود المهني يعتبر أداة محورية لتحديد مواطن القوة والضعف في أداء الأفراد مما يمكن الإدارة من تصميم استراتيجيات تدريبية فعالة وتقديم المكافآت والتحفيزات بما يتناسب مع الأداء الفعلي وكذلك إعادة توزيع المهام بما يخدم الأهداف التنظيمية العامة ويسهم المردود المهني في تحسين التفاعل بين الموظفين والإدارة وزيادة رضاهم الوظيفي والحد من المشكلات المرتبطة بالإحتراف الوظيفي وضعف الإلتزام، مما يعزز بدوره الثقافة التنظيمية الإيجابية ويحفز على التعاون والإبداع في بيئة العمل¹ كما تكمن أهمية المردود المهني في دوره في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء حيث يؤدي الأداء الجيد الى تقليل الأخطاء وتعزيز الدقة في العمل، وعموما ينعكس إيجابا على مردودية المؤسسة ككل إضافة الى ذلك يساعد المردود المرتفع على تحقيق الإنسجام والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية، مما يعزز التنسيق الداخلي ويساهم في بلوغ الأهداف المشتركة بطريقة أكثر كفاءة ويمكن المردود المهني الإدارة من تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي، كما أن الاهتمام بالمردود يعزز روح المسؤولية والانضباط لدى العاملين ويدفعهم الى تحسين أدائهم بشكل مستمر، مما يخلق بيئة عمل قائمة على الجدية والسعي نحو التميز وبالتالي فإن المردود المهني لا يقتصر على كونه نتيجة الأداء، بل يعد وسيلة أساسية لتحقيق الإستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة، وتحقيق التوازن بين الأهداف والموارد وهو ما يشكل جوهر الكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة².

يتضح من خلال ما سبق أن المردود المهني يعد من أبرز العوامل التي تركز عليها الكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث يعكس مستوى الأداء الحقيقي للعاملين ومدى إنسجامه مع الأهداف المسطرة فالمردود الجيد يدل على حسن إستغلال الموارد البشرية والمادية ويساهم في تحقيق التوازن بين الإمكانيات المتاحة والنتائج المحققة كما أنه يلعب دورا مهما في رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل من خلال تقليل الأخطاء وتعزيز الدقة في الأداء وأن المردود يساهم في تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف

¹ شامي رفيقة: إدارة الموارد البشرية: مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2023/2022 ص 216

² عياد مصطفى، براهيمى قدور وآخرون: إستخدامات تكنولوجيا التعليم وتأثيرها على المردود الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية، مقال منشور في مجلة العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 07، العدد 02 سنة 2022 ص 07.

الوحدات التنظيمية مما يدعم فعالية الأداء الجماعي ويساعد على بلوغ الأهداف بكفاءة أكبر، كما يمكن الإدارة من تقييم الأداء واتخاذ قرارات مناسبة تهدف إلى تطوير العمل وتحسينه بشكل مستمر ولا يقتصر دوره على ذلك بل يمتد ليشمل تحفيز العاملين وتعزيز روح المسؤولية لديهم الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم وسلوكهم المهني وعليه يمكن القول إن الاهتمام بالمردود المهني وتطويره يعد ضرورة حتمية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية وضمان الاستمرارية والنجاح في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة العمل.

سادساً: إسهامات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء والمردود المهني للموظفين

تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في سعيها إلى تحسين مردود العاملين والرفع من مستوى أدائهم، فهي لا تقتصر على الجانب الإداري الروتيني، بل تمثل منظومة متكاملة من الوظائف والأنظمة التي تهدف إلى استثمار المورد البشري بطريقة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة وبإبلى في الوقت ذاته حاجات الأفراد العاملين فيها من خلال:

تحليل العمل: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديد مهام كل وظيفة ومسؤولياتها بدقة الأمر الذي يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويقلل من الغموض الوظيفي الذي قد يؤثر سلباً على المردود المهني للعامل، كما يساهم **تخطيط القوى العاملة** في تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية كما ونوعاً مما يساعد على تفادي العجز أو الفائض وبالتالي ضمان استقرار الأداء وتحقيق التوازن داخل المنظمة أما **وظيفة الاختيار والتعيين** فتسهم في إسقاط الكفاءات القادرة على تحقيق أداء مرتفع إذ أن حسن الانتقاء يعد خطوة أساسية لضمان مردود مهني جيد منذ البداية ويأتي بعدها **تصميم هيكل الأجور والحوافز** الذي يشكل عاملاً محفزاً يدفع العامل إلى بذل مزيد من الجهد فكلما شعر الفرد بعدالة المقابل المادية والمعنوية إزداد التزامه وتحسن أدائه، وكذلك تلعب **وظيفة تقييم الأداء** دوراً محورياً في الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، مما يساهم في التطوير المستمر لمستوى المردود، كما أن **التدريب وتنمية المهارات** يمكنان العامل من¹ اكتساب معارف وخبرات جديدة تجعله أكثر كفاءة وقدرة على الإنجاز وعموماً ينعكس مباشرة على جودة العمل والإنتاجية وإضافة إلى ذلك تهتم إدارة الموارد البشرية **بالتخطيط للمسار الوظيفي** بما يمنح العامل رؤية مستقبلية واضحة داخل

¹ بلال فتحة، بوبكر اوي فتحة: إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على مردود العامل بالمؤسسة مذكرة تخرج جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية سنة 2021/2022 ص 25.

المنظمة الأمر الذي يعزز دافعيته واستقراره النفسي ولا يمكن إغفال دورها في تحقيق الأمن والسلامة المهنية وتنظيم ساعات العمل حيث أن توفير بيئة عمل آمنة ومنظمة يساهم في تقليل الضغوط والإجهاد وبالتالي الفاظ على مستوى مردود مستقر ومرتفع

وفي ضوء ما سبق يتبين أن إدارة الموارد البشرية لا تمثل مجرد جهاز إداري يهتم بتسيير شؤون العاملين بل تعد شريكا إستراتيجيا في تحقيق الأداء المتميز داخل المنظمة، فتكامل إسهاماتها من تحليل العمل الى التدريب والتقييم والتحفيز يشكل منظومة متناسقة تهدف الى استثمار الطاقات البشرية بأقصى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية وكلما أحسن تطبيق هذه الإسهامات في إطار من العدالة والتنظيم والاهتمام بالعنصر البشري إنعكس ذلك إيجابا على مردود العاملين فارتفعت الإنتاجية وتحسنت جودة الأداء وتعزز الاستقرار التنظيمي وعليه فإن تحسين مردود العاملين يبقى رهينا بمدى وعي المنظمة بأهمية إدارة مواردها البشرية باعتبارها الثروة الحقيقية وأساس النجاح والاستقرار.

سابعا: علاقة المردود المهني بالإغتراب الوظيفي

الإغتراب الوظيفي يمثل حالة شعورية ونفسية يشعر بها العامل بالانفصال عن بيئة العمل حيث يفقد الانتماء ويعاني من فقدان المعنى في المهام الموكلة اليه، ويشعر بعدم القدرة على التأثير في مجريات العمل، هذه الحالة تؤثر مباشرة على مستوى الجهد المبذول الكفاءة في انجاز المهام وهما من أهم مؤشرات المردود المهني، فالمردود المهني لا يقاس بالجهد المبذول فحسب بل بمدى قدرة العامل على تحويل هذا الجهد الى نتائج ملموسة وفعالة تعكس قيمة عمله داخل المؤسسة، وأن ارتفاع مستوى الاغتراب الوظيفي يؤدي الى شعور العامل بالإحباط وانخفاض حماسة القيام بالمهام، مما ينعكس في انخفاض مستوى الإنتاجية وجودة المخرجات وبالتالي يساهم في انخفاض المردود المهني، كما أن الانعزال النفسي والاجتماعي داخل بيئة العمل يقلل من قدرة العامل على التعاون والمساهمة في تحسين نتائج المؤسسة وهذا ما يضعف فعالية الجهود المبذولة ويحد من الاستفادة القصوى من قدراته ومهاراته.

من جهة أخرى يمكن القول أن معالجة مظاهر الاغتراب الوظيفي من خلال تعزيز الانتماء الوظيفي وتحسين ظروف العمل وضمان المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات ويعزز القدرة على استثمار الجهد المبذول وتحقيق مردود مهني أعلى وبذلك يظهر أن العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والمردود المهني هي علاقة عكسية إذ أن ارتفاع مستويات الاغتراب يؤدي الى انخفاض الكفاءة الإنتاجية بالتالي

تقليل النتائج الملموسة للعمل في حين أن الانتماء والاندماج المهني يعززان مردود الفرد ويزيدان من فعالية الأداء¹.

- حوصلة العلاقة بين الإغتراب الوظيفي والمردود المهني

تعريف العلاقة

تشير الدراسات الى أن الاغتراب الوظيفي أي شعور العامل بالانعزال أو الانفصال عن بيئة العمل أو مهامه وله تأثير سلبي مباشر على الكفاءة الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية تمثل جزءا من المردود لأنه يعكس النتائج الفعلية التي يحققها الفرد في أداء مهامه.

آلية التأثير

كلما شعر العامل بالاغتراب، يقل إندماجه وتحفيزه مما يؤدي الى تراجع جودة الأداء، انخفاض الإنتاجية وضعف الالتزام بالمهام وهذا الانخفاض في الأداء ينعكس مباشرة على المردود أو النتائج المحققة.

نتيجة العلاقة

- الإغتراب العالي ← انخفاض الكفاءة الانتاجية ← انخفاض المردود
- الإغتراب المنخفض أو الإلتزام العالي ← ارتفاع الكفاءة الانتاجية ← ارتفاع المردود

خلاصة

العلاقة بينهما علاقة عكسية والمردود هنا يقاس عبر الكفاءة الإنتاجية، أي تغير في مستوى الاغتراب يظهر فوراً في مستوى النتائج العملية.

¹ السعودي، أرحومة وآخرون، أثر الاغتراب الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، دراسة تحليلية مقارنة لتصورات العاملين في شركتي المدار الجديد وليبيا مقال منشور في المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 04 العدد 04 سنة 2024 ص 55-69.

خلاصة الفصل

و في ختام ما سبق عرضه يمكننا القول بأن المردود المهني يعد عنصرا أساسيا في تقييم أداء العاملين وتحقيق فعالية المنظمة، حيث تم التطرق في البداية الى تحديد مفاهيم الدراسة من خلال تعريف المردود بشقيه اللغوي والاصطلاحي والمردود المهني باعتباره محصلة الجهود التي يبذلها العامل في إطار مهامه الوظيفية ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، كما تم عرض خصائص المردود المهني التي تميزه من كونه قابلا للقياس ومتعدد الأبعاد ومرتبطة بالبيئة التنظيمية، إضافة الى أنه ديناميكي يتأثر بتغير الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة وتناولنا كذلك في هذا الفصل مؤشرات قياس المردود المهني التي تشمل الجوانب الكمية مثل الإنتاجية والجوانب النوعية مثل جودة الأداء والالتزام والانضباط والتي تساعد ف إعطاء صورة دقيقة عن مستوى أداء العاملين وفي نفس السياق تم التطرق الى العوامل المؤثرة في المردود المهني وكانت منها فردية وتنظيمية واجتماعية، ثم تناولنا أهمية المردود المهني في تحقيق الكفاءة التنظيمية حيث يساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز التنافسية وتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة وجهد ممكن مما ينعكس إيجابا على استمراريته ونجاحها، ثم عرضت كذلك إسهامات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المردود المهني من خلال عمليات التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء بين المردود المهني والاغتراب الوظيفي حيث تبين أن ارتفاع مستويات الاغتراب يؤدي الى انخفاض المردود المهني وأخيرا يبرز المردود المهني كأحد أهم المحددات الأساسية لفعالية الأداء داخل المنظمة، مما يجعله محورا جوهريا لتحقيق الكفاءة والاستمرارية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

تمهيد

أولاً: الإجراءات المنهجية

1. المنهج المستخدم
 2. فرضيات الدراسة
 3. مجالات البحث
 4. أدوات جمع البيانات
 5. العينة وكيفية اختيارها
- ثانياً: تحليل المعطيات الميدانية

1. عرض وتحليل البيانات
2. عرض النتائج العامة للدراسة

خلاصة

تمهيد

المعتمد، فرضيات الدراسة ومجالات البحث، أدوات جمع البيانات والعينة، كما سيتم في الشق الثاني لهذا الفصل تحليل وتفسير البيانات المستمدة من الميدان مع التركيز على النتائج العامة المتوصل اليها وكل ذلك في حدود إشكالية البحث وتساؤلاتها.

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

نظراً لأهمية المنهج العلمي في توجيه البحث وضبط مساره، فإنه لا يمكن إنجاز أي دراسة علمية دون الاعتماد عليه باعتباره أسلوباً بحثياً يسهم في تحديد معالم البحث، وعليه نسعى في هذا الفصل إلى توضيح طبيعة المنهج العلمي المعتمد في هذه الدراسة.

1. المنهج المستخدم

يمكن تعريف هذا المنهج بأنه طريقة من طرق التفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات معينة عن المشكلة وتقييمها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة.¹

وتستخدمه العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والاحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات، وقد اعتمد المنهج الوصفي في هذا الفصل تماشياً مع طبيعة الموضوع والذي يعد أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته ويأتي على مرحلتين، المرحلة الأولى مرحلة الاستكشاف والصياغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات وفي تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلًا يؤدي إلى استكشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها²

ولقد تم اختيار المنهج الوصفي لهذه الدراسة نظراً لما يتميز به من قدرة على وصف وتحليل ظاهرة الاغتراب الوظيفي وعلاقتها بالمرءود المهني بطريقة علمية دقيقة وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وتنظيمها وتحليلها للوصول إلى نتائج موضوعية كما يساعد هذا المنهج على التعرف على مختلف مظاهر الاغتراب الوظيفي والكشف عن مدى تأثيره على مردود العاملين وأدائهم داخل المؤسسة لأنه يساهم في دراسة الظواهر كما توجد في الواقع مع تفسير العلاقات القائمة بين متغيراتها بطريقة منظمة وعلمية.

¹ جبيري ياسين: المنهجية العلمية للبحث في العلوم القانونية والإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، قسنطينة 2017 ص 188

² عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمر دمشق، سوريا، سنة 2004 ص 06

2. فرضيات الدراسة

الفرضية تعد من العناصر الأساسية في البحث العلمي، حيث تمثل تطورات أولية يصفها الباحث الإجابة عن إشكالية الدراسة ومن خلالها يتم توجيه مسار البحث واختيار العلاقات بين متغيراته وفق منهج علمي منظم

وتعرف الفرضية على أنها صياغة لمجموعة من الفروض الاحتمالية لعلاج أليات المشكلة وبواعثها وهي عبارة عن حلول مقترحة لمعالجة هذه الأسباب والتغلب عليها والحد من تأثيرها وتحديدها وتحديدتها تحديدا تاما أو مرحلية وفقا لما يستهدفه الباحث من البحث وتنشأ هذه الفروض أو الحلول المقترحة نتيجة لما يستكشفه الباحث من تفاعل أسباب المشكلة مع ظواهرها المصاحبة لها وكيفية التأثير على هذه الأسباب أو المسببات حتى تختفي المظاهر والاعراض وكذلك تعرف على أنها عبارة على تخمين أو استنتاج ذكي يتوصل اليه الباحث ويتمسك به بشكل مؤقت فهو أشبه برأي الباحث المبدئي في حل المشكلة.¹

الفرضية الأولى: يسهم الاغتراب الوظيفي في احداث ضعف في المشاركة الفعالة للموظف في بيئة العمل من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أي يشير الاغتراب الوظيفي الى شعور الموظف بعدم الانتماء أو عدم التأثير في العمل مما يجعله أقل رغبة في التفاعل والمشاركة مع زملائه أو مع الإدارة ونتيجة لذلك تقل مساهمته في الأنشطة الجماعية في تقديم الأفكار والمبادرات التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة أي أن هناك علاقة عضوية بين الاغتراب الوظيفي وضعف المردود المهني.

الفرضية الثانية: يسهم الاغتراب الوظيفي في تخلي الموظف عن أداء بعض النشاطات المهنية الموكلة له في الآجال.

أي عندما يشعر الموظف بالاغتراب الوظيفي فإنه يفقد الحافز والاهتمام بالعمل مما قد يؤدي الى اهمال بعض المهام أو تأخير إنجازها وهذا يؤثر على التزامه المهني ويؤدي الى اضعاف مردوده المهني داخل المؤسسة.

¹ امريو وردية: الفرضيات في العلوم الإنسانية و الاجتماعية و أهميتها في البحث العلمي ، مقال منشور في مجلة هيرو دوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر3، المجلد 05، العدد 04، 2021، ص327

الفرضية الثالثة: يسهم الاغتراب الوظيفي للموظف في إضعاف ولاءه التنظيمي للمؤسسة وما يترتب عنه من ضعف الحافز للبذل والعطاء لديه.

أي يؤدي الاغتراب الوظيفي الى ضعف شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة مما يقلل من مستوى ولاءه نتيجة لذلك ينخفض حافزه للعمل والاجتهاد ويكتفي بأداء الحد الأدنى من الجهد دون السعي لتقديم أفضل ما لديه وبالتالي ينخفض مردوده المهني.

3. مجالات البحث

المجال الزمني: تمت الدراسة في بلدية القالة لولاية الطارف، كانت على مرحلتين

المرحلة الأولى: كان هدفنا من هذه الزيارة الاطلاع على المعلومات الأولية المتعلقة بالبلدية والتعرف على مختلف المناصب الإدارية الموجودة فيها بالإضافة الى التعرف على الموظفين وواجباتهم داخل المصلحة المدنية وكان ذلك من 15 مارس الى 30 مارس 2026.

المرحلة الثانية: وبعد تحضير استمارة البحث ثم النزول الى الميدان وبدأ التربص في بلدية القالة لمدة 10 أيام متتالية من 20 الى 30 مارس بهدف جمع المعلومات حول الموظفين والهيكل الإداري للبلدية وكذلك جمع البيانات المتعلقة بالتساؤلات المدرجة في الاستمارة.

المجال المكاني: تقع بلدية القالة بولاية الطارف في موقع استراتيجي مميز على الساحل الشرقي للجزائر، حيث تطل مباشرة على البحر الأبيض المتوسط وأمام ميناء القالة البحري الذي يعد من أقدم الموانئ البحرية بالمنطقة، كما تتميز بقربها من المرسى القديم الذي استخدم قديما في نشاط الصيد والتجارة البحرية ومي واحدة من البلديات المهمة على مستوى الولاية حيث تضم مختلف المصالح الإدارية والتخصصات الوظيفية وتأسست إداريا لأول مرة سنة 1962 استمر وجودها ضمن التنظيم الإداري الجزائري الحديث وفق نظام البلدية الجزائرية.¹

المجال البشري: يقدر عدد موظفي مصلحة الحالة المدنية ببلدية القالة بحوالي 45 عاملا، حيث تضم هذه المصلحة مجموعة متنوعة من المناصب والتخصصات الإدارية والمهنية من بينها مناصب إدارية، مناصب تقنية، مناصب إعلام آلي ومعلوماتية، مناصب أرشيف وحفظ الوثائق، مناصب استقبال وتوجيه، مناصب أعوان إدارة، مناصب أعوان شبائيك، مناصب خدمات وصيانة ومناصب أمن ومراقبة كما يتميز

¹ حسب تصريح من رئيس مصلحة الحالة المدنية.

المورد البشري داخل المصلحة بتنوع الفئات العمرية حيث تراوحت أعمار الموظفين بين أقل من 25 سنة إلى أقل من 40 سنة مما يعكس وجود مزيج بين فئة الشباب وذوي الخبرة المهنية داخل المؤسسة.¹

4. أدوات جمع البيانات:

تتوقف دقة البحث العلمي إلى حد كبير على حسن اختيار أدوات جمع البيانات، بما يتلاءم مع طبيعة الموضوع وإمكانيات البحث بهدف الحصول على معطيات تخدم أهداف الدراسة ونظرا لطبيعة الموضوع المدروس تم الاعتماد على الملاحظة والاستمارة كأدوات رئيسية في هذه الدراسة.

○ **الملاحظة:** وهي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات أولا بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات وهي أيضا متابعة سلوك معين بهدف تسجيل البيانات بغرض استخدامها في تفسير وتحليل مسببات وآثار ذلك السلوك، وتعرف أيضا بأنها عملية توجيه الحواس لمشاهدة ومتابعة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه.²

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن: الملاحظة عبارة عن عملية مشاهدة أو متابعة لسلوك ظواهر محددة، وتتم عملية الملاحظة والمتابعة لأفراد محددين خلال فترة زمنية أو فترات زمنية محددة ويتم تسجيل البيانات والمعلومات أثناء الملاحظة لغرض تفسيرها وتحليلها لاحقا والملاحظة تعد أداة مهمة في البحث العلمي إذ تمكن الباحث من جمع بيانات دقيقة مباشرة من الواقع، كما تساعد على فهم السلوكيات والتفاعلات بشكل موضوعي وتدعم مصداقية نتائج الدراسة.

ولقد اعتمدت في دراستي على أداة الملاحظة باعتبارها الأساس المنهجي الرئيسي، حيث مكنتني من التواجد الميداني داخل بلدية القالة ومتابعة سير العمل اليومي عن قرب ومن خلالها قمت بملاحظة الظروف المهنية التي يعيشها العمال داخل مختلف المصالح وكذا طبيعة العلاقات السائدة بين الموظفين وكيفية تعاملهم مع المواطنين أثناء أداء مهامهم الإدارية كما ساعدتني هذه الأداة في فهم الواقع الفعلي للعمل داخل البلدية مما جعلها عنصرا أساسيا في تحليل موضوع الدراسة وجمع المعطيات الميدانية بدقة وموضوعية.

¹ حسب تصريح من رئيس مصلحة الحالة المدنية.

² محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب للنشر والتوزيع، اليمن، سنة 2015 ص 2-3.

الإستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات انتشارا وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين بحيث تغطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة من إجابات المبحوثين.¹

وتعتبر الاستمارة أداة منظمة ومضبوطة لجمع البيانات ويعرف بانها تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الافراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقاربات رقمية² وهي قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل الى عدد كبير من افراد المجتمع يكونون العينة الخاصة بالبحث³ وكذلك في تصميم فني لمجموعة من الأسئلة تحتوي على ابراز نقاط موضوع البحث، بحيث تقدم الى عينة معينة من المجتمع الإجابة عليها ويجب ان تكون هذه العينة ممثلة لكافة الطبقات او الطبقة المراد بحثها ويجب ان تكون لكل عينة فرصة الاختيار دون أن يكون هناك تحيز لفرد دون آخر وبقدر ما تكبر العينة بقدر ما تقترب من المجتمع الحقيقي الذي تمثله وهذا ما يؤدي بالوصول الى تعليمات جيدة⁴ فإن الاستمارة من الأدوات الأساسية التي لا تقل عن الملاحظة خاصة كونها تضم مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالظاهرة المدروسة بما يسمح الإحاطة بجوانبها المختلفة كما تتميز بتنوع أسئلتها بين المغلقة التي تتيح التحليل الكمي والمفتوحة التي تمنح المبحوث حرية التعبير مما يعزز ثراء البيانات وقد تم اعتمادها في هذه الدراسة نظرا لتوافقها مع طبيعة المعطيات المستهدفة، حيث تضمنت أربعة محاور و28 سؤال.

المحور الأول: وهو خاص بالخصائص العامة للعينة ويضم (السن، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية بالمؤسسة، المناصب المتقلدة، المنصب المشغول حاليا، الاقدمية في المنصب)

المحور الثاني: وهو محور خاص بمدى مساهمة الاغتراب الوظيفي في احداث ضعف في المشاركة الفعالة للموظف في بيئة العمل من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المحور الثالث: وهو محور خاص بمدى مساهمة الاغتراب الوظيفي في تخلي الموظفين عن أداء بعض النشاطات المهنية الموكلة له في الآجال.

¹ رشدي بشير صالح: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت سنة 2000 ص 186

² انجريس مورس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر سنة 2006 ص 204

³ إبراهيم مروان عبد المجيد: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق سنة 2000 ص 165

⁴ ساعاتي أمين: تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريوس ثم الماجستير وحتى الدكتوراه، المركز السعودي للدراسة الاستراتيجية، سنة 1999 ص 88

المحور الرابع: وهو محور خاص بمدى مساهمة الاغتراب الوظيفي للموظف في اضعاف ولاءه التنظيمي للمؤسسة وما يترتب عنه ضعف الحافز للبذل والعطاء لديه.

5. العينة

يعد الجانب التطبيقي أو الميداني مرحلة أساسية في البحث العلمي حيث يقتضي النزول الى ميدان الدراسة أي الى المؤسسة محل البحث من أجل جمع البيانات والمعطيات الواقعية المرتبطة بموضوع الدراسة وانطلاقاً من ذلك يتم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة بحيث تعكس خصائصه وتجسد مختلف أبعاده، الأمر الذي يسمح بالحصول على نتائج دقيقة وقابلة للتعميم ويساهم في تحقيق أهداف البحث والاجابة على تساؤلاته ويمكن تعريف العينة المستخدمة في البحث العلمي بأنها جزء أو نموذج مختار من مجتمع الدراسة الأصلي يمثل هذا المجتمع تمثيلاً علمياً من خلال عكس خصائصه وصفاته المشتركة بحيث يعتمد عليه في جمع البيانات بدل دراسة جميع وحدات المجتمع ويعود اللجوء الى هذا الأسلوب الى صعوبة أو استحالة دراسة كل مفردات المجتمع ككل مما يجعل العينة أداة منهجية أساسية تساعد الباحث على الوصول الى نتائج علمية دقيقة وموضوعية.¹

اقتضت طبيعة هذه الدراسة الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة باعتبارها من انسب الأساليب المنهجية لتحقيق أهداف البحث حيث تتيح هذا النوع من العينة اختيار افراد الدراسة بطريقة غير متحيزة تضمن فرصاً متساوية لجميع عناصر المجتمع الأصلي في الظهور ضمن العينة، وقد تم اعتماد هذا الأسلوب لملائمته لموضوع الدراسة ولقدرته على توفير تمثيل دقيق وموضوعي لمجتمع الدراسة مع مراعاة التنوع من حيث الجنس والفئة العمرية والمستوى المهني وذلك بهدف تحقيق تمثيل متوازن يعكس الواقع الفعلي للمجتمع المدروس، وبناءً على ذلك فإن اعتماد العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة يعد خياراً منهجياً مناسباً لأنه يضمن الموضوعية في جمع البيانات ويعطي نتائج قابلة للتعميم بدرجة أكبر على مجتمع الدراسة الأصلي مما يعزز قوة النتائج النهائية ويدعم التحليل العلمي للموضوع.

وتعرف العينة العشوائية البسيطة بأنها إحدى أهم أساليب الفالية في البحث العلمي ويقصد بها اختيار عدد من افراد أو وحدات المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية كاملة بحيث تكون لكل وحدة من وحدات هذا المجتمع فرصة متساوية تماماً في الظهور ضمن العينة، دون أي تدخل أو تحيز من طرف الباحث ويعتبر

¹ حاتم أبو زائدة: مناهج البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2018 ص133.

هذا النوع من العينات من أكثر الطرق دقة وموضوعية في التمثيل الإحصائي للمجتمع المدروس، لأنه يعتمد على مبدأ الاحتمال المتساوي ويقلل من أخطاء الانحياز في النتائج.¹

وفي هذه الدراسة البحثية وقع اختيارنا على 25 مفردة من المجتمع الأصلي حيث اعطينا الفرصة لكل أفراد عينة الدراسة حتى تضمن نتائج محددة وهذا ما سمحت به إدارة المؤسسة التي تم إجراء البحث فيها وعليه فقد تم اختيارنا العينة إحصائياً كما يلي:

مجتمع البحث: 45 موظف

عملية البحث: 25 موظف

إذا: $55.55\% = 100 \times 25 / 45$ وهي النسبة التي تسمح لنا بها فقط لإجراء الدراسة معها.

¹ طاهر حسن الزبياري: أساليب البحث في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات، للنشر والتوزيع بيروت، سنة 2001 ص119.

ثانياً: تحليل المعطيات الميدانية

1. عرض وتحليل البيانات الميدانية

المحور الأول: الخصائص العامة للعينة

يعد التعرف على الخصائص العامة للعينة خطوة أساسية في البحث العلمي إذ يساهم في تقديم صورة واضحة عن أفراد العينة من خلال إبراز أهم المتغيرات المتعلقة بهم مما يساعد على فهم نتائج الدراسة وتفسيرها بشكل أدق وفيما يلي عرض الجداول الخاصة بالخصائص العامة للعينة.

الجدول رقم 1: يوضح الفئة العمرية لأفراد عينة

النسبة	التكرار	الإحتمالات
16%	4	أقل من 25 سنة
16%	4	من 25 الى أقل من 30
32%	8	من 30 الى أقل من 35
36%	9	من 35 الى أقل من 40
100%	25	المجموع

المصدر: إستمارة بحث سؤال رقم 01

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 01 أن توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية يتميز بنوع من التفاوت حيث تركزت النسبة الأكبر ضمن الفئات العمرية المتوسطة إذ قدرت النسبة الأعلى ب 36% تليها 32% وهو ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ينتمون الى فئات عمرية تتميز بالنضج والخبرة المهنية داخل المؤسسة وفي المقابل سجلت الأقل ب 16% و 16% مما يعكس ضعف تمثيل الفئات العمرية الأصغر سناً داخل عينة الدراسة مقارنة بباقي الفئات الأخرى وبالتالي يتضح أن العينة يغلب عليها الطابع العمري المتوسط الأمر الذي يشير الى توفير قدر من الخبرة الكافية لدى أفراد العينة، كما أن ارتفاع نسبة الفئات العمرية المتوسطة يعكس زيادة إحتكاك العاملين ببيئة العمل ومختلف الضغوط المهنية وعموماً يؤدي الى ارتفاع درجة الإحساس بالاغتراب الوظيفي الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على مستوى المردود المهني داخل المؤسسة.

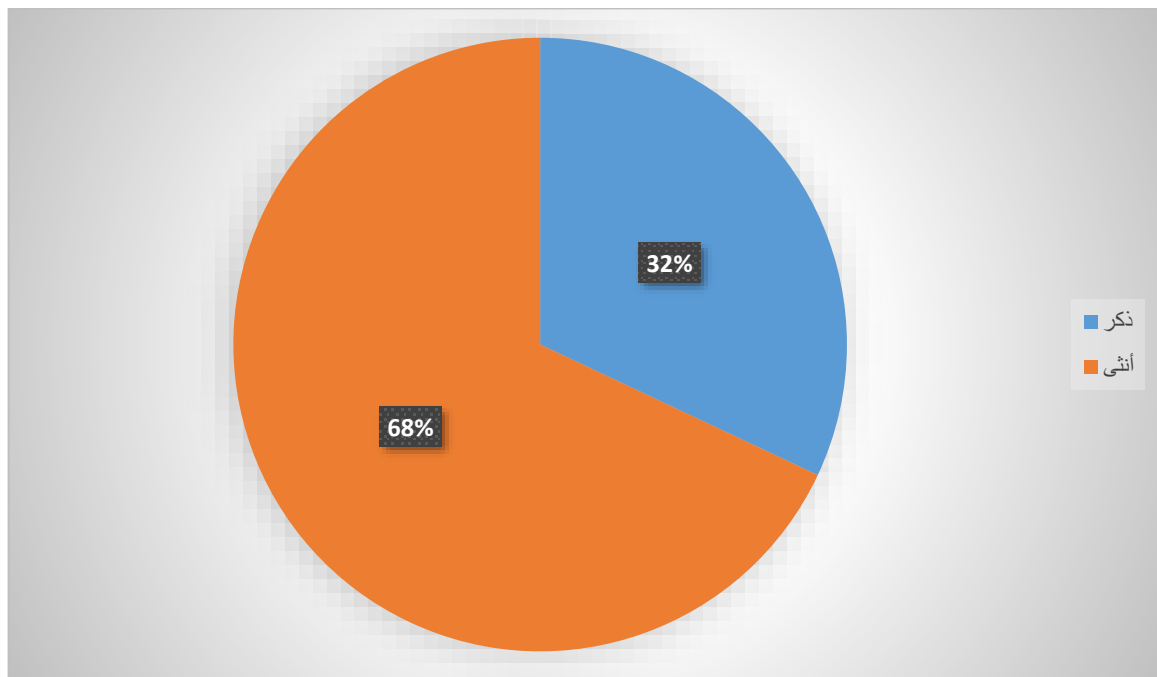
الجدول رقم 2: يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الإحتمالات
32%	8	ذكر
68%	17	أنثى
100%	25	المجموع

المصدر: إستمارة بحث سؤال رقم 02

يتضح من خلال الجدول رقم 02 الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن النسبة الأكبر قدرت ب 68% وهي نسبة تعكس العنصر النسوي داخل المؤسسة محل الدراسة في حين قدرت نسبة الذكور ب 32% مما يدل على وجود تفاوت واضح في توزيع أفراد العينة حسب الجنس، وتشير هذه المعطيات الى أن طبيعة العمل داخل المؤسسة قد يعتمد بشكل أكبر على العنصر النسوي أو أن الإناث يشكلن الفئة الأكثر حضورا واستقرارا داخل بيئة العمل مقارنة بالذكور كما يعكس هذا التفاوت إختلافا في طبيعة المسؤوليات والضغوط المهنية بين الذكور والإناث قد يؤدي الى تفاوت في درجة الإحساس بالاغتراب الوظيفي وذلك ما يؤثر بصورة مباشرة على مستوى المردود لمهني داخل المؤسسة.

الشكل رقم 2: يوضح متغير السن بالنسبة للعينة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 02

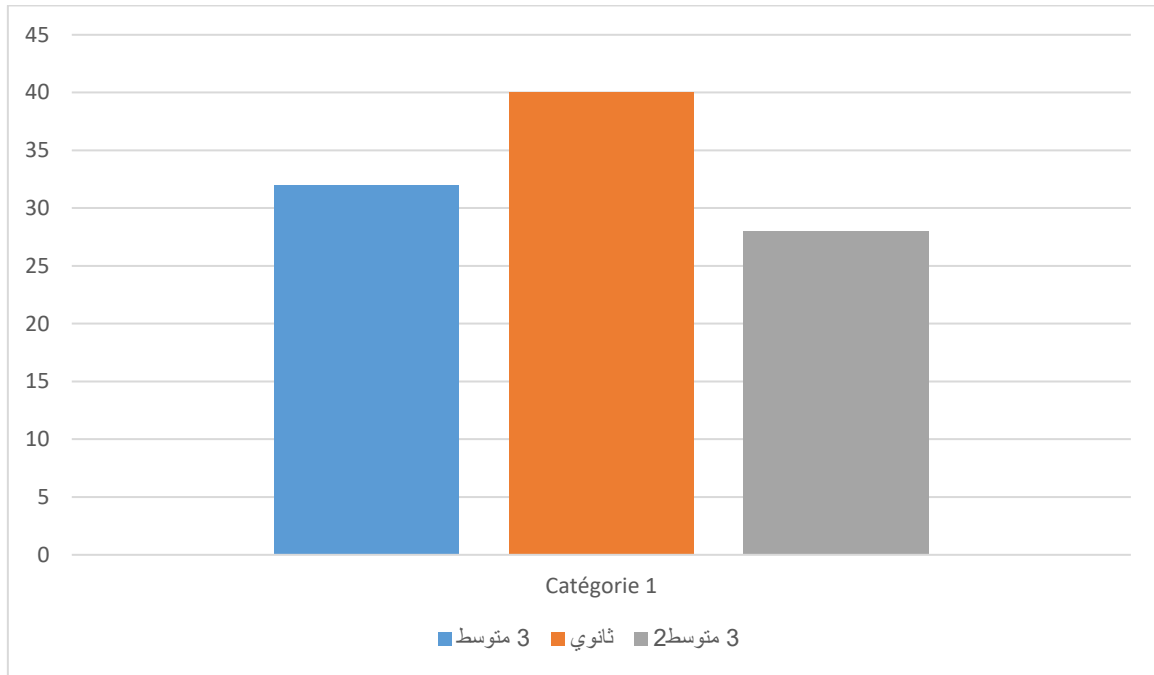
الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الإحتمالات	التكرار	النسبة
3 متوسط	8	32%
ثانوي	10	40%
جامعي	7	28%
المجموع	25	100%

المصدر: إستمارة بحث سؤال رقم 03

يتبين من خلال الجدول رقم 03 أن توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي يتميز بتفاوت نسبي بين الفئات حيث نلاحظ وجود نسب متقاربة نسبيا مع اختلاف واضح في الترتيب وقد سجلت السنة الأكبر ب 40% لفئة المستوى الثانوي تليها نسبة 32% لفئة الثالثة متوسط، في حين قدرت نسبة الجامعي ب 28% وهو ما يعكس أن التوزيع يميل بشكل عام نحو المستويات التعليمية المتوسطة مع حضور أقل نسبيا للمستوى الجامعي كما أن هناك تفاوت في النسب يدل على تنوع الخلفيات التعليمية لأفراد العينة، مما يعني إختلافا في طرق الفهم والادراك لمتطلبات العمل داخل المؤسسة، إضافة الى تباين في مستوى التكوين والخبرة المكتسبة، ويؤدي هذا الاختلاف في المؤهلات العلمية الى تباين في طريقة التفاعل مع الضغوط المهنية حيث تختلف درجة الاستيعاب والتكيف مع بيئة العمل من فئة الى أخرى وهو ما ينعكس على مستوى الأداء والمردود المهني داخل المؤسسة كما يرتبط ذلك بدرجات متفاوتة من الإحساس بالاغتراب الوظيفي بين العاملين، خاصة إذا علمنا أن ظروف العمل وسعته الضاغطة فضلا عن الحوافز المادية والمعنوية التي لا تتساوى مع حجم العمل الذي يقوم به الموظفون ومشكلاته المتنشئة تجعل عامل المستوى التعليمي في هذه الوضعية غير مجد كثيرا ذلك أن الاشكال المطروح وهو عدم التوازن بين حاجات الموظف المادية والمعنوية وبين ما يتحصل عليه حقيقيا في الوظيفة يجعل كل الموظفين -كما لامست ولاحظت- يعانون من حالة اغتراب حقيقي

الشكل رقم 3: يوضح مدرج أعمدة لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول 03

الجدول رقم 4: يوضح الخبرة المهنية لأفراد العينة بالمؤسسة

النسبة	التكرار	الإحتمالات
8%	2	أقل من 5 سنوات
40%	10	من 5 سنوات الى أقل من 10
24%	6	من 10 الى أقل من 15
12%	3	من 15 الى أقل من 20
16%	4	20 سنة فما فوق
100%	25	المجموع

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 04

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه وجود تفاوت في مستوى الخبرة المهنية لدى أفراد العينة حيث سجلت أعلى نسبة ب 40% ما يدل على تمركز واضح لشرحية معتبرة من المبحوثين ضمن هذا المستوى من الخبرة وهو ما يمنح هذه الفئة وزنا مهما داخل الدراسة ويعكس حضورا قويا للتجربة المهنية المتوسطة داخل المؤسسة، كما جاءت نسبة 24% لتشير الى فئة أخرى لها حضور معتبر أيضا مما يعكس إمتداد التوزيع نحو مستويات خبرة أقل نسبيا لكنها تظل مساهمة في تشكيل الإطار العام للعينة

وهو ما يدل على نوع من التوازن الجزئي في البيئة المهنية في حين سجلت نسبة 96% تراجع نسبيا مما يعكس ضعفا في تمثيل هذه الفئة مقارنة بالفئات السابقة الأمر الذي يشير الى إختلاف في تراكم الخبرة داخل المؤسسة، أما نسبة 12% فتبرز وجود تمثيل محدود لهذه الفئة وهو ما يدل على هامشية نسبية في حضورها داخل المؤسسة وفي الأخير سجلت النسبة الأدنى ب 8% ما يعكس ضعفا وضحا في تمثيل هذه الفئة ويؤكد محدودية وجودها داخل العينة وهو ما قد ينعكس على إختلاف مستويات الاندماج المهني وبصفة عامة فإن هذا التفاوت في نسب الخبرة المهنية يعكس إختلافا في درجة التكيف والاندماج داخل المؤسسة وهو ما يرتبط بشكل مباشر بدرجات الإحساس بالاغتراب الوظيفي وبالتالي ينعكس على مستوى المردود المهني من حيث الأداء والاستقرار والدافعية.

الجدول رقم 5: يوضح المناصب التي تقلدها عينة الدراسة سابقا

النسبة	التكرار	الإحتمالات
40%	10	مناصب إدارية
8%	2	مناصب تقنية
16%	4	مناصب معلوماتية
0%	0	مناصب خدمات
36%	9	بدون منصب سابق
100%	25	المجموع

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 05

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم 05 وجود إختلاف في توزيع أفراد العينة حسب المناصب التي تقلدوها سابقا حيث سجلت أعلى نسبة ب 40% للمناصب الإدارية ما يدل على هيمنة هذا النوع من الخبرات داخل العينة ويعكس ارتباطا أكبر بالمسؤوليات التنظيمية داخل بيئة العمل، وكما جاءت نسبة 6% الخاصة بعدم تقلد أي منصب سابق لتشير الى شريحة معتبرة لم تكسب تجربة تنظيمية مسبقة وهو ما يعكس إختلافا في المسارات المهنية ومستوى الاندماج داخل المؤسسة، في حين سجلت المناصب المعلوماتية نسبة 16% وهي نسبة متوسطة تعكس حضورا محدودا لهذا النوع من الخبرة، بينما جاءت المناصب التقنية بنسبة 8% فقط مما يدل على ضعف تمثيلها داخل العينة، أما المناصب الخدمية فقد سجلت نسبة منعدمة 0% وهو ما يبرر غياب هذا النوع من الخبرة بشكل كامل داخل أفراد الدراسة وبصفة عامة فإن هذا الاختلاف في المناصب السابقة يعكس تباينا في الخلفيات المهنية ويزيد أفراد العينة إدراكا ووعيا بواقع العمل بالمصلحة المدنية وخاصة الإدراك بالفجوة العميقة بين الاحتياجات المادية

والمعنوية المأمولة لدى الموظفين وبين ما يستفيد منه حقيقيا في هذا المجال وعلاقة كل ذلك بحالة الاغتراب والمردود المهني.

الجدول رقم 6: يوضح المنصب المشغول حاليا

النسبة	التكرار	الإحتمالات
4%	1	رئيس مصلحة الحالة المدنية
4%	1	نائب رئيس مصلحة الحالة المدنية
24%	6	رؤساء المكاتب (مواليد، زواج، وفيات
16%	4	ملحق إدارة وكاتب إداري
16%	4	أعوان الإستقبال والتوجيه
20%	5	أعوان استخراج الوثائق
8%	2	أعوان الأرشفة
8%	2	أعوان الإعلام الآلي والرقمنة
100%	25	المجموع

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 06

يتبين من خلال بيانات الجدول رقم 06 وجود تنوع في توزيع أفراد العينة حسب المنصب المشغول حاليا حيث سجلت أعلى نسبة ب 24% لفئة رؤساء المكاتب، مما يعكس حضورا مهما لهذا المنصب داخل الهيكل الإداري للمؤسسة، تليها نسبة 20% الخاصة بأعوان إستخراج الوثائق وهو ما يدل على تركيز معتبر على الوظائف ذات الطابع التنفيذي المباشر المرتبط بخدمة المواطن، كما سجلت نسبة 16% لكل من ملحق إدارة وكاتب إداري وأعوان الإستقبال والتوجيه مما يعكس تقاربا في حجم التمثيل بين هذه الفئات ودورها المشترك في ضمان السير المنتظم للإجراءات الإدارية اليومية داخل المصلحة، في حين بلغت نسبة 8% لكل من أعوان الأرشفة وأعوان الإعلام والرقمنة وهو ما يشير الى حضور أقل لهذه الوظائف ذات الطابع التقني والدعمي أما أدنى نسبة فقد قدرت ب 4% لكل من رئيس مصلحة الحالة المدنية ونائبه وهو ما يعكس الطابع القيادي المحدود لهذه المناصب داخل العينة بحكم طبيعتها التنظيمية أو على العموم فإن هذا التوزيع يبرز هيكله وظيفية يغلب عليها الطابع التنفيذي أكثر من الطابع القيادي، مما ينعكس على طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة ومستوى الضغط اليومي وما يرتبط بدرجات متفاوتة من الإحساس بالاغتراب الوظيفي ويؤثر في النهاية على المردود المهني للعاملين من حيث الفعالية وجودة الأداء.

الجدول رقم 7: يوضح الأقدمية في المنصب لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	الإحتمالات
16%	4	أقل من 2 سنوات
40%	10	من 2 الى 5 سنوات
24%	6	من 5 سنوات الى 10
20%	5	من 10 سنوات الى 10
100%	25	المجموع

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 07

يتبين من خلال بيانات الجدول رقم 07 أن توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب يميل بشكل واضح نحو الفئة التي تتراوح بين سنتين الى خمس سنوات بنسبة 40% مما يعكس هيمنة فترة أقدمية متوسطة داخل نفس المنصب وهو ما يشير الى مستوى من الاستقرار المهني النسبي داخل المؤسسة، كما سجلت نسبة 24% لفئة من خمس الى عشر سنوات وهو ما يدل على وجود رصيد من الاقدمية المهنية يسهم في تعزيز الاستقرار وتراكم الخبرة داخل بيئة العمل في حين بلغت نسبة 20% لفئة عشر سنوات فأكثر مما يعكس حضور خبرات طويلة قادرة على التحكم في مختلف الوضعيات المهنية والتكيف مع متطلبات العمل اليومية أما النسبة الأقل فقد قدرت بـ 16% لفئة أقل من سنتين وهو ما يعكس محدودية تمثيل الموظفين الجدد ويشير الى إستقرار نسبي في اليد العاملة داخل المؤسسة ويظهر هذا التوزيع أن الأقدمية في المنصب تتوزع بشكل يسمح بتواجد فئات ذات خبرة متفاوتة، مما يخلق تبايناً في أساليب التفاعل مع الضغوط المهنية وهذا التباين ينعكس بشكل مباشر على درجة الإحساس بالاعتراب الوظيفي حيث تختلف مستويات الاندماج والرضا داخل بيئة العمل الأمر الذي يؤثر في نهاية المطاف على المردود المهني للعاملين من حيث الفعالية وجودة الأداء.

المحور الثاني: بيانات خاصة بمدى مساهمة الاغتراب الوظيفي في إحداث ضعف في المشاركة الفعالة للموظف في بيئة العمل من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

بعالج هذا المحور البيانات المتعلقة بمدى مساهمة الاغتراب الوظيفي داخل بيئة العمل وانعكاسه على مستوى المشاركة الفعالة للموظفين كما يهدف الى توضيح تأثير هذا الاغتراب على سلوك العاملين داخل المؤسسة خاصة فيما يتعلق بضعف الانخراط في المهام وانخفاض مستوى التفاعل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وذلك إعتقادا على معطيات الراسة الميدانية.

الجدول رقم 8: يبين مدى تحفيز ظروف العمل وبيئته المهنية لبذل الجهود داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الإحتمالات
28%	7	نعم
72%	18	لا
100%	25	المجموع

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 08

يتبين من خلال الجدول رقم 08 أن نسبة 72% من أفراد العينة يرون أن ظروف العمل والبيئة المهنية غير محفزة لبذل الجهود داخل المؤسسة وهو ما يعكس بشكل واضح غياب التحفيز الكافي داخل بيئة العمل بالنسبة لأغلبية العاملين الأمر الذي قد يحد من دافعيتهم ويؤثر على مستوى الالتزام المهني لديهم وفي المقابل تمثل نسبة 28% الفئة التي ترى أن ظروف العمل محفزة وهي نسبة أقل مقارنة مع الأغلبية ما يدل على أن هذا الشعور الايجابي لا يشمل سوى جزء محدود من العاملين داخل المؤسسة، ويظهر هذا التوزيع أن ضعف التحفيز داخل بيئة العمل ينعكس مباشرة على سلوك العاملين وأدائهم المهني حيث يؤدي الى انخفاض مستوى الحماس والاندماج الوظيفي وبالتالي يؤثر سلبا على المردود المهني داخل المؤسسة من حيث الجودة والإنتاجية.

الجدول رقم 9: يبين مشاعر العاملين تجاه المؤسسة ومناخ العمل في حالة عدم تحفيز ظروف العمل (18 النسبة الذين أجابوا بلا)

النسبة	التكرار	الاحتمالات
22.22%	4	أشعر بأنني مهمش مهنيًا
44.44%	8	أشعر بأنها بيئة عمل محبطة وسلبية
16.66%	3	أشعر بالرغبة الشديدة لتقليص كافة علاقات العمل التي أنشط فيها
11.11%	5	أشعر بأن ظروف العمل وبيئتها بعيدة كل البعد على ما اطلع اليه وأرغب أن يكون
5.55%	1	أرغب بالاكتهاء بالحد الأدنى من العمل والانعزال عن باقي الزملاء
100%	18	المجموع

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 09

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مشاعر العاملين تجاه المؤسسة في ظل التحفيز تتدرج بشكل واضح حيث سجلت أعلى نسبة 44.44% ما يعكس شعورا قويا بأن بيئة العمل محبطة وسلبية وهو ما يدل على تراجع مستوى الارتياح داخل المحيط المهني، كما سجلت نسبة 22.22% شعورا بالتهميش المهني وهو ما يعكس وجود فئة من العاملين لا تشعر بالاعتراف الكافي بدورها في بيئة العمل في حين بلغت نسبة 16.66% اتجاها نحو تقليص العلاقات المهنية وهو مؤشر على بداية انسحاب تدريجي من التفاعل داخل بيئة العمل أما نسبة 11.11% شعورهم بأن ظروف العمل وبيئتها بعيدة عن تطلعاتهم وما يرغبون في تحقيقه وهو ما يدل على وجود فئة تشعر بعدم التوافق بين طموحاتهم المهنية والواقع التنظيمي، بينما سجلت أقل نسبة ب 5.55% يصرحون بأنهم يفصلون الاكتهاء بالحد الأدنى من العمل والانعزال عن باقي الزملاء وهو ما يعكس وجود إتجاه قوي نحو انخفاض الدافعية المهنية وضعف روح المبادرة ويعبر هذا التباعد في المشاعر عن مظاهر واضحة من الاغتراب الوظيفي داخل المؤسسة حيث يظهر من خلال انسحاب العاملين تدريجيا من التفاعل المهني وضعف الاندماج مع بيئة العمل وهو ما ينعكس سلبا على مستوى المردود المهني من حيث انخفاض الدافعية وتراجع جودة الأداء والاستمرارية.

الجدول رقم 10: يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى وجود عوامل ومسببات تؤثر سلبا على درجة البذل والعطاء في مكان العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	18	72%
لا	7	28%
المجموع	25	100%

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 10

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 10 أن هناك هيمنة واضحة لفئة ترى بوجود عوامل ومسببات تؤثر سلبا على درجة البذل والعطاء داخل مكان العمل حيث سجلت هذه الفئة نسبة 72% وهو ما يعكس اختيارا غالبا من قبل أفراد العينة يؤكد على وجود معوقات مهنية وتنظيمية تحد من مستوى الأداء وتضعف من دافعية العمل داخل المؤسسة وفي المقابل سجلت نسبة 28% اختيار غياب هذه العوامل وهو ما يشير الى أن أقلية من العاملين ترى أن بيئة العمل لا تمثل عائقا مباشرا أمام الأداء الا أن هذا الاتجاه يبقى محدودا مقارنة بالرأي السائد داخل المؤسسة ويظهر هذا الاختيار الغالب أن بيئة العمل تعرف وجود ضغوط وظروف غير محفزة تؤثر على سلوك العاملين مما يؤدي الى تراجع مستوى الحافزية والانخراط في العمل وضعف روح المبادرة والالتزام الوظيفي كما أن استمرار هذه الوضعية يساهم في خلق نوع من الانسحاب التدريجي من التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة وهو ما يعكس بوضوح مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى فئة معتبرة من العاملين حيث يتراجع الإحساس بالانتماء والاندماج داخل بيئة العمل وينعكس ذلك في النهاية على المردود المهني داخل المؤسسة من حيث انخفاض مستوى الأداء وتراجع جودة الإنجاز وضعف الفعالية في أداء المهام اليومية.

الجدول رقم 11: يبين إجابات أفراد العينة حول طبيعة العوامل المؤثرة سلبا على الأداء في العمل (18 النسبة الذين أجابوا بنعم)

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ضعف التحفيز المادي	5	27.77%
غياب التقدير	4	22.22%
ضغط العمل	3	16.66%
سوء التنظيم	2	11.11%
بيئة عمل غير مربحة	2	11.11%
غياب الترقية	1	5.55%
علاقات سلبية	1	5.55%
المجموع	18	100%

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 11

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 11 أن العوامل المؤثرة سلبا على الأداء داخل المؤسسة تتوزع بنسب متفاوتة، حيث سجلت أعلى نسبة ب 27.77% لفئة ضعف التحفيز المادي ما يدل على أن غياب الدوافع المادية والمعنوية يشكل العامل الأكثر تأثيرا في تقليل مستوى الجهد المبذول داخل بيئة العمل، كما جاءت نسبة 22% لفئة غياب التقدير وهو ما يعكس أهمية الجانب المعنوي في تعزيز دافعية العاملين حيث يؤدي ضعف الاعتراف بالمجهودات الى تراجع الشعور بالقيمة المهنية داخل المؤسسة في حين سجلت نسبة 16.66% لفئة ضغط العمل مما يشير الى وجود عبئ مهني يحد من قدرة العاملين على الاستمرارية بنفس مستوى الأداء أما نسبة 11.11% لكل من سوء التنظيم وبيئة العمل الغير مربحة فهي تعكس تأثيرا تنظيميا وبيئيا متقاربا حيث يساهم كل منهما في خلق ظروف عمل أقل استقرارا، بينما سجلت نسبة 5.55% لكل من غياب الترقية والعلاقات السلبية وهو ما يدل على أن تأثيرها موجود ولكن بدرجة أقل مقارنة ببقية العوامل وفي ضوء هذا التوزيع يتضح أن تراكم هذه المؤشرات داخل بيئة العمل يؤدي الى تراجع تدريجي في الارتباط الإيجابي بالوظيفية حيث يضعف اندماج العاملين ويقل مستوى التفاعل مع المهام اليومية وهو ما يعكس حالة من الاغتراب الوظيفي تنعكس بشكل مباشر على المردود المهني من حيث انخفاض الجودة وتراجع الفعالية في انجاز الأعمال.

الجدول رقم 12: يبين مدى شعور أفراد العينة بالاغتراب داخل بيئة العمل

النسبة	التكرار	الإحتمالات
72%	18	نعم
28%	07	لا
100%	25	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 12

تكشف نتائج الجدول رقم 12 أن نسبة 72% من أفراد العينة أكدوا وجود الاغتراب الوظيفي داخل بيئة العمل وهي نسبة مرتفعة تعكس انتشار هذا الشعور لدى أغلبية العاملين داخل المؤسسة مما يدل على وجود ضعف في مستوى الانسجام والتوافق بين الموظف ومحيطه المهني في المقابل سجلت نسبة 28% عدم شعورهم بوجود هذا الاغتراب وهو ما يعكس أن هذه الفئة ما تزال تحافظ على درجة من الاستقرار والاندماج داخل بيئة العمل، ومن خلال هذه النسب المسجلة نلاحظ أن الاغتراب الوظيفي أصبح من الظواهر البارزة داخل المؤسسة خاصة في ظل تراجع الإحساس بالانتماء وضعف التفاعل الإيجابي مع العمل الأمر الذي يدفع العامل الى أداء مهامه بطريقة روتينية تقل فيها روح المبادرة والحماس المهني، كما تكشف هذه النتائج أن استمرار هذا الوضع يؤثر بشكل مباشر على علاقة العامل ببيئة عمله، حيث تتراجع درجة الارتباط الوظيفي ويضعف الشعور بالاستقرار المهني وهو ما ينعكس بصورة واضحة على المردود المهني.

الجدول رقم 13: يبين الانعكاسات السلبية لشعور العاملين بالاغتراب تجاه مشاركتهم في الأنشطة المهنية (18 النسبة الذين أجابوا بنعم)

النسبة	التكرار	الإحتمالات
27.77%	5	ضعف المشاركة في الأنشطة
16.66%	3	الانسحاب من العمل الجماعي
16.66%	3	نقص التواصل مع الزملاء
11.11%	2	إنخفاض الدافعية للعمل
11.11%	2	تجنب المسؤوليات
11.11%	2	ضعف روح الفريق
5.55%	1	عدم المبادرة في الأنشطة
100%	18	المجموع

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 13

من خلال المعطيات المتعلقة بالجدول رقم 13 يتبين أن الانعكاسات السلبية لشعور العاملين بالاغتراب الوظيفي تجاه مشاركتهم في الأنشطة المهنية تتوزع بنسب مختلفة حيث سجلت أعلى نسبة 27.77% لفئة ضعف المشاركة في الأنشطة المهنية وهو ما يعكس تراجع مستوى التفاعل والانخراط داخل مختلف النشاطات المرتبطة ببيئة العمل، كما جاءت نسبة 16.66% لكل من الانسحاب من العمل الجماعي ونقص التواصل مع الزملاء مما يدل على أن الشعور بالاغتراب الوظيفي لا يقتصر على الجانب الفردي فقط بل يمتد ليوثر على العلاقات المهنية داخل المؤسسة وفي حين سجلت نسبة 11.11% لكل من انخفاض الدافعية للعمل وتجنب المسؤوليات وضعف روح الفريق وهو ما يعكس وجود آثار نفسية ومهنية تدفع العامل الى تقليل مستوى مساهمته داخل المؤسسة، أما نسبة 5.55% لفئة عدم المبادرة في الأنشطة ما يشير الى غياب روح المبادرة والمساهمة الفعالة ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن الاغتراب الوظيفي أصبح يؤثر بشكل كبير على طبيعة العلاقات والتفاعلات المهنية داخل المؤسسة حيث يؤدي الى ضعف المشاركة والانخراط الجماعي وتراجع روح التعاون بين العاملين الأمر الذي ينعكس بصورة واضحة على المردود المهني.

الجدول رقم 14: يبين طبيعة الانعكاسات السلبية لمحور العامل بالاغتراب على مشاركته زملاء الأنشطة المهنية الكفيلة بتحقيق الأهداف المتوقعة (18 النسبة الذين أجابوا بنعم)

النسبة	التكرار	الإحتمالات
44.44%	8	لم اعد احضر الاجتماعات واللقاءات المبرمجة في هذا العدد
16.66%	3	لم أعد أقدم مختلف المقترحات والآراء الكفيلة بتطوير طرق التسيير
16.66%	3	أكتفي بالحد الأدنى للنشاط المهني
22.22%	4	أبتعد عن كل المبادرات المهنية التي يقترحها الزملاء
0%	0	خفضت درجة الاتصال والتواصل مع الزملاء الى الحد الأدنى
100%	18	المجموع

المصدر: استمارة البحث السؤال رقم 14

يتبين من خلال معطيات الجدول رقم 14 أن انعكاسات الاغتراب الوظيفي على مشاركة العاملين في الأنشطة المهنية وعلاقاتهم داخل بيئة العمل تتوزع بنسب مختلفة حيث سجلت أعلى نسبة ب 44.44% لفئة عدم حضور الاجتماعات واللقاءات المهنية وهو ما يعكس تراجعاً واضحاً في مستوى الالتزام

بالمشاركة الرسمية داخل المؤسسة كما جاءت نسبة 22.22% لفئة الابتعاد عن المبادرات المهنية المقترحة من الزملاء مما يدل على ضعف التفاعل مع العمل الجماعي وانخفاض الاستجابة للمبادرات التطويرية داخل بيئة العمل في حين سجلت نسبة 6.66% لكل من عدم تقديم المقترحات والاكتفاء بالحد الأدنى من النشاط المهني وهو ما يعكس تراجعاً في روح المبادرة والانخراط الفعلي في أداء المهام اليومية أما نسبة 0% فقد سجلت لخفض الاتصال والتواصل مع الزملاء إلى الحد الأدنى مما يدل على استمرار حد أدنى من التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة رغم وجود مؤشرات أخرى ضعف المشاركة، وفي ضوء هذه النتائج يتضح أن هذه السلوكيات المهنية تعبر عن تجليات الاغتراب الوظيفي داخل المؤسسة حيث يؤدي ضعف الانخراط والمشاركة إلى تراجع مستوى التفاعل مع بيئة العمل وهو ما يترجم عملياً إلى تدهور في المردود المهني.

الجدول رقم 15: يبين ما إذا كانت هذه المؤشرات المرتبطة بحالة الاغتراب الوظيفي تؤثر على تراجع المردود المهني لدى أفراد العينة

النسبة	التكرار	الإحتمالات
72%	18	نعم
28%	07	لا
100%	25	المجموع

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 15

من خلال المعطيات المتعلقة بالجدول رقم 15 يتبين أن اتجاهات أفراد العينة تميل بشكل واضح نحو الإقرار بوجود تأثير فعلي للمؤشرات المدروسة على تراجع المردود المهني، حيث بلغت نسبة الموافقين 72% وهي نسبة تعكس حضوراً قوياً لهذه الظاهرة داخل بيئة العمل وهذا التفاوت بين فئتي نعم ولا يكشف عن وجود إختلال في التوازن المهني داخل المؤسسة بحيث أن الأغلبية تعيش حالة من الاغتراب الوظيفي على مستوى عطائها اليومي وهو ما يترجم في شكل انخفاض في الفعالية والقدرة على تحقيق الأهداف المسطرة كما يمكن قراءة هذه النسب المرتفعة باعتبارها مؤشراً على تراجع مستوى الانخراط الوظيفي حيث يصبح العامل أقل تفاعلاً مع متطلبات العمل وأقل استعداداً لبذل مجهود إضافي مما يؤثر تدريجياً على نوعية الأداء واستمراريته وفي المقابل تمثل نسبة 28% من المبحوثين الذين لم يسجلوا هذا التأثير فئة محدودة ما يوحي بوجود تفاوت في إدراك أو تأثير العاملين بظروف العمل وهو ما قد يرتبط بعوامل فردية أو اختلاف في مواقع العمل والمهام وبصفة عامة تعكس هذه المعطيات وجود علاقة

غير متوازنة بين العامل وبيئة عمله المحيطة والمؤدية الى تشكل حالات الاغتراب الوظيفي وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى المردود بالمؤسسة.

الجدول رقم 16: يبين مدى انعكاس هذه المؤشرات سلبا على أداء البلدية وقدرتها على تحقيق أهدافها حسب آراء أفراد العينة

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	18	72%
لا	07	28%
المجموع	25	100%

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 16

من خلال إستعراض الجدول رقم 16 يتبين أن نسبة 72% من أفراد العينة ترى أن هذه المؤشرات تنعكس سلبا على أداء البلدية وقدرتها على تحقيق أهدافها مقابل 28% لا توافق على ذلك ويعبر هذا التوزيع عن ادراك واضح لدى أغلب أفراد العينة بأن تأثير هذه المؤشرات لا يقتصر على مستوى العامل فقط بل يمتد ليسهل الأداء التنظيمي العام داخل المؤسسة، حيث تشير النسبة المرتفعة الى أن استمرار هذه الظروف يؤدي الى اضعاف التنسيق بين المصالح وتراجع ديناميكية العمل الجماعي مما يحد من فعالية المؤسسة في تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها المسطرة في حين تعكس النسبة الأقل وجود رؤية مختلفة تعتبر أن تأثير هذه المؤشرات لا يصل الى درجة التأثير الجوهري على أداء البلدية وفي ضوء هذه النتائج يظهر أن تداخل هذه العوامل داخل بيئة العمل يعزز من مظاهر الاغتراب الوظيفي على المستوى الجماعي من خلال ضعف الانخراط والتفاعل داخل المؤسسة، وهو ما يؤدي في النهاية الى تراجع المردود المهني على مستوى الأداء العام للبلدية.

شرح الإجابات (أنظر السؤال رقم 16)

بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بنعم (72%) يرجعون كلهم الى أن هذه المؤشرات تؤدي الى تراجع فعالية العمل داخل البلدية من خلال ضعف التنسيق بين العاملين وبطء إنجاز المهام وانخفاض مستوى التفاعل المهني مما ينعكس سلبا على تحقيق الأهداف المسطرة كما يرون أن هذه الظروف تحد من روح المبادرة وتؤثر على جودة الأداء العام.

بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بلا (28%) يفسرون موقفهم بكون آداء البلدية لا يتأثر بشكل مباشر بهذه المؤشرات نظرا لاعتماد العمل على تنظيم إداري واضح وتوزيع محدد للمهام إضافة الى وجود نوع من الرقابة التي تضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف بغض النظر عن الظروف المحيطة.

خلاصة المحور الثاني:

يتبين من خلال معطيات هذا المحور الذي تناول ظروف العمل والدافعية المهنية ومختلف الانعكاسات المرتبطة بها أن بيئة العمل داخل المؤسسة تعرف مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى التحفيز المهني ومدى قدرة العاملين على بذل الجهد والانخراط في آداء مهامهم كما أظهرت النتائج وجود إختلاف في مشاعر العاملين تجاه مناخ العمل خاصة في حالة غياب التحفيز حيث برزت اتجاهات تعكس حالة اغتراب وظيفي مع بيئة العمل، كما أوضحت المعطيات وجود عوامل ومسببات متعددة تؤثر سلبا على درجة العطاء داخل المؤسسة سواء على مستوى الأداء الفردي أو على مستوى العلاقات المهنية حيث انعكست هذه العوامل في شكل تراجع في المشاركة وضعف في المبادرة وانخفاض في مستوى الانخراط في الأنشطة المهنية كما كشفت نتائج المحور عن حضور واضح لشعور الاغتراب الوظيفي لدى افراد العينة والذي ظهر من خلال ضعف الارتباط ببيئة العمل وتراجع التفاعل المهني وفي هذا السياق بينت النتائج أن هذه المؤشرات لا تبقى في حدود الفرد فقط بل تمتد لتؤثر على طبيعة المشاركة الجماعية داخل المؤسسة كما تؤثر على مستوى الأداء العام للبلدية وقدرتها على تحقيق أهدافها وفي ضوء ذلك يتضح أن تراكم هذه العوامل يؤدي الى بروز الاغتراب الوظيفي داخل بيئة العمل وهو ما ينعكس في النهاية على المردود المهني.

**المحور الثالث: بيانات خاصة بمدى مساهمة الاغتراب الوظيفي في تخلي الموظف عن أداء بعض
النشاطات المهنية الموكلة له في الآجال.**

يعد الاغتراب الوظيفي من الظواهر التنظيمية التي تنعكس سلبا على أداء العاملين ودرجة التزامهم بمهامهم المهنية حيث قد تؤدي الى ضعف الشعور بالانتماء والمسؤولية داخل المؤسسة وانطلاقا من ذلك يتناول هذا المحور البيانات الخاصة بمدى مساهمة الاغتراب الوظيفي في تخلي الموظف عن أداء بعض النشاطات المهنية الموكلة له وعدم إنجازها في الآجال المحددة وذلك بالاعتماد على المعطيات الميدانية للدراسة

الجدول رقم 17: يبين ما إذا كان حجم المهم الموكلة الى العينة كبيرا

النسبة	التكرار	الإحتمالات
80%	20	نعم
20%	5	لا
100%	25	المجموع

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 17

يتبين من خلال معطيات الجدول رقم 17 أن نسبة 80% من أفراد العينة يؤكدون أن حجم المهام الموكلة إليهم كبيرا مقابل 20% يرون عكس ذلك ويعكس هذا التوزيع وجود ضغط مهني مرتفع داخل المؤسسة حيث تشير النسبة الغالبة الى أن أغلب العاملين يواجهون كثافة في المهام اليومية مما قد يؤثر على قدرتهم على التوازن بين حجم العمل وجودة الأداء يؤدي الى تراجع التركيز أثناء إنجاز المهام وفي المقابل تمثل نسبة 20% الفئة التي لا تعتبر حجم المهام كبيرا وهو ما يدل على إختلاف في إدراك العبء المهني بين أفراد العينة تبعا لطبيعة المناصب والمهام الموكلة إليهم وفي ضوء هذه النتائج يتضح أن ارتفاع حجم المهام داخل المؤسسة يشكل عاملا ضاغطا على العاملين مما يؤدي الى انخفاض مستوى التكيف مع متطلبات العمل وتراجع القدرة على الأداء المستقر وهو ما يعكس مظاهر الاغتراب الوظيفي داخل بيئة العمل ويترتب عنه تراجع في المردود المهني من خلال انخفاض جودة الأداء وضعف الفعالية في إنجاز المهام.

الجدول رقم 18: يبين مدى توافق المهام الموكلة مع صلاحيات العمل (20 النسبة الذين أجابوا بنعم)

النسبة	التكرار	الإحتمالات
60%	12	نعم
40%	8	لا
100%	20	المجموع

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 18

يتبين من خلال معطيات الجدول رقم 18 أن نسبة 60% من أفراد العينة يؤكدون أن حجم المهام الموكلة إليهم تدخل ضمن صلاحياتهم ومسؤولياتهم في حين يرى 40% عكس ذلك، ويعكس هذا التوزيع وجود إتجاه غالب داخل المؤسسة نحو إعتبار أن حجم المهام الحالي يندرج في إطار الصلاحيات الوظيفية المحددة، حيث تشير النسبة المرتفعة الى أن أغلب العاملين يعتبرون أن المهام المسندة إليهم تتماشى مع طبيعة مناصبهم ولا تتجاوز الإطار الرسمي للعمل وفي المقابل تمثل نسبة 40% فئة معتبرة ترى أن بعض المهام الموكلة إليها تتدرج بشكل كامل ضمن صلاحياتها وهو ما قد يعكس وجود نوع من عدم وضوح أو عدم توازن في توزيع المسؤوليات داخل بعض المصالح وفي ضوء هذه النتائج يتضح أن درجة التوافق بين المهام والصلاحيات ليست متجانسة بشكل كامل داخل المؤسسة حيث أن هذا الاختلاف في الإدراك قد يؤدي الى شعور متفاوت لدى العاملين بمستوى العدالة التنظيمية وهو ما يمكن أن يرتبط بظهور بعض مؤشرات الاغتراب الوظيفي وينعكس ذلك على المردود المهني من خلال تأثيره على مستوى الإلتزام والدافعية داخل بيئة العمل.

الجدول رقم 19: يبين مدى انجاز العاملين لمهامهم في الآجال المحددة في ظل الشعور بالاغتراب في العمل (20 النسبة الذين أجابوا بنعم)

النسبة	التكرار	الإحتمالات
25%	5	نعم
75%	15	لا
100%	20	المجموع

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 19

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم 19 أن نسبة 75% من أفراد العينة لا ينجزون مهامهم في الآجال المحددة في حين تمثل نسبة 25% الفئة التي تلتزم بإنجاز المهام في الوقت المحدد ويعكس هذا التوزيع وجود ضعف واضح في إحترام الآجال للعمل لدى أغلب العاملين حيث تشير النسبة الغالبة الى أن جزءا كبيرا من أفراد العينة يواجه صعوبة في الإلتزام بالوقت المحدد بإنجاز المهام، مما يدل على خلل نسبي في تنظيم وتسيير الوقت داخل بيئة العمل وفي المقابل تمثل نسبة 25% الفئة التي تلتزم بإنجاز مهامها في الآجال المحددة وهو ما يعكس وجود فئة محدودة تتمتع بدرجة من الانضباط المهني والقدرة على التحكم في سير العمل وفي ضوء هذه الاستعراضات يتضح أن هذا التراجع في الإلتزام بالآجال لدى أغلب أفراد العينة قد يعكس بعض المؤشرات المرتبطة بالاغتراب الوظيفي داخل المؤسسة وهو ما ينعكس على المردود المهني من خلال انخفاض الفعالية وتذبذب مستوى الإنجاز داخل بيئة العمل.

الجدول رقم 20: يبين ما طبيعة الإنعكاسات المهنية عند الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بعدد إنجاز المهام (15 النسبة الذين أجابوا بلا)

النسبة	التكرار	الإحتمالات
6.66%	1	يتم تأجيل إنجاز بعض المهام
33.33%	5	أخذ وقت طويل لإنجاز بعض المهام
13.33%	2	التخلي عن إنجاز بعض المهام
46.66%	7	تحويل بعض المهام الى موظفين آخرين
100%	15	المجموع

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن طبيعة الإنعكاسات المهنية لشعور العاملين بالاغتراب الوظيفي تنصدرها نسبة 46% الخاصة بتحويل بعض المهام الى موظفين آخرين وهو ما يعكس وجود ميل واضح لدى فئة كبيرة من أفراد العينة الى تفويض أو إعادة توزيع المهام عند الشعور بالضغط أو فقدان القدرة على الإنجاز المباشر مما يدل على ضعف نسبي في تحمل المسؤولية داخل بيئة العمل، كما جاءت نسبة 33.33% لفئة أخذ وقت طويل لإنجاز بعض المهام وهو ما يشير الى تراجع في سرعة الأداء وارتفاع مستوى الضغط أو فقدان التركيز أثناء تنفيذ المهام الأمر الذي ينعكس على فعالية الإنجاز داخل المؤسسة في حين سجلت نسبة 13.33% لفئة التخلي عن إنجاز بعض المهام وهو مؤشر على وجود سلوك انسحابي لدى جزء من العاملين يتمثل في عدم إتمام بعض المسؤوليات الموكلة إليهم أما أقل نسبة فقد قدرت ب 6.66% لكل من تأجيل إنجاز بعض المهام وهو ما يدل على أن هذه الممارسة موجودة ولكن

بشكل محدود مقارنة بباقي الانعكاسات ويتضح أن الشعور بالاغتراب الوظيفي يؤدي الى مجموعة من الانعكاسات السلبية داخل بيئة العمل، تتمثل في ضعف المبادرة وتراجع تحمل المسؤولية وتأخر الإنجاز وهو ما ينعكس في النهاية على المردود المهني.

الجدول رقم 21: يبين مدى تأثير الحوافز الإيجابية على زيادة درجة التزام العاملين بأداء المهام الموكلة إليهم

النسبة	التكرار	الإحتمالات
100%	25	نعم
0%	0	لا
100%	25	المجموع

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 21

يتبين من خلال الجدول رقم 21 أن نسبة 100% من أفراد العينة تؤكد أن الحوافز الإيجابية تؤثر في زيادة درجة التزام العاملين بأداء المهام الموكلة إليهم، في حين سجلت نسبة 0% فئة لا وهو ما يعني غياب الرفض الكلي لفكرة تأثير الحوافز الإيجابية على السلوك المهني داخل المؤسسة ويعكس هذا التوزيع وجود إتفاق ضمني لدى أفراد العينة حول أهمية الحوافز الإيجابية في تعزيز الالتزام والابتعاد عن الاغتراب حيث تشير هذه النتيجة الى أن التحفيز يمثل عاملا مساعدا في رفع مستوى الانضباط والتقليل من مظاهر وسلوكيات الاغتراب وفي ضوء هذه النتائج يتضح أن تعزيز الحوافز الإيجابية لدى العاملين داخل المؤسسة يمكن أن يساهم في رفع درجة الالتزام المهني لدى العاملين والحد من السلوكيات السلبية المرتبطة بضعف الدافعية وهو ما يساهم في تحسين المردود المهني.

الجدول رقم 22: يبين ما إذا كان هناك تأثير الشعور بالاغتراب الوظيفي على ضعف المردود المهني والتخلي عن انجاز المهام

النسبة	التكرار	الإحتمالات
100%	25	نعم
0%	0	لا
100%	25	المجموع

المصدر: غستمارة البحث السؤال رقم 22

يتبين من خلال معطيات الجدول رقم 22 أن نسبة 100% من أفراد العينة تؤكد وجود تأثير للشعور بالاغتراب الوظيفي على ضعف المردود المهني والتخلي عن إنجاز بعض المهام في حين سجلت نسبة 0% فئة لا وهو مت يدل على عدم وجود رفض لهذا الطرح داخل إجابات العينة ويعكس هذا التوزيع وجود إدراك لدى جزء من العاملين بأن حالة الاغتراب الوظيفي قد ترتبط بتراجع مستوى الأداء المهني سواء من خلال ضعف الإنجاز أو التوقف عن إتمام بعض المهام الموكلة إليهم وهو ما يشير الى أن هذا الشعور قد يؤثر على ديناميكية العمل داخل المؤسسة بدرجات متفاوتة وفي صدد هذه النتائج يتضح أن الاغتراب الوظيفي يمثل عاملاً مؤثراً في سلوك العامل داخل بيئة العمل حيث يساهم في إضعاف الالتزام المهني والتقليل من مستوى المبادرة مما ينعكس في النهاية على المردود المهني من خلال تراجع الفعالية وجودة الأداء.

شرح الإجابات (أنظر السؤال رقم 22)

(المبحوثين الذين أجابوا بنعم (100%))

أكدوا أن الشعور بالاغتراب الوظيفي يؤدي الى ضعف الأداء والتخلي عن المهام وهو ما يعكس إدراك عام بأن هذا الشعور يؤثر على الدافعية المهنية ويقلل من مستوى الالتزام داخل المؤسسة وقد يدفع الى التقليل من الجهد أو الانسحاب من بعض المسؤوليات.

(المبحوثون الذين أجابوا بلا (0%))

لم تسجل أي إجابة تنفي وجود تأثير للاغتراب الوظيفي على الأداء مما يدل على غياب تام لوجهة النظر التي تعتبر أن هذا الشعور غير مؤثر على الإنجاز أو الالتزام المهني داخل بيئة العمل.

خلاصة المحور الثالث

يتبين من خلال معطيات الجداول أن بيئة العمل تعرف ضغطاً مهنيًا ولد الشعور بالاغتراب مع وجود تفاوت في مدى التوافق مع صلاحيات العمل إضافة الى إختلاف في الالتزام بالإنجاز في الآجال المحددة كما أظهرت النتائج لأن الشعور بالاغتراب الوظيفي يبين مجموعة من الانعكاسات السلوكية مثل تأجيل أو تحويل أو التخلي عن بعض المهام مما يؤثر على سير الأداء داخل المؤسسة، كما بينت النتائج أن الحوافز الإيجابية تساهم بدرجة معينة في رفع الالتزام المهني في حين أكد جزء من أفراد العينة وجود تأثير مباشر للاغتراب على ضعف المردود المهني وفي ضوء ذلك يتضح أن هذه العوامل مجتمعة تسهم في بروز الاغتراب الوظيفي داخل المؤسسة وما يترتب عنه من تراجع في المردود المهني.

المحور الرابع: بيانات خاصة بمدى مساهمة الاغتراب الوظيفي في إضعاف ولاءه التنظيمي للمؤسسة وما يترتب عنه ضعف الحافز للبذل والعطاء لديه

يعد الاغتراب الوظيفي من العوامل المؤثرة على علاقة الموظف بمؤسسته، إذ ينعكس بشكل مباشر على درجة إنتمائه وولائه التنظيمي، مما يؤدي الى ضعف الدافعية نحو العمل وتراجع الرغبة في البذل والعطاء وانطلاقاً من ذلك يتناول هذا المحور بيانات خاصة بمدى مساهمة الاغتراب الوظيفي في إضعاف ولاءه التنظيمي داخل المؤسسة وما يترتب عن ذلك من انخفاض الحافز المهني وتراجع مستوى الأداء والعطاء.

الجدول رقم 23: يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة الولاء للهيئة التي يعملون بها

النسبة	التكرار	الإحتمالات
20%	5	عالية جداً
16%	4	عالية
16%	4	متوسطة
24%	6	ضعيفة
24%	6	ضعيفة جداً
100%	25	المجموع

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 23

تبين من خلال معطيات الجدول رقم 23 أن توزيع أفراد العينة حسب درجة الولاء للهيئة التي يعملون بها جاء متفاوتاً حيث سجلت نسبة 24% درجة ولاء ضعيفة وضعيفة جداً لكل منهما وهو ما يعكس أجزءاً معتبراً من أفراد العينة يعانون من تراجع في مستوى الارتباط والانتماء للمؤسسة التي يعملون بها الأمر الذي يدل على ضعف الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بهل الأمر الذي يدل على ضعف الشعور بالاستقرار أو الاندماج المهني في المقابل سجلت نسبة 20% لفئة الولاء العالي جداً وهي نسبة تعبر عن وجود فئة من العاملين ما تزال تحتفظ بدرجة قوية من الانتماء والالتزام تجاه المؤسسة بينما جاءت نسبتاً 16% لكل من الولاء العالي والمتوسطة وهو ما يعكس تبايناً في مستوى الرضا والانتماء بين أفراد العينة ويظهر من خلال هذا التوزيع أن درجات الولاء داخل المؤسسة ليست مستقرة على مستوى واحد بل تتفاوت بين الارتفاع والانخفاض تبعاً لطبيعة الظروف المهنية والتنظيمية التي يعيشها

العاملون كما أن ارتفاع نسب الولاء الضعيف مقارنة ببقية الفئات يعكس وجود بعض مؤشرات الاغتراب الوظيفي داخل بيئة العمل والتي تؤثر بدورها على المردود المهني.

الجدول رقم 24: بين ما إذا كان هناك إنعكاس سلبي لضعف الحوافز على درجة التفاعل الإيجابي مع مختلف الأنشطة المهنية للهيئة (6 النسبة الذين اجابوا بضعيفة)

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	6	100%
لا	0	0%
المجموع	6	100%

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 24

يتبين من خلال معطيات الجدول رقم 24 أن نسبة 100% من أفراد العينة تؤكد وجود إنعكاس سلبي لضعف الحوافز على درجة التفاعل الإيجابي مع مختلف الأنشطة المهنية للهيئة في حين سجلت نسبة 0% فئة لا وهو ما يعكس إتفاقا كليا لدى أفراد العينة حول هذا التأثير ويظهر هذا التوزيع أن ضعف الحوافز يعد عاملا حاسما في انخفاض مستوى التفاعل داخل بيئة العمل حيث يؤدي غياب أو ضعف التحفيز الى تراجع المشاركة في الأنشطة المهنية وانخفاض مستوى المبادرة والانخراط في مختلف المهام التنظيمية مما يضعف الديناميكية الداخلية للمؤسسة ويتضح من خلال ما تقدم أن ضعف الحوافز يمثل أحد العوامل المباشرة التي تعزز من ظهور مؤشرات الاغتراب الوظيفي داخل بيئة العمل وهو ما ينعكس في النهاية على المردود المهني من خلال انخفاض مستوى الفعالية وتراجع جودة الأداء داخل المؤسسة.

الجدول رقم 25: يبين كيفية انعكاس ذلك في حال الإجابة بنعم

الإحتمالات	التكرار	النسبة
أدى ذلك الى فقدان الرغبة في التعامل الإيجابي مع مهامي	1	16.66%
أدى ذلك الى فقدان الرغبة في تقديم الإضافات المهنية المنتظرة مني	0	0%
أدى ذلك الى فقدان الرغبة في تقديم المساعدة في تطوير آدائي وأداء زملائي	0	0%
أصبحت أكثر تأخرا عن العمل	2	33.33%
أصبحت أكثر تغيبا عن العمل	3	50%
المجموع	6	100%

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 25

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 25 أن انعكاسات ضعف الحوافز داخل بيئة العمل تتوزع بنسب متفاوتة حيث سجلت نسبة 50% لفئة أصبحت أكثر تغيباً عن العمل وهي النسبة الأعلى مما يعكس وجود تأثير مباشر وضعف الحوافز على الالتزام بالحضور والانضباط داخل المؤسسة، كما جاءت نسبة 33.33% لفئة أصبحت أكثر تأخراً عن العمل وهو ما يدل على تراجع نسبي في احترام الأوقات لدى جزء معتبر من أفراد العينة في حين سجلت نسبة 16% لفئة فقدان الرغبة في التعامل 0% لكل من فقدان الرغبة في تقديم المساعدة في تطوير الأداء وفقدان الرغبة في تقديم الإضافات المهنية وهو ما يشير إلى أن هذه الجوانب لم تتأثر بشكل كبير مباشر لدى أفراد العينة وفي ضوء ما قدمته نتائج الجدول رقم 25 يتضح أن ضعف الحوافز يؤدي بالدرجة الأولى إلى تراجع الانضباط الزمني وارتفاع نسب الغياب والتأخر مما يعكس مؤشرات واضحة على تراجع الارتباط الوظيفي وهو ما يمكن ربطه بالاغتراب الوظيفي داخل بيئة العمل وينعكس في النهاية على مردود العامل المهني.

الجدول رقم 26: يبين العلاقة بين درجة الولاء الوظيفي والمردود المهني وحجم البذل والعطاء

النسبة	التكرار	الإحتمالات
80%	20	نعم
20%	5	لا
100%	25	المجموع

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 26

يتضح من خلال معطيات الجدول التالي أن نسبة 80% من أفراد العينة تؤكد وجود علاقة بين درجة الولاء الوظيفي والمردود المهني وحجم البذل والعطاء في حين تمثل نسبة 20% الفئة التي لا ترى هذه العلاقة ويعكس هذا التوزيع وجود اتجاه غالب داخل المؤسسة نحو الاعتراف بأن الولاء الوظيفي يرتبط بشكل مباشر بأداء العاملين حيث تشير النسبة المرتفعة إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن ارتفاع درجة الولاء يساهم في زيادة حجم البذل والعطاء وتحسين المردود المهني بينما إنخفاضه يؤدي إلى تراجع في مستوى الأداء والالتزام داخل بيئة العمل ومن هنا يتبين أن ضعفه أو تراجع قد يعزز من بروز بعض مظاهر الاغتراب الوظيفي داخل المؤسسة وبالتالي إنخفاض المردود.

الجدول رقم 27: يبين مدى الموافقة على العلاقة بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وضعف الولاء وتأثيره على المردود المهني.

27-1 يبين مدى موافقة أفراد العينة على مدى تأثير الاغتراب الوظيفي على الولاء وبالتالي ضعف المردود المهني

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	20	80%
لا	5	20%
المجموع	25	100%

27-2 يبين ما إذا كان أفراد العينة يعيشون حالة من الاغتراب وتأثيرها على الولاء وبالتالي على المردود

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	18	72%
لا	7	28%
المجموع	25	100%

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 23

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (27-1) أن نسبة 80% من أفراد العينة تؤكد وجود تأثير الاغتراب الوظيفي على ضعف الولاء التنظيمي وبالتالي على تراجع المردود المهني في حين تمثل نسبة 20% الفئة التي لا ترى هذا التأثير ويعكس هذا التوزيع وجود إتجاه واضح لدى أغلب أفراد العينة نحو الإقرار بأن الشعور بالاغتراب الوظيفي يرتبط بشكل مباشر بإنخفاض مستوى الولاء للمؤسسة مما يؤدي الى ضعف في حجم البذل والعطاء داخل بيئة العمل.

كما يتبين من خلال الجدول رقم (27-2) أن نسبة 72% من أفراد العينة يصرحون بأنهم يعيشون حالة من الاغتراب الوظيفي وتأثيره على الولاء وبالتالي على المردود المهني في حين تمثل نسبة 28% الفئة التي لا تؤكد ذلك ويشير هذا التوزيع إلى وجود شعور مرتفع نسبيا لدى أغلب العاملين بحالة من عدم الارتباط النفسي بالمؤسسة وهو ما ينعكس على مستوى الولاء التنظيمي ويؤثر على الأداء المهني.

الجدول رقم 28: يبين طبيعة مؤشرات العلاقة بين الشعور بالاغتراب وضعف الولاء وتأثيره على المردود المهني حسب تجارب أفراد العينة (18 النسبة الذين أجابوا بنعم)

النسبة	التكرار	الإحتمالات
22.22%	4	الشعور بعدم التقدير داخل العمل
27.77%	5	ضعف الانتماء للمؤسسة
16.76%	3	غياب المشاركة في اتخاذ القرار
22.22%	4	ضعف نفسي وارهاق مهني
11.11%	2	ضعف التواصل مع المسؤولين
100%	18	المجموع

المصدر: إستمارة البحث السؤال رقم 28

يتضح من خلال الجدول رقم 28 أن مؤشرات العلاقة بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وضعف الولاء وتأثيرها على المردود المهني حسب تجارب أفراد العينة تتوزع بنسب متفاوتة حيث سجلت نسبة 27.77% لفئة ضعف الانتماء بالمؤسسة وهي النسبة الأعلى ما يعكس وجود تراجع واضح في الارتباط النفسي بالمؤسسة لدى جزء معتبر من العاملين، كما جاءت نسبة 22.22% لكل من الشعور بعدم التقدير داخل العمل وكذلك الضعف النفسي والارهاق المهني وهو ما يشير الى أن العاملين يعانون من ضغوط نفسية ومهنية تؤثر على إحساسهم بقيمتهم داخل بيئة العمل وعلى قدرتهم على الاستمرار بنفس المستوى من الأداء في حين سجلت نسبة 16.76% لفئة غياب المشاركة في اتخاذ القرار وهو ما يدل على وجود نوع من التهميش الوظيفي في بعض الجوانب التنظيمية بينما تمثل نسبة 11.11% ضعف التواصل مع المسؤولين وهو مؤشر إضافي على وجود خلل في قنوات الاتصال داخل المؤسسة، ويتضح أن تداخل هذه المؤشرات يعكس بوضوح ظاهرة الاغتراب الوظيفي في بيئة العملية والذي يؤدي بدوره في إضعاف مستوى الولاء والذي ينعكس على المردود المهني.

خلاصة المحور الرابع:

يتبين من خلال معطيات المحور الرابع أن مستوى الولاء الوظيفي داخل المؤسسة يختلف بين أفراد العينة حيث برزت فئات تعاني من ضعف في الانتماء والارتباط بالمؤسسة مقابل فئات أخرى ما تزال تحتفظ بدرجة مقبولة من الولاء المهني كما أظهرت النتائج أن ضعف الحوافز يؤثر بشكل مباشر على

درجة التفاعل الإيجابي مع الأنشطة المهنية الأمر الذي يؤدي الى ظهور بعض السلوكات داخل بيئة العمل، كما بينت المعطيات وجود علاقة واضحة بين درجة الولاء والمردود المهني وحجم البذل والعطاء وحيث أكدت أغلبية أفراد العينة أن الشعور بالاغتراب الوظيفي يساهم في إضعاف الولاء التنظيمي ويؤثر على الأداء داخل المؤسسة ومن خلال مؤشرات العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وضعف الولاء تبين أن الشعور بعدم التقدير وضعف الانتماء والارهاق المهني وغياب المشاركة في اتخاذ القرار كلها عوامل تعكس وجود حالة من الاغتراب والتي تؤثر بدورها على المردود المهني.

2. عرض النتائج العامة

نستخلص من خلال ما تم جمعه و تحليله من المعطيات الميدانية التي تحصلنا عليها من خلال الحالات افراد العينة حول وقاع الاغتراب الوظيفي داخل المصلحة و تأثيره على مردودهم المهني أن هناك علاقة بين زيادة الشعور بالاغتراب الوظيفي و انخفاض مستوى و انخفاض مستوى الاداء و المردود المهني العاملين

-فيما يتعلق بالمعطيات الخاصة بالفرضية الأولى و التساؤل الفرعي الاول فقد اظهرت المعطيات الميدانية المتحصل عليها من خلال اجابات أفراد العينة وجود مجموعة من المؤشرات الدالة على تنامي الشعور بالاغتراب الوظيفي وانعكاسه على المردود المهني حيث تبين ان 72% من أفراد العينة اجابوا بأن بيئة العمل غير محفزة كما اكد 72% منهم على وجود عوامل و مسببات تؤثر على درجة البدل والعطاء كمؤشر على حالة الاحباط المهني المرتبطة بالاغتراب الوظيفي داخل المصلحة في حين صرح 72% من أفراد العينة بشعورهم بالاغتراب الوظيفي في بيئة العمل و اكد 72% كذلك على وجود مؤشرات مرتبطة بالاغتراب الوظيفي وانعكاسه في بيئة العمل منها الاكتفاء بالحد الأدنى و الابتعاد عن المبادرات المهنية كما يرى 72% من أفراد العينة أن هذه المؤشرات تؤثر سلبا على أداء البلدية و مختلف نشاطاتها و من خلال هذه النتائج يتضح أن الاغتراب الوظيفي اصبح من العوامل المؤثرة على فاعلية الاداء و المردود داخل المصلحة الامر الذي يساهم في اثبات صحة الفرضية الأولى و الاجابة عن السؤال الفرعي رقم واحد

-فيما يتعلق بالمعطيات الخاصة بالفرضية الثانية والتساؤل الفرعي الثاني فقد اظهرت المعطيات المتحصل عليها من خلال اجابات أفراد العينة وجود مجموعة من المؤشرات التي تعكس تأثير الاغتراب الوظيفي على المردود المهني داخل المصلحة حيث تبين ان 80% من افراد العينة يرون بأن حجم المهام الموكلة اليهم كبيرا لا يتناسب مع ما يحصلون عليه من أجور و مكافآت كما اكد 60% من المبحوثين ان حجم المهام الكبير يدخل في صلاحيتهم المهنية في حين سجل 75% من افراد العينة بعدم تمكنهم من انجاز المهم الموكلة اليهم في الاجال المحددة و هو ما يعكس وجود ضغط مهني يؤثر على المردود المهني كما اكد 100% من افراد العينة أن ضعف الحوافز يؤثر على زيادة درجة الالتزام المهني وأجمعوا كذلك نسبة 100% على وجود تأثير مباشر على المردود المهني من خلال هذه النتائج يتضح أن كثرة المهام و ضعف التحفيز والاختلالات الوظيفية من بين العوامل التي تؤدي إلى انخفاض مستوى

الاداء والفعالية و المردود في المصلحة وهي كلها مؤشرات على حالة الاغتراب الوظيفي الذي يعيشه الموظف داخل هذه المصلحة و هو ما ساهم في اثبات صحة الفرضية الثانية والاجابة على التساؤل الفرعي الخاص بالمحور الثاني

-فيما يتعلق بالمعطيات الخاصة بالفرضية الثالثة والتساؤل الفرعي الثالث فقد اظهرت المعطيات الميدانية المتحصل عليها من خلال اجابات أفراد العينة وجود انعكاسات واضحة للاغتراب الوظيفي على مختلف الجوانب التنظيمية و المهنية داخل المصلحة وكان لها انعكاس سلبي واضح على المردود المهني حيث تبين ان 100% من أفراد العينة يؤكدون أن هناك انعكاسا سلبيا لضعف الحوافز على درجة التفاعل الايجابي و نشاطهم المهني داخل المصلحة كما صرح 50% من المبحوثين بأنهم اصبحوا تبعاً لذلك أكثر تغيبا عن العمل في حين يوافق 80% من افراد العينة على ان العلاقة بين درجة الولاء التنظيمي تؤثر على المردود المهني والجهد المهني بالمصلحة إضافة إلى ان 72 % من المبحوثين يرون بأنهم يعيشون حالة من الاغتراب الوظيفي داخل بيئة العمل و أن هذه الحالة كانت سببا في انخفاض مردودهم المهني و من خلال النتائج يتضح أن ضعف الحوافز و انخفاض الولاء التنظيمي يساهمان بشكل مباشر في تنامي ظاهرة الاغتراب الوظيفي و انعكاسها سلبا على الاداء و المردود داخل المصلحة و هو ما يدعم صحة الفرضية الثالثة و الاجابة على التساؤل الفرعي الثالث

خاتمة

لقد اتضح لنا من خلال ما سبق عرضه في بحثنا بجانبه النظري والتطبيقي بأن الاغتراب الوظيفي له دور بالغ الأهمية داخل البيئة المهنية لما يتركه من آثار وانعكاسات مباشرة على العامل والمؤسسة معا حيث يمكن أن يؤدي الى المساس بالاستقرار التنظيمي للمؤسسة داخل بيئة العمل، وبالتالي فإن المردود المهني يتأثر بدرجة كبيرة بمستوى الاغتراب الوظيفي السائد داخل المؤسسة فكلما زاد الاغتراب الوظيفي انخفض مستوى الأداء والإنتاجية والالتزام وكلما تراجع هذا الاغتراب تحسنت الظروف المهنية وارتفع المردود المهني وتحسن أداء العاملين، كما تبين من خلال الدراسة أن الاغتراب الوظيفي أصبح من الظواهر التنظيمية المنتشرة في العديد من المؤسسات نتيجة عدة عوامل من بينها ضعف التواصل الإداري، غياب التحفيز، الشعور بعدم التقدير الأمر الذي يؤدي للعامل الى فقدان الشعور بالانتماء والرضا تجاه عمله مما ينعكس سلبا على عطائه المهني وعلى فعالية المؤسسة بصفة عامة وقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة واضحة بين الاغتراب الوظيفي والمردود المهني حيث أن الموظف الذي يشعر بالعزلة أو بعدم القيمة داخل المؤسسة يكون أقل حماسا في حين أن توفر بيئة عمل إيجابية قائمة على التحفيز والتقدير والعدالة المهنية يساهم في رفع الروح المعنوية وعليه فإن نجاح أي مؤسسة اليوم لم يعد مرتبطا فقط بالامكانيات المادية أو التنظيمية بل أصبح مرتبطا كذلك بقدرتها على خلق بيئة عمل سليمة يشعر فيها العامل بالأمان المهني وفي الأخير يبقى موضوع الاغتراب الوظيفي من المواضيع المهمة التي تستحق المزيد من الدراسة والبحث نظرا لارتباطه المباشر بالحياة المهنية والنفسية للعامل وتأثيره الكبير على فعالية المؤسسات ومستوى مردودها المهني.

التوصيات

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ومن خلال تحليل مختلف أبعاد الإشكالية يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي وتحسين المردود المهني داخل المؤسسات محل الدراسة.

- تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسة في الترقية وتوزيع المهام والحوافز لما لها من دور في تقليل الشعور بالظلم والاغتراب.
- تحسين نظام الاتصال الداخلي بين الإدارة والعاملين لما يسمح بتبادل المعلومات وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار.
- تطوير سياسة التحفيز المادي والمعنوي من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الانتماء للمؤسسة.
- تحسين بيئة العمل من خلال توفير ظروف مادية ونفسية مناسبة تساعد على الاستقرار المهني.
- دعم ثقافة المشاركة داخل المؤسسة وتشجيع العمل الجماعي بدل العمل الفردي المعزول.
- متابعة الحالة النفسية والتنظيمية للعاملين بشكل دوري للكشف المبكر عن مظاهر الاغتراب ومعالجتها.
- تشجيع العاملين على المشاركة في الاجتماعات والأنشطة المهنية من أجل تعزيز التفاعل الإيجابي والاندماج داخل المؤسسة.
- تنظيم دورات تكوينية وتدريبية تساعد العاملين على تطوير مهاراتهم المهنية وتحسين قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل.

- ضرورة إعادة النظر في نظام الأجور المعتمدة داخل المؤسسة بما يقضي تحقيق العدالة بين العاملين الأمر الذي يساهم في الحد من الاغتراب الوظيفي ورفع مستوى المردود المهني.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. إبراهيم مروان عبد المجيد: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق سنة 2000
2. ابغرس مورسي: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبة للنشر والتوزيع، الجزائر سنة 2006
3. ابن منظور محمد بن مكرم : لسان العرب، دار الفكر العربي ، جامعة بيروت ، 2012
4. أبو العزم الغني: معجم الغني، دار الكتب العلمية بدون سنة نشر
5. أحمد ماهر : ادارة الموارد البشرية الاسكندرية ، القاهرة ،الدار الجامعية سنة 2001
6. امجدي احمد عبد الله ، الاغتراب و الهجرة الشرعية ، دراسة سيكومترية مقارنة ، دار المعرفة الجامعية طبع نشر وتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2013
7. بسمه عبد الفتاح : الاغتراب في اللغة الى الاصطلاح ، جريدة الجمهورية 12 يوليو ، تمور 2007
8. بشري علي : مظاهر الاغتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية ، مقال منشور في مجلة دمشق ، المجلد 24 ، العدد 5، سوريا ، 2008،
9. جبيري ياسين: المنهجية العلمية للبحث في العلوم القانونية والإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، قسنطينة 2017
10. حاتم أبو زائدة: مناهج البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2018
11. رجب محمود: الاغتراب ، و المصطلح ، ط3، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، 1988
12. رشيد بشير صالح: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت سنة 2000
13. رؤوف بوقفة : الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الصحية ، المؤلف ، الجزائر ، 2015
14. صلاح الدين احد الجماعي: الاغتراب النفسي و الاجتماعي ، وعلاقته بالتوافق النفسي و الاجتماعي ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، مصر ، 2007
15. طاهر حسن الزبياري: أساليب البحث في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات، للنشر والتوزيع بيروت، سنة 2001

16. الطهطاوي صابر : معايير الاغتراب الوظيفي , ط1, مكتبة سور الاريكة , القاهرة , مصر , 2012
 17. عبد الرحمان توفيق: تقييم التدريب المردود زالعائد على الاستثمار البشري ،مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك القاهرة، ط1 سنة 2011
 18. عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير دمشق، سوريا، سنة 2004
 19. علي السلمي ،ادارة المواردالبشرية ،القاهرة ،دار غريب للنشر والتوزيع سنة 1998
 20. غانم فجان موسى : التدريب وتطوير الكفاءة الانتاجية لقوى العاملة ،المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل منظمة العمل العربية بغداد ،سنة 1980
 21. الفاتح عبد الحميد المغربي : المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية , القاهرة , المكتبة المصرية , 2007
 22. محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب للنشر والتوزيع، اليمن، سنة 2015
 23. محمد عاطف رشاد زعتر : بعض سمات الشخصية و علاقتها بالاغتراب النفسي لدى السباب الجامعي , رسالة دكتوراه , كلية الآداب , جامعة الزقايق , مصر 1989
 24. محمد غريب ,وعبد الحميد لطفي : الاتجاهات الفكرية في علم الاجتماع , المكتب الجامعي للنشر , 1982
 25. المردود، الموسوعة العربية المصطلحات الاقتصادية، الاقتصاد، المجلد الثامن عشر، دمشق، دار الفكر سنة 2007
 26. نادية احمد الفمواوي , فلسفة فورياباج بين المادية و الإنسانية , دار الرافدين ,ط1, لبنان , 2016
 27. يحيى العبد الله : الاغتراب -دراسة تحليلية لشخصيات الطاهر بن جلون الروائية , ط1و المؤسسة العربية للدراسات و النشر , عمان , الأردن , 2004.
- قواميس ومعاجم**

1. عبد الهادي الجوهري : قاموس علم الاجتماع , المكتب الجامعي الحديث , جامعة الإسكندرية , 1983,
2. مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة سنة 1972

3. مسعود جبران: الرائد، معجم لغوي عصري، ط 07، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان سنة 1992

4. المنجد الابجدي : المعجم الوسيط , دار المشرق بيروت , 2000

5 Armand cili et les autres . dictionnaire de la sociologie .paris 3eme edilion 2004.

الدوريات

1. أبو زيد احمد: تمهيد في الاغتراب , مقال منشور في مجلة عام الفكر المجلد 1, العدد 1 يوليو , الكويت , 19979
2. اشرف محمد طه رشوان ،منال موسى سعيد : مردود الدورات التدريبية لتنمية قدرات اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالوادي الجديد على تنمية كفاياتهم المهنية ،مقال منشور في المجلة العلمية لكلية التربية جامعة الوادي الجديد ،المجلد 7 العدد 18 سنة 2015
3. امريو وردية: الفرضيات في العلوم الإنسانية و الاجتماعية و أهميتها في البحث العلمي ، مقال منشور في مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر3، المجلد 05، العدد 04، 2021،
4. تصيرة لمين : الاغتراب الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات ، دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت مسيلة ، مقال منشور في مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة المسيلة ، العدد 6 ديسمبر 2015
5. حديدي زليخة : الاغتراب , مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية , جامعة واد سوف , الجزائر , العدد 2, جوان 2012
6. حنين العتوم: ماهي مؤشرات الإنتاجية لتقييم الأداء؟ مقال من موقع إبي عربي، تم التصفح 12 فيفري 2026
7. خالد عبد الله الطيار: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بتقدير الذات لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، مقال منشور في مجلة الأدب للدراسات النفسية و التربوية كلية الاداب، جامعة ذكار، المجلد 6 ، العدد 02، يونيو 2024
8. دينا سيد صالح: المردود المهني لتوظيف لتقنيات الذكاء الاصطناعي على أداء العاملين بالقنوات التلفزيونية المصرية الحكومية الخاصة ,مقال منشور في المجلة المصرية لبحرث الاعلام ،المجلد ،العدد (86) سنة 2024

9. السعودي، أرحومة وآخرون، أثر الاغتراب الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، دراسة تحليلية مقارنة لتصورات العاملين في شركتي المدار الجديد وليبيا مقال منشور في المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 04 العدد 04 سنة 2024
10. سليمان براجي : الاغتراب الوظيفي أسبابه و اثاره على الفرد و المجتمع , مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي , الجزائر , المجلد 6, العدد 2, ديسمبر 2019
11. العلمي بلكرم , قواسمية قطر الندى : الاغتراب الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة , دراسة ميدانية ببلدية المزرعة , مقال منشور في مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية , المجلد 2, العدد 1, 2024
12. عياد مصطفى، براهيمى قدور وآخرون: إستخدامات تكنولوجيا التعليم وتأثيرها على المردود الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية، مقال منشور في مجلة العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 07، العدد 02 سنة 2022
13. فايز فاضل ,سمية سعدون : الاغتراب الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل , مقال في مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية , المجلد 6 ,العدد 2 , 2021,
14. معدن شريفة , العمري سليمة : الاغتراب الوظيفي في ضوء مقاربات سوسيولوجية , مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية , المركز الجامعي علي كافي تندوف , الجزائر , العدد 05, 2018
15. منصور بن زاهي تاويرت نور الدين : الاغتراب الوظيفي كشكل من اشكال المعاناة في العمل , مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية , ورقلة , 2007

مواد غير منشورة

1. احمد شاهر الصحابي : اثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في ساطة العقبة الاقتصادية الخاصة بالأردن , رسالة ماجستير , جامعة مؤتة , الأردن , 2006
2. أوهيبة خولة، بلخيرى سلوى، إنعكاسات عملية الإدماج على المردود داخل المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بإبتدائيتين ببلدية الشط، مذكرة ماستر، جامعة الشاذلي بن جديد، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علم اجتماع سنة 2024/ 2025
3. بحري الصديق، عمر بوعيشة: تأثير داء السكري على المردود المهني لأساتذة التعليم الثانوي دراسة وضعية مسحية أجريت على بعض ثانويات مستغانم، مذكرة ماستر سنة 2014/2015.
4. براهيمى زهرة محمدى انفال : مستوى الشعور بالاغتراب الوظيف لدى العمال الإداريين دراسة ميدانية على عينة من عمال الإدارة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , جامعة زيان عاشور

- الجلفة , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , علم النفس العمل و التنظيم , و قسم علم النفس و الفلسفة , 2020, 2021
5. بغرور مروة، فتوح مسعودة: أثر الحوافز على أداء ومردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمجمع عبيدي محمد مصبرات غذائية ومطحنة، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع سنة 2022
6. بلبال فتيحة، بوبكراوي فتيحة: إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على مردود العامل بالمؤسسة مذكرة تخرج جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا سنة 2021/2022
7. بوعباس سنية اميرة ، تبطاوين مرام : اثر التحكم الوظيفي على الاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية في مديرية الصيانة سونطراك ، مذكرة ماستر ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير 2023/ 2024
8. حسيني فوزية ، بن عزيزة نعيمة : الاغتراب الوظيفي و اثره على تحقيق الانتماء الوظيفي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء ، جامعة الجليلي بونعامة بخميس ميلانة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،قسم علم التسيير ، 2021
9. حلیم بركات : الاغتراب في الثقافة العربية مقامات الانسان بين الحلم و الواقع ،مركز دراسات الوحدة العربية منتدى المكتبة الإسكندرية ، 1807
10. دروج سمیه ، حمداني حدة : الاغتراب الوظيفي و علاقته بالاداء المهني لدى عينة من عمال جامعة الجلفة ، دراسة تحليلية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ,جامعة زيان عاشور ، الجلفة, كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , قسم علم النفس و الفلسفة , 2020/ 2021
11. زهران سناء :فعالية برامج الارشاد الصحة النفسية ... لتصحيح معتقدات الاغتراب لطلاب الجامعة رسالة دكتوراه كلية التربية بدمياط ، جامعة المنصورة ، مصر 2002
12. زياد فهد شذود : اثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات الخليوية العاملة في الجمهورية العربية السورية ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، سوريا، 2021،
13. ساعاتي أمين : تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريوس ثم الماجستير وحتى الدكتوراه، المركز السعودي للدراسة الاستراتيجية، سنة 1999

14. شعليل بن بخت المطرفي : الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاداء ، دراسة ميدانية بإدارة جوازات منظمة مكة المكرمة ، أطروحة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006 / 2005
15. شمامي رفيقة: إدارة الموارد البشرية: مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2023/2022
16. الطاهر نجيب ، العمري حمزة الاغتراب الوظيفي و تأثيره على الولاء التنظيمي للموظفين بصيغة الادماج المهني -دراسة ميدانية بمديرية التربية لآتيالة الجلفة ، جامعة زيان عاشور ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،قسم علم النفس و الفلسفة ، 2017
17. عمر بن معقب مبارك الدوسري : المناخ التنظيمي و علاقته بالاغتراب الوظيفي , رسالة ماجستير في العلوم الإدارية , الرياض , 2001
18. فارس أسماء : الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة التعليم الثانوي غرداية ، كلية العلم الاجتماعية و الإنسانية ، تخصص تنظيم و عمل قسم علم النفس ، 2015،
19. فاطمة حمدي ، مريم زيري , اثر الاغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي دراسة حالة جامعة غرداية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , قسم علم التسيير 2019, 2020
20. محمد غادة، تقي الدين قادري: ممارسة الأنشطة الرياضية في الوسط المهني ودورها في تحسين المردود الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة سنة 2002
21. هاجر توماري ، هاجر عبد المالك : الاغتراب الوظيفي و علاقته بالإنجاز ,دراسة ميدانية بالمركب التجاري للمطاحن الكبرى ،-العونيات - جامعة العربي تبسي كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , قسم علم اجتماع , 2022

المواقع الالكترونية:

1. الاغتراب الوظيفي و انواعه و اثاره السلبية على الموظف و المؤسسة و كيفية تجنبه مؤخوذ من موقع صبار [http s –asddar –com / blog](http://s-asddar-com/blog) بتاريخ 10 / 02 / 2026,الساعة job....10:00

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

تخصص تنظيم وعمل

قسم علم اجتماع

إستمارة مذكرة لنيل شهادة الماستر

الإغتراب الوظيفي للموظف بالمؤسسة وإنعكاساته على مردوده المهني

دراسة ميدانية على مستوى المصلحة المدنية لبلدية -القالة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف :

د/ عماد بن تروش

من إعداد الطالبتين:

- سالمة غادة
- عمي عفاف

ملاحظة: المعلومات الواردة في الإستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم بمصادقية وموضوعية سيكون لها أثر وأهمية في إكمال البحث وفي الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام.

المحور الأول: الخصائص العامة للعينة

1. السن: أقل من 25 ☐ من 25 الى أقل من 30 ☐
من 30 الى أقل من 35 ☐ من 35 الى أقل من 40 ☐
2. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
3. المؤهل العلمي:
3 متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ أخرى تذكر.... ☐
4. الخبرة المهنية بالمؤسسة:
أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات ☐
من 10 الى أقل من 15 سنة ☐ من 15 الى أقل من 20 سنة ☐
20 سنة فما فوق ☐
5. المناصب التي تقلدتها:
6. المنصب المشغول حالياً:
7. الأقدمية في المنصب:

المحور الثاني: بيانات خاصة بمدى مساهمة الإغتراب الوظيفي في إحداث ضعف في المشاركة الفعالة للموظف في بيئة العمل من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

8. هل تعتقد أن ظروف العمل وبيئته المهنية محفزة لك لبذل كافة الجهود للنهوض بالمؤسسة أو الهيئة التي تعمل فيها ☐ - نعم ☐ - لا ☐
9. في حال الإجابة بلا ما هو شعورك إتجاه مؤسستك ومناخ العمل فيها؟
- أشعر بأني مهمش مهني ☐
- أشعر بأنها بيئة عمل محبطة وسلبية ☐
- أشعر بالرغبة الشديدة لتقليص كافة علاقات العمل التي أنشط فيها ☐
- أشعر بأن ظروف العمل وبيئتها بعيدة كل البعد على ما أطلع إليه وأرغب أن يكون ☐
- أرغب بالاكتهاء بالحد الأدنى من العمل والإنعزال عن باقي الزملاء ☐
- أخرى تذكر....
10. هل كان لهذا الشعور عوامل ومسببات أثرت سلبا على درجة البذل والعطاء المنتظر منك في مكان عملك ☐ - نعم ☐ - لا ☐
11. في حال الإجابة بنعم إشرح لنا ذلك....
12. ألا تعتقد تبعا لذلك أنك ترى نفسك مغتربا في بيئة عملك ☐ - نعم ☐ - لا ☐
13. في حال الإجابة بنعم هل كان لذلك إنعكاسات سلبية على مشاركتك زملائك لمختلف الأنشطة المهنية الكفيلة بتحقيق الأهداف المتوقعة منك؟ ☐ - نعم ☐ - لا ☐
14. في حال الإجابة بنعم ما هي مؤشرات ذلك؟
- لم أعد أحضر الاجتماعات واللقاءات المبرمجة في هذا الصدد ☐
- لم أعد أقدم مختلف المقترحات والآراء الكفيلة بتطوير طرق التسيير التي تستدعيها مقتضيات المهام الموكلة إليه ☐
- أكتفي بالحد الأدنى للنشاط المهني ☐
- أبتعد عن كل المبادرات المهنية التي يقترحها الزملاء ☐
- خفضت درجة الإتصال والتواصل مع الزملاء إلى الحد الأدنى ☐
- أخرى تذكر....
15. هل تعتقد أن كل هذه المؤشرات قد خفضت مردودك المهني إلى الحد الأدنى؟
☐ - نعم ☐ - لا ☐
16. ألا ينعكس ذلك سلبا على أداء البلدية ككل ومن ثم على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها؟
☐ - نعم ☐ - لا ☐
- في كلتا الإجابتين إشرح ذلك؟

المحور الثالث: بيانات خاصة بمدى مساهمة الإغتراب الوظيفي في تخلي الموظفين في أداء بعض النشاطات المهنية الموكلة له في الآجال.

17. تبعا لمنصب هل تقدر أن حجم المهام الموكلة إليك كبيرا؟ - نعم ☐ - لا ☐
18. في حال الإجابة بنعم هل يدخل كله في صلاحيتك ومسؤوليتك؟ - نعم ☐ - لا ☐
19. في حال الإجابة بنعم وتبعا لشعورك بنوع من الإغتراب في مكان عملك هل تنجز كافة هذه المهام وفقا للآجال المحددة لها سلفا؟ - نعم ☐ - لا ☐
20. في حال الإجابة بلا كيف ذلك؟
- يتم تأجيل إنجاز بعض المهام ☐
 - أخذ وقت طويل لإنجاز بعض المهام ☐
 - التخلي عن إنجاز بعض المهام ☐
 - تحويل بعض المهام الى موظفين آخرين ☐
 - أخرى تذكر....
21. لو كنت بالمقابل تشعر بحوافز إيجابية إتجاه بيئة العمل ورغبة في المشاركة الفعالة للرفع من الأداء والمردودية المهنية هل تعتقد أن ذلك كفيلا بزيادة درجة التزامك بأداء المهام الموكلة إليك
- نعم ☐ - لا ☐
22. في حال الإجابة بنعم هل تعتقد أن شعور الموظف بحالة من الإغتراب في بيئة عمله قد يضعف مردوده المهني إلى مستويات دنيا والتي من صورها عدم إنجاز أو التخلي عن بعض المهام
- نعم ☐ - لا ☐
- في كلتا الإجابتين إشرح لنا هذه المعادلة بناء على تجربتك الشخصية.

المحور الرابع: بيانات خاصة بمدى مساهمة الإغتراب الوظيفي للموظف في إضعاف ولاءه الوظيفي للمؤسسة وما يترتب عنه ضعف الحافز للبذل والعطاء لديه.

23. كيف تقيم درجة ولائك للهيئة التي تعمل فيها؟
- عالية جدا ☐ - عالية ☐ - متوسطة ☐ - ضعيفة ☐ - ضعيفة جدا ☐
24. في حال كانت ضعيفة هل كان لذلك انعكاس سلبي على درجة التفاعل الإيجابي مع مختلف النشاطات المهنية للهيئة - نعم ☐ - لا ☐
25. وفي حال الإجابة بنعم كيف ذلك؟
- أدى ذلك الى فقدان الرغبة في التعامل الإيجابي مع مهامي ☐
- أدى ذلك الى فقدان الرغبة في تقديم الإضافات المهنية المنتظرة مني ☐
- أدى ذلك الى فقدان الرغبة في تقديم المساعدة في تطوير آدائي وآداء زملائي ☐
- أصبحت أكثر تأخرا عن العمل ☐
- أصبحت أكثر تغيبا عن العمل ☐
- أخرى تذكر....
26. هل هناك علاقة وظيفية بين درجة الولاء للموظف وبين مردوده المهني وحجم البذل والعطاء الذي تقدمه بالهيئة التي تعمل فيها؟ - نعم ☐ - لا ☐
في كلتا الإجابتين إشرح.

27. إليك المعادلة التالية : الشعور بالإغتراب ← ضعف الولاء ← ضعف المردود المهني
- هل أنت موافق على هذه المعادلة؟ - نعم ☐ - لا ☐
- هل انت تعيش حاليا هذه المعادلة؟ - نعم ☐ - لا ☐
28. في حال الإجابة بنعم إشرح لنا تفاصيل هذه المعادلة بناءا على تجربتك الشخصية....

إضافة تريد أن تقدمها.

"شكرا على تعاونك معنا"

