

أثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء التنظيمي دراسة ميدانية

The Impact of Job Alienation on Organizational Performance - Field Study

الدكتورة/ نادية عبد الخالق رمضان بكر*

ملخص البحث

يسعى هذا البحث لتحديد الإطار النظري والفلسفي لظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، وذلك وفقاً للدراسات السابقة، ودراسة توجهات القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة (ق. الهيئة القومية البريد مصر) نحو تلك الظاهرة من حيث مدى الإلمام بالمفاهيم الأساسية حولها، وأهم المهارات الإدارية والعناصر اللازمة للتغلب عليها، وأهم الآثار والنتائج السلبية المترتبة عليها، ومن ثم إمكانية تقديم مجموعة من التوصيات وآليات تنفيذها من أجل التخلص من تلك الظاهرة أو الحد منها في القطاع محل الدراسة والنهوض بمستوى الأداء به.

ولتحقيق أهداف البحث، واختبار فروض الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن هناك انخفاض كبير في مستوى المديرين في القطاع محل الدراسة، فيما يتعلق بفعاليتهم في التخلص من تلك الظاهرة أو الحد منها، ويرجع ذلك إلى عدم الإلمام بالمفاهيم الأساسية حول تلك الظاهرة والمهارات والعناصر اللازمة للتغلب عليها، ومن ثم وجدت أن هناك انخفاض كبير في مستوى الأداء التنظيمي في القطاع محل الدراسة

من حيث شعور العاملين بالرفاة النفسي (الحماس في العمل) وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتلوث البيئي للمنظمة والجاهزية التنظيمية بوجه عام.

Abstract

This research seeks to identify the theoretical framework and philosophical phenomenon of alienation among workers job, In accordance with previous studies, Study orientations administrative leaders in the sector under study (the National Authority for the Egypt post) about this phenomenon, In terms of the extent of knowledge of the basic concepts around, The most important managerial skills and the elements necessary to overcome them and The most important Results and the negative effects it, Hence the possibility of providing a set of recommendations and implementation mechanisms In order to get rid of this phenomenon or reduction in the sector under study and advancement of the level of performance.

To achieve the goals of the research and testing hypotheses of the study was the use of descriptive analytical method and The most important results reached a significant drop in the level of managers in the sector under study, In terms of their effectiveness in getting rid of this phenomenon, This is due to the lack of knowledge of the basic concepts of the phenomenon, skills and elements necessary to overcome them, It was found that there is a significant drop in the level of organizational performance in the sector, In terms of a sense of psychological well-being of employees (enthusiasm at work) and Organizational citizenship behaviors and environmental pollution of the organization and organizational readiness in general.

١- المقدمة

وعلى الرغم من وصف عصرنا هذا بأنه عصر التقدم العلمي والبحث عن الوسائل التي تفيد بيئة الإنسان وتضمن له الرخاء، فإنه يتميز بانتشار ظاهرة سيطرت على أفراد هذا الزمان ألا وهي الاغتراب، حيث أن الاغتراب خاصية مميزة للإنسان قديمة ومتأصلة في وجوده، وأن اغتراب الإنسان هو قدرته على الانفصال عن وجوده الإنساني، من حيث هو هوية فريدة في نوعها لا تتكرر هو ثراء إنساني، هو إمكانية ابتكارية لها حضورها التعبيري من خلال كل فعل جديد، وهو أيضا وجود يكمن في معنى وجوده باحثا دوما عما يعطي حياته معنى وهدفاً وقيمة، وقد اعتبر الاغتراب ظاهرة إنسانية متعددة الأبعاد، وأنه تزداد حدته ومجال انتشاره، كلما توافرت العوامل والأسباب المهنية للشعور بالاغتراب نفسيا واجتماعيا ووجوديا.

إن الفرد حين يغترب من جميع النواحي، نفسيا واجتماعيا وعضويا، وهو لا يملك سوى ذاته يتمركز عليها ويلتصق بها وأنه يعجز عن استثمار إمكاناته وقدراته ومواهبه ولا يستطيع أن يحقق ذاته، لذلك يمكن اعتبار الاغتراب الوظيفي قضية بالغة الأهمية لكونها أزمة من أزمات الإنسان المعاصر (د.حمود الكنعان، ٢٠١٣: ٢٠-٢٢).

وقد يكون الاغتراب الوظيفي مصدر وعي، وإبداع وتفوق عندما تتمكن القيادة التنظيمية من رصد وتحليله، وتوقع نتائج التعامل معها احتواء إلا أن إهماله وتجاهل أثاره يسبب نتائج سلبية تتجسد في مخاطر حسية يطلق عليها مخاطر الاغتراب الوظيفي (Mitton R. Blood, 2015: 21).

وحيث إن قطاع الهيئة القومية لبريد مصر من القطاعات الهامة والحيوية

والتي تقدم العديد من الخدمات الهامة للحكومة وللمواطنين، فقد قامت الباحثة بدراسة أولية للقطاع محل الدراسة، فوجدت أن هناك انخفاض في وعي وإدراك المديرين بتلك الظاهرة من حيث (المفاهيم الأساسية حول الاغتراب الوظيفي لدى العاملين - أهم المهارات الإدارية والعناصر اللازمة للتغلب على تلك الظاهرة - وأهم الآثار والنتائج السلبية المترتبة عليها).

ولذا ينحصر موضوع البحث في «أثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية».

٢- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد الإطار النظري والفلسفي للإغتراب الوظيفي لدى العاملين، وذلك وفقا للدراسات السابقة.
- ٢- دراسة توجهات القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة نحو تلك الظاهرة من حيث مدى الإلمام بالمفاهيم الأساسية حولها، وأهم المهارات الإدارية والعناصر اللازمة للتغلب عليها، وأهم الآثار والنتائج السلبية المترتبة على تطبيقها.
- ٣- تقديم مجموعة من التوصيات وآليات تنفيذها، ولتحقيق فعالية القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة للتغلب على تلك الظاهرة السلبية أو الحد منها، وبالتالي إمكانية تحسين أداء هذا القطاع.

٣- فروض البحث:

١. أن هناك انخفاض في مستوى المديرين في القطاع محل الدراسة (ق. الهيئة القومية لبريد مصر) من حيث التخلص من الإغتراب الوظيفي لدى العاملين لديهم، مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء التنظيمي له.
٢. هناك فروق ذات دلالة معنوية بين المديرين من الذكور، والمديرات من الإناث في القطاع محل الدراسة، فيما يتعلق بمستوى فعاليتهم في التخلص من الإغتراب الوظيفي للعاملين لديهم.
٣. وجود علاقة ارتباط معنوية بين محاور التخلص من الإغتراب الوظيفي أو الحد منه (المتغيرات مستقلة) وبين أبعاد الأداء التنظيمي (كمتغيرات تابعة) وذلك وفقاً لوجهة نظر المديرين في القطاع محل الدراسة.

٤- تحديد مجتمع وعينة البحث:

قامت الباحثة باختيار قطاع البريد المصري، حيث هو واحد من أقدم مؤسسات مصر وأعرقها، والذي تأسس عام ١٩٨٥، وهو هيئة قومية حكومية مصرية، اقتصادية اجتماعية تسهم بشكل مباشر في تحقيق خطط الدولة الرامية إلى تحقيق التنمية.

وينحصر مجتمع البحث في القيادات الإدارية العليا والمتوسطة والمباشرة بالهيئة القومية لبريد مصر، وتتمثل القيادات الإدارية العليا في أعضاء مجلس الإدارة (ويبلغ عددهم ٢٠ مفردة) وتتمثل الإدارة المتوسطة في رؤساء القطاعات ومديري العموم (ويبلغ عددهم ٨٠ مفردة) وتتمثل أيضاً الإدارة المباشرة في مديري مكاتب البريد بقطاعي القاهرة الكبرى والجيزة (ويبلغ عددهم ٢٠٠ مفردة) ولذا يصبح إجمالي حجم مجتمع البحث (٣٠٠ مفردة).

وقد بلغ إجمالي حجم عينة البحث (١٥٠ مفردة) وهي تمثل ٥٠٪ من إجمالي حجم مجتمع البحث، وقد تم اختيار عشوائي (١٠ مفردة من حجم العينة من القيادات الإدارية العليا بالقطاع محل الدراسة، والذي يبلغ إجمالي عددهم في مجتمع البحث، ٢٠ مفردة، وقد تم اختيار عشوائي لـ ٤٠ مفردة من حجم العينة من القيادات الإدارية المتوسطة بالقطاع محل الدراسة، والذي يبلغ إجمالي عددهم في مجتمع البحث ٨٠ مفردة، وقد تم أيضاً اختيار عشوائي لـ ١٠٠ مفردة من حجم العينة من القيادات الإدارية المباشرة محل الدراسة، والذي يبلغ إجمالي عددهم في مجتمع البحث ٢٠٠ مفردة، والجدول التالي رقم (٤/١) يوضح حجم مجتمع البحث، كما يوضح أيضاً هذا الاختيار العشوائي لتلك العينة وتوزيع مفرداتها على القيادات الإدارية محل الدراسة.

أثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء التنظيمي .. دراسة ميدانية
د/ نادية عبد الخالق رمضان بكر

جدول رقم (٤/١)

بيان باجمالي حجم مجتمع البحث والعينة المختارة من القيادات الإدارية محل الدراسة
(العليا - المتوسطة - المباشرة)

النسبة المئوية %	حجم العينة المختارة	حجم مجتمع البحث	البيان
٦٧,٦٧ %	١٠	٢٠ مفردة	أولاً: القيادات الإدارية العليا (أعضاء مجلس الإدارة)
٢٦,٦٧ %	٤٠	٨٠ مفردة	ثانياً: القيادات الإدارية المتوسطة (رؤساء القطاعات ومديري العموم)
			ثالثاً: القيادات الإدارية المباشرة (مديري مكاتب البريد بقطاعي القاهرة الكبرى والجيزة)
٨,٦٧ %	١٣	٢٥ مفردة	أ) قطاع القاهرة الكبرى: - منطقة وسط وشمال القاهرة
٨ %	١٢	٢٥ مفردة	- منطقة شرق القاهرة
٨ %	١٢	٢٥ مفردة	- منطقة جنوب القاهرة
٨,٩٩ %	١٣	٢٥ مفردة	- منطقة حلوان
٨ %	١٢	٢٥ مفردة	- منطقة القمامية
			ب) قطاع الجيزة: - منطقة الجيزة
٨,٦٦ %	١٣	٢٥ مفردة	- منطقة شمال أكتوبر
٨ %	١٢	٢٥ مفردة	- منطقة جنوب أكتوبر
٨,٦٦ %	١٣	٢٥ مفردة	- منطقة جنوب أكتوبر
١٠٠ %	١٥٠	٣٠٠ مفردة	الإجمالي

٥- كيفة تقنين المقياس المستخدم في الدراسة التطبيقية:

تم تقنين المقياس المستخدم في الدراسة التطبيقية للتأكد من صدق وثبات هذا المقياس، وذلك من خلال قياس كل من:

أ) المصدقية (Validity)

ولتحقيق المصدقية تم استخدام أسلوب دلفي (Delphi) ووجد أن درجة الاتفاق على عبارات المقياس تتراوح ما بين (٨٠٪) إلى (١٠٠٪).

ب) درجة الثبات للمقياس (Stability):

كما تم حساب معامل الثبات (Alpha) لكل عنصر مع المقياس ككل، وجاءت معاملات الثبات تتراوح بين (٠,٦٩)، (٠,٩٣)، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١) ودرجة ثقة (٩٥٪)، $n = 40$ مفردة وذلك مما يؤكد ثبات المقياس.

٦- تصميم منهج الدراسة:

قامت الباحثة بتحديد الإطار النظري والفلسفي لظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين وفقاً للدراسات السابقة، وقامت بعد ذلك بدراسة استكشافية بهذا الإطار وعناصره، فوجدت أنها حصلت على أهمية كبيرة جداً من جانب المحكمين (الأكاديميين - التطبيقين) تراوحت من ٩٣٪ إلى ٧٣٪ وبناءً على تلك النتائج قامت الباحثة بتصميم منهج الدراسة كالتالي:

٧- الإطار المفاهيمي حول الاغتراب الوظيفي:

١/٧ الاغتراب لغة :

أن مصطلح الاغتراب هو الترجمة العربية للكلمة الإنجليزية (Alienation)

وهو مصطلح مشتق من الصفة (alien) وتعني غريبا أو أجنبيا، وترجمة (Alienation) الحرفية تعني إبعاد أو تحول أو غربة فعلية (د. محمد الشبتي، ٢٠١٤: ٣)

٢/٧ تعريف الاغتراب الوظيفي:

تعددت التعاريف الخاصة بالاغتراب الوظيفي والتي من أهمها ما يلي:

- الاغتراف الوظيفي هو «انفصال الفرد العامل عن ذاته، وعن العالم الخارجي انفصالا يصبح معه الفرد العامل غير قادر على الانسجام لا مع نفسه، ولا مع محيط المنظمة أي يصبح الفرد العامل مغتربا عن ذاته وعن الوظيفة أو العمل أو جماعة العمل والمنظمة، وهذا ما يؤدي إلى مخاطر الاغتراب التنظيمي المختلفة (الثقافي - المعرفي - الأخلاقي - القيمي - الرمزي) (د. أحمد حافظ، ٢٠١٥: ١٠-١٢).

٣/٧ مراحل ظاهرة الاغتراب الوظيفي:

إن ظاهرة الاغتراب تمر بثلاث مراحل، كل منها تؤدي إلى المرحلة الأخرى وهذه المراحل هي:

١- مرحلة التهيؤ للاغتراب:

والتهيؤ للاغتراب يعني الفشل في إيجاد معنى أو هدف للحياة (اللامعنى) (Meaning lessness).

٢- مرحلة الرفض والنفور الثقافي:

وفي هذه المرحلة يكون الفرد معزولا على المستويين العاطفي والمعرفي عن رفاقه، إذ ينظر عليهم على أنهم غرباء.

٣- مرحلة تكيف المغترب:

أو العزلة الاجتماعية المتمثلة في التمرد أو الثورة أو الانسحاب بمستوياته المختلفة فبعض الأفراد يفضلون الانسحاب على المواجهة (د. محمد نافع، ٢٠١٥: ٨-١).

٧/٤ أهم مظاهر أو أبعاد الاغتراب الوظيفي:

من أهم المظاهر أو الأبعاد التي تدل على الاغتراب الوظيفي ما يلي:

١- فقدان المعنى (اللامعنى): أي أن الفرد يفشل في إيجاد معنى الحياة ويشعر بعدم وجود معاني لما يقوم به.

٢- فقدان الهدف (اللاهدف): أي أن الفرد يفشل في إيجاد هدف الحياة.

٣- العجز (فقدان السيطرة): أي شعور الفرد بأنه لا يستطيع التحكم أو التأثير على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها والخاصة به أو في مجتمعه.

٤- الاغتراب الحضاري (الثقافي): هو الإحساس بالعزلة وانفصال الفرد عن تيار الثقافة السائدة في المجتمع (Nasurdin Am, 2015: 2-5).

٥- الاغتراب الديني: هو انفصال الإنسان عن الله عز وجل أي «الانفصال عن الذات الإلهية بما تحمله هذه الذات من تشريع وسنن» (د. معتز عبدالله، ٢٠١٣: ٢-١٠).

٦- الاغتراب عن الذات: أي أن الشخص المغترب يجهل تماماً ذاته الحقيقية، ولذا فإن الاغتراب عن الذات الحقيقية يتضمن التوقف عن سريان

الحياة في الفرد من خلال الطاقات النابعة من هذا المصدر باعتباره جوهر الوجود.

٧- اللامعيارية (فقدان المعايير) وتشير إلى انعدام القيم والمعايير الاجتماعية المنظمة لسلوك الفرد.

٨- العزلة الاجتماعية: والتي تنتج عن وعي الفرد بالصراع القائم بين ذاته والبيئة المحيطة به، والمحبطة له بصورة تتجسد في الشعور بعدم الانتماء والسخط والعدوانية وما يصاحب ذلك من سلوك بفقدان المعنى، واللامبالاة ومركزية الذات والانعزال الاجتماعي.

٩- التمرد: إن ما يميز الأفراد المغتربين عن سواهم، شعورهم الدائم بعدم الثقة، ليس بأنفسهم فحسب، بل بكل ما يحيط بهم، أنهم يرفضون كل شيء حتى أنفسهم.

١٠- التشيؤ: وهو يعني أن الفرد العامل في المجتمع الرأسمالي يفقد قيمته الإنسانية، ويعامل كما لو كان سلعة تباع وتشترى (د.خالد الفخراي، ٢٠١٣، ١-٥).

٥/٧ أسباب الاغتراب الوظيفي:

من أهم أسباب الاغتراب النفسي والوظيفي ما يلي:

١- أسباب نفسية (ذاتية) ومن الممكن أن تنحصر تلك الأسباب النفسية أو الذاتية في الآتي:

- الاغتراب الديني: البعد عن الله، وعن أحكام الإسلام، وعدم تطبيق

الشرعية الغراء، وهجر الأصول الإسلامية الصحيحة (د. حامد زهران، ٢٠١٦: ١-٥).

- الصراع: ويكون بين الدوافع والرغبات المتعارضة (Thom's. thundry, 2015: 320)

- الحرمان: إذ تقل الفرصة لتحقيق الدوافع أو إشباع الحاجات.

- فقد القدرة على معرفة الذات معرفة واقعية: حيث تعد معرفة الذات بما هي عليه من خصائص وقدرات معرفة واقعية الخطوة الأولى في عملية تأكيد الذات وتحقيقها.

- الإحباط: ويصاب الفرد بالاغتراب أيضا نتيجة الإحباطات التي تلتف حوله من كل جانب من جراء التغيرات التي يتعرض لها ويواجهها في حياته (Tummers L.G, 2014:24-30)

٢- أسباب اجتماعية وثقافية واقتصادية

يرجع الاغتراب الوظيفي إلى عدة أسباب اجتماعية وثقافية واقتصادية يمكن توضيحها فيما يلي:

- تدهور نظام القيم السائدة في المجتمع، وتصارع القيم بين الأجيال.
- المعاناة من خطر التعصب، وعدم العدالة في المعاملة.
- التطور الحضاري السريع، وعدم القدرة على التوافق السريع معه.
- اضطراب التنشئة الاجتماعية، حيث تسود الاضطرابات في الأسرة، والتعليم، والمجتمع.

- سوء الأحوال الاقتصادية والاجتماعية: حيث أصبحت مشكلة الإنسان الحديث أنه يعيش في مجتمع يركز كل اهتمامه في الإنتاج الاقتصادي، ولا يهتم بتنمية العلاقات الاجتماعية الإنسانية الصحيحة بين أفراد المجتمع (Neil. Anderson, 2013: 155).

٣- أسباب تنظيمية:

ومن الممكن أن تنحصر في الأسباب التالية (Daniel Myers, 2014:22-39):

- سوء علاقات العمل الاجتماعية.
- ضعف ثقافة المنظمة.
- عدم تلبية احتياجات العاملين (المادية - المعنوية - الاجتماعية).
- عدم تحقيق العدالة التنظيمية .
- عدم اتباع أسلوب الإدارة بالتجوال.
- عدم تحقيق العدالة التنظيمية.
- عدم تبني سياسية التدوير الوظيفي .
- عدم قيادة الأداء بالذكاء العاطفي .
- عدم القدرة على حل الصراع التنظيمي.

٦/٧ أهم النتائج السلبية المترتبة على الاغتراب الوظيفي:

من أهم الآثار أو النتائج السلبية المترتبة على الاغتراب الوظيفي ما يلي:

- التسرب الوظيفي (Camerino D, 2015: 1-9).
 - ضعف الولاء والالتزام التنظيمي (Efraty D, 2016: 70).
 - فقدان الرضا والأمن الوظيفي (Indrall Rall, 2016: 35-40).
 - انخفاض مستوى شعور العاملين بالرفاة النفسي في العمل (الحماس) Yang (M, 2014:2-15).
 - انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية (Rioll L, 2015: 1-12).
 - ضعف الجاهزية التنظيمية (د.نعمة الخافجي، ٢٠١٣: ١-١٥).
 - التلوث البيئي للمنظمة (Nelson L, 2015: 1-6).
- ٧/٧ أهم المهارات والعناصر الإدارية اللازمة للتخلص من الاغتراب الوظيفي:
- إن من أهم المحاور الإدارية التي يمكن أن تساهم في التخلص من الشعور بالاغتراب النفسي والوظيفي لدى العاملين أو الحد منه ما يلي:
- ١/٧/٧ الاهتمام بتحسين إدارة وجودة علاقات العمل الاجتماعية Social Work (Relationships):
- إن حسن إدارة علاقات العمل الاجتماعية (work relationships) هو أساس نجاح المنظمات حيث تقوم العلاقات الاجتماعية (بين زملاء - بين الرؤساء والمرؤوسين) بدور مهم أثناء إجراء العديد من المهام داخل المنظمة مثل صناعة القرار، التأثير على الأفراد تبادل المعلومات، الاتصال، البناء التنظيمي، الترقية، التدريب، والدعم النفسي والمعنوي للأفراد، وتباعا، نجد أن نوعية علاقات العمل لها دور هام في اتجاهات العاملين نحو المنظمة التي يعملون بها خصوصا في مجال الاغتراب الوظيفي (Kanungo Rn, 2016: 50-55).

٢/٧/٧ الاهتمام ببناء ثقافة قوية للمنظمة (Strong Culture of organization).

إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة، والترابط الاجتماعي، وجماعية العمل، وفعالية نظام الاتصال، والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، كما أنها تساعد على خلق نوع من الانسجام والانتماء بين الفرد وعمله، كما أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية، وتؤدي إلى زيادة درجة الإحباط الوظيفي، والانعزالية والكراهية بين الأفراد، والشعور بالاغتراب واللامبالاة Aceylan, (2015: 2-6).

٣/٧/٧ تلبية احتياجات العاملين (المادية - المعنوية - الاجتماعية) Workers (Needs):

لابد من التركيز على أن الفرد العامل لديه احتياجات يتوقعها من عمله في المنظمة، والعمل على محاولة إشباعها أو بعض منها، وهذه الاحتياجات تتركز في المحاور التالية:

- ١- محور الاحتياجات المادية.
- ٢- محور الاحتياجات المعنوية.
- ٣- محور الاحتياجات الاجتماعية. (Bloom P, 2014: 1-12)

٤/٧/٧ الاهتمام بتحقيق العدالة التنظيمية: (Organizational Justice)

إن المنظمات التي تتحرى العدالة التنظيمية، تسعى لتحقيق أهداف مختلفة، وتتمثل تلك الأهداف فيما يلي:

- فعالية الأداء (Performance Effectiveness).
- تنمية شعور الفرد بالانتماء (Maintenance of a sense of community).
- الاهتمام بكرامة الفرد وإنسانيته (Individual dignity and humanness).

ويمكن تعريف العدالة بصفة عامة على أنها «إعطاء كل فرد ما يستحق»، أما مفهوم العدالة التنظيمية بصفة خاصة، فإنه يتضمن عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعامل (Hchen J, 2015: 2- 12)

٥/٧/٧ اتباع أسلوب الإدارة بالتجوال (Management by Walking around):

حيث إن القائد الإداري المعاصر، يسعى دائما لقيادة منظمته إلى النجاح والتميز، والتغلب على الاغتراب الوظيفي لدى العاملين لديه، باتباع أفضل النماذج الإدارية، والتي منها نموذج الإدارة بالتجوال، ويقوم هذا النموذج بشكل أساسي على إتاحة الفرصة للقادة الإداريين على الإطلاع بشكل مباشر على كل ما يجري داخل منظماتهم، وفهم تطلعات العاملين لديهم، ومناقشتهم في إنجازاتهم ومشكلاتهم في جو من الألفة غير الرسمية، أي أنها تسمح للقادة الإداريين أن يكونوا قريبين من العاملين، ومعرفة اتجاهاتهم وخبراتهم وقدراتهم، مما يؤدي إلى كسر الحواجز بينهم وتقريب وجهات النظر (د.سري العابد، ٢٠١٥: ٣-٩).

٦/٧/٧ تبني سياسة حقيقية للتدوير الوظيفي (Job Rotation):

إن التدوير الوظيفي يعمل على التطوير في الأداء، وعلى قتل روتين الملل الذي يشعر به الفرد العامل من تكرار نفس العمل بصفة دائمة، كما أنه يؤدي إلى التخلص من الشعور بالاغتراب الوظيفي حيث أنه يعمل على زيادة الإنتاجية

والرضا الوظيفي، ويحقق أيضا الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل، وزيادة دوافع وحافزية العاملين والقيادات، ويعمل على إبراز المواهب والقدرات الكامنة للأفراد العاملين (Tohn Delamater, 2015: 2-15).

٧/٧/٧ قيادة الأداء بالذكاء العاطفي (Emotional Intelligence):

حيث تشير الدراسات في مجال الذكاء العاطفي إلى أنه يرتبط إيجابيا بالرضا عن الحياة، ويرتبط بوجود العلاقات الاجتماعية للفرد، فالأفراد الأكثر ذكاء عاطفي أكثر قدرة على التكيف الاجتماعي والمخالطة الاجتماعية وهم أفضل في جانب الصحة النفسية والبدنية.

ووجد أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع أكثر نجاحاً في حياتهم المهنية وأعلى أداء وظيفيا وأقل شعورا بضغط العمل ولديهم مهارات قيادية أعلى ولديهم مقدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة ويسر عمليات التغيير التنظيمي بشكل أفضل ويزيد من أداء فرق العمل، وتحسين الأداء الإداري، ولذا فإن قيادة الأداء بالذكاء العاطفي، تؤدي إلى التغلب على شعور العاملين بالاغتراب النفسي والوظيفي (Paltas, 2014: 2-20).

٨/٧/٧ إدارة التوتر التنظيمي والضغط النفسية

Organizational Tension Management

إن من الأمور الهامة التي تعمل على تحقيق الصحة النفسية للعاملين، وتقضي أو تقلل من الشعور لدى العاملين بالاغتراب النفسي والوظيفي، دور المدير والقائد الإداري المعاصر في إدارة التوتر التنظيمي والضغط النفسية، واتخاذ كافة الإجراءات والوسائل أو الطرق التي تساعد في التعامل مع هذا التوتر أو الحد من

آثاره السلبية الفردية، والتي تتمثل في ضعف التركيز والقلق والإحباط واللامبالاة، والنزعة الفردية والاكنتاب، كما أنه يمكن أن يمنع الأفراد من تحقيق أهدافهم والنجاح في كل مساعيها وكذلك الحد من الآثار التنظيمية السلبية، والتي تتمثل في ضعف الولاء والانتفاء، وانخفاض القدرة على الابتكار، وانخفاض جودة اتخاذ القرار، وكثرة الغيات (Jessica Collette, 2015, 3-15).

٩/٧/٧ المهارة في إدارة الصراع التنظيمي (Organizational Conflict Management):

تؤدي العلاقات بين العاملين في المنظمات إلى الصراع بين الحين والآخر أو الاختلافات بينهم على أمور تختص بالعمل أو أمور شخصية، وينفق المديرون الكثير من الوقت في حل هذه الصراعات فإذا تم حلها بطريقة جيدة، يمكن أن تكون النتيجة تحسناً في الأداء والحافز والإبداع، والحفاظ على العلاقات، فإذا أراد المدير والقائد الإداري الفعال أن يحل صراعاً مع الحفاظ على العلاقات تغلب على الشعور بالاغتراب النفسي والوظيفي (Sooko N, 2016: 3-20).

١٠/٧/٧ تطبيق مدخل الإدارة الأخلاقية (Ethical Leadership Approach):

إن تحقيق الأمن النفسي للعاملين من الأمور الهامة التي تسعى القيادات الإدارية الناجحة إليها، وذلك من أجل التغلب على شعورهم بالاغتراب النفسي والوظيفي، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال إشباع حاجة العاملين إلى المحبة والانتفاء والسلامة في العمل، وتطبيق مدخل الإدارة الأخلاقية (د. منصور زاهي، ٢٠١٤: ١-١١).

١١/٧/٧ تنمية السلوك الديني لدى الأفراد العاملين

Religious Behavior Development

أن المدير والقائد الإداري الناجح، يطالب العاملين دائماً بالعودة إلى الدين، والتمسك بالمبادئ والقيم الإسلامية الأصيلة حيث إن العودة الإسلامية الصحيحة هي التي تمكن العاملين من التغلب على الشعور بالاغتراب النفسي والوظيفي لديهم (د. حامد زهران، ٢٠١٦: ١-٥).

٨- أبعاد الأداء التنظيمي: (Organization Performance)

ومن أهم أبعاد الأداء التنظيمي، والتي قامت الباحثة باختيارها، وتحديد أثر الاغتراب الوظيفي عليها الأبعاد التالية:

١/٨ شعور العاملين بالرفاة النفسي في العمل (Job Related Wellbeing):

الحماس في العمل (Enthusiasm).

إن الرفاة النفسي يقاس من خلال وفرة العمل من:

- **بهجة (Pleasure):** والبهجة تعني وجود مهمات يستمتع بها الفرد ويرغب بالقيام بها مثل مهمات متغيرة، مهمات تحتاج إلى تعاون، علاقات عمل جيدة، جو من المرح.. الخ.
- **استثارة (Arousal):** والمهمات التي تحتوي على استثارة هي مهمات تعمل على خلق حالة من الاندفاع والترقب المتزايد لدى العامل (مثل مهمات تحتاج إلى تفكير، إبداع، تحدي، استخدام مهارات معرفية متقدمة، تعلم مستمر، متابعة للتطورات في المجال، مسؤوليات عالية... الخ).

وعندما تتحقق البهجة والاستثارة في أداء العمل، يتحقق للفرد العامل الشعور بالحماس (Yang Mi, 2014: 2-15).

٢/٨ سلوك المواطنة التنظيمي (Organizational Citizenship Behavior):

إن سلوك المواطنة التنظيمي يتميز بعدة خصائص منها مايلي:

- أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد، وينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد، ولا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.
- وقد قسم علماء السلوك، سلوك المواطنة التنظيمي إلى خمسة مكونات أساسية هي (الإيثار والكرم والالتزام العام والروح الرياضية والسلوك الحضاري):
 - أ- فالإيثار: هو سلوك يهدف إلى مساعدة الآخرين في أداء عملهم، ومن أمثلة ذلك السلوك مشاركة العاملين الآخرين، إيجاد طرق وأساليب العمل الجديدة، أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم.
 - ب- والكرم: هو سلوك أيضاً، يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، وذلك بتقديم النصيحة الضرورية لهم، والتشاور مع الآخرين في حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم.
 - ج- والالتزام العام: هو سلوك يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من الفرد، وإطاعة واحترام قواعد الشركة ولوائحها، وإجراءاتها حتى إذا لم يره أحد.
 - د- والروح الرياضية: فهو سلوك يعكس مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى.

هـ- السلوك الحضاري: فهو سلوك يشير إلى مسؤولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة في تطوير الشركة، مثل أداء وظائف غير مطلوبة منه رسمياً، ولكنها تساعد الشركة على أداء أنشطتها، وكذلك المبادرة بتقديم النصيحة للآخرين من أجل تحسين الإجراءات والعمليات بالشركة. (Rioll. L, 2014: 50-60).

٣/٨ التلوث البيئي للمنظمة (Environmental Pollution of the Organization):

من أهم المظاهر المترتبة عن التلوث البيئي الناتج عن الاغتراب التنظيمي الأدائي ما يلي:

- قتل التفكير الابتكاري والمبادرة.
- غياب الحرية في الممارسة الإدارية.
- فقدان السيطرة والتنبيه عن اتخاذ القرارات.
- غياب التقييم والمتابعة.
- غياب مبدأ الشواب والعقاب اللذان من خلالهما يمكن تحريك السلوك الإنساني سلبي وإيجاباً.
- المجاراة اللاشعورية لما يحدث، وكذلك المجاراة القهرية، والقلق الدائم وفقدان الثقة.
- كثرة الأخطاء في أداء العمل.
- كثرة مظاهر الإعياء والصداع والكآبة لدى العاملين.
- وجود رغبة لدى البعض للاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم (Nelson L, 2015: 1-6).

٨/٤ الجاهزية التنظيمية (Organizational Readiness):

تشير الجاهزية التنظيمية إلى تطلع المنظمات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية إلى ارتقائها لدورها الحضاري عربياً ودولياً في خدمة الإنسان في مختلف المجتمعات، أما أبعاد الجاهزية التنظيمية فهي:

- أ- قيادة التغيير: يتحقق ذلك عندما تمتلك المنظمة قدرات ومواهب ذات تأثير في مستوى استجابتها لتحديات التنوع في المعارف والتكنولوجيا والقيم.
- ب- التميز بالأداء: الذي يتحقق من التزام المنظمات بتحقيق النتائج المتوقعة منها اجتماعياً واقتصادياً وثقافياً وتلك التي تسهم في أحداث نقلة نوعية حضارية.
- ج- المبادرة الريادية والتفكير بالمكانة: تلك المكانة التنظيمية التي يرسمها العقل الاجتماعي عربياً وعالمياً، وحاضراً ومستقبلاً، شريطة اعتماد المنطق، وإطلاق الأفكار الذكية المبدعة، في تكوين المكانة الحضارية بين مختلف المنظمات.
- د- قوة الاستقطاب: بمعنى امتلاك المنظمة قدرات موضوعية وذاتية لتشخيص احتياجاتها من الموارد الملموسة وغير الملموسة ثم تهيئة مصادر تأمين الحصول عليها، واستثمارها لخدمة مصالح المنظمة والمجتمع العربي والعالمي.
- هـ- المبادرة الريادية: بمعنى إطلاق الأفكار الذكية المبدعة، والتي تؤهل المنظمة للتعامل مع المشاريع الاجتماعية والاقتصادية والثقافية (د. نعمة الخافجي، ٢٠١٣: ١-١٥).

٩- اختبار صحة الفروض:

١/٩ الفرض الأول:

والقائل بأن «هناك انخفاض لدى المديرين في القطاع محل الدراسة (ق. الهيئة القومية لبريد مصر) فيما يتعلق بفعاليتهم في التخلص من الشعور بالاغتراب النفسي والوظيفي لدى العاملين لديهم، مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء التنظيمي له.

فقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي، صحة هذا الفرض، حيث وجد أن توجهات المديرين في قطاع الهيئة القومية لبريد مصر، فيما يتعلق بفعاليتهم في التخلص من الشعور بالاغتراب النفسي والوظيفي لدى العاملين، أنها سلبية جداً عموماً، وذلك بمتوسط قدره (١،٢) وهذا ما يوضحه الجدول التالي رقم (٩/١).

جدول (٩/١)

جدول متوسط التوجهات للقيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة، فيما يتعلق بفعاليتهم في التخلص من الشعور بالاغتراب والوظيفي لدى العاملين لديهم

م	متطلبات التخلص من الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين	القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة ن = ١٥٠ مفردة	سليبي جدا
١	تحديد واضح لمفهوم وخصائص الاغتراب الوظيفي	١,٠٠	١,٢٢
٢	الإلمام بمراحل الاغتراب الوظيفي	١,٤	١,٣٢
٣	إدراك مظاهر أو أبعاد الاغتراب الوظيفي	١,١	١,١١
٤	معرفة أسباب الاغتراب الوظيفي	١,٣	٠,٧٣
٥	معرفة النتائج السلبية المترتبة على الاغتراب الوظيفي	١,٥	١,٤٣
٦	تحقيق جودة علاقات العمل الاجتماعية بين الزملاء	١,٠٠	٠,٥٤
٧	تحقيق جودة علاقات العمل الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوسين	١,٠٠	٠,٤٢
٨	بناء ثقافة قوية للمنظمة	١,٤	١,٢٥
٩	تلبية احتياجات العاملين (المادية - المعنوية - الاجتماعية)	١,١	١,٩
١٠	تحقيق العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات - عدالة التوزيع - العدالة التعاملية)	١,٢	١,٣٧
١١	تبني سياسة حقيقة للتدوير الوظيفي	١,٠٠	٠,١٤
١٢	قيادة الأداء بالذكاء العاطفي	١,٢	٣,١١
١٣	إدارة التوتر التنظيمي والضغط النفسي	١,١	١,٨٢
١٤	حل الصراعات التنظيمية مع الحفاظ على العلاقات (الحل الوسط - المشاركة والتعاون)	١,٥	٠,٦٢
١٥	تطبيق مدخل الإدارة الأخلاقية	١,٠٠	٠,١٤
١٦	تنمية السلوك الديني لدى الأفراد العاملين	١,١	٠,٥٢
	الإجمالي	١,٢	٣,١١

وقد تم إثبات صحة الفرض الأول أيضاً من خلال قياس اتجاهات المديرين نحو مدى شعور العاملين في القطاع محل الدراسة بالاغتراب الوظيفي.

فقد وجد إنها إيجابية وذلك بمتوسط قدره (٤,١) وهذا يعني أن العاملون

أثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء التنظيمي .. دراسة ميدانية
د/ نادية عبد الخالق رمضان بكر

يعانون بدرجة كبيرة من الشعور بالاغتراب الوظيفي والذي يرجع إلى انخفاض مستوى المديرين في القطاع محل الدراسة في إمكانية تخلص العاملون من الشعور بتلك الظاهرة السلبية، والجدول التالي رقم (٩/٢) يوضح ذلك:

جدول رقم (٩/٢)

متوسط التوجهات للقيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة نحو مدى شعور العاملين بالاغتراب النفسي والوظيفي

م	مدى شعور العاملون بالاغتراب النفسي والوظيفي	القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة ن = ١٥٠ مفردة	
١	يعاني العاملون من الشعور بالاغتراب عن الذات	٤,٥	٠,٥٢ إيجابي جدا
٢	يشعر العاملون بالاغتراب عن الوظيفة أو العمل	٤	١,٤٢ ايجابي
٣	يعاني الفرد العامل من الاغتراب عن جماعة العمل، ويصبح غير قادر على الانسجام معها	٣,٥	٠,٦٣ يميل إلى الايجابية
٤	يعاني العاملون من الاغتراب التنظيمي ومخاطرة المختلفة (الثقافي - المعرفي - الأخلاقي - القيمي - الرمزي)	٤,٢	٠,٣٢ ايجابي
	الإجمالي	٤,١	١,١٣ ايجابي

وقد تم أيضا إثبات صحة الفرض الأول من خلال قياس توجهات المديرين في القطاع محل الدراسة نحو الآثار والنتائج السلبية المترتبة على الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، فقد وجد أن توجهاتهم إيجابية جدا وذلك بمتوسط قدره (٤,٥)، وهذا يعني أنهم يوافقون بدرجة كبيرة جداً على تلك الآثار السلبية الناجمة عن تلك الظاهرة السلبية التي يعاني منها العاملون في القطاع محل الدراسة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي رقم (٩/٣).

جدول رقم (٩/٣)

متوسط التوجهات للقيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة نحو الآثار أو النتائج السلبية المترتبة على ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين

م	أهم النتائج السلبية المترتبة على الاغتراب الوظيفي	القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة ن = ١٥٠ مفردة
١	انخفاض مستوى شعور العاملين بالرعاية النفسي (الحماس في العمل)	٤,٥ ٠,٣٨ إيجابي جدا
٢	انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية	٤,٢ ٠,٤٢ ايجابي
٣	ارتفاع التلوث البيئي للمنظمة	٣,٨ ١,٨٢ إيجابي
٤	ضعف الجاهزية التنظيمية	٤,٥ ١,١٣ ايجابي جدا
	الإجمالي	٤,٦ ١,٠٥ إيجابي جدا

٢/٩ الفرض الثاني:

والذي يتعلق باختبار أثر طبيعة نوع المديرين (ذكور / إناث) على التخلص من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين لديهم وهل هناك فروق دالة معنوية بينهم وفقا لذلك.

فقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن طبيعة نوع المديرين (ذكور/ إناث) تؤثر بدرجة محدودة جدا، وأن هناك فروق دالة معنوية بين المديرين محل البحث وفقا لهذا النوع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي رقم (٩/٤)، أن توجهات كل من المديرين والمديرات في القطاع محل الدراسة سلبية جدا عموما نحو متطلبات التخلص من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين لديهم وذلك بمتوسط قدرة على التوالي (١,٣) (١,١) كما أن قيمته ت بلغت (٢,٠٣) وهنا ما يؤكد على معنوية تلك الفروق بين المتوسطين، وأن النوع يؤثر على متطلبات التخلص من تلك الظاهرة السلبية بدرجة محدودة جدا.

أثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء التنظيمي .. دراسة ميدانية
د/ نادية عبد الخالق رمضان بكر

جدول (٩/٤)

جدول متوسط التوجهات والفروق بين المديرين من الذكور والمديرات من الإناث، فيما يتعلق بفعاليتهم في التخلص من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين لديهم

م	متطلبات التخلص من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين	القيادات الإدارية محل الدراسة (ق. الهيئة القومية لبريد مصر)				
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	الدلالة لكل منهما
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	الدلالة على الفرق بين المتوسطين
١	تجديد مفهوم وخصائص الاغتراب عن الذات	١,٢	٠,٦٩	١	١,١٢	سلي جدا ٠,٢١ **
٢	الإلمام بتعريف ومراحل الاغتراب الوظيفي	١,٥	٠,٣٢	١,٤	١,٣٧	سلي ٠,٣٣ **
٣	إدراك مظاهر أو أبعاد الاغتراب الوظيفي	١,٢	٠,٢٣	١,٠٠	١,١١	سلي جدا ١,١٥ **
٤	معرفة أسباب الاغتراب الوظيفي	١,٣	٠,١٢	١	١,٢٥	سلي جدا ٠,١٤ **
٥	معرفة النتائج السلبية المترتبة على الاغتراب الوظيفي	١,٦	٠,٦٥	١,٤	٠,٦٣	سلي ٠,١٢ **
٦	تحقيق جودة العلاقات بين زملاء العمل	١,٢	١,٠٨	١,٠٠	٠,٧٢	سلي جدا ٠,٨٨ *
٧	تحقيق جودة علاقات العمل الاجتماعية بين الرئيس والمروسين	١,٣	١,٠٥	١,٠٠	٠,٢٨	سلي جدا ٠,٤٧ **
٨	بناء ثقافة قوية للمنظمة	١,١	٠,٨٩	١,٠٠	٠,٨٢	سلي جدا ٠,٨٨ *
٩	تلبية احتياجات العاملين	١,٥	٠,٧٤	١,٤	٠,٤٤	سلي ٠,٣٢ **
١٠	تحقيق العدالة التنظيمية	١,٣	١,١٥	١,٠٠	١,٤٢	سلي جدا ٠,٥٣ **
١١	تبني سياسة التدوير الوظيفي	١,٥	٠,٦٣	١,٤	٠,٧٩	سلي جدا ٠,٥٣ **
١٢	قيادة الأداء بالذكاء العاطفي	١,٢	٠,٤٢	١,٠٠	٠,٥٤	سلي ٠,٤٢ **
١٣	إدارة التوتر التنظيمي والضغط النفسية	١,٦	٠,٥٢	١,٤	٠,٣٢	سلي ٠,٣١ **
١٤	حل الصراعات التنظيمية	١,٢	٠,٣٣	١,٠٠	٠,٢١	سلي جدا ١,١٢ **
١٥	تطبيق مدخل الإدارة الأخلاقية	١,٦	١,١٢	١,٢	٠,٥١	سلي جدا ٢,٣ *

م	متطلبات التخلص من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين	القيادات الإدارية محل الدراسة (ق. الهيئة القومية لبريد مصر)				
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	الدلالة لكل منهما
١٦	تنمية السلوك الديني للعاملين	١,١	١,٣٣	١,٠٠	٠,٦٥	سلي جدا
١٧	الإجمالي	١,٣	١,٦٦	١,١	١,٠٥	سلي جدا

٣/٩ الفرض الثالث:

والذي يتعلق بأن هناك علاقة ارتباط معنوية بين محاور التخلص من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين (كمتغيرات مستقلة) والآثار أو النتائج السلبية المترتبة على ذلك (كمتغيرات تابعة).

فقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي صحة هذا الفرض، والذي يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي رقم (٩/٥).

جدول رقم (٩/٥)

يوضح معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية بين محاور التخلص من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين (المتغيرات المستقلة) والآثار والنتائج السلبية المترتبة عليها (متغيرات تابعة)

الآثار السلبية للاغتراب		انخفاض الرفاهة النفسية في العمل (العماس)		انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية		ارتفاع التلوث البيئي للمنظمة		ضعف الجاهزية التنظيمية		الإجمالي	
المتغير	الرتبة	المتغير	الرتبة	المتغير	الرتبة	المتغير	الرتبة	المتغير	الرتبة	المتغير	الرتبة
الإمام بالفاهيم الأساسية حول الاغتراب النفسي والوظيفي	٠,٦٤١٢	***	٠,٤٢١٥	***	٠,٥٢٠٣	***	٠,٦٥٠١	***	٠,٧٢١٤	***	***
الإمام بالنتائج السلبية والوظيفية المترتبة على الاغتراب النفسي	٠,٨٣٠٢	***	٠,٢٤١٣	***	٠,٤٢١١	***	٠,٥٥٠٤	***	٠,٣٣١٢	***	***
إدارة علاقات العمل الاجتماعية	٠,٧١٢٤	*		*	٥٨١٢	***	٠,٣٢٠١	***	٠,٨١٠٣	***	***
بناء ثقافة قوية للمنظمة	٠,٣٦١٤	***	٠,٢٥١١	***	٠,٦٩١٢	***	٠,٥٣٠١	***	٠,٤٢٠٣	***	***
تلبية احتياجات العاملين	٠,٥٧١٣	*	٠,٤٦٣٤	***	٠,٤٢١٣	***	٠,٧٥٠٣	***	٠,٥١٢٢	***	*
تحقيق العدالة التنظيمية	٠,٣٢١١	***	٠,٥٢١١	***	٠,٥١٠٢	***	٠,٦٩١٤	***	٠,٤٩١١	***	***

أثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء التنظيمي .. دراسة ميدانية
د/ نادية عبد الخالق رمضان بكر

الآثار السلبية للاغتراب		انخفاض الرفاه النفسي في العمل (العماس)		انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية		ارتفاع التلوث البيئي للمنظمة		ضعف الجاهزية التنظيمية		الإجمالي	
عناصر فعالية الاغتراب	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
الإدارة بالتجوال	٠,٢٩٠٣	**	٠,٦٠١٤	**	٠,٦٢١٤	**	٠,٤٥١٨	**	٠,٥٢٠٣	**	**
التدوير الوظيفي	٠,٥٧١٢	**	٠,٤١٠٢	**	٠,٦٥٣٢	**	٠,٥٨١٢	**	٠,٦٩١٢	*	*
الاداء بالذكاء العاطفي	٠,٨٠١٢	**	٠,٥٦٠٤	**	٠,٢٨١١	**	٠,٦٧١١	**	٠,٣٢١٤	**	**
إدارة التوتر التنظيمي والضغط النفسية	٠,٤٢٠٧	**	٠,٦٧٠١	**	٠,٦٥٥١	**	٠,٨٢	**	٠,٧٩٤١	**	**
إدارة الصراع التنظيمي	٠,٥٤٢٤	**	٠,٧٩٢٥	**	٠,٢٨١٢	*	٠,٥٥٠٤	*	٠,٣٢٤١	*	*
الإدارة الأخلاقية	٠,٧٧٠٤	**	٠,٣٦٠٤	**	٠,٥١٢٣	**	٠,٤٢١٥	**	٠,٦٥٠١	**	**
تنمية السلوك الديني للعاملين	٠,٥٢١١	**	٠,٣٠١٤	**	٠,٧٢٠١	**	٠,٦٩٢٢	**	٠,٧١٠٤	**	**
الإجمالي	٠,٨١١٤	**	٠,٦٧١٢	**	٠,٧٩٠٢	**	٠,٧٥١٤	**	٠,٨١٢٢	**	**

(**) دال إحصائيا عند (٠,٠٥) (*) دال إحصائيا عند (٠,٠١)

ويتبين من الجدول السابق رقم (٩/٥) وجود علاقة ارتباط بين محاور فعالية التخلص من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، والآثار أو النتائج السلبية الناتجة عن تلك الظاهرة في القطاع محل الدراسة، وكذلك بين كل محور من محاور فعالية التخلص من الاغتراب الوظيفي، وكل ناتج سلبي من نتائج ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين.

وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون، حيث كان معامل الارتباط بينهما (٠,٨١٢٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يعني أنه كلما زادت فعالية محاور التخلص من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الآثار أو النتائج السلبية الناتجة عن تلك الظاهرة في القطاع محل الدراسة، وهذا ما يجب تحقيقه أو السعي في الوصول إليه.

كما تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار علاقة المتغيرات المستقلة لمحاوَر التخلَص من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين والتي تتمثل في (الإلمام بالمفاهيم الأساسية للاغتراب الوظيفي - الإلمام بالآثار والنتائج السلبية المترتبة على الاغتراب الوظيفي - المهارات والعناصر اللازمة للتخلَص من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، والتي تتمثل في انخفاض الرفاة النفسي في العمل (الحماس) - انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية - ارتفاع التلوث البيئي للمنظمة - ضعف الجاهزية التنظيمية.

وحيث إن معامل التحديد R^2 هو المعامل الذي يشير إلى نسبة التباين المفسر بواسطة المتغير المستقل في المتغير التابع، فقد تم اختبار مدى معنوية ذلك الفارق بين معامل التحديد، وذلك في حالة وجود متغير واحد مستقل، ومتغيرين مستقبليين، والثلاث متغيرات المستقلة في نموذج التحليل.

وقد أشارت نتائج التحليل إلى أن معامل التحديد في حالة العلاقة المباشرة بين (الإلمام بالمفاهيم الأساسية حول الاغتراب الوظيفي) ومدى الآثار والنتائج السلبية المترتبة على الاغتراب الوظيفي يساوي (٠,٠٣) وأن هذه القيمة ليست ذات دلالة إحصائية، أما في حالة إضافة المتغير المستقل الثاني (الإلمام بالنتائج السلبية للاغتراب الوظيفي) إلى نموذج الانحدار المتعدد المتدرج، فقد وجد أن معامل التحديد في هذه الحالة (٠,١١) وأن هذه القيمة ليست ذات دلالة إحصائية، وعند إضافة المتغير الثالث (المهارات اللازمة للتخلَص من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين) إلى نموذج الانحدار المتعدد المتدرج (Step wise Regression) فقد وجد أن معامل التحديد يساوي (٠,٢٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) وهذا ما يوضحه الجدول التالي رقم (٩/٦) فقد ثبت منه أنه توجد علاقة معنوية بين

أثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء التنظيمي .. دراسة ميدانية
د/ نادية عبد الخالق رمضان بكر

المتغيرات المستقلة (محاور فعالية التخلص من الاغتراب الوظيفي) والنتائج السلبية المترتبة على تلك الظاهرة، وبصفة خاصة المهارات القيادية اللازمة للتخلص من الاغتراب النفسي والوظيفي.

جدول رقم (٩/٦)

النتائج المتعلقة باختبار الفرض الثاني باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة وفقا لدخولها النموذج	ترتيب دخول المتغير المستقل للنموذج	Beta	R2	التغير في R2	مستوى المعنوية R2 للمتغير في	مستوى المعنوية T
الإلمام بالمفاهيم الأساسية حول الاغتراب الوظيفي لدى العاملين	١	٠,٣٦٠	٠,٣٠	٠,٣٢	٠,١٣١	٠,١٣١
الإلمام بالمفاهيم الأساسية حول الاغتراب الوظيفي لدى العاملين	١	٠,٣٢٢				٠,٤١٣
الإلمام بالنتائج السلبية للاغتراب الوظيفي لدى العاملين	٢	٠,٣٩٢	٠,١١٣	٠,١٠١	٠,١٢٢	٠,١٢١
الإلمام بالمفاهيم الأساسية للاغتراب الوظيفي لدى العاملين	١	٠,١٠٣				٠,١٣٢
الإلمام بالنتائج السلبية للاغتراب الوظيفي لدى العاملين	٢	٠,١٢٩				٠,٠٠١
المهارات القيادية اللازمة للتخلص من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين	٣	٠,٥٢٣	٠,٢٨٢	٠,٢٠١	٠,٠٠١	٠,٠٠١

١٠- النتائج والتوصيات

١٠/١ النتائج:

من خلال الدراسة التطبيقية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

١- تشير النتائج إلى أن مهارة القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة (ق. الهيئة القومية لبريد مصر) نحو التخلص من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، تتسم بالانخفاض الشديد في مستواها ويرجع ذلك إلى ما يلي:

أ- عدم الإلمام بالمفاهيم الأساسية حول الاغتراب الوظيفي لدى العاملين.

- ب- عدم الإلمام بالآثار والنتائج السلبية المترتبة للاغتراب الوظيفي للعاملين.
- ج- عدم تطبيق العناصر والمهارات المختلفة اللازمة لتحقيق فعالية التخلص من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين.

٢- يعاني العاملون في القطاع محل الدراسة (الهيئة القومية لبريد مصر) من الشعور بدرجة كبيرة بالاغتراب النفسي أو الاغتراب عن الذات وهو شعور الفرد العامل بأنه مغترب عن نفسه وذاته، وعن الآخرين، وعن مجتمعه بوجه عام، وشعوره أيضاً بالعزلة والضياع والوحدة، وعدم الانتماء، وفقدان الثقة، والإحساس بالقلق والعدوان، ورفض القيم والمعايير الاجتماعية، والاغتراب عن الحياة وكرهه لها بوجه عام.

٣- كما يعاني العاملون أيضاً في القطاع محل الدراسة، من الشعور بدرجة كبيرة من الاغتراب الوظيفي والذي يتمثل فيما يلي:

- أ- **الاغتراب عن العمل (الوظيفة):** ويحدث من خلال ما يثيره العمل من صراع بين اهتمامات الفرد وحاجاته.
- ب- **الاغتراب عن جماعة العمل:** ويحدث عندما يصبح الفرد العامل غير قادر على الانسجام مع جماعة العمل.

ج- **الاغتراب عن المنظمة (الاغتراب التنظيمي):** وإنه نتاج أوجه متعددة بيروقراطية ونفسية اجتماعية، وعقلية سياسية، ورمزية حضارية، إنه انعكاس لمواطنه المنظمة وحيويتها في أداء أعمالها العامة والخاصة.

ولذا فإن من أهم مخاطر الاغتراب التنظيمي التي تحققت في القطاع ما يلي:

• **مخاطر الاغتراب الثقافي:** ومصدرة الاغتراب الروحي، واغتراب الوعي، والاغتراب العقلي، والاغتراب العقائدي.

• **مخاطر الاغتراب المعرفي:** وهي ناتجة عن تجاهل الإدارة لمساهمة الأذكى والمبدعين، وذوي الخبرة المتعمقة، والتفكير المبدع، وذوي الخيال الواسع.

• **مخاطر الاغتراب الأخلاقي:** وهو ناتج عن إهمال المناخ الأخلاقي، وفقدان الاهتمام برأس المال الأخلاقي أو تجاهل بعد السلوك الأخلاقي في البناء المؤسسي السليم.

• **مخاطر الاغتراب القيمي:** والناتجة عن التركيز على القيم الاقتصادية وتجاهل القيم الإنسانية والروحية، والقيم العلمية، والقيم الاجتماعية.

• **مخاطر الاغتراب الرمزي:** نتيجة تجاهل دور المورد البشري كإنسان، وغياب لغة إدارة الفريق ضمن المناخ التنظيمي، وتغلب لغة اللامعقول على المعقول في البناء التنظيمي.

٤- وتشير النتائج أيضا إلى أن من أهم الآثار السلبية، والتي توجد بدرجة كبيرة في القطاع محل الدراسة، والمترتبة على وجود ظاهرة الاغتراب النفسي والوظيفي لدى العاملين في القطاع محل الدراسة ما يلي:

- انخفاض مستوى شعور العاملين بالرفاه النفسي في العمل (الحماس والذي ينتج عن مدى توافر البهجة والاستثارة في العمل)

- انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية (الكرم - الإيثار - الروح الرياضية - الالتزام العام - السلوك الحضاري)

- التلوث البيئي للمنظمة: ومن أهم المظاهر السلبية التي ترتبت عن التلوث البيئي الناتج عن الاغتراب التنظيمي الأدائي للقطاع محل الدراسة ما يلي:
 - قتل التفكير الابتكاري.
 - غياب الحرية في الممارسة الإدارية.
 - فقدان السيطرة والتنبؤ عن اتخاذ القرارات.
 - غياب التقييم والمتابعة.
 - غياب الثواب والعقاب اللذان من خلالهما يمكن تحريك السلوك الإنساني سلباً وإيجاباً.
 - المجازاة اللاشعورية لما يحدث، وكذلك المجاورة القهرية والقلق الدائم وفقدان الثقة
 - كثرة الأخطاء في أداء العمل.
 - كثرة مظاهر الإعياء والصداع والكآبة لدى العاملين.
 - وجود رغبة لدى البعض للاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم.
- ضعف الجاهزية التنظيمية (قيادة التغيير - التميز بالأداء - المبادرة الريادية والتفكير بالمكانة وقوة الاستقطاب).

٢/١٠ التوصيات

ومن أهم التوصيات التي تراها الباحثة وفقاً للنتائج السابقة التي توصلت إليها من خلال الدراسة التطبيقية ما يلي:

١- ترى الباحثة ضرورة النهوض بمستوى القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة نحو متطلبات فعالية التخلص من الاغتراب النفسي والوظيفي لدى العاملين، حيث أن تلك الفعالية تتسم بالانخفاض الشديد في المستوى لديهم، مما يؤثر سلباً على مستوى أداء الخدمات لمختلف الجماهير في هذا القطاع محل الدراسة.

٢- وترى الباحثة ضرورة النهوض بتلك الفعالية، حيث أن التخلص من الشعور بالاغتراب النفسي والوظيفي لدى العاملين يعمل على تحقيق الأهداف التالية:

- يؤدي إلى عدم التسرب للعاملين أو عدم الإحالة إلى المعاش في سن مبكر.
- زيادة الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين (التطابق والتوحد (Identification) - الارتباط والاندماج (Involvement) - الإخلاص والولاء (Loyalty))
- تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي للعاملين (وعدم التهميش - وتوافر الثقة - وعدم التحيز - وعدم الانتهازية).
- ارتفاع مستوى شعور العاملين بالرفأة النفسية في العمل (أي شعورهم بالبهجة والاستثارة مما يؤدي إلى زيادة الحمال في أداء العمل)
- ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمي، وهو سلوك اختياري للعاملين وينقسم إلى المكونات التالية:

• الإيثار: ويهدف إلى مساعدة الآخرين في أداء عملهم.

• الكرم: ويهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين.

- **الالتزام العام:** ويشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من الفرد وإطاعة واحترام قواعد المنظمة ولوائحها، وإجراءاتها حتى إذا لم يره أحد.
- **السلوك الحضاري:** ويشير إلى مسؤولية الفرد العامل عن المشاركة أو المساهمة في تطوير المنظمة.
- **الروح الرياضية:** وتعكس مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى.
- **وذلك مما يؤدي إلى زيادة فعالية الهيئة وتحسين الأداء الكلي لها بوجه عام.**
- **قوة الجاهزية التنظيمية:** وتتحقق بتطلع الهيئة إلى ارتقائها لدورها الحضاري عربيا ودوليا في خدمة الإنسان في مختلف المجتمعات، وتتحقق عن طريق الأبعاد التالية:
- **قيادة التغيير :** حيث يتحقق ذلك عندما تمتلك المنظمة لقدرات ومواهب تستجيب لتحديات التنوع في المعارف والتكنولوجيا والقيم .
- **التميز بالأداء:** والذي يتحقق من التزام المنظمة بتحقيق النتائج المتوقعة منها اجتماعياً واقتصادياً وثقافياً.
- **المبادرة الريادية والتفكير بالمكانة:** وهي القدرة على تكوين المكانة الحضارية للمنظمة، والمبينة على إطلاق الأفكار الذكية المبدعة.
- **قوة الاستقطاب:** أي قدرة المنظمة على استقطاب العاملين ذوي القدرات والمهارات الخاصة.
- **التخلص من التلوث البيئي للمنظمة والمظاهر السلبية المترتبة عليه.**

٣- وترى الباحثة أيضا أنه يمكن النهوض بمستوى تلك الفعالية الإدارية في القطاع محل الدراسة عن طريق عمل برامج تدريبية متخصصة تتضمن المعارف والمهارات التالية:

- **قيادة الأداء بالذكاء العاطفي:** حيث تشير الدراسات في مجال الذكاء العاطفي إلى أنه يرتبط إيجابيا بالرضا عن الحياة، ويرتبط بجودة العلاقات الاجتماعية للفرد، فالأفراد الأكثر ذكاء عاطفي أكثر قدرة على التكيف الاجتماعي والمخالطة الاجتماعية، وهم أفضل في جانب الصحة النفسية والبدنية، ومن أهم المهارات التي يجب توافرها في القائد الإداري لتحقيق قيادة الأداء بالذكاء العاطفي ما يلي:

❖ فهم وإدارة الذات.

❖ فهم وإدارة الآخرين (المهارات الاجتماعية والتواصل الاجتماعي).

- **كيفية إدارة التوتر التنظيمي والضغط النفسية:** حيث وجد أن من أهم الأمور التي تعمل على تحقيق الصحة النفسية للعاملين، وتقضي أو تقلل من الشعور لدى العاملين بالاغتراب النفسي والوظيفي، دور القائد الإداري في إدارة التوتر التنظيمي والضغط النفسية واتخاذ كافة الإجراءات والوسائل التي تساعد في التعامل مع هذا التوتر أو الحد من آثاره السلبية الفردية والتي تتمثل في ضعف التركيز والقلق والإحباط واللامبالاة والنزعة الفردية والاكنتاب، كما أنه يمنع الأفراد من تحقيق أهدافهم والنجاح في كل مساعيها، وكذلك الحد من الآثار التنظيمية السلبية، والتي تتمثل في ضعف الولاء والانتفاء وانخفاض القدرة على الأفكار،

وانخفاض جودة اتخاذ القرار، وكثرة الغياب، ومن أهم طرق التخلص من الأضرار السلبية للتوتر مايلي:

- ❖ الاستماع للقرآن الكريم وقراءته.
- ❖ فن إدارة التأمل، ويتم بالعمل على إيجاد وقت معين للفرد العامل يقوم بالتأمل فيه في بيئة هادئة.
- ❖ التنفيس عن المشاكل والهموم.
- ❖ الدعم الاجتماعي من الأصدقاء والأقارب (التواصل الاجتماعي).
- ❖ استخدام مفكرة للتخلص من التوتر.
- ❖ عدم التفكير في الماضي.
- ❖ مساعدة الآخرين.
- ❖ المداومة على الوضوء والصلاة، وذكر الله والاستعانة بالله في كل الأمور.
- ❖ ممارسة الهوايات والأنشطة الإبداعية المختلفة.
- ❖ فن إدارة الغضب.
- ❖ الحرص على إدارة الوقت بفعالية.
- ❖ ابتكار طرق للتجديد.
- ❖ التخلص من الشعور السلبي والأفكار السلبية.

- المهارة في إدارة الصراع التنظيمي: لأنه إذا ما قام المديرون بحل الصراعات

بين العاملين بطريقة جيدة، مع الحفاظ على العلاقات، أي إذا ما استخدم طريقة الحل الوسط (Compromising) أو طريقة التعاون (Collaborating) فمن الممكن أن تكون النتيجة تحسناً في الأداء والحافز والإبداع في العمل.

- تطبيق مدخل الإدارة الأخلاقية: حيث إن اشباع حاجة العاملين إلى المحبة والانتفاء والسلامة في العمل يؤدي إلى تحقيق الأمن النفسي للعاملين والتغلب على شعورهم بالاغتراب النفسي والوظيفي.

- تطبيق أسلوب الإدارة من موقع العمل أو الأحداث: (الإدارة المرئية أو الإدارة بالتجوال) حيث إن ذلك يمكن القيادات الإدارية من التعرف على المشاكل التي تواجه العاملين وإمكانية حلها باستمرار، أو اتخاذ الإجراءات التي تمنع توقف العمل، مما يؤدي إلى رفع معنويات العاملين وعدم الشعور بالاغتراب عن العمل، وإمكانية تحقيق التطوير المستمر التدريجي على ما يتم داخل موقع الأحداث والعمليات.

- الاهتمام بجودة العلاقات الاجتماعية في العمل (بين الزملاء - وبين الرئيس والمرءوسين) حيث أنها تقوم بدور مهم داخل المنظمة من حيث صناعة القرار، والتأثير على الأفراد، وتبادل المعلومات وقلة الأخطاء، والاتصال الفعال والبناء التنظيمي، والترقية والتدريب، والدعم النفسي والمعنوي للأفراد العاملين وتكوين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة والابتعاد عن الشعور بالاغتراب الوظيفي.

- الاهتمام ببناء ثقافة قوية للمنظمة: حيث إنها تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة،

وتحقيق الترابط الاجتماعي، وجماعية العمل، وفعالية نظام الاتصال، والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، كما أنها تساعد على خلق نوع من الانسجام والانتفاء بين الفرد وعمله.

- الاهتمام بتحقيق العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات - التوزيع - التعاملات) حيث إنها تؤدي إلى تنمية شعور الفرد العامل بالانتفاء وتحقيق الاهتمام بكرامة الفرد وإنسانيته، وفعالية الأداء للمنظمة بوجه عام .

٤- وترى الباحثة ضرورة العمل على إشباع احتياجات العاملين المادية والمعنوية والاجتماعية التالية:

- منح المزايا المادية المختلفة .
- إشباع الحاجات الإنسانية المختلفة .
- الاهتمام بتطوير وصيانة الموارد البشرية .
- توفير ساعات عمل مناسبة مع الظروف الخاصة للعاملين .
- توفير فرص الترقى والتقدم في العمل .
- التعامل مع العاملين بطريقة أخلاقية ملائمة من قبل الإدارة .
- تشجيع العاملين على إبداء الملاحظات والمشاركة بالآراء والأفكار ذات العلاقة بمجال أعمالهم أو منحهم صلاحية التغيير والإبداع في مجال العمل .
- مراعاة الأسس الموضوعية والعدالة عند كتابة التقارير الخاصة بالعاملين .
- حث العاملين على عدم الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم فقط .

- توفير الرعاية الاجتماعية والصحية للعاملين.

٥- وترى الباحثة ضرورة الاهتمام بالرعاية النفسية للعاملين بالقطاع محل الدراسة، وضرورة تنظيم برامج إرشاد للتغلب على سلوكيات الإغتراب التي توجد في مجتمع العمل لأسباب مختلفة، بعضها يرجع إلى العمل، وبعضها إلى الظروف الاجتماعية العامة، وظروف مناخ العولمة الذي يعيش الفرد مفرداته في الوقت الراهن.

٦- وترى الباحثة ضرورة إيجاد قنوات اتصال فعالة تتيح للإدارة في القطاع محل الدراسة التعرف على أسباب الاغتراب الوظيفي لدى العاملين من أجل إمكانية التغلب عليه أو الحد منه.

٧- وترى الباحثة بزيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة في القرارات، وضرورة العمل على تنمية الاستقلالية المهنية من خلال تفويض الصلاحيات، وتبني سياسة حقيقية للتدوير الوظيفي، والتغلب على الإجراءات الشكلية والروتينية في العمل.

٨- وترى الباحثة أيضا أنه يجب على كل فرد عامل، الوعي بالذات والتسامي والتحول إلى العمل والإنتاج، وعليه أيضا أن يدرك أبعاد موقفه الإنساني والتناقضات التي تكمن في وجوده، وعليه أن يكتشف قواه وإمكاناته الإنسانية، ويعمل على تنميتها، حتى يكون يكون نفسه ويحقق ارتباطه التلقائي بالآخرين، وبالعالم الخارجي عن طريق العقل والحب والعمل المنتج.

٩- وترى الباحثة أيضا بضرورة عودة العاملين دائما في القطاع محل الدراسة إلى الدين، والتمسك بالمبادئ والقيم الإسلامية الأصيلة، حيث أن العودة إلى

الأصول الإسلامية الصحيحة هي التي تمكن العاملين من التغلب على الشعور بالاغتراب النفسي والوظيفي لديهم، ولذا يجب عليهم دائماً المحافظة على الهوية الإسلامية حتى لا يصل الأفراد العاملين إلى حالة من التفكك وكرهية الذات، حيث إن منبع الاغتراب هو النسق الديني، وأن الاغتراب الديني هو أساس كل اغتراب.



ملاحق

أولاً: قائمة الاستقصاء

متطلبات التخلص من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين

س: الرجاء من سيادتكم علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيكم، مع مراعاة عدم وضع أكثر من علامة لنفس الجملة:

م	العنصر	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة محدودة	ليس ذلك مطلقا
	أ- عناصر فعالية التخلص من الاغتراب الوظيفي					
١	يلم المدير بمفهوم الاغتراب الوظيفي					
٢	يدرك المدير أهم خصائص الاغتراب الوظيفي					
٣	يلم المدير بمراحل ظاهرة الاغتراب الوظيفي (التهيؤ - الرفض والنفور الثقافي - التكيف)					
٤	يدرك المدير أهم مظاهر أو إبعاد الاغتراب الوظيفي					
٥	يعرف المدير والقائد الإداري الناجح، بأهم أسباب الاغتراب الوظيفي					
٦	يعي المدير لأهم النتائج السلبية المترتبة على الاغتراب الوظيفي لدى العاملين لديه					
٧	يهتم المدير بتحقيق جودة العلاقة بين زملاء العمل					
٨	يحرص المدير على تحقيق جودة علاقات العمل الاجتماعية بينه وبين الرؤوسين					
٩	يؤدي الاهتمام ببناء ثقافة قوية للمنظمة إلى زيادة فعاليتها، وتحقيق الترابط الاجتماعي، وجماعية العمل، وفعالية الاتصال بها.					

م	العنصر	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة محدودة	ليس ذلك مطلقا
١٠	تحرص المنظمة على تلبية احتياجات العاملين (المادية - المعنوية - الاجتماعية) من أجل التغلب أو الحد من شعورهم بالاغتراب الوظيفي.					
١١	تهتم المنظمة بتحقيق العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - التعاملات) من أجل تنمية شعور الفرد العامل بالانتماء إليها، وتحقيق فعالية الأداء بها بوجه عام.					
١٢	يتبع القائد الإداري أسلوب الإدارة بالتجوال من أجل التغلب على شعور العاملين لديه من الاغتراب الوظيفي					
١٣	تبني المنظمة لسياسة حقيقية للتدوير الوظيفي، يعمل ذلك على قتل روتين الملل الذي يشعر به الفرد العامل من تكرار نفس العمل بصفة دائمة، ويؤدي إلى التخلص من الشعور بالاغتراب الوظيفي لديه					
١٤	تؤدي قيادة الأداء بالذكاء العاطفي إلى التغلب على شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي					
١٥	يعمل المدير الناجح على تنمية السلوك الديني لدى العاملين لديه					
١٦	يؤدي دور المدير والقائد الإداري المعاصر في إدارة التوتر التنظيمي والضغط النفسية إلى القضاء أو التقليل من الشعور لدى العاملين بالاغتراب الوظيفي					

أثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء التنظيمي .. دراسة ميدانية
د/ نادية عبد الخالق رمضان بكر

م	العنصر	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة محدودة	ليس ذلك مطلقا
١٧	قدرة المدير الإداري على حل الصراعات التنظيمية مع الحفاظ على العلاقات (الحل الوسط - المشاركة والتعاون) تؤدي إلى التغلب على شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي.					
١٨	يؤدي تطبيق المدير الإداري لمدخل الإدارة الأخلاقية إلى تحقيق الأمن النفسي للعاملين ويقضي على شعورهم بالاغتراب الوظيفي.					
	ب- مدى شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي:					
١٩	يعاني العاملون من الشعور بالاغتراب النفسي وهو (شعور الفرد بأنه هو مغترب عن نفسه وذاسته، وعن الآخرين وعن مجتمعه بوجه عام) أو هو (شعور الفرد بالعزلة والضياع والوحدة، وعدم الانتماء، وفقدان الثقة، والإحساس بالقلق والعدوان، ورفض القيم والمعايير الاجتماعية، والاغتراب عن الحياة وكرهه لها).					
٢٠	يشعر العاملون بالاغتراب عن الوظيفة (العمل) وذلك من خلال ما يثيره العمل من صراع بين اهتمامات الفرد وحاجاته.					
٢١	يعاني الفرد العامل من الاغتراب عن جماعة العمل، ويصبح غير قادر على الانسجام معها.					
٢٢	يعاني العاملون من الاغتراب التنظيمي ومخاطره المختلفة (الثقافي - المعرفي - الأخلاقي - القيمي - الرمزي).					
	ج- النتائج السلبية المترتبة على الاغتراب الوظيفي:					

م	العنصر	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة محدودة	ليس ذلك مطلقا
٢٣	الاغتراب الوظيفي للعاملين يؤدي إلى انخفاض مستوى شعورهم بالرفاة النفسي في العمل (الحماس).					
٢٤	هناك انخفاض في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية بسبب شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي .					
٢٥	يؤدي شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي إلى ضعف الجاهزية التنظيمية .					
٢٦	شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي يؤدي إلى التلوث البيئي للمنظمة .					

ما هي أهم مقترحات سيادتكم من أجل تحقيق فعالية التخلص من الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين؟

- ١-
- ٢-
- ٣-

ولسيادتكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم معنا

الباحثة

ثانياً: قائمة المراجع الواردة في البحث

(١/٢) المراجع العربية :

- ١- د. الكعنان، حمود بن صالح (٢٠١٣). "الإغتراب الوظيفي". الكويت: جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد ٣٩، العدد ١٠.
- ٢- د. الثيتي، محمد بن وادع (٢٠١٤). "الاغتراب الوظيفي في المنظمات العامة". السعودية: جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.
- ٣- د. حافظ أحمد خيرى (٢٠١٥). "الاغتراب النفسي". القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التربية، قسم الصحة النفسية.
- ٤- د. عبدالله، معتز سيد (٢٠١٣). "الاغتراب النفسي الاجتماعي وعلاقته بالانجاز". القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الآداب، قسم علم النفس الاجتماعي.
- ٥- د. الفخراي، خالد (٢٠١٣). "الاغتراب النفسي". منتدى الدراسات النفسية.
- ٦- د. نافع، محمد السلفي (٢٠١٥). "الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز". المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- ٧- د. الحافجي، نعمة عباس (٢٠١٣). "تأثير مخاطر الاغتراب المؤسسي وفقدان الأمن الوظيفي في مستوى الجاهزية المؤسسية". الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- ٨- د. العايد، سري إبراهيم (٢٠١٥). "الإدارة بالتجوال وأثره في التخفيف من الشعور بالاغتراب الوظيفي". السعودية: معهد الإدارة العامة.
- ٩- د. زاهي، منصور بن (٢٠١٤). "مدخل الإدارة الأخلاقية وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي". منتدى إدارة الموارد البشرية والتنمية.
- ١٠- د. زهران، حامد (٢٠١٦). "الاغتراب الديني". الجمعية الإسلامية للصحة النفسية.

٢/٢ المراجع الأجنبية :

1. Blood, mitton R. (2015). "Alienation: Environmental. Characteristics and worker Responses". Journal of Applied psychology, Vol. 51, No. 3.
2. Myers, Daniel. (2014). "Organizational Alienation and job Risks". Journal of Industrial psychology, Vol. 66.
3. Kanungo RN. (2015). "The concepts of Alienation". psychological Bulletin, Vol. 58 , No. 7.
4. Anderson, Neil. (2013). "Work and Alienation". Journal of occupational organizational Psychology, Vol. 78.
5. Tummers LG. (2014). "Work Alienation". European Management journal, Vol. 32, tssuel.
6. Thundry, Thom's and others. (2015). "Alienation and the Reasons". Journal of occupational Organizational Psychology, Vol. 66.
7. Camerino, D. (2015). "Work Alienation and job turnover". On line library. Wiley.com
8. Efraty, D. (2016) "The effects of work Alienation of Organizational commitment." Jouranl of Business and sychology, Vol. 65.
9. Kanungo, Indrall Ral. (2016). "The Impact of Job Insecurity Element's on The work Alienation". Annural Review of Psychology, Vol. 42.
10. Yang Mj. (2014). "The effects of Work Alienation on Organizational Foster wellbeing". Journal of Modern Industrial, Vol. 45.
11. Riolly. L. (2014). "Work Alienation and organizational Citizenship Behavior" Management, Vol. 65, No. 24.
12. Nelson L. (2015). "Environmentally pollution produced on organizational Alienation." Journal of Applied psychology, Vol. 69.
13. Nasurdin Am. (2015). "Alienation: Socia Relations and Therapeutic". "European Management Journal, Vol. 36.
14. Aceylan. (2015). "Work Alienation and Bulding strong culture of the organization". on Line Library wiley. Com
15. Bloom p. (2014). " The Influence of Job satisfaction on Work Alienation." European – Business Review, Vol. 123, No. 24.
16. Hchen j. (2015). "Organizational Justice and Work Alienation". Public

- personal management, Vol. 44, No. 24.
17. Delamater John. (2015). "Alienation in Work place and policy of job Rotation." Management, Vol. 99, No. 30.
18. Patta S. (2014). "Job Alienation and The performance Leadership By Emotional Intelligence". Management Research News. Vol. 72, No. 16.
19. Collet, Jessica. (2015). "The Relationship between Job Stress and Work Alienation". On Line Library wiley.com
20. Sooko N. (2016) "The Effect organizational conflict Management on work Alienation". Journal of personality and Social Psychology, Vol. 51.

