

## مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في: علم النفس والأرطفونيا

تخصص: العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت عنوان

مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالإغتراب الوظيفي  
دراسة ميدانية في شركة سوناطراك وهران

من إعداد: توامي زهير

نوقشت أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

السيد/السيدة/:	الدرجة العلمية	الجامعة	
سهيل مقدم	أ. دكتور	وهران 2	رئيسا
قدور بن عباد هوارية	أ. دكتور	وهران 2	مشرفا
فراحي فيصل	أ. دكتور	وهران 2	ممتحنا

## مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في: علم النفس والأرطفونيا

تخصص: العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت عنوان

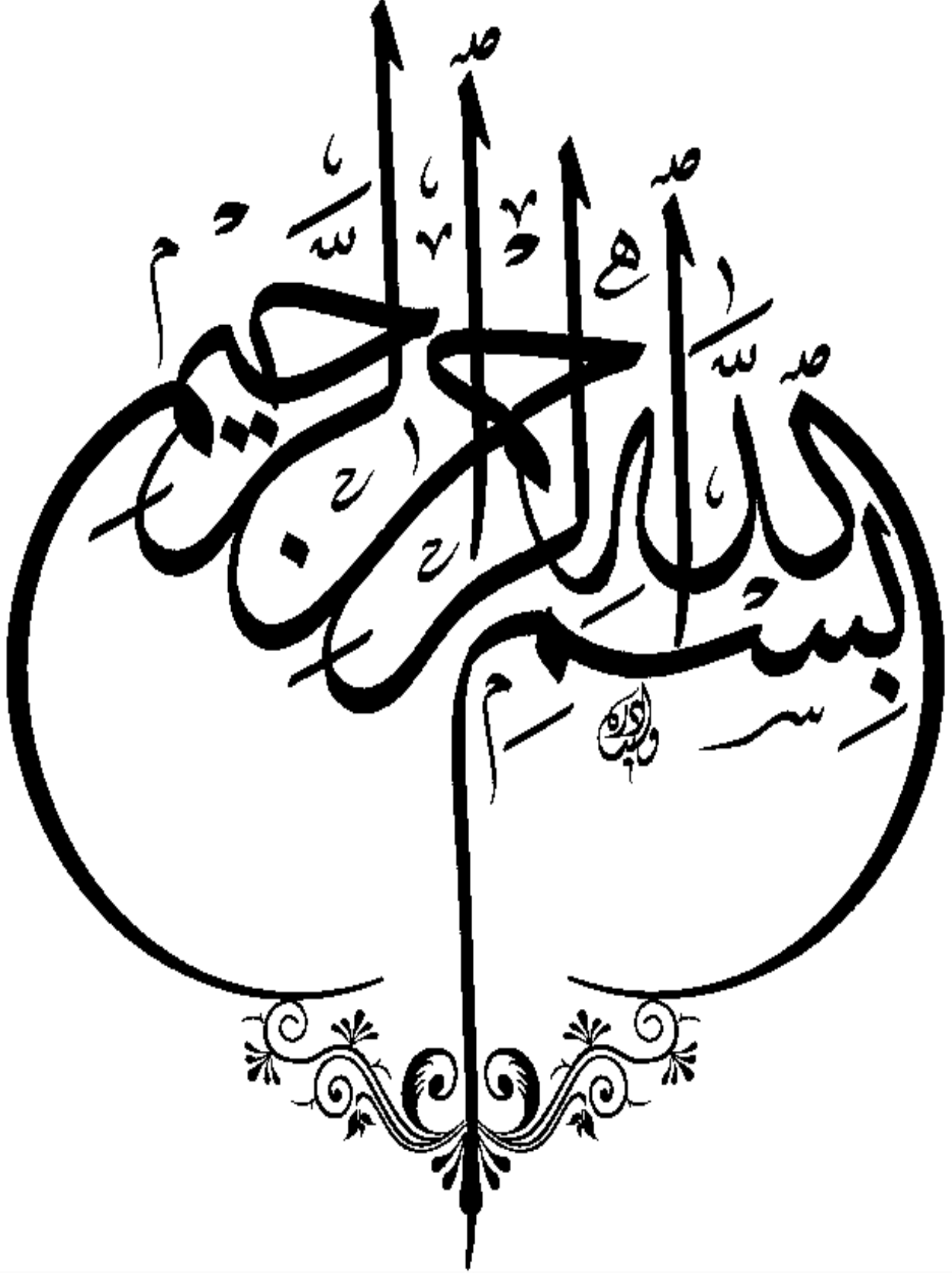
مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالإغتراب الوظيفي  
دراسة ميدانية في شركة سوناطراك وهران

من إعداد: توامي زهير

نوقشت أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

السيد/السيدة/:	الدرجة العلمية	الجامعة	
سهيل مقدم	أ. دكتور	وهران 2	رئيسا
قدور بن عباد هوارية	أ. دكتور	وهران 2	مشرفا
فراحي فيصل	أ. دكتور	وهران 2	ممتحنا

السنة الجامعية:  
2024 - 2023



# الإهداء

الى الوالدين الكريمن حفظهما الله وأطال في عمرهما بدوام  
الصحة والعافية.

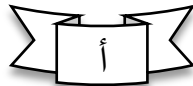
الى كل أفراد أسرتي.. كل باسمه.

الى جميع الباحثين عن الحقيقة العلمية في المؤسسات  
التعليمية.

الى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي.

الى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

توامي زهير



# شكر وعرافان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا البحث العلمي.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذة المشرفة الدكتورة " قدور بن عباده الهوارية "

على كل ما قدمته من دعم وتوجيهات وارشاد لإتمام موضوع درستي على ما هو عليه.

كما أتقدم بوافر الشكر الى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين شرفونا بقبول مناقشة المذكرة.

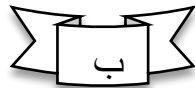
ولا يفوتني أن نشكر جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين بكلية العلوم الاجتماعية

خالص شكري لإطارات وموظفي شركة سونا طراذك بوهران على المساعدات التي قدموها لإتمام هذا

## البحث

نخص منكم بجزيل الشكر المشرفة على ودرستي المبدئية السيدة سلاجي كميلية.

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد.





# قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	إهداء
ب	شكر و عرفان
هـ	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول و الأشكال
ملخص	
مقدمة عامة	
الفصل الأول: ضغوط العمل	
28	1.1 مفهوم ضغوط العمل
30	2.1 عناصر ضغوط العمل
31	3.1 مراحل و أنواع ضغوط العمل
34	4.1 مستويات ضغوط العمل
35	5.1 مصادر وآثار ضغوط العمل
38	6.1 مسببات الضغوط
42	7.1 نظريات الضغط المهني
45	8.1 استراتيجيات إدارة ضغوط العمل
الفصل الثاني: الإغتراب الوظيفي	
49	1.2 تعريف الاغتراب
52	2.2 نظريات الإغتراب الوظيفي
54	3.2 أسباب الاغتراب الوظيفي
55	4.2 أبعاد الاغتراب الوظيفي

57	5.2 أنواع الاغتراب الوظيفي
57	6.2 استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي
59	7.2 مسببات الإغتراب الوظيفي
62	8.2 العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي
73	9.2 مظاهر و خصائص لإغتراب
الفصل الثالث: دراسة ميدانية شركة سوناطرك وهران	
82	1.3 الحدود الزمنية و المكانية للدراسة الاستطلاعية
83	2.3 أدوات الدراسة
84	3.3 نموذج وتصميم الدراسة
90	4.3 عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور البيانات الشخصية
95	5.3 عرض وتحليل إجابات بعد ضغوط العمل
100	6.3 عرض وتحليل إجابات بعد الاغتراب الوظيفي
106	7.3 اختبار فرضيات الدراسة
109	8.3 نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد
الخاتمة العامة	
قائمة المراجع و المصادر	
الملاحق	



قائمة

الجداول و الأشكال

قائمة الجداول و الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
84	إحصائيات متعلقة بالاستبيان	01
87	درجات مقياس ليكارت الخماسي	02
87	قيم ألفا كرونباخ (Alpha cronbach)	03
88	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان	04
89	فئات مقياس ليكارت الخماسي	05
90	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	06
91	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	07
92	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
93	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	09
94	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	10
96	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعض ضغوط طبيعة العمل	11
97	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد ضغوط علاقات العمل	12
98	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعض ضغوط الهيكل التنظيمي	13
99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد ضغوط الترقى والنمو	14

## قائمة الجداول و الأشكال

101	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العجز	15
102	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العزلة الاجتماعية	16
103	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد اللامعنى	17
104	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاغتراب عن الذات	18
105	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجماليين حول محور ضغوط العمل والاعتراب الوظيفي	19
106	حساب معامل الارتباط بيرسون ودلالاته الإحصائية لقبول أو رفض الفرضية الأولى	20
107	حساب معامل الارتباط بيرسون ودلالاته الإحصائية لقبول أو رفض الفرضية الثانية	21
108	حساب معامل الارتباط بيرسون ودلالاته الإحصائية لقبول أو رفض الفرضية الثالثة	22
108	حساب معامل الارتباط بيرسون ودلالاته الإحصائية لقبول أو رفض الفرضية الرابعة	23
109	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد ضغوط العمل والاعتراب الوظيفي	24
109	نتائج الانحدار الخطي المتعدد للنموذج	25

## قائمة الجداول و الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
31	مكونات ضغوط العمل الرئيسية	01
31	مراحل تتابع الضغوط	02
33	أنواع الضغوط	03
55	أبعاد الاغتراب الوظيفي	04
79	خصائص الاغتراب	05
85	نموذج الدراسة	06

# المخلص

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ضغوط العمل والممثلة بأبعادها (ضغوط طبيعة العمل، ضغوط علاقات العمل، ضغوط الهيكل التنظيمي، ضغوط الترقى والنمو) ، في تنمية الشعور بالاجتراب الوظيفي لدى عمال شركة سوناطراك بوهران، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 180 استبانة على العاملين في مختلف المستويات الوظيفية بالشركة، وقد بلغ عدد الاستبانات القابلة للمعالجة والتحليل الاحصائي 166 استبانة.

خلصت الدراسة الي أن العاملين بالشركة يعانون من مستويات متوسطة من ضغوط العمل، الأمر الذي نمي لديهم الشعور بالاجتراب الوظيفي. للحد من الاجتراب الوظيفي على الشركة أن تخفف من ضغوط العمل حتى تكسب ولاء موظفيها، من خلال توفير ظروف عمل مناسبة ، ليتسنى لهم أداء وظائفهم بفعالية أكبر وكفاءة أعلى، و الاهتمام بنظام الحوافز والترقيات المتبع داخل المؤسسة، وكذا توفير الأمن الوظيفي .

**الكلمات المفتاحية:** ضغوط العمل، الإجترب الوظيفي، العاملين.

## **Abstract:**

The study aimed to investigate the impact of work pressures, represented by its dimensions (nature of work pressures, work relationships pressures, organizational structure pressures, promotion and growth pressures), on fostering a sense of job alienation among employees of Sonatrach Company in Oran. The study relied on a questionnaire as a tool for data collection, distributing 180 questionnaires to employees at various job levels within the company. A total of 166 questionnaires were suitable for processing and statistical analysis.

The study concluded that the employees of the company experience moderate levels of work pressure, which in turn developed a sense of job alienation among them. To reduce job alienation, the company should aim to lower work pressures to gain the loyalty of its employees. This can be achieved by providing suitable working conditions, enabling employees to perform their duties more effectively and efficiently, paying attention to the incentive and promotion system within the institution, and ensuring job security.

**Key words: work stress, job alienation, employees.**

مقدمة

عامّة



يعيش الانسان في بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر الذي يصعب ملاحقته في كافة المجالات، وهذا التغير الحاصل الذي جوهره التسارع الرهيب، والذي أصبح في حد ذاته قوة أساسية له تأثيراته الآنية وعواقبه الخطيرة على النواحي النفسية والاجتماعية، وهو ما يعرض العاملين لمستويات من الضغوط والتوترات، فالعامل يواجه خلال حياته المهنية العديد من المخاطر والتهديدات والضغوط التي يجب أن يتعامل معها بفعالية للحد من آثارها الضارة والسلبية والتي تنعكس بالدرجة الأولى عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها. وعليه فلنجاح المؤسسة واستمرارها في تحقيق أهدافها لابد من مراعاة جملة من المتغيرات، وتعتبر كلا من ضغوط العمل والاعتراب الوظيفي إحدى هذه المتغيرات فهما من أبرز مشكلات العصر الحديث والتي تواجه العديد من المنظمات لأنهما تؤثران على أداء العاملين وعلى اتجاهاتهم نحو عملهم ومؤسستهم، وتقلل من قدرتهم على الإنجاز والابداع وبالتالي تحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، وعليه أصبحتا هاتين الظاهرتين من أشد الظواهر التي تقلق المنظمة، لما لهما تأثير سلبي على أداء الفرد العامل.

فالإدارة الواعية أصبحت ولازالت تعطي أهمية بالغة من أجل إيجاد مناخ تنظيمي فعّال، والذي يمكن من خلاله خلق الرغبة في العمل لدى العاملين، وإشباع حاجاتهم، وإبعاد كل المؤثرات التي تخلق نوعا من ضغوط العمل على العاملين، وتتمثل هذه الأخيرة في مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية التي تتواجد في بيئة العمل، وينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال والتي تتجلى في سلوك الأفراد أثناء العمل، فهي تمس بصفة أساسية المورد البشري والذي يعتبر إحدى أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، فالفرد العامل ليس مجرد وسيلة عمل فحسب يقوم بمهامه وقط، بل هو مجموعة من المشاعر والأحاسيس تؤثر وتتأثر بأبسط المعاملات فعدم استجابته مع محيط عمله وتأقلمه معه يدفعه إلى عدم قدرته على انجاز عمله بجودة وانتقان مما يؤدي به إلى القلق والتوتر والاكئاب والشعور بالإحباط، وهذا ما ينتج عنه ابتعاده عن وظيفته أو بالأحرى اغترابه عنها حيث يصبح غريب كليا عن كل ما

يحيط به، هذا لأن الاغتراب الوظيفي يعتبر من المشاكل النفسية التي لها وجود في مختلف الأنماط الحياتية ، ولا يلبث أن يتفاقم أثره كلما زادت حدة ضغوط العمل.

يعتبر العديد من الباحثين والمفكرين أن ظهور الضغوط المهنية مرتبط أساسا باكتشاف الإنسان لعالم العمل الواسع ، فتزايد اهتمام العديد من الباحثين في الآونة الأخيرة، بدراسة العوامل المؤثرة على العاملين في بيئات العمل، ودراسة مصادر وآثار هذه المثيرات على الوظيفة وعلى المنظمة، لاتباع مسار ينتهي بالتصدي لها، لذا اتجهنا في دراستنا هذه لتناول موضوعي ضغوط العمل والاغتراب الوظيفي، لما لهما من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأداءهم في العمل، وبالتالي على أداء المنظمة ككل أو الوظيفة التي ينتمون إليها، ويشير مصطلح الاغتراب إلى عدد من العلاقات المتنوعة، كعلاقة الإنسان بذاته وعلاقته بالآخرين وبطبيعة وبالعمل الإنساني.

حيث يقول خيري حافظ ( 1980 ) إنه شعور بعدم الانتماء والقلق وما يصاحب ذلك من الشعور بفقدان المعنى واللامبالاة ومركزية الذات والاغتراب الاجتماعي وما يصاحبه من أعراض إكلينيكية. ( سليمان , 1997 , ص 17 )

ومن مظاهره الشعور بالوحدة والغربة والعزلة الاجتماعية والمهنية في محيط العمل , هذه المشاعر والسلوكيات تحمل في طياتها عدم الرضا، وفقدان انتماء الوظيفي واختفاء روح المبادرة والمسؤولية والتهميش والإقصاء الوظيفي والانتساب و اللامبالاة وغيرها ومن المظاهر السلبية التي تختلف من عامل إلى آخر حسب المكانة و الدور الذي يشغله، وانطلاقا من ذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على ضغوط العمل، التي تواجه العاملين في شركة سوناطراك، وتحديد مصادرها وآثارها واستراتيجيات إدارتها، ومدى علاقتها وأثرها في تنمية مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لعينة الدراسة.

وقد سبق وان تناولت العديد من الدراسات والأبحاث الحديث عن موضوعي مصادر

ضغوط العمل والاغتراب الوظيفي نذكر منها الدراسات التالية:

دراسة (إديث ، 1995 ) بعنوان الاغتراب عن العمل وعلاقته بالرضا المهني لدى أعضاء هيئة التدريس :

ودار هذا البحث حول دراسة الإغتراب الإقتصادي (عن العمل )والرضا المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة جورجيا الأمريكية، وتكونت العينة من العاملين غير الأكاديميين في ثلاثة معاهد في جامعة جورجيا، وتم إنشاء إستبيان لقياس عناصر الرضا المهني والإغتراب عن العمل وأحداث العمل والمعلومات الديمغرافية ،وأوضحت النتائج أن الإغتراب عن العمل وأحداث العمل والعمر هي أفضل منبئات الرضا المهني، كما أن الموظفين يحتاجون إلى ما يخفض إغتراب العمل لديهم مثل الترقى الرأسي، وكفاية الرواتب وفرص إستمرار تعليمهم وتحسين العلاقات بينهم وبين رؤسائهم.

دراسة (محمد حسن ، 2012 ) بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة -دراسة ميدانية:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تقدير المشرفين في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث بمحافظة غزة لمستويات ضغوط العمل التي تواجههم، ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث في محافظات غزة، كذلك الكشف عن العلاقة بين درجة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة ورضاهم الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى أن أعلى نسبة من ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين، هي ضغوط ناتجة عن النمو المهني والارتقاء الوظيفي، يليها الضغوط الناتجة عن تقويم الأداء، كما توصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين متوسطة، وأنه كلما تعددت وتزايدت مجالات ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين، كلما تنخفض درجة رضاهم عن العمل.

دراسة (حامد ، 2013) بعنوان علاقة الاغتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية وضغوط

العمل بالتطبيق على قطاع البنوك في دولة الكويت دراسة ميدانية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التأثير الذي يحدثه الاغتراب في بيئة

العمل، واختبار العلاقة بين الاغتراب والصراع التنظيمي وضغوط العمل.

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير للاغتراب الوظيفي للعاملين، على بيئة العمل

للعاملين في قطاع البنوك داخل دولة الكويت، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة

ارتباط طردية، بين مستوى الاغتراب الوظيفي، والصراع التنظيمي، ودرجة ضغوط العمل

للعاملين في قطاع البنوك داخل دولة الكويت.

وعلى ضوء ذلك نطرح التساؤل التالي:

ما مدى تأثير ضغوط العمل في تنمية الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة

سوناطراك بوهران؟

يثير هذا الاشكال مجموعة من الأسئلة الفرعية نوجزها فيما يلي:

**تساؤلات:**

❖ هل توجد علاقة بين ضغوط طبيعة العمل والاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة

سوناطراك بوهران؟

❖ هل توجد علاقة بين ضغوط علاقات العمل والاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة

سوناطراك بوهران؟

❖ هل هناك غموض الهيكل التنظيمي في المؤسسة يؤدي الى الاغتراب الوظيفي لدى

العاملين في شركة سوناطراك بوهران؟

❖ هل هناك علاقة بين مسار الترقية والنمو في ظهور الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في

شركة سوناطراك بوهران؟

## فرضيات الدراسة:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط طبيعة العمل والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناطراك بوهران.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط علاقات العمل والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناطراك بوهران.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط الهيكل التنظيمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناطراك بوهران.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط الترقى والنمو والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناطراك بوهران.

## أهداف الدراسة:

- التعرف على ابعاد الاعتراب الوظيفي والنتيجة عن تراكم ضغوط العمل في شركة سوناطراك بولاية وهران.
- من اهم وأبرز النتائج التي تؤول اليها ضغوط العمل اغتراب الافراد العاملين عن وظيفتهم وعن المنظمة.
- تكوين حوصلة معرفية حول تدابير القضاء على ضغوط العمل والحد من ظاهرة الاعتراب الوظيفي.
- التعرف على مدى تأثير ضغوط العمل في تنمية الشعور بالاعتراب الوظيفي داخل شركة سونطراك بولاية وهران.

## الاعتراب المهني:

هو شعور العامل بالانفصال عن عمله على الرغم من وجوده الجسمي داخل المنظمة، ويؤدي به إلى الشعور بالعجز والملل والروتينية في أداء العمل وبغربة الذات مما ينعكس على توافقه المهني ومستوى أدائه.

## اللاهدف:

يقصد به العامل الذي يؤدي عمله دون هدف معين، ويمضي في أداء مهامه بغير هدف أو غاية، ومن ثم يفقد العامل الهدف من وجوده داخل عمله والهدف من استمراريته في المنظمة، ويصبح بذلك العامل متخبطا في حياة بلا معنى وبلا أهداف يسعى لتحقيقها أو الوصول إليها.

## الدور:

يقصد به تلك المهام والواجبات ومختلف المسؤوليات الملقاة على عاتق العامل والتي هو مطالب بأدائها لأنها من صميم مهنته.

## غربة الذات:

هي حالة يدرك فيها العامل ذاته المغترب، أي أنه أصبح نافرا أو مغتربا عن ذاته، حيث يشعر العامل بالإبتعاد عن الذات، وبذلك لا يستطيع العامل التواصل مع نفسه ومع عمله، فيصبح منفصلا عما يرغب أن يكون عليه والواقع يحسه بنفسه.

## إحترام الذات:

هي مجموعة المشاعر التي يكنها العامل لنفسه من إحترام وتقدير لذاته وللعمل الذي يؤديه واتجاهاته نحو ذاته، ومدى قبوله لواقعه ونفسه وكذا الرضا عن ذاته وعن ما يقدمه من عمل داخل المنظمة لا الذي يعمل به.

## ضغوط العمل:

وهي مجموعة من المثيرات الضاغطة التي تتواجد في بيئة العمل والتي يتفاعل معها عمال سوناطراك وينتج عنها ردود أفعال مختلفة سلوكية ونفسية وجسمية ومهنية.

## مصادر ضغوط العمل:

ويقصد بها العوامل التي تتسبب في إحساس عمال سوناطراك وينتج عنها اثار سلوكية ونفسية وانخفاض في الأداء ومنها العوامل التالية:

➤ العوامل المتعلقة بالوظيفة وهي طبيعة الوظيفة وعبء الوظيفة وصراع الدور.

➤ العوامل المتعلقة بالمنظمة.

➤ العوامل المتعلقة بالبيئة المادية للعمل.

## الدراسات السابقة:

دراسة (إديث ، 1995 ) بعنوان الاغتراب عن العمل وعلاقته بالرضا المهني لدى أعضاء هيئة التدريس :

ودار هذا البحث حول دراسة الإغتراب الإقتصادي (عن العمل )والرضا المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة جورجيا الأمريكية، وتكونت العينة من العاملين غير الأكاديميين في ثلاثة معاهد في جامعة جورجيا، وتم إنشاء إستبيان لقياس عناصر الرضا المهني والإغتراب عن العمل وأحداث العمل والمعلومات الديمغرافية ،وأوضحت النتائج أن الإغتراب عن العمل وأحداث العمل والعمر هي أفضل منبئات الرضا المهني، كما أن الموظفين يحتاجون إلى ما يخفض إغتراب العمل لديهم مثل الترقى الرأسي، وكفاية الرواتب وفرص إستمرار تعليمهم وتحسين العلاقات بينهم وبين رؤسائهم.

دراسة (محمد ، 2012 ) بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة -دراسة ميدانية:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تقدير المشرفين في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث بمحافظة غزة لمستويات ضغوط العمل التي تواجههم، ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث في محافظات

غزة، كذلك الكشف عن العلاقة بين درجة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين بمحافظة  
غزة ورضاهم الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى أن أعلى نسبة من ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين، هي  
ضغوط ناتجة عن النمو المهني والارتقاء الوظيفي، يليها الضغوط الناتجة عن تقويم الأداء،  
كما توصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين متوسطة، وأنه  
كلما تعددت وتزايدت مجالات ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين، كلما تنخفض درجة  
رضاهم عن العمل.

**دراسة (حامد ، 2013) بعنوان علاقة الاغتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية وضغوط  
العمل بالتطبيق على قطاع البنوك في دولة الكويت دراسة ميدانية:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التأثير الذي يحدثه الاغتراب في بيئة  
العمل، واختبار العلاقة بين الاغتراب والصراع التنظيمي وضغوط العمل.

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير للاغتراب الوظيفي للعاملين، على بيئة العمل  
للعاملين في قطاع البنوك داخل دولة الكويت، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة  
ارتباط طردية، بين مستوى الاغتراب الوظيفي، والصراع التنظيمي، ودرجة ضغوط العمل  
للعاملين في قطاع البنوك داخل دولة الكويت.



الفصل الأول

ضغوط العمل

## تمهيد:

يتميز عصر اليوم بالتغيرات السريعة والمستمرة، نتيجة ما أحدثته ثورة الاتصالات والتطورات التكنولوجية الهائلة التي مست جميع المجالات، مما أدى بدوره إلى تقاوم الضغوط لدى العاملين في المنظمة والتي من شأنها أن تؤدي إلى تدهور المؤسسة، مخلفة وراءها آثارا جسمانية ونفسانية خاصة على المورد البشري، مما تجعله قلق وسريع الانفعال.

## 1. مفهوم ضغوط العمل:

تتعدد مفاهيم الضغوط وتختلف باختلاف اهتمامات الباحثين في المجالات المختلفة أو باختلاف النظرة إليها من حيث مصدرها (مسبباتها) أو نتائجها وآثارها، أو من حيث الخلفية النظرية التي ينطلق منها الباحث، ففي المجال الطبي تجد مفهوم ضغط الدم، وفي المجال النفسي تجد مفهوم الضغط النفسي، وفي مجال العمل تجد مفهوم ضغوط العمل أو الضغوط المهنية، وفي مجالات الإدارة نجد مفهوم الضغوط الإدارية، فليس هناك تعريف واحد يتفق عليه الباحثون في كافة المجالات، وأنها تعكس جميعا حالة الفرد الناتجة عن عدم التوازن بين مطالب الموقف الضاغطة، قدرته على الاستجابة تجاه هذا الموقف وما يصاحب ذلك من مظاهر سلبية (محمود ، 1999، ص 86).

ويمكن النظر إلى ضغوط العمل على أنها خاصية لبيئة الوظيفة تمثل تهديدا للفرد مثل مطالب العمل التي لا يستطيع الوفاء بها، أو إمدادات غير كافية لمواجهة احتياجاته، ويصورون ضغوط العمل على أنها عدم التلاؤم بين مطالب العمل والتزاماته، ومهارات العامل وقدراته ويترتب على ذلك انحراف عن الاستجابة الطبيعية للفرد وتهديد لسلامته وصحته النفسية وظهور إجهادات نفسية مثل عدم الرضا الوظيفي، القلق، انخفاض تقدير الذات، أو إجهادات فسيولوجية مثل: ارتفاع ضغط الدم، وارتفاع معدل الكوليسترول في الدم، أو أعراض سلوكية بدنية: كالتدخين والزيارات المتكررة للصيديات (فاروق والسيد ، 2009، ص 305) .

ويرى حسن (2004) أن مفهوم ضغوط العمل يتضمن ثلاثة معاني على النحو التالي:

### 1.1 المفهوم الذاتي للضغوط:

يعني استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات التي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفسولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة.

### 2.1 المفهوم البيئي للضغوط:

حيث ينظر إلى الضغوط من خلال هذا التعريف على أنها مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى، وبالتالي فالضغوط من خلال هذا المفهوم يعبر عنها بأنها مجموعة من العوامل البيئية السلبية، مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد، والتي لها علاقة بأداء عمل معين.

### 3.1 المفهوم المتكامل للضغوط:

وينظر إلى ضغوط العمل من هذا المنظور على أنه يحدث نتيجة لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة به، وبالتالي نعرف ضغوط العمل على أنها عبارة عن حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل، ويترتب عليها خلل في الاتزان الفسيولوجي والسيكولوجي لذلك الفرد (حسن، 2004، ص: 399-400).

ويرى بعض الباحثين أن ضغوط العمل عبارة عن اختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية، ويرى البعض الآخر أن ضغوط العمل تظهر بعد تفاعل العاملين مع بعضهم متأثرين بصفاتهم الشخصية وبالأعمال التي يعملونها، مما يحدث تغييرات مختلفة بينهم تضغط عليهم وترهقهم ثم تقودهم للانحراف عند الالتزام بواجباتهم اليومية (فاروق و محمد ، 2009 ، ص 345) .

وتتضمن ضغوط العمل تداخل وتفاعل ظروف العمل مع مميزات وخصائص الموظف نفسه التي تؤدي إلى تغيير سيكولوجي، فيزيولوجي، يؤثر على حياته وسلامته، ويؤثر على الأداء الوظيفي وبالتالي على أداء المؤسسة المهنية (سامي، 2011، ص 90).

## 2. عناصر ضغوط العمل

يرى سيزلاجي و والاس (szillagyi et wallas) 1978 : أن خبرة الضغوط النفسية لدى الفرد في مجال العمل تنشأ عنها حالة عدم اتزان نفسي أو فسيولوجي أو اجتماعي وتتحدد هذه الحالة من خلال ثلاثة عناصر للضغوط النفسية في مجال العمل وهي:

### عنصر المثير :

ويمثل القوى المسببة للضغط والتي تفضي إلى الشعور بالضغط النفسي وقد تأتي من البيئة أو منظمة العمل أو الفرد ذاته مثال لذلك تعطل المعدة أو الآلة الرئيسية في وقت حرج يمثل عامل مثيرا أو موقفا ضاغطا بمراقب الإنتاج.

### عنصر الاستجابة:

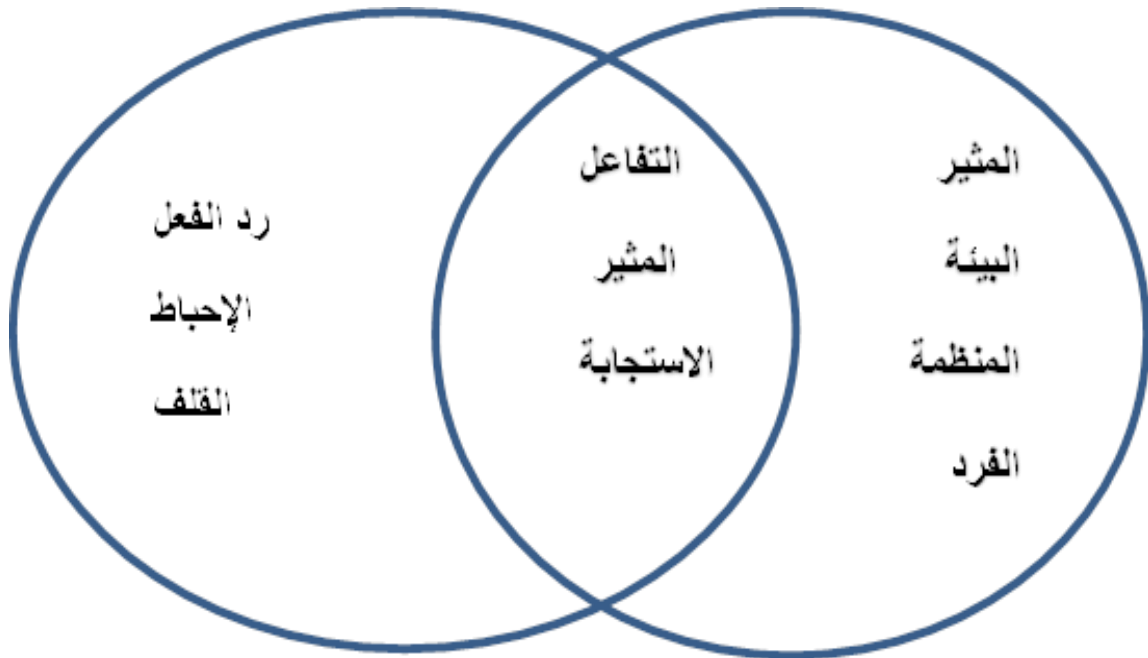
ويتضمن عامل الاستجابة ردود فعل نفسية، أو جسمية أو سلوكية تجاه الموقف الضاغط، وهناك على الأقل استجابتان للضغط تلاحظان كثيرا وهي:

- الإحباط الذي يحدث لوجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له.
- القلق وهو يمثل الإحساس بعد الاستعداد للاستجابة بصورة ملائمة في بعض المواقف مثل حالة الطالب الذي يشك أنه ذاكر بقدر كاف للامتحان.

### عنصر التفاعل:

من العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له، وهذا التفاعل مركب من تفاعل عوامل البيئة والعوامل التنظيمية بالمؤسسة (محمود ، 1999 ، ص 54).

يمكن توضيح المكونات الرئيسية الثلاثة لضغوط العمل من خلال الشكل رقم 01



الشكل (01): مكونات ضغوط العمل الرئيسية المصدر: خالد، 2011، ص 54

### 3. مراحل وأنواع ضغط العمل

ويمكن تتبع المراحل المختلفة لحدوث الضغوط والتي تؤثر على الفرد والمنظمة، كما هو

موضح في الشكل رقم (02) على النحو التالي:

1	مرحلة الاحساس بنذر الخطر
2	مرحلة مقاومة الضغوط
3	مرحلة الجهاد والانهيار
4	مرحلة تمكن الضغوط

شكل (02) : مراحل تتابع الضغوط

المصدر: خطاب عابدة وآخرون، 2004، ص 39

### 1.3. مراحل ضغوط العمل:

1. مرحلة الإحساس بالخطر: هي التي يكتشف فيها الفرد ما يتعرض له من ضغوط ويدرك ما يمكن أن تسببه له من أضرار في المستقبل.
2. مرحلة مقاومة الضغوط: وفيها يقوم الفرد بتجميع وحشد قدراته ومهاراته وموارده من أجل مواجهة الضغوط والتغلب عليها.
3. مرحلة الإجهاد والانهيار: وتحدث عندما ينهزم الفرد أمام الضغوط ويصبح معرض للانهيار.
4. مرحلة تمكن الضغوط: هنا تظهر آثار الضغوط بشكل واضح على الفرد إيجابيا وسلبيا (خطاب عايدة وآخرون، 2004، ص 391).

### 2.3 أنواع ضغوط العمل:

يمكن تقسيم الضغوط من حيث تأثيرها إلى نوعين:  
الضغوط الايجابية:

وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل للعديد من هذه الضغوط مثل اجتياز اختبار ما، أو دورة تدريبية معينة للترقية، أو النقل إلى وظيفة أفضل (أحمد ، 2013 ، ص 199).

الضغوط السلبية:

وهي الضغوط الضارة او المؤذية ذات الانعكاسات على كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها، ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل (فاروق و السيد، 2009، ص 307).

الضغوط البسيطة :

وهي التي تستمر من ثواني قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة

الضغوط المتوسطة:

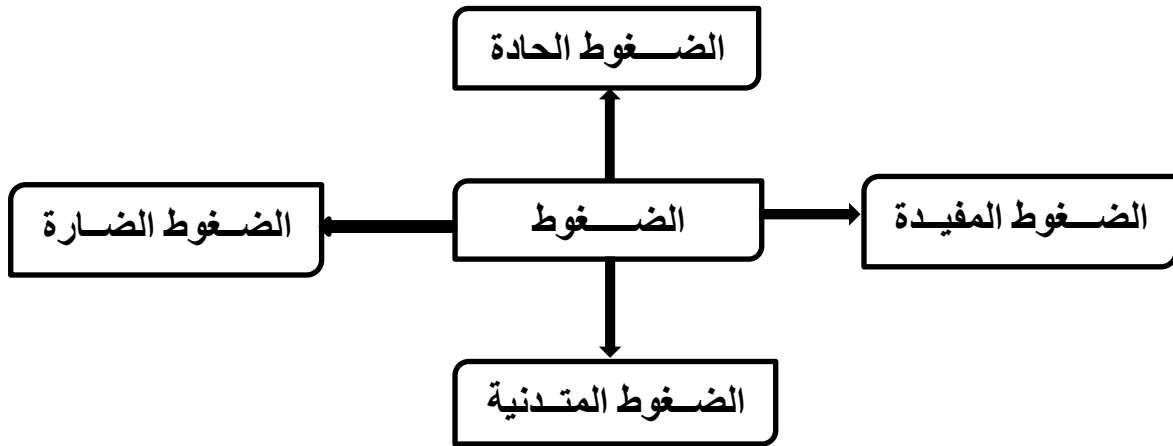
وهي التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، أو زيارة شخص غير مرغوب فيه، أو الآلام الصادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء.

الضغوط الشديدة:

وتستمر عادة من أسابيع لأشهر بل وسنوات مثل غياب شخص عزيز عن عائلته للسفر أو الموت، ومثل النقل من العمل أو الإيقاف عن العمل حتى زوال السبب. والملاحظ أن زيادة ضغوط العمل أو نقصانها عن الحد المقبول من الممكن أن يؤثر على أداء وسلامة الفرد والمنظمة سلباً (فاروق والسيد ، 2009 ، ص 307).

كما حاول (seley) أن يميز أربعة أنواع رئيسية من الضغوط هي:

- 1- الضغوط الحادة جدا
- 2- الضغوط القليلة جدا
- 3- الضغوط المفيدة
- 4- الضغوط الضارة. (خالد عيادة، 2011 ، ص 54)



الشكل (03): أنواع الضغوط

المصدر: خالد ، 2022، ص55

نلاحظ من الشكل أنه ليس كل الضغوط سيئة، بل قد تكون مفيدة ونافعة بالنسبة للفرد والمنظمة التي يعمل بها الفرد، وذلك عندما تكون هذه الضغوط معتدلة، حيث تعمل على تحفيز الفرد للعمل و الإنتاج مثل : النجاحات التي حققها الكثير من الافراد في مجال الرياضة والتجارة و الدراسة ، حيث تمثل الرغبة في تحقيق النجاح نوعا من الضغوط تدفع الفرد لتحقيق افضل النتائج غير ان هذه الضغوط اذا تجاوزت درجة معينة بحيث تكون حادة او شبه غائبة في حياة الفرد ، فإنها تكون ضغوط هدامة و ضارة سواءا كان ذلك بالنسبة للفرد او المنظمة (خالد ، 2011 ، ص 55)

#### 4. مستويات ضغوط العمل:

تأخذ مصادر الضغط شكل مستويات متتالية تبدأ بالفرد ذاته وتتدرج حتى تصل إلى البيئة الخارجية للمنظمة التي يعمل فيها، وهذه المستويات هي :

1- الفرد ذاته

2- جماعة العمل

3- المنظمة التي يعمل فيها

وتضم العوامل التنظيمية التالية:

✓ الوظيفة التي يشغلها .

✓ الدور الذي يؤديه .

✓ الهيكل والمناخ التنظيمي .

✓ الكادر الوظيفي .

✓ العلاقات مع الرئيس و الزملاء و المرؤوسين.

4- البيئة الخارجية:

وهناك مجموعة من الصفات أو الخصائص التي تجعل الوظيفة أكثر من غيرها قدرة

على إحداث الضغط و من هذه الخصائص ما يلي :



- كثرة العمل وشدته
  - استخدام مهارات الفرد وقدرته وطاقته
  - ظروف عمل خطيرة جدا
  - واجبات صعبة أو معقدة
  - ظروف عمل طبيعية رديئة وغير سارة
  - صراعات شخصية
  - اتخاذ القرارات
  - التغيير التنظيمي (Christophe,2012,p 12)
  - عدم وجود تعاون مع الزملاء والمشرفين
  - مسؤوليات عالية بالنسبة لصحة الآخرين ورخائهم ورفاهيتهم (احمد ، 1320 ، ص 125-126)
- 5- مصادر ضغوط العمل:

تتعدد مصادر ضغوط العمل داخل المنظمة، والتي يمكن إدراجها كما يلي:

#### 1.5- غموض الدور:

يقصد به عدم وضوح الدور المطلوب من الفرد القيام به داخل العمل، أو طريقة أداءه له، نتيجة عدم كفاية أو غياب المعلومات المتعلقة بالوظيفة، وهذا ما يدفع بالفرد إلى عدم سيطرته على عمله وغالبا قد يرجع سببها إلى عدم إيصال المعلومات اللازمة للموظف. (عبد القادر ، 2009، ص18)

#### 2.5- صراع الأدوار:

يحدث عندما يكون هناك تعارض بين الواجبات والممارسات والمسؤوليات، التي تصدر في آن واحد من المسؤول المباشر للموظف، أو من تعدد التوجيهات عندما يكون الرؤساء المشرفون أكثر من شخص، مما يشعر العامل بعدم الاستقرار في وظيفته، ما يجعله واقع

تحت ضغوط يجب التخلص منها. مثل: تعارض أولويات مطالب العمل، تعارض اهداف الفرد و المنظمة، تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها. (مؤيد ، 2016 ، ص 168)

### 3.5- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بمهامهم داخل المنظمة، يخفض الإنتاجية والرضا الوظيفي للعاملين، وهذا يمثل مصدر إضافي للتوتر والاجهاد، كما يؤدي تهميش دور المرؤوس وعدم إشراكه في اتخاذ القرارات إلى ضعف العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وكل ذلك يؤدي إلى ردود فعل سيئة تزيد من حدة ضغوط العمل لدى الأفراد. (نايف ،2005،ص40)

### 4.5- عدم توافق ثقافة العامل مع الثقافة التنظيمية:

إن اختلاف ثقافة الفرد العامل مع العادات والتقاليد والقيم والأعراف والاتجاهات السائدة داخل المنظمة، وعدم القدرة على الدمج بينهما يخلق نوعا من عدم الانسجام مع جماعات العمل ومع المنظمة، ما يؤدي إلى عدم الرغبة في العمل وعدم الشعور بالراحة والشعور بالملل والقلق واستنكار الوظيفة. (غني دحام ،2015،ص ص 172 -171).

### 5.5- العبء الوظيفي:

يشير عبء العمل إلى زيادة أو انخفاض حجم أعباء العمل الموكلة للفرد التي يجب القيام بها، فمثلا: زيادة كمية العمل عن طريق إسناد أعمال جديدة يلزم إنجازها في وقت قصير ، أو زيادة نوعيته عن طريق اسناد أعمال لا يملك الفرد القدرات اللازمة لتأديتها كلها تمثل قيودا تسبب ضغوطا نفسية لدى العام(محمد بن سعيد ، عبيد سعود ،2016)

### 6.5- فرص التقدم والنمو الوظيفي:

ينظر الفرد إلى العمل الذي يقوم به على أنه وسيلة لمزيد من صقل المهارات والقدرات، وبالتالي فهو ينظر إلى عمله على أنه مصدر يمهده بمجالات النمو والتقدم، ولذلك فعدم القدرة على تعزيز المكانة المهنية والمستقبل الوظيفي في مجال التخصص يمثل مصدرا من مصادر ضغوط العمل. (رنا ناصر، 2013، صص 249-250).

مصادر ضغوط العمل: حسب "كامب" (kamp 1994)

لقد قسم "كامب" مصادر ضغوط العمل إلى أربعة مجموعات:

#### 1- عوامل ضغوط فردية:

و تشمل عوامل مثل صراع الدور، و غموض الدور، و عبئ العمل، و النمو، و التقدم المهني، و المسؤولية على الأفراد.

#### 2- عوامل ضغوط اجتماعية :

و تشمل عناصر مثل ضعف العلاقة مع الزملاء، و الرئيس، و المسؤولين.

#### 3- عوامل ضغوط تنظيمية :

و تشمل عناصر مثل ضعف تصميم الهيكل التنظيمي، و المشاركة في إتخاذ القرارات في المنظمة.

#### 4- عوامل ضغوط بيئة العمل المادي:

تشمل عناصر الضوء، و الحرارة، و الإزعاج، و تلوث البيئة. (سالم ، سليمان، 2012، صص 309).

## 6. مسببات الضغوط

هناك عوامل عديدة تساهم في حدوث الضغوط على الفرد في مجال عمله، و يمكن تصنيف العوامل إلى تصنيفين رئيسيين، إحداهما يشتمل على العوامل ذات العلاقة ببيئة العمل أو العمل نفسه، و الآخر يشتمل على عوامل ذات علاقة بالسمات، أو كما يعرف بالعوامل الشخصية، فالعوامل التي تتعلق بالعمل هي:

❖ متطلبات العمل و درجة تفاوتها من مهنة لأخرى.

❖ التعارض في الأدوار المطلوبة من الفرد.

❖ عدم وضوح المسؤوليات.

❖ زيادة العبء الوظيفي.

❖ قلة العبء الوظيفي.

❖ المسؤولية عن الآخرين.

❖ غياب الدعم الاجتماعي من الزملاء.

❖ غياب المشاركة في القرارات و عدم تشجيع الاستقلالية.

❖ عملية تقويم الأداء، إذ أدركها الفرد أنها غير عادلة.

❖ بيئة العمل المادية ( الإضاءة، التهوية، درجة الحرارة، مستوى الضجيج.....الخ)

❖ التغيرات التي تحدث من حين لآخر من حيث السياسة العامة للمنظمة و إعادة التنظيم

فيها. (علي ، 2012، ص ص172-173)

أما العوامل الشخصية فإنها تأتي ضمن المحاور التالية:

❖ أحداث الحياة المختلفة التي تمر على الفرد، بإيجابها وسلبياتها، مثل الزواج، الطلاق،

تغير مكان الإقامة، حالات الوفاة، العطل، التقاعد ..... الخ، وغيرها تحمل درجات مختلفة

من الضغوط، وهذا كما جاء في مقياس التوافق الاجتماعي.

❖ الفروق الفردية في درجة التفريغ و التخلص من التوتر و تدخل ضمن ذلك درجة القدرة على ترك هموم العمل في المكتب مع نهاية الدوام، و تنمية أنشطة أو هوايات تنسي الفرد تلك الهموم.

❖ نمط الشخصية، حيث يمكن تصنيف الأفراد إلى نمطين : أحدهما أكثر قابلية لضغوط العمل بسبب رغبته في إنجاز أكبر عدد من المهام في أقصر وقت ممكن و المبالغة في طموحاته كأنه يسابق الزمن، و هذا النمط يعرف بنمط (أ) (type A) و يكون على عكس النمط (ب) (type B) الذي يتميز بالثقة و الهدوء، و يأخذ الأمور ببساطة أكثر، و يأخذ وقته في التعامل مع الأمور التي تواجهه. (علي ، 2012، ص173)

❖ مركز التحكم و يتعلق بمدى اعتقاد الفرد على مدى تحكمه و سيطرته على الأحداث المحيطة به، و الفرد الذي يتصف بأنه داخلي، يعتقد بأنه أكثر تحمل في الأحداث من حوله، بينما نمط مركز التحكم الخارجي، يعتقد بأنه ما يحدث له خارج عن نطاق سيطرته، و قد بينت الدراسات أن ذوي التحكم الخارجي، أكثر عرضة لضغوط العمل و الشعور بالإحباط و المرارة.

❖ قدرات و حاجات الفرد و مدى توافقتها مع متطلبات المنظمة و هذا التوافق الذي يحقق الفرد من خلال تحقيق حاجات الفرد، و شعوره بكفاءته و أهليته للقيام بالعمل المطلوب منه، و هذا بدوره يؤدي إلى تقليل معاناته من الضغط المهني. (علي ، 2012، ص174)

**أساليب التعرف على الضغوط المهنية:**

من أساليب التعرف على الضغوط المهنية ما يلي:

- مقارنة الوظائف والأعمال والمهام بمؤهلات شاغليها وخبراتهم، لان النقص قد يمثل في المقارنة مصدرا من مصادر الضغوط.
- تقييم الأداء الوظيفي السنوي للعامل الذي يتتبع الكفاءة والضعف في الأداء.
- التقرير السنوي الشامل للمؤسسة بجميع بنوده من إنجاز وصيانة ومصروفات

- مقارنة الإنتاج بالأهداف المطلوبة تحقيقها.
- فتح المجال للمناقشات والشكاوي والتعبير عن النفس للكشف عن ضغوط العمل مع توفير الضمانات الكافية لسرية المعلومات كتخصيص صندوق للشكاوي.
- تحديد ضغوط العمل عبر استطلاع آراء العاملين بتوزيع استبيانات تستقصي مصادر تلك الضغوط في بيئة العمل ونساعد المسؤولين على الخروج برؤية شاملة عن سلبيات العمل (أحمد، 2013، ص18)

### 7. آثار ضغوط العمل:

ضغوط العمل لها آثار إيجابية وأخرى سلبية، حيث أن انعدام الضغوط كلياً يؤدي بالأفراد إلى شعورهم بالملل، وفقدان الدافعية للعمل، لذا يمكن تقسيم آثار ضغوط العمل إلى آثار سلبية وإيجابية.

#### 1- الآثار الإيجابية: تتمثل في:

- رفع مستوى الشعور بالرضا والثقة والروح المعنوية بين العاملين، مما يؤدي إلى الاستقرار في العمل ورفع مستوى الأداء لديهم والسعي إلى تحقيق العمل بالرغم من الضغوط التي تكون لديهم.
- العمل على معالجة المشكلات التي تواجه العاملين في الوقت المناسب وذلك لإنجاز العمل بكفاءة عالية، ويتم هذا بمواجهة المشكلات والعمل على التغلب عليها.
- من خلال الضغوط التي يواجهها العاملين بالمنظمات، يتم اكتشاف قدراتهم والكفاءات المتميزة لديهم من خلال مواجهة التحديات المتصلة بالعمل وعن طريق هذه التحديات تتبين قدرات هؤلاء العاملين ومستوياتهم المهنية.
- تساعد ضغوط العمل على تدعيم العلاقات الاجتماعية، وتشجيع التعاون بين العاملين عن طريق مساعدة بعضهم البعض على مواجهة المشكلات.

- إثارة الدوافع القوية عند الفرد في العمل من خلال تحقيق متطلباته في العمل، من أجل تحقيق الذات وتأدية المهام على أكمل وجه بالإضافة إلى تنمية المعرفة لديه. (عيسى، 2009، ص28).

### الآثار السلبية:

تظهر الدراسات أن الآثار السلبية لتعرض الفرد لضغوط العمل تصنف ضمن مجموعتين:

#### 1- الآثار السلوكية: تشمل كلا من:

- الإفراط في التدخين بسبب القلق والتوتر الذي تولده الضغوط، كما يلجأ بعض الأفراد إلى الإدمان على المخدرات لشعورهم بالعجز عن مواجهة تلك الضغوط.

- العنف وانتهاك الأنظمة: إن كثير من الضغوط تعود إلى ممارسة العنف في العمل وعدم التقيد بالقوانين السارية في المنظمة.

- عادات الأكل والشرب: تترك الضغوط آثارا على الفرد من حيث رغبته في الأكل سواء كان ذلك بفقدان الشهية أو زيادة رغبته وشراسته في الأكل والشرب؛ (محمد، 2006-2007، ص ص 114-115)

- اضطرابات النوم: يعد النوم من أكثر الأمور حساسية والتي قد يصاب بها الفرد نتيجة ضغوط العمل وهي الأرق والكوابيس، الفزع الليلي والنعاس النهاري.

- عدم ترك العمل وتزايد معدلات دوران العمل (حسين، 2013، ص39) عدم القدرة على التكيف مع المواقف وفقدان الثقة بالنفس. (نفيسة، واخرون، 2017، ص925).

#### 2- الآثار النفسية الفيزيولوجية: تشمل كلا من :

- القلق: تعد استجابة القلق من أكثر الاستجابات شيوعا لدى الأفراد الذين يعانون من ضغوط العمل، وهذه الاستجابة تقود الفرد إلى العجز في التركيز والانتباه وإلى حدوث خلل

في الجهاز العصبي مما يزيد نبضات القلب ويزيد من سرعة التنفس وتحدث لدى الفرد اضطرابات معوية أيضا.

(<https://www.starshams.com/2021/05/occupational-stress.html>)

-الاكتئاب: عندما تزداد حدة الضغوط على الأفراد داخل بيئة المنظمة فان البعض منهم لا يستطيع التكيف معها بصورة ملائمة مما يقود إلى الاكتئاب الى:

- الصداع

- اضطرابات الجهاز الهضمي

- أمراض القلب والأوعية الدموية

- ارتفاع ضغط الدم

- فقدان التركيز

-آلام العضلات، والتهاب المفاصل الروماتويدي

(<https://www.hr.admin.com>)

## 8. نظريات الضغط المهني

### 1.8. النظرية البيولوجية:

تفسر هذه النظرية ظهور الإضطرابات السيكوسوماتية على أحد أعضاء الجسم إلى ضعف وراثي أو ضعف بنيوي لهذا العضو يجعله أكثر استعدادا للإصابة في حالة تعرض الفرد للضغط، وتستدل هذه النظرية على ذلك بوجود ارتباط بين مرض السكر والوراثة، وبين نمط الجسم والدرن الرئوي، فهي تفترض أن الضغوط النفسية تحدث لكل الأفراد ولكن الاضطرابات لا تظهر الا في أعضاء أجسام الذين لديهم الحساسية والقابلية للمرض فقط.

### 2.7-النظرية السلوكية:

ترى هذه النظرية أن الاضطراب السيكولوجي هو نتيجة لارتباط سابق بين الموقف الانفعالي (الضاغط) واستجابة عضو خاص، خاصة إذا ما كوفئ الفرد على هذه الاستجابة،



وعندما تتكرر هذه المواقف بدرجة كبيرة وشديدة يظهر الخلل الوظيفي أو الإنجراح في العضو المعني بالاستجابة المرتبطة بالوقف الضاغط.

في أواخر الستينات صارت هذه النظرية تؤمن بإمكانية التحكم في استجابات الجهاز العصبي المستقل بوساطة وسائل الإشراف الفعالة، فمن خلال تجارب كل من "ميلسر وديكار"، 1971 تبين أنه عن طريق التغذية الرجعية المناسبة تمكن الفأر الأبيض تعلم كيفية إحداث تغييرات فيسيولوجية في الأوعية الدموية الخاصة به، مما جعل إحدى أذنيه تتورد والأخرى تشجب. وهذا ما يدل على إمكانية التحكم الإداري، ولو جزئيا في استجابة الجهاز العصبي المستقل الارادي.

وهكذا أخذ أصحاب هذه النظرية في استخدام مبدأ التدعيم والتغذية الرجعية في تفسير تأثير العوامل السيكولوجية على الاضطرابات الجسمية. وفي هذا السياق يبرهن "شوارتز" على أن دوائر التغذية الرجعية هي الأساس لكل عمليات الجسم المرتبطة بالضغط بالاستجابة الأولية للجسم عندما يواجه تهديدا هي تنشيط جانب الجهاز العصبي المستقل الارادي المسؤول عنه زيادة ضغط الدم وضربات القلب ونسبة السكر في الدم، مما يهيئ الجسم للهجوم، أو الهروب، وحينما تصل هذه العمليات الفيسيولوجية إلى مستوى معين تقل الإشارات إلى المخ لإيقاف نشاطها.

وتفسر هذه النظرية ظهور الاضطرابات الجسمية رغم تعدد واختلاف العوامل الضاغطة، بسن هذه الأخيرة إنما تؤثر على نفس الجسم ومن ناحية أخرى توضح أن الناس يستجيبون استجابات مختلفة للمنبهات في البيئة الواحدة، الا ان الجهاز المركزي يفسر المنبه بطرق مختلفة تنتج عنها استجابات جسمية مختلفة للضغوط.

### 3.8- نظرية التحليل النفسي:

ركزت هذه النظرية على مراحل النمو المتقدم تفسيراً لكل اضطراب سيكولوجي، فمثال

يرجع أساس القرحة المعدية إلى مراحل النمو الأولى من حياة الطفل، حيث كان يواجه مشكلات متعلقة بالتغذية بسبب سلوك أمه الراض والذى يخلق مواقف انفعالية مؤلمة لدى الطفل، وهكذا بدأ الصراع وظهوره بين الاعتماد على أمه والاستقلال الذي استمر في الكبر، لكن عبر نفسه في صورة اضطراب فسيولوجي في الجهاز المرتبط بالتغذية في شكل قرحة معدية. (الهاشمي ، 2006، ص ص46-47) ووفق هذه النظرية يرتبط ارتفاع ضغط الدم الشرياني باعتماد الطفل على أمه التي تفرض حمايتها عليه، فيقابل هو ذلك باستياء مع الرغبة في التحرر منها، فيبدأ الصراع بين الرغبة في التحرر وبين الرغبة في الشعور بالأمن، وبين حب الطفل لأمه وبين الغضب منها، فيكبت هذا الغيظ ويقمعه، مما يؤدي إلى ارتفاع ضغط الدم الشرياني لأن الفرد غير قادر على التعبير المباشر عن غضبه وعدوانه.

#### 4.8-نظريات الصفات الشخصية:

تقتض هذه النظرية وجود ارتباط بين مجموعة معينة من الصفات الشخصية ومجموعة معينة من الاضطرابات السيكولوجية أي أن مكونات الشخصية لها دور أساسي في تنمية اضطرابات سيكولوجية وفي هذا الإطار أشارت "قالنדרز دنبار" F.Dunbar إلى وجود علاقة بين بروفيل الشخصية ومختلف الاضطرابات، كما وجد "جري وجراهام" سنة 1952 أن الأفراد الذين يعانون من علل جسمية متشابهة لديهم ردود أفعال متشابهة إزاء المواقف التي تعترضهم، فمثال يتصف الأفراد الذين يعانون من ضعف الثقة في النفس والقابلية للإستشارة وتفاذي المواقف الصعبة ليتخلصوا من المسؤولية مع الميل الشديد للإندفاع و الإعتماد على الأم . (أحمد ماهر، 2004، ص 398)

ومن خلال ما سبق نستنتج أن هذه النظريات تتكامل فيما بينها بحيث لا يمكن أن نعتد على نظرية ونتجاهل الأخرى.

## 9. استراتيجيات إدارة ضغوط العمل

وضعت العديد من الاستراتيجيات لإدارة ومواجهة ضغوط العمل، والتي تم تصنيفها في نمطين هما:

الاستراتيجيات التنظيمية والاستراتيجيات الفردية، التي تعرض فيما يلي:

### 1.9- الاستراتيجيات التنظيمية:

تتمثل في مجموعة من الأساليب التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الاستراتيجيات التنظيمية لمواجهة الضغوط المهنية، والسيطرة على مسبباتها والتخفيف من آثارها الضارة على كل من الفرد والمنظمة. و تتمثل أ هم هذه الأساليب فيما يلي:

- تقديم المنظمة الرعاية الصحية لأسر العاملين.
- تقديم جداول مرنة للعمل وبرامج مساندة للعاملين في مواجهة المشاكل المختلفة كتوفير التأمين للعاملين.
- إعادة تصميم نظم تدريب متطورة.
- خلق نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- تطوير نظام التوظيف وإعطاء اهتمام أكبر للأفراد، ذوي القدرة على تحمل مختلف المواقف الضاغطة التي يتعرضون لها ضمن اطار عملهم.
- تطبيق أسلوب الإدارة الديمقراطية.
- تحديد أدوار كل فرد في المنظمة بشكل دقيق، حتى لا يكون هناك أي تعارض بين الوظائف.
- توفير بيئة عمل مادية في شروط صحية مناسبة، وكذلك شروط نفسية واجتماعية جيدة.

(يوسف، 2014-2015، ص94)

## 2.9- الاستراتيجيات الفردية:

يقصد بالاستراتيجيات الفردية الجهود التي يبذلها الفرد لكي يسيطر، أو يدير، أو يتحمل مسببات الضغط التي تفوق قدراته وطاقاته الشخصية، التي تهدف إلى تغيير الأوضاع النفسية والصحية والأنماط السلوكية لكل من الإداريين والعاملين الذين يعانون من ضغوط العمل. وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:

- الابتعاد عن العادات السلوكية السيئة مثل الاعتیاد على الأقرص المنومة والإفراط في تناول الطعام، والتخلص من التوقعات السلبية التي تؤدي إلى الفشل.

- توقع الأحداث الضاغطة من أجل سهولة استيعابها والقدرة على تحملها.

- المشاركة في مختلف الأنشطة الاجتماعية والرياضية والثقافية مثل: المشي العادي، الجري، السباحة، قراءة الصحف لأنها تعتبر من الوسائل الناجحة في تخفيف حدة الضغوط وتكسر الروتين اليومي للفرد.

- ممارسة استراتيجية حل المشكلات في ترك ومقاطعة الأفكار التي تسبب الضغط للفرد واستبدالها بأفكار إيجابية.

- دعم العلاقات الاجتماعية لتقوية مواجهة ضغوط العمل، ويتم ذلك من خلال مشاركة أفراد العمل، وهذا الدعم.

- يساعد الفرد على مواجهة الظروف الضاغطة ويحقق المشاركة الاجتماعية للفرد. (فاروق و السيد ، 2009، ص316-318)

-إدارة الوقت: فكثير من الأفراد يديرون الوقت بطريقة سيئة، فالعمل الذي يستغرق منهم ساعة واحدة ينجزونه بأضعاف هذا الوقت، وهذا ما يسبب لهم كثيرا من الضغوط، وللاستفادة من الوقت استفادة جيدة والتخفيف من الضغوط لا بد من استخدام الفرد للمبادئ الأساسية في إدارة الوقت ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- عمل كشف يومي بالأنشطة التي يجب إنجازها في نفس اليوم.

- جدولة الأعمال وفقا لأهميتها ودرجة الاستعجال فيها.
- معرفة الساعة البيولوجية للفرد، بحيث يعرف الفرد الأوقات التي يكون فيها نشيطا، متوسط النشاط وضعيف النشاط و التعامل مع القضايا المهمة اثناء فترة نشاطه .
- هذا التنظيم للوقت من شأنه أن يخفف كثيرا من الضغوط على الفرد.
- ممارسة استراتيجية حل المشكلات في ترك ومقاطعة الأفكار التي تسبب الضغط للفرد واستبدالها بأفكار إيجابية.
- دعم العلاقات الاجتماعية لتقوية مواجهة ضغوط العمل، ويتم ذلك من خلال مشاركة أفراد العمل، وهذا الدعم يساعد الفرد على مواجهة الظروف الضاغطة ويحقق المشاركة الاجتماعية للفرد. (فاروق ، السيد ، 2009، ص 316-318)

#### خلاصة:

اتضح مما سبق أن ضغوط العمل هي حالة من التوتر والإحباط أو مجموعة من المنبهات، التي يتعرض لها الفرد بسبب البيئة الداخلية أو الخارجية أو الفرد نفسه، والتي تثير فيه ردود أفعال غير مرغوب فيها، ولها آثار سلوكية ونفسية وجسمانية تنعكس سلبا على الفرد وتسبب له حالة من عدم القبول والرضا عن عمله، لذلك تحاول المنظمة جاهدة العمل على تحييد وإزالة العوامل أو المسببات التي تؤدي إلى ضغوط العمل لدى الأفراد داخله.

الفصل الثاني

الإغتراب الوظيفي

## 1. تعريف الاغتراب

### 1.1-التعريف اللغوي:

استخدمت كلمة الاغتراب في اللغة العربية ضمن سياقات عديدة ومتنوعة ، فقد جاء في مختار الصحاح للشيخ الإمام " الرازي " 1992 ما يأتي :

غرب- الغربية الاغتراب تقول : (تغرب واغترب ) بمعنى( فهو غريب )و (غرب) والجمع (الغرباء)، والغرباء أيضا الأبعاد.

واغترب (فلان إذا تزوج إلى غير أقرابه.) و التغريب (النفى عن البلد) و أغرب ( جاء بشيء غريب ، أو صار غريبا (الرازي، 1992، ص 223)

ولدى مراجعة بعض مناجد اللغة العربية تبين أن الاغتراب يعني التباعد ، الغياب ، النزوح، الاختفاء، وتتفق على أنها حالة شعورية يمر بها الفرد نتيجة تغيير المكان الذي يعيش فيه ( بن زاهي ، 2007 ، ص16)

ويعرف معجم العلوم الاجتماعية الاغتراب بوجه عام بأنه البعد عن الأهل والوطن " ولكن اللفظ أستخدم حديثا في العلوم الاجتماعية للدلالة على فقدان الإنسان لذاته واستنكاره لأعماله نتيجة أوضاع يمر بها".(بشرى ، 2008، ص 517)

استخدمت كلمة الاغتراب في اللغة العربية " ضمن سياقات عديدة ومتنوعة بدءا من الشعر والأدب وصولا للتصوف، إن كلمة الاغتراب أو الغربية تعني كما تقول معاجم اللغة العربية "النزوح عن الوطن " أو "البعد والنوى" أو "الانفصال عن الآخرين وهو معنى اجتماعي بلا جدل غير أن الذي لا جدل فيه كذلك هو أن مثل هذا الانفصال لا يمكن أن يتم بدون مشاعر نفسية، كالخوف أو القلق أو الحنين". ( بن عليا ، 2012 ، ص21)

### 2.1-التعريف الاصطلاحي:

لقد عرف(حسن منصور ) الاغتراب في كتابه الانتماء والاغتراب بأنه " : حالة من الانفصال عن الواقع، عن كل ما فيه من الأفكار والمبادئ والقيم والعادات والالتزامات

الاجتماعية عامة". (منصور ، 1997 ص 361 )

- مفهوم الاغتراب في عهد " هيجل " : " اهتم هيجل في معظم مؤلفاته بمصطلح ، الاغتراب حتى أطلق عليه أبو الاغتراب ، ويعتبر رائدا في مجال الكتابة عن الاغتراب ، فالاغتراب " عند هيجل " واقع متجذر في وجود الإنسان في هذا العالم، فثمة انفصام موروث بين الفرد بوصفه ذاتا مبدعة تريد أن تكون وأن تحقق نفسها ، وبين الفرد موضوعا واقعا تحت تأثير الآخرين ، وقد حدد الوجوديون فكرة الاغتراب " عند هيجل " بنظرة شمولية تتجسد في أنه انعكاس لتصدعات وانهيارات في العلاقة العضوية بين الإنسان وتجربته الوجودية ، بين الذات - الموضوع ، بين الجزء - الكل ، بين الفرد - المجتمع ، بين الحاضر - المستقبل. (بن زاهي، 2007، ص ص 16-17)

لقد ورد في ( بحر ، 2013) أنه أشار " فروم " إلى أن " هيجل " و " ماركس " هما من قاما بإرساء قواعد مفهوم الاغتراب متأثرا بهما، ولذلك حاولا أن يطبقا مفهومهما للاغتراب على المواقف المعاصرة ، حيث استخدم " فروم " مصطلح الاغتراب في كافة مجالات الحياة المعاصرة، متناولا الاغتراب ضمن علاقة الفرد بالآخرين ، وبالمجتمع و بذاته ، حيث أرجع " فروم " مفهوم الاغتراب إلى أن الاغتراب يحدث بين الله والإنسان نتيجة سقوط الإنسان في الخطيئة أو الوقوع في المعصية ، ولذلك أرجع اغتراب الإنسان إلى اغترابه عن . الله وأوضح ( هاري 1984) في قاموس المعارف السيكولوجية أن الاغتراب يدل على حالة أو عملية يكون فيها شيء ما مفقود أو غريباً عن الشخص الذي يمتلكه أصلا ، فمفهوم ماركس للعمل ، المغترب يشير إلى اغتراب العامل عن إنتاجه في العلاقات الرأسمالية للإنتاج بينما عرف ( جوهان 1959) الاغتراب بأنه درجة شعور الفرد باللامعنى وفقد والشعور بالوحدة وغربة الذات ، حيث اعتمد في تعريفه هذا على درجة شعور الفرد بالعجز. نحو الدور المحدد له في أية مؤسسة أو لعمل.



كما عرفه (ولمان Wolman, 1989) بأنه يعني تدمير وانهايار العلاقات الوثيقة ،

تمزق مشاعر الانتماء للجماعة الكبيرة، كما في تعميق الفجوة بين الأجيال، أو زيادة الهوة الفاصلة بين الجماعات الاجتماعية عن بعضها البعض.

وعرفه ( أبو زيد ) بأنه انسلاخ عن المجتمع ، العزلة والانعزال التام عن التلاؤم والإخفاق في التكيف مع الأوضاع السائدة في المجتمع، واللامبالاة وعدم الشعور بالانتماء .

كما عرف (حافظ ) الاغتراب بأنه وعي الفرد بالصراع القائم بين ذاته وبين البيئة المحيطة به والمحيطه له بصورة تتجسد في الشعور بعدم الانتماء والسخط والقلق والعدوانية وما يصاحب ذلك من سلوك ايجابي، أو الشعور بفقدان المعنى واللامبالاة ومركزية الذات والانعزال الاجتماعي وما يصاحبه من أعراض إكلينيكية.

أما ( كمال دسوقي ) فقد عرف الاغتراب بأنه شعور الفرد بالوحدة والغربة، وانعدام علاقات الصداقة والمحبة مع الآخرين، وحالة كون الأشخاص و المواقف المألوفة تبدو غريبة نتيجة للإدراك الخاطئ، وانفصال الفرد عن الذات الحقيقية، بالإضافة إلى كون الاغتراب مرادف للاضطراب العقلي.

واعتبر ( سيمان) العمل الغريب بأنه ذلك العمل الذي لا يؤدي إلى تحقيق الإشباع الذاتي والداخلي للفرد ، أما(بلانر) فقد اعتبر أن الشعور بالغربة في العمل ما هو إلا انعكاس لطبيعة الخبرة الشخصية للفرد في مجال العمل، وهذا الشعور يمكن أن يتوافر حينما يشعر العامل بأنه ليس له أي سيطرة على مراحل عمله الحالي، وعندما يتعذر عليه تحديد أهداف وظيفته، أو عندما يفشل في الانتماء إلى نشاطات العمل التي تمكنه من التعبير عن شعوره الشخصي. لذا يمكن النظر إلى الشخص المغترب على أساس أنه الشخص الذي لا يحس بفاعليته ولا أهميته ولا وزنه في الحياة ، ويشعر تبعاً لذلك بانعدام تأثيره على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها ، والإنسان المغترب يشعر بأنه يفتقر إلى مرشد أو موجه للسلوك والاعتقاد وفي علاقاته ونشاطاته الاجتماعية يشعر الإنسان المغترب بأنه لا يحقق

ذاته ولا يتمتع بسعادة فيها ويتجه تبعاً لذلك إلى العزلة والنفور من الذات أما الإغتراب الوظيفي وهو ما يسميه بعض الكتاب و المفكرين اغتراب عن التحكم (فقد القوة ) ،ويقصد به أيضا الاغتراب الإنتاجي والاغتراب الاستهلاكي ، ويرتبط الاغتراب المهني أو الوظيفي بعدة متغيرات نفسية واجتماعية .

ويعرفه (مدحت 1992) بأنه الشعور بالانفصال النسبي عن العمل ببعض متعلقاته أو جميعها.

وقد تحدث كثيرون عن جذور الاغتراب الوظيفي وأسبابه، فعندما صاغ (ماركس) نظريته حول الاغتراب ، بدا اغتراب العمال عنده في صورتين : الاغتراب عن ناتج العمل واغتراب العمال عن العمل نفسه ، وبتعبير آخر لا ينتمي الإنتاج للعامل، كما أن العمل نفسه لا ينتمي لماهيته الإنسانية ،ومن ثم فان ماركس يؤكد على أن الإنسان لم يعد يشعر بحياته في أفعاله المتعلقة بالعمل وعملية الإنتاج ، وعليه يذهب ماركس إلى أن نفي الاغتراب في المجتمع يتوقف على تغيير البناء الاجتماعي لهذا المجتمع.

من خلال ما سبق يعرف الباحثان الاغتراب الوظيفي بأنه شعور الموظف بالغربة في المنظمة التي يعمل بها، يأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المنظمة بهيكلتها ومحيط العمل بهذا ونمط الإشراف الذي تتبعه وبين زملاء و الجمهور يمتلك الخدمة ، فيشعر الموظف بأن المنظمة لم تعد مكانا مناسباً له، مما يؤدي الى انخفاض انتمائه وولائه لهذا فينعكس شعوره سلبياً على تركيزه وقدراته (بحر، 2013، ص ص 181-

(183)

## 2. نظريات الإغتراب الوظيفي

### 1.2- نظرية اغتراب الشباب عند " كينستون " :

عرض كينستو ( 1956) نظريته عن اغتراب الشباب في كتابه" اغتراب الشباب في المجتمع الأمريكي " حيث بين أن الاغتراب يحدث في كل المجتمعات باختلاف أنماطها

الثقافية و السياسية و الاجتماعية فنظرية الاغتراب تحمل معاني تشاؤمية ولا يتحدد وجود الاغتراب بعوامل محددة، لو زالت هذه العوامل زال معه الاغتراب .

## 2.2- نظرية أزمة الهوية عند " اريكسون " :

إن الهدف الأساسي لنظرية اريكسون هو اهتمام النظرية بتطور هوية الأنا و يرى اريكسون (1998) إن فترة المراهقة حاسمة في نمو هوية الأنا لدى الفرد حيث عندما يكون الفرد المراهق هدفا مركزيا محددًا فان ذلك يعطيه إحساسا بالتوحد ، فتحدد هويته و يدخل مرحلة الألفة و الانتماء لأن عدم تحديد الهوية للمراهق و عدم توحيده يؤدي بالفرد إلى الشعور بالاغتراب نظرا لأن ظاهرة الاغتراب من الظواهر التي شغلت بال الكثير من الباحثين والفلاسفة في كل العصور، وقد ركزت معظم الدراسات على النشأة التاريخية لظاهرة الاغتراب و أهملت الاهتمام بأسبابها .

أشار مهرا Mehra (1973) : أنه يوجد مدرستان تناولت الاغتراب

**الأولى :** تناولت ظاهرة الاغتراب من الناحية الاجتماعية و اعتبرت أنه مشكلة اجتماعية تنشأ كرد فعل للضغوط و التفكك و الظلم الموجود في النظام الاجتماعي و لاسيما في المجتمع الليبرالي ينظر للفرد المغترب بأنه ضحية لمجمعه، و ان اغترابه قد فرض عليه بواسطة النظام الاجتماعي غير العادل و هذه النظرية أغفلت أثر شخصية الفرد و ما يعاني من اضطرابات.

**الثانية :** عالجت هذه الظاهرة من الناحية النفسية باعتبارها مشكلة نفسية و ينظر إليه على أنها تطورية بطبيعتها و تعزو أسبابها الجذرية إلى الأم أرض الشخصية وهذا الاعتقاد ينظر للإنسان على أنه ضحية لخبرات طفولته المبكرة ، و أنماط العلاقات الأسرية ، فاغتراب الفرد يعد اختيارا ذاتيا و يستخدم كميكانيزم دفاع ضد الصراع النفسي.(تاويريت، د.ت، ص

ص133-134)

### 3. أسباب الاغتراب الوظيفي

يمكن تحديد الأسباب التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي في النقاط التالية:

#### 1.3- عدم وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب:

إذ أن معظم الأفراد العاملين لديهم قدرات ودوافع وهذه القدرات إذا لم تطبق بشكل صحيح وعدم وضع الأفراد وفق قدراتهم الخاصة ووفق كفاءاتهم هذا ما يؤدي إلى اغتراب الفرد العامل.

#### 2.3- الفوائد والدخل الذي يحصل عليه الفرد:

إذ أن المسؤولون لا يدفعون الأجور والمزايا المستحقة الأمر الذي يؤدي إلى احباط الفرد العامل.

#### 3.3- الكرامة الاجتماعية:

كل فرد لديه شخصيته المحترمة في المجتمع والمساس بها يؤدي إلى انعزال الفرد عن العمل.

#### 4.3- الهيمنة البيروقراطية في العمل:

إن العمل البيروقراطي الذي يتميز بالروتين وغياب التشاركية في إعداد الخطة العامة للمؤسسة ومختلف القرارات بين الأفراد، يؤدي بهم إلى الشعور بالاغتراب عن المنظمة.

#### 5.3- السيطرة على الأفراد من خلال الاشراف المباشر:

إن السيطرة على الأفراد تولد لديهم الشعور بعدم الراحة والأمان، إذ يشعر العامل بأنه في بيئة عمل مقيدة الأمر الذي يؤدي للاغتراب الوظيفي.

#### 6.3- طول وقت العمل:

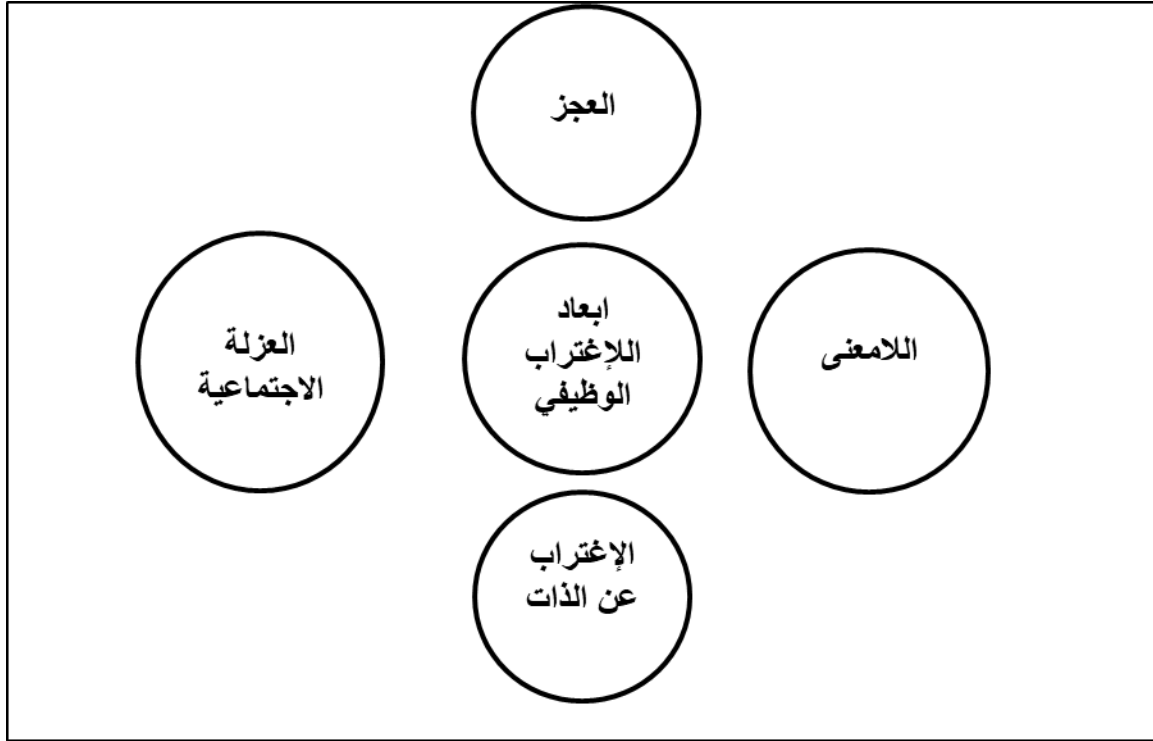
ما يؤدي إلى شعور العاملين بالتعب والارهاق المستمر، مما يؤثر على الدافعية نحو العمل وهو ما ينتج عنه الاغتراب عن العمل.

### 7.3- طبيعة الاتصالات:

تعتبر عملية الاتصال جوهر أي عملية إدارية وأساس التفاعل بين الأفراد، والمؤسسة التي تعتمد على الاتصال في اتجاه واحد فقط، يعد من دواعي الاغتراب لدى الكثير من العمال، لأن من خلاله تقوم الإدارة العليا بإصدار الأوامر والتعليمات المختلفة وانسيابها في اتجاه واحد يؤدي بالعاملين إلى التفكير السلبي، الخمول، الاتكالية والعمل دون أهداف،... إلخ. (سليمة ، 2018، ص 143).

### 4. أبعاد الاغتراب الوظيفي

يمثل الاغتراب الوظيفي ظاهرة متعددة الأبعاد ومختلفة الأنواع، أي أنه ليس بظاهرة أحادية البعد حيث أشار معظم الباحثين إلى وجود أربعة أبعاد للاغتراب الوظيفي توصلوا إليها من خلال تحليلهم لمفهوم الاغتراب الوظيفي. (عبد اللطيف ، 2003، ص 36).



الشكل(04): أبعاد الاغتراب الوظيفي

## 1.4- العجز:

يعني عدم قدرة الفرد على التأثير في المواقف الاجتماعية التي يواجهها، مع عجزه على السيطرة على تصرفاته وأفعاله ورغباته ما يجعله غير قادر على تقرير مصيره واتخاذ قراراته، وبالتالي يعجز عن تحقيق ذاته ويشعر بحالة من الاستسلام.

## 2.4- اللامعنى:

يشير إلى شعور الفرد بالفراغ الهائل، نتيجة عدم توافر أهداف أساسية تعطي معنى لحياته وتحدد اتجاهاته وتتفق مع اهتماماته وطموحاته، وعدم وجود معنى لما يحيط به وما يقوم به، ويحدث هذا الشعور في الوظيفة عندما يفقد الشخص الإحساس بالارتباط بالأدوار الوظيفية التي يؤديها وبالتالي لا يعرف الهدف الذي يسعى إليه. (مازن ، 2016، ص 31)

## 3.4- العزلة الاجتماعية:

يشير هذا البعد إلى شعور الفرد بالغرابة والعزلة عن المحيطين به سواء داخل المنظمة أو خارجها ولذلك تضعف لديه روح الانتماء للجماعة التي يعمل معها، وكذلك تنخفض فعاليته في تحقيق الأهداف التنظيمية نظرا لضعف الروابط الاجتماعية. (مصباح، 2019، ص 34)

## 4.4- الذاتي:

يتمثل في انفصال الفرد عن ذاته، أي أنه يخلق ذاتا غير حقيقية، بحيث يكون غير قادر على إيجاد الأنشطة والفعاليات التي تكافئ قدراته وإمكاناته، وهذا قد يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا عن ذاته ويفقد صلته الحقيقية بذاته، وقد يرفض كل ما يحيط به وكذلك قد يصاحبه الشعور بالضيق لكل ما هو قائم حوله. (منصور ، 2006-2007، ص 30).

## 5. أنواع الاغتراب الوظيفي

يمكن تصنيف أنواع الاغتراب الوظيفي إلى نوعين هما:

### 1.5- الاغتراب عن الذات:

يقصد به إحساس الفرد وشعوره بتباعده عن ذاته، أي شعور الفرد بعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتيا، فلا يستطيع الفرد أن يستمد الرضا من نشاطاته، وصلته بذاته الحقيقية. (منصور ، 2006-2007، ص 30)

### 2.5- الاغتراب عن الآخرين (الاجتماعي):

يحدث هذا النوع عندما يشعر الفرد بالانعزال عن الآخرين، فالعامل المغترب اجتماعيا يعني انعزاله عن زملائه في العمل ورؤساءه، كما يغترب أيضا عن أسرته، أقاربه، جيرانه وأصدقائه. ومن أمثلة هذا النوع من الاغتراب، شعور العامل بفقدان الألفة داخل وخارج محيط العمل، فقدانه للسيطرة على أمور الحياة اليومية. (سليمة ، 2018-2019، ص 143)

## 6. استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي

تنتهج المنظمات مجموعة من الاستراتيجيات للحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومنع انتشارها داخل الوسط العمالي، لأنها تؤدي إلى عواقب وخيمة تؤثر سلبيا ليس على الأفراد فحسب بل على المنظمة، لذا تسعى جميع المنظمات جاهدة بكل الوسائل إن لم يكن القضاء على هذه الظاهرة فعلى الأقل التخفيف منها، وفيما يلي نذكر بعض هذه الاستراتيجيات:

### 1.6- مساهمة النقابات والكتل التنظيمية المؤسسية :

من خلال الدور الذي تقوم به في تفهم قضايا الموظفين، وتشجيعهم على الممارسة الفعالة واستمرار العمل بكل الوسائل مهما كانت الصعوبات.

### 2.6- توفير الظروف والوسائل الملائمة للموظفين:

حتى يتسنى لهم رؤية واضحة لوظائفهم، ومتطلباتها من أجل سهولة أدائها، فبذلك يشعر العمال بالرضا عن العمل وارتفاع الروح المعنوية وحب المؤسسة.

### 3.6- المشاركة في اتخاذ القرارات:

حيث أن مشاركة الأفراد داخل المؤسسة تقلل من شعورهم بالوحدة وفقدان القوة، فالأعضاء المشاركين في المؤسسة أقل شعورا بالوحدة وفقدان القوة مقارنة بالأعضاء غير المشاركين.

### 4.6- التكوين المهني والقدرة على التكيف:

إن فتح فترات تكوينية من حين لآخر، وإرسال الموظفين إلى المؤسسات المشابهة في الدول المتقدمة، يساعد على التكيف مع التكنولوجيا المتاحة واستفادة الموظفين من تسيير المؤسسات المحلية.

### 5.6- توفير الرواتب والمساعدات المالية:

منح مكافآت مالية وعلاوات يحفز العاملين على الزيادة في الأداء ويسهم في حل مشاكلهم وتخفيف أعباء حياتهم، كما يعمل على إعادة الاعتبار للموظف بأنه يتمتع بثقة الإدارة واهتمام المشرفين وهذا يدل على تحسين جو العمل. (أبو غالي، // Salah Abu http : Ghali. Word press.com)

### 6.6- توفير روح المبادرة:

حيث أن تنمية روح المبادرة في العمل يوِّد الاندفاع نحوه ما يرفع من القدرات المبذولة لخدمة أهداف العامل والمؤسسة معا.

### 7.6- تقوية علاقات الموظف:

سواء علاقته بالمؤسسة أو بجماعات العمل مما يخلق الانسجام بين الموظف وعمله.



### 8.6- تقبل الموظف لوظيفته ومهنته:

يجب على الإدارة أن تدرك أن الموظف لن يتقبل وظيفته ومهنته إلا إذا اختار العمل الذي يناسب قدراته وكفاءاته، ويتوافق وميوله واستعداداته، وكذلك سماته الشخصية، وهذا ما يجعله يشعر بالرضا عن عمله، والمعيار لذلك هو (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

### 7. مسببات الإغتراب الوظيفي

من أهم مسببات شعور العامل باغترابه عن وظيفته، تراكم جملة من الضغوط داخل بيئة العمل، والتي تختلف مصادرها بين البيئة الداخلية (المنظمة) وأخرى متعلقة بالفرد ذاته، هذا بدوره يؤثر على أداء العامل وبالتالي على أداء المنظمة ككل، مما يصبح لزاما على إدارة المنظمة تبني طريقة فعالة للحد من هذه التهديدات في الوقت المناسب.

### 1.7-أسباب متعلقة بالمنظمة : تشمل كلا من

#### -غموض الدور:

يحدث عندما لا يفهم الفرد العامل تماما ما هو مطلوب منه لتأدية وظيفته، وعندما يكون غير متأكد من الواجبات والمسؤوليات المسندة إليه، إما بسبب نقص المعلومات المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها أو نقص فهمه لها، وينترب عن ذلك الشعور عدم الرضا عن تلك الوظيفة وغموض الدور الواجب القيام به، ما يولد لديه حالة من الإحباط واللامعنى واللامبالاة، مما يساهم بشكل فعال في حدوث الاغتراب الوظيفي.

#### -صراع الدور:

ينتج عن تعدد الرؤساء المشرفون عن العمل للفرد العامل، مما يؤدي إلى تعدد الأوامر والتوجيهات، أو عندما يكون هناك تعارض واختلاف بين تلك الأوامر والتوجيهات والمسؤوليات التي تصدر في آن واحد من المسؤول المباشر، هذا بدوره يتسبب في اغتراب الفرد عن عمله.

- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:

التنظيم المركزي والبيروقراطية في التسيير داخل المنظمة تختزل إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والخطة العامة للمنظمة، وهذا يخلق نوع من التهميش للعاملين والتجاهل لاحتياجاتهم ويقتل روح المبادرة لديهم ومشاركة أفكارهم، مما يعيق تأكيد ذاتهم ما يقود إلى الشعور بالعزل واللامعنى والغربة عن تلك المنظمة.

- عدم توافق ثقافة العامل مع الثقافة التنظيمية:

يؤدي اختلاف ثقافة الفرد عن ثقافة المنظمة إلى تداخل كل من أهداف الفرد والمنظمة، ما يجعل العامل غير راغب في أداء عمله نظرا لعدم ملاحظة البيئة الداخلية مع شخصيته وتوجهاته، وهو ما ينتج عنه ضغوطا نفسية في العمل والتي تشعره بعدم انتمائه للوظيفة واغترابه عنها.

- أعباء العمل:

زيادة العبء الوظيفي عن المستوى المطلوب يسبب نوع من العجز في أداء العمل، وعدم تحقيق الأهداف المسطرة في وقت معين، نظرا لغياب القدرات اللازمة لتحقيقها كلها في الوقت المحدد، وهذا ما يشعره بضغوط كبيرة. كما أن انخفاض حجم أعباء العمل واسناد عمل قليل للموظف غير كافي لاستغلال طاقاته ومهاراته وقدراته المكتسبة، يسبب له حالة من عدم الارتياح والملل لأنه يحوز على قدرات تفوق العمل المناط له. وبالتالي انخفاض أو زيادة حجم عبء العمل يسبب ضغوط نفسية وسلوكية وجسمانية للعامل وشعوره بالاغتراب الوظيفي.

- فرص النمو والتقدم الوظيفي:

عندما لا يحقق الفرد نوعا من التطور والنمو خلال مساره الوظيفي، ولا يكتسب خبرات ومهارات جديدة تمكنه من تحقيق حاجاته ويتقيد فقط بالمستوى المعتاد في العمل، هذا يخلق حالة من الملل والشعور بالتوتر والإحباط ويصبح العمل ليس له معنى، نظرا لعدم توفر

الفرص التي تسمح له بتطوير الذات والارتقاء إلى منصب أعلى ما يؤدي به إلى الاغتراب عن عمله. (عبد السلام ، 2015 ، ص ص 175-177)

## 2.7- أسباب متعلقة بالفرد : تتشكل من:

### -الكفاءة:

إن نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة، ما يحدث لهم حالة من الذعر والعجز عن القيام بما هو مطلوب والشعور بالقلق والتوتر، وهذا ما ينتج عنه الاغتراب الوظيفي.

### -إدارة الوقت:

عندما لا يملك العامل القدرة على السيطرة على الوقت ولا ينفذ المهمة في الآجال المحدد، يجعله يتعرض للانتقاد ما يسبب له ضغوطا وتوتر والنفور من العمل، ما يؤدي إلى الاغتراب وعدم الانتماء للوظيفة وللمنظمة.

### -الاستسلام للفشل:

يؤدي التفكير السلبي والتوقع السيئ للنتائج إلى الشعور باليأس والاستسلام للفشل قبل الشروع في العمل، وهذا في ظل غياب التحفيز والثقة بالنفس ما يشكل ضغوطا نفسية، ما يساعد على اغتراب العامل عن العمل الذي يمارسه وعن المنظمة ككل .

### -الانطوائية والانعزالي

العامل الانطوائي والانعزالي لا يرغب بتكوين علاقات عمل داخل المنظمة ولا يؤمن بروح الفريق، ما يجعله يتعرض دائما لضغوطات مستمرة لأنه يشعر بأنه بعيد كل البعد عن كل ما حوله، ومن ثم يشعر بعدم الانتماء إلى تلك المنظمة. (تاوريرت ، بن زاهي، 2008،

ص 147)

### 3.7- أسباب نفسية :

هي تلك الأحداث والمواقف التي يعيشها الفرد نتيجة تفاعله مع بيئته، والتي تؤثر سلباً على نفسية العامل في العمل ما يزيد من شعوره بالقلق والتوتر والاكتئاب أثناء تأدية عمله، وبالتالي إلى فقدان الأمان والانتماء الوظيفي. (الحتاتنة، 2012، ص 102)

#### -المصادر السلوكية:

قد يزيد الفرد من حدة شعوره بالضغط نتيجة سلوكاته وتصرفاته سواء المقصودة منها أو غير المقصودة، مثلاً اسناد عمل مستعجل للفرد وهو في حالة قلق، فيأبى القيام به ما يضاعف من قلقه وتوتره، وبالتالي زيادة شعوره بالاغتراب عن وظيفته. (دروزة، 2014، ص 301)

### 8. العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي

تتنوع العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة وان كانت في الغالب تعود الي عاملين رئيسيين هما:

✓ العوامل التي تعود الي المنظمة

✓ العوامل التي تعود الي العاملين في المنظمة

#### 1.العوامل التي تعود الي المنظمة:

##### 1.1.8- الأتمتة:

ان الثورة التكنولوجية ساهمت في انتشار ظاهرة الاغتراب بين عاملين المنظمة الإنتاجية والخدماتية على حد سواء وذلك نتيجة هيمنة الأتمتة وأجهزة الحاسوب والأجهزة الالكترونية على العمل اليومي فظهر هذا الأثر التكنولوجي وكأنه مهدد للعلاقات الإنسانية ومثير للأمراض والمشاكل النفسية. فبعدما كان الحرفيون والمهنيون والاداريون سادة على اجهزتهم ومكاتبهم أصبحوا خدماً لها خاضعين لإرادتها. (بن زاهي تاويرت).

### 2.1.8- الخلل في تقارير كفاية الأداء :

تفتقر تقارير الأداء السنوية للموظفين الى الأسس الموضوعية مما يجعلها تعتمد في الغالب على تقارير فردية من جانب المشرفين مما يجعلها تتأثر بالاعتبارات والاهواء الشخصية ويؤثر في النهاية على حسن العلاقات الوظيفية التي ينبغي ان تقوم بين الموظفين والإدارة.

### 3.1.8- ضعف الفعالية الإدارية:

إن عدم فعالية الإدارة تؤدي الي عدم قدرتها على أداء المطلوب منها وبالتالي التفكير في إعادة بنائها على مبادئ الإدارة السلوكية بأن تأخذ بعين الاعتبار العمل الواجب اداؤه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل لتصبح قادرة على مجاراة الخطى السريعة للتطور التقني ولتحمل كافة مسؤولياتها ولن يتحقق لها ذلك الا إذا كانت شروحات ووصف العمل تسمح لكل بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر به وتتعلق بعمله. ان ضعف الفعالية الإدارية داخل المنظمة من اهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي فالإدارة الجيدة يجب ان تتبع عدة خطوات جيدة للارتقاء بالعمل الإداري للتغلب على الأداء ومن هذه الخطوات:

- التخطيط الجيد
- متابعة خطوات التنفيذ
- اتباع نظام توثيق فعال
- فعالية ادرة الوقت

### 4.1.8- ضعف نظام الحوافز:

إن عدم وضوح نظام الحوافز او خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية بين الموظفين والقيادة العليا والمباشرة يعتبر أحد العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي لان

الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها. ومستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام يتأثر بغياب الحوافز لاسيما ان هناك عددا من النظريات والدراسات التي سعت الى معرفة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والحوافز، فترى مثلا مدرسة العلاقات الإنسانية أن الموظف السعيد هو موظف منتج وقد تباينت الدراسات حول الاغتراب والإنتاجية اما المدرسة السلوكية فتري انه هناك علاقة ضرورية بين الاغتراب والانتاجية وعموما قد لا يكون الاغتراب ناتج من العامل بذاته بل قد يكون الاغتراب ناتج عن الظروف المحيطة بالعمل والزملاء في العمل وبيئة العمل ونوعية الخدمات...الخ.

### 5.1.8 - الاحتفاظ بالمعلومات:

إن من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل والاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعاملين والصف الثاني من القيادة، وكذلك وجود القيادات والمشرفين والعاملين وأصحاب الخبرات الطويلة في العمل ممن يحتفظون بمعلوماتهم ولا يقومون بدورهم التدريبي لمن يعملون معهم، وقد يكون السبب وراء الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات خوف صاحب الخبرة من الاستغناء عن خدماته او نقله الي مكان اخر اذا وجد من يقوم بعمله وقد أثبتت جميع التجارب الميدانية ان كل النظم والقوانين والفلسفات لم تنجح في علاج هذه المشكلة وتغيير هذا السلوك.(المطرفي، 2005)

ولقد عالج الفكر الإداري الإسلامي هذه القضية لان وازع الايمان يستطيع ان يصنع ما يعجز عنه وازع السلطان، ويرجع اهتمام الفكر الإسلامي بهذه القضية الي ان عدم التعلم لخلق جيل جديد يحل محل القيادات يكون نتيجة الحتمية وجود جهالة وضلال قال الله تعالى في محكم تنزيله: «واذ أخذ الله ميثاق الذين أوتوا الكتاب لتبيننه للناس ولا تكتمونه، فنبدوه وراء ظهورهم واشتروا به ثمنا قليلا فبئس ما يشترون». (سورة آل عمران، الآية 187) وقال رسول الله صلي الله عليه وسلم: « من سئل عن علم يعلمه فكتمه، ألجم يوم القيامة بلجام من نار » (رواه البخاري).

ان المعرفة والخبرات يجب ان تتحول عند حاملها الي سلوك فعلي يتضمن حل المشكلات. (القرضاوي،1985)

### 6.1.8- سعة حجم المنظمة:

ان سعة حجم المنظمة يؤدي الى أثر سلبية على العاملين بها ومن اهم هذه الاثار تشتت جهود المديرين بين العمل الإداري والاشراف على الشؤون الفنية في المنظمة، ومن ثم يشعر العامل ان المتابعة(الاشراف) عليه من قبل الرئيس المباشر او من ينوب عنه ضعيف، مما يؤدي الي تساوي المجد بغيره من العاملين، ويسهم هذا في ان يسود شعور بعدم العدالة بين العاملين المجتهدين في العمل وبالتالي تنتشر العدالة بين حالات الإهمال واللامبالاة وعدم الرضا عن العمل الاغتراب الوظيفي (لعويسي،1997، ص120).

### 7.1.8- عدم استعمال عوامل التحفيز:

من أهم مظاهر الالتزام هو اندفاع العاملين في العمل، والذي يعتبر مظهرا صحيا وحيويا من مظاهر العمل الجيد لتحقيق الأهداف المحددة من قبل إدارة المؤسسة، بينما أهم مظاهر الهبوط في المعنويات والإحباط والاستياء لدى العاملين هي:

- ✓ عدم وجود الهمة والنشاط في العمل.
- ✓ عدم التعاون بين العاملين.
- ✓ عدم المحافظة على الدوام الرسمي.
- ✓ الشكوى والتذمر المستمر من العمال.
- ✓ عدم احترام مواقيت انجاز الأعمال.

وعندما تتحرف الأمور عن مسارها الطبيعي في العمل، فغالبا ما يتخذ بعض مواقف وردود أفعال تدل على سخطهم واستيائهم فضلا عن التهكم و السخرية مم يدل على

إحباطهم و اغترابهم، و المشكلة أنهم قد يجرون عدد كبير من أقرانهم إلى دائرة الإحباط و عند ذلك يكون من الصعب إحياء معنوياتهم و تحسين أدائهم.

### 8.1.8- العمل في مواقع منفصلة:

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

✓ وجود مميزات لبعض المواقع لا تتوفر للبعض مثل الحوافز والبدلات و أوقات وساعات العمل...الخ

✓ وجود بعض الجوانب السلبية في الأماكن التي تبعد عن الإدارة المركزية مثل عدم ملائمة ظروف العمل ( التهوية و الإضاءة و الحرارة...الخ)

✓ عدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة بنفس درجة أقرانهم الموجودون في الموقع الرئيسي أو الفروع القريبة منها.

### 9.1.8- عدم ظهور دور الفرد:

يتعرض العامل لعدد كبير من المواقف داخل المنظمة التي يعمل بها، هذه المواقف قد تدفعه إلى اتخاذ موقف ما إذا ما تضمنت تهديدا حقيقيا بالنسبة لوجوده أو لسعادته المادية والمعنوية، فإذا ما شعر العامل أن دوره في المنظمة التي يعمل بها يتعرض لتعتيم من طرف بعض العاملين بقصد او دون قصد فان ذلك من شأنه ان يعرض العامل لمجموعة من مثيرات الانفعال التي تتنابه مثل الخوف و الغضب والضيق هذه العمليات الفيزيولوجية من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم ومن ثم تساعد على انتشار الاغتراب في إحدى صورته لدى العامل.



**10.1.8 - ضعف القيم الدينية و دور المؤسسات الحكومية:**

إن الأجهزة الحكومية المتخصصة و الجامعات و معاهد التنمية الإدارية و مراكز التدريب و غيرها يمكنها أن تستثمر القيم الدينية الصحيحة للتأثير في قوى العمل بمستوياتها المختلفة لتغيير الاتجاهات و أنماط السلوك و غرس الانضباط و المحافظة على العمل واحترامه و تقويته و إعطاء المال العام النظرة المثلى و العليا و من ثم إحداث التغيير كما يمكن لأجهزة التعليم أن تجعل هذه القيم الدينية محورا للتربية السلوكية و النشأة الاجتماعية، و تجعل معايير الضمير الديني و الإخلاص في العمل لله و يؤدي ذلك إلى الارتقاء الإداري في الوظيفة وفي العمل، و يعتبر الدين الإسلامي عامل تغيير فعال في الإدارة العامة و إدارة الأعمال حيث أن النظرات التي تأخذ بتوجهات الإسلام تعتبر أحكام النظريات و أمثله لقيامها على إشباع حاجات الفرد و إرضاء النفس فهي تحتوي على توجيهات خالق البشر عز وجل.

**11.1.8 - المنافسة الشديدة:**

إن المنافسة بين العاملين في المنظمة الواحدة تأتي غالبا في صالح العامل طالما لم تتجاوز القواعد الصحيحة و التي تتمثل في بذل الجهود في العمل للحصول على أكبر قدر ممكن من الاستفادة المادية و المعنوية من المنظمة، فإذا ما خرجت المنافسة عن أطرها الصحيحة كأن يتبع العاملين بعض الأساليب غير المشروعة للوصول إلى مكاسب غير مستحقة، فإن ذلك من شأنه أن يدفع من يجدون العمل فقط إلى اليأس من الوصول للمكاسب التي يريدونها و من ثم تنخفض معدلات أدائهم كما أن الاستسلام لليأس و مشاعر الإحباط من شأنها أن تؤدي إلى الإغتراب الوظيفي عن المنظمة.

**12.1.8 - ضعف مستوى التدريب:**

إن ضعف مستوى تدريب الموظفين بوجه عام و رفع مستوى كفاءتهم و إنتاجهم من أهم العوامل المؤدية إلى الإغتراب الوظيفي، فالفرد يقوم بالتعلم إذا اشتدت لديه حاجة يريد

إشباعها، معنى الرغبة في إشباع الحاجة وجود مشكلة أو أكثر تستلزم حلول، ويعتبر كسب العيش مشكلة، وكثيرا ما يجابه القادة في مستويات الإدارة الثلاثة مشاكل يستعصي عليهم حلها و بالمحاولة و الخطأ يصلون إلى الحل، و العلاقة بين المحاولة و الخطأ وذكاء المتعلم علاقة طردية فإذا زاد ذكاء المتعلم زادت قدرته على التعلم بالبصيرة.

و كذلك تزيد قدرته بزيادة خبراته و زيادة عمره لذا يتوجب التركيز على موضوع التعليم، و التدريب، لأننا في أمس الحاجة إلى تفجير طاقات البشر للعمل، و التفكير، و الانجاز، و بث روح التقدم، إن الذين ينتجون هم البشر و إنتاجهم محكوم بما يدركونه من معارف، و ما يتقنون من مهارات، و من اجل ذلك أصبح التعليم و التدريب جزءا من العملية الإنتاجية في المجتمع المعاصر لتحقيق التقدم و الرخاء (بن زاهي، تاويريت، ص143).

## 2- العوامل التي تعود إلى الفرد:

### 1.2.8- الخوف و عدم الأمن الوظيفي:

يعرف (ثروب كاتز) الخوف بأنه انفعال تثيره المواقف الخطرة أو المنذرة بالخطر و التي يصعب على المرء مواجهتها أي أنه انفعال مصاحب لغريزة الهرب إن شعور العاملين ب الخوف و عدم الأمن الوظيفي يؤدي حتما إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر و الانفعالات، كما أن تشتيت الجهود المبذولة أثناء وقت الدوام الرسمي من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة.

### 2.2.8- نقص الكفاءة:

إن نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها. ونتيجة لنقص الكفاءة فإن بعض العاملين يلجؤون إلى الغياب عن العمل كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، وأيضا يكثر الصراع بين العاملين وهذا يمثل وجها من أوجه الاغتراب الوظيفي.

### 3.2.8 - وقت الفراغ:

إن وجود وقت فراغ طويل لدى العاملين بالمنظمة من شأنه أن يؤدي كثرة الأحاديث الجانبية خاصة إذا كانت المشكلة موجودة لدى عدد كبير من العاملين، حيث ينصرف العاملون إلى بحث مشاكلهم الشخصية والتشاور في حلها بدلاً من قضاء وقت الدوام الرسمي في إنجاز الأعمال.

### 4.2.8 - سوء التوافق والتكيف:

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

و تصنف مشاكل التوافق و عدم التكيف إلى :

- الإحباط و الأزمات النفسية. ( بن زاهي ، 2007 ص ص 50 - 51)
- الضغوط والصراعات النفسية.

إن سوء توافق وعدم تكيف العامل بالمنظمة التي يعمل بها، من شأنه أن يؤدي إلى شعوره بأنه في دائرة الإهمال داخل المنظمة، و يترأى له أن المشكلات التي يعاني منها سببها المنظمة و نتيجة لذلك يبحث العامل عن بدائل يقوم بتفريغ مشاكله النفسية فيها و إذا انتشرت هذه الحالة بين قطاع كبير من العاملين فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الإغتراب النفسي بينهم.

### 5.2.8 - قيم واتجاهات العاملين:

قد ينجم الإغتراب الوظيفي من عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه وأهدافه مع قيم الفرد واتجاهاته وأهدافه أي أن الهدف الذي يتجه عمل الفرد نحوه غير مرغوب و أن محيط العمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه من اهتمام و أن حاجات الفرد و رغباته لا تحظى بالرعاية بل لا تستشعر من قبل الآخرين.

## 6.2.8- سوء إدارة الوقت:

إن أكثر العاملين لا يحسن استغلال الوقت بفعالية، وللأسف هناك من الناس من يظن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام و لا وقت للراحة و البعض الآخر يظن أن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له ذلك لأنهم لا يقيمون للوقت وزنا و لا أهمية، و هذه المفاهيم تجعل عملنا منخفض الإنتاجية فمهما عملنا و اجتهدنا لعدة ساعات فإننا لن نكون منتجين ما لم ننظم أوقاتنا و نتخلص من كل ما يضيع علينا أوقاتنا. (بن زاهي، تاوريريت ص145) ولعلنا نتساءل لماذا يكفي الوقت بعض الناس لإدارة المؤسسات الضخمة والبعض الآخر يعجز عن انجاز بعض الأعمال البسيطة؟

إن الفرق يكمن في فعالية استغلال الوقت، إن فوائد تنظيم الوقت السليم فورية وكبيرة فهي تحقق عدة نتائج في العمل أهمها:

- تحسين النوعية
- زيادة سرعة الأداء
- التخفيف من ضغط العمل
- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها
- تعزيز الراحة للعامل.

ومن أهم الأسباب التي تساعد في ضياع الوقت عدم تنظيم المدير لمكتبه و قد أشارت الدراسات و الأبحاث إلى أن المكتب غير المنظم يؤدي إلى إنتاج أقل وساعات عمل طويلة بدون فائدة، إضافة إلى انخفاض المعنويات لدى العاملين و بالتالي المساهمة بدور فعال في اغترابهم وظيفيا. (عنوز، 1999، ص 349)

## 7.2.8 - ضعف الإيمان:

ذكر القرآن الكريم الإيمان مقرونا بالعمل في أكثر من تسعين آية من آياته، ولذا نرى المؤمن الفعلي هو الذي يندفع للعمل بحافز من نفسه وباعث ذاتي مصدره الإيمان بالله ورسوله صلى الله عليه وسلم والمؤمن الحق هو الذي يوقن بأن النجاح في الدنيا متوقف على العمل وأن الجنة في الآخرة ليست لأهل البطالة والكسل بل لأهل الجد والعمل والإتقان قال الله تعالى "وتلك الجنة التي أورتتموها بما تعملون." (سورة الزخرف آية 72)

ويشير اليكس كاريل في كتابه الإنسان ذلك المجهول إلى أن الصلاة هي أعظم طاقة مولدة للنشاط عرفت إلى يومنا هذا و إن كان هذا أثر الصلاة بصفة عامة فإن صلاة المسلمين هي أعظم طاقة و أعمق أثرا فهي ليست تعبدا محضا و ضراعة و إنما مع التعب و الضراعة هي مدرسة لتعليم المبادئ الأخلاقية و الاجتماعية المثلى و باعت روجي و معنوي و طاقة دافعة للعمل و زيادة الإنتاج.

## 8.2.8 - ضعف مقوم القيادة:

إن ضعف مقومات القيادة لدى القائد الإداري وعدم إلمامه بالمهارات الإدارية يعتبر من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، لذا فقد حرص الدين الإسلامي على توضيح المقومات الأساسية في القائد الإداري ليكون أهلا للقيادة الرشيدة.

## 9.2.8 - التخصص في العمل:

إن تنمية الموارد البشرية يتم عن طريق التوسع في التعليم والتدريب، ومن ثم يتوفر عدد من المختصين في مجالات العمل المختلفة، وتكمن المشكلة في عدم الاستخدام الأمثل لهذه التخصصات، وذلك بوضعها في مجالات عمل مختلفة تماما عن مما يقلل من أداء المختص في العمل الذي أسند إليه في غير مجال تخصصه.

### 10.2.8 - اليأس و الاستسلام للفشل:

إن اليأس من أسوأ الصفات التي انتشرت بين العاملين في هذا العصر الذي نعيشه، وبالرغم من أن الجميع يعرف مساوئ اليأس فإننا على الأقل نقف سلبين أمامه. إن عدم الاعتماد على النفس والثقة والمقدرة على العمل وعدم مواصلة العمل يجعل سلوك الانسحاب يمر بتجربة والسلبية في ميادين العمل ظاهرة سيئة ومدمرة في مواقع الإنتاج وفي الحياة إن العامل قد فشل في عمله ليس معنى ذلك الاستسلام للفشل لأنه يحطمه ويدخل اليأس في قلبه، ولكن عليه أن يحاول مرة أخرى لأنه من السهل جدا ان يحقق ما يريد بتكرار المحاولة.

ان الاستسلام للتخلف وعدم تصحيح الخطأ له أثر سيئ ينعكس على العامل وبالتالي على العمل، إن اليأس والاستسلام والفشل هي إحدى العوامل الرئيسية لظاهرة الاغتراب الوظيفي الذي بدأ. يعرف طريقه إلى مجتمعاتنا.

### 11.2.8 - الكبت واللاوعي:

إن الأعراض النفسية والفيزيولوجية للكبت واللاوعي تتمثل في القلق والتوقع السيئ والتحفز دون أن يكون هناك سبب لذلك، مع سهولة الاستثارة العصبية وعدم الاستقرار الحركي والأرق، ومن الملاحظ على العامل الذي يعاني من الكبت عدم قدرته على أداء العمل الذي يمارسه بحيوية ونشاط وهذا من شأنه أن يساعد على اغترابه عن العمل الذي يمارسه سواء كان يدويا أو فكريا.

### 12.2.8 - الانطوائية والانعزالية:

إن العامل الانطوائي والانعزالي هو الذي ينتابه شعور بالغيرة والانعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء إلى هذه المنظمة أو إلى المجتمع الذي يعيش فيه، وهذا النوع من العاملين يعاني من الاغتراب النفسي الذي يؤثر على سلوكه داخل المنظمة (بن زاهي، تاويريت، 2010، ص147).

## 9. مظاهر و خصائص الإغتراب

بعد التطور الذي حدث لمصطلح الاغتراب على مستوى المفهوم، يلاحظ أن أعمال كل من (كلاك 1959 ) و (ديفيز 1955) و(دين 1961) و (سيمان 1959)، كانت من أشهر المحاولات لنقل الاغتراب من مستوى المفاهيم إلى أبعاد يمكن من خلالها ترجمة المفهوم إلى مظاهر ومكونات وسمات .

وأصبح بالإمكان اعتبار الاغتراب مفهوما متعدد الأبعاد، أي يتشكل ويتكون من عدة مكونات أو أبعاد أو مظاهر، وهو يوصف بأنه قطبي الاتجاه، أي يقع في أحد طرفيه الاغتراب وعلى طرفه الآخر يقع الانتماء . وقد حدد (ميلفن 1959) خمسة استخدامات لهذا المفهوم، وهي خمسة سمات أو مكونات فرعية :

- العجز أو انعدام القوة

- اللامعنى.

- العزلة الاجتماعية.

- المعيارية.

- الاغتراب عن تحقيق الذات.

### 1.9- الشعور بالعجز:

ويعني شعور الفرد بأنه لا يستطيع أن يؤثر في المواقف الاجتماعية التي يوجهها وبالتالي فالفرد المغترب لا يستطيع أن يقرر مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث أو في صنع القرارات المهمة التي تختص بحياته ومصيره فيعجزه ذلك عن تحقيق ذاته .يقصد به شعور الفرد باللاحول، واللاقوة، وأنه لا يستطيع التأثير في المواقف الاجتماعية التي يوجهها، ويعجز عن السيطرة على تصرفاته وأفكاره ورغباته، وبالتالي لا يستطيع أن يقرر مصيره، فمصيره و ارادته ليستا بيده بل تحددهما عوامل وقوى خارجة عن إرادته الذاتية، كما

لا يمكنه أن يؤثر في مجرى الأحداث ، أو وضع القرارات المصرية الحياتية. وبالتالي يعجز عن تحقيق ذاته، أو يشعر بحالة من الاستسلام والخضوع. (بن زاهي، 2007 ، ص 22).

### 2.9- اللامعنى:

ويقصد به مدى إدراك الفرد، فهمه واستيعابه لما يدور حوله من أحداث وأمور عامة أو خاصة، ويعرفه "سيمان" أنه يعني توقع الفرد أنه لن يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية للسلوك ويشير اللامعنى إلى شعور الفرد بأنه لا يمتلك مرشداً أو موجهاً للسلوك والاعتقاد. (عبد اللطيف، 2003، ص30)

### 3.9- اللامعيارية:

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

### 4.9- العزلة الاجتماعية:

تعني إحساس الفرد بالوحدة، ومحاولة الابتعاد عن العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع، أي أنها حالة لا يشعر الفرد فيها بالانتماء إلى الأمة والمجتمع. كما يقصد بها شعور الفرد بالوحدة والفرغ النفسي، والافتقاد إلى الأمن والعلاقات الاجتماعية الحميمة، والبعد عن الآخرين حتى إن وجد بينهم. كما قد يصاحب العزلة الشعور بالرفض الاجتماعي والانعزال عن الأهداف الثقافية للمجتمع والانفصال بين أهداف الفرد وبين قيم المجتمع ومعاييره . وتمثل العزلة الاجتماعية مظهرا من مظاهر السلوك الإنساني



له تأثيرات خطيرة على شخصية الفرد و علاقته بالآخرين حيث تشير إلى عدم قدرته على الانخراط في العلاقات الاجتماعية أو على مواصلة الانخراط فيه و على توقعه أو تمركزه حول ذاته حيث تتفصل ذاته في هذه الحالة عن ذوات الآخرين.

### 5.9- الإغتراب عن الذات:

يشير هذا المظهر إلى شعور الفرد بعدم القدرة عن إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتياً، فلا يستطيع الفرد أن يستمد الرضا من نشاطاته، وصلته بذاته الحقيقية، انه إحساس الفرد وشعوره بتباعده عن ذاته. (منصور بن زاهي، 2007، ص30)

### 6.9- التشيؤ :

هو شعور الفرد بأنه مجرد شيء لا يملك مصيره، بل تتحكم فيه قوى خارجية مستقلة عنه والتشيؤ مظهر من مظاهر الاغتراب يقصد به أن الفرد يعامل كما لو كان شيئاً وقد تحول إلى موضوع فقد هويته أي فقد شخصية التي هي مركز إنسانيته .  
(بن طاهر، عمري، 2017، ص26)

من خلال ما سبق نستنتج ان الاغتراب له عدة مظاهر والتي تتولد من خلال التراكمات فالاغتراب ليس عملية فجائية ينشأ من خلال شعور الفرد باللامعني، واغتراب عن الذات، والتشيؤ، والعزلة الاجتماعية... الخ

### خصائص الإغتراب المهني:

للإغتراب عدة خصائص يتميز بها، والتي من خلالها يمكن الحكم على الفرد العامل إن كان مغترباً عن مهنته، وهذه الخصائص كانت نتيجة التراكمات المختلفة للدراسات التي تمحورت حول ظاهرة الإغتراب، ويمكن الإشارة إلى أهم هذه الخصائص فيما يلي:

### 1- اللاقوة:

وتشير إلى شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير (ليست لديه القدرة)، على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها فالفرد المغترب هنا لا يتمكن من تقرير مصيره أو التأثير في

مجرى الأحداث الكبرى أو في صنع القرارات المهمة التي تتناول حياته ومصيره فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته، ويشعر العمال أنهم مجرد أشياء مهيمن عليها من قبل الآخرين وقد يحدث الشعور باللاقوة عندما يسيطر نظام الإنتاج على العاملين لدرجة يجدون أنفسهم بلا قوة لتغيير أحوالهم. (عبد الله عصار، ص 63)

### 2- اللامعنى:

يشير إلى شعور الفرد بأنه يفتقر إلى مرشد أو موجه للسلوك والفرد المغترب هنا يشعر بالفراغ الهائل نتيجة لعدم توافر أهداف أساسية تعطي معنى لحياته، وتحدد اتجاهاته وتستقطب نشاطاته، (كما يعني عجز الفرد عن الوصول لقرار) وبعبارة أخرى هو شعور العمال بالضياح، ضياح الهدف والوظيفة، وهذا عندما لا يفهم العلاقة بين عمله والشركة التي يعمل فيها أي لا يعرف العمال بل يعرف مهامهم، وعندما لا يدرون شيئاً عن وظائف زملائهم ولا عن الدوائر الأخرى في المؤسسة التي يعملون ، وعندما لا يكون للعمال أي فكرة عن دورهم في وضع منتوجات الشركة. (الزغل علي وآخرون: الشباب والإغتراب، دراسة ميدانية من شمال الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مج، 2، 15-18.

(فاروق السيد عثمان، 2004، ص 791)

### 3- اللامعيار:

يشير إلى شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة لاستخدام طرق غير مشروعة وغير موافق عليها اجتماعياً بإنجاز الأهداف وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه. إن حالة اللامعيارية توجد حيث يوجد تقسيم العمل، إن التقسيم الوظيفي يخلق عدد كبير من الاختصاصات المهنية الضيقة التي لا تختلف فيما بينها إلا قليلاً في مجال الأجور والمعرفة التقنية والعملية وقد أشار دوركايم إلى أن تعدد الوظائف يؤدي إلى تعدد القيم الأخلاقية وهذا يضعف المشاعر الجماعية المشتركة. (فاروق ، 2001، ص 791)

#### 4- التوجيه الأدائي للعمل:

ونجدها في صياغة أخرى غريبة الذات والتي تعني حسب (سيمان Seeman) إفتقاد الذات للمعنى الأصلي أو الكبرياء في العمل وهذا الإفتقاد يؤدي إلى أن العامل الذي يؤدي عمله من أجل مرتبه فقط يعد مثالا للإغتراب عن الذات، وأن ما يسمى بغربة الذات يشير أساسا إلى عدم قدرة الفرد لأن يجد مكافأة لذاته أو تحقيقها، وشعور الفرد بعدم القدرة على إيجاد الأنظمة المكافئة ذاتيا أي أن الإنسان لا يستمد الكثير من العزاء والرضا والإكتفاء الذاتي من نشاطاته ويفقد صلته بذاته الحقيقية ويصبح مع الزمن مجموعة من السلع والأقنعة ولا يتمكن من أن يشعر بذاته ووجوده إلا في حالات نادرة. (الزغل علي واخرون، 1990، ص 29)

#### 5- إرتباط التقييمي:

وهو الدرجة التي يربط بها الأفراد احترامهم لذواتهم بالمركز الذي يشغلونه بالمؤسسة التي هم أعضاء فيها بالنسبة للعمل، ويعكس هذا المفهوم المدى الذي فيه يرتبط تقييم العمال لأنفسهم بالدور الذي يقومون به في أعمالهم.

#### 6- الإبتعاد عن أهداف المؤسسة:

يشير إلى مدى عدم إلتزام الشخص بأهداف وقيم المؤسسة التي تعمل بها، ويعتبر هذا المفهوم تطبيقا للإصلاح الثنائي عن قيم العمل الذي يمارسه الفرد كما عبر عن ذلك (سيمان Seeman) أن مفهوم التبعاد عن مواقف العمل يعني أن يضفي الفرد قيم دنيا على الأهداف وعقائد يعتبرها المجتمع في قمة اختباره التي يعول عليها. (خير الله ، 1989، ص 181)

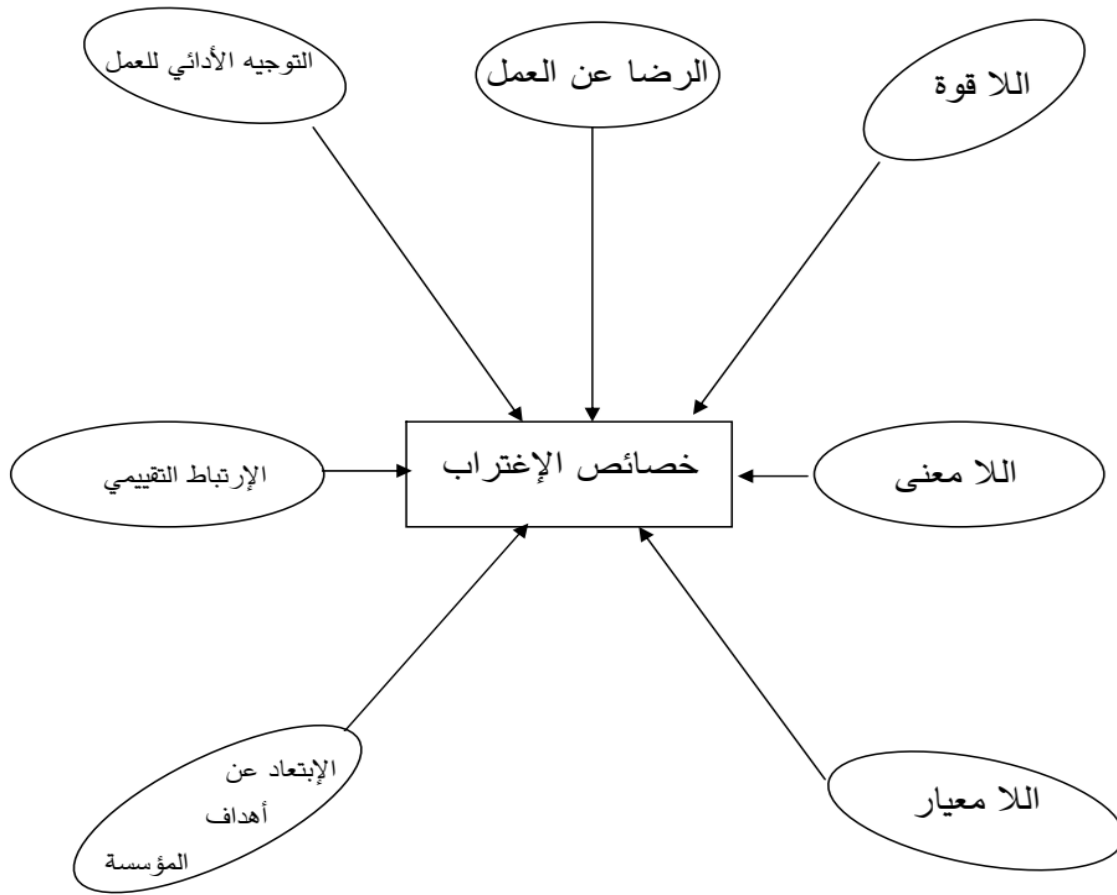
#### 7- الرضا عن العمل:

ويشير هذا المفهوم إلى شعور العامل بالمتعة العاطفية نتيجة لأنه يرى في عمله تحقيقا أو مساندا على تحقيق قيم العمل التي تبناها).

إن هذه الخصائص التي تميز الإغتراب والتي بواسطتها يمكن التعرف على هذه الظاهرة يمكن أن توجد في الواقع منفردة أو متجمعة، ذلك أن الإنسان قد يشعر بالإغتراب في أحد مجالات حياته دون الأخرى، فقد يكون الفرد مغترباً في عمله لكن حياته العائلية تكون غير ذلك، كما قد يكون الفرد يشعر بإغتراب إجتماعي لكنه غير ذلك في مكان عمله، كما أن العمل الذي يقوم به قد يكون له معنى كبير لديه لكن ظروف العمل أو الحياة السياسية أو المكانة الإجتماعية تجعل منه مغترباً عن ذاته، وهذا ما يجعل دراسة ظاهرة الإغتراب في جميع المجالات مختلفة نظير الاختلاف في التفاعلات النفسية والإجتماعية بين الفرد والآخرين.

#### 8- التراجع والهامشية:

فهناك الكثير من الناس ممن يعجزون عن التكيف لحركة المجتمع باتجاه مواكبة الاندفاع وراء المغامرات المالية وتحقيق المكانة الاجتماعية الأرفع ، ومن أسباب ذلك استمرارهم في التمسك بالقيم التقليدية، مما يعرقل ملاءمة سلوكه مع التغيرات الاجتماعية الجارية ، وهم كثيرا ما يبالغون في تصورهم للأثر الايجابي لما يفعلون ووقعه الاجتماعي والنفسي في نظر الآخرين ، وفي إطار هذه التطورات الكيفية تخف وطأة الإحباط ويتحول الإخفاق المادي إلى نجاح أخلاقي وينتشر الشرف مختلف الاعتبارات التي ينطلق منها هؤلاء في تبرير مواقفهم الراضية لبهاج الحياة.



الشكل (05): خصائص الاغتراب

المصدر: (الزغل علي وآخرون، 1990)

#### الخلاصة:

لقد تمكنا من خلال عرض هذا الفصل التعرف أكثر على مفهوم الإغتراب هذا المصطلح الذي ظهر في البداية في الفلسفة على يد ماركس وهيغل، لينتقل فيما بعد لعلم النفس ويستعمل لأول مرة على يد "إيريك فروم" وتتوعدت أشكال الإغتراب لدى الفرد، كالإغتراب الاجتماعي، والثقافي، والسياسي، وما يطلق عليه الإغتراب المهني والذي تعددت مصادره وأسبابه والتي تختلف من مؤسسة لأخرى ومن فرد لآخر، وقد مس الإغتراب مختلف جوانب حياة الإنسان بدءا بحياته الشخصية إلى حياته العملية الشيء الذي أثر على مستوى أدائه في العمل، ومنه على أداء المنظمة التي يعمل فيها، هذا ما جعل الكثير من

المؤسسات اليوم تتخذ عدة إجراءات في محاولة منها للقضاء على هذه الظاهرة التي كانت بعيدة كل البعد على مجتمعنا لكن الإغتراب اليوم بدأ يمس بعض المهن، وذلك نتيجة للتطورات الحاصلة في المجتمع، وما يمكن الإشارة إليه أن إحساس الفرد بالإغتراب في أي مجال من مجالات حياته قد ينعكس بصورة ما على المجالات الأخرى في حياته وقد يهدده توافقه وأمنه النفسي، وهذا ما جعل الكثير من الدراسات تنطلق اليوم لرصد هذه الظاهرة والتعرف عليها أكثر فأكثر ، والذي من شأنه إثراء المكتبات بها وكذا التوصل إلى نتائج تستفيد منها الدراسات.

# الفصل الثالث

## دراسة حالة

شركة سوناطراك وهران

تمهيد:

قام الباحث من خلال الجزء الأول من هذا الفصل بعرض خطوات الدراسة الاستطلاعية، و سيتم التطرق في الجزء الثاني من هذا الفصل بعرض خطوات الدراسة الأساسية.

### 1. الحدود الزمنية و المكانية للدراسة الاستطلاعية

سيتم التطرق فيما يلي الى أهمية الدراسة الاستطلاعية، ومكان وزمان اجرائها، وأدوات الدراسة، ومجتمع الدراسة، ومواصفات عينة الدراسة، والإجراءات المستخدمة للتأكد من الخصائص السيكو مترية (الصدق والثبات) لأدوات القياس.

#### 1.1 أهمية الدراسة الاستطلاعية: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- كشف عن مدى صلاحية الأدوات المستعملة قبل تطبيقها في الدراسة الأساسية.
- التأكد من خصائص السيكو مترية لأدوات القياس (الصدق والثبات).
- التعرف على مجتمع الدراسة وخصائصه.

#### 2.1 مكان و زمان اجراء الدراسة الاستطلاعية:

- لقد تم اجراء الدراسة الاستطلاعية ابتداء من 2024-04-30 الى 2024-05-22  
بمؤسسة سوناطراك حي جمال - وهران -

#### 3.1 تعريف مؤسسة سوناطراك:

أنشئت المؤسسة الوطنية للبحث والتتقيب والإنتاج والنقل والتحويل والتسويق للمحروقات المعروفة بسوناطراك بموجب المرسوم رقم 63-791 المؤرخ في 31-12-1963 وفي سنة 1966 اتسع نشاطها وأصبح يشمل كل ما يتعلق بالنفط والغاز الطبيعي.

هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع صناعي و تجاري موضوعة تحت وصاية وزارة الطاقة و المناجم و تنشط كذلك في نشاطات أخرى مثل : توليد الطاقة ، الطاقات



الجديدة و المتجددة و تصفية مياه البحر حيث تجاوزت شركة سوناطراك مراحل حاسمة تحولت من خلالها من شركة فنية الى المجموعة المعروفة حاليا و أصبحت احدى اهم الشركات الوطنية.

تعتبر مؤسسة سوناطراك المورد الأساسي لإنعاش الاقتصاد الوطني وجلب العملة الصعبة حيث تساهم المحروقات بنسبة 23% من الإنتاج الوطني الخام، كما تمثل نسبة 50% من الميزانية الوطنية، تحتل المرتبة العاشرة عالميا.

## 2. أدوات الدراسة

سنقوم بتوضيح مختلف الأساليب والوسائل المتبعة في الدراسة الميدانية التي قمنا بها، من أجل إثبات أهداف الدراسة من خلال توضيح مجتمع وعينة الدراسة، كما سيتم التطرق إلى مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها، وبالتالي التأكد من مدى صدق وثبات الاستبانة.

### مجتمع الدراسة:

يقصد به: "جميع مفردات أو وحدات الدراسة التي يراد الحصول على معطيات عنها: (عبد الحميد ، 2007 ، ص49).

أجريت الدراسة الميدانية في شركة سوناطراك بوهران، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمؤسسة والذي بلغ عددهم 458 عامل يتوزعون على مختلف المديریات.

### عينة الدراسة:

تعرف على أنها: "فئة تمثل مجتمع الدراسة، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث يتم اختيارها بطريقة مناسبة ومن ثم استخدام النتائج المتحصل عليها وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة (رجاء ، 2000 ، ص305).

قمنا بتوزيع 180 استبانة على مختلف العاملين وفي مختلف المصالح بشركة سوناپراك - وهران-، وهو ما يمثل ما نسبته 43.66% من المجتمع، تم استرجاع منها 182 استبانة من بينها 16 استبانة ملغاة وبذلك يكون إجمالي الاستبانات الخاضعة للدراسة 166 استبانة أي بنسبة 36.23%.

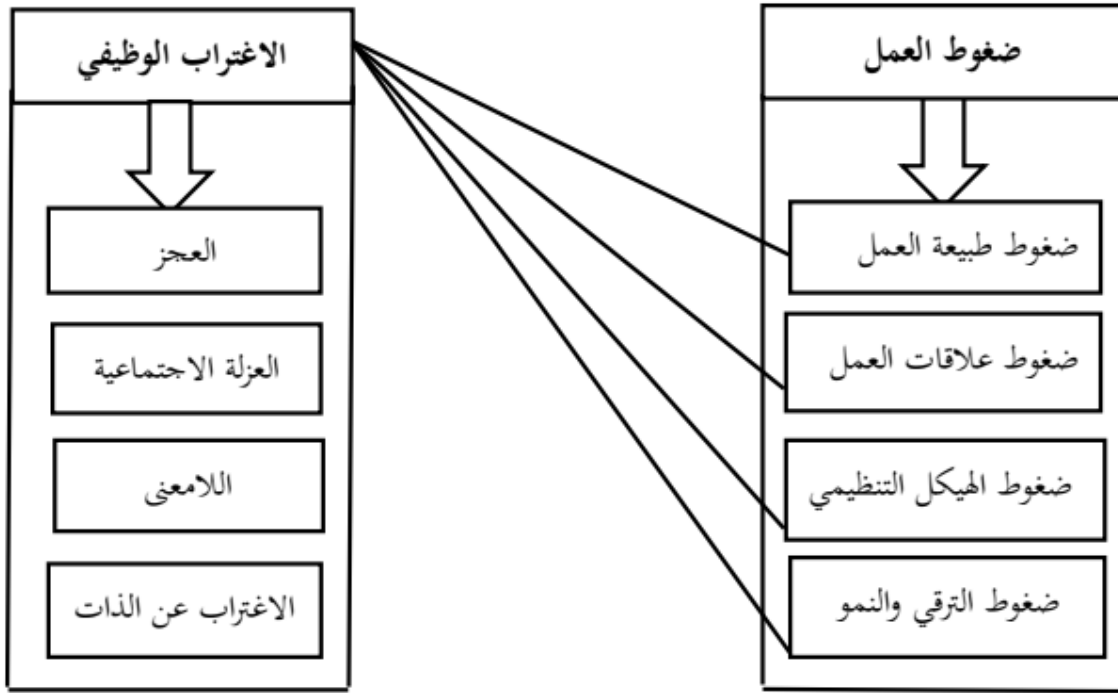
الاستبانات	العدد	النسبة المئوية%
الاستبانات الموزعة	200	43.66
الاستبانات المسترجعة	182	39.73
الاستبانات المستعملة	166	36.23
الاستبانات الملغاة	16	3.49

الجدول رقم (01): إحصائيات متعلقة بالاستبيان.

3. نموذج وتصميم الدراسة

1.3- نموذج الدراسة:

تم إعداد نموذج دراسة يضم متغيرين أساسيين حيث يتمثل المتغير المستقل في ضغوط العمل والمتغير التابع في الاغتراب الوظيفي من أجل معرفة تأثير المتغير المستقل (ضغوط العمل بأبعاده) على المتغير التابع (الاجتراب الوظيفي) والشكل الموالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (06): نموذج الدراسة

### 2.3- تصميم أداة الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان للاطلاع حول آراء العاملين حول متغيرات الدراسة، والذي يعرف بأنه: "وسيلة من وسائل جمع المعلومات يهدف إلى استشارة الأفراد المبحوثين بغية الحصول على البيانات الموضوعية، الكمية والكيفية كما أن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة والحصول على استجابات كاملة حيث يقوم الفرد المجيب بالإجابة على الاختيار الواحد من بين العديد من الاختيارات.

بنية الاستبيان: تم تقسيم الاستبيان إلى المحاور التالية:

#### المحور الأول:

يشمل البيانات الشخصية تعنى بخصائص عينة الدراسة والتي تمثلت في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي).

المحور الثاني:

جاء تحت عنوان ضغوط العمل والذي يمثل المتغير المستقل للدراسة والذي يهدف إلى قياس وجود هذه الأخيرة في شركة سوناطراك بوهران ويشتمل على 28 عبارة موزعة على 4 أبعاد وهي :

البعد الأول: ضغوط طبيعة العمل والذي عدد عباراتها (09)

البعد الثاني: ضغوط علاقات العمل والذي عدد عباراتها (06)

البعد الثالث: ضغوط الهيكل التنظيمي والذي عدد عباراتها (06)

البعد الرابع: ضغوط الترقى والنمو والذي عدد عباراتها (07)

المحور الثالث :

جاء تحت عنوان الاغتراب الوظيفي والذي يمثل المتغير التابع للدراسة والذي يقيس وجود الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناطراك بوهران ويشتمل على 26 عبارة موزعة على 4 أبعاد كما يلي:

البعد الأول: الشعور بالعجز والذي عدد عباراته (06).

البعد الثاني: الشعور بالعزلة الاجتماعية والذي عدد عباراته (07).

البعد الثالث: الشعور باللامعنى والذي عدد عباراته (05).

البعد الرابع: الاغتراب عن الذات والذي عدد عباراته (08).

ترميز الاستبيان:

تم الاعتماد على سلم " ليكارت الخماسي " حيث قابل عبارات المحورين الأول والثاني مجموعة من الدرجات مرتبة وموزعة كما يلي:

المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكارت الخماسي

اختبار ثبات أداة الدراسة وأساليب معالجة البيانات

1- اختبار ثبات أداة الدراسة:

يقصد به استقرار الاستبيان وأن النتائج تؤدي إلى نتائج مماثلة عندما يعيد نفس الشخص إجراء الاستبيان، في ظل نفس الظروف.

لقد تم استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) والذي يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان، حيث تم حسابه بالنسبة لكل من المحورين ضغوط العمل والاعتراب الوظيفي إضافة إلى معدل الثبات الكلي، والجدول الموالي يوضح قيم ألفا كرونباخ كما يلي:

النتيجة	قيم ألفا كرونباخ
غير كاف	أقل من 0.60
ضعيف	من 0.60 - 0.65
مقبول	من 0.65 - 0.70
جيد	من 0.70 - 0.80
جيد جدا	من 0.80 - 0.90

الجدول رقم (03): قيم ألفا كرونباخ (Alpha cronbach)

المصدر: (Manu , Fanny, 2005,P53)

وفيما يلي قيم معامل ألفا كرو نباخ لمحاو الاستبيان:

مستوى الثبات	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاو الاستبيان
جيد جدا	0.827	28	ضغوط العمل
جيد	0.798	26	الاغتراب الوظيفي
جيد جدا	0.844	54	المجموع

**الجدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاو الاستبيان.**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن مستوى الثبات ألفا كرونباخ الثاني (الاغتراب الوظيفي) كان جيد، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لعبارات المحور الأول، 82.7% أما قيمة معامل الثبات لعبارات المحور الثاني بلغت 79.8%، في حين بلغ معامل الثبات الإجمالي 84.4%، مما يدل على أن مستوى الثبات الكلي يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهو ما يؤكد مصداقية هذا الاستبيان.

## 2-أساليب معالجة بيانات الدراسة:

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات التي تقي بهذه الدراسة، تم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وتم الاعتماد على الأساليب الآتية:

### 2-1-المدى:

بعد ادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحور الثاني والثالث من الاستبيان تم حساب المدى وهو عبارة عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة لدرجات ليكارت الخماسي. حيث تم حساب طول فئات مقياس ليكارت الخماسي على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{n}$$

$$=) \frac{5-1}{5}$$

$$=0.8$$

وعليه تصبح فئات مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه:

رقم الفئة	المجال	درجة الموافقة
1	[ 1.80-1]	لا أوافق بشدة
2	[2.60 - 1.80]	لا أوافق
3	[ 3.40-2.60]	محايد
4	[ 4.20-3.41]	أوافق
5	[ 5-4.21]	أوافق بشدة

الجدول رقم (05) : فئات مقياس ليكارت الخماسي.

### 2-2- التكرارات والنسب المئوية:

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد إجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

### 2-3- المتوسط الحسابي:

تم استعماله لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة (ضغوط العمل والاعتراب الوظيفي)، ويساعد أيضا على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

### 2-3- الانحراف المعياري:

استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى درجة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي.

2-4- معامل الثبات ألفا كرو نباخ:

استخدم من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة.

2-5- معامل الارتباط بيرسون: " R "

لتأكيد الاتساق الداخلي واثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

سنتطرق إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على مدى شعورهم بضغط العمل والاعتراب الوظيفي، وللوصول إلى هذا يتم تحليل إجابات عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها محاور الاستبيان، والتي تمثلت في محور البيانات الشخصية، محور ضغوط العمل ومحور الاعتراب الوظيفي.

4. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد البيانات الشخصية

يهدف هذا تحليل إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي شملت: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والمنصب الوظيفي.

**1.4 الجنس:** يمكن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول الآتي:

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
69.3	115	ذكر
30.7	51	أنثى
100	166	المجموع

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



يتضح من خلال الجدول أن العينة غير متجانسة، حيث أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي فئة الذكور ما يعادل 115 ذكر بنسبة 69.3% من إجمالي العينة، في حين بل عدد الإناث 51 أنثى ما يمثل نسبة 30.7%، وهذا ما يدل على أن طبيعة نشاط المؤسسة يتناسب مع فئة الذكور أكثر من الإناث.

**2.4 العمر:** يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

النسبة المئوية%	التكرارات	العمر
13.3	22	أقل من 30 سنة
48.2	80	من 31-40 سنة
28.3	47	من 41-50 سنة
10.2	17	أكثر من 50 سنة
100	166	المجموع

**الجدول رقم (07):** توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

بالاعتماد على معطيات الجدول يتضح أن الفئة العمرية الغالبة تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، وهي 80 عامل ما نسبته 48.2% من إجمالي عدد أفراد العينة، أما الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة بلغت 47 عامل بنسبة 28.3%، تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة التي تشمل 22 عامل بنسبة 13.3% أما نسبة 10.2% تشير إلى فئة العمال الأكثر من 50 سنة والذي بل عددهم 17 عامل وهي أقل نسبة، وبالتالي يتضح أن

أغلبية الفئة العاملة في المؤسسة هي الفئة العمرية الشابة ذات القدرات والمهارات اللازمة، والقادرة على أداء الأعمال الموكلة لها.

#### 3.4 المستوى التعليمي:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى التعليمي
20.5	34	ثانوي أو أقل
12.7	21	تكوين مهني
60.8	101	جامعي
6.0	10	دراسات عليا
100	166	المجموع

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة مئوية 60.8% تشير إلى الأفراد ذوي المستوى الجامعي، والذين بلغ عددهم 101 فرد، في حين نجد 34 فرد أي بنسبة 20.5% لديهم مستوى ثانوي أو أقل، أما أصحاب مستوى التكوين المهني فبلغ عددهم 21 فرد ما يقابل نسبة 12.7%، وأخيرا نجد أصحاب الدراسات العليا بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 6% وهي الفئة الأقل ضمن عينة الدراسة، وعليه نستخلص أن المؤسسة تعتمد في عملية توظيفها للعاملين بدرجة عالية على أصحاب المستوى الجامعي، وذلك بحكم المستوى المعرفي والقدرة على استيعاب وظائف المنظمة وبالتالي القدرة على انجاز المهام بكفاءة وفعالية، فكان لزاما عليها استقطاب الكفاءات.

## 4.4 الخبرة المهنية:

يمثل الجدول أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	26	15.7
من 5-10 سنوات	67	40.4
من 10-20 سنة	46	27.7
أكثر من 20 سنة	27	16.3
المجموع	166	100

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

يتضح من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية ما بين 5-10 سنوات والذين بلغ عددهم 67 شخص ما نسبته، 40.4% تليها الفئة ذات الخبرة المهنية من 10-20 سنة بعدد 46 شخص ونسبة 27.7%، تليها الفئة التي خبرتها المهنية الأكثر من 20 سنة والتي عدد أفرادها 27 فرد بنسبة 16.3%، وأخيرا تأتي الفئة ذات الخبرة المهنية الأقل من 5 سنوات بعدد 26 فرد ونسبة 15.7% وهي الفئة الأقل ضمن عينة الدراسة. وعليه نخلص إلى أن هذه المؤسسة لديها أعلى نسبة في الخبرة المهنية والتي كانت محصورة في المجال من 5-10 سنوات، وهذا ما يفسر أن معظم العاملين حققوا الاستقرار داخل عملهم، وهذا ما يشجعهم على الاستمرار في العمل بنفس المؤسسة، ما يخلق درجة عالية من الولاء تجاهها.

## 5.4 المنصب الوظيفي:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي:

النسبة المئوية %	التكرارات	المنصب الوظيفي
17.5	29	عون إدارة
27.1	45	تقني سامي
12.7	21	متصرف إداري
12.0	20	رئيس قسم أو مصلحة
14.5	24	مهندس دولة
16.3	17	أخرى
100	166	المجموع

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 27.1 % من أفراد العينة يتقلدون منصب تقني سامي والذين بلغ عددهم 45 فرد، أما الأفراد الذين يشغلون منصب عون إدارة بلغ عددهم 29 فرد بنسبة 17.5%، في حين الذين يشغلون مناصب أخرى (رئيس فرقة، مكلف بالدراسات، ممثل قانوني للشركة، كهربائي توزيع وأعاون أمن... إلخ) بلغ عددهم 27 فرد بنسبة 16.3%، يليه نسبة 14.5% الأفراد ذوي منصب مهندس دولة والذين كان عددهم 24 فرد، أما الأفراد الذين يشغلون منصب متصرف إداري بلغ عددهم 21 فرد والذين كانت

نسبتهم 12.7%، وأخيرا نجد الأفراد الذين يتقلدون منصب رئيس قسم أو مصلحة بنسبة 12%، والذين كان عددهم 20 فرد، وعليه أغلبية موظفي المؤسسة كانوا يحتلون منصب مهندس دولة مما يدل على كفاءة المؤسسة من خلال كفاءة إطاراتها.

### 5. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد ضغوط العمل

للتعرف على مدى شعور العاملين بضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة، وأيضا أسباب ومصادر التي تقف وراء هذا الشعور، تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات محور ضغوط العمل ضمن كل بعد.

### 1.5 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد ضغوط العمل:

يضم البعد الأول المتغير المستقل للدراسة وهو ضغوط العمل ويتضمن 28 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد وهي: ضغوط طبيعة العمل، ضغوط علاقات العمل، ضغوط الهيكل التنظيمي وضغوط الترقى والنمو، وسيتم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما هو مبين في الجداول الموضحة أدناه.

### 1.1.5 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعض ضغوط طبيعة العمل:

يوضح الجدول أدناه عرض وتحليل إجابات العينة حول بعض ضغوط طبيعة العمل والذي يضم 9 عبارات (من 1-9)، وفيما يأتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يلي:

الترتيب	الاتجاه الإيجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	موافق بشدة	0.870	4.30	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه	01
4	موافق	1.063	3.64	توكل لي أعمال متعددة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت	02
2	موافق	1.00	3.99	تشعرنني ساعات العمل بالإرهاق والتوتر بعد نهاية العمل	03
3	موافق	1.109	3.75	ترهقني كثرة طلبات العمل لأدائها بشكل سريع	04
5	موافق	1.179	3.48	يشعرنني تغيير مكان عملي بعدم الارتياح	05
6	محايد	1.105	3.25	كثرة دوران العمل في المؤسسة تشتت انتباهي لأداء عملي	06
9	غير موافق	0.930	1.97	أجد صعوبة في أي عمل أقوم به	07
8	محايد	1.309	3.05	أشعر بنوع من الارتباك عند قيامي بمهام موكلة لغيري	08
7	محايد	1.230	3.19	أشعر بالتوتر عند إضافة أو زيادة شخص غير مرغوب فيه	09
-	محايد	0.567	3.40	بعض ضغوط طبيعة العمل	

الجدول رقم(11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعض ضغوط طبيعة العمل.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية كانت مرتفعة نوعا ما، حيث تحصلت العبارة الأولى على أعلى متوسط حسابي والذي قدر ب 4.30، وبانحراف معياري قدره 0.870، بينما تحصلت العبارة السابعة على أدنى متوسط حسابي والذي قدر ب 1.97 بانحراف معياري قدره 0.930، وهو ما يدل على أن طبيعة عمل المؤسسة ومتطلبات وظائفها تقتضي توفر درجة عالية من التركيز والانتباه نتيجة صعوبة أداء هذه الوظائف والتي تحتاج إلى مسؤولية وجهد كبيرين.

### 2.1.5 عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول بعض ضغوط علاقات العمل:

يوضح الجدول أدناه عرض وتحليل إجابات العينة حول بعد ضغوط علاقات العمل والذي يضم 6 عبارات (من 10-15)، وفيما يأتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يلي:

الترتيب	الاتجاه الإيجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
6	محايد	2.81	0.982	يتأخر زملائي في العمل بإنجاز الأعمال الموكلة لهم	01
5	غير موافق	2.02	0.991	أجد صعوبة في التعامل مع زملائي	02
4	موافق	3.73	1.187	يقف زملائي بجانبني عند مواجهتي لأي مشاكل في العمل	03
2	موافق	4.10	0.836	أتناقش مع زملائي حول مشاكل العمل ونحاول أن نجد لها حلولاً	04
1	موافق	4.13	1.053	العمل ضمن مجموعات يكون ذو كفاءة أكبر	05
3	موافق	3.98	1.006	ينخفض الأداء الجماعي بمجرد انخفاض الأداء الفردي	06
-	موافق	0.507	3.46	بعض ضغوط علاقات العمل	

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد ضغوط علاقات العمل.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العبارة الخامسة تحصلت على أعلى متوسط حسابي قدر ب 4.13 بانحراف معياري قدره 1.053، بينما أدنى متوسط حسابي يشير للعبارة الثانية والذي قدره 2.02 بانحراف معياري قدره 0.991، أي أن المؤسسة تؤمن بالعمل الجماعي وتشجع فرق العمل على التعاون في أداء المهام، ما يزيد من كفاءة الأداء والمنظمة ككل، أخذا بعين الاعتبار تقوية العلاقات فيما بين العاملين.

### 3.1.5 عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول بعض ضغوط الهيكل التنظيمي:

يوضح الجدول أدناه عرض وتحليل إجابات العينة حول بعض ضغوط الهيكل التنظيمي والذي يضم 6 عبارات (من 16-21) وفيما يأتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يلي:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
01	تتجنب الإدارة مشاركتي في اتخاذ القرارات التي ترتبط بمهامي الوظيفية	3.22	1.353	محايد	4
02	تحد المركزية المتبعة في المنظمة من قدرتي على الأداء	3.36	1.102	محايد	2
03	تعتبر إجراءات العمل واضحة بشكل كافي	3.19	1.122	محايد	5
04	يوجد ضعف في التنسيق بين العاملين في مختلف الأقسام بالمنظمة	3.44	1.193	موافق	1
05	كثرة تداول السلطة يشعرني بالقلق وعدم التركيز في الأداء	3.34	1.158	محايد	3
06	عدم توافق كفاءاتي وقدراتي مع الوظيفة يشعرني بالضجر منها	3.19	1.201	محايد	6
-	بعد ضغوط الهيكل التنظيمي	3.29	0.627	محايد	-

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعض ضغوط الهيكل التنظيمي.

يوضح الجدول أعلاه أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قدرت ب 3.44 تشير للعبارة الرابعة وذلك بانحراف معياري قدره 1.193، بينما تحصلت كل من العبارة الثالثة والسادسة على أدنى متوسط حسابي قدره 3.19 وبانحراف معياري قدر ب 1.122 و 1.201 على التوالي، ما يدل على أن هذه المنظمة تواجه صعوبة في التنسيق بين العاملين مما يضعف



العلاقات بينهم، ما يؤثر سلبا على أداءهم، ذلك رغم وضوح إجراءات العمل بشكل كافي إلا أن ضعف التنسيق بين العاملين يخلق نوع من عدم التوافق بين كفاءاتهم وقدراتهم مع الوظيفة، الأمر الذي ينجم عنه الضجر منها.

#### 4.1.5 عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول بعض ضغوط الترقى والنمو:

يوضح الجدول أدناه عرض وتحليل إجابات العينة حول بعض ضغوط الترقى والنمو والذي يضم 7 عبارات (من 22-28) وفيما يأتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يلي:

الترتيب	الاتجاه الإيجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
7	غير موافق	1.348	2.31	أحصل على ترقيتي الوظيفية في موعدها المحدد	01
6	غير موافق	1.378	2.48	يوجد ارتباط بين الكفاءة في العمل والترقية	02
5	غير موافق	1.306	2.53	تتوفر لي الفرصة المناسبة للترقية في عملي	03
2	محايد	1.296	3.31	أشعر بأن عملي الحالي لا يرقى لمستوى طموحاتي	04
3	محايد	1.311	3.09	راتبي غير مناسب للجهد الذي أبذله في العمل	05
1	موافق	1.356	3.46	تمنح الترقيات غالبا لمن لا يستحقها	06
4	محايد	1.278	2.95	أشعر بالرضا عن العلاوات الممنوحة لي	07
-	محايد	0.692	2.87	بعد ضغوط الترقى والنمو	

الجدول رقم(14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد ضغوط الترقى والنمو.

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة السادسة لها أكبر متوسط حسابي قدر ب 3.46 وانحراف معياري قدره 1.356، بينما كان للعبارة الأولى أدنى متوسط حسابي قدره 2.31 وانحراف معياري قدره 1.348، وهو ما يدل على أنه هناك تمييز في منح الحوافز والترقيات

أي توزيعها لغير مستحقيها، بغض النظر عن منحها في الوقت المحدد وهذا بدوره يخلق عدم الرغبة في العمل أو أدائه دون رضا عنه.

### 6. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاغتراب الوظيفي

للتعرف على مدى شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وأيضاً الأسباب والمظاهر التي تقف وراء هذا الشعور، تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات محور الاغتراب الوظيفي ضمن كل بعد.

### 1.6 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد الاغتراب الوظيفي:

يضم المحور الثاني المتغير التابع للدراسة وهو الاغتراب الوظيفي، ويتضمن 26 عبارة مقسمة على 4 أبعاد وهي: العجز، العزلة الاجتماعية، اللامعنى والاغتراب عن الذات، وسيتم حساب المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري لكل عبارة كما هو موضح في الجداول أدناه.

### 1.1.6 عرض وتحليل إجابات العينة حول بعد العجز:

يوضح الجدول الموالي إجابات عينة الدراسة حول بعد العجز، والذي يضم 6 عبارات (من 29-34) وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة كما يلي:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
01	أحجم عن المشاركة في صنع القرار في المنظمة	2.65	0.959	محايد	4
02	أشعر بأني لا أستطيع تقديم المساعدة لزملائي	1.98	0.978	لا أوافق	6
03	يسيطر عليّ شعور الرغبة في الاستقالة من عملي	2.60	1.270	لا أوافق	5
04	أشعر بغياب الأمن بالمنظمة	3.08	1.328	محايد	2
05	أشعر بالملل بسبب روتينية العمل	3.38	1.219	محايد	1
06	أجد صعوبة في مناقشة موضوع ما في العمل	2.67	1.113	محايد	3
-	بعد العجز	2.72	0.728	محايد	-

**الجدول (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العجز.**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لبعء العجز محصورة بين 1.98 و 3.38، وبانحرافات معيارية تتراوح بين 0.959 و 1.328. أوضحت النتائج عن تحصل العبارة "أشعر بالملل بسبب روتينية العمل" على أعلى المرتبة بأعلى متوسط حسابي قدر ب 3.38 وبانحراف معياري قدره 1.219، فيما تحصلت عبارة "أشعر بأني لا أستطيع تقديم المساعدة لزملائي" على أدنى مرتبة بمتوسط حسابي 1.98 وانحراف معياري قدره 0.978، وهو ما يدل على أن العاملين بالمؤسسة يشعرون أحيانا بالملل بسبب روتينية العمل والتي تجعلهم عاجزين عن أدائه، كما يشعرون في البعض الآخر بغياب مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات داخل المؤسسة ما يثير لهم الرغبة في مغادرة عملهم.

2.1.6 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد العزلة الاجتماعية:

يوضح الجدول الموالي إجابات عينة الدراسة حول بعد العزلة الاجتماعية والذي تضمن 7 عبارات (من 35-41) وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة كما يلي:

الترتيب	الاتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
7	لا أوافق	1.107	2.07	أشعر بالعزلة عن زملائي حتى في ظل وجودهم معي	01
5	لا أوافق	1.102	2.30	أشعر بالتوتر أثناء تواجدي بالعمل	02
3	محايد	1.223	2.75	علاقاتي مع زملائي محدودة	03
4	محايد	1.074	2.73	أتجنب المشاركة في أنشطة المنظمة	04
6	لا أوافق	1.050	2.17	علاقاتي مع زملائي لا تتميز بالثقة والمصادقية	05
2	محايد	1.206	2.84	الاتصال بين العاملين محدود	06
1	محايد	1.314	3.27	المنظمة لا تولي اهتمام للمبادرة في العمل	07
-	لا أوافق	0.753	2.51	بعد العزلة الاجتماعية	

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العزلة الاجتماعية.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسطات الحسابية لبعء العزلة الاجتماعية محصورة بين 2.07 و 3.27، بانحرافات معيارية تتراوح بين 1.050 و 1.314. أوضحت النتائج عن تحصل العبارة "المنظمة لا تولي اهتمام للمبادرة في العمل" على أعلى مرتبة بأعلى متوسط حسابي قدر ب 3.27 و بانحراف معياري قدره 1.314، فيما

تحصلت العبارة " أشعر بالعزلة عن زملائي حتى في ظل وجودهم معي " على أدنى مرتبة بمتوسط حسابي قدر ب 2.07 وانحراف معياري قدره 1.107.

بناءً على هذا فإن أفراد عينة الدراسة بشركة سوناطراك بوهران كانت آراؤهم غير موافقة اتجاه شعورهم بالاعتراب الوظيفي المتعلق ببعد العزلة الاجتماعية، نتيجة انسجامهم مع زملائهم في العمل وتميز علاقاتهم بالثقة وما توفره لهم المؤسسة من ظروف ملائمة تجعلهم يآدون عملهم دون توتر .

### 3.1.6 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد اللامعنى:

الجدول الموالي إجابات عينة الدراسة حول بعد اللامعنى والذي يضم 5 عبارات (من

42-46) وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة كما يلي:

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	أوافق	0.992	3.76	ألتزم بإجراءات وقوانين العمل حتى وإن كنت غير مقتنعا	01
4	محايد	1.133	2.91	الأهداف غير واضحة في محيط العمل	02
5	محايد	1.120	2.89	صعوبة العمل تجعله غير مفهوم	03
3	محايد	1.227	3.13	درجة ممارستي للعمل بحرية محدودة جدا	04
2	محايد	1.356	3.15	أشعر بعدم المساواة في التعامل من طرف المسؤول المباشر	05
-	محايد	0.734	3.16	بعد اللامعنى	

### الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد اللامعنى

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية لبعد اللامعنى والتي تراوحت بين 2.89 و

3.76، بانحرافات معيارية تتراوح بين 0.992 و 1.356.

أوضحت النتائج عن تحصل العبارة "ألتزم بإجراءات وقوانين العمل حتى وإن كنت غير مقتنعا" على أعلى مرتبة بمتوسط حسابي قدر ب 3.76 وبانحراف معياري قدره 0.992،

بينما تحصلت العبارة " صعوبة العمل تجعله غير مفهوم" على أدنى مرتبة بمتوسط حسابي قدر ب 2.89 وانحراف معياري قدره 1.120.

بناءً على هذا فإن أفراد العينة بشركة سوناطراك بوهران كانت آراؤهم محايدة اتجاه شعورهم بالاغتراب الوظيفي المرتبط ببعد اللا معنى، نتيجة تطبيقهم والتزامهم الدائم لقوانين وإجراءات العمل حتى وإن كانوا غير مقتنعين بها، بالإضافة إلى عدم إدراكهم بالأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وكما أنهم يأدون عملهم ضمن نطاقات محدودة.

#### 4.1.6 عرض وتحليل إجابات العينة حول بعد الاغتراب عن الذات:

يوضح الجدول الموالي إجابات عينة الدراسة حول بعد الاغتراب عن الذات والذي يضم 8 عبارات (من 47-54) وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة كما يلي:

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	محايد	2.93	1.326	أشعر بصراع داحم بين قناعاتي وما أقوم به في العمل	01
2	محايد	3.21	1.288	أشعر أن وظيفتي لا تشبع حاجاتي لتأكيد ذاتي	02
6	محايد	2.81	1.324	أشعر بتدني مستوى رضائي عن أدائي	03
4	محايد	2.97	1.243	أجد صعوبة في التصريح بالرفض عندما يتطلب ذلك	04
3	محايد	3.08	1.341	لا أشعر بالأمان الوظيفي	05
1	أوافق	3.63	1.177	ما قمت بتحقيقه من نجاح لا يشبع طموحاتي	06
7	لا أوافق	2.59	1.298	أتردد كثيرا عندما أعتد على نفسي في اتخاذ أي قرار	07
8	لا أوافق	2.13	1.227	قدرتي على تحمل ظروف العمل ضعيفة	08
-	محايد	0.813	2.92	بعد الاغتراب عن الذات	

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاغتراب عن الذات

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسطات الحسابية لبعء الاغتراب عن الذات تراوحت بين 2.13 و3.63، بانحرافات معيارية تتراوح ما بين 1.177 و1.341. أوضحت النتائج عن تحصل العبارة "ما قمت بتحقيقه من نجاح لا يشبع طموحاتي" على أعلى مرتبة بمتوسط حسابي قدر ب 3.63 وبانحراف معياري قدره 1.177، بينما تحصلت العبارة "قدرتي على تحمل ظروف العمل ضعيفة على أدنى متوسط حسابي قدر ب 2.13 وبانحراف معياري قدره 1.227.

بناءً على ذلك فإن أفراد العينة بشركة سوناپارك كانت آراؤهم محايدة اتجاه شعورهم بالاغتراب الوظيفي المتعلق ببعء الاغتراب عن الذات، لأن عملهم لا يحقق طموحاتهم المستقبلية نتيجة عدم استغلال الإمكانيات والكفاءات والقدرات التي يحوز عليها العاملين بصورة صحيحة ما يجعلهم غير مهتمين به، وفشل العاملين في إشباع طموحاتهم ما يجعلهم يدخلون في صراع ذاتي.

- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول ابعاد ضغوط العمل والاغتراب الوظيفي:

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	المحور الأول ضغوط العمل	0.387	3.26	محايد
02	المحور الثاني الاغتراب الوظيفي	0.639	2.83	محايد

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجماليين حول محور ضغوط

### العمل والاغتراب الوظيفي

يتضح من الجدول أعلاه أن توجهات أفراد عينة الدراسة حول محور ضغوط العمل كانت محايدة بمتوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري قدر ب 0.387، وعليه فإن درجة شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل محايدة وهذا راجع بالدرجة الأولى لضغوط

علاقات العمل، أما بالنسبة لتوجهات أفراد عينة الدراسة حول محور الاغتراب الوظيفي كانت هي الأخرى محايدة بمتوسط حسابي قدره 2.83 بانحراف معياري قدر ب 0.639، وعليه فإن درجة شعور أفراد عينة الدراسة بالاغتراب الوظيفي محايدة وهذا راجع إلى بعد اللامعنى.

#### 7. اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال اجراء اختبار بيرسون ودلالاته الإحصائية حول فرضيات الدراسة، أي حول أبعاد المحور الأول وعلاقتها بالمحور الثاني، تحصلنا على النتائج التالية:

#### 1.7 اختبار الفرضية الأولى:

سيتم حساب معامل بيرسون ودلالاته الإحصائية لاختبار صحة أو رفض الفرضية الأولى، والجدول التالي يوضح ذلك:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرضية
0.000	0.447	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط طبيعة العمل والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناپراك بوهران.

الجدول رقم (20): حساب معامل الارتباط بيرسون ودلالاته الإحصائية لقبول أو رفض الفرضية الأولى

عند اجراء اختبار بيرسون للفرضية الأولى وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط طبيعة العمل والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناپراك بوهران، وجدنا أن معامل الارتباط موجب ومتوسط وقدر ب 0.447 عند مستوى دلالة 0.001 وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 فإنها توجد علاقة خطية طردية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط طبيعة العمل والاعتراب الوظيفي، وهو ما يؤكد صحة الفرضية.



### 2.7 اختبار الفرضية الثانية:

سيتم حساب معامل بيرسون ودلالاته الإحصائية لاختبار صحة أو رفض الفرضية الثانية، والجدول التالي يوضح ذلك:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرضية
0.885	-0.011	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط علاقات العمل والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناطراك بوهران.

الجدول رقم (21): حساب معامل الارتباط بيرسون ودلالاته الإحصائية لقبول أو رفض الفرضية الثانية

عند إجراء اختبار بيرسون للفرضية الثانية وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط علاقات العمل والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناطراك بوهران، وجدنا أن معامل الارتباط ضعيف وسالب وقدر ب  $-0.011$  عند مستوى دلالة  $0.885$ ، وبما أن مستوى الدلالة أكبر من  $0.05$ ، أي أنه غير دال إحصائياً، ما ينفي الفرضية الثانية، أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط علاقات العمل والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناطراك بوهران.

### 3.7 اختبار الفرضية الثالثة:

سيتم حساب معامل بيرسون ودلالاته الإحصائية لاختبار صحة أو رفض الفرضية الثالثة، والجدول التالي يوضح ذلك:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرضية
0.000	0.454	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط الهيكل التنظيمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناطراك بوهران.

الجدول رقم (22): حساب معامل الارتباط بيرسون ودلالاته الإحصائية لقبول أو رفض الفرضية الثالثة عند إجراء اختبار بيرسون للفرضية الثالثة وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط الهيكل التنظيمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين شركة سوناطراك بوهران، وجدنا أن معامل الارتباط موجب ومتوسط وب 0.454 عند مستوى دلالة 0.000 وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 أي دال إحصائياً وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة أي توجد علاقة طردية متوسطة بين ضغوط الهيكل التنظيمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناطراك بوهران.

#### 4.7 اختبار الفرضية الرابعة:

سيتم حساب معامل بيرسون ودلالاته الإحصائية لاختبار صحة أو رفض الفرضية الرابعة والجدول التالي يوضح ذلك:

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	الفرضية
-0.05	0.953	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط الترقى والنمو والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناطراك بوهران.

الجدول رقم (23): حساب معامل الارتباط بيرسون ودلالاته الإحصائية لقبول أو رفض الفرضية الرابعة عند إجراء اختبار بيرسون للفرضية الرابعة وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط الترقى والنمو والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناطراك بوهران، وجدنا أن معامل الارتباط ضعيف جداً وسالب وقدر ب 0.05- عند مستوى دلالة 0.953، وبما أنه غير دال إحصائياً لأنه أكبر من 0.05، وبالتالي ترفض الفرضية الرابعة، أي لا توجد

علاقة بين ضغوط الترقى والنمو والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناطراك بوهران.

8. نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد بين أبعاد ضغوط العمل والاعتراب الوظيفي

المتغير التابع	اختبار النموذج		معامل Bêta	معامل الانحدار B	المتغيرات الفرعية المستقلة
	قيمة sig	قيمة t			
الاعتراب	0.000	3.674	-	1.401	ثابت Constant
الوظيفي	0.000	4.170	0.318	0.359	ضغوط طبيعة العمل
	0.019	-2.372	-0.162	-0.204	ضغوط علاقات العمل
	0.000	4.542	0.352	0.358	ضغوط الهيكل التنظيمي
	0.144	-1.469	-0.098	-0.91	ضغوط الترقى والنمو

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد ضغوط العمل والاعتراب الوظيفي

معامل الارتباط R ومعامل التحديد R<sup>2</sup>:

يدل معامل الارتباط R على قوة العلاقة التي تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع في الدراسة، بينما يدل معامل التحديد R<sup>2</sup> على النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة التي يتضمنها نموذج الدراسة، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير
	0.287	0.304	0.552	0.539

الجدول رقم (25): نتائج الانحدار الخطي المتعدد للنموذج.

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الذي يجمع بين المتغير التابع والمتغيرات الفرعية المستقلة مجتمعة يقدر ب 0.552 أي بنسبة 55.2% وهذا ما يدل على وجود علاقة تأثير خطية متوسطة بين هذه المتغيرات.

كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.304، وبالتالي أبعاد ضغوط العمل تفسر ما نسبته 30.4% من التغيرات الحاصلة في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناطراك بوهران، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

ومن خلال النتائج السابقة فإن معادلة الانحدار الكلي لنموذج الدراسة تصبح كالآتي:

$$Y = 1.401 + 0.359x_1 - 0.204x_2 + 0.358x_3 - 0.91x_4$$

ومنه يمكن القول إن الاغتراب الوظيفي لدى العاملين يساوي 0 في حالة عدم توفر أي بعد من أبعاد ضغوط العمل، ويزيد بقيمة 1.401 مقابل الزيادة بدرجة في توفر أبعاد ضغوط العمل، ويزيد بقيمة 0.359 مقابل كل زيادة بدرجة في توفر أبعاد ضغوط العمل، وينقص بقيمة 0.204 مقابل كل زيادة بدرجة في ضغوط علاقات العمل، كما يزيد ب 0.358 مقابل كل زيادة بدرجة في ضغوط الهيكل التنظيمي، وينقص بقيمة 0.91 مقابل كل زيادة بدرجة في ضغوط الترقى والنمو.

#### خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على أثر ضغوط العمل في تنمية الشعور بالاغتراب الوظيفي في شركة سوناطراك بوهران، من خلال الاعتماد على الاستبيان كونه من أبرز الوسائل المعتمد عليها في جمع البيانات، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 26 وأظهرت النتائج أن هناك علاقة تأثير لضغوط العمل (المتغير المستقل) على الاغتراب الوظيفي (المتغير التابع) لدى العاملين.

الخاتمة

العامّة

### خاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من كونها ساهمت في التطرق إلى بعض المشاكل التي تعاني منها مؤسسات اليوم وهي ضغوط العمل والاعتراب الوظيفي لدى موظفيها، حيث تبين من خلال دراستنا هذه أن ضغوط العمل تعتبر من أهم المثيرات التي تؤثر في العاملين نفسياً وجسدياً، وهو ما تمت دراسته على عينة من العاملين بإحدى المؤسسات الجزائرية وقد توصلنا إلى النتائج المتمثلة في:

-ضغوط العمل هي عبارة عن كل ما يحيط بالفرد العامل من مثيرات نفسية، جسدية وسلوكية، التي تؤدي به إلى حالة من اللاتوازن النفسي والعاطفي، مما ينشأ لديه حالة من التوتر والقلق، وهو ما يؤثر سلباً على الرغبة في أدائه لعمله.

-ضغوط العمل ناتجة عن تفاعل ثلاث عناصر أساسية فيما بينها، حيث يشعر العامل بمثيرات أولية ينتج عنها ردود أفعال فيزيولوجية، نفسية وسلوكية تؤدي بدورها إلى التفاعل بين هذه العوامل.

-ضغوط العمل هي ظاهرة حتمية يصعب القضاء عليها نظراً لتعدد مصادرها، فهي موجودة في كل المؤسسات باختلاف نشاطاتها أو حجمها.

-ضغوط العمل ليست سلبية دائماً، وإنما لها آثار إيجابية كأن تكون حافز لدى الفرد لإنجاز مهامه، ولكن إذا تجاوزت هذه الضغوط الحد المسموح لها يصبح لها آثار سلبية.

-يمكن الحد من آثار ضغوط العمل من خلال اتباع اعتماد عدة وسائل وأساليب، كانتهاج استراتيجيات فعالة لمواجهةها على مستوى الفرد والمنظمة.

-يعبر الاغتراب الوظيفي عن حالة من عدم الانتماء للوظيفة والمنظمة سببه الشعور بعدم الرضا عن العمل، ما يؤدي إلى شعورهم بالعجز، العزلة الاجتماعية، اللامعنى والاغتراب عن الذات.

-هناك جملة من المظاهر تدل على انتشار ظاهرة الاغتراب الوظيفي، والتي تختلف باختلاف أسبابه داخل المنظمة، ما يدعو إلى ضرورة الانتباه لها في بداية ظهورها.

-لإدارة ظاهرة الاغتراب الوظيفي تنتهج المنظمة مجموعة من الاستراتيجيات للتعامل معها، ووضع حد لها قبل تفاقمها، وبالتالي القضاء على جذورها في المستوى المناسب.

-هناك علاقة بين ضغوط العمل والاغتراب الوظيفي، فكلما زادت شدة الضغوط أدى ذلك إلى شعور العاملين باغترابهم عن وظيفتهم.

- جاءت معظم أبعاد ضغوط العمل (طبيعة العمل، علاقات العمل، الهيكل التنظيمي والترقي والنمو) بمستويات محايدة كما يدركها العاملين في شركة سوناطراك بوهران، أما بعد علاقات العمل فجاء بدرجة موافقة اتجاه ضغوط العمل.

-جاءت معظم أبعاد الاغتراب الوظيفي (العجز، اللامعنى والاغتراب عن الذات) بمستويات محايدة كما يدركها العاملين في شركة سوناطراك بوهران، أما بعد العزلة الاجتماعية فجاء بمستوى غير موافق اتجاه الاغتراب الوظيفي.

-وجدت الدراسة أن لضغوط العمل تأثيرا متوسط ومعنويا في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وقد كان بعدا طبيعة العمل والهيكل التنظيمي ذوا تأثير متوسط وإيجابي في حين كان لبعدي علاقات العمل والترقي والنمو تأثيرين سلبيين.

- أما بالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة فكانت كما يلي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد ضغوط طبيعة العمل والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في سوناطراك بوهران، أي أن الفرضية الأولى مقبولة.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد ضغوط علاقات العمل والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناطراك بوهران وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد ضغوط الهيكل التنظيمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناطراك بوهران وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الترقى والنمو والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناطراك بوهران، وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.

### التوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلنا إليها في الجانب النظري للدراسة وفي الجانب التطبيقي، فإنه يتم تقديم جملة من التوصيات والتي بإمكانها أن تساهم في التخفيف من شدة ضغوط العمل والتي بدورها تخفف من حدة الاعتراب الوظيفي والمتمثلة في:
- ✚ يجب تخصيص الوقت الكافي بدقة للقيام بالأعمال الموكلة للموظفين مع مراعاة مؤهلاتهم ومتطلبات الوظيفة من أجل أدائها بكفاءة وفعالية.
  - ✚ تخصيص فضاءات خاصة بالراحة للعاملين للتخلص من الإرهاق والتوتر نتيجة القيام بأعمال مجهدة.
  - ✚ العمل على توفير ظروف ملائمة ومريحة للأفراد من أجل تحقيق الرضا عن تغيير مكان عملهم.



✚ ضرورة تحقيق انسجام أكبر بين العاملين والتنسيق بينهم في مختلف الأقسام بالمنظمة.

✚ ضرورة منح فرص الترقية والنمو الوظيفي على أسس عادلة وموضوعية وفي آجالها المحددة.

✚ الأخذ بعين الاعتبار مدى استيعاب العاملين لإجراءات وقوانين العمل المعمول بها داخل المنظمة.

✚ تحقيق الأهداف بأكثر دقة وبما يتماشى مع طموحات العاملين، مما يساهم في تحقيقها من جهة وتحقيق أهداف المنظمة ككل من جهة أخرى.

### آفاق البحث:

إن تطرقنا لموضوع مذكرتنا، جعلنا ندرك أهمية المواصلة فيه من جوانب أخرى متعددة، تكون بمثابة اقتراحات كمواضيع قابلة للمعالجة وإمكانية طرحها بحيث يمكن أن

تكون كدراسات مستقبلية، ومن هذه المواضيع نجد:

- ✓ ضغوط العمل وتأثيرها على المناخ التنظيمي.
- ✓ أثر ضغوط العمل على العدالة التنظيمية.
- ✓ الاغتراب الوظيفي وتأثيره على الولاء التنظيمي.
- ✓ الاغتراب الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين.

قائمة

المراجع و المصادر

قائمة المراجع باللغة العربية:

أحمد جابر حسنين علي. (2013). الطابور الخامس: أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس وأسس القضاء عليه. ط 1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

بحر، سياسة سعيد أبو سلطان.(2013). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة . مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (05)، 183-181.

بشرى، علي .(2008). مظاهر الاغتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية . مجلة جامعة دمشق ، 24(01)، 526-525.

بن الطاهر، عمري حمزة ( 2017 )، الاغتراب الوظيفي وتأثيره على الولاء التنظيمي للموظفين، رسالة مقدمة لنهاية الدراسة شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة الجلفة.

بن عليا، عبد الحميد شلاوة.(2012). الاغتراب الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية. مذكرة ماستر غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

تاج الدين محمد علي مصباح، الدور المعدل للدافعية للإنجاز في العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2019.

حسن راوية. (2004). إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة. جامعة الإسكندرية. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2013.

حمدي على الفرماوي، رضا عبد الله: الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة، (موجهات نفسية في سبيل التنمية البشرية)، دار الصفاء لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2009.

خالد عيادة نزال عليمات. (2011). ضغوط العمل وأثرها على الأداء. ط 1. عمان: دار الخليج .

خطاب عيادة وآخرون. (2004). العلوم السلوكية. القاهرة: دار قباء.

رجاء وحيد الدويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، 2000.

رنا ناصر صبر، أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 37، 2013.

سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، دار الحامد، عمان، الطبعة 1، 2012.

سليمان عطية، حمدان المالكي (1995)، العلاقة بين الاغتراب النفسي وبعض المتغيرات المتعلقة به لدى طلبة وطلبات، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير، جامعة ام القري، مكة المكرمة.

سليمة العمري، دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العري بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2018-2019.

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

عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

عبد السلام محمد إبراهيم، أثر ضغوط العمل على الشعور بالاغتراب الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، كلية التجارة الاسماعلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2015.

عبد الطيف محمد خليفة، دراسات في سيكولوجية الاغتراب، دار غريب، القاهرة، 2003.

عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة غزة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

غني دحام تناي الزبيدي، عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015. فاروق السيد عثمان ( 2001). القلق وإدارة الضغوط النفسية . ط 1. القاهرة: دار الفكر العربي.

فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2009.

مازن أكرم عبد الله حلس، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2006.

محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي (1992). مختار الصحاح . لبنان: دائرة المعاجم.

محمد بن سعيد العمري، عبيد سعود السهلي، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 39، 2016.

محمد مكناسي، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 200.

محمود فتحى عكاشة ( 1999). علم النفس الصناعي. الإسكندرية: مطبعة الجمهورية. منصور ، حسن. ( 1997 ). الانتماء والاغتراب. ط 1. السعودية : دار جرش للنشر والتوزيع .

منصور بن زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.

مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2016.

نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور وآخرون، السلوك التنظيمي، نشر كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017.

نور الدين تاويريت، منصور بن زاهي، الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل، مجلة العلوم الانسانية، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، الجزائر، 2010.

الهاشمي لوكيا، 2006 لوكيا الهاشمي، بن زروال فتيحة :الإجهاد، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية - جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006.



قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

Deejours, C et Gernet, I. (2012). Psychopathologi du travail.  
Paris :ed masson.

Manu Carricano et Fanny Poujol, Analyse de données avec  
SPSS, Pearson Education, paris, 2009.

Seley, H. (1974). Stress sons détress, traduction de seikeu et al  
la presse, montréal.

Stora, J.B. (1993). Le stress, que suis – je ?. paris: edition  
dahlab 2 editt.

المواقع الالكترونية:

[www.hr.admin.com](http://www.hr.admin.com)

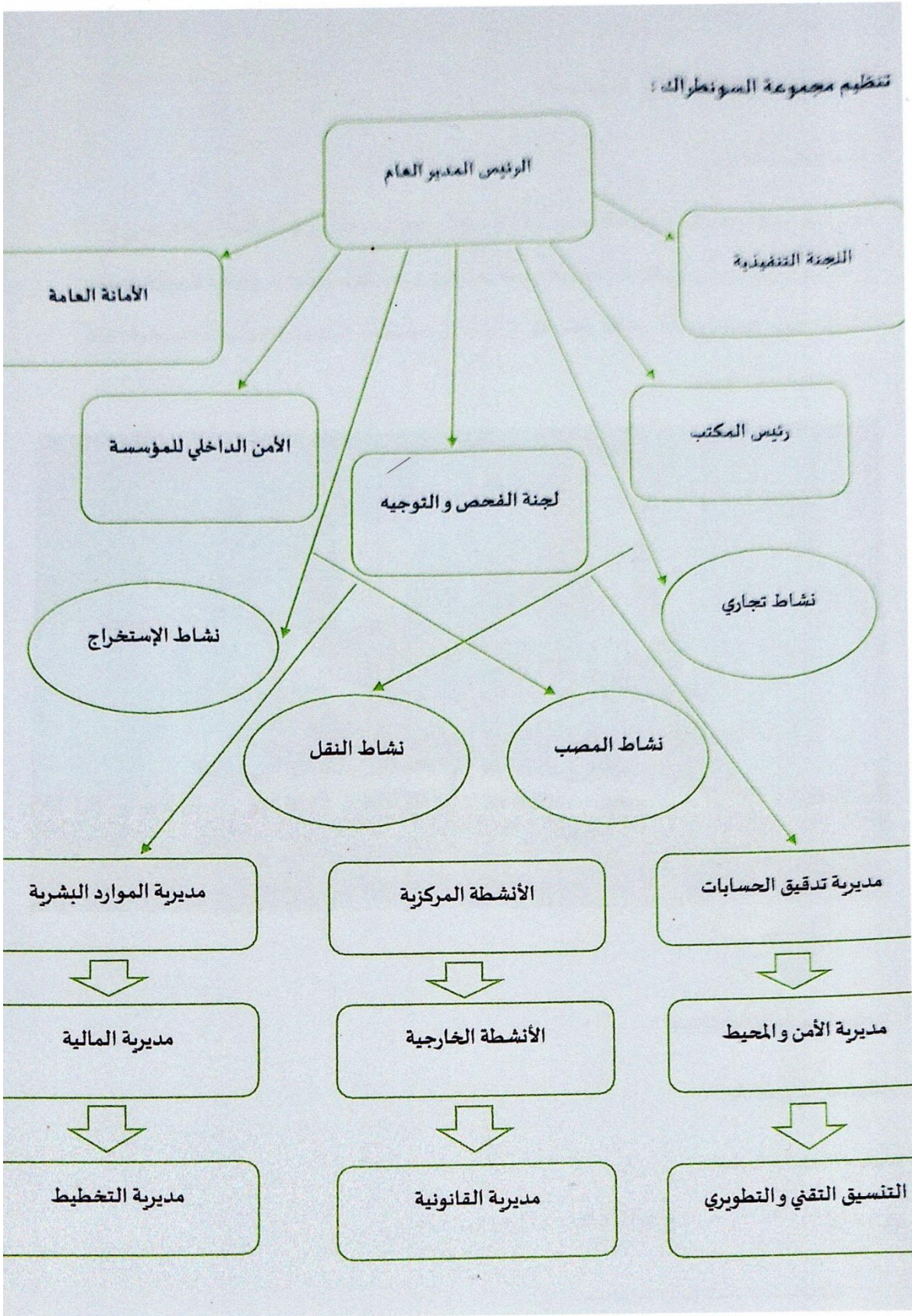
[www.starshams.com](http://www.starshams.com)

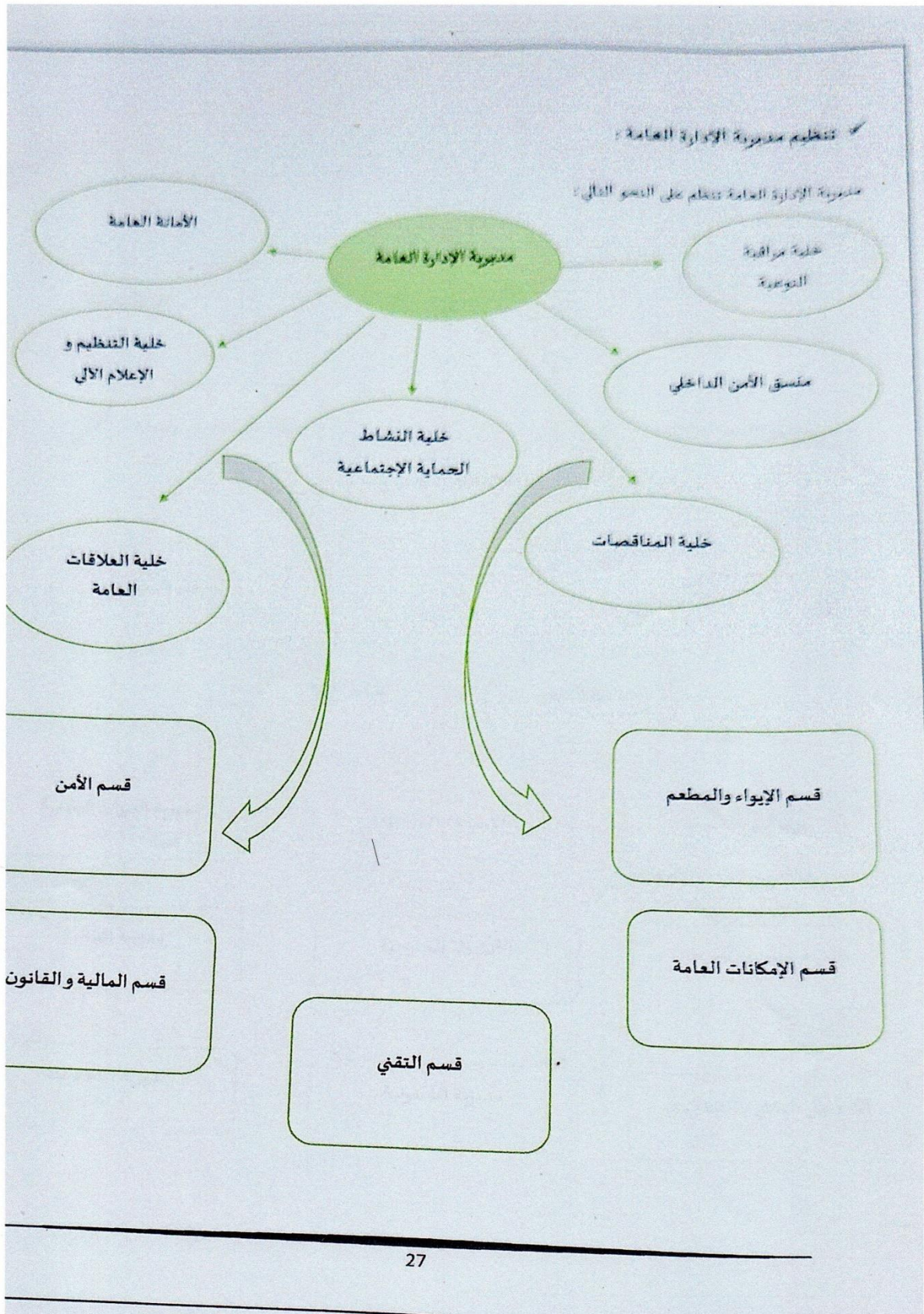
[www.careesar.com](http://www.careesar.com)

[www.salahabughali.word press.com](http://www.salahabughali.word press.com)



الملاحق





### استمارة استبيان لمذكرة ماستر

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيدي/ سيدتي في إطار إنجاز مذكرة الماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية نقوم بإجراء دراسة علمية حول موضوع "مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى عمال سوناطراك وهران." لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة بكل صراحة وحرية تامة حتى تتحقق الأهداف المرجوة من الدراسة، وستحظى إجاباتكم بسرية تامة لأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على تعاونكم وثقتكم.

ملاحظة:

الإجابة تكون بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لها

### البيانات الشخصية

تحت اشراف الأستاذة: قدور بن عباد هوارية

من اعداد الطالب: توامي زهير

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة  من 31 - 40 سنة   
من 41 - 50 سنة  أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل  تكوين مهني  جامعي  دراسات عليا
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات   
من 10 الى 20 سنة  أكثر من 20 سنة
5. المنصب الوظيفي: عون إدارة  تقني سامي  متصرف اداري   
رئيس قسم أو مصلحة  أستاذ  مهندس دولة  أخرى.....

## استمارة استبيان لمذكرة ماستر

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيدي/ سيدتي في إطار إنجاز مذكرة الماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية تقوم بإجراء دراسة علمية حول موضوع "مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى عمال سوناطراك وهران." لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة بكل صراحة وحرية تامة حتى تتحقق الأهداف المرجوة من الدراسة، وستحظى إجاباتكم بسرية تامة لأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.  
نشكركم على تعاونكم وثقتكم.  
ملاحظة:

الإجابة تكون بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لها

## البيانات الشخصية

من اعداد الطالب: توامي زهير تحت اشراف الأستاذة: قدور بن عباد هوارية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة  من 31 - 40 سنة   
من 41 - 50 سنة  أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل  تكوين مهني  جامعي  دراسات عليا
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات   
من 10 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة
5. المنصب الوظيفي: عون إدارة  تقني سامي  متصرف اداري   
رئيس قسم أو مصلحة  أستاذ  مهندس دولة  أخرى.....

## الملاحق

الرقم	الفقرات	لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	أوافق بشدة
01	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه					
02	توكل لي اعمال متعددة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت					
03	تشعروني ساعات العمل بالإرهاق والتوتر بعد نهاية العمل					
04	ترهقني كثرة طلبات العمل لأدائها بشكل سريع					
05	يشعروني تغير مكان عملي بعدم الارتياح					
06	كثرة الدوران في العمل يشئت انتباهي					
07	أجد صعوبة في أي عمل أقوم به					
08	اشعر بنوع من الارتباك عند قيامي بمهام موكل لغيري					
09	اشعر بالتوتر عند إضافة او زيادة شخص غير مرغوب فيه					
10	بتأخر زملائي في العمل بإنجاز الاعمال الموكلة لهم					
11	أجد صعوبة في التعامل مع زملائي					
12	يقف زملائي بجانبني عند مواجهتي لاي مشاكل في العمل					
13	اتناقش مع زملائي حول مشاكل العمل ونحاول ان نجد لها حولا					
14	العمل ضمن مجموعات يكون ذو كفاءة أكبر					
15	ينخفض الأداء الجماعي بمجرد انخفاض الأداء الفردي					
16	تتجنب الإدارة مشاركتي في اتخاذ القرارات التي ترتبط بمهامي الوظيفية					
17	تحد المركزية المتبعة في المنظمة من قدرتي على الاداء					
18	تعتبر إجراءات العمل واضحة بشكل كافي					
19	يوجد ضعف في التنسيق بين العاملين في مختلف الأقسام بالمنظمة					
20	كثرة تداول السلطة يشعروني بالقلق وعدم التركيز في الاداء					
21	عدم توافق كفاءاتي وقدراتي مع الوظيفة يشعروني بالضجر منها					
22	احصل على ترقيتي الوظيفية في موعدها المحدد					
23	يوجد ارتباط بين الكفاءة في العمل والترقية					
24	تتوفر لي الفرصة المناسبة للترقية في عملي					
25	اشعر بان عملي الحالي لا يرقى لمستوى طموحي					
26	راتبي غير مناسب للجهد الذي أبدله في العمل					
27	تمنح الترقيات غالبا لمن لا يستحقها					
28	اشعر بالرضا عن العلاوات الممنوحة لي					

## الملاحق

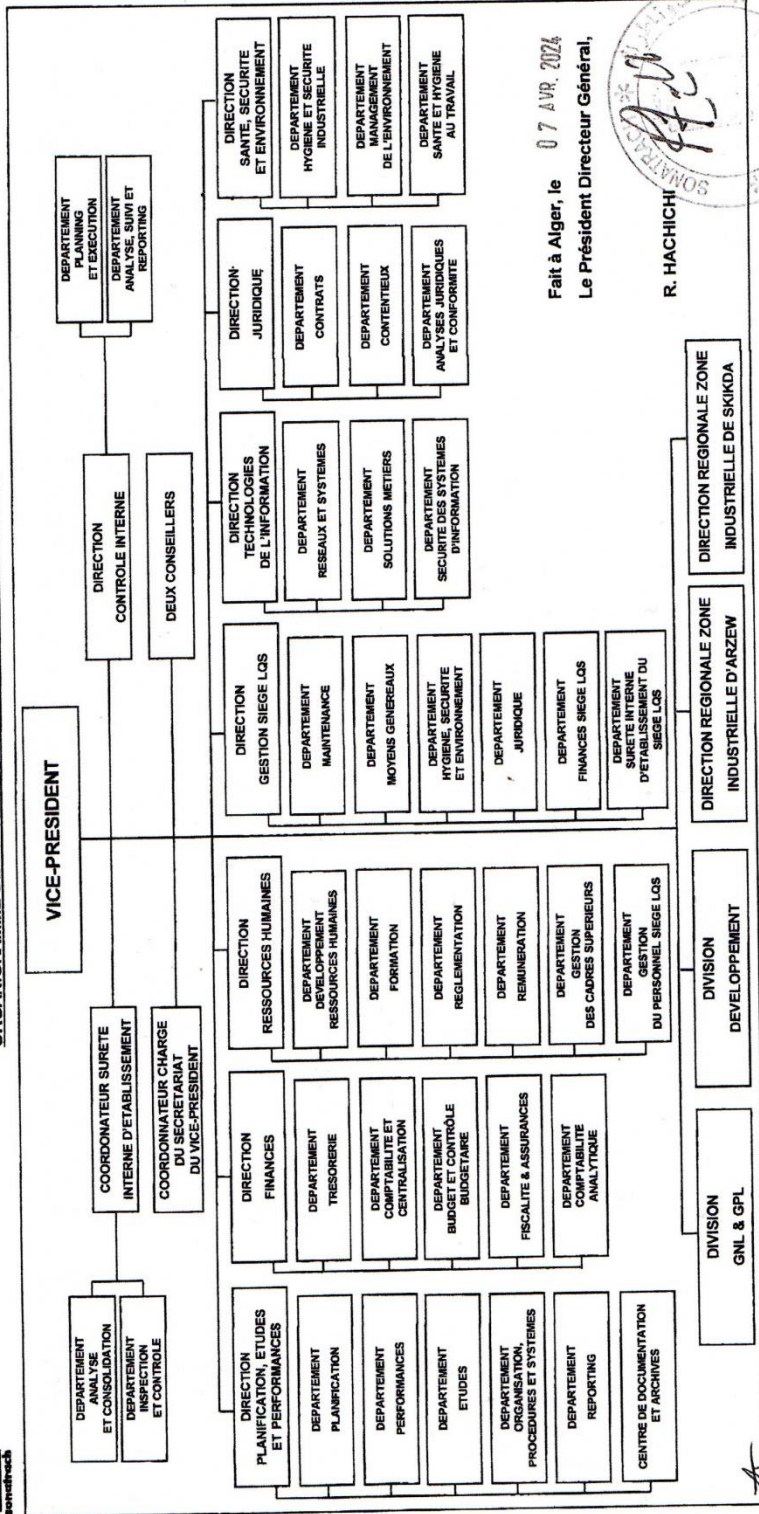
الرقم	الفقرات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	أحجم عن المشاركة في صنع القرار في المنظمة					
02	أشعر بأنني لا أستطيع تقديم المساعدة لزملائي					
03	يسيطر على شعور الرغبة في الاستقالة عن عملي					
04	أشعر بغياب الامن الوظيفي بالمنظمة					
05	أشعر بالملل بسبب الروتينية في العمل					
06	أجد صعوبة في مناقشة موضوع ما في العمل					
07	أشعر بالعزلة عن زملائي حتى في ظل وجودهم مع					
08	أشعر بالتوتر اثناء تواجدي بالعمل					
09	علاقتي مع زملائي محدودة					
10	الاتصال بين العاملين محدود					
11	المنظمة لا تولي اهتماما للمبادرة في العمل					
12	الترزم بإجراءات وقوانين العمل حتى وان كنت غير مقتنع					
13	الأهداف غير واضحة في محيط العمل					
14	صعوبة العمل تجعله غير مفهوم					
15	درجة ممارستي للعمل بحرية محدودة جدا					
16	أشعر بعدم المساواة في التعامل من طرف المسؤول المباشر					
17	أشعر بصراع دائم بين قناعاتي وما أقوم به في العمل					
18	أشعر ان وظيفتي لا تشبع حاجتي لتأكيد ذاتي					
19	أشعر بتدني مستوى رضائي عن ادائي					
20	أجد صعوبة في التصريح بالرفض عندما يتطلب ذلك					
21	لا أشعر بالأمن الوظيفي					
22	ما قمت بتحقيقه من نجاح لا يشبع طموحي					
23	أتردد كثيرا عندما اعتمد على نفسي في اتخاذ أي قرار					
24	قدرتي على تحمل ظروف العمل ضعيفة					



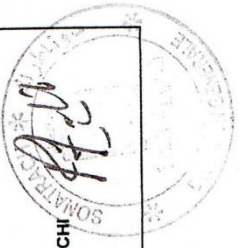
Classement : 2.010.1  
Référence : A-1227 (R2)  
Page : 2 de 6

N° 201/DG

ORGANIGRAMME DE L'ACTIVITE LIQUEFACTION ET SEPARATION



Fait à Alger, le 07 AVR. 2024  
Le Président Directeur Général,



R. HACHICHI