

ظاهرة الاغتراب الوظيفي (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها) بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت.

د. فائزة خير الله ناصر بن عبد الله (1)

د. عادل خير الله ناصر بن عبد الله (2)

(1)(2) الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

كلية الدراسات التجارية

ملخص :

معاناة العاملين الناتجة عن ظاهرة الاغتراب الوظيفي، في حين أن افتقار تقارير الأداء للمعايير الموضوعية، وعدم مراعاة التخصص الدقيق في أداء العمل كانت من أهم الأسباب المؤدية لظاهرة الاغتراب الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الاغتراب الوظيفي، الأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت من حيث أسبابها وآثارها وسبل مواجهتها، من خلال اختيار عينة عشوائية مكونة من 473 مفردة من العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، وفي ضوء التحليل الإحصائي لاستبانة الدراسة، كشفت نتائج الدراسة عن أن التمييز بين العاملين، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات كانت من أهم أشكال

Abstract :

The objective of this study is to identify the phenomenon of expatriate employment among workers in educational institutions in the State of Kuwait in terms of its causes, effects and ways of coping. It is through the selection of a random sample of 473 individuals working in educational institutions in the State of Kuwait. In light of the statistical analysis of the study, The results of the study showed that the distinction between workers and

their lack of participation in decision-making was one of the most important forms of suffering of the two years resulting from the phenomenon of expatriate career, while the lack of performance reports for objective criteria and failure to observe the exact specialization in the performance of work were among the most important reasons Leading to the phenomenon of expatriate career.

مقدمة:

استقطبت ظاهرة الاغتراب التي يعاني منها الأفراد في الحياة العامة وما تتركه من انعكاسات سلبية على صحتهم، وحيويتهم، وتطورهم وأدائهم الوظيفي العديد من الباحثين في مختلف أنحاء العالم، وهذا ما يدل عليه حجم الدراسات التي صدرت وتصدر عنهم، والتي تناولت موضوع الاغتراب بمختلف أنواعه بالبحث والدراسة، وذلك نتيجة للتطورات الكثيرة التي تواكب هذا العصر، حيث إن المجتمعات العالمية في تسارع مع وتيرة الزمن.

وظاهرة الاغتراب الوظيفي ذات ملامح ومظاهر وأبعاد متعددة، شغلت الفلاسفة والمفكرين، والباحثين المتخصصين، والنقاد الأدباء، بوصفها ظاهرة من ظواهر المجتمع الحديث، قد تحدث أو تظهر في أي مجتمع من المجتمعات، وهي ذات طابع خطير في المجال الوظيفي تنعكس على العاملين، وتحدث خلا مملوسا في أدائهم لوظائفهم وأدوارهم، ودليل على مرور المؤسسة بأزمة حقيقة ربما تدفع بها إلى الانحدار والفسل، كما إنها من الظواهر النسبية التي تختلف باختلاف الزمان والمكان.

1- مشكلة الدراسة:

إن التأمل في النظام التعليمي، وفي المؤسسات التعليمية، يصرف التفكير عادة باتجاه عناصر العملية التعليمية بعامة، ونحو المتعلم والمعلم وإدارة المؤسسة التعليمية بخاصة.. إذ نادرا ما ينشغل الاهتمام بالموظفين العاملين بوصفهم رؤساء ومرؤوسين في غرف الإدارة والسكرتاريا، أو التقنيات، أو المخازن، أو المخابر، أو المكتبات أو ورش الصيانة.. المخصصة لهم في المؤسسات التعليمية المنتشرة، وكأنهم جنود مجهولون، على الرغم من أن أهمية أدائهم الوظيفي بمثابة أهمية القلب النابض والشرايين والأوردة التي تغذي المؤسسات التعليمية، وتضمن لها حيوية الحياة والأنشطة والتنسيق. ويرى الباحثان أن ما ينطبق على هذه الشريحة الموظفة في المؤسسات التعليمية يمكن تعميمه على مثيلاتها في المؤسسات الأخرى. وعلى الرغم من أهمية دراسة موضوع الاغتراب، فإن الدراسات العربية التي تناولت ظاهرة الاغتراب الوظيفي على وجه العموم قليلة بالمقارنة مع الدراسات الغربية، والدراسات حول ظاهرة الاغتراب الوظيفي وعلاقتها ببعض المتغيرات في المجتمع الكويتي، والمجالات الوظيفية فيه على وجه الخصوص قليلة جدا، إذ لا تتجاوز عدد أصابع الكف الواحدة، وقد كشفت دراسة (المشعان، 2005) عن وجود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي وكل من الاغتراب والمعاناة النفسية لدى عينة الدراسة من العاملين لدى القطاع الحكومي في دولة الكويت. وكشفت دراسة: (عبد المطلب، 2013م)، عن وجود فروق دالة بين المعلمين والمعلمات الوافدين والوافدات في بعدي (شدة تبدل الشعور، ونقص الشعور بالإنجاز) على اتجاه الاحتراق النفسي بالنسبة للمعلمين، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين

درجات عينة الدراسة على مقياس الاغتراب الوظيفي ودرجاتهم على مقياس الاحتراق النفسي ومقياس الاضطرابات الجسمية والعمر والخبرة. ويعتبر الاحتراق النفسي والاضطرابات الجسمية منبئين قويين بالاغتراب الوظيفي ويفسران نحو 40% من تباين المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي). وعن وجود فروق دالة على مقياس الاغتراب الوظيفي ترجع إلى الحالة الصحية في اتجاه المرضى. وإلى النوع في اتجاه المعلمين. مما شجع الباحثين لدراسة ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت؛ للكشف عن الظاهرة، وللوقوف على ما يعانيه هؤلاء العاملون الموظفون من الرؤساء المباشرين والمرؤوسين من الاغتراب الوظيفي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، وتحديد الفروق بينها وبين أداء كل من الرؤساء والمرؤوسين المعنيين بالدراسة. وعليه فإن مشكلة الدراسة تتجسد في السؤال الرئيس لهذه الدراسة وهو:

س/ ما المقصود بظاهرة الاغتراب الوظيفي وما هي (أسبابها، ونتائجها، وسبل علاجها)؟
بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت

2- أسئلة الدراسة:

تمّ تحديد أسئلة الدراسة من خلال تجزئة السؤال الرئيس الذي عبّر عن مشكلة الدراسة: ما

المقصود بظاهرة الاغتراب الوظيفي وما هي (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها)؟

بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت التعليمية بدولة الكويت؟ إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أسباب ومظاهر ظاهرة الاغتراب الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية؟
2. ما آثار ظاهرة الاغتراب الوظيفي على العاملين في المؤسسات التعليمية الكويتية؟
3. ما المعالجات التي تؤدي إلى القضاء أو الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية الكويتية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات التعليمية الكويتية؟

3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومعرفة أسبابها، ونتائجها، وسبل علاجها، وكذا معرفة العلاقة بين ظاهرة الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين الموظفين في المؤسسات التعليمية، ويمكن تحديد أهم تلك الأهداف على النحو الآتي:

1. التعرف على ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المؤسسات التعليمية.
2. معرفة أسباب ومظاهر ظاهرة الاغتراب الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية.
3. معرفة آثار ظاهرة الاغتراب الوظيفي على العاملين في المؤسسات التعليمية الكويتية.
4. الوقوف على الآثار المتوقعة على وجود ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المؤسسات التعليمية.
5. تحديد المعالجات التي تؤدي إلى القضاء أو الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية الكويتية.

4- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة العلمية والعملية من أهمية تشخيص وجود الاغتراب الوظيفي لدى العاملين الموظفين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، وأهمية اكتشاف الأسباب الجوهرية لهذه الظاهرة، وتبين نتائجها، ووضع طرائق معالجتها بوصفها مشكلة ذات تأثير خطير في عدة مجالات حيوية: وظيفية، وشخصية، وإنسانية، قبل أن تستفحل في ظل مناخ العولمة وتكنولوجيا المعلومات الضاغطين بقوة على كثير من الوظائف والموظفين بعامة، وعلى القطاع الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الكويت لهذه الشريحة من الموظفين العاملين والتي تشكل مجتمع الدراسة، بخاصة. سواء أكان الموظف رئيساً أم مرؤوساً؛ فلا مظلة على رأس أحد تقبفه من تأثير الاغتراب الوظيفي.

1-4- الأهمية العلمية: وتتمثل نظرياً ومعرفياً في أن الدراسة جاءت:

- لتؤكد على ما ذكره الباحثون في علم النفس بأن الإحساس بالوحدة النفسية يمثل واحدة من ظواهر السلوك الإنساني ذات التأثير المباشر في شخصية الفرد وتكيفه وعلاقاته في المجتمع الذي يعيش ويعمل فيه، وهي تأثيرات لا ينبغي تجاهلها إذا كان يراد للعامل الموظف أن يعيش حياة منتجة صحيحة، سواء أكان رئيساً أم مرؤوساً،
- ولتثري الأدبيات الإدارية الكويتية في مجال الوظائف المساعدة التي تكاد تكون مهمشة ومستبعدة على الرغم من أهميتها وحيويتها. وربما تكون هي الدراسة الريادية في موضوعها المحدد، بحسب علم الباحثين، وبحسب خبرتهما في تدريس أدوار الوظائف المساعدة،

- ولترفع من سوية الجهد المعرفي الموجه نحو قضايا الوظيفة العامة والموظفين العاملين بدولة الكويت.

4-2- الأهمية العملية: وتتمثل تطبيقيا في ضرورة متابعة الزيادات الكبيرة في تعيين أعداد الموظفين العاملين في المؤسسات التعليمية، المكسدين على بعضهم بعضها في أقسامهم وغرفهم وعلى طاوولات مكاتبهم، وقد لاحظ الباحثان من خلال الخبرة في العمل والاحتكاك بهؤلاء الموظفين العاملين انخفاض الروح المعنوية وارتفاع الشعور بالاغتراب لديهم في الآونة الأخيرة والذي يؤدي بالمحصلة إلى انخفاض مستوى أدائهم وزيادة إحساسهم بالإحباط والظلم مما يؤثر سلبا في تحقيق المؤسسات التعليمية لأهدافها، وذلك بتطبيق بعض التوصيات من خلال النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة بغرض اقتراح بعض الحلول لمشكلة الاغتراب الوظيفي التي يعاني منها أفراد مجتمع الدراسة التي قد يستفيد منها متخذو القرار.

5- وحدة التحليل ومتغيرات الدراسة:

يتعين تحديد وحدة التحليل في ضوء الهدف الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه، وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى دراسة ظاهرة الاغتراب الوظيفي (الأسباب، والنتائج، وسبل العلاج) بالتطبيق على العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت؛ فإن وحدة التحليل في هذه الدراسة تتطلب تصميم نموذج افتراضي يؤشر إلى متغيرات الدراسة الآتية:

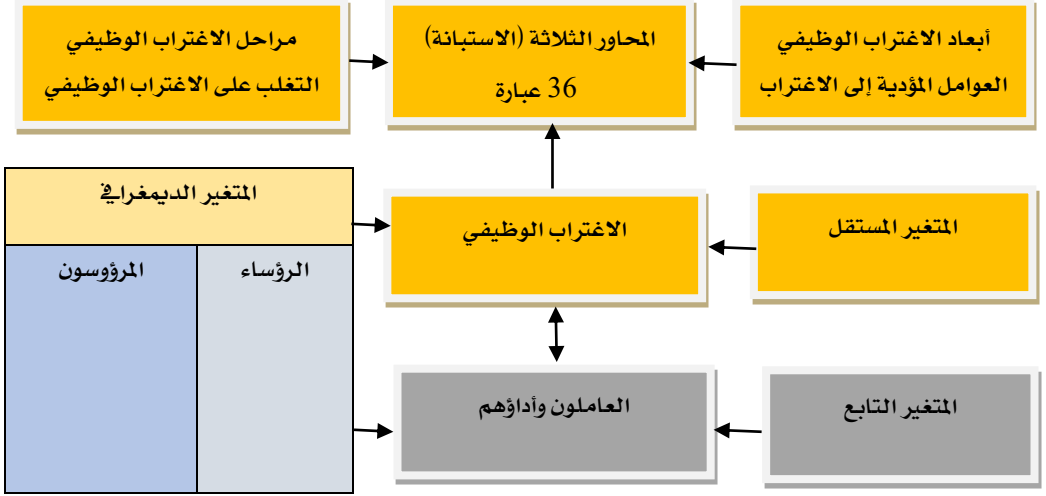
5-1- المتغير المستقل: ظاهرة الاغتراب الوظيفي: ويتضمن:

- العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي. (عوامل المنظمة، وعوامل الأفراد).
- أبعاد الاغتراب الوظيفي: (العزلة، والعجز، واللامعيارية، واللامعنى، والاغتراب عن الذات).
- مراحل الاغتراب الوظيفي: (الاغتراب النفسي، والاغتراب الذهني، والاغتراب الجسدي).
- التغلب على الاغتراب الوظيفي (أسس ومبادئ).

5-2- المتغير التابع: العاملين في المؤسسات التعليمية: ويتضمن:

- العاملين وأدائهم في ظل ظاهرة الاغتراب الوظيفي.
- المتغير الديمغرافي: ويتضمن المسمى الوظيفي (الرؤساء والمرؤوسين).

والشكل الآتي رقم (1) يوضح النموذج الافتراضي المقترح للدراسة الحالية:



شكل رقم (1) النموذج الافتراضي لمتغيرات الدراسة

المصدر: تصميم النموذج من إعداد الباحثين استناداً إلى (سعيد، 2017)، و (Seeman, 1990)

6- حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالمجالات الآتية :

- **المجال البشري:** اقتصرت الدراسة على الموظفين العاملين في وزارة التربية بدولة الكويت والمعنيين غير معلمين أو رؤساء أقسام علمية، أو موجهين فنيين، في المؤسسات التعليمية الكويتية الحكومية في التعليم قبل الجامعي، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين.
- **المجال المكاني:** اقتصرت الدراسة على المؤسسات التعليمية الحكومية بدولة الكويت في (المدارس) دون غيرها من المؤسسات.
- **المجال الزمني:** ستطبق هذه الدراسة في الفترة (2017-2018).

7- مصطلحات الدراسة ومفاهيمها الإجرائية:

يمكن تحديد مصطلحات الدراسة وتعريفها إجرائيا على النحو الآتي:

1 - الاغتراب الوظيفي: عبارة عن مجموعة من المشاعر السلبية تجاه العمل تكون نتيجة لمجموعة من العوامل أهمها شعور العامل بفقدان نتاج عمله، ويؤدي ذلك بدوره إلى عدم تحقيق الإشباع الذاتي للفرد (حسنين، 2014: 21). كما أنه "اغتراب الشخص عن الآخرين وعن العمل الذي يقوم به، وعن المكان الذي يعيش فيه، وعن المنظمة التي يعمل بها، وعن السياسة، والثقافة، والمجتمع الذي يعيش فيه" (أبو النصر، 2012: 94).

■ أما التعريف الإجرائي للاغتراب الوظيفي: فهو شعور العاملين في المؤسسات التعليمية الكويتية الذي يتضمن مجموعة من المظاهر المختلفة مثل: فقدان الشعور بالانتماء، وعدم الالتزام بالمعايير، والعجز، وعدم الإحساس بالقيمة، وفقدان الهدف، وفقدان المعنى، ومركزية الذات.

2 - الأداء: محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة، أي "إن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (الفرأ، 2008).

■ أما تعريف الأداء إجرائيا: فهو الأنشطة والمهام التي يقوم بها العاملون في المؤسسات التعليمية في الكويت والنتائج التي يحققونها بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والإجراءات المحددة للعمل.

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

1- مفهوم الاغتراب:

1-1- الاغتراب لغة: الدلالات اللغوية لكلمة " اغتراب " تعبر في المعاجم العربية عن البعد والنوى والانفصال عن الآخرين الذي يتزامن و مشاعر الخوف والقلق والحنين (الفرأهيدي، 2003)؛ و(ومختار الصحاح، 1986: 196)، (والمعجم الوسيط، 2004: 647). لا تختلف عن دلالاتها اللغوية في معاجم اللغات الأوروبية التي ترجع إلى المرادف اللاتيني لكلمة Alienare والتي تعني غير المنتمي أو غير المتطابق مع الآخرين، وتفيد كذلك معنى انتقال الملكية من شخص لآخر، وخلال الانتقال يصير الشيء منفصلا عن مالكه الأول. (رجب: 1993: 31-32)، و (أحمد، 2018: 4).

1-2- **الاغتراب اصطلاحاً:** تشير دلالات مصطلح الاغتراب بحسب دراسة (زليخة، 2012) إلى " الحالة التي يتعرض فيها الإنسان إلى الضعف، والعجز، والانهيار في الشخصية، أي جانب إحساسه بالانفصال عن المجتمع والانسلاخ عن الثقافة الاجتماعية السائدة فيه". وعرف بحسب دراسة (شبات، 2012) على أنه " ظاهرة اجتماعية تاريخية قد يتعرض لها الأفراد، والجماعات في العيديد من الميادين من خلال انفصال مشاعر الفرد عن القيم، والمعتقدات، والأفكار، التي تشكل معايير أساسية للجماعة أو المنظمة". وعليه، فإن لمصطلح الاغتراب استخدامات متعددة باختلاف مجال سياق الموضوع، وقد شاع استخدامه في العصر الحديث في علوم النفس، والقانون، والاجتماع، (6: Schwarts, 2009) وفي الاقتصاد، والسياسة، والفلسفة، والدين، والإدارة، والإحصاء، وغيرها.. إلى أن أصبح للاغتراب نظريات متكاملة (أحمد، 2018: 5-7)، و (فهمي، 1989 : 18)، و(الزغل وآخرون، 1990 : 80)، و(شاخ، 1980 : 53).

1-3- **أبعاد الاغتراب ومظاهره:** إن شعور الفرد بالانفصال عن ذاته، ومجتمعه تصاحبه مجموعة من المظاهر والأبعاد، وقد اتفق كثير من الباحثين (Seeman, 1990) (عبد المختار، 1998: 31) و (خليقة، 2003: 31) و(عبد المنعم، 2010: 33-42)، و (سعيد، 2017)، على تحديد خمسة أبعاد للاغتراب هي:

أ. **العزلة Isolation :** العزلة الاجتماعية تمثل أهم مظاهر الاغتراب، وتستخدم لدى الباحثين بمعنىين، الأول: عزلة على المستوى الاجتماعي، وتتمثل في توحّد ناقص أو ضعيف مع جماعات المرجع الخاصة بالأغلبية التي تزود الفرد بما يحتاج إليه من معايير اجتماعية. الثاني: عزلة على مستوى العلاقات الشخصية، وتتمثل في افتقاد الفرد للعلاقات ذات المغزى مع الآخرين ذوي الأهمية (عبد المنعم، 2010: 34-35). كما يتصف صاحب هذه السمة بالعزوف عن الاهتمامات، والنشاطات الاجتماعية ويفضل أن يعمل منفرداً، وتنتابه التخيلات، وأحلام اليقظة. (المحادين، 2009: 82).

ب. **العجز Powerlessness:** شعور الفرد باللاحول واللاقوة، وقد وضع (Seeman, 1990) ، أن أصل فكرة بُعد العجز استمدت من فكر "ماركس" حين تحدث عن ظروف العمل، وما يؤدي إليه من اغتراب العالم عن إنتاجه، وحدد Seeman العجز بأنه "توقع الفرد أن سلوكه غير قادر على تحقيق ما يريد من أجر، وتعزيزات؛ لاعتقاده أنه غير قادر على تحديد مجريات الأحداث والناتج التي تترتب على هذه الأحداث"

ج. **اللامعيارية Normlssness:** وهي بُعد ناتج عن تحطيم البناء المعياري والقيم الأخلاقية في المجتمعات البرجوازية الحديثة، أكثر من المجتمعات التقليدية القديمة، (عبد المنعم، 2010: 41-42)، ولا شك في أن " عدم وجود معايير واضحة ومحددة؛ يؤدي إلى اختلال العلاقة

التظيمية المطلوب تحقيقها، وبين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، وهنا يشعر الفرد بالإحباط، نظرا إلى عدم توافق الهدف مع الوسيلة المستخدمة". (حسنين، 2014: 37). وخلصت دراسة (العصيمي، 2015) إلى أن فقدان المعايير جاء في الترتيب الأول بدرجة اغتراب وظيفي كبيرة. لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمكة المكرمة.

د. اللامعنى Meaninglessness: صاغ المفكر الفرنسي "سارتر" اللامعنى في إطار فلسفي يتفق مع فلسفته الوجودية، معبرا عن اللامعنى بـ "العبث"، حيث يحس الفرد بعبثية الحياة، ولا جدوى العيش فيها، كونها تمشي بغير هدف، وبغير معنى، "لقد أصبحت الأشياء في غاية التعقيد في عالمنا هذا - إلى الحد الذي جعلني لا أفهم حقيقة ما يدور على وجه التحديد". (عبد المنعم، 2010: 39)، و(حسنين، 2014: 35).

هـ. الاغتراب عن الذات Self-estrangement: ويمثل الاغتراب عن الذات "الشخص المهمش اجتماعيا، والذي لا يستطيع أن يجده داخل المجتمع، ولا يمتلك أدوات التعامل مع ذاته، لينتهي به الأمر إلى اغتراب ذاتي" (العبد الله، 2005: 35). واستنتجت دراسة (الجادر، والعالملي، 2016) وجود علاقة ارتباط بين أبعاد نوعية حياة العمل والاضغراب التنظيمي وأن هناك تأثيرا معنويا بين أبعاد نوعية حياة العمل والاضغراب التنظيمي، ويرى (فروم، 2010: 65) "أن اغترابنا عن أنفسنا، عن مشاعرنا الخاصة، عن الناس والمستقبل، اغتراب بين أنفسنا وبين العالم داخل أنفسنا وخارجها"، ويرى (الزامل، 2001: 25) "أن عمل المرء وإنتاجه هما حياته في شكل متموضع، فإذا اغترب عنه العمل والنتاج اغتربت ذاته، ويطابق هذا الاغتراب نزاع أسمى ما في الإنسان، وهو إنسانيته إذ يغدو الإنسان بلا روح، جزءا من آلة الرأسمالية الصماء"، بينما يرى (شاخ، 2001: 245) أن "فكرة الاغتراب الذاتي لها مستقبل ودور تلعبه في الفلسفة، وفي النظرية الاجتماعية النقدية، لأن التفكير في نوعية الحياة الإنسانية والخير الإنساني هو تفكير له مستقبل يومية إلينا ويدعوننا لبذل أقصى جهد فلسفي ممكن في الوقت الحالي أكثر من أي وقت مضى".

2- مفهوم الاغتراب الوظيفي:

مفهوم الاغتراب الوظيفي مفهوم إداري، يؤشر إلى ظاهرة فلسفية ونفسية واجتماعية وإنتاجية على حد سواء، يعاني منها العاملون، (محمد، وبلجات، 2018)، نتيجة تعرضهم، أفرادا أو جماعات، لمثيرات ذاتية أو بيئية لا يتمكنون من التكيف معها؛ مما يؤدي إلى انفصالهم عن البيئة التي يعملون بها وركونهم للعزلة والانطواء وتحقير الذات وذلك لعدم الشعور بأهمية ما يقومون به من أعمال داخل محيط العمل، (صبر، 2013: 251). وقد ورد في معجم العلوم الاجتماعية بان الاغتراب الوظيفي "حالة يمر بها الفرد بأوضاع يفقد فيها نفسه، ويصبح غريبا عن أعماله، ويكاد يفقد إنسانيته كلها، ويفقد ذاته

عندما يتعرض لقوى مادية ربما من صنعه" ، وورد في معجم الموارد البشرية أن شعور العامل بالاغتراب الوظيفي شعور ينتاب الموظف عند تأديته لعمل متخصص بمعزل دون مشاركة العاملين الآخرين ، بناء على أساليب تقسيم العمل ، أو بسبب الاستخدام المكثف للحاسبات الآلية" (حسنين ، 2014 : 44-45). وبحسب (الشهراني ، 2013) ، يعتبر الاغتراب الوظيفي " حالة عجز تحصل لدى الفرد لعدم القدرة على إقامة علاقة صحية في مجال عمله ، حيث لا يستطيع أن يؤثر في النظام ، ولا يحرك ساكنا فهو مغلوب على أمره ولا يحصل حقوقه ، وما عليه سوى الإنتاج ليس غير ، وهو بذلك لا يشعر بانتمائه إلى عمله ، أو منظمته". وعرف (خلف ، 2011 : 48) الاغتراب الوظيفي بأنه " حالة الرفض والشعور بعدم الرضا التي يعيشها الفرد في المنظمة التي يعمل بها". وعرفه (أبو سلطان ، 2011 : 18) ، بأنه " شعور العامل بالغربة في المنظمة التي يعمل بها ، ويأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المنظمة بهيكلتها ومحيط العمل بها ، ونمط الإشراف الذي تتبعه ، وبين زملاء العمل والجمهور متلقي الخدمة ، فيشعر العامل بأن المنظمة لم تعد مكانا مناسباً له ، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه لها ، فينعكس شعوره هذا سلباً على تركيزه ، وقدراته ، والتزامه ، أي على أدائه الوظيفي". وبحسب (حمد ، وعباس ، 2018) حدد "Marx" أربع خصائص للاغتراب الوظيفي هي: " الاغتراب عن الإنتاج ، وعن أنشطة العمل ، وعن زملائه في العمل ، وعن الوجود ككائن اجتماعي"

2-1- العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي:

تتنوع العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمات المختلفة وإن كانت في

الغالب تعود إلى عاملين رئيسيين هما:

2-1-1- العوامل التي تعود للمنظمة: وتشمل:

أ- المكننة والأتمتة: يمكن القول إن الثورة التكنولوجية الحديثة ساهمت في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين في المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء ، وذلك نتيجة لهيمنة الأتمتة ، والأجهزة الحاسوبية والالكترونية على العمل اليومي ، فظهر هذا الخطر التكنولوجي وكأنه مهدد للعلاقات الإنسانية ومثيراً للأمراض المشاكل النفسية. (الكبيسي ، 2005 : 145) ، و (Haddad & Senter, 2017)

ب- الخلل في تقارير تقييم كفاءة الأداء: تفتقر تقارير الأداء السنوية للموظفين إلى الأسس الموضوعية نظراً لاعتمادها في الغالب على تقديرات فردية من جانب الرؤساء المتخصصين بما يجعلها تتأثر بالاعتبارات والأهواء الشخصية ، مما يؤثر في النهاية في حسن العلاقات الوظيفية التي ينبغي أن تقوم بين الموظفين وبين الإدارة. (الغمري ، 2002 : 218).

ج- ضعف نظام الحوافز: إن عدم وضوح نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية بين الموظفين والقيادة العليا والمباشرة يعتبر أحد أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، لأن الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها. ومستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام يتأثر بغياب الحوافز لاسيما أن هناك عدداً من النظريات والدراسات التي سعت لمعرفة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والحوافز. (عنوز، 1999: 63).

د- الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات: إن من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعاملين والصف الثاني من القيادات، وكذلك وجود بعض القيادات والمشرفين والعاملين وأصحاب الخبرات الطويلة في العمل ممن يحتفظون بمعلوماتهم ولا يقومون بدورهم التدريبي لمن يعملون معهم، وقد يكون السبب وراء الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات خوف صاحب الخبرة من الاستغناء عن خدماته أو نقله إلى مكان آخر إذا وجد من يقوم بعمله، وقد أثبتت جميع التجارب الميدانية أن كل النظم والقوانين والفلسفات لم تتجح في علاج هذه المشكلة وتغيير هذا السلوك. (الغمري، 2005).

هـ- كبر حجم المنظمة: إن كبر حجم المنظمة تؤدي إلى آثار سلبية في العاملين، ومن أهم هذه الآثار تشتت جهود المدراء بين العمل الإداري والإشراف على الشؤون الفنية بالمنظمة، ومن ثم يشعر العامل أن الإشراف عليه من قبل الرئيس المباشر أو من ينوب عنه ضعيفة، مما قد يؤدي إلى تساوي المجد بغيره من العاملين، ويسهم هذا في أن يسود شعور بعدم العدالة بين العاملين المجتهدين في العمل، و تنتشر حالات الإهمال واللامبالاة وعدم الرضا عن العمل. (العيسوي، 1997: 23)

و- عدم استخدام عوامل التحفيز: من أهم مظاهر الالتزام هو اندفاع العاملين في العمل، والذي يعد مظهرًا حيويًا من مظاهر العمل الجيد لتحقيق الأهداف المحددة من قبل إدارة المؤسسة، بينما أهم مظاهر الهبوط في المعنويات والإحباط والاستياء لدى العاملين هو عدم وجود الهمة والنشاط في العمل (الاغتراب).

ز- العمل في مواقع منفصلة: إن العمل في مواقع منفصلة لمؤسسة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى شعور العاملين بعدم المساواة نتيجة لوجود مميزات لبعض المواقع لا تتوفر للبعض الآخر، مثل الحوافز والبدلات وأوقات الدوام وساعاته، الخ، فضلاً عن عدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة بنفس درجة الأقران الموجودين بالموقع الرئيسي أو الفروع القريبة منه. وهذه الأسباب من شأنها أن تؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة (السباعي، وعبد الرحيم، 1996: 119).

ح- عدم ظهور دور الفرد: فإذا ما شعر العامل أن بعض العاملين يقومون بالتعتميم على دوره في المنظمة التي يعمل بها بقصد أو دون قصد ، فإن ذلك من شأنه أن يعرض العامل لمجموعة من مشيرات الانفعال التي تتنابه مثل الخوف، و الغضب، والضيق، هذه العمليات الفسيولوجية من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم، ومن ثم تساعد على انتشار الاغتراب النفسي. (العيسوي، 1997: 99)

ط- المنافسة الشديدة: فإذا ما خرجت المنافسة بين العاملين عن القواعد الأخلاقية، كأن يتبع العاملون بعض الأساليب غير المشروعة للوصول إلى مكاسب لا يستحقونها، فإن ذلك من شأنه أن يدفع من يجيدون العمل إلى اليأس من الوصول للمكاسب التي يريدونها، ومن ثم تتخفف معدلات أدائهم، مما يؤدي إلى استسلام العاملين بالمنظمة لليأس ومشاعر الإحباط والتي من شأنها أن يؤدي إلى اغتراب العاملين وظيفيا عن المنظمة التي يعملون (العيسوي، 1997، ص: 89)

ي- ضعف القيم الدينية ودور المؤسسات الحكومية: إن الأجهزة الحكومية المتخصصة والجامعات ومعاهد التنمية الإدارية ومراكز التدريب وغيرها يمكنها أن تستثمر القيم الدينية الصحيحة للتأثير في قوى العمل بمستوياتها المختلفة لتغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وغرس الانضباط والمحافظة على وقت العمل واحترامه وتقويته ، وإعطاء المال العام النظرة المثلى والعليا ومن ثم إحداث التغيير المنشود. أما ضعف القيم الدينية فقد يؤدي إلى وجود الاغتراب الوظيفي. (المطري، 2005).

ك- ضعف مستوى التدريب: إن ضعف مستوى تدريب الموظفين بوجه عام وانخفاض مستوى كفايتهم وإنتاجهم من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي.

2-1-2- العوامل التي تعود للأفراد : وتشمل:

أ- الخوف وعدم الأمن الوظيفي: إن شعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتما إلى محاولتهم الهرب من تلك المشاعر والانفعالات، كما يؤدي أيضا إلى تشتيت الجهود المبذولة أثناء وقت الدوام الرسمي، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة. (عبد الغني، 1989، ص: 19)

ب- 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، وتكثر المشاجرات بين العاملين، مما يؤدي في النهاية الاغتراب الوظيفي (العيسوي، 1995، ص: 66)

ج- وقت الفراغ: إن وجود وقت فراغ طويل لدى العاملين بالمنظمة من شأنه أن يؤدي إلى كثرة الأحاديث الجانبية، خاصة إذا كانت المشكلة موجودة لدى عدد كبير من العاملين، حيث ينصرف العاملون إلى بحث مشاكلهم الشخصية والتشاؤم في حلها بدلا من قضاء وقت الدوام الرسمي في إنجاز الأعمال. (اليعسوي، 1995، ص: 67).

ه- توجهات العاملين: قد ينجم الاغتراب من عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه وأهدافه مع توجهات الفرد وأهدافه وقيمه، أي: إن الهدف الذي يتجه عمل الفرد نحوه غير مرغوب فيه، أو إن محيط العمل الذي يعمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه (الكبيسي، 2005، ص:144)

و- ضعف مقومات القيادة: إن ضعف مقومات القيادة لدى القائد الإداري وعدم إلمامه بالمهارات الإدارية تعتبر من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، لذا فقد حرص الدين الإسلامي، كما حرصت النظريات الإدارية، على توضيح المقومات الأساسية في القائد الإداري ليكون أهلا للقيادة الرشيدة. (المطري، 2005).

ز- عدم التخصص في العمل: ذلك أن وضع الموارد البشرية في مجالات عمل تختلف تماماً عن تخصصها غالباً ما يقلل من أداء المتخصص في العمل الذي أسند إلى الفرد في غير مجال تخصصه. (سعيد، 20217).

ح- الانطوائية والانعزالية: إن العامل الانطوائي والانعزالي هو العامل الذي ينتابه شعور بالغربة والانعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها، ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء إلى هذه المنظمة، ويعاني من الاغتراب النفسي الذي يؤثر في سلوكه داخل المنظمة. (الزغل وآخرون، 1990، ص:29).

2-2- مراحل الاغتراب الوظيفي:

تناول باحثون ثلاث مراحل متعاقبة يمر بها الاغتراب الوظيفي، تزداد كل مرحلة خطورة عن المرحلة التي تسبقها، وصبح العلاقة بين كل مرحلة والمرحلة التي تليها علاقة تراكمية تؤدي في النهاية إلى زيادة محصلة سلبياتها ورفع وتيرة حدتها (سعيد، 2017: 41)، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى (الاغتراب الوظيفي النفسي): يشعر الموظف بأن العلاقة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وقد أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو العامل ذلك إلى أن المنظمة - أو من يقومون بتمثيلها - تكون لديها موقف سلبي تجاهه، وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية لديها، إلى أن يدخل في دائرة النسيان. (بن زاهي، 2007: 43-44). ويستمر الفرد في تكوين

المشاعر السلبية تجاه المنظمة فيعزوا إليها كل ما يعانیه من مشكل، ويصبح الفرد نتيجة لذلك مهموما مشغولا بالمشاكل. (الدوسري، 2011: 65).

المرحلة الثانية (الاغتراب الوظيفي الذهني): صحيح أنها امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي لكنها أكثر خطرا على المنظمة والعاملين؛ وتتميز بالشروط الهني، وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين، وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، وتتندى لدى العاملين القدرة على التعلم، ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارة جديدة، ويكثر الطلب على الإجازات، والبحث عن أي سبب يمكن أن يتيح للموظف مبررا للابتعاد عن المنظمة. (بن زاهي، 2007: 44)، و (عطا، 2018).

المرحلة الثالثة (الاغتراب الوظيفي الجسدي): يصبح الاغتراب الوظيفي اغترابا كلياً؛ يكثر الغياب والتأخر عن الدوام والخروج أثناء الدوام والانصراف قبل نهاية الدوام وتكثر الاستقالات الجماعية وتصبح الصراعات بين العاملين والمشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرين القدرة والسيطرة على الأمور. (المطري، 2005: 59)، و (سعيد، 2017: 43).

2-3- التغلب على الاغتراب الوظيفي:

إذا تم تشخيص أسباب الاغتراب الوظيفي وتحديدها يمكن وضع حلول للتغلب على الاغتراب الوظيفي وتخفيض سلبياته، وقد قدم باحثون أسسا ومبادئ أكثرها مستمد من " فروم" تساعد على ذلك من أهمها:

الوعي بالاغتراب والقدرة على تحمل العزلة: لا يمكن التحدث على الوعي بالاغتراب دون التعرض لفكرة العزلة، فالإنسان العادي يهرب عادة من إحساسه بالعزلة والوحدة إلى التطابق والامتثال للمجتمع. (حماد، 2005: 225).

بزوغ الأمل: إننا لسنا بحاجة إلى انتظار أمل زائف، لكننا نحتاج إلى أمل مهيأ للميلاد من أجل أن نقهر اغترابنا، ونعثر على هويتنا الضائعة بين الأشياء. (الجماعي، 2010: 68).

بعث الإيمان ومناهضة الصنمية: نحن بحاجة إلى بعث الإيمان العقلي الذي يقوم على حرية الإنسان ويؤكد كرامته ويساعده على مناهضة الصنمية في كل صورها. (حماد، 2005: 234-236).

الارتباط التلقائي بالعالم، والآخرين: إن الحرية الإيجابية تقوم في النشاط التلقائي للشخصية المتكاملة، وما يميز التفكير التلقائي هو الاهتمام بالحب كقوة فعالة في الإنسان، تقتحم الجدران

التي تفصل العامل عن رفاقه وتوحده معهم وتجعله يتغلب على الشعور بالعزلة والانفصال. (الجماعي، 2010: 70).

تحقيق المجتمع السوي: إن تحقيق الحرية الإيجابية مرهون بتحقيق التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الفكرية المناسبة التي تسمح للإنسان أن يعبر عن نفسه بشكل تلقائي حر. (حماد، 2005: 247).

الرضا الوظيفي: تشير نتائج الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي إلى العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل والرضا عن العمل. (سعيد، 2017: 49).

الاستقرار الوظيفي: ويتم من خلال توفير الأمان الوظيفي للعاملين والذي يعد مؤشرا إلى السعادة والرضا الوظيفي ويخلق مناخا من الولاء والانتماء التنظيمي. (المطرفي، 2005).

العدالة التنظيمية: تحتاج المنظمات من العاملين أداء يتجاوز التوصيف الوظيفي لضمان استمرارها وتطورها، ولا يتحقق ذلك في بيئة تسودها العدالة التنظيمية والإنصاف بصورة نزيهة. لتفادي الاغتراب الوظيفي. وقد كشفت دراسات كل من (الربيعي وآخرون، 2012)، و(الزيدي، 2012) عن وجود علاقات ارتباط عكسية سالبة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية.

إشباع الحاجات: لا غنى للمنظمات عن إشباع حاجات العاملين المتنوعة من مثل الحاجات الاجتماعية، والأمان، والتقدير، والإنجاز وقد كشفت دراسة (نعيسة 2012) عن علاقة ارتباطية موجبة بين الاغتراب النفسي والأمان النفسي. كما توصلت دراسة (ثاميدي، 2013) على وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين التمكّن النفسي للعاملين والاغتراب الوظيفي، وعلاقة تأثير سلبية بينهما.

تدريب العاملين: لا بد من تحسين أداء العاملين بصورة مستمرة، بصرف النظر عن مستوياتهم الوظيفية، من أجل زيادة قدراتهم على الأداء، مما يساعد على التغلب على الصراع والتوتر والاغتراب داخل المنظمة. وقد كشفت دراسة (حمد وعباس، 2018) عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاغتراب الوظيفي في رأس المال البشري، وأوصت الدراسة إقامة ورش عمل وتدريب.

المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عامل مهم جدا في زيادة الترابط فيما بين العاملين، والمنظمة. وقد كشفت دراسة (Cetinkanat & Kosterelioglin, 2016) العلاقات السلبية والنهمة بين كل الأبعاد الفرعية لجودة الحياة والأبعاد الفرعية للاغتراب الوظيفي.

2- مفهوم الأداء:

الأداء هو" ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تحدث تغييرا في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية) مواد أولية وآلات.. الخ (إلى مخرجات) سلع أو خدمات (بمواصفات فنية ومعدلات محددة). أو" أنه عملية إدارة القرارات التنظيمية التي تهدف إلى تدعيم قدرات الأداء للعاملين بالمنظمة في الأجل الطويل، فضلاً عن كونها تمثل فن صياغة وتنفيذ القرارات التنظيمية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها". وتتم عملية إدارة الأداء من خلال أربع مراحل هي:

- مرحلة تقييم الأداء (هل وصلنا؟).
- مرحلة تنفيذ الأداء (كيف نصل إلى هناك؟).
- مرحلة صياغة الأداء (إلى أين نذهب؟).
- مرحلة تحليل الأداء (أين نحن الآن؟).

3- علاقة الاغتراب الوظيفي بالأداء:

إن العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والأداء يمكن تحديدها من خلال الإجابة عن السؤال

الآتي : هل ارتفاع الاغتراب الوظيفي يؤدي إلى ضعف الأداء؟ أو العكس هو الصحيح؟.

لا شك أن اغتراب الموظف وعدم رضاه عن عمله له تأثير سلبي في العديد من العوامل الخاصة بالعمل مثل نسبة الغياب، والعلاقة بين الزملاء، والعلاقة مع الإدارة والقيادة، ودوران العمل، والغياب بمبررات غير صحيحة مثل التمارض، والعلاقة مع جمهور المستفيدين... الخ. وقد أشار الفكر الإداري المعاصر إلى ثلاث اتجاهات خاصة بتأثير الاغتراب الوظيفي على الأداء، وهي:

الاتجاه الأول: الاتجاه السلبي:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن هناك علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي والأداء، بمعنى أنه كلما زاد الاغتراب الوظيفي انخفض معدل الأداء، والعكس صحيح. ويؤيد هذا الاتجاه (هورثون) نتيجة لدراسات قام بها في الثلاثينات من القرن العشرين حيث يرى أن عدم الاهتمام بالعاملين من حيث إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية في العمل والاستماع لشكواهم، وإهمال مشاركتهم في الإدارة يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، ومن ثم الاغتراب عن العمل نتيجة عدم إشباع حاجاتهم، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء وجودته. وقد ذهبت عدة دراسات سابقة في هذا الاتجاه من مثل دراسات (المطري، 2005)، و (بن زاهي، 2007)، و (العسال، 2009) و (الدوسري، 2011)، و (سعيد، 2017).

الاتجاه الثاني: الاتجاه الإيجابي:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الاغتراب الوظيفي نتيجة لعدة عوامل داخل العمل، مثل عدم الحصول على المكافآت التي ترتبط بدورها بالإهمال في العمل، وعدم قيام العامل بالمهام المكلف بأدائها. ويؤيد هذا الاتجاه (فروم)، الذي يعتبر أن الاغتراب يكون نتيجة للأداء الذي تتبعه عواقب سلبية، حيث إنه يشعر العامل أن معاناته من أسباب الاغتراب، مثل عدم الترقية أو الاغتراب المالي. الخ، مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بانخفاض أدائه عن المعدلات المطلوبة، وهذا سوف يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد لزيادة معدلات أدائه حتى يصل إلى الأسباب التي تدفعه للرضا عن العمل. (حجير، 1996، ص: 316).

الاتجاه الثالث: الاتجاه الطردي:

لا يرى هذا الاتجاه أي أهمية لتأثير الاغتراب الوظيفي في أداء العاملين، ويفترض هذا الاتجاه أنه في بعض الأحيان يكون الموظف يعاني من حالة الاغتراب الوظيفي ولكن ذلك ليس له تأثير في مستوى أدائه ونوعيته، وأنه في بعض الأحيان يمكن زيادة الأداء بالضغط أو باستخدام الأساليب الديكتاتورية في القيادة، ومن ثم يكون مستوى الأداء مرتفع على الرغم من وجود الاغتراب الوظيفي. ويذكر (عباس، وعلي، 2003، ص: 69) أن بارسون وآخرون قد صنّفوا المغتربين عن ذاتهم بثلاث فئات:

أ - الفئة الأولى " المنسحبون":

حيث يميلون إلى الانسحاب من النسق الاجتماعي ويهربون من المواجهة، وقد يقيمون حول أنفسهم شرانق يختبئون بداخلها، فهم بلا أمل يعيد لهم إرادتهم، وهناك من يلوذ بانسحابه إلى أمور سطحية هامشية لا صلة لها بأهدافه، وقد تتعدّد حالة البعض من هؤلاء فتصبح عندهم الحياة بلا معنى وغير محتملة.

ب - الفئة الثانية " النشطاء":

حيث يميلون للتضاد والمعارضة والتمرد وخلق الأشياء الجديدة وابتداع الطرق والأساليب التي تتقدّمهم من اليأس الذي هم فيه، وهذا النمط يمثل الجانب الإيجابي من الاغتراب الذي يصبح فيه وعي الفرد لذاته ووعيه للعالم الخارجي مصدراً لتحريره من الواقع الخارجي الذي يعيشه. (الكبيسي، 2005، ص 144).

ج - الفئة الثالثة " المتظلمون":

هذه الفئة تقف بين فئة المنسحبين وفئة النشطاء، وتمثل الذين يذعنون للعام أكثر من استجاباتهم للمطالب الخاصة، فهم يميلون للتوافق مع الأنشطة العامة دون أن يكونوا قادرين على استيعابها، وكثيرا ما تغلب عليهم المواقف البراجماتية مع إحساسهم بفقدان السيطرة وعدم القدرة على التأثير بالحوادث والأجواء التي تدور من حولهم.

4- الدراسات السابقة:

وثق الباحثان بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات هذه الدراسة، والتي انطوت على متغيري الاغتراب الوظيفي والعاملين، بصرف النظر عن أي من المتغيرين مستقل أو تابع، أو ديمغرافي، وأهم هذه الدراسات مرتبة بحسب الزمن من الأحدث إلى الأقدم:

1-4- الدراسات باللغة العربية:

أ. دراسة (عابد، 2018). وعنوانها: " الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالمناخ التنظيمي". التي خلصت إلى أن الوزن النسبي لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة (46.00%) أي بدرجة قليلة. وبلغ الوزن النسبي لمستوى المناخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة (70.65%) أي بدرجة كبيرة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ تعزى لمتغير الجنس(ذر، أنثى) لصالح الذكور، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة الاغتراب الوظيفي والمناخ التنظيمي وهي علاقة عكسية حيث بلغ معامل الارتباط (-.430)، بلق فقد أوصى الباحث بتطوير نظام تقييم الأداء وفقا لأسس ومعايير عادلة تتجنب التقييمات العشوائية، وبتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين في المؤسسات التعليمية، والعمل على مناقشة المواضيع المختلفة في بيئة العمل بين العاملين.

ب. دراسة (عطا، 2018)، وعنوانها: " أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن". في العراق. وقد كشفت عن وجود تأثير معنوي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة. وهذا التأثير ناشئ بفعل ممارسة القيادة الاستراتيجية لعملية " تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة، والحفاظ على ثقافة مؤثرة " بشكل فاعل نتيجة ما يقوم به القادة من وضع ضوابط وإجراءات صارمة للتعامل مع السلوكيات غير الصحيحة فضلا عن متابعة الانحرافات والعمل على

تصحيحها بالوقت المناسب وتعزيز ثقافة الثقة والعمل الجماعي وغرس ثقافة التعبير عن آراء العاملين بحرية والتعامل بصدق وشفافية.

ج. دراسة (مجمد، وبلجات، 2018). وعنوانها: " دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية في جامعة القادسية. في العراق. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والاضطراب الوظيفي للعينة المبحوثة، وإلى وجود علاقة تأثير مباشرة بين إدارة الموارد البشرية والاضطراب الوظيفي للعينة المبحوثة، وأوصت الدراسة على توفير فرص لتطوير مهارات الأفراد من خلال توفير البرامج التدريبية والتعليمية والتنمية لهم.

د. دراسة (حمد، وعباس، 2018). وعنوانها: " الاغتراب الوظيفي وأثره في رأس المال البشري دراسة تحليلية في مديرية إنتاج الطاقة الكهربائية المنطقة الوسطى". في العراق. هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الاغتراب الوظيفي وتأثيره كمتغير مستقل، في رأس المال البشري كمتغير تابع، وتوصلت إلى للخروج بجملة من التوصيات تساهم في معالجة الاغتراب الوظيفي في المنظمة المبحوثة، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية للاغتراب الوظيفي في الرأسمال البشري، وأوصت بضرورة تفسير مفهوم الاغتراب الوظيفي واعتباره التدي الأكبر الذي يواجه المنظمات المعاصرة عن طريق إقامة ورش عمل وبرامج تدريب العاملين في كيفية التعرف على هذه الظاهرة وطرق التخلص منها.

هـ. دراسة (سعيد، 2017). وعنوانها: " الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية". في غزة، فلسطين. توصلت الدراسة إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في محافظ غزة جاء بوزن نسبي (44.51%)، وهو بدرجة موافقة (قليلة). ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية جاء بوزن نسبي (81.938) وهو بدرجة موفقة (كبيرة). وإلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين الاغتراب الوظيفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

و. دراسة (العصيمي، 2015). وعنوانها: " مستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة". توصلت الدراسة إلى أن درجة مستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية كانت بمجملها ضعيفة، وكان ترتيب أبعاد الاغتراب الوظيفي على التوالي فقدان المعايير، وفقدان القوة، وفقدان المعنى، والعزلة الاجتماعية. وأوصت الدراسة بإعطاء مديري الثانويات صلاحيات أكبر وعلى نطاق واسع، وحث مدير المدرسة على إشراك العاملين في إنجاز الأعمال ووضع الحوافز.

ز. دراسة (أبو علي، 2015). وعنوانها: " رأس المال الفكري وعلاقته بالاضطراب الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية". في قطاع غزة، فلسطين. توصلت الدراسة إلى

درجة موافقة أفراد العينية على مستوى توافر الرأس مال الفكري، وعلى مستوى توافر الشعور بالاغتراب الوظيفي، درجة متوسطة. وإلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري والاغتراب الوظيفي، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة أفراد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

ح. دراسة: (دروزة، والقواسمي، 2014). وعنوانها: " أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية – وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية" وتوصلت الدراسة إلى: أنّ تصورات الباحثين حول وجود مناخ عمل أخلاقي في الوزارة جاءت بمستوى مرتفع، بينما جاءت تصوراتهم حول مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي بمستوى متوسط. وأن هناك وجود أثر معنوي لمناخ العمل الأخلاقي ببعديه في الشعور بالاغتراب الوظيفي في الوزارة؛ حيث أظهرت وجود أثر معنوي للجانب الفردي في الشعور بالاغتراب الوظيفي، وعدم وجود أثر معنوي للجانب المنظمي الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي.

ط. دراسة: (عبد المطلب، 2013م). بعنوان: " الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي والاضطرابات الجسمية لدى عينة من المعلمين الوافدين والمعلمات الوافدات بدولة الكويت" وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود فروق دالة بين المعلمين والمعلمات في بعدي (شدة تبليد الشعور، ونقص الشعور بالإنجاز) على اتجاه الاحتراق النفسي بالنسبة إلى المعلمين. ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين درجات عينة الدراسة على مقياس الاغتراب الوظيفي ودرجاتهم على مقياس الاحتراق النفسي ومقياس الاضطرابات الجسمية والعمر والخبرة. ويعتبر الاحتراق النفسي والاضطرابات الجسمية منبئين قويين بالاغتراب الوظيفي ويفسران نحو 40% من تباين المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي). كما توجد فروق دالة على مقياس الاغتراب الوظيفي ترجع إلى الحالة الصحية في اتجاه المرضى. وإلى النوع في اتجاه المعلمين.

ي. دراسة (المطري، 2005)، وعنوانها: " الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء : دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة". هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في إدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، وكذلك التعرف على الأسباب المؤدية للاغتراب الوظيفي ومظاهره وطرق الحد منه. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: انتشار ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين الضباط والأفراد العاملين في إدارة جوازات منطقة مكة، وعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات الأفراد العاملين في إدارة الجوازات بمكة المكرمة النسبة لكل من (صور معاناة العاملين، السباب المؤدية للاغتراب الوظيفي، والآثار المتوقعة للاغتراب الوظيفي، وطرق الحد من الاغتراب الوظيفي).

4-2- الدراسات باللغة الإنجليزية:

أ. دراسة (Dagli & Averbek, 2017). وعنوانها: " Investigating Organizational Alienation Behavior in Terms of Some Variables"

" التحقيق في سلوك الاغتراب التنظيمي من حيث بعض المتغيرات". هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات معلمي المدارس الابتدائية العامة فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي من حيث بعض المتغيرات (الجنس، والحالة الاجتماعية، والأقدمية) في منطقة ماردين المركزية بتركيا في العام الدراسي 2015-2016. وأسفرت الدراسة عن النتائج المهمة الآتية: العناصر الثلاثة ذات أعلى المستويات المتعلقة بتصورات المبحوثين حول سلوكيات الاغتراب التنظيمي بالترتيب على التوالي(أشعر بالإرهاق في العمل، أعتقد أن العملية البيروقراطية في المدرسة تدفعني إلى الانصياع دون قيد أو شرط، بمجرد أن أنهى دروسي أريد مغادرة المدرسة). العناصر الثلاثة ذات المستويات الأقل (أعتقد أن التدريس هو نشاط عديم الفائدة، أشعر بأنني مستبعد في المدرسة، أقيم نفسي كفرد مساهمة في المجتمع).

ب. دراسة ((Haddad & Senter, 2017). وعنوانها "The Relationship of Technology to Workers Alienation". العلاقة بين التكنولوجيا والاغتراب عند العاملين". هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التكنولوجيا والاغتراب لدى العاملين، حيث اشتملت البحوث خلال جزء كبير من القرن العشرين، على تأثيرات التكنولوجيا في اغتراب العاملين منذ أن أسس ماركس وميلز وبرافيرمان، مفهوم الاغتراب وبينوا آثاره المدمرة على الموظفين. وأخذ الباحث بعين الاعتبار النتائج التي صدرت عن الدراسة الذي تم إجراؤه عام 1972-1973 على عينة من 1450 مبحوث، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحثون Blauner و Woodward و Trist، بأن تقنيات الإنتاج لم تؤد بالضرورة إلى تأثيرات ضارة على الموظفين من ذوي الياقات البيضاء والزرقاء، من مختلف الصناعات. وقد توصلت الدراسة الراهنة إلى وجود دعم مبرر لتوقعات Blauner وزملائه على أن لنوع الوظيفة التكنولوجي تأثيرا مهما من الناحية الإحصائية على المتغيرات التابعة، لكن التأثير معتدل. ومع ذلك، فإن المتغيرات الشخصية والعوامل السياقية لها تأثيرات قوية؛ يتم تحديث النتائج التي توصلت إليها الدراسة الاستقصائية مع بيانات عن التحولات في الهيكل المهني والمواقف والتحولات في التكنولوجيا في جميع أنحاء الاقتصاد.

دراسة (Cetinkanat & Kostrellioglin, 2016). وعنوانها: " Relationship"

"between Quality of Work Alienation: Research on Teacher". العلاقة بين جودة حياة العمل والاغتراب الوظيفي لدى المعلمين". في السنة الدراسية 2010-2011، في منطقة بولو

التركية، وقد خلصت الدراسة إلى أن المدرسين قد أظهروا تصورات سلبية في الرواتب والفوائد الإضافية والمشاركة والمسؤولية في الأبعاد الفرعية للعمل في مقياس جودة الحياة العملية، بينما كان لديهم تصورات إيجابية في الأبعاد الفرعية الأخرى، وأن المعلمين يحسون بالاغتراب الوظيفي من المدرسة يتبعهم شعور بالعجز وعدم المعنى والعزلة بشكل عام، وكشفت الدراسة عن وجود علاقات سلبية مهمة بين كل الأبعاد الفرعية لجودة الحياة العملية والأبعاد الفرعية لعملية الاغتراب الوظيفي.

ج. دراسة: (Abo Alala, 2015). بعنوان: " Study of the Effect of Demographic Factors in the Work Environment on the Phenomenon of Alienation in Work " " دراسة مدى تأثير العوامل الديموجرافية داخل بيئة العمل على ظاهرة الاغتراب في العمل". هدف البحث إلى دراسة مدى تأثير العوامل الديموجرافية داخل بيئة العمل على ظاهرة الاغتراب في العمل. وتم تطبيق الدراسة على قطاع التدريب والاستشارات الإدارية داخل القاهرة الكبرى وذلك عن طريق توزيع عدد 300 نموذج استقصاء على الموظفين في مختلف القطاعات. أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين ظاهرة الاغتراب في العمل و النوع (ذكر أو أنثى). وجود علاقة إيجابية بين العمر و الاغتراب في العمل، وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الموظفين من حيث الحالة الاجتماعية والشعور بالاغتراب في العمل. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية و ظاهرة الاغتراب في العمل. عدم وجود أية فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المستوى العلمي للموظفين للاغتراب في العمل.

د. دراسة: (Raiaepour 2012). بعنوان: " Relationship between organizational structure and organizational alienation " "العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاغتراب". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاغتراب في مدارس "كرمان"، وأظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين الهيكل التنظيمي والاغتراب الوظيفي. ومن خلال تقييم الفرق والانحدار لوحظ أن تأثير المركزية للمنظمة كان أعلى على الاغتراب الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن الأقدمية في المستوى التعليمي لا تؤثر في الاغتراب الوظيفي.

هـ. دراسة: (Faruk et al, 2011). بعنوان: " Work alienation in predicting job satisfaction " "العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية البدنية". وظهرت الدراسة أن مستوى الاغتراب الوظيفي كان متوسطا، وأن هناك علاقة طردية عكسية بين الاغتراب الوظيفي لدى عينة الدراسة وبين رضاهم الوظيفي.

و. دراسة: (Nicha & Neharika, 2010). بعنوان: "An exploration of factors predicting "work alienation of knowledge workers" استكشاف العوامل التي توقع العاملين في مجال المعرفة في الاغتراب الوظيفي". افترضت هذه الدراسة أن هناك بحوثاً محدودة تعالج العوامل التي توقع العالمين في مجال المعرفة في الاغتراب الوظيفي؛ وقد سعت الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال استكشاف المدى والأسباب التي تقف وراء ذلك من خلال تصميم منهجية شاملة تساعد على سد هذه الفجوة، على أساس عوامل مختلفة مثل (الهيكلية المركزية، وإضفاء الطابع الرسمي، وخصائص العمل، والاستقلالية الذاتية، والإبداع، والتعبير الذاتي، وعلاقات العمل، والتصورات عن العدالة بوصف ذلك كله ينبئ عن الاغتراب الوظيفي. وقد جمع الباحث بيانات الدراسة من ست منظمات مختلفة تعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الهند. وقد أظهرت النتائج أن أكبر عامل يؤثر في اغتراب العاملين في مجال المعرفة هو (عدم وجود عمل هادف)، يليه بالترتيب العوامل الآتية (عدم السماح للتعبير عن الذات، وسوء علاقات العمل، وأشارت الدراسة إلى أن واحداً من بين كل خمسة من أفراد العينة يتركون العمل سنوياً في مجال المعرفة للأسباب المذكورة أعلاه.

ز. دراسة: (Nnekwu, 2007). بعنوان: "A Comparative survey of the impact of ethnicity and religious affiliation on the alienation of staff from their work environment in Nigerian Universities" استكشاف تأثير الاندماج العرقي والاندماج الديني في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الجامعات النيجيرية". استخدم الباحث مقياس الاندماج العرقي، ومقياس الاندماج الديني، واستبيان لقياس ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى أفراد العينة، وأظهرت نتائج الدراسة أن العاملين في الجامعات النيجيرية الواقعة شمال البلاد يشعرون بالاغتراب الوظيفي أكثر من العاملين في الجامعات في شرق البلاد وفي غربها. وأن العاملين الذين يتحلون بوازع ديني مرتفع لديهم شعور منخفض بالاغتراب الوظيفي.

ح. دراسة (Dean & Lewis 1978). بعنوان "Alienation and Emotional Maturity Preliminary" الاغتراب والنضج العاطفي التمهيدي" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الاغتراب والنضج الانفعالي بين مجموعة من طلاب الجامعة، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة دالة إحصائياً بين متغيرات الاغتراب والنضج الانفعالي لدى طلاب الجامعة عينة الدراسة. وأن الاغتراب في بعض الأحيان يكون وسيلة طفيلية يستخدمها الفرد ليحل مشاكله.

ط. دراسة (Godwin, 1972). بعنوان "Alienation among University Students - Comparative Study" الاغتراب بين طلاب الجامعة - دراسة مقارنة". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الاغتراب وعدد من المتغيرات مثل الديانة، المستوى التعليمي، والجنس،

ومستوى الطموح، والعمر والمستوى الاقتصادي الاجتماعي، وتكونت عينة الدراسة من طلاب يدرسون في معهدين مختلفين أحدهما في الجنوب والآخر في وسط الولايات المتحدة، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة دالة بين الاغتراب والسن حيث أن صغار السن أكثر اغتراباً من الكبار. وجود علاقة دالة بين الاغتراب ومستوى الطموح بالنسبة لطلاب معهد الجنوب. وجود علاقة دالة بين الاغتراب والجنس فالذكور أكثر اغتراباً من الإناث. وعدم وجود علاقة بين الاغتراب وكل من الديانة والمستوى الاقتصادي الاجتماعي.

5- التعقيب على الدراسات السابقة:

تظهر الدراسات السابقة الفكرة التي مفادها أن الاغتراب واحد من الموضوعات التي شغلت الباحثين في إدارة العمل والعاملين خلال القرن العشرين منذ أن أسس فلاسفة النصف الثاني من القرن التاسع عشر لمفاهيم الاغتراب، وهو ما عبرت عنه دراسة ((Haddad & Senter, 2017)). ويبدو أنها لاتزال مستمرة في الانتشار بزخم كاف في مطلع القرن الحادي والعشرين.

كما تظهر هذه الدراسات أن الاغتراب التنظيمي متغير أساسي في جميع هذه الدراسات التي استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وأن مقاييس العبارات من جذر واحد يتم تعديله بحسب المتغير الثاني في موضوع الدراسة، ونوعية المبحوثين، وقد أفاد الباحثان من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة ومتغيراتها وأسئلتها وإعداد الإطار النظري، وتحديد المنهج، وتصميم أدوات الدراسة ومناقشة تفسير النتائج وصياغة التوصيات.

ثالثاً: الإطار العملي للدراسة.

1- منهجية البحث وإجراءاته:

1-1- منهجية البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول أن يصف مدى انتشار ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، ويكتشف من خلال التحليل صور ذلك الانتشار، ويضع البدائل الملائمة لمعالجة المشكلة، والوصول إلى تعميمات ذات قيمة يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. وذلك من خلال الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، حيث تهدف الدراسة المكتبية إلى جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الاطلاع على المراجع والوثائق العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، بينما تهدف الدراسة الميدانية إلى جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية من الاستبانة كأداة رئيسة لاختبار مدى صحة فرضيات البحث من خلال استقصاء العاملين الموظفين في المنظمات المدروسة وللإجابة عن أسئلة البحث.

1-2- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة من الأفراد الموظفين ممن يشغلون وظائف (رئيس قسم، وسكرتير، وأمين مكتبة، ومحضر مخبر، وأمين مخزن، وموظف وخدمات، ومراسل) في المؤسسات التعليمية التي تقدم خدمات التعليم إلى المتعلمين في جميع المراحل (المدارس). وعليه فإن عدد أفراد مجتمع الدراسة هو (22191) فرداً، منهم (737) رئيساً تنفيذياً مباشراً، بحسب (وزارة التربية. المجموعة الإحصائية للتعليم. 2012-2013. ص: 45). بنسبة 3.32% من أفراد المجتمع، وتم تمثيلهم بـ (100) رئيس، بنسبة 0.45% من أفراد المجتمع، بينما تم تمثيل المرؤوسين بـ (400) مرؤوس بنسبة 1.8% من أفراد مجتمع الدراسة. وعليه، عينة الدراسة في عينة عشوائية نسبية من حوالي (500) فرد أي بنسبة 2.25% من مجموع أفراد المجتمع. وتم توزيع الاستبيان عليهم، في جميع المناطق التعليمية الست بوزارة التربية (العاصمة، وحولي، والفروانية والأحمدي، والجھراء، ومبارك الكبير) بحسب النسب نفسها بين عدد أفراد المجتمع وعدد أفراد العينة في كل منطقة تعليمية. وقد تم استرداد 93 استبانة من الرؤساء صالحة للتحليل من أصل 100. في حين تم استرداد 380 استبانة صالحة للتحليل من أصل 400 مرؤوس، وعدد جملة الاستبانات التي تم تحليلها 473 من أصل 500 استبانة.

2-3- أداة الدراسة:

كما بين الباحثان بأن هذه الدراسة تقوم على المنهج الوصفي وتعتمد على الاستبانة Questionnaire كأداة للدراسة لتجميع البيانات الأولية التي تمت معالجتها لتجيب عن تساؤلات البحث. تم تصميم الاستبانة وإعدادها بالاعتماد على عدة دراسات سابقة، وعلى عدد من المقاييس التي استخدمت في الدراسات المماثلة ((Geriger, et al. 2002، والمطري، 2005، 102) و (البياتي، 2010)، و(الدوسري، 2011)، و(بحر، وأبو سلطان، 2013) و (دروزة، والقواسمي، 2014) و (محمد، وبلجات، 2018)، وتألفت الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسة ينطوي كل محور على فقرات كافية لتغطية أبعاده، وقد صيغت الفقرات بأسلوب مغلق. وهذه المحاور هي: المحور الأول: صورة معاناة العاملين وينطوي على 14 عبارة / المحور الثاني: الآثار المتوقعة للاغتراب وينطوي على 9 عبارات. / المحور الثالث: الحد من ظاهرة الاغتراب وينطوي على 13 عبارة..

2-3-1- صدق وثبات أداة الدراسة:

للتثبت من مدى صدق وثبات الأداة المستخدمة في البحث فقد تم اتباع ما يأتي:

1. صياغة الأسئلة والفقرات ذات العلاقة الوثيقة بأهداف البحث و تساؤلاته، صياغة واضحة

ومفهومة بحيث يمكن فهم محتواها.

2. روعي في صياغة الأسئلة والإجابة عنها أن تكون من الأسئلة ذات الإجابات المغلقة Close

Indeed Questions وهذا يساعد المبحوث على اختيار الإجابة المناسبة.

3. تم عرض الأداة على عدد من الأساتذة والمتخصصين في هذا المجال وطلب إليهم إبداء رأيهم في مدى فهمهم للاستبانة وتحديد العبارات الغامضة أو المعقدة، واقتراح بعض الأسئلة التي يرونها وترتيبها وحجمها، ومدى قياسها لما أعدت أصلا لقياسه، وهذا ما يسمى بأساليب

الصدق الظاهري Face Validity أو صدق المحكمين Trustees Validity.

4. أبدى المحكمون رأيهم حول فقرات الاستبانة وأسئلتها وعباراتها.

5. استفاد الباحثان كثيراً من مريثات المحكمين، وأعادوا صياغة بعض الأسئلة والفقرات، وحذف بعضها الآخر واستبدل بها غيرها، وإضافة بعض الإجابات والأسئلة المذيلة، وكذلك إضافة عدد من الفقرات والأسئلة التي اقترحتها بعض المحكمين.

6. لجأ الباحثان إلى أسلوب صدق المحتوى Content Validity بغرض التأكد من أن محتوى الأداة

بعناصرها وعباراتها مفهومة لمجتمع الدراسة الذي سيجيب عن الاستبانة، وتم ذلك من خلال تطبيق أداة البحث تطبيقاً مبدئياً على عينة بلغ عددها 10 رؤساء و10 مرؤوسين، وتم ترميزها وإدخالها على الحسب الآلي وتحليلها. وقد كانت إجاباتهم على مقياس خماسي الأبعاد وقيمة كل بعد على النحو الآتي: (1: دائماً = 2 / 5 : غالباً = 3 / 4 : أحياناً = 4 / 3 : نادراً = 5 / 2 : أبداً = 1)

2-3-2- ثبات أداة البحث (الاستبانة):

لقياس مدى ثبات الاستبانة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ، وجاءت نتائجه كما

يوضحها الجدول رقم (1).

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	14	90
الثاني	9	92
الثالث	13	89
قيمة الثبات الكلي للأداة	36	93

حيث يتضح من خلال الجدول السابق أن كافة المحاور تتمتع بقيم ثبات عالي، وبلغ معامل

الثبات الكلي للأداة 93 وهو مرتفع ويحقق أغراض الدراسة.

4-2- أساليب المعالجة الإحصائية:

- تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والوصفية التي أسهمت في التحليل الوصفي لعناصر الدراسة. حيث تم استخدام الأساليب الآتية:
- طريقة ألفا كرونباخ ALPHA ، لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.
 - التوزيعات التكرارية والنسب المئوية التي تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات لدى مجتمع البحث.
 - الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات الاستبانة وذلك للتعرف على مدى تشتت إجابات المبحوثين.
 - استخدام اختبارات (T. Test) ، وذلك لمعرفة الفروق في الدلالة الإحصائية لمحاو الاستبانة المختلفة.
- 3- تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة:

1. 1-3- الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: ما أسباب ومظاهر ظاهرة الاغتراب الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية؟
- يتضح من الجدول رقم (2) (في ملحق الجداول) أن: معظم أفراد العينة من الرؤساء المباشرين قد رأوا أن صور المعاناة تمثلت أساساً في:
- وجود تمييز لبعض العاملين على حساب الآخرين في العمل بنسبة 58.06% بمتوسط حسابي 4.26. (العبارة رقم 14).
 - قيام الرئيس المباشر بتوجيه النقد بنسبة 53.76% بمتوسط حسابي 4.22 (العبارة رقم 5).
 - الشعور بالضيق بسبب تصرفات بعض الزملاء في العمل بنسبة 52.69% بمتوسط حسابي 4.20. (العبارة رقم 24).
 - عدم اهتمام الإدارة بمشاركة العاملين في تطوير العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 56.99% بمتوسط حسابي 4.10.
 - عدم الاستقرار الوظيفي في العمل بنسبة 61.29% بمتوسط حسابي 3.98.
 - طول ساعات العمل دون وجود عمل فعلي بنسبة 44.08% بمتوسط حسابي 3.91.
 - عدم الارتياح من تعامل بعض الجمهور بنسبة 45.16% بمتوسط حسابي 3.78.
 - القلق من عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات المادية بنسبة 44.09% بمتوسط حسابي 3.95.

- عدم مناسبة بيئة وظروف العمل بنسبة 38.71 % بمتوسط حسابي 3.60 .
- زيادة عدد المشرفين أكثر من اللازم بنسبة 54.84 % بمتوسط حسابي 4.4 .
- في حين يتضح من الجدول رقم (3) (في ملحق الجداول) أن: معظم أفراد العينة من العاملين قد رأوا أن صور المعاناة تمثلت أساساً في:
- عدم الاستقرار الوظيفي في العمل بنسبة 61.29 % بمتوسط حسابي 4.36 .
- الراتب غير مناسب للجهود المبذولة في العمل بنسبة 55.91 % بمتوسط حسابي 4.33 .
- التمييز لبعض العاملين على حساب الآخرين في العمل بنسبة 58.06 % بمتوسط حسابي 4.19 .
- محدودية فرص الترقية والتقدم في العمل بنسبة 50.54 % بمتوسط حسابي 4.16 .
- توجيه النقد من قبل الرئيس المباشر بنسبة 53.76 % بمتوسط حسابي 4.15 .
- عدم اهتمام الإدارة بمشاركة العاملين في تطوير العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 56.99 % بمتوسط حسابي 4.12 .
- الشعور بالملل بسبب روتينية العمل بنسبة 46.49 % بمتوسط حسابي 4.08 .
- الشعور بالضيق بسبب تصرفات بعض الزملاء في العمل بنسبة 52.69 % بمتوسط حسابي 4.05 .
- الشعور بالضيق عند التوجه لمكان العمل بنسبة 47.31 % بمتوسط حسابي 3.98 .
- زيادة عدد المشرفين أكثر من اللازم بنسبة 54.84 % بمتوسط حسابي 3.94 .
- استخدام اختبار (ت) لاختبار معنوية الفروق بين إجابات الرؤساء والمرؤوسين حول صور معاناة العاملين في المؤسسات التعليمية من ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

يتضح من خلال استخدام اختبار(ت) كما يوضحه جدول رقم (4)، أن قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,000)، بمعنى أن غالبية الباحثين موافقون على صور معاناة العاملين في المؤسسات التعليمية من ظاهرة الاغتراب الوظيفي وكان الفرق لصالح المرؤوسين حسب ما يوضحه الوسط الحسابي.

جدول رقم (4)

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحور الأول
4	3.1782	1.2275	الرؤساء
4	3.4351	1.1219	المرؤوسين

الدلالة	فروق المتوسط الحسابي	قيمة ت	المحور الأول
0.000	3.1782	66.395	الرؤساء
0.000	3.4351	31.287	المرؤوسين

3-2- الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: ما هي الآثار المتوقعة من وجود ظاهرة الاغتراب

الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟

يتضح من الجدول رقم (5) أن معظم أفراد العينة من الرؤساء المباشرين قد رأوا أن الآثار

المتوقعة من وجود ظاهرة الاغتراب تمثلت أساساً في:

- انتشار ظاهرة التراخي في العمل بنسبة 67.74 % بمتوسط حسابي 4.50 .
- مظاهر الإعياء والمعاناة والكآبة لدى العاملين بنسبة 61.30 % بمتوسط حسابي 4.34 .
- كثرة الأخطاء في العمل بنسبة 51 % بمتوسط حسابي 4.25 .
- كثرة المشكلات الشخصية بين الزملاء في العمل بنسبة 46.24 % بمتوسط حسابي 4.08 .
- كثرة الغياب عن العمل بدون عذر مقبول بنسبة 51.61 % بمتوسط حسابي 4.06 .
- حدوث تأخير عن بداية الدوام الرسمي بنسبة 48.39 % بمتوسط حسابي 4.04 .

جدول رقم (5)

الترتيب	المتوسط الحسابي	أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		العبارة	م
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
12	2.85	32.26	30	7.53	7	23.66	22	16.13	15	20.43	19	يسود شعور بالرغبة في الاستقالة من العمل.	1
6	4.04	3.23	3	8.60	8	17.20	16	22.58	21	48.39	45	يحدث تأخير عن بداية الدوام الرسمي بدون عذر رسمي.	2
5	4.06	7.53	7	2.15	2	18.28	17	20.43	19	51.61	48	يكثر الغياب عن العمل بدون عذر مقبول.	3
1	4.50	-	-	5.38	5	7.53	7	19.35	18	67.74	63	تنتشر ظاهرة	4

												التراخي في أداء العمل.	
4	4.08	6.45	6	1.07	1	17.20	16	29.03	27	46.24	43	تكثر المشكلا ت الشخص ية بين زملائي.	5
11	2.97	25.28	24	17.20	16	13.98	13	20.43	19	22.58	21	تكثر المشكلا ت الشخص ية بين رؤسائي وزملائي.	6
3	4.25	5.38	5	2.15	2	9.68	9	27.96	26	54.84	51	تكثر أخطائي في أداء الواجب.	7
10	2.98	25.80	24	15.05	14	17.20	16	19.35	18	22.58	21	أسوء معاملة الأسرة بسبب ظروف العمل.	8

2	4.34	2.15	2	4.30	4	11.83	11	20.43	19	61.30	57	أعاني من بعض مظاهر الإعياء والصداع والكآبة.	9
---	------	------	---	------	---	-------	----	-------	----	-------	----	---	---

في حين يتضح من الجدول رقم (6) أن معظم أفراد العينة من العاملين قد رأوا أن الآثار المتوقعة من وجود ظاهرة الاغتراب تمثلت أساساً في:

- كثرة الأخطاء في العمل بنسبة 66.32% بمتوسط حسابي 4.46 .
- انتشار ظاهرة التراخي في أداء العمل بنسبة 60% بمتوسط حسابي 4.32 .
- المعاناة من مظاهر الإعياء والكآبة بنسبة 53.68% بمتوسط حسابي 4.22 .
- كثرة المشكلات بين الزملاء والرؤساء في العمل بنسبة 45.33% بمتوسط حسابي 4.07 .
- حدوث تأخير عن بداية الدوام الرسمي بنسبة 47.49% بمتوسط حسابي 4.06 .
- كثرة الغياب عن العمل بدون عذر مقبول بنسبة 5.53% بمتوسط حسابي 4.02 .

جدول رقم (6)

الترتيب	المتوسط الحسابي	أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		العبارة	م
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
12	2.87	120	31.58	28	7.37	88	23.16	68	17.90	20	76	يسود شعور بالبرغبة في الاستقنا	1

لدة من العمل													
يحدث تأخير عن بداية الدوام الرسمي بدون عذر شرعي	2	188	49.47	84	22.11	64	16.84	32	8.42	12	3.16	4.06	5
يكثر الغياب عن العمل بدون عذر مقبول	3	192	50.53	76	20.00	68	17.90	16	4.21	28	7.37	4.02	6
تنتشر ظاهرة التراخي في العمل	4	228	60	76	20.00	52	13.68	16	4.21	8	2.1	4.32	2
تكثر المشاك	5												

11	2.92	25.26	96	22.1 0	84	10.52	40	20.00	76	22. 11	84	لات الشخ صية بين زملائي .ي.
4	4.07	6.32	24	1.05	4	16.84	64	30.53	11 6	45. 26	172	تكثر المشك لات الشخ صية بين رؤس ائي وزملا ئي.
1	4.46	-	-	5.26	20	9.47	36	18.95	72	66. 32	252	تكثر أخطا ئي أداء الواج ب.
10	2.96	25.26	96	16.8 4	64	16.84	64	*18.9 5	72	22. 10	84	أسوء معاملة الأسرة بسبب ظرو

												ف العمل
3	4.22	5.26	20	2.10	8	11.58	44	27.37	10	53.	204	أعاني من بعض مظاه ر الإعيا ء والصد اع والكآبة

استخدام اختبار (ت) لاختبار معنوية الفروق بين إجابات الرؤساء والمرؤوسين حول الآثار المتوقعة من وجود ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟

يتضح من خلال استخدام اختبار(ت) كما يوضحه جدول رقم (7)، أن قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (000,0)، بمعنى أن غالبية الباحثين موافقون على الآثار المتوقعة من وجود ظاهرة الاغتراب لدى العاملين في المؤسسات التعليمية وكان الفرق لصالح المرؤوسين كما يوضحه الوسط الحسابي.

جدول رقم (7)

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحور الثاني
2	3.8120	1.3279	الرؤساء
2	3.8921	1.2520	المرؤوسين

المحور الثاني	قيمة ت	فروق المتوسط الحسابي	الدلالة
الرؤساء	51.968	3.8120	0.000
المرؤوسين	32.504	3.8921	0.000

3-3- الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: ما المعالجات التي تؤدي إلى القضاء أو الحد

من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟

يتضح من الجدول رقم (8) أن معظم أفراد العينة من الرؤساء المباشرين قد رأوا العوامل التي تؤدي إلى القضاء أو الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية تمثلت أساساً في:

- إتاحة الفرصة للمشاركة في حضور الدورات التدريبية بنسبة 68.82% بمتوسط حسابي 4.65 .
 - إتمام الترقى للدرجات الأعلى وفق شروط مناسبة بنسبة 65.60 % بمتوسط حسابي 4.53 .
 - إتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل بنسبة 63.44 % بمتوسط حسابي 4.43 .
 - التعامل بطريقة ملائمة من قبل الإدارة بنسبة 61.29 % بمتوسط حسابي 4.40 .
 - إتاحة الفرصة للعامل للتعرف على نتائج أعماله بنسبة 56.99 % بمتوسط حسابي 4.39 .
 - الاستعانة بقراءة القرآن الكريم بنسبة 55.91 % بمتوسط حسابي 4.37 .
 - تشجيع الإدارة للجهد المبذول في العمل بنسبة 51.61 % بمتوسط حسابي 4.14 .
 - وضع كل متخصص في العمل المناسب له بنسبة 48.39 % بمتوسط حسابي 3.87 .
 - تنسيق العمل بالتناوب والعدل داخل القسم بنسبة 45.16 % بمتوسط حسابي 3.84 .
 - إجراء التدريبات داخل وخارج الإدارة بنسبة 37.63 % بمتوسط حسابي 3.70 .
- في حين يتضح من الجدول رقم (9) أن معظم أفراد العينة من المرؤوسين قد رأوا أن العوامل التي تؤدي إلى القضاء أو الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية تمثلت أساساً في:

- التعامل بطريقة ملائمة من قبل الإدارة بنسبة 63,72 % بمتوسط حسابي 67,4 .
- تشجيع الإدارة للجهد المبذول في العمل بنسبة 21.64 % بمتوسط حسابي 52.4 .

- إتاحة الحرية في التعب ير عن الأفكار الخاصة بالعمل بنسبة 11,62 % بمتوسط حسابي 43,4.
 - الاستعانة بقراءة القرآن الكريم بنسبة 84,56 % بمتوسط حسابي 42,4.
 - الاستعانة بالصلاة والدعاء بتفريغ الكرب بنسبة 89,57 % بمتوسط حسابي 40,4.
 - إتاحة الفرصة للمشاركة في حض ور الدورات التدريبية بنسبة 60 % بمتوسط حسابي 35,4.
 - إتاحة الفرصة للتعرف على نتائج العمل بنسبة 79,55 % بمتوسط حسابي 31,4.
 - ٨ - إتمام الترقى للدرجات الأعلى وف ق شروط مناسبة بنسبة 53,50 % بمتوسط حسابي 12,4.
 - تنسيق العمل بالتناوب والعدل داخل القسم بنسبة 21,44 % بمتوسط حسابي 79,3.
 - إجراء التدريبات داخل و خارج الإدارة بنسبة 84,36 % بمتوسط حسابي 68,3.
- استخدام اختبار (ت) لاختبار معنوية الفروق بين إجابات الرؤساء والمرؤوسين حول العوامل التي تؤدي إلى القضاء أو الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟
- يتضح من خلال استخدام اختبار(ت) كما يوضحه جدول رقم (9) ، أن قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (000,0) ،بمعنى أن غالبية المبحوثين موافقون على كيفية الحد من ظاهرة الاغتراب لدى العاملين في المؤسسات التعليمية وكان الفرق لصالح الرؤساء المباشرين كما يوضح الوسط الحسابي.

جدول رقم (10)

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحور الثالث
3	3.6881	1.3406	الرؤساء
3	3.7662	1.3443	المرؤوسين

الدلالة	فروق المتوسط الحسابي	قيمة ت	المحور الثالث
0.000	3.6881	56.735	الرؤساء
0.000	3.7662	29.708	المرؤوسين

4-3- الإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه ظاهرة

الاغتراب الوظيفي بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات التعليمية؟

يتضح من الجدول رقم (11) وفقاً لاختبار (ت) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لصور معاناة العاملين بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات التعليمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للآثار المتوقعة للاغتراب الوظيفي بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات التعليمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للحد من الاغتراب الوظيفي بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات التعليمية.

جدول رقم (11)

المحور	الرؤساء ن = 93	المرؤوسين ن = 380	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المحور الأول: صورة معاناة العاملين	3.1782	3.4351	0.81	غير دالة
المحور الثاني: الأسباب المؤدية للاغتراب.	4.2713	4.2589	0.11	غير دالة
المحور الثالث: الآثار المتوقعة للاغتراب.	3.8120	3.8921	0.52	غير دالة
المحور الرابع: الحد من ظاهرة الاغتراب.	3.6881	3.7662	0.50	غير دالة

4- نتائج الدراسة:

4-1- تمثلت صور معاناة العاملين في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث من

الرؤساء والمرؤوسين في:

- التمييز لبعض العاملين على حساب الآخرين في العمل.
- عدم اهتمام الإدارة بمشاركة العاملين في تطوير العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- توجيه النقد من قبل الرئيس المباشر.
- الشعور بالضيق بسبب تصرفات بعض الزملاء في العمل.
- الشعور بعدم الاستقرار الوظيفي.
- الشعور بالملل بسبب روتينية العمل.

4-2- تمثلت الأسباب المؤدية للاغتراب الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة البحث من الرؤساء

والمرؤوسين في:

- افتقار التقارير عن العاملين للأسس الموضوعية.
- وجود رغبة لدى البعض للاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم.
- عدم تخصص بعض العاملين في مجال العمل.
- وجود معوقات تحول دون الاستخدام الفعال لإدارة الوقت.
- سوء التنظيم بين أقسام العمل المختلفة.
- تراخي الإدارة في تدريب العاملين.
- عدم خضوع الحوافز للمعايير الصحيحة.
- اختيار القيادات يشوبه التقصير الإداري.
- الشعور بخطر البقاء في مواقع العمل بسبب المنافسين.
- تقصير الإدارة في معالجة الأخطاء.

4-3- تمثلت الآثار المتوقعة للاغتراب الوظيفي بإدارة من وجهة نظر أفراد عينة البحث في:

- انتشار ظاهرة التراخي بين العاملين في أداء العمل.
- معاناة العاملين من بعض مظاهر الإعياء والصداع والكآبة.
- كثرة الأخطاء في أداء الواجب.
- كثرة المشكلات الشخصية بين الزملاء في العمل.
- كثرة المشكلات بين الزملاء والرؤساء في العمل.

- حدوث تأخير عن بداية الدوام الرسمي.
- الغياب عن العمل دون عذر مقبول.
- الاستئذان قبل انتهاء الدوام.

4-4- تمثلت كيفية الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة البحث في:

- إتاحة الفرصة للتعرف إلى نتائج الأعمال.
- تشجيع الإدارة للجهد المبذول في العمل.
- إتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل.
- التعامل بطريقة ملائمة من قبل الإدارة.
- الاستعانة بقراءة القرآن الكريم.
- وضع كل متخصص في العمل المناسب له.
- تنسيق العمل بالتناوب والعدل داخل القسم.
- إجراء التدريبات داخل الإدارة وخارجها.
- إتاحة الفرصة للابتكار في العمل.
- تلبية رغبات العاملين في النقل إذا رغبوا في ذلك.
- الأخذ بأراء العاملين في بعض الأمور الخاصة بالعمل.

4-5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة من الرؤساء والمرؤوسين حول الإجابة عن كل تساؤلات الدراسة.

5- توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، فإن الباحثين يوصيان بما يأتي:

- توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين وتهيئة الجو المناسب للعمل.
- ضرورة مراعاة العدل وعدم التمييز بين العاملين.
- ضرورة تطوير تقنية وأساليب تقويم الأداء وفقا للمعايير العلمية تفاديا للذاتية والعشوائية.
- الاهتمام باتباع سياسة تشجيع قنوات الاتصال المفتوح بين العاملين والرؤساء في اتخاذ القرار.
- توفير جو اجتماعي ونفسي وتنظيمي لتشجيع العاملين على أداء أعمالهم وتطويرها وتحسينها.

- الاهتمام بالتدريب من خلال عقد الدورات التدريبية والتثقيفية الإدارية منها والتخصصية.
- تفعيل دور الحوافز مع توفيرها سواء كانت مادية أم معنوية.
- تطوير نظم وأساليب الترقيات المتبعة في العمل.
- ضرورة معالجة الأسباب المؤدية إلى انتشار اليأس والاستسلام للفشل بين العاملين.
- ضرورة الاستخدام الأمثل للتخصصات في العمل.
- ضرورة الإبقاء على تحفيز العاملين أطول فترة ممكنة.
- توفير الحرية للعاملين في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل.

قائمة المراجع:

- أبو النصر، مدحت: **الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال**. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة. 2012.
- أبو زيد، أحمد: **الاغتراب**. مجلة عالم الفكر، مجلد 10، العدد (1)، وزارة الإعلام، الكويت، 1979. ص ص: 3-12.
- أبو سلطان، مياسة: **الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- أبو سمر، محمود، وشعيبات، محمد، وأبو مقدم، أروى: **الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل**. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 34، العدد (2)، عمان، الأردن، 2014. ص ص: 53-71.
- أبو علي، إبراهيم يوسف إبراهيم: **رأس المال الفكري وعلاقته بالاغتراب الوظيفي " دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية**. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015.
- بركات حليم: **الاغتراب في الثقافة العربية**. مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2006.
- بن زاهي، منصور: **الشعور بالاغتراب الوظيفي، وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات**. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- بنات، أحمد وسلامة، السيد: **الاغتراب السياسي لدى اللاجئين الفلسطينيين في مخيم العروب وعلاقته ببعض المتغيرات**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2003.
- ثاميدي، كرين مصطفى خالد: **أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك**. مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد (113)، جامعة الموصل، العراق، 2013، ص ص: 331-351.
- الجادر، سهير عادل، والعاملي، علا باسم: **دور نوعية حياة العمل في الاغتراب التنظيمي**. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد 22، العدد (94)، بغداد 2016. ص ص: 257-277.
- حجير، مبارك: **الحوافز الاقتصادية واستخدامها بالدول العربية**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1996.
- حسنين، أحمد: **الإحباط الإداري الأسباب والعلاج**. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة، مصر، 2014.

- حماد ، حسن: **الإنسان المغترب عند أريك فروم**. مكتبة دار الكلمة، القاهرة، مصر، 2005.
- حمد ، علاء دهام، وعباس، زياد علي: **الاغتراب الوظيفي وأثره في رأس المال البشري دراسة تحليلية في مديرية إنتاج الطاقة الكهربائية المنطقة الوسطى**. مجلة طريق العلوم التربوية والاجتماعية، جامعة بغداد، المجلد 5، العدد (9)، العراق، 2018. ص ص: 129-150.
- خلف، جمعة: **أبعاد الاغتراب المؤسسي عند جماعات العمل- دراسة ميدانية في مصنعي ألبان الموصل، والأثاث الجاهز**. مجلة دراسات موصلية، العدد (33)، جامعة الموصل، العراق، 2011. ص ص: 45-72.
- خليفة، عبد اللطيف: **دراسات في سيكولوجيا الاغتراب**. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- خوالدة، محمد، والزعبي، ريم: **التربية الوطنية - المواطنة والانتماء**. دار الخليج، عمان، الأردن، 2014.
- دروزة، سوزان صالح، والقواسمي، ديما شكري: **أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية**. المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (10)، العدد (2)، عمان، الأردن. 2014. ص ص: 297-316.
- الدوسري، عمر: **مناخ التنظيم، وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2011.
- الرازي، محمد: **مختار الصحاح**. مكتبة لبنان، مجلد (1)، بيروت، 1986 .
- الربيعي، حاكم محسن محمد، والحدراوي، حامد، وعلي، حيدر حمودي: **اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة**. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية. المجلد 4 العدد (1)، جامعة بابل، العراق، 2012. ص ص: 28-60.
- رجب، محمود: **الاغتراب سيرة مصطلح**. ط4، دار المعارف، القاهرة، 1993.
- نعيسة، رغداء: **الاغتراب النفسي وعلاقته بالأمن النفسي** دراسة ميدانية على عينة من طلبة دمشق القاطنين بالمدينة الجامعية". مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد (3) جامعة دمشق، سوريا، 2012. ص ص 113 - 158.
- الزبيدي، حيدر حمودي علي: **اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب التنظيمي لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة**. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الكوفة، العراق، 2012.

- الزغل، علي وآخرون : الشباب والاغتراب - دراسة ميدانية من شمال الأردن - مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 2، العدد (2)، الأردن، 1990، ص ص: 285-343.
- زليخة، جديدي: الاغتراب. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة وادي يوسف، العدد (8)، الجزائر 2012، ص ص: 346-361.
- زهران، سناء: إرشادات الصحة النفسية لتصحيح مشاعر ومعتقدات الاغتراب. عالم الكتب، القاهرة. 2004.
- السباعي، زهير أحمد وعبد الرحيم ، شيخ إدريس : القلق وكيف تتخلص منه. دار القلم ،دمشق ، 1996.
- سعيد، محمود عودة عبد الله: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين. 218.
- شاخ، ريتشارد: الاغتراب. ترجمة كامل يوسف حسين ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت، لبنان، 1980.
- شاخ، ريتشارد: مستقبل الاغتراب. ترجمة: أبو العلا، وهبة. منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2001.
- شبات، جلال: الاغتراب الوظيفي في وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية، دراسة حالة- جامعة القدس المفتوحة. منشورات جامعة القدس المفتوحة، غزة فلسطين 2012.
- شتا، السيد: باثولوجية العصيان والاغتراب. مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة. 1997.
- شتا، السيد: نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر. 1993.
- الشهراني، فيصل: الاغتراب الوظيفي، وعلاقته بالولاء من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.
- صير، رنا: أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المرضى والممرضات في مستشفى اليرموك التعليمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، بغداد، العراق، 2013. ص ص: 243-263.
- الصنيع، فهد عامر :العلاقة بين التدين والاغتراب لدى عينة من طلبة الدراسات العليا السعوديين الدارسين بالولايات المتحدة الأمريكية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة، 1993 م.

- عابد ، موسى لطفي خالد : الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالمناخ التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين، 2018.
- عباس ، سهيلة محمد ، وعلي ، علي حسن : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- عبد السلام ، سهير: مفهوم الاغتراب عند ماركيزوز. دار المعرفة، القاهرة، 2003.
- عبد الغني ، جمال محمد سعيد : آراء علماء النفس في الخوف ومثيراته. مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة ، مصر، 1989.
- العبد الله، يحيى: الاغتراب دراسة تحليلية لشخصيات الطاهر بن جلون الروائية. المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2005.
- عبد المختار، محمد: الاغتراب، والتطرف نحو العلم. دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- عبد المطلب، عبد القادر عبد المطلب: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاحتراق النفسي والاضطرابات الجسمية لدى عينة من المعلمين الوافدين والمعلمات الوافدات بدولة الكويت. مجلة العلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت المجلد 41، العدد (2). الكويت، 2013. ص 11-50.
- عبد المنعم، عفاف: الاغتراب النفسي، مظاهره ومحدداته بين النظرية والتطبيق. دار الخليج، عمان، الأردن، 2010.
- العصيمي، سراج بن عايض بن عايش: مستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمكة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية. 1435-1436 هـ / 2015م.
- عطا ، خالدية مصطفى: أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن. مجلة الدنانير، العدد (14)، 2018، بغداد، العراق، ص: 266-314.
- عنوز ،عبد اللطيف : الاغتراب الوظيفي ومصادره - دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد (2)، عمان، الأردن، 1999، ص.ص: 328-343.
- عويدات ،عبد الله : مظاهر الاغتراب عند معلمي المرحلة الثانوية في الأردن ، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد (22)، عمان، الأردن، 1995 م. ص ص: 45-64

- العيسوي ، عبد الرحمن محمد : علم النفس والإنتاج، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية مصر، 1997.
- الغمري ،إبراهيم :**السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة**، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 2002.
- الفراهيدي، خليل: **كتاب العين**، ج3، تحقيق هندأوي، عبد الحميد. دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003.
- فهمي ،منصور :إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، مجلة الإدارة ، مجلد 17 ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، 1984.ص.ص:145-197.
- الكبيسي ،عامر خضير حميد : **سيكولوجية التدريب – الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات** مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- الكندري، جاسم يوسف :المدرسة والاغتراب الاجتماعي – دراسة ميدانية لطلاب التعليم الثانوي بدولة الكويت، المجلة التربوية المجلد 12، العدد (46)، الكويت. 1998 م. ص ص: 35-75.
- مجمع اللغة العربية: **المعجم الوسيط**، ط4، مكتبة الشروق الدولية القاهرة مصر، 2004.
- المحادين، حسين: **تعديل السلوك نظريا وإرشاديا**. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2009.
- محمد، محسن علوان، وبلجات، باقر علي: دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية في جامعة القادسية. مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثى، المجلد 8، العدد (3)، العراق، 2018. ص ص: 19-35.
- المشعان، عويد سلطان: **الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب والمعاناة النفسية**. مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 33، العدد 4، الكويت، 2005. ص ص: 795- 813.
- المطرفي، شعيل: **الاغتراب الوظيفي، وعلاقته بالأداء دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة**. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
- منصور، حسن عبد الرزاق، **الانتماء والاغتراب "دراسة تحليلية"**، دار جرش للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1989.

- Abu al-Ela, Ghadir, (2015), "Study of the Effect of Demographic Factors in the Work Environment on the Phenomenon of Alienation in Work", Arab Journal of Administrative Sciences, Scientific Publishing Council, Kuwait University, Vol. (2015), (1). PP 1-16.
- Angela T. Haddad & Richard Senter Jr, (2017), " The Relationship of Technology to Workers' Alienation". Journal Sociological Focus, Volume 50, n2, PP: 159-182.
- Çetinkanat, Ayse Canan; Kösterelioglu, Meltem Akin (2016), " Relationship between Quality of Work Life and Work Alienation: Research on Teachers" Universal Journal of Educational Research, v4 n8, pp1778-1786.
- Dagli, Abidin; Averbek, Emel, (2017). "Investigating Organizational Alienation Behavior in Terms of Some Variables, Universal", Journal of Educational Research, v5 n2, pp228-237.
- Dean & Lewis, "Alienation and Emotional Maturity Preliminary (1978) Investigation, Psychological Reports , Vol. 42, , pp 27-33
- Faruk, E., Duman, S. & Karakus, S. (2011). "Work alienation in predicting job satisfaction", Sciences Journal, 12(8), 1207-1213.
- Goodwin, G. (1972): Alienation among University Students – , Comparative Study, Dissertation Abstracts International , Vol. 33., p:22
- Nisha, Nair & Neharika, Vohra (2010)." An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers", Management Decision, 48 n 4, pp: 600-615.
- Nnekwu, D. A. (2007). "A Comparative survey of the impact of ethnicity and religious affiliation on the alienation of staff from their work environment in Nigerian Universities", Research in Education.,78, pp 35-53.
- Rajaeepour, Saeed. (2012). " Relationship between organizational structure and organizational alienation", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, (3)12,PP. 188- 195
- Schwarts, David.(2009): **Political Alienation And Political Behavior**. Aldine Transaction, New Brunswick And London.
- Seeman, M.(1990): **Alienation and Anomie**. In :J.P.R. Robinson & L.S. Rights man" (Eds) Measures of Personality and Psychological Attitudes" vol. 1 pp.291-371.

ملحق الجداول:

جدول رقم (2)

الترتيب	المتوسط الحسابي	أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		العبارة	م
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
8	3.98	2.15	2	4.30	4	9.68	9	22.58	21	61.29	57	أشعر بعدم الاستقرار الوظيفي في العمل بالمؤسسات التعليمية	1
5	4.1	6.45	6	9.68	9	8.60	8	18.28	17	56.99	53	الإدارة لا تهتم بمشاركة العاملين في تطوير العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات.	2
13	3.6	13.98	13	7.53	7	21.50	20	18.28	17	38.71	36	بيئة وظروف العمل	3

													(التهوية، سعة المكان). غير مناسبة.
7	4	7.53	7	8.60	8	15.0 5	1 4	13.98	13	54.8 4	51	4	أشعر أن عدد من يشرفون على عملي أكثر من اللازم.
2	4.22	3.23	3	3.23	3	16.1 3	1 5	23.66	22	53.7 6	50	5	الرئيس المباشر يوجه النقد لأسلوب أدائي أمام الزملاء.
34	1.72	86.02	8 0	10.7 5	1 0	3.23	3	0.00	0. 0	0.00	0. 0	6	راتبي غير مناسب للجهد الذي أبذله في العمل.
													ينتابني القلق

ظاهرة الاغتراب الوظيفي (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها)

بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت.

| د.فايزة خير الله ناصر عبد الله ، د. عادل خير الله ناصر عبد الله

9	3.95	5.38	5	7.53	7	18.28	17	24.73	23	44.09	41	لعدم قدرتي على الوفاء بالتزاماتي المالية.	7
32	1.323	76.34	71	15.05	14	8.60	8	0.00	0.00	0.00	0.00	العلاوة السنوية للعاملين لا تمنح دورياً لمن يستحقها.	8
31	2.42	32.26	30	29.03	27	16.13	15	9.68	9	12.90	12	يصرف بدل طبيعة عمل مناسب عن الأعمال الإضافية.	9
3	4.20	2.15	2	8.60	8	17.20	16	19.35	18	52.69	49	أشعر بالضيق بسبب تصرفات بعض	10

												الزملاء في العمل.	
10	3.91	6.45	6	8.60	8	16.1 3	1 5	24.73	23	44.0 8	41	أحسن أن ساعات العمل طويلة وليس لي ما أعمله.	1 1
11	3.78	9.68	9	12.9 0	1 2	11.8 3	1 1	20.43	19	45.1 6	42	أشعر بعدم الارتياح من تعامل بعض الجمهور.	1 2
33	1.26	80.65	7 5	12.9 0	1 2	6.45	6	0.00	0. 0	0.00	0. 0	أشعر بمحدودية فرص الترقية والتقدم بعملي.	1 3
1	4.26	-	-	8.60	8	15.0 5	1 4	18.28	17	58.0 6	45	يضايقني التميز لبعض العاملين على	1 4

													حساب الآخرين.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------

جدول رقم (3)

الترتيب	المتوسط الحسابي	أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		العبارة	م
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	4.36	2.10	8	4.20	16	9.50	3 6	24.2 0	92	60.0 0	22 8	أشعر بعدم الاستقرار الوظيفي في العمل	1
32	2.75	26.3 0	10 0	21.0 5	80	20.0 0	7 6	16.8 4	64	15.7 9	60	أتابع أخبار العاملين في وسائل الإعلام المختلفة.	2
6	4.12	6.32	24	9.74	36	8.42	3 2	17.8 9	68	57.8 9	22 0	الإدارة لا تهتم بمشارك ة العاملين في تطوير العمل والمشارك	3

												ة في اتخاذ القرارات.	
31	2.72	18.9 5	72	30.5 3	11 6	21.0 5	8 0	18.9 5	72	10.5 3	40	منح الإجازات السنوية يتم في الوقت المناسب.	4
10	3.94	9.47	36	8.42	32	14.7 4	5 6	13.6 8	52	53.8 6	20 4	أشعر أن عدد من يشرفون على عملي أكثر من اللازم.	5
33	2.52	26.3 2	10 0	23.6 8	12 8	13.6 8	5 2	14.7 4	56	11.5 8	44	الرئيس المباشر يتشاور في أمور العمل مع العاملين بالقسم.	6
5	4.15	5.26	20	3.16	12	15.7 9	6 0	23.1 6	88	52.6 3	20 0	الرئيس المباشر يوجه	7

ظاهرة الاغتراب الوظيفي (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها)

بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت.

| د.د.فايزة خير الله ناصر عبد الله ، د. عادل خير الله ناصر عبد الله

												التقد لأسلوب أدائي أمام الزملاء.	
2	4.33	-	-	5.26	20	13.6 8	5 2	24.2 1	92	56.8 4	21 6	راتبي غير مناسب للجهد الذي أبذله في العمل.	8
34	2.39	33.6 8	12 8	24.4 2	10 8	15.7 9	6 0	9.47	36	12.6 3	48	يصرف بدل طبيعة عمل مناسب عن الأعمال الإضافية .	9
8	4.05	4.21	16	8.42	32	16.8 4	6 4	18.9 5	72	51.5 8	19 6	أشعر بالضيق بسبب تصرفات بعض	1 0

ظاهرة الاغتراب الوظيفي (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها)

بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت.

| د.فايزة خير الله ناصر عبد الله ، د. عادل خير الله ناصر عبد الله

												الزملاء في العمل.	
7	4.08	1.05	7	9.74	36	17.8 9	6 8	23.1 6	88	48.4 2	18 4	أشعر بممل بسبب روتينية العمل.	1 1
9	3.98	7.37	28	9.47	36	11.5 8	4 4	26.3 2	10 0	46.3 2	17 6	أشعر بالضيق عند توجهي لمكان العمل.	1 2
4	4.16	1.58	6	7.98	30	13.6 8	5 2	27.3 7	10 4	49.4 7	18 8	أشعر بمحدود ية فرص الترقية والتقدم بعملي.	1 3
3	4.19	2.11	8	8.42	32	14.7 4	5 6	17.8 9	68	56.8 4	21 6	يضايقني التميز لبعض العاملين على	1 4

													حساب الأخريين.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------

جدول رقم (8)

الترتيب	المتوسط الحسابي	أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		العبارة	م
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
3	4.43	2.15	2	2.15	2	9.68	9	22.5	2	63.4	59	إتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل.	1
5	4.39	-	-	3.23	3	11.8	1	27.9	2	56.9	53	إتاحة الفرصة للتعرف على	2

												نتائج العمل.	
4	4.40	-	-	4.30	4	12.90	12	21.50	20	61.29	57	التعامل بطريقة ملائمة من قبل الإدارة.	3
1	4.65	-	-	-	-	4.30	4	26.88	25	68.82	64	إتاحة الفرصة للمشاركة في حضور الدورات التدريبية.	4
2	4.53	-	-	2.15	2	8.60	8	23.66	22	65.60	61	التقدم للدرجات وفق شروط مناسبة.	5
7	4.14	1.07	1	8.60	8	17.20	16	21.50	20	51.61	48	تشجيع الإدارة للجهد المبذول في العمل.	6

8	3.87	5.38	5	16.1 3	1 5	12.9 0	1 2	17.2 0	1 6	48.3 9	45	اتفاق العمل مع التخص ص.	7
9	3.84	6.45	6	12.9 0	1 2	16.1 3	1 5	19.3 5	1 8	45.1 6	42	تسيق العمل بالتناوب داخل القسم.	8
10	3.70	9.68	9	13.9 8	1 3	10.7 5	1 0	27.9 6	2 6	37.6 3	35	إجراء التدريب ات داخل وخارج الإدارة.	9
18	3.08	18.2 8	1 7	21.5	2 0	16.1 3	1 5	22.5 8	2 1	21.5 0	20	توفير الفرص والمناسب ات للتعارف بين العاملين.	1 0
19	3.00	21.5	2 0	19.3 5	1 8	17.2 0	1 6	21.5 0	2 0	20.4 3	19	السماح بقضاء بعض الأعمال الضرور	1 1

												ية العاجلة في وقت الدوام.	
6	4.37	-	-	2.15	2	15.0	1	26.8	2	55.9	52	الاستعانة بقراءة القرآن عندما أشعر بضيق.	1 2
20	2.87	22.5	2	21.5	2	18.2	1	21.5	2	16.1	15	الاستعانة ببعض الأصدقا ء للترويج عن مشاكل ي الشخص ية	1 3

جدول رقم (9)

الترتيب	المتوسط الحسابي	أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		العبارة	م
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
3	4.43	1.05	4	3.15	12	9.47	3 6	24.2 1	92	62.1 1	23 6	إتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل.	1
7	4.31	2.10	8	3.19	12	11.5 8	4 4	27.2 7	14 0	55.7 9	21 2	إتاحة الفرصة للتعرف على نتائج العمل.	2
1	4.67	-	-	2.10	8	1.58	6	23.6 8	90	72.6 3	27 6	التعامل بطريقة ملائمة من قبل الإدارة.	3
6	4.35	-	-	6.32	24	12.6 3	4 8	21.0 5	80	60	22 8	إتاحة الفرصة للمشاركة في حضور الدورات التدريبية.	4

8	4.12	1.05	4	8.42	32	18.9 5	7 2	21.0 5	80	50.5 3	19 2	الترقى للمدرجات الأعلى يتم وفق شروط مناسبة	5
2	4.52	-	-	2.1	8	8.42	3 2	25.2 6	96	64.2 1	24 4	تشجيع الإدارة الجهد المبذول.	6
9	3.79	6.32	2 4	12.6 3	48	15.7 9	6 0	21.0 5	80	44.2 1	16 8	تنسيق العمل بالتأوب داخل القسم.	7
10	3.68	9.47	3 6	13.6 8	52	12.6 3	4 8	27.3 7	10 4	36.8 4	14 0	إجراء التدريبات داخل وخارج الإدارة.	8
19	3.04	21.0 5	8 0	18.9 5	72	16.8 4	6 4	21.0 5	80	22.2	84	السماح بقضاء بعض الأعمال الضرورية العاجلة.	9

18	3.06	10.5 3	4 0	33.6 8	12 8	15.7 9	6 0	18.9 5	72	21.0 5	80	وجود قسم يعني بالأغراض المرضية النفسية.	1 0
4	4.42	-	-	-	-	14.7 4	5 6	28.4 2	10 8	56.8 4	21 6	الاستعانة بقراءة القرآن.	1 1
5	4.40	-	-	-	-	17.8 9	6 8	28.2 1	*9 2	57.8 9	22 0	الاستعانة بالصلاة والدعاء.	1 2
20	2.89	22.1 0	8 4	21.0 5	80	17.8 9	6 8	23.1 6	88	15.7 9	60	الاستعانة ببعض الأصدقاء للترويح.	1 3

قائمة الاستبيان

المحور الأول: صور معاناة العاملين (ظروف العمل - الزملاء - الأجر - جمهور المستفيدين):
برجاء وضع علامة () أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية.

غير متوفرة إطلاقاً	غير متوفرة	إلى حد ما	درجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً	العبارة	
					أشعر بعدم الاستقرار الوظيفي في العمل بالمنظمة.	1
					الإدارة لا تهتم بمشاركة العاملين في تطوير العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات.	2
					بيئة وظروف العمل (التهوية، سعة المكان...) غير مناسبة.	3
					أشعر أن عدد من يشرفون على عملي أكثر من اللازم.	4
					الرئيس المباشر يوجه النقد لأسلوب أدائي أمام الزملاء.	5
					راتبي غير مناسب للجهد الذي أبذله في العمل.	6
					ينتابني القلق لعدم قدرتي على الوفاء بالتزاماتي المالية.	7
					العلاوة السنوية للعاملين بالمنظمة لا تمنح دورياً لمن يستحقها.	8
					يصرف بدل طبيعة عمل مناسب عن الأعمال الإضافية.	9
					أشعر بالضيق بسبب تصرفات بعض الزملاء في العمل.	10

					أحس أن ساعات العمل طويلة وليس لي ما أعمله.	11
					أشعر بعدم الارتياح من تعامل بعض الجمهور.	12
					أشعر بمحدودية فرص الترقية والتقدم بعلمي.	13
					يضايقني التميز لبعض العاملين على حساب الآخرين.	14

المحور الثاني: الآثار المتوقعة للاغتراب:

غير متوفرة إطلاقاً	غير متوفرة	إلى حد ما	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً	العبرة	
					يسود شعور بالرغبة في الاستقالة من العمل.	1
					يحدث تأخير عن بداية الدوام الرسمي بدون عذر شرعي.	2
					يكثر الغياب عن العمل بدون عذر مقبول.	3
					تنتشر ظاهرة التراخي في العمل.	4
					تكثر المشكلات الشخصية بين زملائي.	5
					تكثر المشكلات الشخصية بين رؤسائي وزملائي.	6
					تكثر أخطائي أداء الواجب.	7
					أسيء معاملة الأسرة بسبب ظروف العمل.	8
					أعاني من بعض مظاهر الإعياء والصداع والكآبة.	9

المحور الثالث :الحد من ظاهرة الاغتراب:

غير متوفرة إطلاقاً	غير متوفرة	إلى حد ما	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً	العبارة	
					إتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل.	1
					إتاحة الفرصة للتعرف على نتائج العمل.	2
					التعامل بطريقة ملائمة من قبل الإدارة.	3
					إتاحة الفرصة للمشاركة في حضور الدورات التدريبية.	4
					الترقي للدرجات وفق شروط مناسبة.	5
					تشجيع الإدارة للجهد المبذول في العمل.	6
					اتفاق العمل مع التخصص.	7
					تنسيق العمل بالتناوب داخل القسم.	8
					إجراء التدريبات داخل وخارج الإدارة.	9
					توفير الفرص والمناسبات للتعارف بين العاملين.	10
					السماح بقضاء بعض الأعمال الضرورية العاجلة في وقت الدوام.	

						11
					الاستعانة بقراءة القرآن عندما أشعر بضيق.	12
					الاستعانة ببعض الأصدقاء للترويح عن مشاكلي الشخصية.	13